

Gert Zinke, Angela Fogolin (Hrsg.)

Online-Communities – Chancen für informelles Lernen in der Arbeit



Gert Zinke, Angela Fogolin (Hrsg.)

Online-Communities – Chancen für informelles Lernen in der Arbeit

Schriftenreihe
des Bundesinstituts
für Berufsbildung
Der Generalsekretär · Bonn

Bundesinstitut
für Berufsbildung **BİBB** ▶

- ▶ Forschen
- ▶ Beraten
- ▶ Zukunft gestalten

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-7639-1007-7



Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative-Commons-Lizenz
(Lizenztyp: Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung – Keine
Bearbeitung – 3.0 Deutschland).

Weitere Informationen finden Sie im Internet auf unserer Creative-Commons-Infoseite
www.bibb.de/cc-lizenz.

Vertriebsadresse:

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
Postfach 100633
33506 Bielefeld
Telefon: (05 21) 9 1101-11
Telefax: (05 21) 9 1101-19
Internet: www.wbv.de
E-Mail: service@wbv.de
Bestell-Nr.: 110.434

© 2004 by Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn
Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung, Der Generalsekretär
53043 Bonn
Internet: www.bibb.de
E-Mail: zentrale@bibb.de

Umschlaggestaltung: MIC GmbH, Köln
Textbearbeitung und Gestaltung: Satz- und Druckservice Hof, Wachtberg/Bonn
Druck und Weiterverarbeitung: Druckerei Plump, Rheinbreitbach
Verlag: W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

ISBN 3-7639-1007-7

Gedruckt auf Recyclingpapier, hergestellt aus 100 % Altpapier

Inhaltsübersicht

Seite

Vorwort	7
Potenziale von Online-Communities für das Lernen in der Arbeit	9
1 E-Learning in der Arbeit – der Versuch einer Zustandsbeschreibung	9
1.1 Ausgewählte Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung	9
1.2 Ausgewählte Ergebnisse einer Unternehmensbefragung	10
1.3 Resümee	12
2 Die Potenziale von Online-Communities für das Lernen in der Arbeit	13
2.1 Exkurs Wissensmanagement und „Communities of Practice“	14
2.2 Online-Communities – Annäherungen an einen schillernden Begriff	15
2.3 Online-Communities und das Lernen in der Arbeit	16
3 Zum Forschungsprojekt	18
Anhang 1: Berufsrelevante und berufsfeldbezogene Online-Communities	19
Anhang 2: Beiträge aus dem Forum E-Learning innerhalb der Community www.cad.de	21
Virtuelle Lerngemeinschaften: Konzepte und Potenziale für die Aus- und Weiterbildung	28
1 Einführung	28
2 Begriffsklärung: Was sind Online-Learning-Communities	28
2.1 Zugrunde liegende Theorien und Konzepte	30
2.2 Ziele virtueller Lerngemeinschaften	32
3 Einsatzbereiche von Lerngemeinschaften	33
4 Ausgewähltes Fallbeispiel: Knowledge-Communities bei HP	34
5 Fazit	37
Lernen im Prozess der Arbeit – Online-Communities als zukunftsweise Lernform?	39
1 Problemstellung	39
2 Neue Formen und Konzepte des Lernens in der Arbeit	40
3 Berufliche Handlungskompetenz und reflexive Handlungsfähigkeit	43
4 Communities of Practice und Netzwerke als Organisations- und Lernformen	44
5 Online-Communities als zukunftsweisende Lernform in der Arbeit?	47

Virtuelle Communities of Practice	49
1 Einführung	49
2 Ab wann spricht man von einer Community?	50
3 Was macht ein virtuelles Netzwerk aus?	50
4 Der Gender-Aspekt bei virtuellen Netzwerken	51
4.1 Lassen sich Frauen besser in homogenen virtuellen Gemeinschaften zusammenbringen als Männer?	51
5 Online-Community: www.femity.net	54
5.1 Organisation und soziale Strukturen	55
5.2 Regeln zum Umgang miteinander	56
5.3 Lern-Methode	57
5.4 Zielgerechte und anwenderfreundliche technische IT-Lösung	59
5.5 Erfolgsfaktoren von femity	59
 Nutzungsverhalten in Online-Communities –	
Das Beispiel sekretaria.de	61
1 Einführung	61
2 Theoretische Grundlagen	61
2.1 Forschungsansätze und Einordnung von Online-Communities	61
2.2 Ziele von Online-Communities	62
2.3 Kritische Erfolgsfaktoren und Stellhebel zu deren Beeinflussung	63
3 sekretaria.de	64
3.1 sekretaria - Das Unternehmen	64
3.2 Aufbau und technische Plattform des sekretaria-Forums	65
3.3 Nutzerschaft des sekretaria-Forums	66
3.4 Nutzen und wahrgenommene Vorteile des sekretaria-Forums	66
3.5 Statistische Auswertung des sekretaria-Forums	67
4 Zusammenfassung und Fazit	69
 Erfolgsbedingungen virtueller Lern- und Wissensgemeinschaften –	
Erfahrungen aus der Entwicklung und dem Betrieb von	
Knowledge-Communities	71
1 Entwicklungsphasen virtueller Gemeinschaften	71
1.1 Einstiegsphase	72
1.2 Partizipationsphase	73
1.3 Emanzipierte Phase	72

2	Erfolgsfaktoren der Community-Entwicklung in bestimmten Entwicklungsphasen	75
2.1	Erfolgsfaktoren der Community-Entwicklung in der Einstiegsphase	76
2.2	Erfolgsfaktoren in der Partizipationsphase der Community-Entwicklung ..	81
2.3	Resümee und Ausblicke in die „emanzipierte“ Phase der Community-Entwicklung	87
	 Online-Communities im Einsatz – Praxisbericht aus der SIEMENS AG	89
1	Zur Einführung	89
2	Siemens Qualifikation and Training (SQT) - eine kurze Vorstellung	90
3	E-Learning bei Siemens	91
4	Der Community-Ansatz bei Siemens	95
5	Community-Beispiele aus der Siemens AG	96
5.1	Beispiel SAG Belgien „Learning Valley“	96
5.2	Das Beispiel SQT	97
6	Einige Schlussfolgerungen	99
	 Angaben zu den Autorinnen und Autoren	101
	 Abstract	103

Vorwort

“We know the rules of community; we know the healing effect of community in terms of individual lives. If we could somehow find a way across the bridge of our knowledge, would not these same rules have a healing effect upon our world?” (M. Scott Peck, The Different Drum: “Community-Making and Peace”)

Dieses Zitat (hier ein Auszug) ist Howard Rheingolds Abhandlung aus dem Jahre 1993 über „Virtual Communities“ im Allgemeinen und „The Well“ im Besonderen vorangestellt¹. Seine Euphorie über die technischen Möglichkeiten des Internet fand zunächst ihre Entsprechung in der „E-Euphorie“ der New Economy, in der technisch alles denk- und machbar schien.

Diese erste, auch beim E-Learning eher am technisch Machbaren orientierte Welle wird gegenwärtig zunehmend durch eine ganzheitlichere Sichtweise von Lernprozessen abgelöst.

Zu diesem sich ändernden Verständnis sowohl von E-Learning als auch von Wissensmanagement und E-Commerce bieten „klassische“ Community-Ansätze und -Konzepte, die derzeit eine regelrechte „Renaissance“ erleben, mit ihren kommunikativen und kollaborativen Tools Anknüpfungspunkte. Hier nun setzt die vorliegende Publikation an. Sie eröffnet einen breitgefächerten Einstieg in das Thema.

Einleitend skizzieren Gert Zinke und Angela Fogolin Genese und Fragestellungen des im Oktober 2002 begonnenen BIBB-Forschungsprojekts „Nutzung von Online-Communities für das Lernen in der Arbeit“, in dessen Kontext die Publikation entstand. Bezugspunkte sind dabei durchgeführte Erhebungen zur Nutzung von E-Learning in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU), die deutlich machen, dass arbeitsplatznahe Lerngelegenheiten in KMU zwar notwendig, aber – im Vergleich zu Großunternehmen – nur schwer zu realisieren sind. Dem deutlich gewordenen Bedarf werden die Potenziale von Online-Communities gegenübergestellt.

Im Anschluss nähern sich weitere Experten und Expertinnen dem Thema Online-Communities aus unterschiedlichen, sich aber wechselseitig ergänzenden Blickwinkeln:

Was verbirgt sich hinter Schlagworten wie Online-Communities, Knowledge-Communities, (Online) Learning-Communities, Business-Communities, Communities of Practice, Community Building etc.? Dr. Sabine Seufert, Uni St. Gallen, erläutert unterschiedliche Community-Konzepte und ihre jeweiligen Potenziale für

¹ Zitiert nach: HOWARD RHEINGOLD: The Virtual Community, www.rheingold.com/vc/book/intro.html

die berufliche Aus- und Weiterbildung. Ein Praxisbeispiel (Knowledge Communities bei Hewlett Packard (HP)) rundet ihren Beitrag ab.

Prof. Dr. Peter Dehnbostel, Universität der Bundeswehr, Hamburg, stellt Ansätze zur Gestaltung vernetzter Lehr-/Lernprozesse in der beruflichen Bildung vor und kommt zu ersten theoretischen Überlegungen zur Einordnung von Online-Communities in Konzepte arbeitsplatznahen Lernens.

Pia Bohlen, Betreiberin der Non-Profit Community „www.femity.net“ mit der Zielgruppe: berufstätige Frauen, thematisiert in ihrem Beitrag genderspezifische Aspekte, die bei einem erfolgreichen „Community-Building“ Beachtung finden sollten.

Kai Thürbach, Geschäftsführer von „www.sekretaria.de“, einer kommerziell betriebenen Community mit der Zielgruppe: Sekretäre/Sekretärinnen und Assistenten/Assistentinnen, analysiert aufgrund des ihm vorliegenden Datenmaterials das Verhalten der Nutzer/-innen.

Sozialwissenschaftliche Erkenntnisse, die er aus langjährigen Erfahrungen in der Entwicklung und dem Betrieb von Knowledge-Communities gewonnen hat, unterlegt Wolfgang Reichelt, Geschäftsführer der thinkhouse AG, mit den Beispielen: www.dialogin.com und www.foraus.de.

Ebenfalls einen Praxisbericht liefert Gert Krenkel, der am Beispiel der Siemens AG aufzeigt, wie ein multinational agierender Konzern (Online-) Communities als Instrumente des Wissensmanagements einsetzt.

Die Notwendigkeit lebensbegleitenden Lernens wird heute angesichts eines rasanten technischen Wandels, einer regelrechten „Explosion“ des Wissenszuwachses und globalisierter Wirtschaftsabläufe kaum noch infrage gestellt.

Gerade beim Lernen in der Arbeit gewinnt daher neben dem formalen, an Abschlüssen und Zertifikaten orientierten Lernen das informelle Lernen immer stärker an Bedeutung. Hier nun gilt es, die Potenziale von Online-Communities zu entdecken und für die berufliche Bildung nutzbar zu machen – im Idealfall nämlich ermöglichen sie einen punktgenauen und zeitnahen Austausch von Wissen. Es ist daher zu wünschen, dass Online-Communities als ohne größeren Aufwand nutzbare Lerngelegenheit in der beruflichen Bildung an Bedeutung gewinnen. Diese Publikation, die theoretische Bezüge und praktische Beispiele zusammenbringt, möchte dazu beitragen.

Bonn, April 2003

Prof. Dr. Helmut Pütz

Generalsekretär des Bundesinstituts für Berufsbildung

Angela Fogolin/Gert Zinke

Potenziale von Online-Communities für das Lernen in der Arbeit

Der Einsatz von E-Learning wird insbesondere in KMU bislang kaum praktiziert oder in Erwägung gezogen. Dies wird im vorliegenden Beitrag anhand zweier schriftlicher Befragungen verdeutlicht.

Demgegenüber existieren im Internet zahlreiche berufsfeld- bzw. branchenbezogene oder berufsrelevante Online-Communities¹, die von KMU in der betrieblichen Bildungsarbeit bislang kaum berücksichtigt werden. Sie bieten zusätzliche Lernmöglichkeiten und Potenziale für unternehmensübergreifendes Wissensmanagement.

Ein im Oktober 2002 begonnenes Forschungsprojekt des BIBB² hat es sich daher zum Ziel gesetzt, die Lernpotenziale von Online-Communities für arbeitsplatznahes, informelles Lernen zu untersuchen und notwendige organisatorische und personale Voraussetzungen für deren Nutzung in Unternehmen abzuleiten.

1 E-Learning in der Arbeit – der Versuch einer Zustandsbeschreibung

Wie kann E-Learning für informelles, arbeitsplatznahes Lernen genutzt werden? Um uns dieser Frage zu nähern, führten wir 2001, im Vorfeld des o.g. Forschungsprojekts, zwei schriftliche Befragungen zur Nutzung von E-Learning in Unternehmen durch³.

1.1 Ausgewählte Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung

Adressaten/Adressatinnen der ersten Befragung waren Beschäftigte eines mittelständischen Unternehmens, die im Vorfeld der Einführung eines intranetgestützten Vokabeltrainers mit speziellem, unternehmensbezogenem Fachvokabular zu ihren bisherigen Erfahrungen mit berufsbezogener betrieblicher Fortbildung, im Umgang mit E-Learning sowie zu ihren Erwartungen an das netzbasierte Lernen befragt wurden. Insgesamt beteiligten sich 47 Mitarbeiter/-innen, nahezu alle der von der Einführung Betroffenen. Davon waren 25 Männer, 17 Frauen, fünf Teilnehmer/-innen gaben ihr Geschlecht nicht an. Die meisten waren mittleren Alters, nur etwa ein Viertel der Befragten war jünger als 25 Jahre oder älter als 50 Jahre. Die Auswertung ergab folgendes Bild:

¹ Vgl. Anhang.

² Forschungsprojekt 3.4.102 „Nutzung von Online-Communities für das Lernen in der Arbeit“ – Mitarbeiter/-innen: FOGOLIN, ANGELA/ZINKE, GERT, Laufzeit: III/2002 – IV/2004.

³ Die beiden nichtrepräsentativen Befragungen wurden im Rahmen des Vorhabens „Lernförderliche Gestaltung von Facharbeiterarbeitsplätzen durch Medien“ im Zeitraum 05/2001 (erste Befragung) bzw. 06-08/2001 (zweite Befragung) durchgeführt. Im Folgenden werden die Ergebnisse der beiden Befragungen nur auszugsweise wiedergegeben. Detailliertere Informationen können unter www.bibb.de, Arbeitsfelder, E-Learning, Forschungsprojekte abgerufen werden.

- Fast alle Mitarbeiter/-innen haben bereits an früheren und häufig an mehreren, „konventionellen“ betrieblichen Fortbildungsveranstaltungen teilgenommen und äußerten weiteren Fortbildungsbedarf. Als besonders wichtig, bezogen auf die künftige Unternehmensentwicklung, wurde Fortbildung zu technologiebezogenen, PC-bezogenen und fremdsprachlichen Kompetenzen angesehen.
- Mehr als ein Drittel, vor allem die jüngeren der Befragten, hat bereits Erfahrungen im Umgang mit elektronischen Selbstlernmedien.
- Nahezu alle Mitarbeiter/-innen, die im Privathaushalt über einen PC verfügen (ca. 75 %), nutzen diesen regelmäßig, mehr als die Hälfte davon auch Internetdienste. Mehr als ein Drittel der Befragten bejahte die Nutzung des PC für Lernzwecke, und die überwältigende Mehrheit hielt den Einsatz netzgestützter Lernprogramme zum Erlernen von Fremdsprachen für angemessen.
- Befragt nach den Vorteilen eines netzgestützten Lernmoduls wurden vor allem die Wiederholmöglichkeiten der Lerneinheiten sowie Selbstbestimmung von Lerninhalt, -tempo und -zeit genannt.
- Als Nachteile wurden vor allem fehlende Ansprechpartner/-innen, ständige Selbstmotivation und fehlender Kontakt zu anderen Lernern/Lernerinnen benannt.
- Ein signifikantes Ergebnis war die Befürchtung nahezu aller Befragten, nicht genügend Lernzeit für den Vokabeltrainer zu haben und vorwiegend in den Arbeitspausen und/oder in der Freizeit damit lernen zu müssen⁴.

1.2 Ausgewählte Ergebnisse einer Unternehmensbefragung

In der zweiten, bundesweiten Befragung wurden Bildungsverantwortliche aus 320 ausgewählten Unternehmen zu Potenzialen und Interessenlagen ihres Unternehmens zu E-Learning befragt.

Die Rücklaufquote lag bei ca. 21 % (N=68); die Auswertung der Antworten ergab folgendes Bild:

- **Das typische E-Learning Unternehmen gibt es nicht**
Kriterien wie z.B. Kostendruck, Innovationsdruck, steigende und sich schneller ändernde Qualifikationsanforderungen, Internationalisierung etc.⁵ sind keine

⁴ Eine weitere Befragung der Mitarbeiter/-innen, die nach der Einführung des Vokabeltrainers die ersten Erfahrungen mit den im Vorfeld geäußerten Erwartungen kontrastieren sollte, scheiterte an der Nichtbeteiligung der MitarbeiterInnen (obwohl sie von Seiten des Unternehmens ausdrücklich dazu ermutigt wurden). Aus den wenigen eingegangenen Rückläufen schlussfolgern wir, dass es keine flankierende Unterstützung bei der Einführung (etwa in Form einer Einführungsveranstaltung, eines Ansprechpartners/einer Ansprechpartnerin in der Bildungsabteilung etc.) gab und diejenigen, die den Vokabeltrainer erprobten, dies in den Pausen taten.

⁵ Diese Kriterien wurden bei einer europaweiten Unternehmensbefragung, die unter Beteiligung des BIBB in 2000 durchgeführt wurde, als wichtigste Gründe für den steigenden Weiterbildungsbedarf genannt. Vgl. GRÜNEWALD, UWE/DICK MORAAL: Weiterbildung in deutschen Unternehmen – Reaktionen und Strategien vor dem Hintergrund neuer Herausforderungen, Hrsg. BIBB, der Generalsekretär, Bonn 2001.

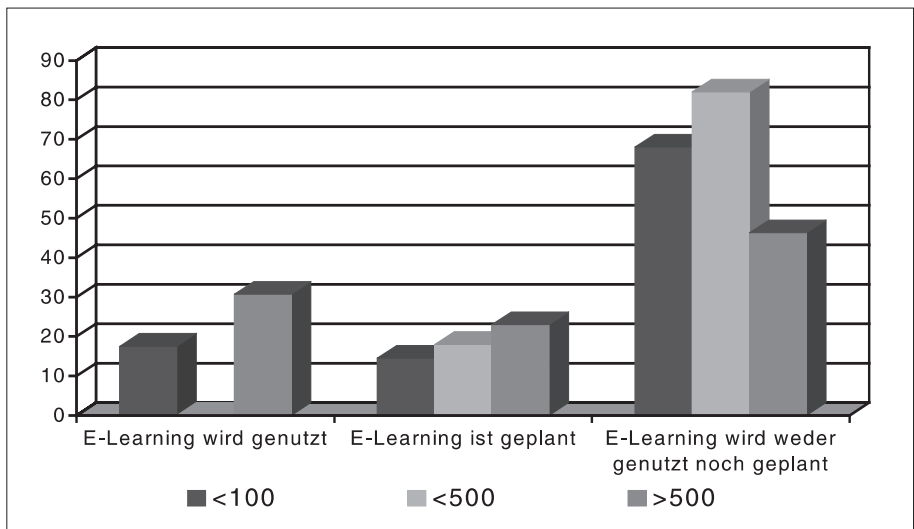
signifikanten Merkmale dafür, ob E-Learning im Unternehmen genutzt wird; vielmehr scheint dort, wo E-Learning bereits genutzt wird, die Entscheidung eher personenabhängig bzw. technikgetrieben getroffen worden zu sein.

Demgegenüber stellt die Betriebsgröße als unternehmensbezogenes Merkmal einen relevanten Faktor im Umgang mit E-Learning dar, denn:

- **In KMU kommt E-Learning relativ selten zum Einsatz**

Bei den befragten Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl unter 500 Mitarbeiter/-innen kommt E-Learning kaum zum Einsatz⁶.

Bild 1: E-Learning-Nutzer nach Betriebsgröße



- **Mangelnde Eignung vieler Arbeitsplätze für E-Learning**

Unabhängig von Größe und Branche wird in den befragten Unternehmen der Einsatz von E-Learning, insbesondere für Facharbeiter/-innen im gewerblich-technischen Bereich, durch folgende Faktoren erschwert oder unmöglich gemacht:

- Fehlende zeitliche Freiräume (64 % der Nennungen bei gewerblich-technischen, bei kaufmännisch-verwaltenden Beschäftigten 52 % aller Nennungen)

⁶ Vergleichbare Untersuchungsergebnisse finden sich auch in: MICHEL, L.; HEDDERGOTT, K.; HOFFMANN, H.-J.: Zukunftsperspektiven multimedialen Lernens in kleinen und mittleren Unternehmen, Herausgeber: BMWi, BMWi-Dokumentation Nr. 475, 2000), HAGEDORN, F.; MICHEL, L.; BEHRENDT, E. (Hrsg.): Web Based Training in KMU (Summary), Marl 2001, E-Learning und Wissensmanagement in deutschen Großunternehmen (Studie-Vorabversion), Göttingen 2001, abgerufen unter: www.global-learning.de, zuletzt abgerufen am 30.05.2001.

- Ungeeignete Lernumgebung (44 % bzw. 26 %)
- Fehlender Intra-/Internetzugang (50 % bzw. 9 %)
- **Netzbasierendes E-Learning findet kaum statt**
Die prozentual größte Gruppe der befragten Unternehmen (n = 43) führt E-Learning weder durch noch plant sie dessen Implementation. Folgende Gründe werden dafür angeführt:
 - Keine Erfahrung mit E-Learning (23 %)
 - Zu hohe Kosten (21 %)
 - Gefahr für Datenschutz (19 %)
 - Missbrauch durch Benutzer/-innen (17,5 %)
 - Pflege der Inhalte zu aufwendig (17,5 %)
 - Fehlendes Angebot an Software (17,5 %)⁷

Von den Unternehmen, die E-Learning bereits nutzen oder seine Implementation planen (n = 25), führen zehn auch das computerunterstützte Offline-Lernen mittels Diskette oder CD-ROM als E-Learning an.

Arrangements, die die Anbindung an eine Lernplattform, Kommunikation in Chatrooms und Foren oder Teletutoring einbeziehen, wurden nur von zwei der befragten Unternehmen genutzt.

1.3 Resümee

Die Ergebnisse beider Befragungen lassen folgenden Handlungsbedarf erkennen:

- **Einflussfaktor Betriebsgröße: KMU unterstützen**
Die Betriebsgröße als unternehmensbezogenes Merkmal hat einen relativ großen Einfluss – sowohl auf die Ausgestaltung der betrieblichen Fort- und Weiterbildung im Allgemeinen als auch auf den Einsatz von E-Learning im Besonderen. Man kann konstatieren, dass E-Learning in KMU bislang kaum eingesetzt wird und auch hier die Gefahr eines „digital divide“ besteht. (www.unikoblenz.de/~moeh/lehre/ss02/InfGes2.pdf, S. 20 f.).
- **Sachliche Entscheidungshilfen schaffen**
Dort, wo E-Learning genutzt wird, wurde die Entscheidung oftmals eher personenabhängig und/oder technikgetrieben, weniger aber sachbezogen getroffen. Es ist in Zukunft genauer zu prüfen, für welche Qualifikationsbedarfe welche Form von E-Learning geeignet ist und in welchen Lern- und Ar-

⁷ Mehrfachnennungen waren möglich.

beitzusammenhängen sie sich umsetzen lässt. Sachliche Entscheidungshilfen wie Checklisten, Planungshilfen oder Good-Practice-Beispiele sind dafür geeignet.

- **Bildungspersonal fördern**

Ein weiteres Ergebnis der Befragung war, dass Personal- und Bildungsverantwortliche in Unternehmen oftmals noch zu wenig auf die Planung und Implementation von E-Learning vorbereitet sind. 75 % aller Befragten äußerten in diesem Zusammenhang ihren Wunsch nach kommentierten Praxisbeispielen, darüber hinaus scheinen aber auch entsprechende Fortbildungsangebote, das Bereitstellen entsprechender Informationen etc. notwendig.

- **Lerninhalte, Zielgruppen und Lernumgebungen sind entscheidungsrelevant**

Ein auffallendes Ergebnis der Erhebung war, dass in den befragten Betrieben überwiegend berufsbezogene, gewerblich-technische Inhalte per E-Learning angeboten bzw. avisiert werden. Doch gleichzeitig bieten insbesondere die Arbeitsplätze dieser Facharbeiter/-innen überwiegend eher schlechte Voraussetzungen für arbeitsintegrierte E-Learning Lösungen.

Auch hier gilt es genau zu analysieren, ob (und welche) Hilfestellungen insbesondere KMU zur Etablierung möglichst lernförderlicher Strukturen benötigen.

Uns zeigten die Befragungen:

E-Learning in der Arbeit ist möglich. Die Vereinbarkeit von (PC- bzw. internetgestütztem) Lernen und Arbeiten setzt entsprechende Organisationskonzepte voraus. Die Bereitschaft der Unternehmen, dieses zuzulassen und zu unterstützen, ist widersprüchlich.

2 Die Potenziale von Online-Communities für das Lernen in der Arbeit

Vor dem Hintergrund dieser Befragungsergebnisse stellte sich uns die Frage, welche E-Learning gestützten Lernformen am ehesten den folgenden Überlegungen gerecht werden:

- Ein, dies scheint uns insbesondere auch im Hinblick auf KMU wichtig, möglichst niedriger „Implementationsaufwand“ sollte erforderlich sein.
- Viele fachbezogene Qualifikationsbedarfe, die im unmittelbaren Arbeitskontext entstehen, bedürfen eines möglichst zeitnahen und punktgenauen Lernangebotes.
- Im spezifischen Arbeitskontext sind die dort Beschäftigten die eigentlichen Experten/Expertinnen, deren implizites Wissen auch für andere nutzbar gemacht werden kann. Dies ist zugleich eine Kernaussage von Wissensmanagementansätzen, so dass an dieser Stelle kurz darauf eingegangen werden soll.

2.1 Exkurs: Wissensmanagement und „Communities of Practice“

Wohl kein Managementkonzept hat in den letzten Jahren eine dem „Wissensmanagement“ vergleichbare Aufmerksamkeit gefunden. Unter dem Rubrum „Wissensmanagement“ ist dabei keine einheitliche, theoretisch fundierte Vorgehensweise zu verstehen, vielmehr verbergen sich hinter dem Begriff höchst unterschiedliche Ansätze mit entsprechend differierenden Formen der Umsetzung im Unternehmen. Im uns interessierenden Zusammenhang steht das Lernen in Wissensnetzwerken (als ein Typus des Wissensmanagements) dabei im Vordergrund. Als Vordenker/-innen dieses Konzeptes können Jean Lave und Etienne Wenger (1991) angesehen werden, die, basierend auf ethnografischen Untersuchungen von Arbeitsalltagen, den Begriff der „Communities of Practice“ prägten.

Obgleich dieser Begriff erst in den 90er-Jahren entstand, beschreibt er kein grundlegend neues Phänomen. Wenger (1997) weist vielmehr darauf hin, dass Menschen schon immer in einer von ihm „Communities of Practice“ genannten Art und Weise Wissen kommunizierten, erlernten und weitergaben (bspw. berufsbezogenes Wissen durch das Zunftwesen) und diese selbstverständlicher Bestandteil unseres täglichen Lebens sind. Für „Communities of Practice“ sind drei grundlegende Elemente kennzeichnend:

- Ein gemeinsamer Wissens- und/oder Erfahrungsbereich (**Joint Enterprise**), der die inhaltliche Grundlage in der Community schafft
- Das gegenseitige Engagement (**Mutual Engagement**), das den sozialen Kontext für Interaktionen und Kommunikation schafft und die auf Vertrauen und gegenseitigem Respekt fundiert
- Die gemeinsam im Laufe der Zeit innerhalb der Gemeinschaft entwickelten Routinen und Artefakte (**Shared Repertoire**).

Communities of Practice sind entweder innerhalb einer Organisation/eines Unternehmens oder zwischen mehreren Organisationen/Unternehmen aktiv. Wenger et al. (2002) unterscheiden dabei fünf Stufen ihrer Anerkennung im Unternehmen:

- unbeachtet,
- informell (nur von den Mitgliedern beachtet),
- legitimiert (offiziell unterstützt),
- strategisch (weitgehend anerkannt als Teil des Unternehmenserfolgs) und
- transformierend (fähig, Unternehmensbereiche neu zu definieren).

Sie bestehen, solange das Interesse der Mitglieder vorhanden ist; die Mitgliedschaft ist freiwillig und oftmals bewegen sich die Akteure/Akteurinnen in mehreren Communities gleichzeitig. Von formalen Arbeitsgruppen oder Projektteams unterscheidet sich eine Community of Practice dadurch, dass sie keinen konkre-

ten Arbeitsauftrag bearbeitet, sondern ihre Arbeitsschwerpunkte in der Entwicklung von Fähigkeiten, der Strukturierung und Aufbereitung bestehenden Wissens, Wissensbildung und Erfahrungsaustausch liegen.

Lave, Wenger et al. thematisieren primär „face-to-face“ Communities, die „virtual reality“ bleibt bei ihnen weitgehend unberücksichtigt.

2.2 Online-Communities – Annäherungen an einen schillernden Begriff

Das Internet ist ohne Kommunikation und Austausch undenkbar und „Online-Communities“ begleiten es in vielen spezifischen Ausprägungen seit seinen Kindertagen⁸.

Gerade diese Vielfalt und die gegenwärtig zu beobachtende, z.T. synonyme Verwendung von Begriffen wie Virtual-Communities, Business-Communities⁹, Knowledge-Communities¹⁰, (Online) Learning-Communities¹¹, virtuelle Gemeinschaften¹² etc., mit denen eigentlich aber durchaus unterschiedliche Konzepte verbunden werden, machen zunächst eine Definition dessen, was hier unter Online-Communities verstanden werden soll, notwendig.

Wir verstehen unter Online-Communities, dabei auch Bezug nehmend auf das Konzept der „Communities of Practice“, „informelle Personengruppen oder -Netzwerke, die aufgrund gemeinsamer Interessen und/oder Problemstellungen über einen längeren Zeitraum hinweg“ internetgestützt „miteinander kommunizieren, kooperieren, Wissen und Erfahrungen austauschen, neues Wissen schaffen und dabei voneinander lernen“¹³.

Ihre technische Realisierung erfolgt überwiegend mit Contentmanagementsystemen (CMS), so dass man in Anlehnung an Baumgartner/Dimai (2002) auch von

⁸ RHEINGOLD setzte ihnen (bzw. „the Well“, der ältesten Online-Community) mit „The Virtual Community“ 1993 ein enthusiastisches „Denkmal“, www.rheingold.com/vc/book/intro.html, zuletzt abgerufen am 5. 11. 2002.

⁹ Auch beim E-Commerce sind Community-Ansätze aufgegriffen worden. Business-Communities bezeichnen in diesem Zusammenhang zum einen B2B-Communities, zum anderen B2C-Communities. Gerade die Letzteren, an die Kunden/Kundinnen der eigenen Marke/des eigenen Produktes adressierten Communities, erfreuen sich wegen der damit zu erreichenden größeren Kundenbindung und Einsparpotenzialen im Unternehmen großer Beliebtheit. Vgl. dazu bspw.: ERLMEIER, Alexander: Community statt Call-Center, in: Computerwoche 19/2002, S. 48 f.

¹⁰ Der Begriff: Knowledge-Communities wurde im Zusammenhang mit virtuellen Wissensmanagementkonzepten geprägt. Vgl. dazu bspw.: SCHMIDT, Michael Peter: Knowledge Communities Mit virtuellen Wissensmärkten das Wissen in Unternehmen effektiv nutzen, Köln 2000.

¹¹ Mit (Online) Learning-Communities sind die Teilnehmer/-innen einer spezifischen netzgestützten Lernereinheit gemeint, die die auf der zugehörigen Lernplattform implementierten synchronen und asynchronen Kommunikationsmöglichkeiten zum gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch nutzen. Vgl. dazu auch den Beitrag von SEUFERT im vorliegenden Band.

¹² In den 90er-Jahren entspann sich eine langanhaltende sozialwissenschaftliche Debatte darüber, ob „virtual communities“ tatsächlich als Gemeinschaften im soziologisch definierten Sinne bezeichnet werden können. Vgl. dazu bspw.: STEGBAUER, Christian: Grenzen virtueller Gemeinschaft Strukturen internetbasierter Kommunikationsforen, Wiesbaden 2001.

¹³ Vgl.: www.communixx.de/community.html, zuletzt abgerufen am: 5. 11. 2002.

„partizipativen Contentmanagementsystemen“ sprechen kann. Den Nutzern/ Nutzerinnen werden dabei oftmals, in Abhängigkeit bspw. von ihrem Engagement, unterschiedliche Zugriffsrechte eingeräumt.

2.3 Online-Communities und das Lernen in der Arbeit

Die Abwendung von fordistischen Produktionsmethoden und veränderte Arbeits- und Organisationsstrukturen haben seit den 90er-Jahren zu einer „Reprofessionalisierung und Requalifizierung von Arbeit“¹⁴ und im Zuge dessen zu einer Aufwertung des Lernens in der Arbeit beigetragen. Parallel dazu hat die Ressource „Wissen“ für Unternehmen enorm an Bedeutung gewonnen. Viele lerntheoretische Konzeptionen, die seither entwickelt wurden, greifen, nicht zuletzt aufgrund der Erkenntnis, dass „etwa 70 % aller menschlichen Lernprozesse außerhalb der Bildungsinstitutionen stattfinden“¹⁵, daher von traditionellen didaktischen Ansätzen bislang kaum beachtete Lehr-/Lernformen auf.

„Communities of Practice“ (bzw. „Knowledge-Communities“ als virtuelle Variante der „Communities of Practice“) werden in diesem Zusammenhang, wie oben bereits ausgeführt, bislang vor allem unter dem Aspekt eines unternehmensintern ausgerichteten „Wissensmanagements“ thematisiert. Ansätze dieser Art dienen zunächst insbesondere dazu, das vorhandene implizite Wissen der Mitarbeiter/-innen zu explizieren und damit für das Unternehmen nutzbar zu machen. Umgesetzt werden sie daher nahezu ausschließlich von Großunternehmen bzw. (multinationalen) Konzernen, die über genügend Mitarbeiter/-innen zur Bildung einer „kritischen Masse“ von potenziellen Teilnehmer/-innen verfügen¹⁶.

Diesen unternehmensintern ausgerichteten Ansätzen soll aber an dieser Stelle nicht weiter nachgegangen werden, zumal sie nicht im Fokus unseres Interesses stehen.

Wir haben bereits unser Verständnis von „Online-Communities“ dargelegt. An dieser Stelle möchten wir den Begriff insofern noch etwas eingrenzen, als dass hier, wenn von Online-Communities die Rede ist, damit immer berufsfeld- bzw. branchenbezogene oder berufsrelevante Online-Communities gemeint sind¹⁷. In diesem Sinne verstanden sind Online-Communities unseres Erachtens von großem Interesse für die betriebliche Bildungsarbeit.

Viele dieser Communities kann man durchaus als „Bottom-up-Initiativen“, die auf dem Engagement thematisch interessierter Menschen (und damit Experten/Ex-

¹⁴ DEHNBOSTEL/ELSHOLZ/MEISTER/MEYER-MENK (Hrsg.): Vernetzte Kompetenzentwicklung. Alternative Positionen zur Weiterbildung. Berlin 2002, S. 12.

¹⁵ DOHMEN: Das informelle Lernen. Die internationale Erschließung einer bisher vernachlässigten Grundform menschlichen Lernens für das lebenslange Lernen aller. BMBF (Hrsg.). Bonn 2001, S. 7.

¹⁶ Vgl. in diesem Zusammenhang die beiden, im vorliegenden Band vorgestellten Fallbeispiele „Hewlett-Packard“ (SEUFERT) bzw. „Siemens-AG“ (KRENKEL).

¹⁷ Im Netz existiert eine Vielzahl von Online-Communities zu jedem nur denkbaren Thema oder Interessenschwerpunkt. Daher ist diese Angabe zur weiteren Präzisierung notwendig.

pertinnen) beruhen, bezeichnen. Andere werden von kommerziell orientierten Anbietern, die eine Community gelegentlich aber auch als Non-Profit Referenzadresse einsetzen¹⁸, betrieben¹⁹.

Der Austausch in einer Online-Community wird technisch durch den Einsatz diverser Kommunikations- und Kooperationstools realisiert. Diese kann man in der Regel erst nach einer Registrierung²⁰ in vollem Umfang nutzen; zugleich erkennt man damit die vom Betreiber vorgegebenen Kommunikationsregeln, die sog. Netiquette²¹, an. Die Kommunikation findet überwiegend asynchron und häufig moderiert statt. Als Moderatoren/Moderatorinnen werden dabei oft regelmäßige und durch thematisch fundierte Beiträge aufgefallene Nutzer/-innen oder ausgewiesene Experten/Expertinnen eingesetzt. Moderatoren/Moderatorinnen nehmen u.a. Kontrollfunktionen wahr, strukturieren die Kommunikation und sind in einigen Communities dazu verpflichtet, eingehende Fragen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes notfalls selbst zu beantworten.

Mit Online-Communities stehen unseres Erachtens daher im Internet zusätzliche, bislang in der betrieblichen Bildungsarbeit kaum berücksichtigte Lernmöglichkeiten zur Verfügung, die ohne großen Aufwand (ein Internetzugang genügt) genutzt werden können und die daher gerade auch für KMU interessant sein dürften.

Sie können sowohl individuelles als auch organisationales Lernen fördern und lebensbegleitendes Lernen in vielfältiger Form unterstützen. Das Prinzip von „Geben und Nehmen“, das als charakteristisch für die Funktionsweise einer Online-Community angesehen werden kann, trägt auf individueller Ebene nicht nur zum Erwerb von fachlichen, sondern ebenso von sozialen und kommunikativen Kompetenzen bzw. von Medienkompetenz bei. Der Nutzen von Organisationen und Unternehmen liegt in dem informellen Aufnehmen von verwertbaren Informationen, die zu einer Erhöhung der Produktivität, einer Beschleunigung von Innovationen beitragen und strategisches Denken verstärken können. Online-Communities können daher auch als ein wichtiges Gestaltungselement zur Umsetzung des Konzepts der „Lernenden Organisation“²² angesehen werden.

¹⁸ Ein Beispiel dafür ist www.femity.net.

¹⁹ Die Frage nach der Finanzierung einer kommerziell betriebenen Online-Community führt sicherlich zunächst zu Vorbehalten bei potenziellen Nutzern/Nutzerinnen. Datenschutzbedenken etwa können insbesondere Unternehmen dazu veranlassen, ihren MitarbeiterInnen die Nutzung einer Online-Community während der Arbeitszeit zu untersagen. An dieser Stelle kann diese sehr sensible und uns sicherlich auch weiterhin beschäftigende Thematik nicht abschließend behandelt werden. Unser Eindruck ist bislang, dass die Finanzierung in den meisten Fällen durch Bannerwerbung erfolgt. Einen Handel mit Adressen können wir natürlich nicht generell ausschließen, gehen aber zunächst einmal davon aus, dass Communitybetreiber schlecht beraten sind, das Vertrauen ihrer User, das sich in einer lebendigen und gut funktionierenden Community widerspiegelt, leichtfertig durch den Handel mit deren personenbezogenen Daten zu verspielen.

²⁰ Registrierung meint die Mitteilung personenbezogener Daten an den Communitybetreiber.

²¹ Verstöße gegen die Netiquette werden vom Betreiber mit Strafen bis hin zum Ausschluss aus der Community geahndet.

²² Zum Konzept der „Lernenden Organisation“ siehe: BAU/SCHEMME (Hrsg.): Auf dem Weg zur lernenden Organisation. Lern- und Dialogkultur im Unternehmen. Bielefeld 2001.

3 Zum Forschungsprojekt

Im Forschungsprojekt wollen wir insbesondere der Frage nachgehen, wo die Potenziale von Online-Communities für informelles, arbeitsplatznahes Lernen zu sehen sind und wie ihr Einsatz im betrieblichen Kontext optimiert werden kann.

Dabei gehen wir von folgenden Hypothesen aus:

- Online-Communities können für informelles, arbeitsplatznahes Lernen geeignete Hilfsmittel sein, da sie zeit- und ortsunabhängig einen Zugang zu Lerninhalten ermöglichen.
- Online-Communities sind besonders dann für informelles, arbeitsplatznahes Lernen geeignet, wenn Arbeitsplätze permanente Anpassungs-, d. h. Lernprozesse erfordern. Wir vermuten, dass sich vor allem diejenigen Arbeitsplätze, die komplexe Arbeitsaufgaben umfassen und eine hohe Eigenverantwortung, was bspw. die Organisation der Arbeitsabläufe angeht, voraussetzen, sehr gut für eine arbeitsplatznahe Nutzung von Online-Communities eignen²³.
- Um eine effektive und effiziente Nutzung von Online-Communities für arbeitsplatznahes, informelles Lernen zu ermöglichen sind im betrieblichen Kontext unseres Erachtens die folgenden Faktoren unabdingbar:
 - Ein solches Lernangebot setzt einerseits die Bereitschaft zu selbst gesteuertem Lernen bei den Beschäftigten voraus. Darüber hinaus müssen die Mitarbeiter/-innen über entsprechende methodische Kompetenzen verfügen (bzw. die Möglichkeit erhalten, sich diese anzueignen).
 - Die Akzeptanz seitens der Unternehmensleitung muss gegeben sein und auch im Alltag durch die Etablierung einer lernförderlichen Unternehmenskultur und der Bereitstellung einer entsprechenden Infrastruktur deutlich gemacht werden. Eine solche Unternehmenskultur kann dabei nicht an der eigenen Pforte Halt machen, sondern der offene Charakter des Internets erfordert, insbesondere bei KMU, auch unternehmens- bzw. branchenübergreifendes Denken.

²³ Diese Vermutung basiert u. a. auf Angaben von Communitybetreibern unterschiedlicher Branchen bzw. Berufsfelder zum jeweiligen Nutzer/-innenverhalten, die wir im Rahmen qualitativer, bislang noch nicht veröffentlichter Interviews erhoben.

Anhang 1: Berufsrelevante und berufsfeldbezogene Online-Communities (eine Auswahl, Stand: 04/2003)

Berufsfeldbezogene Communities

Branche	URL
1. Bau/Holz	www.bau.de www.baunetz.de www.woodworker.de www.khries.de www.holz.de www.tischlernetz.de www.meinschreiner.de www.agt-sybautech.de/modules.php?name=Webring www.fachwerk.de
2. Druck und Medien	www.mediengestalter2000plus.de www.ausbildung-buchhandel.de
3. Informationstechnologien	www.cyberconcepts.de www.wissensplanet.com www.it-berufe.de www.strohthalm.org www.it-academy.cc/
4. Gastronomie	www.anstich.de
5. Kaufmännisch-verwaltend	www.business-wissen.de www.wowiworld.de
6. Landwirtschaft und Gartenbau	www.pigpool.de www.pflanzenbuch.de http://www.ulmer.de/cms/artikel.dll/azubikolleg www.greenseek.de
7. Metall	www.cad.de www.galvaonline.de www.cnc-arena.de www.cam-forum.de
8. Pflege, Gesundheit und Soziales	www.altenpflege.de www.kompetenznetz-depression.de www.borderline-community.de www.pr-internet.com/pflege/forum1/default.asp www.medizinmarktplatz.de
9. Sekretariat	www.sekretaria.de

Berufsfeldübergreifende Communities für bestimmte Zielgruppen

1. Frauen (und Business)	www.femity.net www.u-netz.de www.digitaleve.org/ www.lizzynet.de
2. AZUBIS	www.azubiworld.com
3. Bildungspersonal	www.foraus.de www.good-practice.bibb.de/ www.4teachers.de www.lehrer-online.de
4. E-Commerce / E-Business	www.ecin.de
5. Qualitätsmanagement	www.qm-web.de
6. Wissensmanagement	www.community-of-knowledge.de www.living-community.com/kmforum/login
7. Sonstige	www.wer-weiss-was.de www.internetmanagement.ch/ http://europe.osha.eu.int/good_practice/sector/osheducation/ www.sagsaga.org www.dialogin.com www.competence-site.de www.gruenderplanet.de

Anhang 2: Beiträge aus dem Forum E-Learning innerhalb der Community www.cad.de

Vorbemerkung

Im Folgenden werden Beiträge aus einem E-Learning-Forum innerhalb der Community CAD.de zitiert²⁴. Sie widerspiegeln Meinungen und Erfahrungen von Community-Nutzer/-innen. Die Beiträge sind in chronologischer Reihenfolge ohne Auslassungen übernommen. Die Beispiele zeigen, wie der Informations- und Meinungsaustausch läuft und machen deutlich, welchen Wert die Nutzer/-innen den Communities entgegen bringen.

Z, 6. November 2002

Seit ca. fünf Monaten sind wir u.a. CAD.de auf der Spur. – Warum? Wir sehen in Online-Communities zusätzliche Möglichkeiten zur Weiterbildung und zum Wissensmanagement in Unternehmen. Gleichzeitig stellen wir fest, dass von vielen Unternehmen die Nutzung von Communities eher skeptisch betrachtet wird. Argumente wie Wissensverlust, Zeitmangel, Gefährdung des Datenschutzes werden da genannt.

Wir wollen dazu beitragen, dass diese Bedenken abgebaut werden, dass die Vorteile gesehen werden und dass in Unternehmen arbeitsplatznahe Lerngelegenheiten geschaffen werden, um die Nutzung von Online-Communities wie CAD.de von Unternehmensseite zu unterstützen. Deshalb sind wir für Anregungen, Tipps und Hinweise zu diesem Thema dankbar. Wie ist es bei Ihnen: Nutzen Sie CAD.de während der Arbeitszeit? Wird es vom Unternehmen geduldet, unterstützt, gefördert? Wie sind Sie an CAD.de geraten?

Ihre Erfahrungen interessieren uns.

Mit freundlichen Grüßen

Z

A, 26. November 2002, 13.44 Uhr

Schnelleinstieg: An CAD.de bin ich geraten durch einen Hinweis in einem anderen Forum. Ich nutze CAD.de während der Arbeitszeit wobei mein direkter Vorgesetzter davon Kenntnis hat, allerdings versuche ich es schon vor der „Geschäftsführung“ nicht herum zu posauern wegen der üblichen Bedenken – wie erwähnt.

Mein Haupt-Kriterium für CAD.de wäre ganz einfach: die XY-Hotline für EDV-Probleme kostet pro Anruf 20 € bis unendlich! CAD.de ist sofort „zur Stelle“ und kostet praktisch nichts.

Das Argument des Zeitaufwandes ist das Beste, was der Arbeitgeber anführen kann (für mich), das hebt man locker 2- bis 3-mal aus, indem man entgegenstellt: Hilfe

²⁴ Das Forum wurde auf Initiative von www.cad.de eingeführt und von Gert Zinke, BIBB, moderiert.

über eine Hotline dauert (mindestens) genauso lange. Wie bereits gesagt: Das ist Weiterbildung (ich überschreite diese Grenze persönlich allerdings, nur muss das ja nicht jeder!).

Es muss sogar am Arbeitsplatz geschehen, da man zu Hause nicht die Hard- und Software hat um diverse Dinge zu testen, zudem sind viele Probleme (Plotter, installationsabhängige Datei-Probleme usw.) nur am Arbeitsplatz selbst testbar.

Bin aber dennoch froh, diesen Schlagabtausch bisher nicht geführt haben zu müssen (die „Hebel-Sache“ wieder).

B, 26. November

Es gibt Lernprogramme von CD-ROM, hat jemand damit Erfahrung? – Welche gibt es? Evtl. einen Link zu einer Lernprogramm-Sammlung zum bestellen?

C, 26. November 2002, 14.10 Uhr

Hallo Z,

kann mich A nur anschließen, allerdings fand ich cad.de nachdem ich ein Problem hatte und mit irgendwelchen Suchmaschinen kam ich dann zu cad.de und ich war und bin begeistert von der Qualität und Schnelligkeit der Hilfe die hier geboten wird.

Da ich in Griechenland arbeite, ist es für mich sehr viel einfacher im Forum Lösungen zu holen, als es mit irgendeiner Hotline zu versuchen.

Mein Arbeitgeber weiß selbstverständlich davon, aber er hat mittlerweile so viele nützliche Tools von mir erhalten, so dass er „gnädig“ über meine Internet-Zeit hinwegsieht.

Ach ja, was meint ihr mit: „Seit ca. fünf Monaten sind wir cad.de auf der Spur“ und wer ist „wir“.

Weitere Infos von „euch“ wären auch nicht schlecht

Z, 26. November 2002, 16.36 Uhr

Ich freue mich erst einmal, dass es jetzt zwei Rückmeldungen zu meinen Fragen gibt. Schon habe ich geglaubt, dass ich doch die falsche Sprache gewählt hätte (es war mein erster Beitrag in einem Forum). Du fragst, was es heißt „seit fünf Monaten“ und „wir“: Wir, meine Kollegin und ich, arbeiten am Bundesinstitut für Berufsbildung (www.bibb.de) im Bereich Bildungstechnologie. Früher haben wir hier hauptsächlich Print-Medien entwickelt, z.B. zur CNC-Technik (früher vom Beuth-Verlag, jetzt vom Christiani-Verlag vertrieben). Seit den 90er-Jahren beschäftigen wir uns auch mit computergestützten und Internetgestützten Lernformen. Online-Communities wie CAD.de interessieren uns deshalb, weil wir hierin zusätzliche arbeitsplatznahe Lerngelegenheiten erkennen. Allerdings sind diese in den Unternehmen noch wenig bekannt und wir begegnen immer wieder Skepsis, die begründet wird im

Hinblick auf Wissensverlust, Datensicherheit, Missbrauch usw. Im Rahmen eines Projekts wollen wir die Nutzung von Communities für Lernen befördern. Nähere Hinweise findet ihr unter www.bibb.de, Arbeitsaufgaben, Arbeitsfelder, E-Learning. Innerhalb eines Ausbilderforums betreiben wir auch ein Forum zur Community-Nutzung (www.foraus.de).

Vielleicht schaut ihr euch das mal an.

Z

D, 5. Dezember 2002, 18.28 Uhr

Also für mich war mit CAD.de der Wiedereinstieg in CAD verbunden, auf einer höheren Stufe (3D, parametrisch). Ohne die Hilfe der Community hätte ich sehr lange gebraucht und sehr viel mehr Geld ausgeben müssen (als ich dafür gehabt hätte).

Natürlich gibt's Probleme mit der Konkurrenz, die man aber bei bewusstem Umgang umgehen kann. Was ich eher als Problem sehe: Das sich hier angeeignete Wissen kann man nur schwer „beweisen“, man bekommt kein Diplom oder sonstige Abschlüsse, die einem mal weiterhelfen könnten. Weiterhin kann man nur schwer vermitteln, wie der Wissensaustausch funktioniert, auch dass man hier Eigeninitiative beweisen kann. Das sind wichtige Eigenschaften, die man gerne „belegen“ können möchte.

Gruß

D

E, 11. Dezember 2002, 16.06 Uhr

Ich bin durch die SolidWorks Hilfeseiten von Stefan Berlitz auf CAD.de aufmerksam geworden. Wir haben eine Standleitung, und so habe ich jederzeit Zugriff aufs Netz, also auch, oder besser nur, während der Arbeitszeit. Um „Big Brother“ keinen Grund zu Beanstandungen zu geben, haben meine „Netzbesuche“ während der Arbeitszeit stets mit meiner Arbeit zu tun!

Wenn mein Chef wüsste, wie viele gute Tipps und Problemlösungen ich hier schon holen konnte, wäre er sehr begeistert! Wenn er aber wüsste, wie viele Beiträge ich gelesen, und nicht verstanden habe oder nicht gebrauchen konnte, und wie viele Male ich auch versucht habe zu helfen, oder sogar das eine oder andere Modell zur Verfügung gestellt habe (ohne Firmengeheimnisse zu verraten), würde er mich wahrscheinlich feuern!

Gruß

E

Z, 12. Dezember 2002, 10.35 Uhr

Hallo D, das Stichwort Zertifizierung ist ein leidiges Thema. Ich habe den Eindruck, dass gerade durch das Forum eine Anerkennung der Aktivitäten passiert (Prämie,

Status, Profil). Ich kann mir vorstellen, dass sich das noch weiterentwickelt. Sicher wird es nicht so wie beim Judo sein, dass wir dann mit weißem oder schwarzem Gürtel durch die Gegend laufen. Aber ist es nicht ein „Aushängeschild“ seiner „Leistungsfähigkeit“, wenn man an der richtigen Stelle deutlich macht: Ich bin aktives Mitglied bei CAD.de? – Formale Regularien halte ich eher für typisch deutsch. (Nur um im Sommer mal angeln zu gehen, brauche ich doch nicht wirklich einen Fische-reischein.)

Übrigens, wie viele Leute besitzen den Computerführerschein (ECDL), den ich übrigens durchaus nicht schlecht finde, und wie viele Leute können mit der Software auch ohne diesen Schein arbeiten und das durch Ihre Leistungen in der Arbeit täglich unter Beweis stellen?

Was ich mir noch vorstellen könnte, ist, dass Präsenzseminare mit der Nutzung von Communities gekoppelt werden. An einigen Stellen passiert das ja schon. – Damit verbunden machen auch Zertifikate Sinn.

Gruß

Z

D, 12. Dezember 2002, 11.16 Uhr

Hallo Z

Es gibt bei einer Qualifizierung (gilt ja auch für andere Ausbildungsarten) immer zwei Aspekte: Den der Wissensvermittlung, und den der Anerkennung dieser Vermittlung. Wenn es nur um ersteren geht, bin ich mit Dir einer Meinung. Aber man kann von einem Personalchef nicht erwarten, dass er das „Forumsleben“ eines Bewerbers testet.

Es geht dabei vielleicht auch in einer ersten „Näherung“ nicht um die Qualifikation selbst (wie wollte man das machen?), sondern die Beurteilung, wie und ob jemand in Erscheinung tritt, ob er z. B. selbst initiativ wird, eigene Lösungsansätze einbringt etc. Hier sollte man sich überlegen, ob man nicht eine Art „Zeugnis“ anbieten kann (kann ja durchaus bezahlt werden).

Gruß

C, 12. Dezember 2002, 11.29 Uhr

Hallo D,

deinen Ausführungen kann ich nur zustimmen, aber bei der Durchsetzung sehe ich einige Probleme. Wer soll denn so ein Zeugnis ausstellen, wie groß kann die Glaubwürdigkeit eines solchen Zeugnisses sein. Meine Meinung ist, dass jemand der aktiv und produktiv in einem Forum mitarbeitet, durchaus auch in der Lage sein sollte, seine Vorzüge, bzw. sein Engagement und Wissen dementsprechend zu „verkaufen“ bei einem Bewerbungsgespräch.

In meinem Fall musste ich bei meiner Bewerbung einen 3-stündigen „Autocad-Test“

absolvieren. Dabei wurde beurteilt wie ich eine Zeichnung aufbaue, Layerstruktur, Blockbildung mit Attributen usw.

Hierbei kann ich natürlich mein Wissen, das ich teilweise aus Foren habe, anwenden und so meine Vorzüge zeigen.

Speziell im CAD Bereich gelten meiner Meinung nach Zertifikate recht wenig, was bringt einem das Zertifikat von einem fortgeschrieben. Acad Lehrgang? In Fakt sind doch diese Lehrgänge weit an der Realität vorbei und vermitteln einem nur das Basiswissen um das Software-Produkt.

Ich habe z.B. noch nie einen Autocad-Kurs gemacht und auch noch nie ein Buch darüber gelesen. Durch nächtelanges Rumprobieren habe ich mir vieles beigebracht, und die Feinheiten kamen dann aus diversen Foren. Jetzt kann ich von mir behaupten, dass ich ein gutes Wissen um Autocad habe, und ich kann es bei Bedarf auch beweisen – ohne Zeugnis oder Zertifikate.

Ich denke, dass dies noch ein langes Thema werden wird und wir noch viele verschiedene Meinungen hören werden.

So, jetzt muss ich wieder was schaffen.

C

F, 8. Januar 2003, 8.04 Uhr

Hallo Z,

zu Cad.de bin ich über einen Artikel gestoßen. Nutzen von Cad.de?

Wir sind eine Ausbildungsstätte für technische Zeichner. Ich habe immer das Problem mit unterschiedlichen Programmen arbeiten zu müssen. Das CAD-Forum bietet für mich als Ausbilder schnell die Möglichkeit, auch einfache Fragen kostenfrei zu stellen und meistens sofortige Hilfe zu bekommen.

Momentan nutze ich z. B. AUTOCAD, SolidEdge, ME10 und Pro/E. Meine Firma profitiert ja davon, dass ich keine teuren Hotlinekosten verursache, insofern ist das auch geduldet. Ich kann mich nur meinen Vorrednern anschließen, irgendetwas bleibt immer an Wissen hängen und kann dann Probleme, die immer wieder auftauchen, auch mit geringem Aufwand lösen.

Vorteil dieses Forums ist doch, dass jeder seinen Beitrag leisten kann, je nach seinem Wissensstand. Und irgend jemand hat dieses oder ein ähnliches Problem schon gehabt, und ich muss nicht das Rad neu erfinden.

Zum Thema Zertifizierung bzw. Qualität: Ich finde, ein moderner Arbeitnehmer sollte in der Lage sein, alle Informationsquellen zu nutzen. Ich benutze das Forum auch aktiv im Unterricht und meine Teilnehmer sind ganz begeistert davon.

So, aber jetzt reicht's erst mal.

Gruß F

Z, 8. Januar 2003, 8.52 Uhr

Hallo F,

ich interessiere mich sozusagen von Berufswegen für die Nutzung von Communities im Rahmen der Aus- und Weiterbildung. Mein Eindruck bisher war, dass in der Ausbildung der Einsatz von Communities äußerst selten ist, auch deshalb weil AusbilderInnen Bedenken hinsichtlich des Internetzugangs für Ihre Azubis haben (mangelndes Vertrauen, keine Zeit für solche „Spielereien“, Datenschutz usw.). Außerdem stelle ich immer wieder fest, dass es da wohl branchenbezogene und berufsfeldbezogene Unterschiede gibt. Interessanter Weise sind es aber wiederum nicht etwa nur die IT-nahen Berufe, in denen Communities bereits verbreitet sind. Ich habe dafür keine richtige Erklärung. Was mir dabei nur durch den Kopf geht, ist eine Erfahrung die ich gemacht habe, als ich längere Zeit als Metaller mit Elektrotechnikern zusammen gearbeitet habe und dabei feststellte, dass die ganz anders an Problemlösungen gehen als z. B. ich. Was ich sagen will, ist, dass es offensichtlich berufabhängige unterschiedliche Gewohnheiten gibt, sich an Probleme anzunähern und sich Wissen zu erschließen. Doch damit schweife ich ein bisschen ab.

Nur noch eine Frage: Wenn Du die Community im Rahmen der Ausbildung nutzt, weißt Du, ob das auch in der Berufsschule passiert?

Mit besten Grüßen

Z

F, 8. Januar 2003, 11.05 Uhr

Hallo Z,

wir machen bei uns im Haus die komplette Ausbildung, also auch Theorie. Meine Teilnehmer sind Umschüler, die in zwei Jahren ihre Ausbildung machen. In der Berufsschule wird meines Wissens CAD nur sehr oberflächlich unterrichtet und auch Communities sind m.E. nicht verbreitet. Die eigentliche CAD-Ausbildung findet in den Betrieben statt.

Wir haben im Klassenzimmer nur einen Internetzugang und deshalb auch eine gewisse Kontrolle darüber. Außerdem dürfen meine Teilnehmer das Internet nur fachbezogen oder zur Stellensuche nutzen.

Mit freundlichen Grüßen

F

D, 8. Januar 2003, 11.50 Uhr

Hi Z, immer wieder interessant, dieser Thread.

Es gibt m. E. folgende Hemmnisse beim Einsatz von Communities/Internet:

In der Ausbildung muss man sich vergegenwärtigen, dass der Ausbilder selbst oft einen schweren Stand mit seinem Wissen hat. Wenn er nicht gerade in einer öffentli-

chen Einrichtung ist, mit Stellung auf Lebenszeit, wird er sein Wissen nur im Rahmen einer bezahlten Arbeit weitergeben. Warum sollte er einen Blick auf kostenlose Angebote verweisen?

In der Firma ist das Know-how der Mitarbeiter ein kostbarer Schatz, der eifersüchtig bewacht wird. Grade die CAD-Ausbildung kann sehr viel Geld kosten, und wer will schon gerne was kostenlos weitergeben, eventuell sogar an einen Konkurrenten (die Welt ist heute bekanntlich ein Dorf!)?

Es sind daher wenig Anreize da, derartige Communities aufzubauen, es sei denn auf individueller Ebene (Problemdruck, Spaß an der Arbeit etc.). Übrigens möchte ich noch einen Aspekt auf was anderes richten, was vielleicht interessant sein kann: Informationen können ja auch über nicht-spezifische Communities (Freizeit, Hobby, Sport etc.) erlangt werden. Bei größeren Communities ist da ein oft sehr erstaunliches Fachwissen vorhanden, und die Hemmschwelle viel niedriger, eine Frage zu stellen. Man muss sich als Unternehmen sehr gut überlegen, ob man den Zugang zu solchen Communities zulässt oder diesen zumindest rigoros überwacht.

Und noch was: Man sollte noch den Aspekt der Suchmaschinen berücksichtigen, die ja Antworten über alle Communités hinweg ermöglichen, sowie produktbezogene Ausbildungshilfen (Hilfen, Lernprogramme, Hotlines, FAQ. Na ja, alles vielleicht etwas vermischt, aber vielleicht ein Baustein.

Gruß D

Dr. Sabine Seufert

Virtuelle Lerngemeinschaften: Konzepte und Potenziale für die Aus- und Weiterbildung

„We learn from the company we keep“. Prof. Frank Smith, Columbia University

Nachdem sie vor einigen Jahren noch mit einer ausgesprochen „sozialwissenschaftlichen“ Konnotation behaftet war, hält die Diskussion um virtuelle Gemeinschaften mittlerweile in nahezu allen gesellschaftlichen Handlungsfeldern Einzug. Auch für die betriebliche Aus- und Weiterbildung scheinen Online-Communities ein vielversprechendes Konzept zu sein.

Dieser Beitrag gibt einen Überblick über den Einsatz von Online-Communities in der betrieblichen Bildung. Nachdem zunächst erarbeitet wird, was unter Online-Communities zu verstehen ist, die sich auf das Lernen fokussieren (sog. Online-Learning-Communities bzw. Lerngemeinschaften), werden die verschiedenen Einsatzbereiche von Online-Learning-Communities beleuchtet. Das Fallbeispiel „HP Knowledge Communities“ demonstriert darüber hinaus die Potenziale von virtuellen Lerngemeinschaften in der Praxis. Zusammenfassend werden zum Schluss zentrale Ansätze zur Gestaltung und Entwicklung von Online-Learning-Communities vorgestellt.

1 Einführung

Der Begriff „Virtual Community“ oder das Synonym „Online Community“ und der damit verknüpfte Gedanke, eine Gemeinschaft zu bilden, deren Mitglieder sich nicht Face-to-Face, sondern online im „virtuellen Raum“ treffen und miteinander kommunizieren, hat sich in den letzten Jahren sehr verbreitet. Auch für die Aus- und Weiterbildung wird der Nutzen des Community-Konzeptes in Verbindung mit Internettechnologien diskutiert. Die Vielfalt an Ausprägungen, wie beispielsweise Business-Communities, Learning-Communities, Communities of Practice, Wissensgemeinschaften zeigt schon den Facettenreichtum, den Communities bieten können. Aber was verbirgt sich, welche Ziele können damit verfolgt werden und welche Einsatzpotenziale lassen sich für die betriebliche Bildung erkennen?

2 Begriffsklärung: Was sind Online-Learning-Communities?

Aus soziologischer Sicht ist es ein interessantes Phänomen, dass mit zunehmender Verbreitung des Internets der Begriff „Community“ eine Renaissance erfährt. In der englischsprachigen Gesellschaft ist der Begriff der „Community“ schon lange etabliert. Die US-amerikanische Gesellschaft, die stark auf sozialen Konzepten der Selbsthilfe, der Nachbarschaftshilfe, des Fundraising und der

Gemeindeidee beruht, stützt ihre sozialen Netze nicht primär auf eine staatliche Sozialhilfe, sondern auf soziale Unterstützungsnetzwerke. Auch im Bereich der Sozialhilfe und der „Social Work“ ist Community-Building eine etablierte Größe, die so im europäischen Raum nicht anzutreffen ist. So ist es nicht erstaunlich, dass sich das Community-Konzept in den USA relativ nahtlos auch im Internet abzubilden beginnt, zumal hier Themen wie soziale Verarmung und Beziehungslosigkeit den Diskurs von Anbeginn an prägten.

Im deutschsprachigen Raum wird überwiegend die englische Bezeichnung Community verwendet, obwohl es ein deutsches Wort (Gemeinschaft) gibt. Einerseits ist dies sicherlich auf die kontinuierliche Zunahme an Anglizismen in der deutschen Sprache, besonders im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien, zurückzuführen, andererseits beinhaltet die Bezeichnung jedoch auch eine politische Komponente. Im nationalsozialistischen Deutschland erfuhr der Gemeinschaftsbegriff eine kompromittierende Vereinnahmung, die zur bis heute anhaltenden Tabuisierung dieses Begriffes beitrug und ihn – wie übrigens auch in anderen Ländern (z. B. Russland) – aus dem gesellschaftlichen Diskurs entfernt hat.

In den 90er-Jahren haben wichtige Promotor/-innen des Internets wie Esther Dyson und Howard Rheingold ein zum Teil idealisiertes Bild von Online-Communities gezeichnet und dabei vor allem das soziale Phänomen der Gruppenbildung im Netz beleuchtet.¹ Online Communities unterscheiden sich demzufolge von anderen Gemeinschaften insofern, als elektronische Medien zur Interaktion verwendet werden.

Im Zuge der Entwicklung des **E-Commerce** hat die Bezeichnung „Community“ eine noch stärkere Verbreitung erfahren. Hagel und Armstrong waren die ersten, die in virtuellen Gemeinschaften nicht nur ein soziales Phänomen gesehen haben, sondern damit ein neues Geschäftsmodell verknüpften, das neue Kommunikationsmöglichkeiten im Internet nutzt, um elektronische Marktplätze zu generieren und die Kundenbindung zu erhöhen.² Die Generierung von ökonomischen Werten in diesem Geschäftsmodell resultiert aus dem Wissen und den Beiträgen, die die Mitglieder in die Gemeinschaft einbringen.³ Transaktionen im Internet werden maßgeblich in Abhängigkeit davon gesehen, in welcher Weise sich ein Kunde zu einer Marke oder Firma stellt. Daher werden von vielen Unternehmen große Anstrengungen unternommen, solche Bindungen über „Communities“ aufzubauen und langfristig zu erhalten.

¹ DYSON, E.: Release 2.0, A Design for Living in the Digital Age. New York 1997.

RHEINGOLD, H.: The Virtual Community: Homesteading on the electronic Frontier. New York 1993.

² HAGEL, J.; ARMSTRONG, A.G.: Net Gain: Expanding Markets through Virtual Communities. Boston 1997.

³ Zu virtuellen Gemeinschaften als Geschäftsmodellen vgl. Timmers, P.: Business Models for Electronic Markets. EM. In: Electronic Markets, Jg.8, H. 2 1998, p. 3-8.

Im Kontext der **Aus- und Weiterbildung** haben Online-Communities ebenfalls ihren Einzug als Erfolg versprechendes Konzept für Online-Kurse und Distance-Education-Programme gehalten. Online-Communities sollen die Qualität von Online Kursen sowie die Attraktivität von **E-Learning**-Lösungen erhöhen und der Gefahr der Vereinzelung der Lernenden (und der damit zusammenhängenden Drop-Out Quote) entgegenwirken. Mitglieder einer Lerngemeinschaft können Studierende, Dozierende, Tutoren/Tutorinnen, Forscher/-innen, Praktiker/-innen und sonstige Experten und Expertinnen sein, die ein gemeinsames Interesse an bestimmten Themen und Lerninhalten haben. Der Einsatz von tutorieller Begleitung, von Lernpartnerschaften und teambasierten Lernmethoden im Curriculum-Design können beispielsweise dazu beitragen, die „Learning Community“ im Netz zu fördern.

Im Unternehmenskontext sind Communities in letzter Zeit in Wissenschaft und Praxis zunehmend auch im Zusammenhang mit dem Thema **Wissensmanagement** und **organisationales Lernen** relevant. Dabei handelt es sich um Lernformen, die nicht curricular als abgegrenzte Bildungsmaßnahme geplant (d. h. dekontextualisiert) sind, sondern in den (Arbeits-)Alltag eingebunden (und damit situiert und kontextualisiert) sind.⁴ Aufgrund der wachsenden Bedeutung von Wissen und von kollektivem Lernen als kritischen Erfolgsfaktoren für ein Unternehmen wird nach neuen Lernkonzepten gesucht, die die institutionalisierte Dichotomie zwischen Arbeiten und Lernen überbrücken und die beiden Bereiche, die eigentlich genuin zusammengehören, wieder zusammenführen. Mit Learning-Communities scheinen Konzepte gefunden worden zu sein, die dazu beitragen, die Trennlinie zwischen Lernen und Arbeiten aufzulösen. Im betrieblichen Arbeitsumfeld werden derartige Gemeinschaften häufig als „Communities of Practice“ bezeichnet, ein Konzept, das aus ethnografischen Feldforschungen im betrieblichen Arbeitsumfeld hervorgegangen ist, während das Konzept der Learning-Communities eher aus dem Umfeld des curricular strukturierten Lernens kommt.

Eine beide Ansätze umspannende Definition von Learning-Communities liefern Reinmann-Rothmeier et. al.⁵ Sie verstehen unter einer Learning-Community eine Lerngemeinschaft, in der Personen zusammengeschlossen sind, die sich gemeinsam mit einem bestimmten Thema intensiv auseinander setzen wollen, gemeinsam lernen, schon vorhandenes Wissen austauschen und gemeinsam an Problemstellungen arbeiten.

2.1 Zugrunde liegende Theorien und Konzepte

Virtuelle Lerngemeinschaften basieren maßgeblich auf drei unterschiedlichen Theorien und Konzepten (vgl. dazu auch Bild 1):

⁴ Wenger diskutiert den Community-Ansatz im Kontext des situierten Lernens, vgl. WENGER, E.: *Communities of Practice: Learning, Meaning, Identity*. Cambridge 1999

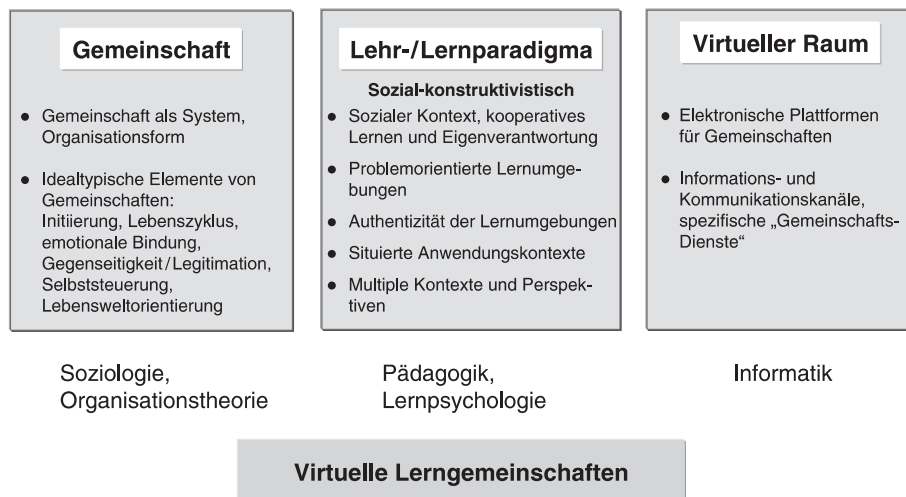
⁵ REINMANN-ROTHMAIER, G.; MANDL, H.; PRENZEL, M.: *Computerunterstützte Lernumgebungen. Planung, Gestaltung und Bewertung*. München 2000.

Erstens umfasst es die soziologische Theorie der Gemeinschaft. Ferdinand Tönnies hat 1922 als einer der Ersten den Begriff wissenschaftlich analysiert und dem Begriff der Gesellschaft gegenübergestellt.⁶ Während eine Gesellschaft auf eine rationale, egoistische Verfolgung individualisierter Zielsetzungen ausgerichtet ist, basiert eine Gemeinschaft seiner Auffassung nach vielmehr auf kollektiven Zielen und emotionalen Bindungen. Im Unternehmenskontext wird unter Gemeinschaft eine Organisationsform verstanden, deren Legitimation auf Selbststeuerung und Eigeninitiative beruht.

Zweitens liegt Lerngemeinschaften ein sozial-konstruktivistisches Lehr-/Lernparadigma zugrunde. Daraus lassen sich Gestaltungsprinzipien ableiten, die den sozialen und kooperativen Lernprozess, problemorientiertes und authentisches Lernen sowie die Integration verschiedener Anwendungskontexte und Perspektiven betonen. Nach Mandl et.al. lassen sich diese Gestaltungsprinzipien auch auf die Entwicklung virtueller Lernumgebungen anwenden.⁷

Drittens sind informationstechnologische Konzepte zu berücksichtigen, die für die Entwicklung des „Virtuellen Raumes“ benötigt werden. Online-Lerngemeinschaften bedienen sich elektronischer Plattformen sowie Informations- und Kommunikationstechnologien, die spezifische Dienste zur Unterstützung der Gemeinschaft offerieren.

Abbildung 1: Zugrunde liegende Theorien Virtueller Lerngemeinschaften



⁶ TÖNNIES, F.: Gemeinschaft und Gesellschaft. Grundbegriffe einer reinen Soziologie. 4./5. Aufl. Berlin 1922.

⁷ MANDL, H.; WINKLER, K.: Auf dem Weg zu einer neuen Weiterbildungskultur. Der Beitrag von E-Learning in Unternehmen. In: Münchner Kreis (Hrsg.): eLearning in Unternehmen – neue Wege für Training und Weiterbildung. München 2002.

2.2 Ziele virtueller Lerngemeinschaften

Überall dort, wo die soziale Bindung die Grundlage einer Handlung bildet und diese motiviert, wird es interessant, Communities zu initiieren und deren Wertschöpfungspotenzial sowohl für die Betreiber/-innen als auch für die Mitglieder einer Community zu entfalten. Die Gemeinschaftsbildung nimmt bei elektronisch unterstützten Lerngruppen deshalb einen zentralen Stellenwert ein, da erfolgreiches, kollektives Lernen in einem zunächst unpersönlichen Medium nur dann langfristig Erfolg versprechend sein kann, wenn über das Lernen eine Gemeinschaft geformt worden ist, die das Gegenüber als Person und damit als Lernpartner zu fassen weiß. Wesentliche Ziele von Online-Learning-Communities sind daher⁸:

- ein tieferes Verständnis über Lerninhalte und Wissensthemen zu erlangen, gemeinsam an Problemen zu arbeiten, Erfahrungen auszutauschen und neues Wissen zu entwickeln,
- Sozialisierungsprozesse unter den Mitgliedern in Form von Gruppenlernen und Gemeinschaftsaktivitäten zu unterstützen,
- die Bildung von formalen und informellen Lerngruppen zu fördern, um implizites Wissen ebenso wie Erfahrungswissen auszutauschen, informelle Diskurse, Freiräume für Ideen zur Verfügung zu stellen, eingebunden in die natürliche Arbeitsumgebung, in der sich das Wissen entwickelt und bewährt hat,
- eine höhere Studierendenmotivation und höheres Verantwortungsbewusstsein für den Lernerfolg zu erzielen sowie die Drop-out-Quote in selbst organisierenden Lernumgebungen zu vermindern (bei curricularen Learning-Communities).

Gemeinschaften sind für die Unterstützung von Lernprozessen deshalb besonders interessant, weil sie auf Eigeninteresse, Freiwilligkeit und intrinsischer Motivation beruhen – Grundbedingungen, die Lernprozesse maßgeblich fördern. Wenn lebenslanges Lernen, selbst gesteuertes Lernen und das Reflektieren eigener Lernprozesse, kooperatives Lernen und die Aneignung von Orientierungswissen immer mehr zu Kernkompetenzen avancieren, dann ist es gerechtfertigt, nach Lernformen zu suchen, die diese Kompetenzbildung stärker fördern als traditionelle Lehr-/Lernmethoden. Online-Learning-Communities scheinen hierbei ein vielversprechendes Konzept zu sein, da sie eine persönliche Identifizierung über lebensweltliche Bezüge und effizienteres Lernen über kooperative Lernformen in den Vordergrund rücken.

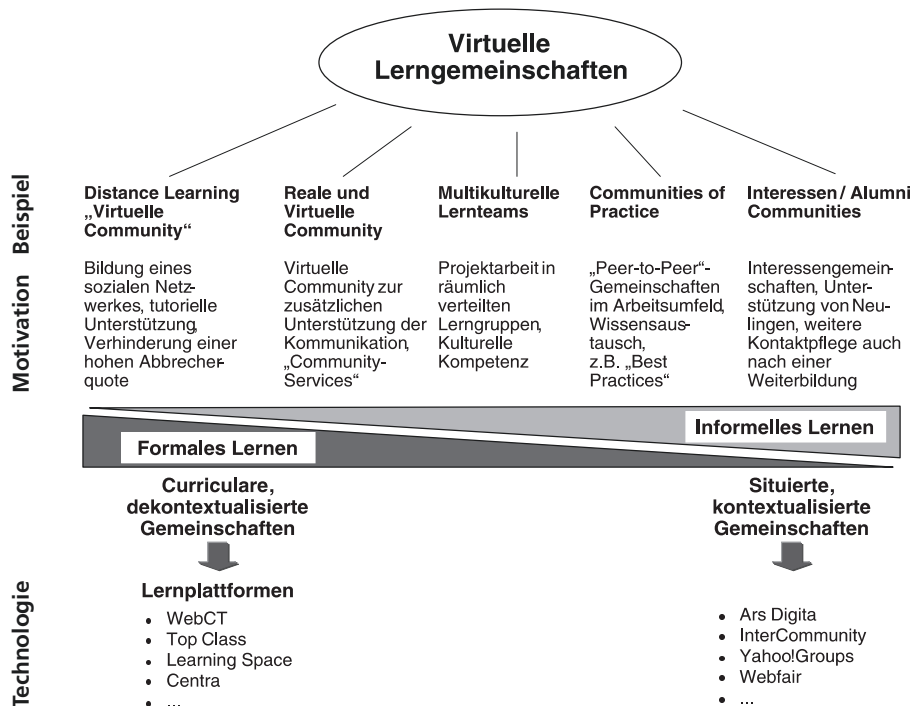
⁸ Zu den Zielen von Learning-Communities als übergeordnetes instruktionales Rahmenkonzept des collaborative learning vgl. auch SEUFERT, S.: The NetAcademy as a Medium for Learning Communities. In: Educational Technology and Society, Jg.3, H. 3 2000, Special Issue "Online collaborative Learning Environments", S. 22-35.

Mit curricularen Lerngemeinschaften beschäftigen sich ausführlich PALLOFF, R.M.; PRATT, K.: Building Learning Communities in Cyberspace: Effective Strategies for the Online Classroom. San Francisco 1999.

3 Einsatzbereiche von Lerngemeinschaften

Mittlerweile schreiben es sich viele Bildungsanbieter auf die Fahne, Lerngemeinschaften im Rahmen ihres Kursangebotes zu fördern. Offensichtlich ist die Gestaltung einer Learning-Community fast so etwas wie ein Qualitätssiegel für eine Bildungsmaßnahme geworden. In wissensintensiven Unternehmen etablieren sich Gemeinschaften, die informelle Lernprozesse und einen Wissensaustausch unter den Mitarbeitern unterstützen. Die Idee einer Lerngemeinschaft kommt in der betrieblichen Bildungspraxis facettenreich vor. Dabei kann zwischen Lerngemeinschaften, die eher formales Lernen unterstützen, und Lerngemeinschaften, die eher informelle Lernprozesse fördern, unterschieden werden. Zwar nimmt bei allen Lerngemeinschaften das Beziehungsnetzwerk unter den Mitgliedern eine bedeutende Stellung ein, dennoch kann die Ausgangsmotivation für die Gründung einer virtuellen Lerngemeinschaft dabei sehr stark variieren, wie die nachfolgende Abbildung veranschaulicht:

Abbildung 2: Einsatzbereiche von Lerngemeinschaften



Curriculare Lerngemeinschaften, die auf intendierte Lernziele im Rahmen einer Bildungsmaßnahme (z. B. Online-Kurs) ausgerichtet sind, betonen vor allem das E-Tutoring und das selbst gesteuerte und kooperative Lernen. Dabei kommen

vor allem herkömmliche Lernplattformen wie beispielsweise WebCT, TopClass oder Learning-Space zum Einsatz, die integrierte Informations- und Kommunikationstechnologien für ein Kursmanagement besitzen. Dahingegen bedienen sich situierte, in einen (Unternehmens-)Kontext eingebundene Gemeinschaften spezifischer Community-Plattformen, die Dienste zur Unterstützung einer Gemeinschaft im virtuellen Raum anbieten. Beispiele für derartige Dienste von Community-Plattformen sind:

- Mailing Lists, Web Black Boards, Newsgroups,
- Audio- und Videokonferenzen, Chat und Diskussionsforen, Buddy Lists,
- E-Polls zum Erheben von Meinungsumfragen (z.B. bei E-Groups),
- Sub-Gruppen Visualisierung,
- Community Chronical,
- Expertenverzeichnis: Who's who, yellow pages,
- Dokumenten-Management: Austausch von Dokumenten,
- Photo Album, Member Guestbook,
- Team Workspaces, Gruppenkalender, workflowbasierte Aufgabenverwaltung,
- Feedback-Mechanismen: Rating-Funktionalitäten, Scoring-Modelle für die Bewertung von Inhalten, Diskussionsbeiträgen, verknüpft mit Incentive-Mechanismen (z. B. Toplists, Punktevergabe).

4 Ausgewähltes Fallbeispiel: Knowledge-Communities bei HP

Bereits 1996 begann das Unternehmen Hewlett Packard (HP), Communities of Practice – oder „Knowledge Communities“, wie sie bei HP auch genannt werden, als offizielle Organisationsform einzuführen. Damit einher ging vor allem auch der Wunsch, den Nutzen von Gemeinschaften für die Mitarbeiter und somit auch für das Unternehmen zu honorieren.

Zwar sollte diesen Gemeinschaften völlige Entscheidungsfreiheit bei der Eigenorganisation zugesprochen werden, dennoch wollte man die Gründung von Communities unternehmensseitig unterstützen. Daher wurde bei HP Consulting eine neun Personen umfassende Knowledge-Group gegründet, die bei der weltweiten Gründung und Entwicklung von Lerngemeinschaften berät. Letztlich wurden vier verschiedene Beratungsfelder identifiziert, um Mitarbeitern eine schnelle und effiziente Starthilfe für die Gründung einer Community of Practice zu geben:

- **Leute:** Wer ist der Initiator der CoP? Wer gehört zum Gründungsteam? Welche Personen sollen durch diese Community angesprochen werden? Gibt es Sponsoren?

- **Topic:** Welchen Zweck verfolgt die Gruppe? Über welches Thema sollen sich die Personen innerhalb der Community austauschen? Welche Probleme sollen betrachtet werden?
- **Rollen:** Welche Rollen sollen innerhalb der Gemeinschaft wahrgenommen werden? Wer leitet die Community, wer sorgt für die Verwaltung und Organisation, wer kümmert sich um technische Belange?
- **Unterstützung der IuK:** Erst wenn oben stehende Fragen geklärt sind, wird der Frage nachgegangen, mit welchen Technologien die Community am sinnvollsten unterstützt werden kann, denn die Erfahrung zeigte, dass viele virtuelle Gemeinschaften zunächst zu stark technologiefokussiert waren.

Das Community-Konzept hat sich bei HP sehr schnell verbreitet. Alle Gemeinschaften entstanden aufgrund freiwilliger Initiativen. Offensichtlich handelt es sich hier um eine Organisationsform, die sich als sehr förderlich für die Lernkultur bei HP erweist. Die Ausgestaltungen der verschiedenen Gemeinschaften sind sehr unterschiedlich. Während eine Gemeinschaft sich aus Kollegen eines Großraumbüros bildet, die sich einmal in der Woche zusammensetzen, um Erfahrungsberichte auszutauschen, verteilen sich die Mitglieder anderer Gemeinschaften rund um den ganzen Globus. Hinsichtlich der eingesetzten Technologien gibt es keine Patentlösung, sondern einen gewissen Wildwuchs. Während die einen sich mittels einfacher E-Mails austauschen, haben andere Webseiten mit Foren aufgebaut, wiederum andere benutzen gar Conferencing-Systeme. Während manche Gruppen aus nur wenigen Leuten bestehen, zählen andere mehrere Dutzend aktive Mitglieder. Manche Gruppen haben als Schlüsselthema einen Key Customer, manche ein bestimmtes Produkt bzw. eine bestimmte Dienstleistung, wiederum andere tauschen sich über sinnvolle Methoden der Kundenakquisition aus.

Allerdings führte diese explosionsartige Verbreitung unterschiedlicher Lerngemeinschaften dazu, dass die Situation immer unübersichtlicher wurde. Daher war von Seiten der Knowledge-Group eine organisatorische Lösung zur Schaffung von formalen Rahmenbedingungen gefragt, ohne die entstandenen Strukturen zu zerstören und die Eigenorganisation der Communities zu stark zu reglementieren. Denn dies hätte mit Sicherheit das Aussterben der gewachsenen (Lern-)Kulturen bedeutet.

Die Knowledge-Group führte verschiedene Instrumente ein, die als Angebot zur Verfügung gestellt und nicht als Vorschrift kommuniziert wurden. Dabei handelte es sich in erster Linie um Software-Lösungen zur Unterstützung der Mitgliederverwaltung, Mitgliederinformation und Kommunikation innerhalb der Gruppe. Die einzige Gegenleistung, die man von den Communities of Practice für die Benutzung dieser (Software-)Lösungen einforderte, war die Registrierung in einem Verzeichnis von Gemeinschaften. Das Verzeichnis hat bei den Gemeinschaften große Resonanz erfahren, denn es trugen sich immer mehr Communities in

diese Liste ein – nach einigen Monaten konnte man davon ausgehen, dass ein Großteil aller existierenden Lerngemeinschaften bei HP registriert war. Durch das zentrale Verzeichnis stellte sich heraus, dass einige parallele Gemeinschaften existieren, die denselben Problemkreis behandeln. In manchen Fällen haben sich dann Gemeinschaften zusammengetan oder die Gruppen tauschten sich untereinander aus. Dennoch wurde nicht darauf gedrängt, dass die Gruppen (zwangsweise) kooperieren.

Die Freiwilligkeit und Eigeninitiative einer Gemeinschaft bilden nach wie vor ein Basisverständnis für das nutzbringende Funktionieren bei HP. Eine der wenigen Maßnahmen, um die Benutzung und die Aktivitäten der Communities of Practice zu unterstützen, setzte bei den Mitarbeitern selbst an. Seit einigen Jahren wird in einigen Teilen der HP Consulting bei der regelmäßigen Mitarbeiterbeurteilung auch nach der aktiven und passiven Mitgliedschaft in Communities gefragt. Dabei wurden die Mitarbeiter sehr eindrücklich ermuntert, zumindest in einer Gemeinschaft aktiv zu werden.

Mittlerweile bietet die KM Global Group drei Instrumente zur professionellen Unterstützung weltweiter Lern- bzw. Wissensgemeinschaften an:

- **Knowledge Collaboration:** Dieses Instrument ist die Weiterentwicklung des Verzeichnisses der Communities of Practice. Die Mitarbeiter der HP Consulting haben damit Zugriff auf sämtliche Ressourcen, die die verschiedenen Communities anbieten. Im Vordergrund steht dabei der Austausch von Fragen, Ideen und Problemlösungen, die Vermittlung von Ansprechpartnern, Coaches und Mentoren. Im Gegensatz zu einer klassischen Mentoren-Mentee-Beziehung, die sich über einen längeren Zeitraum hinzieht, handelt es sich um eine eher projektbezogene Zusammenarbeit.
- **Knowledge Project Review:** Im Gegensatz zur Knowledge Collaboration legt dieses Instrument größeres Augenmerk auf die Allokation von Dokumenten. Damit haben die Mitarbeiter von HP Consulting die Möglichkeit, Projektberichte, Guidelines, Best-Practices einzusehen und als Grundlage und Hilfe für eigenes Handeln zu verwenden. Ein wichtiger Bestandteil des Services ist die Möglichkeit, diese Berichte und Dokumente einzusehen und zu bewerten. Somit wird langsam aber sicher eine Art Qualitätskontrolle und –beurteilung für den Großteil der Dokumente gewährleistet.
- **K-Desk:** Der K-Desk ist eine telefonische Hotline, die an sechs Tagen in der Woche rund um die Uhr besetzt ist (24-Stunden-Service aufgrund der Zeitverschiebung). Wie eine Hotline bietet der K-Desk schnelle Hilfe bei dringenden Problemen an, also bei Fragen, die unter Zeitdruck beantwortet werden müssen. Dabei greifen die Experten des K-Desk auf die verschiedenen Dokumente aller existierenden Communities zurück. Sie versuchen zwar auch, unmittelbar Hilfestellungen zu Problemen zu geben, vermitteln meist aber nur Kontakt zu entsprechenden Experten.

Evaluationen von Communities bzw. Bestrebungen, den Nutzen derartiger Gemeinschaften zu quantifizieren, werden nicht angestrebt. Auch ohne diese Quantifizierung werden die Knowledge Communities bei HP Consulting heute als ein wichtiges Standbein für das Management von Wissen und die lernprozessförderliche Firmenkultur gesehen. Das Community Konzept ist für HP ein Instrument, das es den Mitarbeitern ermöglicht, unkompliziert und informell Wissen zu akquirieren. Letztlich dienen die Gemeinschaften auch der Weiterbildung der Mitarbeiter und damit der Personalentwicklung. Für ein weltweit tätiges Unternehmen wie HP ist es darüber hinaus ein effizientes Mittel, globale Standards sicherzustellen.

Mit der Fusion von Compaq und Hewlett Packard im Frühjahr 2002 ergeben sich neue Herausforderungen, wie beispielsweise die Förderung einer integrativen Firmenkultur der verschiedenen Unternehmen. Sicherlich bleibt es spannend, die weitere Entwicklung von Lerngemeinschaften bei HP zu verfolgen. Derzeit ist nicht geplant, das Community-Konzept aufzugeben bzw. für ein anderes Ziel zu opfern. Vielmehr ist der weitere Ausbau und die Verknüpfung informeller Communities mit der formalen Mitarbeiterweiterentwicklung im Bereich des HP E-Learning zu kombinieren. Damit soll es möglich sein, zusätzlich zur informellen Weiterbildung zertifizierte Abschlüsse – unter anderem auch anhand von Ressourcen aus den Knowledge Communities – zu erreichen. Lernen durch gemeinsames Problemlösen innerhalb einer Knowledge Community soll als Weiterbildungsmaßnahme offiziell anerkannt und honoriert werden.

5 Fazit

In diesem Beitrag wurden Gemeinschaften aus der Perspektive der betrieblichen Bildung zur Unterstützung von (formalen als auch informellen) Lernprozessen betrachtet. Es wurde zunächst ein Begriffsverständnis für Lerngemeinschaften entwickelt, wobei die verschiedenen Facetten der Einsatzbereiche von virtuellen Lerngemeinschaften aufgefächert wurden. Das Fallbeispiel der Lerngemeinschaften – oder auch Knowledge Communities – bei HP sollte den konkreten Einsatz einer Variante veranschaulichen.

Auch wenn man der Ansicht ist, dass Communities ihren Lebenszyklus haben und über kurz oder lang wieder von etwas anderem abgelöst werden, so bleibt doch festzuhalten, dass sie grundlegende und bislang vernachlässigte soziale Phänomene im Zusammenhang mit medial vermitteltem Lernen ins Blickfeld rücken. Diese Phänomene (z. B. emotionale Bindung der Lernenden, Austausch von Wissen, gegenseitige Motivierung etc.) markieren Herausforderungen für die weitere Entwicklung im Feld des E-Learnings und des Wissensmanagements, d. h. für die Gestaltung von kollektiven und organisationalen Lernprozessen.⁹

⁹ Zur Gestaltung von Communities vgl. SEUFERT, S.; MOISSEVA, M.; STEINBECK, R.: Virtuelle Communities gestalten. In: Hohenstein, A./Wilbers, K. (Hrsg.): Handbuch E-Learning, Köln 2002. Dort wird zwischen den Ebenen: Organisation, Prozesse/Methoden und Technologie unterschieden. Zu den Spannungsfeldern vgl. auch EPPLER, M.; DIEMERS, D.: Reale und Virtuelle Gemeinschaften im betriebswirtschaftlichen Kontext. Ansätze zum Verständnis und zum Management von Communities. In: Die Unternehmung, Jg. 55, H.1 2001, S.35–47.

Abschließend soll auf einige zentrale Spannungsfelder hingewiesen werden, die in Tabelle 1 zusammengefasst sind. Zentrale Herausforderung für das Management bzw. für Bildungsanbieter von virtuellen Learning-Communities wird es sein, die Balance zwischen all diesen Polen zu finden.

Übersicht 1: Zentrale Paradoxien im Umgang mit Lerngemeinschaften

Spannungsfelder	
<i>Selbststeuerung:</i> Der Erfolg einer Gemeinschaft beruht auf Freiwilligkeit und dem persönlichen Engagement der Mitglieder.	<i>Fremdsteuerung:</i> Gewisse Rahmenbedingungen und Regeln für die Kommunikation müssen für die Mitglieder vorgegeben werden (ohne jedoch zu stark zu reglementieren und die Eigeninitiative zu untergraben).
<i>Virtuelle Aktivitäten:</i> Lerngemeinschaften können sich effizient (und kostengünstig) mithilfe virtueller Interaktionsplattformen organisieren.	<i>Reale Aktivitäten:</i> Um das Vertrauen untereinander zu fördern und die Motivation aufrechtzuerhalten benötigen die Mitglieder einer Gemeinschaft i. d. R. gemeinsame Erlebnisse und reale Zusammenkünfte.
<i>Werthaltungen:</i> Eine funktionierende Gemeinschaft zeichnet sich durch eine hohe emotionale Bindung der Mitglieder an die Community aus, die gemeinsame Werte und Interessen teilen.	<i>Sachlich betriebsrelevante Themen:</i> In Gemeinschaften sollen jedoch vor allem sachliche, betriebsrelevante Themen diskutiert werden (auch wenn die Unterstützung informeller Lernprozesse zentral ist).
<i>Kontinuität:</i> Eine Gemeinschaft soll eine gewisse Beständigkeit aufweisen, um das notwendige Vertrauen der Mitglieder untereinander zu fördern und eine gemeinsame Werte- und Wissensbasis aufzubauen.	<i>Veränderung:</i> Eine Gemeinschaft unterliegt jedoch auch einem bestimmten Lebenszyklus. Sie hat sich daher an die sich wandelnden Begebenheiten anzupassen (z. B. sich verkleinern, neu gruppieren oder sich sogar auflösen, wenn die situationsabhängigen Bedürfnisse nicht mehr gegeben sind).

Peter Dehnbostel

Lernen im Prozess der Arbeit – Online-Communities als zukunftsweisende Lernform?

In aktuellen Unternehmens- und Organisationskonzepten erscheinen Communities of Practice und Netzwerke als wichtiges Forschungs- und Entwicklungsfeld. Sie stimmen mit wesentlichen Merkmalen neuer Formen und Konzepte des Lernens in der Arbeit überein und sind selbst als zukunftsweisende Organisations- und Lernformen anzusehen. In ihnen verbinden sich Arbeiten und Lernen, und sie tragen zum Erwerb einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz und -fähigkeit bei, die als „reflexiv“ zu bezeichnen ist. Auch Online-Communities als besondere Variante der Communities können sich unter Lern- und Qualifizierungsaspekten als zukunftsweisende Lernform entwickeln, zumal erste Untersuchungen zeigen, dass diese Gemeinschaften durchaus dauerhafte Sozial- und Arbeitsbeziehungen fördern. Bei den Online-Communities handelt es sich um einen bedarfsorientierten Organisationstyp zur Erweiterung der beruflichen Handlungskompetenz. Das Bewusstsein, dass Online-Communities eine arbeitsplatznahe Lernform darstellen, ist allerdings noch nicht weit verbreitet. Sie könnten sich als ergänzende oder auch als originäre Organisations- und Lernform entwickeln, die den Ansprüchen des Lernens in modernen Arbeitsprozessen entgegen kommt.

1 Problemstellung

Mit der Renaissance des Lernens in der Arbeit sind neue Lernformen wie Coaching, Qualitätszirkel und Lerninseln entstanden, die sich durch ein situatives und subjektbezogenes Lernverständnis auszeichnen. Damit ist ein grundlegender Wandel der beruflichen Bildung verbunden: Nicht mehr ihre Systematisierung und Zentralisierung stehen im Vordergrund, sondern ihre Flexibilisierung und Orientierung an Kunden- und Geschäftsprozessen. Konzepte der Dezentralisierung, der Modularisierung und der Arbeitsprozessorientierung der Berufsbildung sind Ausdruck dieses Wandels. Er setzte in den 1980er Jahren ein und steht im Kontext neuer Unternehmens- und Arbeitskonzepte oder – weiter gefasst – im Kontext der fortschreitenden Entwicklung zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft.

Ein wichtiges Kennzeichen dieser Entwicklung ist der intensive Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, die unsere Arbeits- und Lebenswelt zunehmend prägen. Bereits heute laufen moderne Arbeitsprozesse größtenteils computergestützt oder computergesteuert ab, gewinnen unterschiedliche Formen des E-Learnings in Unternehmen an Bedeutung. Dabei hat ein computergestütztes oder internetbasiertes Lernen sowohl Einfluss auf die organisatorisch-strukturelle Bestimmung von Lernformen als auch auf die Art und Weise, wie gelernt wird.

„Communities of Practice“ sind herkömmliche Lernformen, die gerade in Gesellschaften mit kaum entwickelten formalen Berufsbildungssystemen zu einem

hohen Ausbildungsstand bzw. zur Entwicklung hoher Expertise geführt haben.¹ In jüngster Zeit sind sie verstärkt zum Gegenstand theoretischer und praktisch-konzeptioneller Entwicklungen geworden.² Sie stehen für einen sozialen Zusammenschluss von Personen, die gemeinsame Interessen und häufig gemeinsame Lebens- und Arbeitssituationen teilen. Vor allem in aktuellen Managementtheorien und Unternehmens- und Organisationskonzepten erscheinen Communities of Practice als wichtiges Forschungs- und Entwicklungsfeld, und zwar vorrangig unter dem Aspekt des Lernens von Arbeits- und Projektgruppen, die für betriebliche Verbesserungs-, Innovations- und Wissensmanagementprozesse von großer Bedeutung sind. Das Lernen ist dabei handlungsintegriert, informell, erfahrungsbasiert, authentisch und in hohem Maße transferfähig. Mit den gleichfalls aktuellen Netzwerken als neuer Organisations- und Lernform weisen die Communities of Practice große Gemeinsamkeiten auf.³

Stellen diese Communities, die herkömmlich für Gemeinschaften mit personell präsenten Teilnehmern stehen, auch als virtuelle Gemeinschaften eine adäquate oder richtungsweisende Lernform dar? Können Online-Communities Lernmöglichkeiten und -potenziale in der Arbeit erhöhen und zur Verbesserung der beruflichen Handlungskompetenz beitragen? Wie sind sie darüber hinaus in moderne Lernformen wie E-Learning und moderne Unternehmenskonzepte wie das des Lernenden Unternehmens einzuordnen?⁴ Um einer Antwort auf diese Fragen näher zu kommen, werden im Folgenden zunächst ein genauerer Blick auf neue Lernkonzepte und Lernformen in der Arbeit geworfen und die damit verbundenen Zielsetzungen der beruflichen Handlungskompetenz und der reflexiven Handlungsfähigkeit erläutert. Nach einer Erörterung von Communities und Netzwerken als modernen Organisations- und Lernformen wird abschließend auf die hier im Mittelpunkt stehende Frage eingegangen, ob Online-Communities als zukunftsweisende Lernform für das Lernen in der Arbeit anzusehen sind.

2 Neue Formen und Konzepte des Lernens in der Arbeit

Neue Konzepte und Formen des Lernens in der Arbeit unterscheiden sich erheblich vom herkömmlichen „Learning by doing“, von der Vier-Stufen-Methode oder

¹ LAVE, Jane: Situating learning in communities of practice. In: RESNICK, L.; LEVINE, J.; TEASLEY, S. (Ed.): Perspectives on socially shared cognition. Washington DC, 1991, pp. 63–82.

² vgl. u.a. ARNOLD, P.; PUTZ, P.: Communities of Practice als Orientierungsrahmen für die Gestaltung virtueller Lernumgebungen. In: Scheuermann, F. (Hrsg.): Campus 2000 – Lernen in neuen Organisationsformen. Münster 2000, S. 97–109

HENSCHER, A.: Communities of Practice. Plattform für organisationales Lernen und den Wissenstransfer. Wiesbaden 2001

WENGER, E.; SNYDER, W.M.: Communities of Practice: The Organisational Frontier. In: Harvard Business Review, No.1, 2000, S. 22–25.

³ vgl. DEHNBOSTEL, P.: Netzwerkbildungen und Lernkulturwandel in der beruflichen Weiterbildung – Basis für eine umfassende Kompetenzentwicklung? In: GdWZ Jg. 12, H. 3, 2001, S. 104–106.

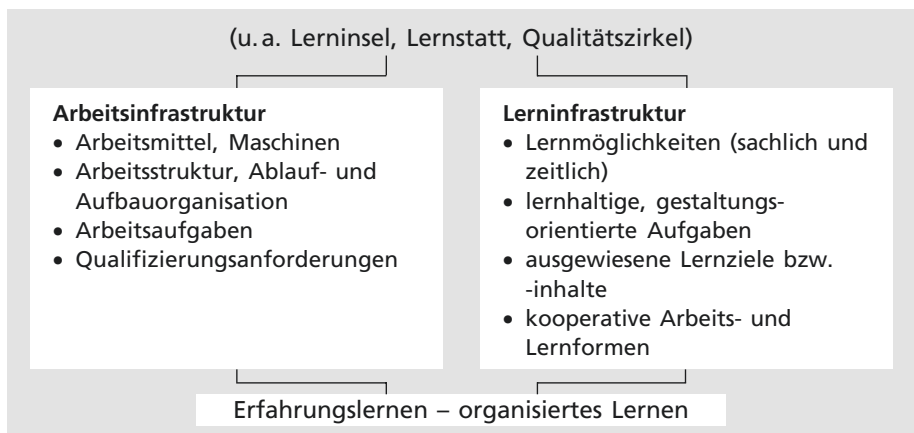
DEHNBOSTEL, P.: Perspektiven für das Lernen in der Arbeit. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2001. Tätigsein – Lernen – Innovation. Münster u.a. 2001, S. 53–93, hier: S. 83 ff.

⁴ vgl. ZINKE, G.: E-Learning am Arbeitsplatz – eine Herausforderung an die Bildungstechnologieforschung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Jg. 30, H. 5 2001, S. 41–45.

einer engen Anpassungsqualifizierung. Die direkte Verbindung von Arbeiten und Lernen im Arbeitsprozess ist für einige neue Lernformen wie Coaching, Qualitätszirkel, Lerninseln und Lern- und Arbeitsaufgaben konstitutiv, die als „dezentrale Lernformen“ zu bezeichnen sind.⁵ Verbesserungs- und Optimierungsprozesse, Aufgabenintegration, Qualitätssicherung und andere moderne Management- und Arbeitsmethoden erfordern diese Verbindung. Das Lernen im Arbeitsprozess wird zumindest für die Weiterbildung tendenziell wichtiger als das heute noch größtenteils dominierende formelle Lernen in Form von Lehrgängen und Kursen. In der Begriffsentwicklung von der Qualifizierung zur Kompetenzentwicklung drückt sich dieser Perspektivenwechsel beruflicher Bildung aus.⁶ Prozessorientierung, Subjektbezug, Selbststeuerung, Nachfrageorientierung, Aufwertung des Erfahrungslernens und die Verbindung von Arbeiten und Lernen kennzeichnen dezentrale Lernformen in der Arbeit.

Die Arbeiten und Lernen verbindenden Lernformen erfordern eine doppelte Infrastruktur: zum einen eine Arbeitsinfrastruktur, die im Hinblick auf Arbeitsaufgaben, Technik, Arbeitsorganisation und Qualifikationsanforderungen der jeweiligen Arbeitsumgebung entspricht, zum anderen eine Lerninfrastruktur, die zusätzliche räumliche, zeitliche, sächliche und personelle Ressourcen bereitstellt. Das Lernen ist zwar arbeitsgebunden, beschränkt sich jedoch nicht auf erfahrungsbezogene Lernprozesse in der Arbeit. Arbeitshandeln und darauf bezogene Reflexionen stehen mit ausgewiesenen Zielen und Inhalten betrieblicher Bildungsarbeit in Wechselbeziehung. Wie die folgende Abbildung zeigt, werden Erfahrungslernen und organisiertes Lernen durch die Verschränkung der Arbeitsinfrastruktur systematisch mit einer Lerninfrastruktur verbunden.

Abbildung 1: Dezentrale Lernformen



⁵ DEHNBOSTEL, P.: Perspektiven für das Lernen in der Arbeit. a.a.O., S. 67 ff.

⁶ vgl. ARNOLD, R.; STEINBACH, S.: Auf dem Weg zur Kompetenzentwicklung? Rekonstruktionen und Reflexionen zu einem Wandel der Begriffe. In: MARKERT, W. (Hrsg.): Berufs- und Erwachsenenbildung zwischen Markt- und Subjektbildung. Baltmannsweiler 1998, S. 22–32.

Das Lernen in dezentralen Lernformen ist symptomatisch für eine weitreichende Neuausrichtung betrieblicher Lernkonzepte. Anstelle von linearen und hierarchisch angelegten Lernentwicklungen treten aktive, partizipative und prozesshaft bestimmte Handlungs- und Lernabläufe. Es werden Prozesse und Entwicklungen möglich, die arbeitsbezogene Erfahrungen und subjektbezogene Interessen organisiert aufnehmen und einer Differenzierung von Bildungswegen und Lebensmustern entsprechen. Das Lernen ist auf ein subjektbezogenes Lernkonzept gerichtet, das nach Reinmann-Rothmeier/Mandl durch folgende Merkmale charakterisiert ist:⁷

- Lernen ist nur bei aktiver Beteiligung der Lernenden möglich. Dazu gehört, dass die Lernenden motiviert sind und an dem, was oder wie sie es tun, Interesse haben oder entwickeln.
- Bei jedem Lernen übernimmt der Lernende Steuerungs- und Kontrollfunktionen. Der Ausprägungsgrad dieser Selbststeuerung variiert, es ist jedoch kein Lernen ohne jegliche Selbststeuerung möglich.
- Lernen ist in jedem Fall konstruktiv. Der Erfahrungs- und Wissenshintergrund der Lernenden findet Berücksichtigung. Subjektive Interpretationen finden statt.
- Lernen erfolgt stets in spezifischen Kontexten, so dass jeder Lernprozess als situativ gelten kann.
- Lernen ist immer auch ein sozialer Prozess, indem es interaktiv geschieht und indem auf den Lernenden und seine Handlungen stets soziokulturelle Einflüsse wirken.

Es kommt deutlich zum Ausdruck, dass die individuelle Selbststeuerung und das Erfahrungslernen für neue betriebliche Lernkonzepte prägend sind. Allerdings gibt es erkennbare Grenzen des Erfahrungslernens und des selbst gesteuerten Lernens im Prozess der Arbeit. Außerhalb organisierter Lernformen sind Prozesse der Selbststeuerung und des Erfahrungslernens zumeist auf ein arbeits- und kontextgebundenes Lernen verengt. In der Regel heißt dies, dass das Lernen des Einzelnen an die Lernpotenziale und Lernchancen gebunden ist, die in der jeweiligen Arbeitssituation enthalten sind. Dieses Lernen ist aber mehr oder weniger zufällig, bleibt in der Regel betrieblich vereinseitigt, wenn es nicht über vernetzte Lernstrukturen oder die direkte Synthese mit organisiertem Lernen in einen Lern- und Bildungszusammenhang gestellt wird. Soll das Lernen in der Arbeit der beruflichen Qualifizierung dienen, dann ist es in Lernkonzepte und Lernformen zu integrieren, die einen Beitrag zum Erwerb der beruflichen Handlungskompetenz und zur reflexiven Handlungsfähigkeit leisten.

⁷ REINMANN-ROTHMEIER, G.; MANDL, H.: Lernen in Unternehmen: Von einer gemeinsamen Vision zu einer effektiven Förderung des Lernens. In: DEHNBOSTEL, P. u. a. (Hrsg.): Berufliche Bildung im lernenden Unternehmen. Zum Zusammenhang von betrieblicher Reorganisation, neuen Lernkonzepten und Persönlichkeitsentwicklung. 2. durchges. Aufl., Berlin 2001, S. 195–216, hier: S. 197 f.

3 Berufliche Handlungskompetenz und reflexive Handlungsfähigkeit

Der Erwerb einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz hat sich als allgemein anerkannte Leitidee der beruflichen Aus- und Weiterbildung durchgesetzt, und zwar mit dem häufig postulierten Anspruch, eine über die Qualifizierung hinausgehende Bildung zu ermöglichen. Unter Kompetenzen werden Fähigkeiten, Methoden, Wissen, Einstellungen und Werte verstanden, deren Erwerb, Entwicklung und Verwendung sich auf die gesamte Lebenszeit eines Menschen beziehen. Die Kompetenzentwicklung wird aus der Perspektive des Subjekts, seiner Fähigkeiten und Interessen gesehen. Die Herausbildung von Kompetenzen als lebensbegleitender Prozess erfolgt durch individuelle Entwicklungsprozesse und unterschiedlich strukturierte und verortete Formen des Lernens. Berufliche Kompetenzen beziehen sich besonders auf Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissensbestände und Einstellungen, die das umfassende fachliche und soziale Handeln des Einzelnen in einer berufsförmig organisierten Arbeit ermöglichen. Umfassend wird berufliche Handlungskompetenz als Einheit von Fach-, Sozial- und Humankompetenz definiert.⁸ Andere Kompetenzbegriffe bzw. -bereiche wie Methoden-, Lern- und kommunikative Kompetenz sind dieser Bestimmung subsumiert.

Erpenbeck/Heyse sehen die „Handlungsfähigkeit als Zielpunkt aller Kompetenzentwicklung“ an.⁹ Genauer gesagt, zielt Kompetenzentwicklung auf die Herausbildung umfassender Kompetenzen, die wesentlich dazu beitragen, Handlungsfähigkeit und ihren Vollzug zu ermöglichen. In einem erweiterten Sinne geht es um eine Handlungsfähigkeit, die als „reflexiv“ zu bezeichnen ist. Mit der reflexiven Handlungsfähigkeit sind Qualität und Souveränität des Handlungsvermögens angesprochen. Die individuelle, selbst gesteuerte Anwendung erworbener Kompetenzen wird reflexiv ebenso auf Handlungen und Verhaltenweisen wie auf Arbeits- und Sozialstrukturen bezogen. Reflexivität meint dabei die bewusste, kritische und verantwortliche Einschätzung und Bewertung von Handlungen auf der Basis von Erfahrungen und Wissen. In der Arbeit bedeutet dies zunächst ein Abrücken vom unmittelbaren Arbeitsgeschehen. Ablauforganisation, Handlungsabläufe und -alternativen werden hinterfragt und in Beziehung zu eigenen Erfahrungen und zum eigenen Handlungswissen gesetzt. Reflexive Handlungsfähigkeit heißt, sowohl über die Strukturen und Umgebungen als auch über sich selbst zu reflektieren.¹⁰

⁸ vgl. BADER, R.: Arbeits- und erfahrungsorientiertes Lernen in berufsbildenden Schulen. In: DEHNBOSTEL, P.; NOVAK, H. (Hrsg.): Arbeits- und erfahrungsorientierte Lernkonzepte. Bielefeld 2000, S. 11-23, hier: S. 12 ff.; Kultusministerkonferenz : Handreichungen für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz (KMK) für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe, Sekretariat der KMK, Fassung vom 05.02.1999, Bonn 1999, S. 9.

⁹ ERPENBECK, J.; HEYSE, V.: Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung. In: ARBEITSGEMEINSCHAFT QUALIFIKATIONS-ENTWICKLUNGS-MANAGEMENT BERLIN (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '96: Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung. Münster 1996, S. 15–152, hier: S. 37.

¹⁰ vgl. Elsholz, U.: Kompetenzentwicklung zur reflexiven Handlungsfähigkeit. In: DEHNBOSTEL, P. u. a. (Hrsg.): Vernetzte Kompetenzentwicklung. Alternative Positionen zur Weiterbildung. Berlin 2002, S. 31-43, hier: S. 38 f.

Reflexive Handlungsfähigkeit setzt eine umfassende berufliche Handlungskompetenz voraus, d. h. die Kompetenzentwicklung ist als Basis der Handlungsfähigkeit anzusehen, und differenziert nach den drei o.g. Kompetenzbereichen Fach-, Sozial- und Humankompetenz. Damit ist aber nur eine grundlegende, notwendige Voraussetzung zur Einlösung der reflexiven Handlungsfähigkeit benannt. Weitere Einflussfaktoren stellen individuelle Dispositionen wie Persönlichkeitseigenschaften, Werthaltungen und Emotionen dar. Diese Eigenschaften sind zum einen in die Kompetenzentwicklung integriert, zum anderen bestehen sie als autonome individuelle Dispositionen und wirken somit doppelt auf die reflexive Handlungsfähigkeit.

Im Hinblick auf die Grenzen der Reflexivität sind schließlich die realen Arbeitsbedingungen und die Lernchancen in der Arbeit als weitere zentrale Bedingungsfaktoren für die Realisierung reflexiver Handlungsfähigkeit von entscheidender Bedeutung. Als Gütekriterien von Arbeit gelten die methodische Vollständigkeit von Arbeitshandlungen, lernrelevante Dimensionen von Arbeit und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten, d.h. vorrangig Entwicklungs- und Aufstiegswege. Lernrelevante Dimensionen sind in einer Reihe von empirischen Studien identifiziert worden. Sie tragen zur Herstellung lernförderlicher Arbeit bei und umfassen nach Franke: Problemerkfahrung; Handlungsspielraum; Zentrale Variabilität; Integralität; Soziale Unterstützung; Individualisierung und Rationalität.¹¹

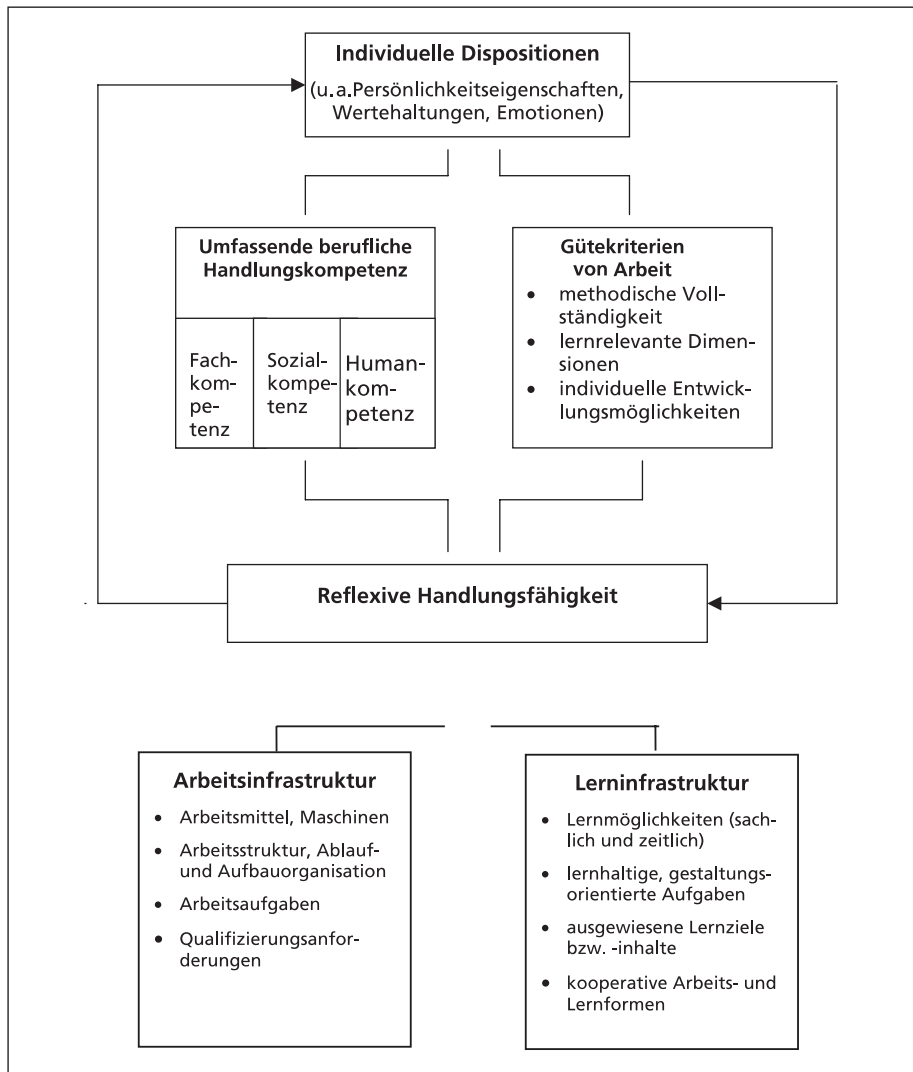
Insgesamt stellen diese Voraussetzungen und Einflussfaktoren ein komplexes Bedingungsgefüge zur Einlösung reflexiver Handlungsfähigkeit dar. In vereinfachter Form ist es in der folgenden Abbildung 2 dargestellt.

4 Communities of Practice und Netzwerke als Organisations- und Lernformen

Communities of Practice sind als eine besondere Variante der „Communities“ zu verstehen, zu denen auch Knowledge-Communities und Online-Communities zählen. Zudem weist der Begriff des Netzwerkes in seiner inhaltlichen Bestimmung vielfache Gemeinsamkeiten mit Communities auf; häufig wird er synonym verwandt. Bei den Communities und Netzwerken handelt es sich um Entwicklungs- und Forschungsbereiche, die in der Berufsbildung erst am Anfang stehen und deren theoretische und konzeptionell-praktische Gemeinsamkeiten und Abgrenzungen erst noch herauszuarbeiten sind. Im Rahmen der Differenzierung, Entgrenzung und Pluralität von Lernformen und Lernorten kommt ihnen ein wichtiger Stellenwert in der Lernortforschung zu.¹²

¹¹ FRANKE, G.: Erfahrung und Kompetenzentwicklung. In: Dehnbostel, P. u.a. (Hrsg.): Erfahrungslernen in der beruflichen Bildung – Beiträge zu einem kontroversen Konzept. Neusäß 1999, S. 54–70, hier: S. 61 ff.

¹² vgl. DEHNBOSTEL, P.: Bilanz und Perspektiven der Lernortforschung in der beruflichen Bildung. In: Zeitschrift für Pädagogik, Jg. 48, H. 3 2002, S. 356–377, hier: S. 369 ff.

Abbildung 2: **Bedingungsrahmen reflexiver Handlungsfähigkeit**

Wie einleitend bemerkt, kommt den Communities of Practice in modernen Managementtheorien und der Personal- und Organisationsentwicklung große Aufmerksamkeit zu, und zwar vor allem unter dem Aspekt des Lernens von Gruppen und Organisationen. Sie gelten als zukunftsweisende Form der Zusammenarbeit und rekurren als „Praktikergemeinschaft“ oder „Praxisgemeinschaft“ ausdrücklich auf die Lernform der Meisterlehre und die Experten-/Novizengemeinschaft. Als sozialer Zusammenschluss von Personen mit gemeinsamen Interessen und gemeinsamen Handlungsebenen scheinen Communities of Practice betrieb-

lichen Arbeits- und Projektgruppen zu entsprechen, zumal die in modernen Unternehmen geforderten Lern- und Selbststeuerungsprozesse in der Arbeit dem gemeinsamen Erwerb von Erfahrungswissen und der Herausbildung einer Lernkultur entgegenkommen. Folgt man einschlägigen Definitionen, dann besteht aber keine Einigkeit darüber, inwiefern betriebliche Arbeitsgruppen bereits eine Community of Practice darstellen.¹³ Vor allem die Zugehörigkeit, die über betriebliche Abhängigkeiten hergestellt wird, und die extern vorgegebenen Zielsetzungen der Arbeit sind in ihrer Verträglichkeit mit dem Community-Ansatz umstritten.

Der Begriff des Netzwerkes in der beruflichen Bildung ist von vornherein weiter gefasst. Berufsbildungs- oder Qualifizierungsnetzwerke stellen eine Organisations- und Lernform dar, in der Interaktionen und Kooperationen zwischen unterschiedlichen Beteiligten wie Personen, Betrieben, Bildungsträgern und berufsbildenden Schulen mit dem Ziel der Qualifizierung von Individuen und Gruppen stattfinden. Im Einzelnen werden in diesen Netzwerken Aufgaben der Planung, Gestaltung, Durchführung, Bewertung und Evaluation von Qualifizierungsmaßnahmen wahrgenommen.

In weitgehender Übereinstimmung mit der Definition sozialer Netzwerke sind Berufsbildungsnetzwerke vor allem durch folgende Merkmale charakterisiert:¹⁴

- Verfolgung gemeinsamer Interessen und Bearbeitung gemeinsamer Aufgaben der Beteiligten zu gegenseitigem Vorteil;
- prinzipielle Gleichberechtigung aller Netzwerkteilnehmer, keine Kontrollbefugnisse eines Netzwerkteilnehmers über alle anderen;
- gemeinsame Aufgabenwahrnehmung in Orientierung am Prinzip der Dezentralisierung, d.h. die einzelnen Beteiligten führen die jeweiligen Aufgaben verantwortlich durch und werden nur durch gemeinsam getroffene Vereinbarungen eingeschränkt;
- weitgehender Verzicht auf formale und vertragliche Regeln zugunsten einer Vertrauenskultur;
- Organisation über ein Netzwerk-Management, das Kooperationsbeziehungen und Aufgabenentwicklung optimiert, qualitätssichernde und evaluative Maßnahmen durchführt.

¹³ vgl. WENGER, E.; SNYDER, W.M., a. a. O. ROMHARDT, K.: Wissensgemeinschaften. Orte lebendigen Wissensmanagements. Dynamik, Entwicklung, Gestaltungsmöglichkeiten. Zürich 2002, S. 34 ff.

¹⁴ vgl. DEHNBOSTEL, P.: Netzerkbildungen und Lernkulturwandel in der beruflichen Weiterbildung – Basis für eine umfassende Kompetenzentwicklung? a. a. O.; S. 104. HANFT, A.: Lernen in Netzwerkstrukturen. Tendenzen einer Neupositionierung in der betrieblichen und beruflichen Bildung. In: Arbeit, Jg. 3, H. 6 1997, S. 282–303, hier: S. 283 f. SEYFRIED, E. u. a.: Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung durch lokale Netzwerke. Luxemburg 2000, S. 9 ff.

Spezifische Merkmale von Berufsbildungsnetzwerken sind die vorrangige Ausrichtung auf Qualifizierung und Kompetenzentwicklung sowie die Verbindung von formellem und informellem Lernen. Dies ist ein grundsätzlicher Unterschied zu vorrangig organisatorisch und technisch-rational bestimmten Netzwerkverständnissen. Es spricht vieles dafür, dass Berufsbildungsnetzwerke zukünftig als wichtige Organisations- und Lernform ausgebaut werden und herkömmliche Lernorte, Kooperationsformen und Verbünde teils ersetzen, teils ergänzen. Wie die Merkmale zeigen, stimmen Berufsbildungsnetzwerke in vielfacher Hinsicht mit Communities als Organisations- und Lernform überein bzw. können in bestimmten Fällen mit ihnen gleichgesetzt werden. Wie ordnen sich Online-Communities hier ein?

5 Online-Communities als zukunftsweisende Lernform in der Arbeit?

Wie Beispiele und erste Untersuchungen zeigen, entstehen in Online-Communities durchaus dauerhafte Sozial- und Arbeitsbeziehungen.¹⁵ Sie werden aber zu meist nicht ausschließlich „online“ aufrechterhalten, sondern durch Begegnungen außerhalb des Internets oder Intranets gestützt. Online-Communities ersetzen herkömmliche Arbeits- und Kommunikationsbeziehungen nicht, sondern ergänzen sie. Über Online-Communities können aber auch Lernbedarfe, z.B. zur Aufgabenbearbeitung in temporären Arbeits- und Projektgruppen, abgedeckt werden, die in herkömmlichen Arbeitsverhältnissen kein Pendant haben. Diese Aussage kann allerdings nur mit aller Vorläufigkeit getroffen werden, da die Entwicklung von Online-Communities, besonders in der Arbeit, erst am Anfang steht und daher die empirische Basis bisher nur schwach entwickelt ist.

Bezogen auf die Ausgangsfrage lässt sich folgern, dass Online-Communities vor allem dann als Lernform in der Arbeit greifen, wenn sie mit realen sozialen Begegnungen verbunden sind oder eine Organisations- und Lernform neben oder zusätzlich zu bestehenden herkömmlichen Kooperationen und Interaktionen darstellen. Während sich dies in überkommenen industriellen und handwerklichen Arbeitsverhältnissen vermutlich nicht allzu stark entwickeln wird, sieht die Situation im Dienstleistungsbereich, in selbstständiger Arbeit und im neuen IT-Bereich anders aus. Chats, Newsgruppen und andere Online-Foren gehören hier zur Arbeitsorganisation und zeichnen sich zumeist durch hohe Lernpotenziale, Lernnotwendigkeiten und Gütekriterien des Lernens aus. Vieles spricht dafür, dass sie erheblich zur Erweiterung der beruflichen Handlungskompetenz beitragen, da Anlass und Motivation zu Online-Communities in Kooperations-, Kommunikations- und Wissensbedarfen liegen, die ohne Internet und Intranet nur schwer oder gar nicht zu befriedigen sind.

¹⁵ vgl. u.a. Müller, Chr.: Online Communities im Internet. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Jg. 25, H. 4 2002, S. 353–364, hier: S. 363, Beiträge in diesem Sammelband.

Auf virtuelle Studiengemeinschaften und virtuelle Bildungsnetzwerke trifft dies ohnehin zu. Hier besteht eher das Problem der Organisation von Begegnungen außerhalb des Internets. Virtuelle Studiengemeinschaften und Bildungsnetzwerke zeigen an, dass von Seiten der Berufsbildung sinnvollerweise zwei Typen von Online-Communities zu unterscheiden sind: erstens Online-Communities als Lernformen zum alleinigen oder vorrangigen Zweck der Qualifizierung und Kompetenzentwicklung und zweitens Online-Communities mit vorrangig sozialen und ökonomischen Zielsetzungen, in denen der Qualifizierungszweck deutlich nachgeordnet ist und zumeist informell erfolgt. Im ersten Fall steht das organisierte, formelle Lernen im Vordergrund, während im zweiten Fall das informelle Lernen vorherrscht und zumeist durch Verbindungen mit dem formellen ergänzt wird.

Sind Online-Communities als zukunftsweisende Lernform in der Arbeit einzuschätzen? Verschiedene Gründe sprechen dafür. Es handelt sich um einen nachfrageorientierten Organisationstyp, der Qualifizierungs- und Bildungsmaßnahmen unter den Gesichtspunkten des lebensbegleitenden Lernens, der Erweiterung der beruflichen Handlungskompetenz und des Anschlusses an den tertiären Bereich anbietet. Online-Communities scheinen auch als ergänzende oder auch als originäre Organisations- und Lernformen den strukturellen und didaktisch-methodischen Ansprüchen neugestalteter Berufe zu entsprechen. Das zeigt sich besonders in der Arbeitsprozessorientierung der neuen IT-Fortbildungsberufe.

Online-Communities werden in der Arbeit zunehmen, aber nicht nur in der klassischen betrieblichen Erwerbsarbeit, sondern ebenso in der gemeinschaftlichen Organisation der Eigenarbeit und in Non-Profitbereichen. Sie vereinen hohe Lernpotenziale und einschlägige Gütekriterien des Lernens in der Arbeit. Das Lernen in Online-Communities konstituiert sich wesentlich über soziale und interessengeleitete Zusammenhänge und Kooperationen. Es erweitert das interaktive Lernen und ist handlungsintegriert, selbst gesteuert und auf eine neue Art erfahrungsbasiert. Es findet nicht zufällig und vereinzelt statt, sondern aufgaben- bzw. zielbezogen und kooperativ.

Pia Bohlen

Virtuelle Communities of Practice

Femity.net – eine non-profit Community für Frauen

1 Einführung

Virtuelle Communities of Practice (CoP) bieten Menschen enorme Chancen, sei es um mit und von anderen Menschen zu lernen, sich ein Netzwerk von Gleichgesinnten aufzubauen oder um individuelle Unterstützung in kritischen Lebenssituationen zu finden. Der erfolgreiche Aufbau und Betrieb solcher virtueller Gemeinschaften stellt Unternehmen oder Organisationen vor vielfältige Anforderungen. Dieser Beitrag beschreibt die grundlegenden Elemente, die Voraussetzung für den Erfolg einer virtuellen Community of Practice sind, wie beispielsweise Zielgruppen und die Beziehung zwischen Organisation und Mitgliedern.

Virtuelle Netzwerke für Frauen haben eigene Gesetzmäßigkeiten, denn nicht nur im realen Leben kommunizieren Frauen anders als Männer. Der Gender-Aspekt in CoP zeigt, dass gerade Frauen enormen Nutzen aus der virtuellen Kommunikation mit anderen ziehen können. Am Beispiel der Community www.femity.net zeigt dieser Artikel, wie systematisch der Erfolg einer CoP geplant werden kann und beleuchtet das Spannungsverhältnis zwischen organisatorischen und eigen-dynamischen Prinzipien.

Virtuelle Communities liegen im Trend. Gründe dafür sind vor allem die vielschichtigen, enorm kostengünstigen Möglichkeiten, Menschen in virtuellen Räumen zu vereinen, sei es in gemeinsamen Lernprozessen, zur gegenseitigen Unterstützung oder aus kommerziellen Gründen. Die wachsende Internetnutzung hat zur Folge, dass bestehende Communityangebote verstärkt wahrgenommen werden und neue Angebote eine Chance erhalten. Allgemeine Kriterien für erfolgreiches *Community Building* lassen sich bereits aufzeigen, werden von den Betreibern/ Betreiberinnen allerdings oft nur unzureichend analysiert.

Community ist im „Online-Zeitalter“ einer der am häufigsten fehlverwendeten Begriffe. Unternehmen wie Organisationen nutzen ihn, um Marketingkampagnen authentischer wirken zu lassen, denn hinter „Community“ steckt immerhin Gemeinschaft, und Gemeinschaft stärkt diejenigen, die sie hinter sich wissen, egal ob es sich bei dem zu vermittelnden Thema um eine Marke, Dienstleistung oder um eine Idee handelt.

Von Communities, die nur bestimmten Kreisen zugänglich sind einmal abgesehen, wird meist nach wenigen Klicks deutlich, ob eine Community „lebt“, also ob es Interaktion gibt, die eines der Hauptmerkmale einer virtuellen Gemein-

schaft ist, oder ob es sich nur um ein Modewort handelt, hinter dem allenfalls ein Newsletterverteiler oder eine erwünschte Registrierung steht. Häufig kann davon ausgegangen werden, dass mit einer Community als einziges Ziel verbunden ist, Adressen zu generieren. Dies ist bekannt, daher ist es heute besonders schwierig, eine ausführliche Registrierung mit persönlichen Daten zu erhalten.

2 Ab wann spricht man von einer Community?

Grundsätzlich ist zu unterscheiden, ob es sich bei einer Community um ein echtes interaktives Angebot zur Bildung einer virtuellen Gemeinschaft handelt, oder ob der Begriff mit einer anderen Zielsetzung genutzt wird. *Handelt es sich um ein echtes Community-Angebot, so folgt daraus nicht zwangsläufig, dass dieses Angebot von der Zielgruppe auch tatsächlich angenommen wird!*

Ich stelle bewusst die Frage, ab wann überhaupt von einer Community gesprochen werden sollte! Die technischen Voraussetzungen allein reichen dazu sicherlich nicht aus.

Auch der Begriff Learning-Community wurde, so neu er auch ist, bereits vielfach in Zusammenhängen verwendet, die wenige Eigenschaften einer Gemeinschaft vorweisen. Reicht es, Lehrmaterial einzustellen und Kursangebote zu beschreiben, deren Nutzung im Verborgenen bleibt? Kann man bei einer E-Learning-Plattform automatisch bereits von einer Learning-Community sprechen?

Eine „richtige“ Community (= virtuelle Netzgemeinde) bedarf einer gewissen Nutzung von Anwendern/Anwenderinnen, und dies in nachweisbarem Umfang. Ansonsten liegt der Vergleich einer Geisterstadt nahe, in der es zwar ein Raumangebot gibt, aber keine Bewohner/-innen.

Von Communities kann man dann sprechen, wenn es Nutzer/-innen und ihre schriftlich geäußerten Meinungen gibt. Dazu braucht eine Online-Community Regeln und eine funktionierende Organisation mit klaren Zuständigkeiten. Dies sind die Anforderungen, vor die Betreiber/-innen und Nutzer/-innen gestellt werden. Der zeitliche Turnus, der die Lebensdauer lebendiger virtueller Gemeinschaften bestimmt, lässt sich ebenfalls beeinflussen und verlängern.

3 Was macht ein virtuelles Netzwerk aus?

Ein Netzwerk besteht aus Menschen, die gemeinsame Interessen haben. Das bedeutet nicht, dass der gemeinsame Themenschwerpunkt eng gewählt werden muss! Neben einer gewissen technischen Affinität (regelmäßige Internetnutzung ist eine der Voraussetzungen) benötigen die Teilnehmer/-innen eines Netzwerks

viel mehr: gemeinsame Werte, gemeinsame Anforderungen und Probleme, gemeinsame Sprache und ähnliche Kommunikationsformen. Je mehr Gemeinsamkeiten eine Nutzer/-innengruppe vorweist, umso eher gelingt ein Netzwerk. Es rächt sich sehr, wenn eine Gemeinsamkeit vom Betreibenden nur künstlich erschaffen wird. Im Grunde sind persönliche Gemeinsamkeiten die besten Voraussetzungen zum Gelingen einer lebendigen Community.

So gibt es beispielsweise im Bereich Gesundheitswesen ein vielschichtiges Angebot an lebendigen und authentischen Gemeinschaften. Auch im Bereich der Kindererziehung oder zu einzelnen Haustieren wimmelt es von gut besuchten Foren auf teilweise wenigen privaten Websites. Aber auch berufliche oder wissenschaftliche Themen können Stoff sein, der Menschen im Netz an eine Plattform bindet. Bei vielen Communities für IT-Spezialisten/-Spezialistinnen ist dies zu sehen. Der Grund: diese Gruppe *braucht* Communities, denn niemand könnte allein den technologischen Anforderungen des Berufes gerecht werden.

Schwierig wird die Bildung einer Netzgemeinschaft dann, wenn die Themen zwar theoretisch Mehrwert bieten können, die Nutzer/-innen aber eigentlich auch ohne Community gut zurechtkommen. Diese – vermutlich sehr häufige – Ausgangssituation für eine Community stellt die Betreibenden vor die Herausforderung, die Nutzung durch essenzielle Besonderheiten schmackhaft zu machen und damit einen Bedarf zu schaffen. Diese Besonderheiten lassen sich nicht generalisieren, sondern sind für jede Gruppe anders. Aus meiner Erfahrung mit funktionierenden Communities kann ich berichten, dass es sehr viel mit Authentizität und der Art der Adressierung zu tun hat. Im Grunde zählt jedes Ausrufezeichen und jedes Wort, wenn man unabhängige User an eine Internetplattform binden möchte.

4 Der Gender-Aspekt bei virtuellen Netzwerken

Frauen bilden eine besonders interessante, bislang aber wenig erkannte Gruppe für virtuelle Gemeinschaften. Besonders interessant sind sie deswegen, weil sie 50 % der Bevölkerung ausmachen und ihnen nachgesagt wird, dass sie einen Wachstumsmarkt repräsentieren: In der Wirtschaft als Kaufkraft und Humanpotenzial, im Internet als Nutzerin, in der Wissensgesellschaft als extrem unterschätztes Arbeitsmarktkapital der Zukunft.

4.1 Lassen sich Frauen besser in homogenen virtuellen Gemeinschaften zusammenbringen als Männer?

Viele Argumente und Erfahrungen sprechen dafür. Zunächst einmal schätzen Frauen aufgrund ihrer häufig eher kommunikativ geprägten Sozialisation virtuelle Community-Angebote. Zumeist sind Communities thematisch und nicht nach Geschlechtern orientiert. Daher dominieren – wie auch im realen Leben beim

Zusammentreffen der Geschlechter – in gemischten Communities meist Männer das Gespräch. Frauen halten sich in heterogenen Gruppen meist eher im Hintergrund, während Männer offensichtlich keine Problem damit haben, sich ausgiebig zu äußern (zu schreiben).

Separate, ausschließlich ihnen vorbehaltene Community-Angebote ermöglichen es Frauen, sich weitgehend ungehemmt zu äußern, was mit neuen Risiken verbunden ist, aber sehr viele Chancen öffnet.

4.1.1 Besonderheiten weiblicher Netzwerke

„Weiblich“ geprägte Netzwerke sind – wenn sie erfolgreich sind – wie das virtuelle Zuhause in einer harmonischen Großfamilie. Dieses etwas klischeehafte Bild ist nicht übertrieben. Frauen finden in einer solchen Gemeinschaft eine ausgewogene Mischung aus gespiegelter Ähnlichkeit mit anderen, dadurch resultierendem großen Verständnis und gleichzeitig viele konstruktive neue Denkansätze für Problemstellungen oder Alltagsthemen. Ist die grundsätzliche Stimmung in einer solchen Community ausgewogen, so kann ein Mitglied bei geäußerten Mitteilungen mit sehr viel positivem Feedback und Kontaktangeboten rechnen. Dieses hohe Maß an unmittelbarer Bestätigung, entweder einsam am heimischen Rechner oder im konkurrenzbelasteten Büro kann eine Art solidarischen Rauschzustand auslösen, der eine zeitlang anhält. Er erklärt neben dem klar zu definierenden praktischen Mehrwert die starke Resonanz funktionierender Frauennetzwerke wie femity.net.

4.1.2 Unterstützungspotenzial computergestützter Frauennetze insbesondere für die beruflichen Möglichkeiten von Frauen

Frauen benötigen aus unterschiedlichen Gründen Unterstützung bei der beruflichen Weiterentwicklung und bei der Karriereplanung. Der Bedarf resultiert zum einen aus den durch Kinderpause oft diskontinuierlichen Lebensläufen und einer daraus folgenden beruflichen Wiedereinstiegsproblematik. Zum anderen besteht bei Frauen oft ein erhöhter Unterstützungsbedarf durch Mangel an Selbstbewusstsein und einen deutlich geringer ausgeprägten Hang, die berufliche Entwicklung entschlossen, eigeninitiativ und kontinuierlich zu forcieren. Beide Faktoren sind allerdings notwendig, um beruflich weiterzukommen.

In virtuellen Communities erhalten Frauen nicht nur generell schneller wichtige Informationen, um im Berufsalltag leichter zum Erfolg zu kommen. Es lässt sich darüber hinaus auch feststellen, dass eine ganzheitliche Förderung durch Vorbilder einen enormen emotionalen und fachlichen Schub bei der Teilnehmerin auslösen kann, mit der z. B. neue berufliche Möglichkeiten erkannt und genutzt werden.

4.1.3 Typische inhaltliche Schwerpunkte

Typische Themengebiete bei virtuellen Frauennetzwerken sind:

- Aus- und Weiterbildung
- Gründung & Selbstständigkeit
- Job & Business
- Kind & Karriere
- Coaching & Balancing
- E-Quality
- Netzwerke
- Webdesign & Computernutzung
- Gesundheit
- Privates

4.1.4 Give and Take als effiziente Lern-Methode

Virtuelles Networking über eine bequeme Internetplattform ist effizient und zeitsparend – und es ist eine sehr weibliche Form der Kommunikation. Ich halte es für die Kommunikationsform der Zukunft. Noch erfolgreicher als die *old-boys-networks* – deren Einfluss in der Wirtschaft Frauen stets neidvoll miterleben – sind die Netzwerke der Frauen, wenn sie ihr Kommunikationsgeschick zum Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch im Internet einsetzen. Nicht wenige Analysten/Analystinnen betrachten das 21. Jahrhundert als Jahrhundert der Frauen, der Vernetzung und des Wissens. Frauen wird eine höhere soziale Intelligenz unterstellt, sie gelten als teamfähiger und es gelingt ihnen geschickt, andere zu motivieren. Frauen bewegen sich im Aufwind der Informationsgesellschaft. Durch ihre Kommunikationsstärke und ihre ausgeprägten *Soft Skills* sind Frauen prädestiniert für Online-Networking und Lernen in virtuellen Communities. Hier können sie ihre Fähigkeiten optimal einsetzen, um ihren Lernprozess in der Berufspraxis gezielt zu unterstützen und ihren Erfahrungs- und Wissensschatz auf dem neuesten Stand halten.

„Give and Take“ funktioniert am besten in möglichst heterogenen Netzwerken. Dadurch bleibt je nach Themengebiet der Anteil an Themen-Juniors und Themen-Seniors in einem ausgewogenen Verhältnis. Sog. Seniors geben ihre Erfahrungen an eine Vielzahl von Trainees gleichzeitig weiter (*give*). Trainees haben die Gelegenheit, auf eine große Anzahl potenzieller Mentorinnen zu stoßen, die ihnen freizügig berufliche, fachliche und soziale Erfahrungen vermitteln (*take*). Der Profit der Seniors liegt im wachsenden Renommee in einer großen Gemeinschaft, die den Mentorprozess miterlebt und diesen aktiv begleitet. Senior- und Juniorrollen sind nicht zwangsläufig festgelegt. Das gesamte System basiert auf einem Share-Prinzip, bei dem die gegebene Information von einer uneingeschränkten Mitgliedergruppe empfangen und genutzt werden kann.

4.1.5 Chancen und Risiken

Die Chancen virtueller Frauennetzwerke liegen in der wachsenden gezielten Qualifikation und Gleichstellung von Frauen. Der Begriff Qualifikation ist hierbei in einem sozialen Kontext zu verstehen, denn Frauen stellen längst die Hälfte des Potenzials der Wissensgesellschaft, ohne sich darüber bewusst zu sein und ohne besonderen Nutzen aus dieser Tatsache zu ziehen.

Es ist der Kontakt mit vielen Gleichgesinnten und auch Vorbildern, der die meisten Möglichkeiten zur gezielten und erfolgreichen Weiterentwicklung bietet. Grenzen, die sich jede Frau persönlich setzt, werden durch die Vielfalt an begleiteten virtuellen Coachingprozessen innerhalb einer Frauencommunity schnell relativiert.

Risiken liegen vor allem in einer zu starken Einbindung in die virtuelle Welt und einem möglichen Realitätsverlust. Gute Communities bergen durchaus eine Suchtgefahr, aus der auch Depressionen resultieren können. Diese Phänomene werden bereits wissenschaftlich untersucht.

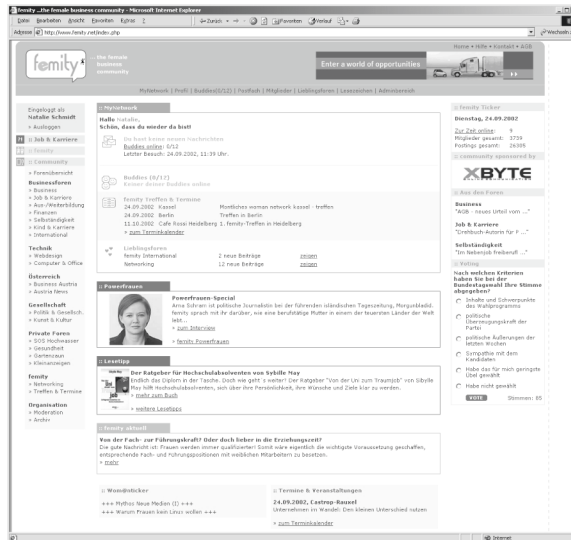
Zusätzliche Risiken von reinen Frauencommunities bestehen für die Betreibenden im weiblichen Kommunikationsverhalten, das häufig stark auf Harmonie abzielt. Aus dem hohen und persönlich gefärbten Harmonieanspruch heraus können bei virtuellen Prozessen schnell Enttäuschungen und Verletzungen bei Einzelnen entstehen, die dann zu einer Kettenreaktion führen und dazu beitragen, die Community in Lager zu spalten und die sachliche Ebene zu verlassen. So manches virtuelle Netzwerk verlor aus diesen Gründen einen Großteil der Mitglieder oder wurde sogar ganz geschlossen (dies betrifft nicht nur Frauencommunities).

5 Online-Community: www.femity.net

www.femity.net ist eine unabhängige Non-Profit-Community für berufstätige Frauen. Die derzeit ca. 4.000 registrierten User (Stand: Oktober 2002) tauschen sich in der Community mit anderen Frauen über Foren, Pinboards und Messaging-tools aus. Die Kommunikation verläuft von der einfachen Frage-Antwort-Form über Diskussionen und Tipp-Vergabe in den Foren bis hin zu selbst initiierten Klüngel-Stammtischen oder Vortragsabenden in den verschiedenen Regionen.

Hat eine Frau eine Frage zu einem beruflichen Problem, so schreibt sie diese in das entsprechende Themenforum. Eine erstaunlich große Hilfsbereitschaft sowie der immense Fundus an Erfahrungen der anderen Mitglieder ermöglichen es, dass sich aus dieser Frage mehr als nur fachlich richtige Antworten ergeben: es entwickeln sich offene Gespräche, gemeinsam werden neue Lösungen erarbeitet, es werden Trost gespendet und neue Geschäftsbeziehungen geknüpft. Die Form des

Abbildung: Screenshot www.femity.net



Austausches ähnelt einem persönlich geprägten Fachgespräch zwischen Kollegen/ Kolleginnen, die sich gegenseitig helfen und Probleme gemeinsam lösen.

In vielen Communities dominieren content- oder technikorientierte Ansätze. femity dagegen setzt auf eine ganzheitliche und zielgruppenspezifische Community-Anwendung, um interaktive Kommunikation und Vernetzung – im Sinne von Networking – mit dem Lernprozess zu verbinden. Bei femity handelt es sich um eine virtuelle *Community of Practice* zum gegenseitigen Austausch von Ideen, Einsichten und Erkenntnissen. Das gemeinsame Lernen im Sinne der beruflichen Fort- und Weiterbildung zum Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch steht dabei im Vordergrund.

Angesprochen werden mit dem Netzwerk berufstätige Frauen, die die Karriereleiter erklimmen, den Schritt in die Selbstständigkeit wagen und auch Frauen, die sich in der Ausbildung oder im Studium befinden. Ebenso treffen sich bei femity beruflich erfolgreiche Frauen, die bei femity neue Kundinnen und Geschäftspartnerinnen gewinnen, aktuelle Anregungen bekommen, sich regelmäßig auf dem Laufenden halten wollen oder sich als Mentorinnen profilieren möchten.

5.1 Organisation und soziale Strukturen

Das Netzwerk bildet eine hierarchische soziale Struktur mit einem etwa gleichgewichtigen Anteil an „Seniors“ und „Trainees“. Der Profit der Seniors liegt im wachsenden Renommee in einer großen Gemeinschaft, die den Mentorprozess miterlebt und diesen aktiv begleitet. Innerhalb der Community werden Mentorinnen durch ein virtuelles Ratingsystem transparent für alle ersichtlich befördert.

sie werden zu Seniorsmembers. Das gesamte Lernsystem dieser Community bildet die klassischen gesellschaftlichen Strukturen ab, in der die Jüngeren von den Älteren lernen, die dafür im Gegenzug Anerkennung und Bestätigung erhalten.

Frauen finden bei femity Raum für berufliche und persönliche Themen und erhalten die Möglichkeit, die interaktive Beziehungswelt der Community mit ihrer persönlichen Welt zu verknüpfen. Kontakte aus dem Netzwerk werden durch das hohe Maß an Authentizität häufig auch zu realen Kontakten. Diese Authentizität entsteht durch die ausgeprägte Personalisierung und die persönlichen Mitgliedsprofile, denn die Frauen geben ihren richtigen Namen, Beruf, ihre Interessen und Schwerpunkte preis. Nicht unter dem anonymen Deckmantel eines *Nicknames*, sondern mit ihrem persönlichen *real name* geben sie sich gegenseitige Hilfe für die Arbeitswelt und tauschen Insider-Tipps aus, z. B.: Wo erhalte ich den neuesten Virenschutz? Welche neuen Gesetze gibt es zum Kündigungsschutz? Was tun gegen Mobbing? Auch emotionale und fachliche Unterstützung in entscheidenden Lebensphasen geben sich die Mitglieder freiwillig und bereitwillig, z. B. beim Einstieg in die Arbeitswelt, bei Karriereproblemen oder Konflikten mit Job und Kind. Mitglieder einer solchen Community müssen nicht jede Erfahrung selbst machen – sie können auf das Wissen und die Hilfe anderer zurückgreifen. Der eigene soziale Mikrokosmos wächst durch diese Kontakte um ein Vielfaches und die eigene Isolation am PC-Monitor wird auf vielschichtige Weise durchbrochen. Durch den persönlichen Erfahrungsaustausch, den fachspezifischen Wissenstransfer und gemeinsame Visionen helfen sich die Nutzerinnen bei der Bewältigung der ständig wachsenden Anforderungen in der Arbeitswelt. Sie erreichen effizienter ihre beruflichen und privaten Ziele. Das Netzwerk wird von den Mitgliedern selbst mitgestaltet. Das starke Wachstum wird durch persönliche Empfehlungen maßgeblich gefördert. Das rasante Mitgliederwachstum (bereits in den ersten drei Monaten registrierten sich etwa 2.000 Frauen), der hohe *Traffic* (1.000.000 Page Impressions/Monat) und die lange Verweildauer (im Schnitt 14 Minuten pro *Visit*) zeigen einen großen Bedarf und die hohe Akzeptanz dieser Community auf.

5.2 Regeln zum Umgang miteinander

Communities funktionieren auf Dauer nur mit klar definierten Regeln, das ist allgemein bekannt. Die Frage allerdings, wer diese Regeln festlegt und wie die Einhaltung dieser Regeln kontrolliert wird, stellt höchste Ansprüche an die Gründer erfolgreicher Communities. Regeln müssen flexibel neu definiert werden, wenn sich Einstellungen und Werte der Mitglieder oder die Rahmenbedingungen verändern. Destruktive Aktionen eines einzigen Mitglieds können ein Netzwerk unbrauchbar machen und die gemeinsamen Ziele gefährden.

Den Gründer/Gründerinnen einer Community kommt somit eine hohe Verantwortung zu. Ihr Verhalten prägt die Atmosphäre der gesamten Community. Un-

sicherheit oder ein zu großes Harmoniebedürfnis sind ebenso kontraproduktiv wie zu starke emotionale oder kritische Äußerungen gegenüber einzelnen Mitgliedern. Ähnlich wichtig für die Aufrechterhaltung des Community Spirits sind die Moderatoren/Moderatorinnen einer Community. Ein schriftlich niedergelegtes Regelwerk kann helfen, Anarchie zu vermeiden. Das in der Praxis regulierende Organ ist das gesamte betreibende Team. Es muss bei Störungen in der Community konsequent, schnell und nachvollziehbar reagieren, d.h. Regeln klar formulieren, sachlich ankündigen und konsequent durchsetzen.

Regeln dürfen in einer Gemeinschaft von Erwachsenen grundsätzlich infrage gestellt werden. Ausschlaggebend für den Erhalt der virtuellen Gemeinschaft ist die Haltung, mit der sich die Verantwortlichen auf eine kritische Diskussion einlassen. Verteidigung, Rechtfertigung, Abwehr oder Empfindlichkeit sind dabei Killerkriterien. Besser sind klare und sachliche Statements zu Zielen und Richtlinien. Deutliche, aber freundliche Hinweise auf Netiquette oder Verweise auf andere Communities erhalten langfristig die gute Stimmung in der Gemeinschaft femity.

5.3 Lern-Methode

Bei femity handelt es sich um einen ganzheitlichen, dem kollaborativen E-Learning ähnlichen Erfahrungsaustausch. Bei dieser teilnehmerzentrierten Lernmethode steht der kooperative Austausch zwischen den Mitgliedern im Vordergrund. Kollaboratives Lernen bezieht alternative Sichtweisen in den Lernprozess mit ein und fördert die gemeinsame Reflektion des Erlernten. Selbst gesteuertes Lernen in der Community fördert die Kompetenz zum autonomen Selbstlernen und basiert auf dem konstruktivistischen Lernansatz. Grundlegende Merkmale für starke, konstruktivistische Lernumgebungen nach Döring werden bei femity größtenteils erfüllt¹:

- **Authentizität und Situiertheit**, die Lernumgebung von femity bietet eine Auseinandersetzung mit realistischen Problemen aus der aktuellen Berufspraxis.
- **Multipler Kontext**, die Lernumgebung von femity bietet die Gelegenheit, Probleme aus unterschiedlichen Perspektiven zu reflektieren.
- **Innovative Kommunikationstechnologie** wird bei femity zur Verknüpfung unterschiedlicher Wissensdarstellungsformen und zur Kontaktaufnahme genutzt.
- **Das kooperative Arbeiten und soziale Lernen** wird bei femity praktisch trainiert.

¹ DÖRING, R.: Das Konzept der Schlüsselqualifikation. Ansätze, Kritik und konstruktivistische Neuorientierung auf der Basis der Erkenntnisse der Wissenspsychologie. Hallstadt 1994, S. 276 ff.

- **Anwendungsorientierte Methoden zur Evaluation** werden durch die Mitglieder-Fragen initiiert, ähnlich wie bei Coaching, Mentoring oder Karriereberatung.
- **Die intrinsische Motivation** wird durch das kooperative und soziale Lernen gefördert, das *Drop-out*-Risiko durch Vereinsamung wird minimiert, weil man bei femity niemals allein ist.
- **Das gemeinsame Interesse** wird durch die emotionale Bindung an die Community gestärkt und in einem gruppendynamischen Prozess weiterentwickelt. Der besondere Vorteil beim Lernen in Communities liegt in den wirkungsvollen sozialen und interaktiven Komponenten. Beim Lernarrangement von femity nimmt die Diskussion in den Foren einen hohen Stellenwert ein, denn hier findet der Austausch über die Probleme im Berufsalltag statt. Der offene Erfahrungsaustausch unter Kolleginnen, die hohe emotionale Bindung und die gemeinsamen Visionen bilden eine wichtige Voraussetzung dafür, dass das virtuelle Leben und Lernen bei femity motivierend, effizient und erfolgreich ist.

Nach Wilbers handelt es sich beim Lernen in Communities um E-Tutoring, ein selbst gesteuertes Lernen, das besonders in der Erwachsenenbildung sehr effizient ist.² Spezielle Anwendungsformen des Erfahrungsaustausches bei femity im Sinne des E-Tutoring sind:

- **Laufbahn- und Karriereplanung:** Viele jüngere Frauen haben Probleme in der Karriereplanung und kennen ihre Stärken nicht. Es mangelt ihnen oftmals an Selbstvertrauen und sie sind sich – im Gegensatz zu Männern – ihres „Marktwertes“ nicht bewusst. Durch unsichere Verhandlungsstrategien und mangelnde Risikobereitschaft verpassen viele Frauen den Sprung nach oben. Sie suchen bei femity praktische Tipps zur Management-Skills, z. B. Rhetorik, Zieldefinition.
- **Coaching:** Viele Frauen brauchen Hilfe, wenn sie in ihrer Laufbahn an Gegner und Widerstände geraten oder an die „gläserne Decke“ stoßen. Sie suchen in erster Linie emotionale Unterstützung und Strategien zur Problemlösung.
- **Mentoring:** Viele erfahrene Frauen möchten ihre beruflichen Erfahrungen und ihr berufliches Wissen in einer Form weitergeben, in der sie eine soziale Wertschätzung dafür erfahren.
- **Fachliche Beratung:** Fachspezifisches Know-how wird in Situationen nachgefragt, in denen neue Fähigkeiten kurzfristig benötigt werden: z. B. bei der Existenzgründung (Erstellung eines Business-Plans) oder bei der Kundenakquise.
- **Krisenmanagement:** bei existenziellen Problemen wie Arbeitslosigkeit oder Insolvenz werden oftmals konkrete Hilferufe in die Community gegeben; die Reaktionen sind meist als überwältigend zu bezeichnen.

² WILBERS, K.: Didaktik des E-learning im Spannungsfeld von Wissensmanagement, elektronischem Management der Humanressourcen und E-/M-Commerce. S. 16, In: CRAMER, G.; KIEPE, K. (Hrsg.): Jahrbuch Ausbildungspraxis 2002. Erfolgreiches Ausbildungsmanagement. Köln 2001.

5.4 Zielgerechte und anwenderfreundliche technische IT-Lösung³

Da auf dem Markt keine Softwarelösung zu finden war, die den benötigten Anforderungen an Komplexität, selbsterklärender Bedienbarkeit sowie flexibler Administration entsprach, entwickelte die betreibende Agentur Xbyte ein eigenes System. Dabei handelt es sich um ein Softwareprodukt, das auf der Basis von PHP speziell für non-professionelle Nutzer/-innen entwickelt wurde.

Folgende Funktionen stehen den Mitgliedern von femity damit zur Verfügung:

- Foren (Business, Finanzen, Existenzgründung, Fort- und Weiterbildung etc.)
- Bookmarkfunktionen für Foren und einzelne Beiträge
- Mynetwork-Homepage (mit persönlichen Einstellungen und Benachrichtigungen)
- Mitgliederprofile (editierbar)
- Empfangen und Senden von individuellen Mails per Message-System
- Antwortbenachrichtigungen
- Buddylisten
- Pinboard für private Kleinanzeigen
- Jobbörse
- Newsletter
- Interne Datenbank-Abfragen der Mitgliederprofile
- Suchfunktionen: interdisziplinäre thematische Suche
- Internationaler Kalender mit Veranstaltungen, Fortbildungen, Kongressen
- Community-Terminbenachrichtigung (für femity-Stammtische und Vorträge)
- Kommentierte Linklisten
- Umfragen und Votings

5.5 Erfolgsfaktoren von femity

Das Frauennetzwerk femity ist mehr als eine Beziehungsbörse oder ein Wissensspeicher. Neben Kontakten fördert es den Informations-, Wissens- und Erfahrungsaustausch, initiiert Berufs- und Karriereplanung, bietet Hilfe zur Selbsthilfe und fördert Kompetenzen zum eigenständigen und sozialen Lernen. Das moti-

³ Die beiden letzten Kapitel („Zielgerechte und anwenderfreundliche technische IT-Lösung“ und „Erfolgsfaktoren von femity“) erscheinen mit freundlicher Genehmigung von Claudia Hilker.

viert und stärkt ehrgeizige Frauen. Die Verbindung von Berufs- und Alltagsproblemen wird den Bedürfnissen von Frauen optimal gerecht, denn in ihrem Leben vereinen sich die unterschiedlichsten Aufgaben in Beruf, Familie und Haushalt. Der erfolgreiche und schnelle Aufbau der Community femity resultiert im Wesentlichen aus *folgenden Erfolgsfaktoren*:

- **Zielgruppenspezifisches Konzept:** Die Betreiber/-innen brauchen ein hohes Expertenwissen über die Zielgruppe (Interessen, Merkmale, Verhalten) und eine emotionale Nähe zur Zielgruppe. Ein konsequenter Themen-Fokus sowie fachliches IT-Know-how zur Auswahl geeigneter Kommunikationslösungen bilden die Basis des Konzeptes.
- **Organisation:** Prozesse, Aktionen, Aktualisierungen müssen vorausschauend geplant und kontinuierlich gewährleistet sein, um das Vertrauen der Mitglieder zu gewinnen und kontinuierlich zu sichern.
- **Layout:** Attraktivität, Navigation, Usability spielen eine wichtige Rolle, damit die Site zum Besuch einlädt und zum Kommunizieren anregt.
- **Funktionen:** Komplexe, aber anwenderfreundliche IT-Anwendungen bilden die Grundlage für den interaktiven Austausch in der Community. Entscheidend für den erfolgreichen Aufbau der Community sind u. a. die fehlerfreien Funktionen der Anwendung, die Erreichbarkeit der Community und die optimierten Prozesse für die Kommunikation und Wissensdarstellung.
- **Management Know-how:** Erfahrungen mit Community-Building und hohes Engagement werden vom Betreiberteam vorausgesetzt.
- **Moderation:** Diskussionen müssen zielgruppengerecht angeregt und geführt werden, um die Mitglieder zum Verweilen in der Community anzuregen. Sie muß von Störenfrieden, Provozieren und Spam frei gehalten werden. Ein gemeinsamer Guide erleichtert dem Betreiber-Team diese Aufgabe.
- **PR/Marketing:** Viral Marketing (Mund-zu-Mund-Empfehlungen) und eine klare strategische Positionierung fördern das gezielte Wachstum der Community.
- **Besucher-Frequenz:** Zielgruppenspezifische Aktionen fördern die Teilnahme und motivieren zum Wiederkommen. Besonders zur Kundenbindung eignen sich Online-Events, z. B. Chats.

Kai Thürbach

Nutzungsverhalten in Online-Communities – Das Beispiel sekretaria.de

1 Einführung

Online-Communities existieren seit den 80er-Jahren.¹ Waren sie in den Pionierzeiten des Internets aufgrund der geringen Verbreitung dieses Mediums zunächst nur einem sehr begrenzten Personenkreis zugänglich, so fanden sie mit Einführung des World Wide Web und der steigenden Online-Durchdringung zunehmend neue Nutzergruppen², die die unterschiedlichsten Themenbereiche sowohl privat wie auch beruflich zum Gegenstand ihrer Diskussion machten.

Online-Communities bieten eine einzigartige Chance. Sie haben das Potenzial für Erfahrungsaustausch und informelles Lernen in anderer Qualität als dies durch herkömmliche Methoden des Lernens oder der Kommunikation möglich ist. Damit einher gehen weitreichende Möglichkeiten, die bis heute nur zum Teil und überwiegend nicht institutionell genutzt werden.

Die Rolle des Communitybetreibers kann auch von Unternehmen wahrgenommen werden, die mit dem Zurverfügungstellen der Online-Community betriebswirtschaftliche Ziele verfolgen. Im vorliegenden Beitrag wird am Beispiel von sekretaria.de exemplarisch eine betriebswirtschaftlich orientierte Fach-Community beschrieben und gezeigt, wie eine solche Community funktioniert, welches die kritischen Erfolgsfaktoren sind, wie die Nutzerinnen und ihre Unternehmen davon profitieren können und welche Rolle der Betreiber spielt.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Forschungsansätze und Einordnung von Online-Communities

Die erste heute noch bekannte Online-Community, die 1985 von Sacramento aus ans Netz gegangen ist, war „The Well“.³ Die Communities der ersten Stunde waren noch einigen wenigen Internetspezialisten vorbehalten. Mit Aufkommen des World Wide Web Mitte der 90er-Jahre hat sich das Phänomen Online-Communities rapide entwickelt. Die Anzahl von Online-Communities, die Anzahl der teilnehmenden Nutzer und die Anzahl der behandelten Themenbereiche ist sprunghaft gestiegen. Es gibt vielfältige unterschiedliche Arten von Communities, in denen sich unterschiedliche Nutzergruppen treffen, um unterschiedliche

¹ Die Begriffe Online-Community und Community werden in diesem Beitrag synonym gebraucht.

² Im Folgenden wird häufig der Begriff Nutzer verwendet. Dies dient der besseren Lesbarkeit und schließt explizit die weiblichen Nutzer mit ein (die bei sekretaria.de ohnehin die Mehrzahl der „Nutzer“ stellen).

³ www.well.com

Themenbereiche zu diskutieren. Die Themenauswahl kann beruflich oder privat, fachlich motiviert oder zur Unterhaltung sein. Es existieren unterschiedliche Forschungs- und Typologisierungsansätze aus den Sozialwissenschaften, der Pädagogik und der Informatik, um das Thema Online-Communities theoretisch aufzuarbeiten. Diese Ansätze sollen hier nicht vertieft werden.

In der betriebswirtschaftlichen Forschung lässt sich das Phänomen Online-Community als ein Geschäftsmodell im Electronic Business einordnen. Wirtz unterscheidet hier die vier Hauptgeschäftsmodelle im Electronic Business: Content, Commerce, Context und Connection.⁴ Unter Connection versteht man Geschäftsmodelle, die Personen oder Institutionen online verknüpfen. Eine weitere Unterteilung findet statt in Inter-Connection (z. B. Internetzugangsprovider wie T-Online oder AOL) und Intra-Connection. Letzteres hat die Subbereiche Customer Opinion (z.B. Meinungsportale wie Ciao oder dooyoo), Customer Exchange (z.B. die Musikausbörse Napster) und Customer Chat/Interest. Bei allen handelt es sich um kommerzielle kommunikative Dienstleistungen im Internet. Customer Chat/Interest ist eine Community von Interessierten, die sich zu einem oder mehreren Themen regelmäßig über eine vorgegebene Infrastruktur austauschen. Was regelmäßig als Online-Community bezeichnet wird, fällt unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten in diese Kategorie.

Problematisch ist jedoch aus betriebswirtschaftlicher Sicht das Erlösmodell solcher Communities. Dies führt dazu, dass die Geschäftsmodelle im Internet in der Regel hybrid sind, das heißt, sie beziehen ihre Erlöse aus unterschiedlichen Quellen und kombinieren dazu verschiedene Geschäftsmodelle. Eine solche Kombination von Geschäftsmodellen ist besonders im Bereich Communities essenziell, um für das Überleben des Unternehmens wichtige, tragfähige Erlöse zu generieren.

2.2 Ziele von Online-Communities

Die Ziele einer Community lassen sich nicht generalisieren. Dies wird schnell plausibel, wenn man sich die unterschiedlichen Ausrichtungen einzelner Communities vor Augen führt: Bei einer wissenschaftlichen Community steht Erkenntnisgewinn im Vordergrund, bei einer beruflichen Fach-Community die praktische Hilfe im Arbeitsalltag, bei einer Fangemeinde der Unterhaltungswert. Ein Unternehmen, das betriebswirtschaftliche Maßstäbe an den Betrieb einer Community anlegt, verfolgt mit ihr wiederum zusätzliche Zielsetzungen. Hier gibt es verschiedene Zielebenen und -hierarchien, die jedoch in letzter Konsequenz dem Unternehmensziel „Gewinn“ zuträglich sein sollten.

Ziele für eine betriebswirtschaftlich orientierte Community, gleich welchem Segment sie sich widmet, können sein: Verbesserung des übrigen Angebots durch

⁴ WIRTZ, Electronic Business, Wiesbaden 2001.

Nutzerfeedback in der Community, Kundenbindung und Abschöpfen von Kaufkraft. Letzteres kann mittelbar oder unmittelbar geschehen. Mittelbar wäre das Generieren höherer Marketing- und Werbeeinnahmen durch Steigerung des Traffics oder die Steigerung von peripheren Transaktionen (der Nutzer kauft auf der Webseite, weil er dort auch die Community besucht hat). Unmittelbar können Erlöse zum Beispiel durch Nutzungsgebühren oder ein Community-Abonnement erzielt werden. In den im vorangegangenen Kapitel beschriebenen hybriden Geschäftsmodellen werden diese mittelbaren und unmittelbaren Erlöseffekte ausgenutzt. Natürlich muss, damit die Nutzer überhaupt an der Community teilnehmen, von ihr ein originärer Kundennutzen gestiftet werden, der dauerhaft erkennbar ist und von den Teilnehmern als wichtig wahrgenommen wird. Ob dies der Fall ist, hängt entscheidend von der Qualität der Online-Community als solcher ab und setzt einige kritische Faktoren voraus.

2.3 Kritische Erfolgsfaktoren und Stellhebel zu deren Beeinflussung

Damit eine Online-Community von den Nutzern angenommen wird und in ihr ein reger Austausch stattfindet, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein. Kritische Erfolgsfaktoren sind insbesondere die Qualität der technischen Plattform, eine homogene Nutzerschaft, ein dauerhafter Nutzen für die Mitglieder und eine kritische Masse an Nutzern und Beiträgen. Eine qualitativ hochwertige technische Plattform zeichnet sich durch Einfachheit der Bedienung, technische Zuverlässigkeit und Erreichbarkeit und die speziellen Funktionen der Community-Software aus. Wesentliche Unterschiede bestehen noch im Betreiberkonzept: eine Community kann moderiert oder unmoderiert, frei zugänglich oder mit Zugangsbeschränkungen versehen sein. Die Nutzerschaft einer Community muss homogen sein und in Bezug auf die Community-Themen über eine relativ gleichgerichtete Interessenlage verfügen. Für die Nutzer muss der Nutzen der Community erkennbar sein und als wichtig wahrgenommen werden. Der Nutzen leitet sich in erster Linie aus dem grundsätzlichen Thema der Community, zudem aber auch aus Qualität der technischen Plattform, der Qualität der Mitglieder und natürlich der Qualität und Anzahl der einzelnen Themen und Beiträge ab. Eine hohe Anzahl guter Beiträge kann nur zu Stande kommen, wenn die Community über eine kritische Masse sowohl bei der Anzahl der Nutzer als auch, meist daraus resultierend, der Anzahl der Beiträge verfügt.

Stellhebel zur Beeinflussung dieser Faktoren können nutzerseitig und betreiberseitig sein. Zu den nutzerseitigen zählen die Qualität und Quantität der Mitglieder der Community sowie Qualität und Quantität von deren Beiträgen. Ebenso die Art der Selbstdisziplin und Selbststeuerung der Nutzerschaft. Der Betreiber kann hier steuernd einwirken. So muss er sich für oder gegen eine aktive Moderation der Community entscheiden. Er kann durch Zugangsrestriktionen und die Art des Betriebs der technischen Plattform die Art und Anzahl der Nutzer steuern.

In den unterschiedlichen Lebenszyklusphasen einer Online-Community sind jeweils unterschiedliche Erfolgsfaktoren und spezielle Steuerungsmechanismen von besonderer Bedeutung. So kommt im frühen Stadium einer Online-Community der technischen Plattform und dem Erreichen einer kritischen Masse die größte Bedeutung zu. Später gewinnt die Art der Moderation und schließlich, wenn sich in reiferen Communities bereits eine eigene Gruppenidentität entwickelt hat, das selbst gesteuerte Nutzerverhalten zunehmend an Wichtigkeit. Es kommt auf die spezielle Community an, welcher Grad von Eigen- oder Fremdsteuerung für die Qualität einer Community und deren Effizienz am vorteilhaftesten ist.

3 sekretaria.de

3.1 sekretaria – Das Unternehmen

sekretaria.de ist ein Internetangebot für Sekretär/-innen, Office-Manager/-innen und Assistenten/Assistentinnen in Deutschland. Das Angebot von sekretaria soll dieser Berufsgruppe bei der täglichen Arbeit von Nutzen sein und diese spürbar erleichtern, den Kontakt innerhalb der Berufsgruppe und den Community-Gedanken fördern, aber auch Spaß bei der Vermittlung berufsspezifischer und karriererelevanter Informationen erzeugen. sekretaria ist ein professionel-

Abbildung: Screenshot www.sekretaria.de



les Hilfsmittel für die tägliche Arbeit der o.g. Berufsgruppen, möchte die Nutzer/-innen aber auch als Person emotional ansprechen. Im Einzelnen steht das Online-Angebot von sekretaria auf den drei Säulen redaktionelle Inhalte, Kommunikationsplattform (Online-Community) und E-Commerce. Redaktionelle Inhalte sind berufsspezifische Fachinformationen, nützliche Recherche-Tools und Nachschlagewerke. Im E-Commerce-Bereich werden unter eigener Marke oder in Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen für den Bürobereich relevante

Produkte und Dienstleistungen angeboten. Neben dem Online-Angebot werden auch Printpublikationen (Bücher, Fachnewsletter, Magazine), Personaldienstleistungen sowie Trainings und Seminare unter der Marke sekretaria angeboten.

Sekretär/-innen und Assistenten/Assistentinnen sind unter Marketinggesichtspunkten eine äußerst attraktive Zielgruppe. In Deutschland gibt es etwa drei Millionen Arbeitnehmer/-innen in diesem Bereich, davon verfügen derzeit schätzungsweise 500.000 über eine Internetanbindung. Sekretärinnen/Sekretäre spielen eine wichtige Rolle in der institutionalen Kauf- und Informationsbeschaffung. Sie sind wichtige Entscheidungsträger oder nehmen zumindest Einfluss auf Entscheidungen ihres Unternehmens. Dennoch wurde diese wichtige Zielgruppe bis vor kurzem vernachlässigt. Es gab und gibt kaum spezifische Medienangebote für sie. sekretaria schließt hier eine Lücke. Ziel von sekretaria war es von Anfang an, erster und umfassender Ansprechpartner für alle Probleme im Sekretariat zu sein. Dazu wurden alle wichtigen Netzwerkpartner aus dem Bereich Sekretariat und Assistenz eingebunden. Vitales Kernstück des Angebots ist die Online-Community, das sekretaria-Forum.

3.2 Aufbau und technische Plattform des sekretaria-Forums

Das sekretaria-Forum ist auf den sekretaria-Webseiten in der Hauptrubrik Rat und Tat neben einem breiten Angebot von Fachinformationen angesiedelt. Zudem gibt es direkte Links zum Forum aus unterschiedlichen Bereichen der Webseite. Um am Forum teilzunehmen und Beiträge schreiben zu können, müssen sich die Nutzer mindestens mit vollständigem Namen und E-Mail registrieren. Für den Auftritt im Forum darf jedoch ein Pseudonym gewählt werden. Das Lesen der Beiträge ist möglich, ohne registriert zu sein. Neben dem Pseudonym ist dabei die Anzahl der Beiträge, die derjenige Nutzer bereits geschrieben hat, sichtbar. Es existiert eine Suchfunktion, mit deren Hilfe die Beiträge im Forum durchsucht werden können.

Das sekretaria-Forum besteht aus vier Bereichen, Rat und Tat, Karriere, Magazin Talk und sekretaria-Fragen und Antworten. Letztere Rubrik dient der Interaktion zwischen sekretaria-Mitarbeitern und den Nutzern, wobei es um Feedback der Nutzer auf das Internetangebot geht oder bestimmte Erläuterungen gemacht werden. Rat und Tat ist der Bereich für Fachfragen aus dem Arbeitsbereich von Sekretärinnen. Dieser Bereich ist weiter untergliedert in die folgenden Unterrubriken: SOS Kollegin in Not, EDV-Probleme, Chefentlastung, Korrespondenz, Ärger im Büro, Recherche-Hilfe, Geschäftsreise, Teilnehmer unter sich. Der Bereich Karriere behandelt Themen zur Aus- und Weiterbildung im Sekretariat. Hier gibt es die Unterrubriken Bewerbung, Aus- und Weiterbildung und Regionale Netzwerke. Der Bereich Magazin-Talk mit seinen Unterrubriken Lifestyle, Family und Specials dient zur Diskussion von privaten Themen.

Das sekretaria-Forum ist vorstrukturiert, um bei der Fülle der Themen und Beiträge die Orientierung zu erleichtern. Es ist unmoderiert, eine direkte Kommunikation zwischen Betreiber und Nutzern findet nur in der Rubrik Fragen und Antworten statt und ist ansonsten nicht vorgesehen.

3.3 Nutzerschaft des sekretaria-Forums

Das sekretaria-Forum ist eine berufsbezogene Fach-Community. Die überwiegende Anzahl der Nutzer/-innen ist weiblich, arbeitet im Sekretariat (häufig auch im Chef- bzw. Vorstandssekretariat), in der Assistenz und Bürosachbearbeitung und nutzt sekretaria beruflich vom Arbeitsplatz aus. Die Mehrzahl verfügt über eine entsprechende Ausbildung. Das Alter liegt zwischen 18 und 50 Jahren. Aufgrund dieser beruflichen und sozio-demografischen Gemeinsamkeiten kann von einer homogenen Nutzerschaft und einer entsprechend gleichgerichteten Interessenlage gesprochen werden.

sekretaria hat deutschlandweit Nutzer/-innen in Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Betriebsgrößen. Die Nutzer/-innen sind loyal und regelmäßig wiederkehrend. Es existiert eine hohe Identifikation mit sekretaria und daraus resultierend eine entsprechend hohe Kundenbindung. Ein Indikator dafür ist die Interaktion der Nutzer/-innen untereinander und mit dem Unternehmen sekretaria (zum Beispiel durch regelmäßiges Feedback auf das Internetangebot und die Inhalte oder Diskussionen per Mail oder Telefon).

3.4 Nutzen und wahrgenommene Vorteile des sekretaria-Forums

Die von den Nutzer/-innen wahrgenommenen Vorteile des sekretaria-Forums sind vielfältig und bewegen sich in den Dimensionen zeitliche Effizienz, Kostengünstigkeit und Qualität. Das sekretaria-Forum schafft zeitliche Effizienz im Arbeitsprozess der Nutzer/-innen, indem es einfach und unkompliziert zu bedienen ist, die Zeit zur Information sehr kurz ist und das Lösen von Problemen mithilfe des Forums an das persönliche Zeitmanagement im Arbeitsablauf optimal angepasst werden kann. Man kann selbst entscheiden, wann man eine Anfrage ins Forum stellt und wann man das Ergebnis in Form von Antworten abrufen möchte. Dieser Vorteil gilt für andere Medien oder die persönliche Kommunikation nicht, da diese immer vom Kommunikationspartner beeinflusst sind und der Zeitpunkt und Zeitbedarf damit in der Regel schlecht steuerbar ist. Aus dem Forum lassen sich zudem auch bei passiver Teilnahme, also dem Lesen von Beiträgen, ohne selbst Fragen oder Antworten einzustellen, Erkenntnisse gewinnen. Im Gegensatz zu anderen Medien ist das Forum kostengünstig, zunächst weil es zeitsparend und damit effizient im Arbeitsablauf eingesetzt werden kann, zudem aber auch, weil keine zusätzlichen Gebühren oder Investitionen zur Teilnahme notwendig sind.

Verschiedene Aspekte tragen zur wahrgenommenen Qualität des sekretaria-Forums bei: Die Nutzer/-innen erhalten hier die Möglichkeit zum Kontakt innerhalb

ihrer Berufsgruppe. Die Community wird durch gemeinsame Interessen und ähnliche Probleme getragen. Sie bietet eine einzigartige Möglichkeit, auf das komprimierte Fachwissen von Kollegen/Kolleginnen branchen-, funktions-, betriebsgrößen- und geografisch übergreifend zuzugreifen. Es entstehen neue persönliche Kontakte, neue professionelle aber auch neue freundschaftliche Kommunikationsbeziehungen. Die Nutzer/-innen können so ihr persönliches Netzwerk ausbauen und gegenüber ihrem herkömmlichen Wirkungskreis stark erweitern.

Das Forum erlaubt eine individuelle Problembewältigung. Anders als bei Print- oder Online-Publikationen gibt es kein vorgegebenes Antwortraster, auf das die eigene Frage bezogen werden muss. Es können zudem berufliche mit privaten Anliegen verknüpft werden. Fragen können anonym, das heißt unter Pseudonym, gestellt werden, was für viele Problembereiche essenziell ist (z. B. Ärger im Büro, persönliche Unsicherheiten). Die Ratschläge und Tipps als Antworten auf die gestellten Anfragen beruhen auf persönlichen Erfahrungen. Zusammen mit einer Beziehung, die zu den Mitgliedern der Community aufgebaut werden kann, wird ein Gefühl von Sicherheit und Vertrauen vermittelt.

Einer der wichtigsten Vorteile von Communities ist zudem die Möglichkeit, so genannte Hard-Facts und Soft-Facts in einem Medium zu vermitteln. Unter Hard-Facts versteht man dabei nachprüfbares, anerkanntes Faktenwissen, also Fakten, Quellen zu solchem Wissen und allgemein anerkannte Regeln. Kennzeichnend für Soft-Facts ist dagegen, dass diese Art von Information in konventionellen Medien in der Regel gar nicht existiert. Unter Soft-Facts sollen hier allgemeine Hinweise, Gedankenanstöße, Einholen von Meinungs- und Stimmungsbildern, persönliche Bestätigungen und Ähnliches verstanden werden.

3.5 Statistische Auswertung des sekretaria-Forums

Im Untersuchungszeitraum⁵ hatte sekretaria.de etwa eine halbe Millionen Page-impressions pro Monat, etwa 9000 registrierte Nutzer und ein Forum mit etwa 29.000 Beiträgen. Damit ist sekretaria zu diesem Zeitpunkt das größte Internetangebot in seinem Segment und hat auch im Vergleich zu anderen Segmenten und Special-Interest-Angeboten die kritische Masse erreicht.

Bei der Analyse des sekretaria-Forums lassen sich folgende Punkte beobachten. Sowohl professionelle wie auch Freizeitthemen sind für die Nutzer wichtig. Am meisten genutzt werden Rubriken zu Problembereichen und Hilfesuchen (beruflich und privat), danach folgt Unterhaltung mit ebenfalls noch hohem Stellenwert. Zum professionellen Bereich zählen die Bereiche Rat und Tat mit 2.500 Themen und 22.000 Beiträgen und Karriere mit 1.300 Beiträgen. Im Magazin Talk,

⁵ Die Untersuchung wurde im September 2002 durchgeführt, also etwa anderthalb Jahre nach Launch des Internetangebotes sekretaria.de.

dem Unterhaltungsbereich finden sich 4.300 Beiträge. Durchschnittlich erhält eine Anfrage im Forum acht Antworten. Die Zahl der Passivnutzer ist wesentlich höher als die der Aktivnutzer, so werden die einzelnen Beiträge im Durchschnitt von etwa 150 Personen gelesen. Unterschieden werden muss ferner unter so genannten Heavy-Usern und Normal-Usern. Die Heavy-User nutzen das Forum besonders intensiv. Sie generieren etwa 60 % der Beiträge im Forum und haben einige hundert Beiträge verfasst. Die Normal-User haben im Durchschnitt 13 Beiträge verfasst und sind für 40 % der gesamten Forumsbeiträge verantwortlich.

Bei der Analyse des Antwortverhaltens lässt sich Folgendes beobachten: Bei einer Gruppe von Beiträgen geschieht die Kommunikation als Selbstzweck. Diese Beiträge haben praktisch Chat-Charakter und werden oftmals quasi als Morgenritual für einige Nutzer begonnen. Eine weitere Gruppe von Beiträgen lässt sich mit „Hinweis auf weiterführende Informationen“ zusammenfassen. Dies können Telefonnummern, Weblinks oder Personen sein. Die wichtigste Gruppe stellen jedoch die Beiträge, die direkte eigene Hilfe in Form von Hard- bzw. Soft-Facts enthalten, dar. Unter den Rubriken im sekretaria-Forum steht die Rubrik „EDV-Probleme“ exemplarisch für Hard-Fact-Antworten. Hier sind die Fragen relativ eindeutig und als Antwort gibt es in der Regel die Erklärung, wie das EDV-Problem zu beheben ist. Kennzeichnend für Hard-Facts ist, dass die entsprechenden Informationen in der Regel auch in konventionellen Medien verfügbar sind. Die im vorhergehenden Kapitel beschriebenen Vorteile des Zugangs zu diesen Informationen über das Forum bleiben natürlich dennoch bestehen.

Soft-Facts können hingegen nur im persönlichen Austausch zu Stande kommen und in der gegebenen Qualität und Quantität nur in einer Online-Community. Beispiel für Antworten aus diesem Bereich finden sich in der Rat und Tat-Rubrik „Ärger im Büro“. Hier werden Arbeitsplatzprobleme oft auch mit einer emotionalen Komponente diskutiert. Schließlich hat das sekretaria-Forum auch einen Unterhaltungs- beziehungsweise Freizeitwert. Es macht vielen Nutzern Spaß, die Antworten zu lesen, Kolleginnen zu helfen oder sich mitzuteilen und bedeutet somit für sie eine Abwechslung zur regulären Bürotätigkeit.

Die Kommunikation als Selbstzweck muss kritisch betrachtet werden. Zum einen läuft sie dem Konzept einer Fach-Community zuwider. Zum anderen ist sie aber dem individuellen Wohlbefinden des Nutzers förderlich, in aggregierter Form gegebenenfalls sogar dem Betriebsklima. In jedem Fall aber dient sie der Bindung an die Community und, daraus resultierend, der Schaffung und Erhaltung einer Gruppendynamik und eines Zugehörigkeitsgefühls in der Community. Die emotionale Geborgenheit in der Community ist wichtige Voraussetzung für das Vertrauen in dieselbe und die damit verbundene Bereitschaft, bestimmte Themen zu diskutieren. Dies hat einen direkten Effekt auf die Qualität der Community.

Besonders mit Bezug zur Verteilung der Heavy-User/Normal-User und dem Problem der Sinnhaftigkeit von Unterhaltungsthemen in einer Fach-Community stellt sich die Frage nach der Community-Effizienz im Hinblick auf die Ziele der Community. Ein Nebenziel, Generierung von Traffic und kritischer Masse, wird damit sicherlich erreicht. Die weiteren positiven Effekte von zugelassenen Randthemen wurden oben beschrieben. Wo jedoch der optimale Grad im Verhältnis der Themen- und Nutzerarten untereinander erreicht ist, lässt sich nicht allgemein verbindlich formulieren. Dominieren einzelne Heavy-User die Community zu stark, ist dies dem Gruppengefühl nicht mehr dienlich. Ebenso werden Nutzer mit Fachproblemen abgeschreckt, wenn die Beiträge mit reinem Unterhaltungscharakter überhand nehmen. Hier muss dann im Einzelfall entschieden werden, welche Stellhebel zur Beeinflussung der Community-Effizienz verstärkt eingesetzt werden sollen. Im sekretaria-Forum ist eine aktive Selektion und Moderation bislang nicht erforderlich.

4 Zusammenfassung und Fazit

Online-Communities bieten ein einzigartiges Potenzial zur Erweiterung des persönlichen Kompetenz- und Beziehungsnetzwerkes sowie damit einhergehend die Möglichkeit zu informellem Lernen in einer besonderen Qualität. Fachlich orientierte, das heißt professionelle, Online-Communities können damit sowohl dem individuellen Arbeitnehmer als auch dem Unternehmen von großem Nutzen sein. Eine eigene unternehmensinterne Online-Community können aufgrund der notwendigen kritischen Masse nur Großunternehmen betreiben. Oft herrschen hier jedoch Bedenken, Communities zu nutzen. Angst vor Wissensabfluss oder Überschreiten von Vertraulichkeitsgrenzen sowie Arbeitszeitverlust durch Surfen am Arbeitsplatz werden als Gegenargument herangezogen. Zudem erlauben interne Communities keine Anonymität, um zum Beispiel soziale Probleme am Arbeitsplatz zu diskutieren. Es gibt keine neuen Impulse von außerhalb der Organisation, worin gerade ein besonderer Vorteil von Online-Communities zu sehen ist. Die möglichen Nachteile und Risiken von Online-Communities werden in der Praxis jedoch meist durch die Vorteile kompensiert. Dies gilt für unternehmensinterne wie auch für öffentlich zugängliche Communities.

Neben non-profit-orientierten Interessengruppen und Brancheninstitutionen können kommerzielle Anbieter wie sekretaria die Rolle des Community-Betreibers übernehmen. Sie können erfolgreich eine Community organisieren, sofern hinreichend Anreize für sie bestehen, davon zu profitieren. Dies ist in der Regel nur dann der Fall, wenn es gelingt, die Community in ein hybrides Geschäftsmodell zu integrieren und damit mittelbar Erlöse zu erwirtschaften. Unter welchen Kriterien die Community-Effizienz zu beurteilen ist, welche Stellhebel zu ihrer Beeinflussung eingesetzt werden sollen und welches der optimale Community-Management-Mix ist, ist im Einzelfall zu prüfen.

Insgesamt ist den professionellen Online-Communities weitere Verbreitung zu wünschen. Für die Zukunft wird neben einer generell wachsenden unternehmensseitigen Akzeptanz zur Nutzung und Förderung von Online-Communities bedeutend sein, inwieweit neue und bestehende Communities von Unternehmen oder Institutionen gefördert und finanziert werden und welche zusätzlichen Erlösmodelle kommerzielle Anbieter für den Betrieb von Online-Communities nutzbar machen können. Dabei kommt der Entwicklung von gebührenabhängigen Zugangsmodellen eine kritische Bedeutung zu, die auch im Rahmen der generellen Entwicklung von Bezahlinhalten (Paid Content) im Internet zu betrachten ist.

Wolfgang Reichelt

Erfolgsbedingungen virtueller Lern- und Wissensgemeinschaften – Erfahrungen aus der Entwicklung und dem Betrieb von Knowledge-Communities

1997 entwickelte die thinkhouse GmbH ein Knowledge-Community-Konzept, bei dem es im Kern darum geht, intentionales Lernen in mehr oder weniger durchorganisierter Form mit informellen Formen des Wissenserwerbs und -transfers zu verknüpfen. Basierend auf dieser Konzeption wurden zwei öffentlich zugängliche Online-Communities entwickelt:

1. www.dialogin.com: eine Community für Menschen, die sich professionell mit interkultureller Geschäfts- und Managementkommunikation beschäftigen, gemeinsam mit der FH Konstanz,
2. www.foraus.de: eine Community für Ausbildungspersonal, gemeinsam mit dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB).

Die Entwicklungs- und Redaktionsarbeiten werden formativ evaluiert und theoretisch fundiert. Die nachfolgende Ausarbeitung ist ein Zwischenergebnis des Evaluations- und bisherigen Theoriebildungsprozesses. Anhand statistischer Auswertungen des Nutzer-/Nutzerinnenverhaltens in den beiden o.g. Communities können unsere Ausgangshypothesen weitgehend verifiziert werden. Aufgezeigt wird, dass es signifikant unterschiedliche Entwicklungsphasen gibt, in denen auch unterschiedliche redaktionelle Handlungsmodelle mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen gefordert sind. Es soll verdeutlicht werden, dass technische Qualitäten eines Community-Systems in den unterschiedlichen Entwicklungsphasen zwar bedeutsam sind, alleine allerdings keine hinreichende Grundlage zur Herausbildung vielfältiger und mittelfristig tragfähiger sozialer Netzwerkstrukturen im virtuellen Raum sein können. Nur ein holistisch angelegtes und prozessorientiertes Modell kann erklären, wie und warum erfolgreiche Community-Entwicklungen zu Stande kommen, und, wichtiger noch: mit welchen Konzepten die Weiterentwicklung von Communities aktiv gefördert werden kann.

1 Entwicklungsphasen virtueller Gemeinschaften

Um Erfolg messen zu können, ist die Bestimmung und Beschreibung der Intentionen einer Community-Gründung und ihrer „Lebensphilosophie bzw. -phasen“ erste Voraussetzung. Dabei geht es nicht um die Klärung des technologischen Community-Begriffs, sondern um Hypothesen und/oder eine Theorie über Communities als dynamische soziale Systeme, die interessengeleitet über verschiedene Aktionen der Betreiber/-innen und Mitglieder und unter bestimmten Rahmenbedingungen (zu der auch die technologische Basis gehört) bestimmte Entwick-

lungsphasen durchlaufen. Für die beiden hier erörterten Communities gilt diesbezüglich Folgendes:

„Ziel ist es, eine vergleichsweise homogene Interessengemeinschaft zu kreieren, die sich von einem fremd organisierten Service – mit zunehmender Dauer und kommunikativer Verdichtung – zu einem virtuell konstituierten „sozialen Organismus“ mit partizipativer Ausprägung entwickelt. Die Aspekte gemeinschaftliches Lernen, Erfahrungsaustausch, gegenseitige Hilfe bilden zusammen mit einschlägigen Informationsbedarfen, die den redaktionellen „Input“ in die Community steuern, die Katalysatoren für die Herausbildung von Gruppen- und Individualbeziehungen, die letztlich die virtuelle Community langfristig stabilisieren. Dieser angestrebte Effekt bildet den Kontrapunkt zur ansonsten häufig bemerkten Flüchtigkeit und Fragilität „sozialer Gemeinschaften“ im Netz und schafft die Voraussetzung, damit sich die Community inhaltlich, organisatorisch und die Qualität der Sozialbeziehungen betreffend entwickeln und differenzieren kann. Eine Gemeinschaft, die am Ende also nicht nur im herkömmlichen Sinne lernt, sondern auch untereinander informell kommuniziert und sich über einen regen Informations- und Erfahrungsaustausch mit den Organisatoren bzw. im informellen Beziehungsgeflecht gegenseitig hilft und ergänzt. ... Analog zu konventionellen Gemeinschaften, deren Formierung durch organisatorische Angebote und „tragende“ Mitglieder bestimmt ist, können virtuelle Gemeinschaften ... nur auf der Basis virtuell generierter Lokalitäten entstehen, die die Menschen in den Mittelpunkt stellen und sie zur Übernahme von Verantwortung und entsprechenden, möglichst aktiven Rollen motivieren. Unter Einschluss sozialpsychologischer Aspekte ergeben sich u.E. drei aufeinander aufbauende Entwicklungsstadien einer (Online-)Knowledge-Community, die nachstehend skizziert werden sollen.“¹

1.1 Einstiegsphase

Ausgehend von der Tatsache, dass Themenorientierung einen Hauptfaktor für die Entstehung von Communities darstellt, gilt es in einem ersten Schritt eine thematische Fokussierung vorzunehmen, die für eine hinreichend große Zielgruppe eines größeren Einzugsgebietes von lang andauerndem Interesse und Nutzen ist. Eine thematisch orientierte Rahmenumgebung darf allerdings nicht nur Aushängeschild einer Community sein, sondern muss diese auch mit einem vielfältigen Informationsangebot anfüllen, damit Interessent/-innen, die sich einmal eingefunden haben, dazu animiert werden, die Anzahl und Länge ihrer Besuche auszubauen. In dieser Phase sind seitens des Betreibers und der Betreiberin einer Community verstärkte Organisations- und Redaktionsleistungen gefordert, um den Informationsbereich, der in dieser Phase den motivierenden Faktor für Besucher/-innen darstellt, möglichst attraktiv zu gestalten. Hierzu bedarf es der stän-

¹ REICHELT, W.; ZITZEN, M.: Von virtuellen Lernräumen zu Knowledge Communities. In: Scheuermann, F.: Campus 2000 – Lernen in neuen Organisationsformen. Münster 2000, S. 311–325

digen betreiberseitig vorgenommenen Erweiterung, Aktualisierung und Ausdifferenzierung von Inhalten, um neue Mitglieder anzuwerben und eine für die Community hinreichend große Mitgliederzahl zu erzielen. Auf dieser Grundlage kann die betreibende Organisation dazu übergehen, ihre Mitglieder zu Interaktionen untereinander zu animieren. Dies bedeutet eine starke administrative Präsenz der Organisation bzw. ihrer Repräsentanten und Repräsentantinnen in den diversen Kommunikationszusammenhängen. Obwohl eine gemeinsame thematische Orientierung bereits genügend Anknüpfungspunkte für einen Austausch gibt, scheint eine bloße Bereitstellung der dazugehörigen technologischen Werkzeuge nicht zwingend Kommunikationsprozesse in Gang zu setzen. Mangelnde Vertrautheit mit den neuen Medien oder aber die besondere Situation, der die/der Einzelne durch den virtuellen Kontext ausgesetzt ist, wirken sich anfangs eher hemmend auf virtuelle Kommunikationsprozesse aus. Aus diesem Grund müssen betreiberseitig Kommunikationsanlässe initiiert werden, die zur weiteren Kommunikation der Mitglieder untereinander und mit der betreibenden Organisation anregen. Eine weitere Aufgabe besteht in der Akquisition von Neumitgliedern, damit eine kritische Masse von Nutzern/Nutzerinnen und perspektivisch eine selbst tragende Kommunikation der Mitglieder erreicht wird (siehe emanzipierte Phase). Spezifische Einzeldienstleistungen, die innerhalb der Community angeboten werden, erweitern die Palette der „Katalysatoren“. In den hier vorgestellten Communities sind dies didaktisch aufbereitete Lernangebote, die die Funktion eines weiteren, wesentlichen Katalysators für das soziale Leben der Community übernehmen sollen.

1.2 Partizipationsphase

Um die Mitgliederbindung zu verstetigen und zu intensivieren, müssen den Nutzern/Nutzerinnen weitere Anreize für Eigenbeteiligungen geboten werden. Je mehr sich die/der Einzelne durch Eigenleistungen einbringen kann, desto mehr wird in ihm/ihr das Gefühl des Eingebundenseins in die Community gestärkt. Daher müssen Werkzeuge zur Verfügung gestellt werden, die den Nutzer/die Nutzerin in dieser Phase befähigen, sich in der virtuellen Umgebung eine soziale „Identität“ zu schaffen. Hierzu zählen leicht zu handhabende Tools zur Einrichtung einer privaten Homepage oder einer Visitenkarte, die mit Angaben zur Person wie Tätigkeit, regionaler Herkunft und Interessenschwerpunkten beliebig angereichert werden können. Diese Informationen sind nicht nur für die Organisatoren und Organisatorinnen von Nutzen, bspw. zur Erstellung individueller und gruppenbezogener Profile, sondern auch für die anderen Mitglieder und Besucher/-innen, die sich möglicherweise auf der Suche nach Kontakten befinden. Persönliche Homepages oder Visitenkarten erhöhen die Neugier des Nutzers/der Nutzerin und erleichtern die Kontaktaufnahme zu anderen. Ein Mitglied, das auf die Homepage eines anderen Nutzers/einer Nutzerin stößt und Überschneidungen mit seinen/ihren persönlichen Interessen feststellt, wird eher dazu geneigt sein, Kontakt zu der betreffenden Person aufzunehmen. Mitglieder können auf

diesem Weg vergleichsweise leicht informelle Kommunikationsprozesse in Gang setzen, die nicht mit umständlichem und langwierigem wechselseitigen Vorstellen verbunden sind. Eine weitere Form der Eigenbeteiligung kann dadurch, dass die Mitglieder ermutigt werden, aktiv Informationen nachzufragen oder redaktionelle Eigenleistungen zu erarbeiten und der Gemeinschaft zur Verfügung zu stellen, generiert werden. Mit einer Kombination von sogenannten Pull- und Push-Technologien können Nutzer und Nutzerin schnell und kontinuierlich ein auf die spezifischen Bedürfnisse hin ausgerichtetes Informationspaket auswählen, erweitern und verändern.

1.3 Emanzipierte Phase

Das in den ersten beiden Phasen dominierende Wissens- und Interessenmanagement verlagert sich bei einer erfolgreichen Mitgliedermaximierung und -bindung zunehmend auf eine Selbstorganisation von „unten“. Im Klartext bedeutet dies, dass sich die Eigenbeteiligung der Community-Mitglieder quantitativ und vor allen Dingen qualitativ erhöht. Während in der zweiten Phase die Mitgliederleistungen noch verstärkt explorativer Natur und auf die Erkundung der Community-Umgebung hin ausgerichtet sind, erreichen die Mitgliederaktivitäten in der dritten Phase eine kritische und emanzipatorische Dimension. Der/die emanzipierte Nutzer/-in nimmt nicht mehr nur passiv am Informations- und Kommunikationsgeschehen teil, sondern gestaltet das Community-Leben aktiv mit, indem er/sie in der Rolle als so genannter Host bzw. Gastgeber redaktionelle, organisatorische oder kommunikative Aufgaben übernimmt. Hierzu zählt die nutzerseitig vorgenommene Einspeisung und Redaktion von Informationen, aber auch das Anbieten selbst organisierter Kommunikationsmöglichkeiten in Foren und Chats. Für das einzelne Mitglied bedeutet dies größere Mitbestimmungsmöglichkeiten und Handlungsfreiheiten, für die Betreiber/-innen eine arbeitstechnische Entlastung. Während in der Einstiegsphase die Ausgestaltung des inhaltlichen und organisatorischen Inputs in ihrer alleinigen Verantwortung liegt, gehen die inhaltlichen Impulse in der emanzipierten Phase vorrangig von den Mitgliedern aus. Auf dieser Grundlage wächst das Wissen des Betreibers/der Betreiberin um die sich verändernden Interessen und Bedürfnisse der Community, auf die er/sie entsprechend durch interne und externe Ausbaumaßnahmen reagieren kann. Je mehr Mitglieder die Community umfasst, desto mehr Untergruppen werden sich bilden, wofür zusätzliche Räume zur Verfügung gestellt werden müssen. Eine Ausdehnung der Community durch die Integration weiterer externer, seitens der Mitglieder vorgeschlagener Dienstleister macht eine Community nicht nur attraktiver, sondern als Unternehmen langfristig auch marktfähiger. Somit trägt jedes Mitglied zu einer Vervielfachung der Informations- und Leistungsströme im Netz bei, von der er/sie selbst wiederum profitiert.

Soweit die Theorie, die in der praktischen Anwendung einer Operationalisierung in Aktionsfelder und Handlungskonzepte bedurfte, um zu bewirken, dass die o. g. Entwicklungsprozesse tatsächlich in Gang gesetzt wurden. Im folgenden Kapitel

werden die diesbezüglichen konzeptionellen Eckpunkte dargestellt und der Versuch unternommen, entlang der Entwicklungsstufen die wichtigsten bisher bekannten „Erfolgsfaktoren“ herauszuarbeiten.

2 Erfolgsfaktoren der Communityentwicklung in bestimmten Entwicklungsphasen

Melissa Koch bietet in ihrem Artikel „Learning from Civilization“ eine sehr gute Übersicht über „Erfolgsfaktoren“, die aus ihrer Sicht und Erfahrung von entscheidender Bedeutung für eine gut funktionierende Community sind.² Die nach ihrer Auffassung wichtigsten Aspekte sind:

- “Purpose: We have a shared goal or interest.
- Identity: We know who’s who.
- Reputation: We recognize and build status based on our actions.
- Governance: We regulate and moderate behavior according to shared or stated values.
- Communication: We have ways to share information and ideas.
- Groups: We can relate to each other in smaller numbers.
- Environment: We interact in a shared space that is appropriate to our goals.
- Boundaries: We know who belongs and who doesn’t.
- Trust: We know with whom we’re dealing and that it’s safe to do so.
- Exchange: We have a system of exchange or barter and can trade knowledge, support, goods, services, and ideas.
- Expression: We have a group identity and know what other members are doing. We can easily indicate our preferences and opinions.
- History: We can look back over our history and track our evolution”.³

Vor dem Hintergrund einer stark auf den Prozess gerichteten Entwicklungstheorie ergibt sich eine andere Sicht und Darstellungsweise, die die Bedeutung der o.g. Aspekte in einem handlungsorientiert angelegten, dynamischen Wachstumsmodell sieht. Die oben stehenden Faktoren sind dann nicht alle immer gleichermaßen wichtig, sondern haben je nach Entwicklungsphase unterschiedliche Bedeutung für die (Weiter-)Entwicklung der Communities:

² KOCH, M.: Learning from Civilization. In: LiNE Zine: Learning in the New Economy. Download unter: www.linezine.com/3.1/features/mklic.htm

³ KOCH, M., a.a.O., S. 2 f.

2.1 Erfolgsfaktoren der Communityentwicklung in der Einstiegsphase

Bisherige Erfahrungen zeigen, dass sich eine Online-Community tatsächlich nur entfaltet, wenn eine „**kritische Nutzer- und Nutzerinnenmenge**“ gebildet werden konnte.

Qualitativ gesehen geht es aus unserer Sicht in dieser **ersten Phase** darum, **vertrauensbildend** und **akzeptanzfördernd** zu wirken. Die wichtigsten Mittel und Maßnahmen, die zu diesem Zweck eingesetzt werden können, bzw. Rahmenbedingungen, die förderlich wirken, sind:

• Konzeptionell	• Eine klare Abgrenzung – der Ziele, – der Zielgruppen und – der Themen
• Betreiberseitig	• Die Intensität und Qualität der Akquisition • Die Darstellung institutioneller und persönlicher Integrität der Betreiber/-innen der Community • Die Qualität und der Rhythmus redaktioneller Leistungen des Betreibers/der Betreiberin, die für die Nutzer einen hohen Gebrauchs- und Mehrwert erwarten lassen • Die Qualität und der Rhythmus moderativer Leistungen des Betreibers/der Betreiberin • Die Qualität des technischen Supports
• Nutzerseitig	• Der Grad an „medialiteracy“ der Mitglieder
• Technologisch	• Die technologische Qualität des Community-Systems, insbesondere – des Redaktionssystems, – der Anforderungen an die Nutzer/-innen bzgl. „handling“ und Navigation, – der Qualität der bereitgestellten Kommunikationsmittel (in der ersten Phase „One to many“, z.B. „broadcasting“).

Es steht erfahrungsgemäß am Anfang kaum zu erwarten, dass die Mitglieder selbst von ihren Möglichkeiten zur aktiven Mitgestaltung der redaktionellen Inhalte Gebrauch machen werden. Deshalb kommt es darauf an, mit einem klaren und für die Mitglieder leicht nachvollziehbaren redaktionellem Konzept einen lebendig und dynamisch anmutenden Informationsbereich zu gestalten. Es fallen demgemäß Tätigkeiten an, die sich zusammensetzen aus der Recherche relevanter Informationen, der formatgetreuen Aufarbeitung der gefundenen Infor-

mationen und deren Publizierung, wobei immer auch darauf zu achten ist, die Mitglieder, beispielsweise durch die Nutzung der sog. „broadcasting“-Funktion (ähnlich einer Mailing-List), auf Neuigkeiten aufmerksam zu machen, die sie in den genannten Informationsbereichen der Community finden können. Anders sieht die Aufgabenstellung bezüglich der „Veranstaltungsorganisation“ aus: interessante Referenten/Referentinnen müssen recherchiert und verpflichtet werden, die Mitgliederinteressen müssen „evaluiert“ werden, damit die Themenauswahl für Chat-Veranstaltungen zielgruppennah erfolgen kann, Termine müssen koordiniert und publiziert werden, Anmeldungen müssen bearbeitet werden, ein Community-internes PR-Konzept für einzelne Veranstaltungen muss realisiert werden (hier kann das „broadcasting“-System wieder eine wertvolle Hilfe sein) und nicht zuletzt muss eine Ablaufplanung erstellt und mit dem/der vorgesehenen Referenten/in abgestimmt werden. Wenn erforderlich, kommt noch eine Einweisung der Referenten und Referentinnen in die Nutzung der Technologie hinzu. Alle vorstehend genannten redaktionellen und organisatorischen Aktivitäten müssen in einen monatlichen Aktionsplan aufgenommen und mit einer gewissen Systematik fortan umgesetzt werden, damit die Mitglieder erkennen, nach welcher „Betriebslogik“ der Informationsbereich der Community funktioniert. Diese strukturelle Explikation, die mit dem Begriff „Ritualisierung“ bezeichnet werden kann, schafft Transparenz, die spätestens dann besonders wichtig wird, wenn sich Mitglieder aktiver beteiligen möchten. Sie müssen dann wissen, wann, wie und wohin sie ihre Beiträge schicken sollen.

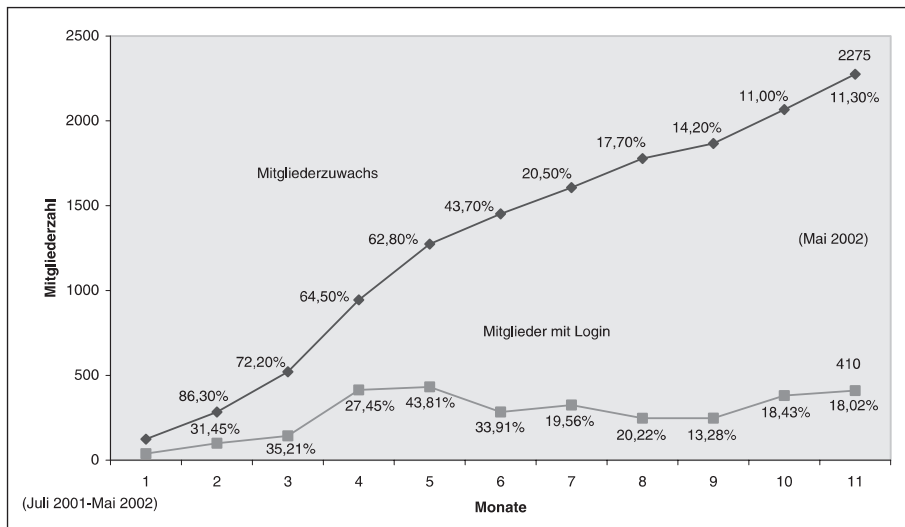
Knowledge-Community beinhaltet neben der Bereitstellung von differenzierter Information und intentional orientierten „Lernorten“ auch die informelle Verknüpfung von Individuen und ggf. deren Gruppierung als Teilinteressengemeinschaften. Sowohl die Unterstützung der Mitglieder im Prozess der „Aneignung des technologischen Systems“ als auch die Unterstützung der Mitglieder bei der informellen Kontaktaufnahme oder deren vorbereitende Aktionen (z. B. das Anlegen einer eigenen Homepage) müssen zwingend über eine personell zuverlässige und kontinuierlich als „anwesend“ empfundene **soziale Moderation/Community Administration** abgesichert werden. Sozusagen als „Seele des Systems“ unternimmt diese Person(engruppe) alles, was geeignet scheint, den (neuen) Mitgliedern die Orientierung im System zu erleichtern. Dazu gehören Maßnahmen wie die persönliche Begrüßung und Einweisung in die grundlegenden Funktionalitäten des technischen Systems, das Aufstellen einer Netiquette zur Regelung des sozialen Umgangs, die Beantwortung (nicht nur von) FAQs („frequently asked questions“) u. v. a. m. Der Erfolg einer Community hängt nicht unwesentlich davon ab, welche Akzeptanz diese „Seele des Systems“ von den Mitgliedern erfährt. Zu den Aufgaben gehört es aber auch, die Mitglieder in mittelfristiger Perspektive dazu anzuregen, die Möglichkeiten zur aktiven Mitgestaltung des Systems wahrzunehmen. Die Geschwindigkeit und der Nachdruck, mit dem die letztgenannte Zielsetzung verfolgt wird, hängt auch davon ab, wie schnell die Mitglieder „medialiteracy“ erwerben. Der bereitgestellte technologische Rahmen

umfasst zwar eine Reihe individueller oder gruppenbezogener Kommunikations- und Präsentationswerkzeuge; i.d.R. muss der Umgang damit aber erst einmal eingeübt werden. In der Einführungsphase muss daher diese „medialiteracy“ möglichst schnell hergestellt werden, damit sich **informelle Kommunikationsstrukturen** innerhalb der Community herausbilden können, die im weiteren Entwicklungsprozess zu einem der wesentlichen stabilisierenden Faktoren werden, die die Community tragen und der Tendenz des Internets zur Flüchtigkeit gegensteuern.

Im vorläufigen, auch statistisch unterlegbaren Zwischenresümee, das am Beispiel von foraus.de gezogen werden kann, bestätigen sich die bisherigen Annahmen weitgehend. Der Einfluss einzelner Parameter ist derzeit allerdings nur schwer einzuschätzen. Sie sind eher als Geflecht (eigen-)dynamischer Faktoren anzusehen, die in einem Gleichgewicht gehalten werden müssen, damit die gewünschte Orientierung in der Bewegung des Systems erreicht werden kann.

Mit dieser Annahme lassen sich zum Entwicklungszustand, den foraus.de heute erreicht hat, einige interessante Aussagen treffen und statistisch unterlegen. Aus den vorliegenden Daten zur Mitgliederentwicklung ergibt sich folgendes Bild:

Bild 1: Mitgliederentwicklung im Verhältnis zu Login-Aktivität 7/2001 bis 5/2002



Der erwartete, signifikant starke Anstieg der Mitgliederentwicklung wird im Bild deutlich sichtbar und beweist die Wirksamkeit der o.g. Faktoren, insbesondere natürlich der Akquisitionsbemühungen, die zielgruppengenau und themenspezifisch angelegt war.

Gleichzeitig wird aber auch klar, wie stark das Nutzungsverhalten der Mitglieder differiert. Anhand der monatlichen Statistik wird deutlich, dass nur etwa jedes fünfte Mitglied registriert in foraus.de anwesend und in irgendeiner Weise aktiv ist. Dieses Bild scheint zunächst bedenklich. Es entspricht aber tendenziell den Erkenntnissen, die in anderen, hauptsächlich US-amerikanischen Communities gesammelt wurden. Die Community differenziert sich sehr schnell in Nutzergruppen mit (rollen-)typischem Nutzungsverhalten. Nancy White geht davon aus, dass die so genannten „Core participants“ als tragende Nutzergruppe einer Community oftmals lediglich eine Gesamtheit von 10 % der gesamten Nutzungsgemeinschaft darstellen, insgesamt aber mehr als 90 % der nutzerseitigen Community-Aktivitäten ausführen.⁴

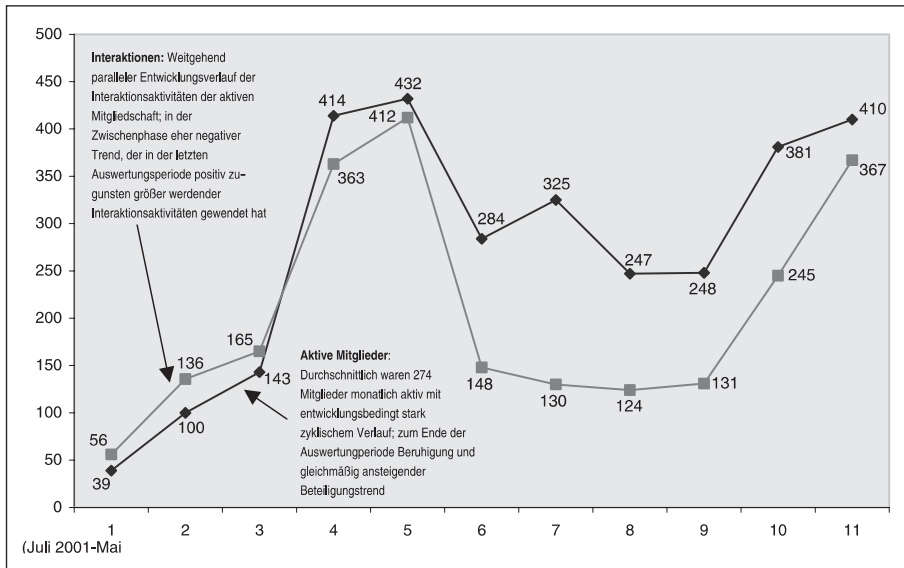
Nimmt man die in foraus.de gemessenen Werte, so verfestigt sich die Annahme, dass auch hier ein derartiger Differenzierungsprozess abläuft. Die Menge der monatlichen Mitgliederbesuche mit Login sind sicherlich noch keine hinreichende Grundlage, um die aktivste Mitgliedergruppe („Core Participants“) bestimmen zu können. Lediglich erste Tendenzen können angedeutet werden. Wir gehen aber davon aus, dass es in der relativ jungen Community noch deutlich weniger sind als 10 % der Gesamtmitgliedschaft. Als Indikator hierfür könnte die prozentuale Differenz von neu gewonnenen Mitgliedern zu den Mitgliedern mit Login herangezogen werden. Nimmt man den letzten in der oben stehenden Grafik angezeigten Auswertungsmonat, so ergäbe sich eine Differenz der Zuwachsrates zur Login-Rate von ca. 6,7 %. Dies dürfte der ungefähre bereinigte Wert sein, über den der stabile Kern der Communitymitgliedschaft auch absolut ermittelt werden kann (ca. 145 Mitglieder).

Für die Breitenentwicklung und die groben Differenzierungsprozesse, die im Folgenden in Augenschein genommen werden, lassen sich eine Reihe von Indikatoren bestimmen und auswerten, die in der Lage sind, Weiterentwicklungen im Hinblick auf den Beteiligungsgrad und die soziale Verdichtung festzustellen. Im Vergleich der aktiven Mitglieder (mit Login) und der Interaktionskurve, die sie erzeugt haben, zeigt sich ein interessantes Bild (Bild 2).

Nach anfänglich disparaten Entwicklungsbewegungen zeigt sich im Verhältnis von **aktivem** Mitglied (gemessen über Login) zu **aktiv interagierendem** Mitglied (gemessen an versendeten E-Mails, Chat- und Forenteilnahmen, Nutzung von Instant Messaging) ein deutlich positiver Trend. Die Zahl der Zugriffe (je Mitglied mit Login) steigt deutlich an. Gleichzeitig beteiligen sich zunehmend mehr Mitglieder an interaktiven Aktionen. Die Intensität der Interaktion steigt, wobei über die Auswertung der Kommunikationsarten, die überwiegend genutzt werden, klar wird, dass es sich um eine stark sternförmige Kommunikation zur Redaktion

⁴ Vgl. WHITE, N.: Community Member Roles and Types, Download unter: www.fullcirc.com/community/memberroles.htm, 01.12.2001

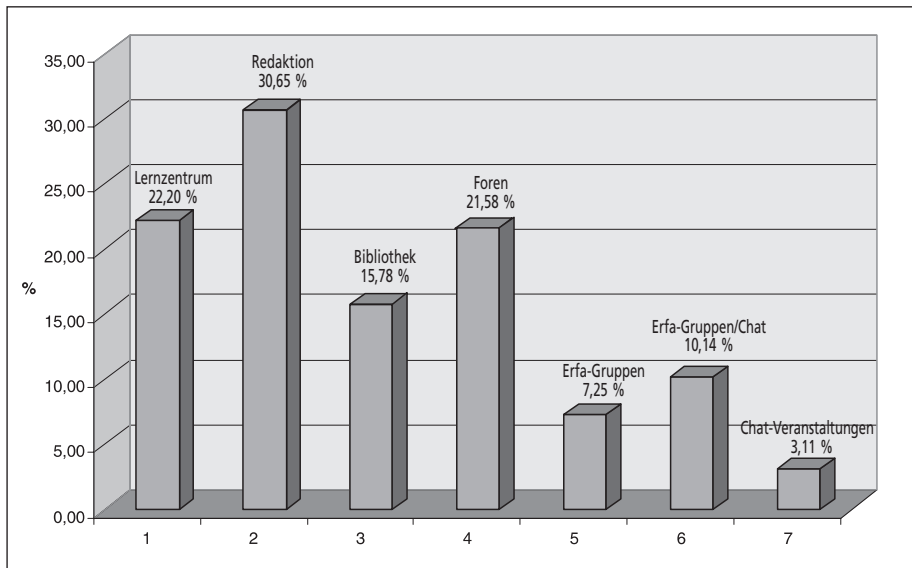
**Bild 2: Mitgliederentwicklung im Verhältnis zu aktiven Mitgliedern
7/2001 bis 5/2002 foraus.de**



hin handelt. Die Verteilung von Kommunikationsaktivitäten im Zeitraum 07/01 – 05/02 ergibt im Jahresmittel folgendes Bild: Kurznachrichten: 19 %, 1:1 Chats: 26 %, Forenbeiträge: 9 %, E-Mail Kontakt Redaktion: 36 %, Rücklauf Sonderaktionen: 10 % (Sowohl E-Mail-Kontakte als auch Sonderaktionen der Redaktion (z.B. Mitgliederbefragungen) und ein nicht unerheblicher Teil der 1:1 Chats sind redaktionell orientiert).

Dass gerade in der Anfangsphase erwartungsgemäß ein stärker ausgeprägtes rezeptives und passives Verhalten der meisten Community-Mitglieder und Besucher zu verzeichnen ist, untermauert die folgende Einzelauswertung für Mai 2002 (Bild 3).

Bedingt durch den Umstand, dass in foraus.de weite Teile auch ohne Login und Registrierung zugänglich sind, ergeben sich monatliche Besucher-/Besucherinnenzahlen, die weit höher liegen als die Mitgliederzahl selbst (im Auswertungsmonat Mai 2002 bspw. verzeichnete foraus.de über 3.700 Besucher/-innen). Natürlich ist es auch Mitgliedern möglich, unregistriert die offenen Bereiche zu besuchen. Die Verzerrung der Datenbasis, die sich daraus, aber auch der Anwendung verschiedener Messverfahren ergibt, ist zwar empirisch gesehen bedauerlich, umgekehrt betrachtet ist es aber ganz offensichtlich eine Zugangserleichterung, wenn nicht gleich zu Beginn eines Community-Besuchs persönliche Daten abgegeben werden müssen. Die Grafik zeigt deutlich das Übergewicht rezeptiver Nut-

Bild 3: Nutzungspräferenzen Gesamtnutzer foraus.de (3728), Mai 2002

zungsweisen, da sowohl Redaktionsbereich, Lernzentrum als auch Bibliothek so konzipiert sind, dass die Informationsrezeption im Vordergrund steht (im Redaktionsbereich wie auch im Lernzentrum stehen dabei durchaus auch interaktive Elemente, wie z.B. Lernforen zu den Lehrbriefen oder Templates zum Verfassen von Mitgliederbeiträgen, zur Verfügung). Tatsächlich werden diese interaktiven Funktionen derzeit noch vergleichsweise wenig benutzt.

Dennoch sind wichtige Entwicklungsprozesse, die weiter oben für die Anfangsphase beschrieben wurden, angestoßen. Das Beteiligungsverhalten hat eine deutlich ansteigende Tendenz. Die Community befindet sich deshalb im Übergangsstadium zur „Partizipationsphase“.

2.2 Erfolgsfaktoren in der Partizipationsphase der Community-Entwicklung

Naturgemäß gibt es derzeit noch kein hinreichendes Datenmaterial zur „Partizipationsphase“ von foraus.de, mit dessen Hilfe die eingangs aufgestellten Hypothesen zur Communityentwicklung empirisch überprüft werden können.

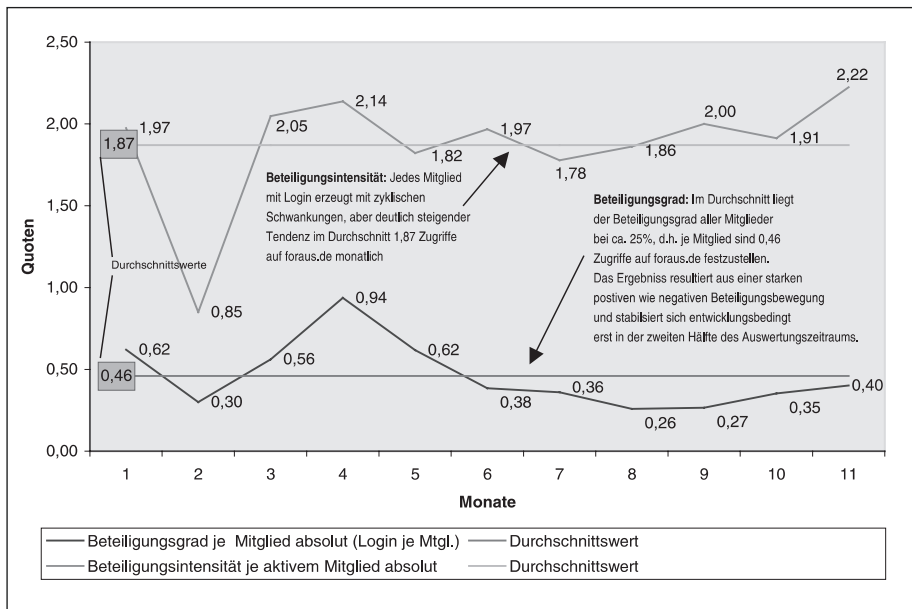
Die folgenden Ausführungen beruhen deshalb weitgehend auf statistischen Auswertungen und Gesprächen mit Prof. Peter Franklin zu www.dialogin.com, die mit ca. 1 Jahr Vorsprung im Jahr 2000 ans Netz gegangen ist. Die Beobachtungen von Prof. Franklin als zuständigem „Redakteur“ für dialogin.com wurden ebenso zur Grundlage der nachfolgenden Betrachtungen wie die statistischen Daten.

Eine Analyse der bisherigen Erfahrungen mit der zweiten Entwicklungsphase lässt folgende Tendenzen erkennen: **Konsolidierung, Segmentierung und soziale Verdichtung.**

• Konzeptionell	• Orientierung auf – Personalisierung – Segmentierung und Gruppenbildung – Ritualisierung, Herausbildung von Verhaltenskodex und Community"stil" (insbesondere die Kommunikation und Art und Weise redaktioneller Arbeit betreffend) – Beteiligungsorientierung vor dem Hintergrund differenzierter Nutzergruppen
• Betreiberseitig	• Qualität, Rhythmus und Kontinuität redaktioneller wie auch moderativer Leistungen des Betreibers • Kreativität zur „Erfindung“ und Organisation von unterschiedlichen Mitgliederbeteiligungsmöglichkeiten • Die Unterstützung der Herausbildung einer Gruppe von „Core Participants“, die bereit sind kontinuierlich moderate Mitverantwortung im Community-System zu übernehmen • Unterstützung „normativer“ Prozesse • Mindestmaß akquisitorischer Aktivität
• Nutzerseitig	• Der Grad an allgemeiner aktiver Beteiligungsbereitschaft an den diskursiven und/oder redaktionellen Ebenen im Community-System • Der Grad an besonderer aktiver Beteiligungsbereitschaft einzelner Mitglieder, die bereit sind kontinuierlich moderate und/oder redaktionelle Mitverantwortung zu übernehmen • Die Qualität der Sozialbeziehungen der Mitglieder untereinander, die sie begonnen haben innerhalb des „virtuellen Raums“ zu realisieren
• Technologisch	• Die technologische Qualität des Community-Systems, insbesondere des Kommunikationssystems und der Beteiligungs- und Differenzierungsmöglichkeiten, die das Redaktionssystem zur Verfügung stellt, damit eine zunehmende „Personalisierung“ im System stattfinden kann und Gruppenkommunikation mit für die NutzerInnen einfachen Mitteln unterstützt werden kann • Die technologische Qualität des Community-Systems hinsichtlich der Evaluation von Nutzungsdaten

Schon die vergleichende Betrachtung einer ersten statistischen Auswertung, nämlich von Beteiligungsgrad und -intensität, ergibt signifikante Unterschiede bezüglich der inneren Verfassung der beiden Communities, die, weil ein vergleichbares technologisches und redaktionelles Betriebskonzept unterlegt ist, entwicklungsbedingt interpretiert werden können. Natürlich ist klar, dass bezüglich des Zielgruppenverhaltens deutliche Unterschiede mit in den Vergleich einfließen, empirische Exaktheit insofern nicht zu gewährleisten ist. Die erste unten stehende Grafik zeigt zunächst die Auswertung des Beteiligungsgrads und der Beteiligungsintensität bei foraus.de:

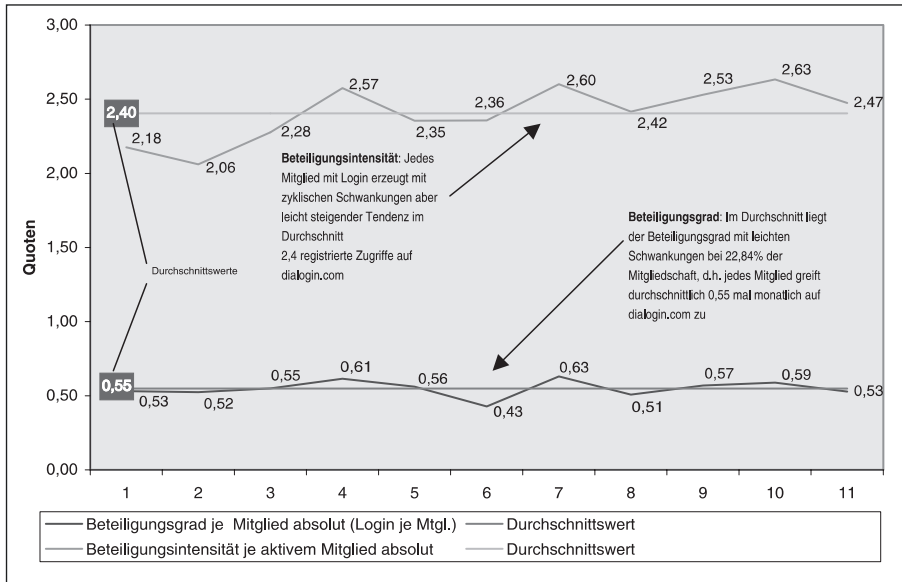
Bild 4: Abweichung vom Durchschnitt: Beteiligung foraus.de



Im Vergleich dazu ergeben die Auswertungen von dialogin.com ein deutlich ruhigeres Bild, das zwar durchaus von zyklischen Bewegungen geprägt ist, die aber

1. auf der Basis eines deutlich höheren Beteiligungsgrads der Gesamtmitgliedschaft stattfinden und auch hinsichtlich der Beteiligungsintensität der aktiven Mitglieder ein höheres Niveau erreichen,
2. eine deutlich geringere Schwankungsbreite aufweisen, was auf eine hohe Beteiligungskontinuität hinweist,
3. hinsichtlich des langfristigen Trends, der erkennbar wird, eine kontinuierliche Aufwärtsbewegung zeigen.

Bild 5: Abweichung vom Durchschnitt: Beteiligung dialogin.com



Dieses Bild bestätigt sich auch, wenn man Interaktionsgrad der Gesamtmitgliedschaft und Interaktionsintensität der aktiven Mitglieder der beiden Communities vergleicht.

Bild 6: Abweichung vom Durchschnitt: Interaktionsquoten voraus.de

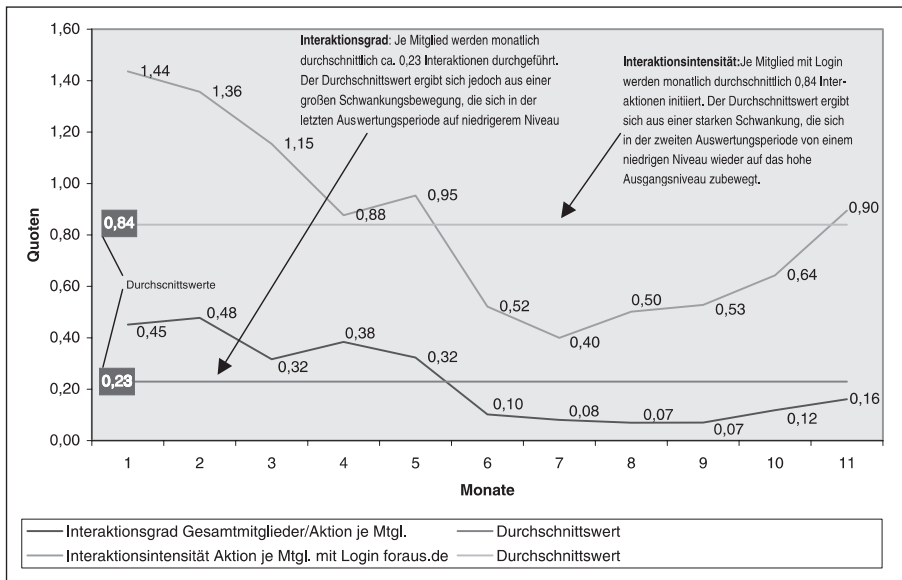
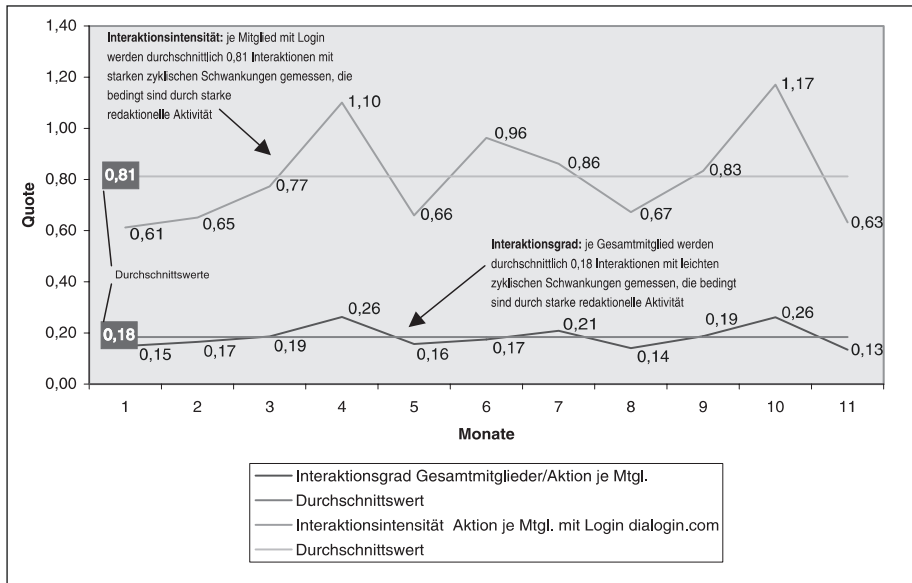


Bild 7: Abweichung vom Durchschnitt: Interaktionsquoten dialogin.com

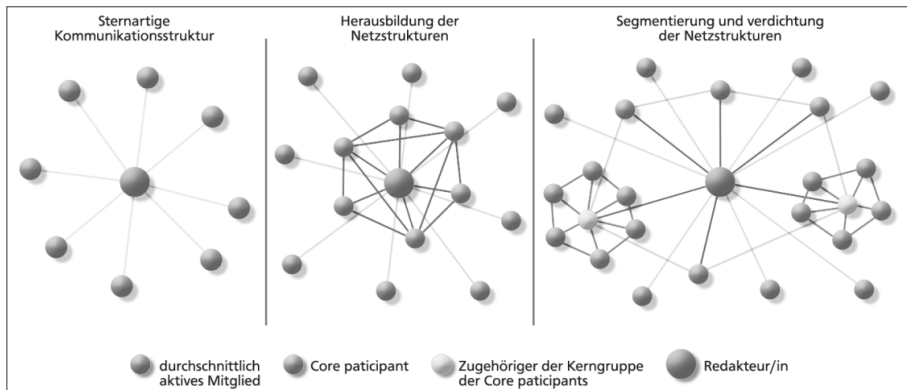
Es fällt auf, dass zwar in foraus.de durchschnittlich eine höhere Interaktionsfrequenz gemessen werden kann. Realistisch betrachtet ist der leichte Vorsprung, der sich für foraus.de daraus ergibt, auf einen sehr stürmischen Anfangsverlauf zurückzuführen, der sich erst Mitte der Auswertungsperiode stabilisiert hat und in einen allmählichen Aufwärtstrend übergeht. Bei dialogin.com bleiben die Schwankungsbreiten gering und bei langsamerem, aber stetigem Mitgliederwachstum bleiben Interaktionsgrad und -intensität stabil auf höherem Niveau. Die deutlichen positiven Spitzen bei dialogin.com weisen dabei auf intensive redaktionelle Aktionen hin, die immer wieder deutlich und kontinuierlich über die Durchschnittswerte hinausragen. Foraus.de befindet sich, wenn sich der Trend der letzten Auswertungsperiode so fortsetzt, entwicklungsbedingt erst auf dem Weg zu einem so ausbalancierten Bild.

Interessant ist der Vergleich der Kommunikationsstrukturen. Auch längerfristig bestätigt sich die Community-Redaktion als tragende Säule von Kommunikationsprozessen und -strukturen. Nach wie vor ist die Kommunikationsstruktur überwiegend sternförmig auf die Redaktion gerichtet. Das zeigt sich deutlich an den vielen E-Mails, die monatlich die Redaktion erreichen. Im Falle von dialogin.com sind dies ca. 47 % des kommunikativen Gesamtaufkommens (im Vergleich hierzu waren es 46 % der E-Mails bei foraus.de, wobei allerdings bemerkt werden muss, dass ca. 10 % hiervon durch redaktionell initiierten Rücklauf entstanden sind). Mit Blick auf die Qualität des Entwicklungsstandes sind andere Beobachtungen zu nennen, die sich schwerer aus den Statistiken herleiten lassen

als die o.g. Gesichtspunkte. Im Vergleich der beiden Communities hinsichtlich der Menge der „Core Participants“, zeigt sich der deutlichste Unterschied, der wenigstens teilweise noch statistisch unterlegt werden kann. Anfänglich in der Entwicklung von foraus.de gar nicht zu erkennen, sind es heute ca. 10–15 Personen, die z.T. bis zu vier Mal höhere Werte hinsichtlich Beteiligung und Interaktion aufweisen. Diese Personengruppe ist zwar noch nicht als mittel- und langfristig stabil anzusehen, dennoch kristallisieren sich bereits jetzt einzelne besonders aktive Mitglieder heraus. Daraus ist zu schließen, dass sich foraus.de auf dem besten Weg befindet, Werte zu erreichen, die derzeit mit einem Jahr Entwicklungsvorsprung bei dialogin.com erzielt werden. Dort hat sich eine stabile Personengruppe von ca. 40–50 Personen herausgebildet, die Beteiligungs- und Interaktionswerte erzielt, die bis zum 16-fachen über den Durchschnittswerten liegen. Diesen Kern an Mitgliedern, der nochmals innerhalb der so genannten „Core Participants“ isoliert werden kann, nenne ich „Leitpersönlichkeiten“. Er ist ein wesentlicher Indikator, der auf eine besondere qualitative Weiterentwicklung der Community hinweist, insbesondere mit Blick auf den Konsolidierungs- und Stabilitätsgrad, der erreicht werden konnte.

Bildhaft ausgedrückt hat sich aus einem sternförmigen Aufbau der Community eine Netzstruktur herausgebildet.

Bild 8: Kommunikationsstrukturen in Online-Communities



Eine Beobachtung aus redaktioneller Sicht bestätigt diese Interpretation. Die Redaktion steht regelmäßig mit einigen der „Leitpersönlichkeiten“ in Verbindung und teilt sich auch zwischenzeitlich bestimmte redaktionelle Aufgaben mit ihnen (im Sommer 2002 bspw. rezensierten zwölf dieser Personen jeweils eine Publikation). Aus den Gesprächen ist der Redaktion bekannt, dass sich um diese „Leitpersönlichkeiten“ kleine Gruppen von Mitgliedern arrangiert haben, die den in der Community gewonnenen Kontakt in Eins-zu-Eins-Kommunikationen per E-Mail oder Telefon fortsetzen und intensivieren.

Die o.g. Auswertungen und Beobachtungen lassen den Schluss zu, dass die eingangs erwähnten Erfolgsbedingungen, die sich in unserer technologischen wie auch handlungsorientierten Konzeption und operativen Umsetzung niedergeschlagen haben, weitgehend bestätigt werden. Die Partizipation der Mitglieder nimmt auf allen Ebenen quantitativ zu und entwickelt Kontinuität auf steigendem Niveau. Die Ausdifferenzierung hat sich – insbesondere die informellen Beziehungen betreffend – verstärkt, die aktive Mitgliederbasis ist erweitert und insbesondere eine Kerngruppe von Mitgliedern („Leitpersönlichkeiten“) trägt kontinuierlich Mitverantwortung für redaktionelle Leistungen und das Kommunikationsgeschehen. Dies sind die wesentlichen Indikatoren dafür, dass der Grad der inneren Vernetzung von dialogin.com zunimmt. Es kann deshalb zu Recht davon gesprochen werden, dass sich dialogin.com in der Partizipationsphase befindet, wobei vorläufig unklar bleibt, bis zu welchem Niveau sich Beteiligungs- bzw. Interaktionsgrad und soziale Vernetzung ausbauen lassen. Die Beobachtung der zukünftigen Entwicklung wird dazu sicherlich neue Erkenntnisse beisteuern.

2.3 Resümee und Ausblicke in die „emanzipierte Phase“ der Community-Entwicklung

Nach Auswertung der vorliegenden Daten und auch vieler Einzelbeobachtungen scheint heute schon sehr deutlich zu sein, dass die Entwicklung einer Community durch die persönliche Integrität, fachlich-redaktionelle Kompetenz sowie Kommunikationskompetenz und -bereitschaft einer personalisierten Redaktion und einer Gruppe von Leitpersönlichkeiten entscheidend beeinflusst wird. Das heißt nicht, dass nicht auch andere Faktoren wie bspw. die Technologie in je spezifischer Weise das Entwicklungsgeschehen beeinflussen. Dies bedeutet aber durchaus, den zuerst genannten Aspekten besondere Aufmerksamkeit bei der Konzeption und operativen Umsetzung von Online-Communities zukommen zu lassen. Rein quantitativ angelegte entwicklungs- oder technikzentrierte Gestaltungskonzepte können nicht erfolgreich sein.

Es ist zu erwarten, dass auf den verschiedenen Ebenen der Erfolgsfaktoren die folgenden Aspekte besondere Bedeutung haben:

• Konzeptionell	• Orientierung auf – Geschichtsbildung im Zusammenhang mit „Gedächtnis“-funktionen der Gemeinschaft – Community-Image, -Identität und ggf. -Ideologie – Normenbildende Prozesse
• Betreiberseitig	• Sammlung und Ordnung von Community-Outputs in Form von Diskussionsauswertungen, Protokollen von Expertenchats

	• Initiierung und Organisation von Selbstverständnisdiskussionen auf redaktioneller aber auch den verschiedenen kommunikativen Ebenen • Unterstützung „normativer“ Prozesse • Mindestmaß akquisitorischer Aktivität
• Nutzerseitig	• Entwicklung einer „Wir-Identität“ auf allgemeiner und insbesondere auf der Ebene von Teilgruppen in der Community-Gemeinschaft auf der Basis gegenseitigen Nutzens
• Technologisch	• Die technologische Qualität des Community-Systems, insbesondere des Archivierungs- und Suchsystems

Es bleibt derzeit im Bereich des Spekulativen, wie die Entwicklungsverläufe in den einzelnen, hier vorgestellten Entwicklungsphasen intensiviert werden können.

Gert-Günter Krenkel

Online-Communities im Einsatz – Praxisbericht aus der SIEMENS AG

Die Siemens AG als weltweit agierendes Unternehmen hat einen vielschichtigen, auf die einzelnen Unternehmensbereiche abgestimmten und wachsenden Bedarf an Qualifizierungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter/-innen. E-Learning schafft neue technische Möglichkeiten, um diesem Bedarf nachzukommen. Online-Communities sind dabei ein wichtiges Instrument des Wissensmanagements innerhalb des Unternehmens. Der Beitrag skizziert diesen Ansatz, geht auf zwei Beispiele aus dem Unternehmen näher ein und benennt einige Herausforderungen, vor die das Unternehmen gestellt ist.

1 Zur Einführung

Der Strukturwandel und die technische Entwicklung haben zur Folge, dass die Erfahrung und das Wissen, aber auch die Motivation und das Know-how der einzelnen Mitarbeiter/-innen zu entscheidenden Faktoren einer modernen Wissensgesellschaft wurden. Nicht nur diese Veränderung, sondern auch die Geschwindigkeit, mit der sich diese vollzieht, verlangen, dass die Mitarbeiter/-innen ihre Qualifikation ständig anpassen und weiter entwickeln. Innerhalb des Unternehmens muss gleichzeitig der Umgang mit Wissen und Erfahrungen – das Wissensmanagement – offensiv gefördert werden.

Lebenslanges Lernen ist deshalb nicht nur ein Schlagwort. Innerhalb eines global agierenden Unternehmens wie der Siemens AG entstanden aus weltweiten Kooperations- und Arbeitsbeziehungen innerhalb des Unternehmens neue Qualifikationsbedarfe und – als Antwort darauf – auch neue Wege der Qualifikationsvermittlung bzw. des Qualifikationserwerbs. Präsenzphasen der Weiterbildung wechseln mit virtuellen Phasen, modulare Angebote in Form von CBT oder WBT können in E-Shops, über das Intra- oder Internet abgerufen werden. Virtuelle Lernplattformen, Bibliotheken und andere E-Angebote gehören heute bei Siemens wie in anderen Großunternehmen auch bereits zum Standard.

Ein weiterführender Schritt ist das kollaborative Lernen über Online-Communities, d.h. neben der Vermittlung notwendiger Schlüsselkompetenzen bietet sich hier eine große Chance zur Wissensvermittlung und zum Wissensaustausch durch Best-Practice-Sharing, Knowledge-Sharing und E-Learning.

Der Zugang zu diesem Wissen wird in Unternehmen durch unterschiedliche Technologien und Plattformen ermöglicht, z. B. Knowledge-Management-Tools mit entsprechender technischer Ausstattung oder „echte“ Communities mit Foren und/oder Chats.

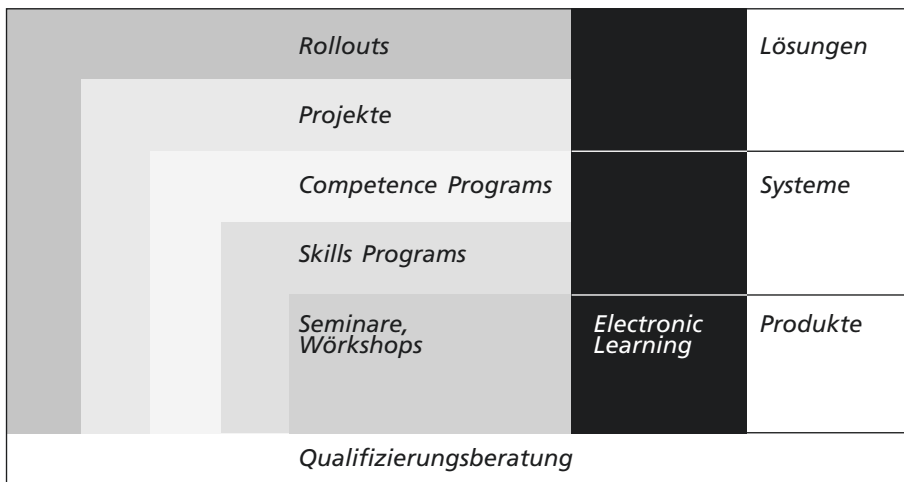
Eine entsprechende Strategie und, darauf aufbauend, die Entwicklung und der Einsatz vielfältiger E-Learning-Werkzeuge und Hilfsmittel stellen die Unternehmen und ihre Mitarbeiter/-innen vor vielfältige Herausforderungen. In diesem Beitrag soll über einige Erfahrungen, aus einem Bereich der Siemens AG, der Siemens SQT, (<http://www.sqt.siemens.de/>) berichtet werden.

2 Siemens Qualification and Training (SQT) – eine kurze Vorstellung

Bei Siemens Qualification and Training (SQT) sind mehr als 300 Mitarbeiter/-innen mit breit angelegter Qualifizierungskompetenz und, über ein Partnerkonzept, weitere, rund 800 bewährte Qualifizierungsberater/-innen, Referenten/-innen und Trainer/-innen tätig. Der Stammsitz befindet sich in Deutschland, Niederlassungen gibt es in den USA, China, Frankreich und Portugal.

Das Portfolio der angebotenen Qualifizierungen von SQT baut auf den Dreiklang von Produkten, Systemen und Lösungen auf (Bild 1).

Bild 1: Elemente der Qualifizierungsangebote bei SQT



Zur Erläuterung:

- Als **Qualifizierungsprodukte** bezeichnen wir die Vielfalt an geschäftsbezogenen Seminaren, Workshops und Intensivtrainings. Damit decken wir ein anspruchsvolles Repertoire häufiger Aufgabenstellungen ab.
- Unsere **Qualifizierungssysteme** dienen der gezielten Entwicklung von Funktionsträgern oder -einheiten Ihres Unternehmens. Für den anforderungsgerechten Kompetenzaufbau sind hier Einzelmaßnahmen standardisiert oder maßgeschneidert zu einem Komplettnprogramm zusammengefügt.

Competence Programs beziehen sich auf ganze Teams, Geschäftseinheiten oder Funktionsebenen, aber auch auf Individuen. Sie beinhalten für jede Anforderungsebene – vom Neuling bis zum Experten – genau die für Geschäft und Rolle benötigten, interdisziplinären Kompetenzen.

Skills Programs dagegen sind Maßnahmen zur individuellen berufsspezifischen Qualifizierung. Sie umfassen ein vordefiniertes, abgestuftes Seminarprogramm für bestimmte Berufe und Tätigkeiten – mit Schwerpunkt auf der beruflichen Praxis.

- **Qualifizierungslösungen** empfehlen wir für neue und komplexe Herausforderungen, die ihre gesamte Organisation oder größere Teile davon betreffen. Im Rahmen von **Projekten** unterstützen wir Unternehmen und Unternehmensbereiche beim systematischen Kompetenzaufbau für Teams, Geschäftseinheiten und komplette Organisationen.

Rollouts beziehen sich auf einen definierten Content, z. B. auf die Einführung von Produktivitätsprogrammen. Hier liegt unsere Leistung darin, die neuen Inhalte unternehmensweit und unter Berücksichtigung der verschiedenen Zielgruppen in kurzer Zeit zu implementieren.

Zusammenfassen lässt sich: Wir qualifizieren Menschen, Teams und Geschäftseinheiten „face-to-face“ im Präsenztraining ebenso wie „remote“ über E-Learning – und setzen sie bei Bedarf auch an die frische Luft – im Outdoor-Training.

3 E-Learning bei Siemens

E-Learning wird bei Siemens als selbst gesteuertes, multimediales und interaktives Lernen verstanden. Dieses kann durch verschiedene Kommunikationsmöglichkeiten (z. B. tutoriell begleitet oder in einer Online-Community) unterstützt werden. E-Learning ist dabei der Sammelbegriff für verschiedene Lernszenarien, -umgebungen und technische Umsetzungen. Die älteste verwendete Form ist das Computer-based-Training (CBT). Aber auch Distance-Learning, Virtual Classroom und Web-based-Training (WBT) gehören dazu. In letzter Zeit taucht, aufgrund der gesammelten nicht nur positiven Erfahrungen mit dem „reinen E-Learning“, immer wieder der Begriff von hybriden Lernsystemen oder auch Blended-Learning auf.

Anhand eines kurzen Überblicks werden im Folgenden einige netzgestützte Lernangebote aus der Siemens AG vorgestellt. Der Einstieg in die Lernwelt wird für alle Mitarbeiter/-innen über das Employee-Portal der Siemens AG eröffnet.

Das Mitarbeiterportal ist nur im Intranet abrufbar. Hier können z. B. auch Reise-mittelbestellungen, Reisekostenabrechnungen und Urlaubsanträge abgerufen werden. Dieses Portal ist also multifunktional gestaltet, das heißt, es bietet zum einen Standardinformationen ohne Login – dazu gehören u. a.:

Bild 2: Mitarbeiter-Portal Siemens AG

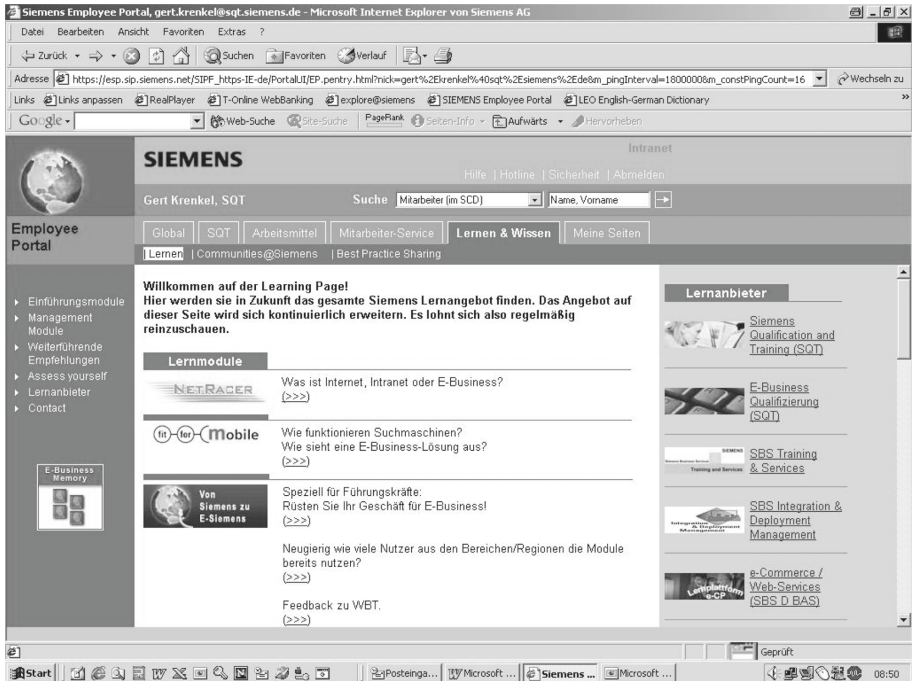


- Aktuelle Brancheninformationen,
- Suchfunktionen innerhalb des Unternehmens,
- Verlinkungen zu Portalen einzelner Siemensbereiche,
- Informationen und Links zu Lern- und Qualifizierungsportalen.

Zum anderen kann über das Portal in die „Lernwelt“ der Siemens AG eingestiegen werden. Eine Vielzahl der dortigen E-Angebote sind frei zugänglich – andere wiederum stehen nur nach einem entsprechenden Login zur Verfügung. Bei einigen WBTs werden, verbunden mit der Anmeldung, automatisch Newsletter generiert. Spezielles Login ist nur für bestimmte, zugelassene Teilnehmer/-innen, Mitarbeiter/-innen und Kunden/Kundinnen zugänglich.

Die Vielzahl der hier angebotenen Portale und internen Lernanbieter ergibt sich aus den differenzierten Anforderungen innerhalb des Gesamtunternehmens. – Die Siemens AG ist ein Mischkonzern mit einer breiten Produkt- und Dienstleistungspalette.

Bild 3: Einstieg Lernportal Siemens AG



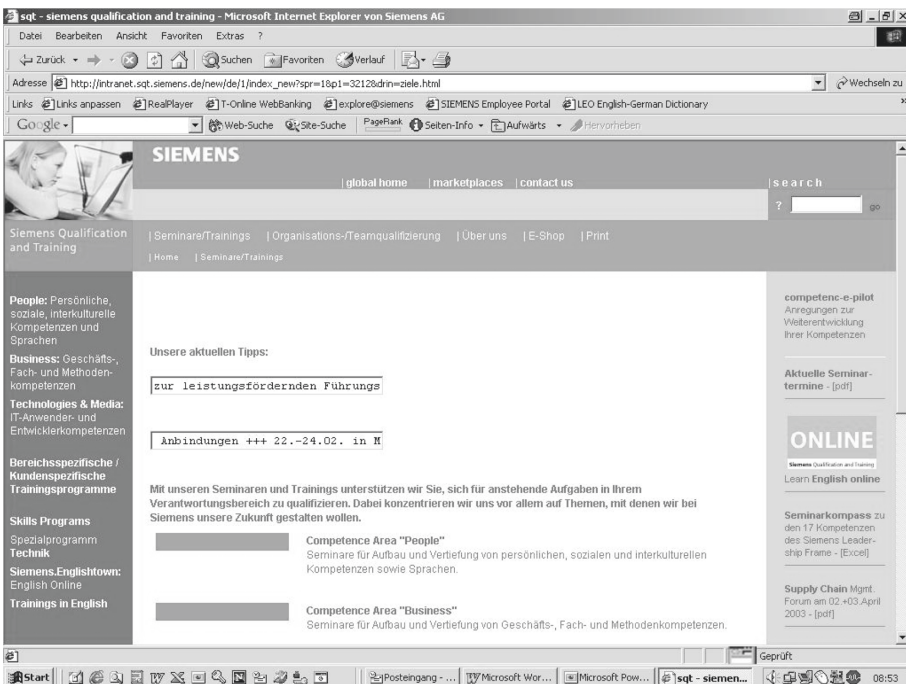
Auf der gemeinsamen Startseite finden sich deshalb verschiedene Anbieter, Siemens-interne Dienstleistungseinheiten, die ein jeweils spezifisches Weiterbildungsportfolio anbieten und darin, externen Schulungsanbietern vergleichbar, als Profitcenter aufgebaut sind. Diese Anbieter haben in vielen Fällen eine eigene Plattform. Die inhaltlichen Angebote reichen von rein technischen Weiterbildungen über technisch stark ausgeprägte Themen mit reinem Siemens-Content bis hin zu kaufmännischen- und Verhaltenstrainings. Technische Angebote sind z. B. Schulungen zu Röntgensoftware und Serviceschulungen für Turbinenwartungen. Themen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes werden dagegen meistens von den Siemens-Bereichen direkt angeboten. Der größte Teil der Standardangebote, ohne Siemens-Contents, wird von den Siemens-Anbietern auch extern vermarktet. Bei SQT macht das etwa ein Drittel aller angebotenen Maßnahmen aus.

Unter den Siemens-internen Bildungsanbietern hat SQT die breiteste Angebotspalette. Das Spektrum reicht vom klassischen Präsenzseminar über Distance-Learning, CBT, WBT bis hin zu aktuellen Blended-Learning-Angeboten, insgesamt sind das etwa 600 Themen und Themenfelder. Diese werden über drei Competence Areas (Business, People und Technologie & Media) realisiert und von etwa hun-

dert Produktmanagern weltweit betreut. Die Abwicklung erfolgt teilweise online sowie über einen eigenen Customer-Service.

Neben dem Standardgeschäft ist SQT ein erfahrener Anbieter von weltweiten Roll-Outs und Projekten. Ein aktuelles Beispiel für ein weltweites Roll-Out ist eine Maßnahme zum Thema SAP für einen Siemensbereich mit 3.500 Mitarbeitern. Dies beinhaltete die Konzeption, weltweite Präsenzs Schulungen vor Ort, die Einrichtung und Pflege einer Intranetplattform, WBT's, Consulting sowie den Support. Ein Beispiel für ein Projekt war eine bundesweite Schulung zum Thema Intranet/Internet für einen Siemensbereich. Damit wurden an 32 Standorten innerhalb eines halben Jahres rund 1.200 Mitarbeiter mit Hilfe mobiler Reisesets (komplette Sätze mit 13 Laptops, Cisco-Routern, Hubs und Beamer) qualifiziert. Dazu mussten an den Standorten jeweils Räume angemietet, EURO-ISDN geschaltet und die Transportlogistik der Reisesets organisiert werden.

Bild 4: Einstiegsseite Portal Siemens Qualification and Training (SQT)



Weitere Funktionen des Siemens-Mitarbeiterportals eröffnen sich den Nutzern und Nutzerinnen durch ein Login. Danach stehen ihnen eine Vielzahl von Funktionalitäten, Arbeitsmitteln und Services zur Verfügung. Der Community-Ansatz ist Teil dieser Plattform. Über Foren können sich die Nutzer zu unterschiedlichen Themen austauschen.

4 Der Community-Ansatz bei Siemens

Neben den technischen Voraussetzungen, z.B. einer Knowledge-Sharing-Plattform, die idealerweise auch mit E-Learning-Angeboten versehen wird, leben Communities von einer Zusammenbeitskultur. Sofern diese gegeben ist, entwickeln sie eine „Eigendynamik“.

Innerhalb der Siemens AG sind die technischen Voraussetzungen zum Einsatz von Communities, Knowledge-Management und E-Learning sehr gut. Bereits 85% der Mitarbeiter/-innen haben Intra- und Internet-Zugang und es gibt weltweit über 300.000 vernetzte Arbeitsplätze.

Konzernweit wird das Thema Knowledge-Management von der Zentralstelle Corporate Information and Operations Knowledge Management (CIO KM) verantwortet. Unterstützt wird CIO KM innerhalb des Unternehmens dabei hauptsächlich von drei Partnern:

1. Fachzentrum Wissensmanagement bei Corporate Technology (CT IC – Information & Communication),
2. von SBS Management Consulting (SBS MC) und
3. von Siemens Qualification and Training (SQT).

Seit Anfang 2002 werden innerhalb der Siemens AG verstärkt Knowledge-Management-Plattformen (KM-Plattformen) geschaffen, die mit der Software „Livelihood“ des kanadischen Weltmarktführers für Wissensmanagement-Software, „Open Text“, arbeiten (<http://www.opentext.com/>). Ziel ist die konzernweite Vernetzung zu einer einheitlichen Plattform, dem Siemens Sharenet. Sich daraus ergebende Herausforderungen will ich kurz exemplarisch aufzeigen:

- Eine Herausforderung ist die „dezentrale“ Organisation innerhalb der Siemens AG und die daraus resultierende Eigenständigkeit einzelner Unternehmensbereiche. Jeder dieser Unternehmensbereiche hat teilweise die Größenordnung eines eigenen Konzerns (sowohl umsatz- als auch mitarbeiterseitig). Hier finden sich gewachsene Strukturen, die auch auf den Kommunikationsbereich wirken. Die zur Umsetzung vorliegenden Vorgaben der einzelnen Konzern-Zentralstellen lassen sich deshalb nur schrittweise umsetzen.
- Eine zweite Herausforderung ist die Berücksichtigung der jeweils eigenen Interessen, die mit denen des Gesamtkonzerns weitestgehend zusammengeführt werden müssen. Aus Sicht eines Bereichs ist deshalb eine Anpassung der vorhandenen Strukturen an andere Unternehmensbereiche sowie an die Konzernstruktur notwendig.
- Eine dritte Herausforderung ist die Sicherstellung der weltweiten Zusammenarbeit. Dafür müssen einheitliche Definitionen geschaffen werden (z.B. bereichsübergreifende und konzernweite Berufsbilder oder Berufsfelder).

In der Siemens AG wird bereits seit 1997 Wissensmanagement konsequent vorangetrieben. Angefangen hatte alles mit einer Eigeninitiative von 15 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aus verschiedenen Bereichen. Heute sind z.B. in der daraus hervorgegangenen Community of Practice „Knowledge Management“ über 400 Mitglieder weltweit engagiert.

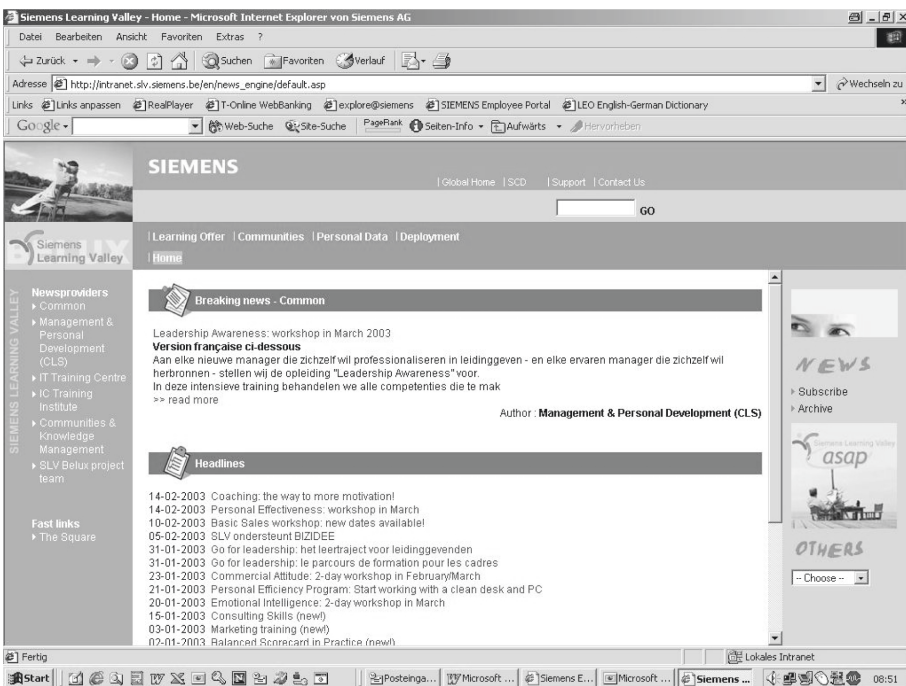
An dieser Stelle wird anhand von zwei Praxisbeispielen ein Einblick in Community-Ansätze innerhalb der Siemens AG gegeben.

5 Community-Beispiele aus der Siemens AG

5.1 Beispiel SAG Belgien „Learning Valley“

„Learning Valley“ ist ein universelles Portal für Lernen und Wissen und wird von einem 40-köpfigen Team entwickelt und betreut. Dort findet man die Kombination von neuen Methoden des E-Learning und Knowledge Management in einem Portal.

Bild 5: „Learning Valley“ der Siemens AG Belgien



Inzwischen sind dort mehr als 5.000 Mitarbeiter/innen weltweit registriert und kontaktieren das „Learning Valley“ regelmäßig. Im „Square“ haben sich Interessengemeinschaften in Communities organisiert, es gibt Diskussionsforen und es

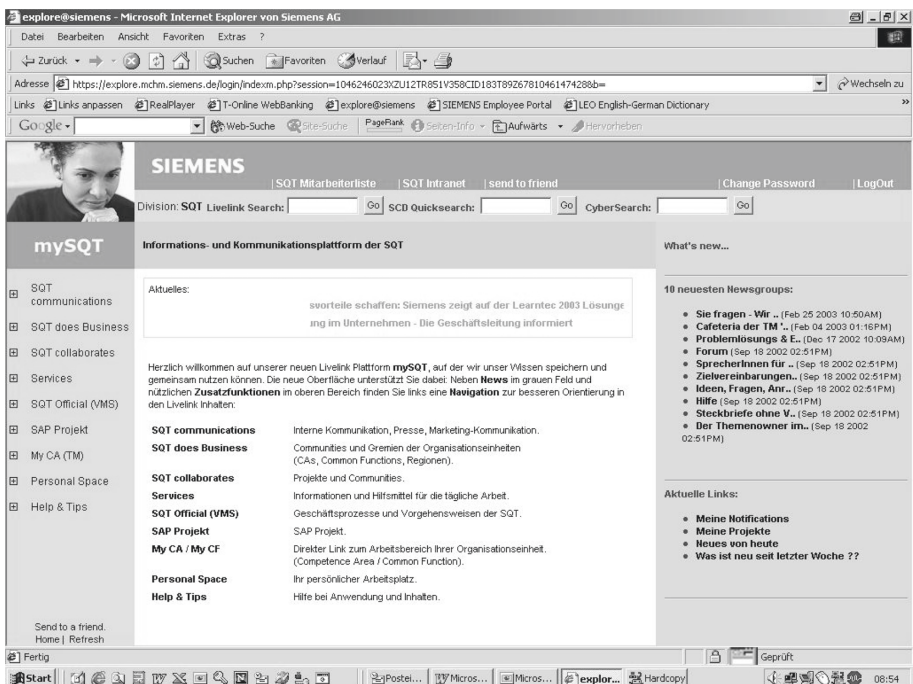
können Dokumente heruntergeladen werden. Mittels eines Rating-Systems werden die Dokumente durch die User bewertet, was eine Qualitätssicherung der angebotenen Dokumente gewährleistet. Darüber hinaus finden sich dort sowohl Online- als auch Offline-Angebote zur Weiterbildung.

5.2 Das Beispiel SQT

Als globaler Qualifizierer und Roll-Outer ist SQT einer der führenden Anbieter von Schulungen für Knowledge-Management. Zum Thema „Livelihood“ werden auch Komplettlösungen bis hin zum vollständigen Roll-Out angeboten.

Aufgrund der vorhandenen Kompetenz und zur weiteren Vertiefung lag es nahe, als einer der ersten Bereiche innerhalb der Siemens AG eine solche Plattform zu schaffen und zu implementieren. SQT wollte zum unternehmensinternen Kompetenzcenter, was die Einführung und Nutzung von „LiveLink“ betrifft, werden.

Bild 6: Startseite „Livelihood“ Siemens Qualification and Training



Im Jahr 2002 wurde das KM-Tool „Livelihood“ bei SQT implementiert. In den ersten Schritten soll das Tool ein einheitliches Dokumentensharing, Best Practice, Projektverwaltung und -dokumentation sowie verschiedene Services für SQT-Mitarbeiter/-innen bieten. Die nächsten Ausbaustufen sehen die Abbildung verschiedener Prozesse und die Einführung von Workflows vor. Im letzten Schritt kommen dann E-

Learning-Angebote hinzu. Dazu gibt es auf allen Ebenen Diskussionsforen und Communities, über die vernetztes Arbeiten und Lernen erfolgen kann.

Neben den bereits geschilderten Herausforderungen bei Einführung eines Share-Net, die sich aus der dezentralen Konzernstruktur ergeben, treten bei der Einführung und der Umstellung auf dieses Tool folgende Probleme auf, die maßgeblich auf Lebenserfahrungen und tradierte Verhaltensweisen der Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte zurückzuführen sein dürften:

- Wissen ist Macht – Mitarbeiter scheuen sich, ihr Wissen weiterzugeben. Sie fürchten offensichtlich, dass sie sich damit der Kritik aussetzen, und vor allem, dass für sie ein Wissensverlust entsteht;
- Fragen führen zu unangenehmen Störungen;
- Häufiges Fragen ist ein Zeichen von Schwäche;
- Es geht schneller, wenn ich es selbst mache;
- Andere arbeiten weniger effizient, also bin ich besser
- Wissensweitergabe sollte in Anwesenheit des Chefs erfolgen (Anerkennung);
- Hilfestellung dem Kollegen/der Kollegin gegenüber verhindert die eigene Profilierung;
- Der Kollege/die Kollegin lehnen Hilfestellungen ab (Prestige und Gesichtsverlust);

Diesen Herausforderungen zu begegnen, ist nur möglich, wenn ein konsequenter Wandel in der Einstellung zu diesen Angeboten – und zwar gleichzeitig bei Führungskräften wie auch bei Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen – stattfindet. Begegnet wird diesem Verhalten gegenwärtig durch einen gewissen hierarchischen Zwang, z.B. werden Bereichsrundschreiben grundsätzlich nur noch als Tool auf die Plattform gestellt, Serviceangebote (z.B. Beamerbestellungen, Hoteldatenbank usw.) sind nur noch darüber zu erreichen, innerhalb dieses Jahres sollen die Gruppenlaufwerke aufgelöst werden und alle Dokumente nur noch über „Liveline“ verwaltet werden. Das heißt, Organisationsabläufe sind an die Nutzung der Plattform gebunden.

Darüber hinaus werden Führungskräfte geschult und sogenannte Liveline-Beauftragte benannt, die als Ansprechpartner und Coaches bereitstehen. Die Nutzerakzeptanz hängt, so unsere Erfahrung, maßgeblich von den Angeboten ab, vor allem gefragt sind schnelles und ausschließliches Anbieten von interessanten Inhalten, schnelles Einstellen von BestPractice sowie das Angebot von Chats, Diskussionsforen, E-Learning.

Wichtig ist auch die schnelle Befähigung der Mitarbeiter/-innen im Handling des Tools. Dabei geht es auch um die überzeugende Vermittlung von Vorteilen bei

der Nutzung, z.B. den Workflow, die gemeinsame Projektbearbeitung, die Nutzung der Lernangebote betreffend.

Die Umsetzung erfolgt schrittweise. Einzelne Abteilungen werden geschult und mit dem Umgang vertraut gemacht. Über Statistiken und deren Veröffentlichung wird die Nutzerakzeptanz kommuniziert (TOP 10 usw.). Momentan ist ein verstärktes Interesse und eine stärkere Nutzung zu verzeichnen, die nach meiner Einschätzung hauptsächlich auf die intensivere Steuerung durch die Führungsebene zurückzuführen ist.

6 Einige Schlussfolgerungen

Online-Communities können individuell gegründet werden. Sie sind für Abteilungen, Vereine, Verbände – aber auch für Berufsgruppen, Kollegen und alle anderen Interessengruppen nutzbar. Neben der Bereitstellung einer Vielzahl von relevanten Daten, die übersichtlich gegliedert und jederzeit abrufbar sind, bieten sie auch die Möglichkeit zum E-Learning.

Diese Lerngelegenheit lässt geographische und auch Unternehmensgrenzen verschwinden und einen gemeinsamen Wissensvorrat entstehen. Dieses Wissen wird für alle Community-Mitglieder nutzbar, und die Qualität und Aktualität des Wissens in Teams, Gruppen – aber auch bei Einzelpersonen – steigt. Communities sind eine Art „Knowledge-Silo“ – dort werden Kompetenzen aktualisiert, erhalten und weiterentwickelt.

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass es schwierig ist, verschiedene Bereiche, Abteilungen usw. innerhalb eines Unternehmens zusammenzuführen. Dies wird, wie angeführt, durch unterschiedliche Strukturen und Interessen erschwert und stellt m.E. in Unternehmen eines der Hauptprobleme bei der Umsetzung eines Wissensmanagementsystems dar. Auffallend ist, dass gewerblich-technisch orientierte Berufsgruppen solche Angebote deutlich besser annehmen als kaufmännisch-verwaltende.

Eine der wichtigsten Aufgaben bei der Umsetzung und für den Erfolg von Online-Communities besteht darin, dass die Rahmenbedingungen stimmen. Im Sinne der „äußeren“ Bedingungen muss das Klima bzw. die Unternehmenskultur lernförderlich sein, und zwar so, dass die Motivation der Mitarbeiter zur Teilnahme an Communities befördert wird. Innere Bedingungen beziehen sich eher auf die Fähigkeit zur Selbstorganisation beim Lernen. Dazu gehören z.B. Zeiteinteilung, Zielorientierung, Inhaltsauswahl usw..

Darüber hinaus muss auch die entsprechende Kommunikations- und Teamfähigkeit erlernt werden: Fähigkeit zur Kooperation, Kommunikation, Gruppenarbeit sowie eine positive Streit- und Konfliktkultur gehören dazu.

Zur Funktionsfähigkeit von Communities ist es wichtig, dass die Mitglieder lernen, nicht nur zu nehmen, sondern sich – und auch ihr Wissen – einzubringen. Dazu muss vermittelt werden, dass niemand ersetzbar oder überflüssig wird, nur weil er sein Wissen teilt!

Angaben zu den Autoren und Autorinnen

Pia Bohlen

Dipl.-Ing. Pia Bohlen ist seit 1998 geschäftsführende Gesellschafterin der Xbyte GmbH, in Erkrath (Düsseldorf). Die studierte Architektin sattelte 1997 als Autodidaktin in den damals noch jungen Internetmarkt um. Neben dem Agenturbetrieb widmet sie sich intensiv den Grundlagen der Kommunikation in Internet-Newsforen und Fachcommunities, dem Consulting bei der Integration von B-to-B-Plattformen und Communities, der Entwicklung von Corporate-Communication-Strategien und der Konzeption virtueller Projekte.

Kontakt: p.bohlen@xbyte.de

Prof. Dr. Peter Dehnbostel

Professor für Berufs- und Arbeitspädagogik an der Universität der Bundeswehr, Hamburg

Kontakt: peter.dehnbostel@unibw-hamburg.de

Angela Fogolin

Dipl. Sozialarbeiterin, Mitarbeiterin im BIBB im Bereich Bildungstechnologie mit dem Schwerpunkt E-Learning in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Kontakt: fogolin@bibb.de

Gert-G. Krenkel

Verwaltungskaufmann, seit 1998 Aufbau der Internationalen Multimedia Akademie (IMA) bei Siemens Qualification and Training, seit 2000 Product Manager Multimedia bei Siemens Qualification and Training (SQT), Leiter des Arbeitskreises Aus- und Weiterbildung im Deutschen Multimedia Verband (dmmv)

Kontakt: gert.krenkel@siemens.com

Wolfgang Reichelt

Dipl. Sozialwissenschaftler, Geschäftsführer der thinkhouse AG

Kontakt: wr@thinkhouse.de

Dr. Sabine Seufert

Dr. Sabine Seufert ist Projektleiterin und Dozentin am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen in der Schweiz. Sie studierte Wirtschaftspädagogik an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (1994 Abschluss zur Diplom-Handelslehrerin) und promovierte an der

Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster (Dr. rer. pol. 1996). Von 1997 bis 1999 war sie als Mitgründerin und Projektleiterin des Learning Center, Lehrstuhl Prof. Dr. Andrea Back, am Institut für Informationsmanagement an der Universität St. Gallen tätig. Seit März 1999 ist sie unter der Leitung von Prof. Dr. Peter Glotz für Executive MBA in Media and Communication zuständig. Im Jahr 2000 verbrachte sie mehrere Monate als Visiting Scholar am Stanford Learning Lab, wo sie sich verstärkt dem Thema virtueller Lerngemeinschaften gewidmet hat. Für das Forschungsprojekt „NetAcademy“ (www.netacademy.de) hat sie mehrere Lerngemeinschaften entwickelt.

Kontakt: sabine.seufert@unisg.ch

Kai Thürbach

ist Geschäftsführer und Gründungsgesellschafter der sekretaria.media GmbH in Köln. Er hat in Münster und an der Harvard University in USA Betriebswirtschaftslehre studiert und war anschließend wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Marketingmanagement von Prof. Kirchgeorg an der Handelshochschule Leipzig (HHL). Kai Thürbach verfügt über internationale Arbeitserfahrung und war bei verschiedenen Dienstleistungs-, Industrie- und Medienunternehmen in Deutschland, England, Frankreich und den USA tätig. In Zusammenarbeit mit dem Institut für Marketing von Professor Meffert, Münster, war er in verschiedenen Beratungsprojekten tätig und sammelte Erfahrungen in den Bereichen Marketing, Organisation und Beschaffung sowie Kundenmanagement.

Kontakt: kai.thuerbach@sekretaria.de

Dr. Gert Zinke

wissenschaftlicher Mitarbeiter am BIBB im Bereich Bildungstechnologie mit dem Schwerpunkt E-Learning in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Landmaschinenschlosser, Berufsschullehrer für Metalltechnik, Dr. paed. (TU Dresden, 1990), seit 1991 am BIBB, von 1998-2000 im Auftrag der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) Berater am Regionalinstitut für Berufsbildung in Shanghai (China).

Kontakt: zinke@bibb.de

Abstract

The authors of this publication start from the assumption that occupation-related online communities contribute to the qualification of employees in companies and can support knowledge management both within and across companies.

The individual articles give an introduction to the subject matter, make reference to questions and problems arising in vocational education and document first experience gathered in practical work. For example, the authors try to find out how online communities can organisationally and conceptionally be integrated into the educational work within companies. Practical experience is contributed by experts who manage online communities for different target groups and against the background of different organisational and financial concepts or by experts who are involved in the management of such communities.

This publication is thus addressed to training staff in companies and educational establishments, to training experts and last but not least to all those who intend to set up or manage an online community themselves.

Gemeinsame Ausgangshypothese der Autoren und Autorinnen dieser Publikation ist, dass berufsrelevante Online-Communities zur Qualifizierung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Unternehmen beitragen und unternehmensinternes wie auch – übergreifendes Wissensmanagement unterstützen können.

Die einzelnen Beiträge führen in diese Thematik ein, stellen den Bezug zu berufspädagogischen Fragestellungen her und dokumentieren erste Praxiserfahrungen. So wird z.B. der Frage nachgegangen, wie Online-Communities organisatorisch und konzeptionell in die betriebliche Bildungsarbeit eingebunden werden können. Die Praxiserfahrungen bringen Experten und Expertinnen ein, die für unterschiedliche Zielgruppen und vor dem Hintergrund verschiedener Organisations- und Finanzierungskonzepte Communities betreiben, bzw. an deren Betrieb mitwirken.

Damit richtet sich der Band an das Bildungspersonal in Unternehmen und Bildungseinrichtungen, an Bildungsexperten und nicht zuletzt an diejenigen, die selbst die Entwicklung einer Online-Community beabsichtigen oder betreiben.

ISBN 3-7639-1007-7



9 783763 910076

W. Bertelsmann Verlag
Bielefeld

Schriftenreihe
des Bundesinstituts
für Berufsbildung
Bonn