

Learning Communities in Unternehmen: Der »Missing Link« auf dem Weg zum Workplace Learning

von Daniel Stoller-Schai und Laetitia Bünger (UBS)

Learning Communities · Communities of Practice · Informelles Lernen · Workplace Learning · Selbstgesteuertes Lernen · Web Conferencing · Kollektive Intelligenz · Collective Intelligence · Groupware · Social Business Software

Schlagworte

Dieser Beitrag zeigt die Bedeutung von Learning Communities für die Weiterentwicklung von E-Learning im sozialen und interaktiven Kontext in Unternehmen. Anhand von Begriffsbestimmungen und Klassifizierungen werden Learning Communities aus Praxissicht beschrieben. Es wird erklärt, welche Rolle Learning Communities bei der Umsetzung von Workplace Learning zukommt. Ausführungen dazu, wie Learning Communities in Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden, sowie Arbeitshilfen für die Planung, den Aufbau und die Durchführung von Learning Communities runden den Beitrag ab. (Stand: Alle Links in diesem Artikel sind im August 2009 geprüft worden.)

Überblick

1	Einführung	2
1.1	Ziel des Beitrags	2
1.2	Begriffserklärung	3
1.2.1	Groupware-Software	4
1.2.2	Kollaboration und Reflexion	5
1.2.3	Learning Communities	5
2	Warum Learning Communities?	5
2.1	Halbwertszeit von Wissen	5
2.2	Kosteneinsparungen	6
2.3	Kollektive Intelligenz	6
2.4	Community-Plattformen	7
2.5	Workplace Learning	7
3	Strukturmerkmale von Learning Communities	7
3.1	Konstitutive Merkmale	8
3.2	Pädagogische Merkmale	8
3.3	Technische Merkmale	9
4	Learning Communities in der Unternehmenspraxis	10
4.1	Strategische Erfolgsfaktoren	10
4.2	Von der Planung bis zur Durchführung	11
4.3	Technologie	12
4.3.1	Einfache Systeme	13
4.3.2	Fortgeschrittene Systeme	13
4.3.3	Spezialisierte Systeme	13
4.3.4	Out-of-the-Box-Lösungen (gehostet)	14
4.3.5	Do-it-yourself-Lösungen (Open Source)	15
5	Schlussbetrachtung und Ausblick	15
6	Arbeitshilfen	16
6.1	Checkliste: Planung, Aufbau und Durchführung von Learning Communities	16
6.2	Linkliste für weitere Informationen	17
	Literaturhinweise	18

1 Einführung

Auf dem Weg zu einer dynamischeren, sozialeren und interaktiveren Form von E-Learning sind Learning Communities der »Missing Link« bei der weiteren Einführung von E-Learning in Unternehmen, mit dem die Verschiebung von »Classroom Learning« zu »Workplace Learning« vollzogen werden kann. Klassisches E-Learning, das sich vor allem auf die aufwendige Produktion von webbasierten Trainings fokussiert, die in einem Learning Management System den Lernenden verfügbar gemacht werden, wird konkurrenziert durch Lernbedürfnisse, die ad hoc, informell und kommunikativ sind. Learning Communities bilden die Hintergrundfolie, auf der in Zukunft Lernen und Arbeiten zusammenwachsen, und füllen die Lücken, die mit dem Wegfall des Klassenzimmers, des Seminarraumes oder des Konferenzhotels entstanden sind. Learning Communities sind – metaphorisch gesprochen – die neue »virtuelle Heimat«, wo Lernen, Austausch und gegenseitiger Support stattfinden.

Künftig sollte aus diesem Grund vermehrt in Community Building und interaktive Technologien investiert werden, die sowohl soziale Interaktion als auch die Erstellung benutzergenerierter Inhalte ermöglichen. Neben dem Instructional Designer und dem Multimedia-Entwickler wird dem Community Manager und dem Online-Moderator eine grundlegende Bedeutung im E-Learning-Umfeld zukommen.

1.1 Ziel des Beitrags

Im Zuge der gegenwärtigen Finanzkrise suchen Unternehmen innovative Konzepte, um im Bildungsbereich (Corporate Education) Kosten zu sparen, ohne gleichzeitig ihren Leistungsbeitrag für das gesamte Unternehmen abzubauen. E-Learning, insbesondere Web-2.0-Technologien, scheinen dazu das viel zitierte Heilmittel zu sein. In diesem Zusammenhang ist die Diskussion um Learning Communities in Unternehmen von Neuem entbrannt – obwohl das Thema auf eine lange Tradition zurückblickt und bereits in den 1990er Jahren intensiv diskutiert wurde (vgl. dazu exemplarisch PALLOFF/PRATT 1999 und 2007 sowie KIM 2000). Auch im *Handbuch E-Learning* sind seit 2001 bereits einige Beiträge zu diesen Themenbereichen publiziert worden, wie die folgende Übersicht zeigt.

Stichwort	Beiträge im Handbuch E-Learning
Learning Community	4.10/4 ff., 5.11/12
Learning-Community-Plattformen	5.0/19
Virtuelle/Online Communities	4.10/1 ff., 4.10.3/1 f, 4.10.4/1 ff. und 5.14 ff.
Communities of Practice	4.10/9, 4.15/8, 5.11/17, 5.14/20, 24, 5.16/17, 7.0/19, 8.9/7, 8.21/13
Informelles Lernen	3.9/6, 20, 28, 4.29/9, 5.11/13 ff., 5.14/21, 7.8/3
Selbstgesteuertes Lernen	3.0/6, 4.0/15 ff., 4.1/1 ff., 4.1.1/1, 4.4/10, 4.4/3, 4.14/15, 4.17/14, 4.29/10, 5.16/20, 6.1.3/2, 8.21/11
Web Conferencing	2.9/1 ff., 8.13/9, 8.16/1 ff., 8.24/7
Kollektives Lernen	4.19/6
Groupware	2.1/4, 4.2.1/1, 5.14/2

Dieser Beitrag ist als Ergänzung zu den erwähnten Veröffentlichungen zu verstehen und nimmt daher die erarbeiteten Grundlagen nur soweit als nötig wieder auf. Ziel ist es, hier die Aspekte von Learning Communities aus Unternehmenssicht zu beleuchten, dazu Strukturmerkmale zu benennen und konkrete Handlungsempfehlungen für den Aufbau einer eigenen Learning Community im Unternehmen zu geben.

1.2 Begriffsklärung

Vorab eine erste wichtige Abgrenzung: Während die meisten Bücher, Texte und Websites sich mit Communities außerhalb eines Unternehmens befassen, interessiert hier die Community innerhalb eines Unternehmens. Zweitens liegt der Fokus auf Learning Communities, d. h. auf Online-Gemeinschaften, die eher curricular strukturiert und kommunikationsorientiert sind und sich durch starke Bindungen zwischen den Teilnehmenden auszeichnen, im Gegensatz zu »Communities of Practice«, die vor allem praxisorientiert und damit im Arbeitskontext situiert sind und sich tendenziell eher durch losere Bindungen auszeichnen. Da sich aber Lernen und Arbeiten gegenseitig immer mehr annähern und ineinander übergehen, müssen auch Learning Communities in Richtung »Communities of Practice« erweitert werden. Abbildung 1 gibt dazu einen Überblick über verschiedene Community-Typen.

Unternehmens-
kontext

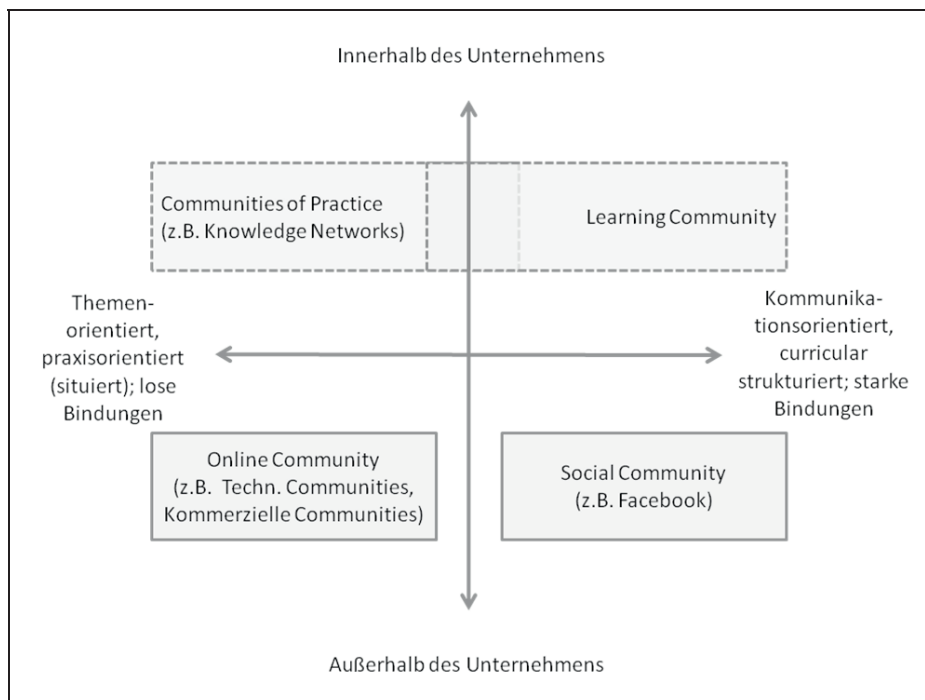


Abb. 1: Überblick über verschiedene Community-Typen (in Anlehnung an STOLLER-SCHAI 1999, S. 31)

1.2.1 Groupware-Software

Online-Gemeinschaften werden durch Groupware-Software (aktuell spricht man eher von Web-2.0-Technologien) unterstützt und ermöglicht. Der Begriff Groupware bringt zum Ausdruck, dass es sich um Software-Systeme handelt, die Personen unterstützen, in der Gruppe zu arbeiten und zu lernen. Hierzu müssen Personen kommunizieren und Informationen austauschen, zusammen etwas erarbeiten (Ko-Konstruktion), ihre Aufgaben und Prozesse koordinieren und sich zum Teil miteinander messen oder sich gegenseitig beurteilen. Der 4-K-Würfel (vgl. Abb. 2; in Erweiterung des 3-K-Modells von TEUFEL et al. 1995) zeigt auf, welche Prozesse durch Groupware-Software unterstützt werden müssen. Drei Achsen spannen dabei einen Raum auf, der maßgeblich durch Kommunikationsprozesse ausgefüllt wird, welche die Grundlage für das gemeinsame Lernen und Arbeiten bilden. Die Achsen in diesem Raum sind durch folgende Prozesse definiert:

- Die vier Ks**
- (a) Kollaborationsprozesse, die das zeitgleiche Arbeiten an gemeinsamen Dokumenten oder anderen (Lern-)Objekten umfassen (Ko-Konstruktion);
 - (b) Kooperationsprozesse, die das zeitversetzte Arbeiten an gemeinsamen Dokumenten oder anderen (Lern-)Objekten umfassen (Arbeitsteilung);
 - (c) Koordinationsprozesse, die dabei helfen, die Aufteilung von Aufgaben und die Kontrolle der Aufgabendurchführung zu organisieren;
 - (d) Kompetitionsprozesse, die es ermöglichen, sich über die Zeit miteinander zu messen, Angebote zu suchen oder zu lancieren (Auktionen) sowie gegenseitige Bewertungen abzugeben (Ratings). Der kompetitive Aspekt ist in der CSCW-Literatur lange Zeit zu wenig berücksichtigt worden, spielt aber bei vielen Community-Plattformen unterdessen eine wichtige Rolle.

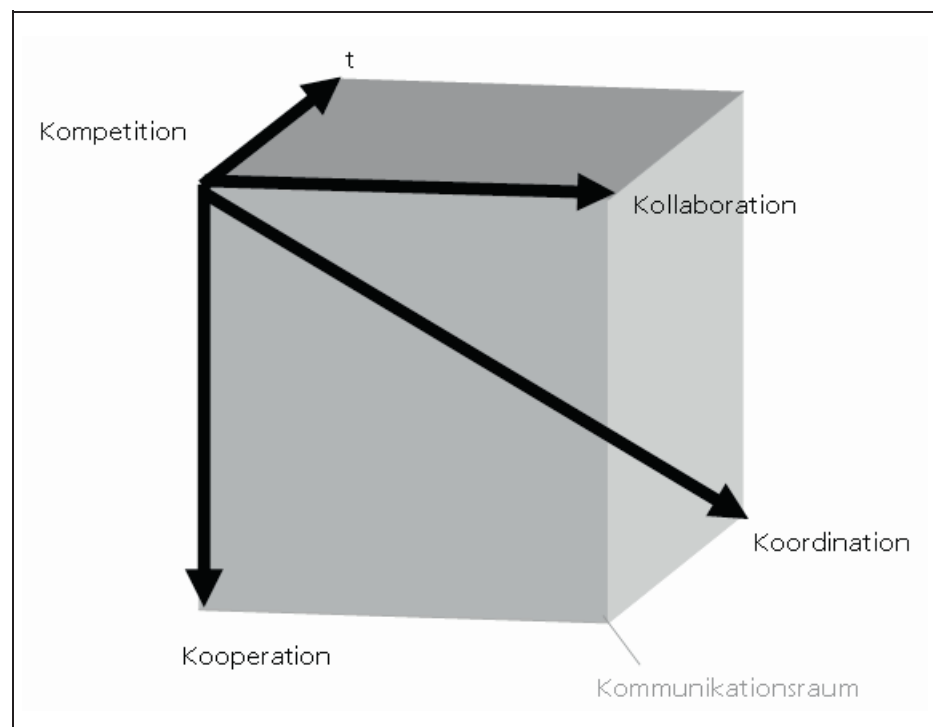


Abb. 2: Der 4-K-Würfel: Kollaboration – Kooperation – Konkurrenz – Koordination (nach STOLLER-SCHAI 1999, S. 9)

1.2.2 Kollaboration und Reflexion

Einen zentralen Aspekt von Learning Communities bilden das kollaborative Handeln sowie die gemeinsame Reflexion darüber. Bei der Kollaboration geht es vor allem darum, gemeinsam neues Wissen zu entwickeln und dieses Wissen in der Gruppe als geteilte Ressource zu betrachten und zu bearbeiten (vgl. REINMANN 2009). Kollaboratives Lernen bezieht alternative Sichtweisen in den Lernprozess mit ein und fördert die Reflexion des Erlernten. Zudem fördert das gemeinsame selbstgesteuerte Lernen in der Community die Kompetenz zum autonomen Selbstlernen. In diesem Sinne sind Kollaboration und Reflexion die eigentlichen Schlüsselaktivitäten in einer Learning Community. Beide Aktivitäten finden mehrheitlich direkt am Arbeitsplatz und damit im Arbeitskontext statt.

1.2.3 Learning Communities

Basierend auf den Ausführungen zu Groupware-Software, Kollaboration und Reflexion kann eine Learning Community wie folgt definiert werden:

Eine Learning Community ist eine Gemeinschaft von Personen, die ein gemeinsames Lerninteresse oder ein gemeinsamer Lernauftrag verbindet. Gemeinsame Lernziele werden durch kollaboratives Handeln und gemeinsame Reflexion erreicht. Eine Learning Community in einem Unternehmen ist immer in einem Arbeitskontext situiert, wird durch internetgestützte Groupware-Software ermöglicht und ist damit eine wesentliche Komponente von Workplace Learning.

Definition

Im Gegensatz zu klassischen Lerngemeinschaften, die es seit der Antike in vielfältigen Formen gegeben hat und gibt, sind moderne Learning Communities erst durch neue Internettechnologien möglich geworden. Zwecks Abgrenzung sind in diesem Beitrag mit dem Begriff Learning Communities immer explizit internetgestützte Lerngemeinschaften gemeint.

2 Warum Learning Communities?

Der gegenwärtige Trend zu Learning Communities ist auf unterschiedliche aktuelle Ursachen zurückzuführen: die abnehmende Halbwertszeit von Wissen, der Druck zu Kosteneinsparungen, das Interesse am Konzept der kollektiven Intelligenz, die Verbesserung von Community-Plattformen sowie die zunehmende Bedeutung von Workplace Learning.

2.1 Halbwertszeit von Wissen

Unternehmen müssen sich heute der Herausforderung sich immer schneller ändernder Rahmenbedingungen stellen. Wissen veraltet schnell – die einzige Konstante bleibt der Wandel. Um den damit wachsenden Ansprüchen der Zukunft gerecht zu werden, bleibt einem erfolgreichen Unternehmen nur die Möglichkeit, das Lernen im eigenen Betrieb so weit wie möglich zu fördern (BÜNGER 2009). Bei der größer werdenden Gruppe von »Wissensarbeitern«, deren Produkte Wissen und Expertise selbst sind (z. B. Finanzdienstleister,

Unternehmensberater, Industrieforscher), überlappen sich Arbeiten und Lernen immer mehr. Beide Aktivitäten verschmelzen tendenziell miteinander und müssen möglichst »just-in-time« vom eigenen Arbeitsplatz aus bzw. während eines laufenden Projektes ausgeführt werden können (HILSE 2001). Diesem Anspruch werden Learning Communities gerecht: Sie unterstützen ein Demand-Pull-Prinzip im Gegensatz zu einem Supply-Push-Prinzip des Lernens (vgl. SEELY BROWN/ADLER 2008) und wirken zudem einer starren Produktion von nicht aktuellen Wissensinhalten entgegen.

2.2 Kosteneinsparungen

Laufende Kosten einzusparen, ist für Unternehmen heute eine der Schlüsselprioritäten. Dazu werden im Lernbereich des Unternehmens aufwendige Face-to-Face-Seminare in Blended- oder E-Learning-Lösungen umstrukturiert. Learning Communities sind eine weitere Möglichkeit, Kosteneinsparungen zu erreichen: Teure Wissensproduktion durch Experten kann vermieden werden; die Inhalte werden durch die Community schneller und auf das betreffende Lernbedürfnis zugeschnitten erstellt; und auch Support- und Betreuungsaufgaben werden durch die Community übernommen.

Da sich auch außerhalb der Unternehmen unterschiedliche Community-Formen gebildet haben (von Networking-Plattformen wie Facebook, MySpace und Xing bis hin zu Kunden-Communities, die mithelfen, Produkte zu entwickeln, diese aber auch kritisch beurteilen), ist es nur sinnvoll, diese Formen auch in den Unternehmen selbst zu etablieren und zu nutzen. Märkte zu beherrschen, bedeutet heute maßgeblich, mit der Öffentlichkeit, mit Kunden und mit Lieferanten in Kommunikation treten zu können. Im »Cluetrain Manifesto« wurde diese Entwicklung schon vor gut zehn Jahren mit dem Slogan »Markets are Conversations« in eine griffige Formel gebracht (vgl. WEINBERGER et al. 2000).

2.3 Kollektive Intelligenz

Nutzung von Verbesserungs- und Innovationspotenzialen, Koordination von Aktivitäten und gemeinsamer Kompetenzaufbau sind nur einige Nutzenaspekte, die zeigen, dass Learning Communities Innovation fördern (siehe »Praxis-Statement: Siemens AG«, Handbuch E-Learning, 4.10.3). Learning Communities sind aber noch mehr: Sie tragen dazu bei, Lernaufgaben oder konkrete Problemstellungen gemeinsam zu lösen. Damit sind sie ein Werkzeug zur Nutzung kollektiver Intelligenz, da aus kollaborativen Gruppenprozessen oftmals – aber nicht immer – die besseren Lösungsansätze resultieren können als aus der Summe der Einzellösungen der Teammitglieder (vgl. zum Konzept der kollektiven Intelligenz SUROWIECKI 2004). Aus philosophischer Sicht könnten Learning Communities auch als Sinnbild von DELEUZES und GUATARRIS »Rhizome« gesehen werden (DELEUZE/GUATARRI 1977): Wissen und Lernen geschieht nicht mehr in einer hierarchischen, dichotomischen Struktur, sondern chaotisch, mit beliebig vielen Querverbindungen als eine Art n-dimensionales Wurzelgeflecht. Solche breit verzweigten und verflochtenen Systeme sind für ein Klima, das Innovation fördert, besonders geeignet.

2.4 Community-Plattformen

Neue Technologien, die speziell Learning Communities unterstützen, sind in den letzten Jahren entwickelt worden (vgl. Abschnitt 4.3 dieses Beitrags). Im Umfeld von Web 2.0 sind Tools und Systeme entstanden, die es sehr einfach machen, im Web zu publizieren, sich mit anderen zu vernetzen und sich selbst und seine Artefakte sichtbar zu machen. Zunehmend ist der Druck zu spüren, diese Technologien nun auch gewinnbringend einzusetzen. Dies gelingt außerhalb von Unternehmen oft noch nicht, da kein nachhaltiges Geschäftsmodell besteht. Hingegen könnte sich der Einsatz aus den oben genannten Gründen künftig gerade in Unternehmen auch aus ökonomischer Sicht lohnen.

2.5 Workplace Learning

Lerntheoretische Argumente, die die Bedeutung von Learning Communities beleuchten, sind in allen Beiträgen zu Learning Communities im *Handbuch E-Learning* ausgeführt worden und sollen an dieser Stelle nicht wiederholt werden. Folgende Argumente unterstreichen aber ergänzend die Bedeutung von Learning Communities für die Umsetzung von Workplace Learning:

- Lernen und Arbeiten verzahnen sich immer stärker miteinander. In Unternehmen ist ein Wechsel von Classroom Training zu Workplace Learning zu erkennen. Dieser Trend macht Learning Communities zwingend notwendig, da sonst Lernprozesse nicht nachhaltig organisiert und durchgeführt werden können.
- Kollaboratives Lernen macht in vielen Fällen mehr Spaß als isoliertes Selbstlernen. Durch den Einbezug verschiedener Perspektiven in den gemeinsamen Lernprozess wird die Diskursoberfläche durch mehr Beiträge vergrößert und die »leisen« Teammitglieder haben eine bessere Möglichkeit, sich einzubringen.
- Learning Communities unterstützen sowohl formelle wie auch informelle Lernprozesse. Dies ist von großer Bedeutung, denn Experten gehen davon aus, dass Mitarbeiter Neues zu etwa 80 % informell und nur zu 20 % in formellen Lern-/Lehrkontexten erlernen (CROSS 2007).
- Learning Communities unterstützen das Single-Loop- wie auch das Double-Loop-Lernen (ARGYRIS/SCHÖN 1999): Wissensinhalte werden einerseits gemeinsam gelernt und erarbeitet, gleichzeitig kann innerhalb der Learning Community dieser Lernprozess reflektiert werden.

3 Strukturmerkmale von Learning Communities

Bei Learning Communities können konstitutive, pädagogische und technische Strukturmerkmale ausgemacht werden. Diese zeigen einerseits die Vorteile von Learning Communities gegenüber klassischen Lerngemeinschaften auf, aber andererseits auch gegenüber klassischen Formen von E-Learning.

3.1 Konstitutive Merkmale

Werden Learning Communities mit klassischen Lerngemeinschaften (Menschen, die sich im selben physischen Raum befinden) verglichen, so lassen sich eine Reihe von konstitutiven Merkmalen anführen, die für Learning Communities spezifisch sind (erweitert nach KRISPER-ULLYETT et al. 2005):

- **Zeitstruktur:** Kommunikation und damit kollaborative und kooperative Prozesse können sowohl synchron als auch asynchron stattfinden.
- **Schriftlichkeit:** Kommunikation findet nicht nur mündlich, sondern auch schriftlich statt und fördert damit Reflexionsprozesse.
- **Nachvollziehbarkeit und Transparenz:** Kommunikationsverläufe können nachvollzogen werden und werden damit transparent und analysierbar. Auch die Dichte und Dynamik der Beziehungsnetzwerke zwischen den Mitgliedern werden ersichtlich.
- **Ortsunabhängigkeit:** Eine Durchmischung der Mitglieder der Learning Communities sowohl in geographischer wie auch in organisatorischer und funktionaler Hinsicht wird ermöglicht und erleichtert.
- **Kontextualisierung:** Die Learning Community ist in einen Arbeitskontext eingebunden. Über einfache Verlinkungen und Referenzierungen können Artefakte aus dem Arbeitskontext in der Learning Community verfügbar und damit nutzbar gemacht werden.
- **Visualisierung der Aktivitäten:** Dadurch, dass alle Aktivitäten und Klicks registriert werden, wird es möglich, das »Innenleben« einer Learning Community sichtbar und analysierbar zu machen. Das kollektive Interesse an einem neuen Beitrag oder die Aktivitätsmuster der Community über die Zeit können ausgewiesen werden. Dies kann dem Controller helfen, der den Business Case hinter der Learning Community verifizieren muss, es dient aber vor allem auch der Community selbst, um die gemeinsamen Aktivitäten zur reflektieren.

3.2 Pädagogische Merkmale

Learning Communities unterscheiden sich in Bezug auf pädagogische Merkmale kaum von klassischen Lerngemeinschaften. Die pädagogischen Grundsätze bleiben grundsätzlich dieselben. Aus pädagogischer Sicht sind aber – neben den oben erwähnten konstitutiven Merkmalen – vor allem die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten von Lernsettings zwischen den Mitgliedern interessant. Es können Personen miteinander in Beziehung gebracht werden, die sonst kaum in eine gemeinsame Lernbeziehung treten könnten:

- **Meister-Novizen-Lernen:** Durch die Learning Community ist der Zugang zu einem bzw. zu mehreren Experten leichter und flexibler realisierbar. Ein Novize kann in einfacher Weise mit einem oder mehreren Experten in Austausch treten.
- **Peer-to-Peer-Lernen:** Was für die Meister-Novizen-Beziehung gilt, gilt verstärkt auch für das Peer-to-Peer Lernen. Die Supportproblematik bei klassischen E-Learning-Angeboten kann durch die Learning Community abgefedert werden.
- **Lernphasenunterstützung:** Aktive Learning Communities bringen Spontaneität und Abwechslung in den – vielleicht gerade schwierigen – Lernprozess. Je nachdem, in welcher Phase des Lernprozesses (Motivation, Schwierigkeit, Lösung, Tun, Einüben, Transfer etc.) sich ein Mitglied gerade befindet, kann ein anderes Mitglied, ein Experte oder ein Moderator

ermuntern, unterstützend, ermahnend oder befruchtend einwirken. Dies steht im Gegensatz zu klassischen E-Learning-Angeboten, deren Inhalte zum größten Teil starr strukturiert sind und keine Flexibilisierung im Lernprozess selbst vorsehen.

3.3 Technische Merkmale

Grundsätzlich unterscheiden sich Learning-Community-Technologien oder -Plattformen nicht von anderen Community-Plattformen. Der Unterschied liegt in dem auf die Erreichung gemeinsamer Lernziele ausgerichteten Einsatz der verschiedenen Tools und Funktionen und ist Teil des didaktischen Settings. Aufgeschlüsselt nach den vier Dimensionen Kooperation, Kollaboration, Koordination und Kooperation lassen sich folgende technischen Merkmale anführen:

Kooperation (Arbeitsteilung) <ul style="list-style-type: none"> ■ Diskussionsforen ■ Pinboards ■ Projektmanagement-Tools für die Verteilung und Definition von Arbeitspaketen 	Kollaboration (Ko-Konstruktion) <ul style="list-style-type: none"> ■ Umfrage und Abstimmungen ■ Virtuelles Klassenzimmer ■ Instant Messaging ■ Chat ■ Collaborative Writing ■ Collaborative Drawing
Koordination <ul style="list-style-type: none"> ■ Kalenderfunktionen ■ Gemeinsame Datenablagen ■ Gemeinsame, kommentierte Linklisten 	Kompetition <ul style="list-style-type: none"> ■ Rating- und Kommentarfunktionen ■ Positionierungsskalen: Wo stehe ich, wo stehen die anderen? ■ Auktionen und Marktplätze

Für die Kommunikation und den Aufbau sozialer Beziehungen sind folgende Funktionen von zentraler Bedeutung:

- Profilseiten oder Yellow Pages / Suchmasken zur Abfrage der Mitgliederprofile,
- Notifikationsmechanismen (Was ist neu in meinem Netzwerk?),
- Newsletter-Abonnement-Funktionen,
- Erstellen von Buddy-Listen und Anzeigen von Statusmeldungen (online, offline, Will nicht gestört werden etc.).

Für den Aufbau und die Durchführung von Learning Communities ist es nicht erforderlich, dass alle Merkmale zur Verfügung stehen. Hier wurden die wichtigsten erwähnt. Im Detail zeichnen sich moderne Community-Plattformen durch eine Vielzahl weiterer Funktionen und Gadgets aus. Es kann aber durchaus genügen, sich – zumindest in einer Anfangsphase – auf wenige zu beschränken. Es ist viel wichtiger, dass die Handhabung der Community-Plattform grundsätzlich einfach und intuitiv ist und sich visuell attraktiv und zielgruppengerecht präsentiert. Abbildung 3 zeigt als Beispiel den Screenshot einer Community-Einstiegsseite.

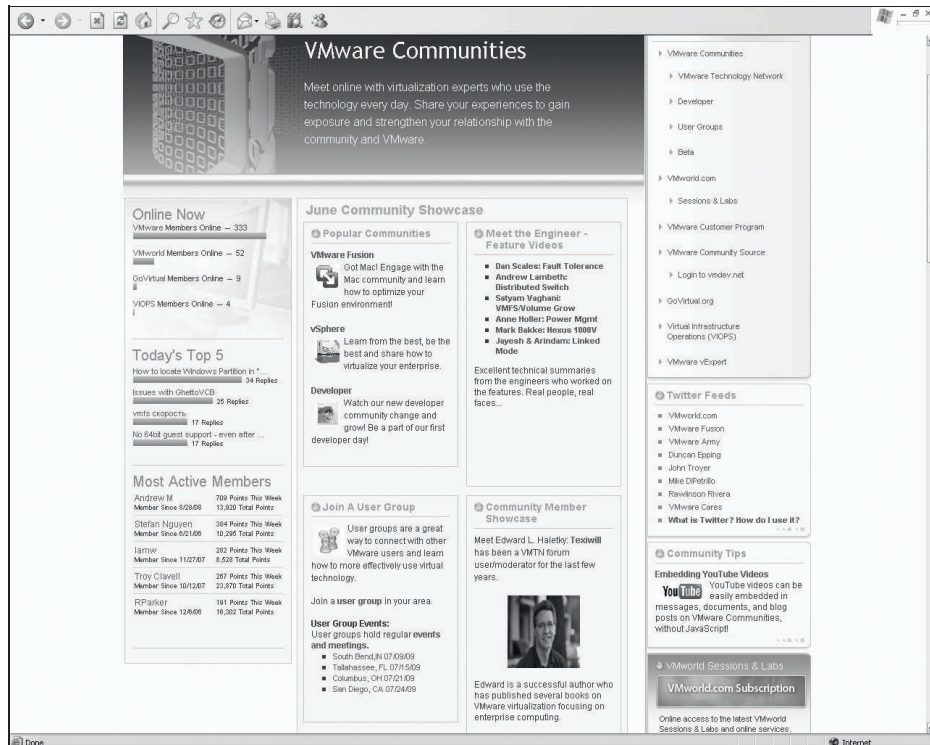


Abb. 3: Screenshot der Einstiegsseite einer Community-Plattform
(Quelle: <http://communities.vmware.com>)

4 Learning Communities in der Unternehmenspraxis

Um eine Learning Community in einem Unternehmen erfolgreich einzuführen, müssen erstens bewährte Erfolgsfaktoren beachtet werden, zweitens gilt es, Planung, Aufbau und Durchführung in einem Projekt ganz pragmatisch umzusetzen und drittens müssen die erforderlichen technologischen Funktionen und Systeme identifiziert und implementiert werden. Ausführliche Anleitungen hierzu finden sich bei PALLOFF/PRATT (1999 und 2007), bei KIM (2000) und neu bei CHAYKO (2008) und BACON (2009), um nur einige Quellen zu nennen.

4.1 Strategische Erfolgsfaktoren

Experten weisen auf zwei Dinge hin, wenn es um den erfolgreichen Aufbau von Communities geht: Erstens ist es nicht zielführend, einfach eine technologische Plattform zu etablieren, und zweitens sind neben den klassischen Projektmanagementansätzen eine Reihe von politischen, ökonomischen und kulturellen Faktoren zu beachten, bevor Learning Communities konkret geplant, aufgebaut und durchgeführt werden.

- Es braucht einen Grund für die Einführung von Learning Communities, d. h. die wertschöpfenden Organisationseinheiten eines Unternehmens müssen einen konkreten Nutzen daraus ziehen können. Dies gelingt meistens nur, wenn der Fokus nicht ausschließlich auf Lernthemen ausgerichtet ist, sondern Lernen in Arbeitsprozesse integriert ist und diese beschleunigt und verbessert.

- Learning Communities sind nicht möglich, wenn sie sich nicht wirtschaftlich rechnen bzw. wenn sie keinen klaren ökonomischen Nutzen ausweisen. D. h. die Controller müssen sie wollen. Weniger Supportaufwand oder geringere Reisekosten können ein erster Ansatzpunkt in diese Richtung sein.
- Unabdingbar ist der Support von oben, d. h. das Management muss sie wollen. Besonders unterstützend wirkt es, wenn Führungskräfte als Vorbilder vorangehen und sich selbst mit Beiträgen in die Learning Communities einbringen.
- Learning Communities müssen aber auch von unten her wachsen, d. h. die Mitarbeitenden und damit die Lernenden müssen sie wollen, weil ihre tägliche Arbeit dabei konkret erleichtert wird.
- Schließlich ist ein Team von Enthusiasten erforderlich, die das Thema vorantreiben und die über Kompetenzen im Aufbauen und Managen von Communities verfügen. Dieses Wissen kann extern eingekauft oder über Ausbildungen und Praxis erworben werden.
- Von einem technischen Standpunkt aus gesehen, muss eine Community-Plattform in erster Linie ohne Leistungseinbrüche rund um die Uhr verfügbar sein, damit die Technologie selbst in den Hintergrund tritt und der Fokus auf die Aktivitäten der Community gerichtet werden kann. Nebst vielen Funktionen muss eine Community-Plattform aber vor allem Benutzerfreundlichkeit aufweisen. Elementar ist, dass das Design der Community-Plattform dem Zeitgeist entspricht und sich an etablierten Standards bezüglich Arbeitsabläufen, Metaphern und Icons etc. orientiert.
- Die Aktualität der Learning Community ist erfolgsentscheidend: Sind die Inhalte veraltet, ist die Learning Community zu wenig attraktiv und es werden keine neuen Inhalte eingestellt. An dieser Negativspirale scheitern die meisten Communities, und es ist Aufgabe des Community-Managers, die Startphase aktiv zu betreuen.
- Die Learning Community muss kontinuierlich wachsen und eine kritische Masse erreichen, damit sie ökonomisch sinnvoll ist.
- Learning Communities funktionieren auf Dauer nur mit klar definierten Regeln.
- Vertrauen ist der Schlüssel zum Erfolg: Es gilt, nicht alles kontrollieren zu wollen und Dinge auch einfach einmal geschehen zu lassen. Aus Managementperspektive ist dies eine der größten Herausforderungen.

4.2 Von der Planung bis zur Durchführung

Für die Einführung von Learning Communities im Unternehmen bedarf es drei konkreter Umsetzungsschritte: Planung, Aufbau und Durchführung. Dabei sind die drei Umsetzungsschritte nicht als sequenzielle Abfolge zu verstehen, sondern können parallel nebeneinander herlaufen und sich sogar überlagern.

Die Planung von Learning Communities ist in gewisser Hinsicht ein Widerspruch in sich. Communities entstehen, sie können nicht auf dem Reißbrett entworfen werden. Andererseits entstehen sie nicht, wenn nicht gewisse Bedingungen erfüllt sind, die durch entsprechende Planung beeinflusst werden können:

- Lerngemeinschaften formieren sich um gemeinsame Lerninteressen. Diese gilt es zu identifizieren. Je enger Lerninteressen und das konkrete

Planung

Lösen von Alltagsproblemen miteinander verzahnt sind, desto größer die Erfolgschancen.

- Lerngemeinschaften brauchen einen Sponsor, der den politischen, zeitlichen, finanziellen und technologischen Rahmen sicherstellt. Zudem braucht es »Botschafter« und »Apostel« (ambassadors and evangelists), die aktiv Überzeugungsarbeit im Unternehmen leisten.
- Ein wichtiger Teil der Planung ist die gesamte Kommunikationsstrategie: Grundlagenwissen zu Learning Communities muss aufgebaut werden, Überzeugungsarbeit muss geleistet werden, es muss anhand von Prototypen aufgezeigt werden, welche Funktionen und Möglichkeiten zur Verfügung stehen werden, und es müssen Möglichkeiten geschaffen werden, um schnell praktische Erfahrungen sammeln zu können.

Aufbau Die technische Implementierung einer Learning-Community-Plattform ist in den meisten Fällen kein wirklich großes Problem mehr. (Nur die Anbindung an andere Systeme im Unternehmen, das Sicherstellen von Zugriff und Berechtigungen sowie das Bereitstellen der benötigten Netzwerk-Performance kann einige Zeit in Anspruch nehmen.) Eine wichtige Rolle spielen hingegen folgende Faktoren:

- Die Ausbildung der Community-Manager bzw. Online-Moderatoren, die über Erfahrung mit Aufbau, Aktivierung und Pflege von Learning Communities verfügen.
- Damit Learning Communities wachsen können, müssen geeignete Zielgruppen und deren Bedürfnisse identifiziert werden.
- Es muss klar sein, welche Konsequenzen die Nichteinhaltung von aufgestellten Regeln hat. Ist z. B. der Ausschluss einer Person aus der Learning Community möglich? Mit der Rechts- bzw. Compliance-Abteilung muss geklärt werden, unter welchen Bedingungen der Zugriff auf sensible Daten/Informationen gestattet werden kann.

Durchführung Für die konkrete Durchführung haben sich folgende Punkte bewährt:

- Der Start einer Community oder mehrerer Learning Communities muss zelebriert werden. Die Community-Manager haben danach die Aufgabe, die Learning Communities schrittweise und in alle Richtungen im Unternehmen zu etablieren. Selten geschieht dies konsequent entlang der Organigramm-Linien, sondern oft eben rhizomartig, dadurch dass sich eine weitverzweigte soziale »Wurzelschicht« bildet.
- Der Einsatz von Wettbewerb und Auszeichnungen kann dazu beitragen, dass Learning Communities über die Zeit interessant und aktiv bleiben. Wettbewerbe können von Community-Managern angestoßen und durchgeführt werden, Auszeichnungen (z. B. für die aktivsten Community-Mitglieder) können in Form von Ratings von der Community selbst vergeben werden.
- Es lohnt sich vor allem am Anfang, Evaluationen quantitativer wie auch qualitativer Art zu führen. Anhaltspunkte für Verbesserungsmöglichkeiten werden so leicht identifizierbar und Erfolge können schnell ausgewiesen werden.

4.3 Technologie

Bei den Systemen, die sich für den Aufbau von Communities eignen, lassen sich die im Folgenden genannten Möglichkeiten unterscheiden.

4.3.1 Einfache Systeme

Als Einstieg mag es genügen, nicht komplette Plattformen aufzubauen, sondern sich auf einzelne Funktionen zu beschränken und diese einzuführen, um in Teilbereichen konkrete Erfahrungen zu sammeln. Solche einfachen Systeme können folgende Aspekte umfassen: Foren, Wikis, Blogs, Web Conferencing, Instant Messaging und VoIP (Telefonie über das Internet). Der Vorteil solch einfacher Systeme liegt in den geringen Kosten und in der Konzentration auf wenige, aber zentrale Funktionen.

4.3.2 Fortgeschrittene Systeme

Sollen Learning Communities Bestandteil einer umfassenden Kollaborationsstrategie sein, werden sie auf konzernweite Groupware-Software aufgesetzt werden. Als Beispiele lassen sich hier folgende Anbieter nennen: Microsoft Office Communication Server, IBM Lotus Notes, Novell Groupwise, OpenText LiveLink, Sun Java Enterprise System, Zimbra Yahoo etc.

Solche Großsysteme sind aber nicht spezifisch auf den Aufbau und die Durchführung von Learning Communities ausgerichtet. Zudem wird es einer einzelnen Abteilung (z. B. der E-Learning-Abteilung) innerhalb eines Konzerns kaum gelingen, von sich aus solche Großprojekte anzustoßen.

4.3.3 Spezialisierte Systeme

Erfolgsversprechender sind Implementierung und Einsatz von Software-Systemen, die auf den Aufbau und die Durchführung von Communities im weitesten Sinne ausgerichtet sind. Für diese Kategorie von Software-Systemen hat sich in letzter Zeit der Begriff »Social Business Software« etabliert. Hierzu können folgende Anbieter genannt werden:

Jive Software, <http://www.jivesoftware.com>

Socialtext, <http://www.socialtext.com>

Spigit, <http://www.spigit.com>

Outstart Participate, <http://www.outstart.com/products-participate.htm>

Telligent, <http://telligent.com>

Headmix, <http://www.headmix.com>

Mzinga, <http://www.mzinga.com>

KickApps, <http://www.kickapps.com>

Leverage Software, <http://www.leveragesoftware.com>

Pluck, <http://www.pluck.com>

Awareness Networks, <http://www.awarenessnetworks.com>

Lithium Technologies, <http://www.lithium.com>

LiveWorld, <http://www.liveworld.com>

Sosius, <http://sosius.com>

In einer kürzlich veröffentlichten Studie von Forrester Research sind einige der oben genannten Systeme analysiert und bewertet worden. Abbildung 4 fasst die Ergebnisse der Studie grafisch zusammen.

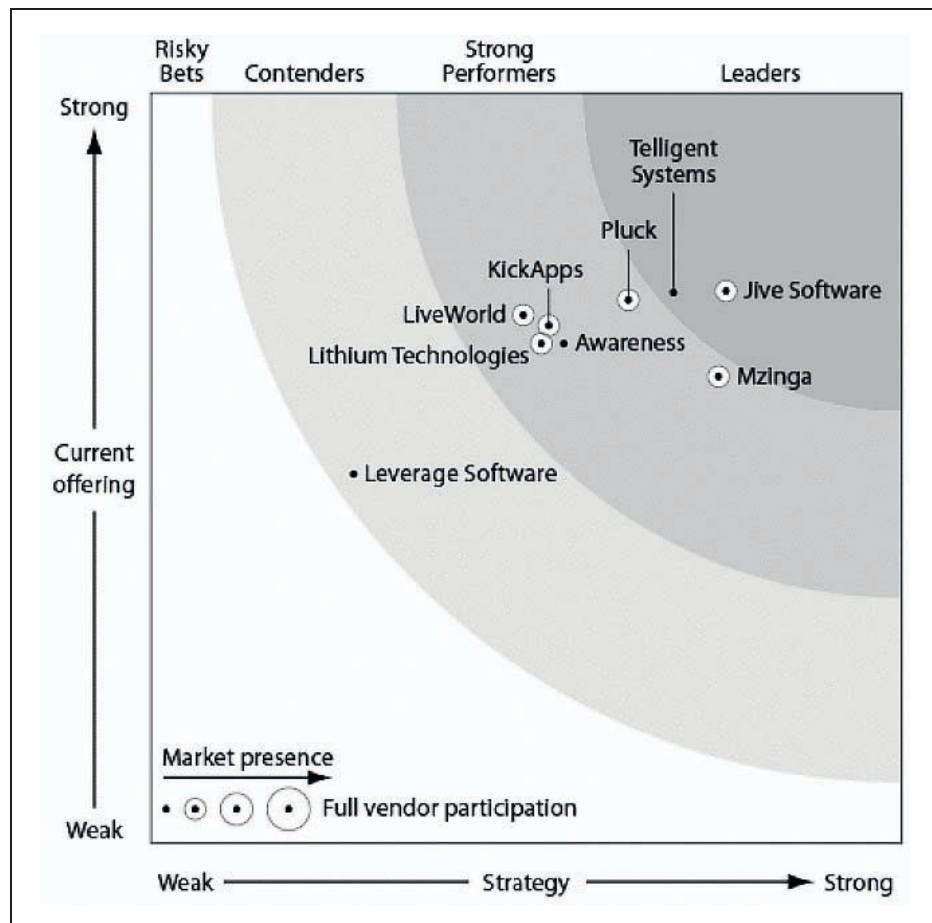


Abb. 4: Forrester Wave™: Community Platforms, Q1 '09 (OWYANG et al. 2009)

4.3.4 Out-of-the-Box-Lösungen (gehostet)

Noch einfacher ist der Einsatz einer bereits gehosteten Lösung. Diverse Hersteller bieten die Möglichkeit an, auf ihren Webseiten eigene Communities über eine Anzahl von Parametern zu konfigurieren und zu starten. Dies nimmt oft nur Minuten oder wenige Stunden in Anspruch (je nachdem, wie viel zuvor in die Planungsphase investiert wurde). Als typische Vertreter dieser Kategorie lassen sich folgende Anbieter nennen:

Ning, <http://www.ning.com>
 Mixxt, <http://www.mixxt.de>
 Xbyte, <http://www.xbyte.de>
 OneSite, <http://www.onesite.com>

Ning ist wohl der bekannteste Anbieter. »Learning Town«, die Learning Community von ELLIOTT MASIE, basiert zum Beispiel auf der Ning-Plattform.

4.3.5 Do-it-yourself-Lösungen (Open Source)

Auch lassen sich einzelne Eigenschaften oder Funktionen sowie ganze Plattformen durch Open-Source-Software realisieren. Dies erfordert einerseits zwar wieder mehr Einsatz in Bezug auf die Einarbeitung und Bereitstellung eigener Hosting-Infrastruktur, hat aber andererseits den Vorteil, dass diese Software-Systeme grundsätzlich kostenlos sind. Zudem sind sie in einen kontinuierlichen Erweiterungs- und Verbesserungsprozess innerhalb der Open-Source-Community eingebunden, die ihrerseits als globale Learning Community angesehen werden kann. Als Beispiele können hier genannt werden:

Marlida: Social Community Software, <http://www.marlida.com/>

Drupal: Content Management Software mit Community-Elementen, <http://drupal.org/>

Dolphin: Social Community Software, <http://www.boonex.com/products/dolphin/>

DimDim: WebConferencing Software, <http://www.dimdim.com/>

PHPBB: Forum Software mit Community-Elementen, <http://www.phpbb.com/>

5 Schlussbetrachtung und Ausblick

Learning Communities tragen dazu bei, dass Lernen am Arbeitsplatz stattfinden kann. Die einzelnen Lernenden sind nicht mehr isoliert, sondern eingebettet in einen sozialen Lernkontext, der sich zwar vor allem virtuell manifestiert, aber dennoch den Support des Trainers oder Lehrers im Classroom Training zu substituieren vermag. In diesem Sinne ist eine Verschiebung von Präsenztraining zu E-Learning erst dann sinnvoll, wenn neben der Bereitstellung des reinen Lernangebots auch Learning Communities als Support-Infrastruktur aufgebaut werden. So verstanden, sind Learning Communities der »Missing Link« zur erfolgreichen Einführung von Workplace Learning.

Die Vorboten von Learning Communities oder generell von Communities im Unternehmen sind Social Communities, die im privaten Bereich seit längerer Zeit breitflächig genutzt werden. Für die nachrückende Generation ist es bereits selbstverständlich, sich in Communities auf dem Laufenden zu halten, das eigene Beziehungsnetzwerk zu pflegen und auszubauen und zwischen realen und virtuellen Communities hin und her zu wechseln. Man kann darum davon ausgehen, dass sich Social Communities in den nächsten Jahren in den Unternehmen stark etablieren werden. Learning Communities – als eine Ausprägung davon – werden sich wie E-Mail und Internet als Selbstverständlichkeit im Arbeitsalltag etablieren und von dort nicht mehr wegzudenken sein.

Mit der Entwicklung des mobilen Internets werden Communities zudem Teil des »Ubiquitous Computing«; von überall her kann man mit seiner Community – oder besser: mit seinen Communities – in Verbindung treten. Sie werden allgegenwärtig und portabel (vgl. CHAYKO 2008). Damit ist man immer in multiplen Kontexten und damit in multiple Rollen eingebettet.

Blickt man zurück auf den Diskurs, den das Thema Communities in den letzten Jahren durchlaufen hat, so stellt man fest, dass es immer wieder »Hype-Wellen« gibt. In den 1990er Jahren war das Thema sehr aktuell und mit der

**Status quo
und Prognose**

Entwicklung von Web 2.0 wird es wieder intensiv thematisiert. Die eigentliche Bedeutung ist aber wohl noch kaum abschätzbar. Oder, um es mit den Worten von ROY AMARA auszudrücken: »We tend to overestimate the effect of a technology in the short run and underestimate the effect in the long run« (ROY AMARA, 1925–2007, http://en.wikipedia.org/wiki/Roy_Amara).

6 Arbeitshilfen

Wie bei allen E-Learning-Themen besteht auch bei Learning Communities die Gefahr, dass man vor allem den technologischen Aspekt in den Vordergrund rückt und meint, das Thema sei mit dem Erwerb und der Implementierung einer Community-Plattform abgehandelt. Dem ist nicht so. Die Technologie spielt zwar eine zentrale, aber dennoch zweitrangige Rolle. Zuerst gilt es, Planung, Aufbau und Durchführung anzugehen.

6.1 Checkliste: Planung, Aufbau und Durchführung von Learning Communities

Checkliste
<p>Planung</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Machen Sie Ihre eigenen Erfahrungen, indem Sie in Netzwerken aktiv teilnehmen und über Konferenzen (oder virtuelle Konferenzen, z. B. hier: http://www.icohere.com/) Ihr Wissen über Learning Communities erweitern. <input checked="" type="checkbox"/> Sammeln Sie Beispiele und Erfahrungen von anderen Firmen, um konkret von anderen zu lernen, bevor Sie starten. Nutzen Sie dazu Ihre eigenen Netzwerke. <input checked="" type="checkbox"/> Ohne Business Case werden Sie keine Learning Community aufbauen können. Stellen Sie sicher, dass Sie in Ihrem Unternehmen einen Sponsor finden, der das Thema Learning Communities grundsätzlich unterstützt.
<p>Aufbau</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Starten Sie mit einem überschaubaren Pilotprojekt. Testen Sie verschiedene Plattformen zuerst auf den Servern der Hersteller (Stichwort: Sandbox-Approach), falls dies möglich ist. <input checked="" type="checkbox"/> Bilden Sie eine Crew um sich, die vom Thema Learning Communities begeistert ist und Sie entsprechend unterstützen kann. Das Konzept der »Ambassadors« (Botschafter) oder »Evangelists« (Apostel) ist ein bewährter Ansatz zur erfolgreichen Einführung von Learning Communities. <input checked="" type="checkbox"/> Finden Sie einen Namen und ein Logo für Ihr Learning-Community-Projekt, damit Sie es intern gut verkaufen und vermarkten können. <input checked="" type="checkbox"/> Learning Communities sollten sehr pragmatisch aktuelle Bedürfnisse befriedigen und konkrete Probleme lösen. Dann sind sie erfolgreich. Als »Add-on« zum bestehenden Arbeitsalltag ist ihnen nur ein geringer Erfolg beschieden. <input checked="" type="checkbox"/> Bilden Sie Community Manager aus (Infos hierzu z. B. über den Verband Community Management; http://bvcm.org/wordpress/ oder über den Community Management Blog http://www.community-management.de/).
<p>Durchführung</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Learning Communities sind in erster Linie ein kulturelles, strategisches und wirtschaftliches Thema. Erst in zweiter Linie geht es um Technologien. <input checked="" type="checkbox"/> Machen Sie sich konkret Gedanken, wie die einzelnen Aktivitäten in der Learning Community aus didaktischer Sicht gefördert werden können: Was ist konkret zu tun, um den Lernenden in den einzelnen Phasen seines Lernprozesses zu unterstützen?

6.2 Linkliste für weitere Informationen

Da es kaum möglich ist, unternehmensinterne Community-Links anzugeben, sind an dieser Stelle Links auf Communities und Ressourcen angeführt, die einen guten Überblick über das Thema geben.

Kunden-Communities von Hard- und Softwareherstellern	
VMWare	http://communities.vmware.com/home.jspa
Sun	http://de.sun.com/communities/
Adobe	http://www.adobe.com/de/communities/
Microsoft	http://www.microsoft.com/germany/community/default.mspix
Communities, die sich explizit mit dem Thema »Lernen« und mit dem Aufbau von Social Communities befassen	
Learning Town	http://www.learningtown.com/ (Learning Community des Masie-Centers, basierend auf der Plattform Ning)
iCohere	http://www.icohere.com/ (iCohere ist eine Firma, die sich seit mehreren Jahren mit dem Aufbau von Social Communities und Social Networks befasst. Die Themen werden in Form von virtuellen Konferenzen einem interessierten Publikum zugänglich gemacht.)
Links auf deutschsprachige Angebote im Bereich Community-Manager-Ausbildung	
Bundesverband Community Management	http://bvcm.org/wordpress/
Community Management Blog	http://www.community-management.de/

Literaturhinweise

- ARGYRIS, C. /SCHÖN, D.: Die lernende Organisation – Grundlagen, Methode, Praxis, Stuttgart 1999.
- BACON, B.: The Art of Community: Building, Managing, and Supporting Cooperation Over the Internet, Sebastopol 2009.
- BÜNGER, L.: Strategisches Bildungsmanagement – Entstehung von Bildungsstrategien in Unternehmen, Dissertation der Universität St. Gallen, Nr. 3611, Bamberg 2009.
- CHAYKO, M.: Portable Communities: The Social Dynamics of Online and Mobile Connectedness, New York 2008.
- CROSS, J.: Informal Learning – Rediscovering the Natural Pathways That Inspire Innovation and Performance, San Francisco 2007.
- DELEUZE, G./GUATARRI, F.: Rhizome, Berlin 1977.
- HILSE, H.: Ein Himmelszelt in der Online-Welt: Der Beitrag von Corporate Universities zum unternehmensweiten Wissensmanagement, in: Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 3, 2001, S. 169–185.
- KIM, A. J.: Community Building on the Web: Secret Strategies for Successful Online Communities (On the Web), Amsterdam 2000.
- KRISPER-ULLYETT, L./HARNONCOURT, M./MEINL, P.: Erfolgsbedingungen für virtuelle selbstorganisierte Lerngemeinschaften, GeNeMe – Gemeinschaften in Neuen Medien der TU Dresden, Dresden 2005.
- OWYANG, J. K. ET AL.: The Forrester Wave₂: Community Platforms, Q1 2009, Jive Software and Telligent Systems Lead An Emerging Market, 2009, online: <http://www.forrester.com>.
- PALLOFF, R. M./PRATT, K.: Building Learning Communities in Cyberspace: Effective Strategies for the Online Classroom, Hoboken 1999.
- PALLOFF, R. M./PRATT, K.: Building Online Learning Communities: Effective Strategies for the Virtual Classroom, Hoboken 2007.
- REINMANN, G.: Studententext Wissensmanagement, Institut für Medien und Bildungstechnologie, Universität Augsburg, 2009.
- SEELY BROWN, J./ADLER, R. P.: Minds on Fire: Open Education, the Long Tail, and Learning 2.0., in: EDUCAUSE Review, vol. 43, no. 1 (January/February 2008), S. 16–32.
- STOLLER-SCHAI, D.: Lernen im Internet – kollaborative Aspekte, Teil 1: Collaborative Learning, Teil 2: Learning Communities, Arbeitsbericht IW13, Nr. 4., Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, 1999.
- SUROWIECKI, J.: The Wisdom of Crowds, New York 2004.
- TEUFEL, S. ET AL.: Computerunterstützung für die Gruppenarbeit, Bonn 1995.
- WEINBERGER, D. ET AL.: The Cluetrain Manifesto, Cambridge (MA) 2000.