

Alexander Krause (cbd)  
Klemens Keindl (cbd)  
Angela Fogolin (BIBB)  
Gert Zinke (BIBB)

## Checklisten und Gestaltungsempfehlungen zur Auswahl und zum Einsatz von Online-Communities<sup>1</sup>

Die vorliegenden Checklisten und Gestaltungsempfehlungen richten sich in erster Linie an die für Personalentwicklung, Weiterbildung oder Wissensmanagement zuständigen betrieblichen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger.

Sie geben erste Orientierungshilfen bei der Frage, ob, wie und für wen in Ihrer Organisation die Nutzung von Online-Communities geeignet sein kann. Als Nutzer werden Sie auch auf andere Beratungshilfen angewiesen sein, wenn Sie tatsächlich an die Initiierung und Nutzung von Online-Communities gehen. An einigen Stellen geben wir dazu gesonderte Hinweise.

---

<sup>1</sup> Diese Checkliste wurde im Rahmen des BIBB-Projekts „Nutzung von Online-Communities in der Berufsbildung“ (Kurztitel) in Zusammenarbeit mit der CORE Business Development GmbH Berlin, [www.cbd-berlin.de](http://www.cbd-berlin.de), erstellt

## Inhalt

Checkliste 1: Macht der Einsatz einer Online-Community in meiner Organisation Sinn? .....	3
Gestaltungsempfehlungen zu Checkliste 1 .....	6
Checkliste 2: Wie kann ich eine Online-Community in meiner Organisation initiieren?.....	9
Gestaltungsempfehlungen zu Checkliste 2 .....	11
Checkliste 3: Wie kann ich Beschäftigte für Online-Communities sensibilisieren und für eine aktive Teilnahme gewinnen? .....	15
Gestaltungsempfehlungen zu Checkliste 3 .....	17
Checkliste 4: Gestaltungsfaktoren für das Funktionieren einer Online-Community.....	18
Gestaltungsempfehlungen zu Checkliste 4 .....	19
Checkliste 5: Auswahlkriterien für Moderatoren.....	21
Gestaltungsempfehlungen zu Checkliste 5 .....	23
Checkliste 6: Unternehmenskulturelle Faktoren für den Einsatz von Online-Communities.....	25
Gestaltungsempfehlungen zu Checkliste 6 .....	27
Anhang 1: Linkliste - Berufsbezogene und Berufsrelevante Online-Communities .....	28
Anhang 2: Weiterführende Literatur (eine Auswahl) .....	30

---

## **Checkliste 1: Macht der Einsatz einer Online-Community in meiner Organisation Sinn?**

Online-Communities sind informelle Personengruppen oder -netzwerke, die aufgrund gemeinsamer Interessen und/oder Problemstellungen über einen längeren Zeitraum hinweg überwiegend virtuell via Internet oder Intranet miteinander kommunizieren, kooperieren, Wissen und Erfahrungen austauschen, neues Wissen schaffen und dabei voneinander lernen.

Damit sind Online-Communities eine Lerngelegenheit außerhalb organisierter Weiterbildungsveranstaltungen, die individuelles, arbeitsplatznahes Lernen ermöglichen.

Gerade auch für KMU kann ihr Einsatz attraktiv sein: wie zahlreiche Untersuchungen belegen, kann besonders in diesem Sektor aufgrund knapper Ressourcen die strategische Ausrichtung von Personalentwicklung und betrieblicher Weiterbildung bzw. von Wissensmanagement an Unternehmensziele oftmals nur unzureichend umgesetzt werden. Demgegenüber sind die für den Einsatz von Online-Communities notwendigen Voraussetzungen auch hier i.d.R. gegeben: dies sind u.a. arbeitsplatznahe Internetzugänge, sich häufig ändernde Anforderungen im Arbeitsprozess und die Bereitschaft der Beschäftigten, sich die dazu notwendigen Problemlösungsstrategien selbstgesteuert zu erarbeiten.

Grundsätzlich gilt: Ihre Unternehmenskultur sollte durch kommunikationsförderliche und vertrauensbasierte Strukturen charakterisiert und offen für die unterschiedlichen Lernbedarfe der Beschäftigten sein.

Die folgenden Fragen helfen Ihnen dabei, zu klären, ob die Initiierung und/oder der Einsatz von Online-Communities ein geeignetes Instrument für einen oder mehrere Organisationsbereiche bzw. Personengruppen in Ihrem Unternehmen sein kann.

	<b>Checkliste 1: Macht der Einsatz einer Online-Community in meiner Organisation Sinn?</b>	Ja	Nein
1.0	Erkennen Sie Themen und Problemfelder, die in ihrem Unternehmen mit bisherigen Weiterbildungsinstrumenten nicht genügend abgedeckt werden?		
1.01	Möchten Sie die bislang eingesetzten Lernangebote (Präsenzseminare, Kurse, CBTs und WBTs) ergänzen, um eine stärkere Umsetzungsorientierung der Lerninhalte zu ermöglichen?		
1.02	Gibt es für Ihre Beschäftigten (oder Teile Ihrer Beschäftigten) wechselnde unternehmens- bzw. arbeitsprozessbezogene Lernanlässe?		
1.03	Gibt es in Ihrem Unternehmen Mitarbeiter(gruppen) <sup>2</sup> , die durch ihre Stellung/Funktion eine Sonderstellung einnehmen und daher keine oder eine nur geringe Möglichkeit zum internen Wissens- und Erfahrungsaustausch haben (z.B. Qualitätsbeauftragte)?		
1.1	Haben die Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz einen Zugang zu PC und Intra- bzw. Internet?		
1.2	Verfügen die Mitarbeiter über die notwendige Medienkompetenz im Umgang mit PC und Internet?		
1.3	Können die Mitarbeiter der Organisation mit einer gemeinsamen Sprache schriftlich und fachbezogen miteinander?		
1.4	Erfordern und ermöglichen die Arbeitsinhalte und Arbeitsprozesse der Mitarbeiter ihre fortlaufende Kompetenzentwicklung?		
1.5	Sind die Mitarbeiter im laufenden Arbeitsprozess auf die praktischen Erfahrungen anderer Beschäftigter angewiesen?		
1.6	Gibt es Beschäftigte, die ihr Wissen, ihre Erfahrung bzw. Expertise mit anderen kommunizieren könnten/sollten?		
1.7	Gibt es Beschäftigte in unterschiedlichen Bereichen oder an verteilten Standorten Ihres Unternehmens, die sich intern (punktuell, projektbezogen etc.) austauschen müssen?		
1.8	Gibt es Beschäftigte in Ihrem Unternehmen, die einen organisationsübergreifenden, externen Wissensaustausch für die Bewältigung oder Optimierung ihrer Arbeit benötigen?		
1.9	Gibt es Beschäftigte in Ihrem Unternehmen, die einen externen, branchenübergreifenden Wissensaustausch für die Bewältigung oder Optimierung ihrer Arbeit benötigen, z.B. Qualitätsbeauftragte?		
1.10	Können die Beschäftigten (oder Teile der Belegschaft) Lern- und Arbeitszei-		

<sup>2</sup> Ausnahmslos aus Gründen der Lesbarkeit wird in der Checkliste gelegentlich auf die jeweilige weibliche Form oder männliche Form verzichtet.

	ten so verbinden, dass sie während der Arbeitszeit „on demand“ und „just in time“ Hilfen für aktuelle Problemstellungen anfordern können?		
1.11	Ist ein solches arbeitsprozessbezogenes Lernen kulturell in Ihrer Organisation verankert?		
1.12	Ist arbeitsprozessbezogenes Lernen der Mitarbeiter Bestandteil der Strategie und Instrument der Personalentwicklung?		
1.13	Bestehen bereits Lerngemeinschaften, Arbeitskreise, Projektgruppen oder Expertennetzwerke, die die Möglichkeit zur internetbasierten Kommunikation erhalten und damit zu Online-Communities erweitert werden sollten?		

## Gestaltungsempfehlungen zu Checkliste 1

### 1.0 Themen und Problemfelder

Wenn Themen und Problemfelder, wie z.B. Qualitätsmanagement, das Beherrschen bestimmter Technologien oder die Einführung neuer Produkte,

1. nicht oder nicht ausreichend mit den bisher von Ihnen eingesetzten Bildungs- und Qualifizierungsangeboten abgedeckt und auch nicht in anderen Qualifizierungszusammenhängen, wie z.B. Qualitätszirkeln, aufgegriffen werden können, und
2. sich daher aus der Nutzung internetbasierter Kommunikationsmöglichkeiten ein signifikanter Zuwachs an Qualifizierungsmöglichkeiten ergibt, und
3. besonderer Wert auf die Dokumentation von arbeitsprozessbezogenen Fragestellungen und Problemlösungen gelegt wird, weil diese im Rahmen des betrieblichen Wissensmanagements auch für Dritte (Wissensaustausch) und später (Wissensspeicherung) von Interesse sind,

macht die Initiierung bzw. Nutzung von Online-Communities Sinn.

→ Tipp:

Notieren Sie sich in Frage kommende Themen, Problemfelder und Personen(gruppen) und arbeiten Sie die weiteren Fragen exemplarisch daran ab.

Falls Ihnen die Nutzung von Online-Communities noch fremd ist, können Sie die angefügten Webadressen dazu nutzen, sich mit dieser Lerngelegenheit vertraut zu machen.

### 1.1 Zugang zu PC und Intra-/Internet

Für die Nutzung von Online-Communities ist der ungehinderte, arbeitsplatznahe Zugang zu PC und Intra- oder Internet – je nach technischer Umsetzung - eine unabdingbare Voraussetzung.

### 1.2 Medienkompetenz

Je nach Kenntnisstand im Umgang mit dem PC und Intra- bzw. Internet sollten Sie den Beschäftigten spezifische, auf die jeweiligen Bedürfnisse abgestimmte Schulungen anbieten (evtl. können diese Schulungen auch von den „IT-Expertinnen und –Experten“ unter Ihren Beschäftigten wahrgenommen werden).

### 1.3 Kommunikationsfähigkeit

Neben der sicheren Verwendung der einschlägigen, fachlichen Termini setzt netzbasierte Kommunikation auch eine schriftliche Ausdrucksfähigkeit voraus. In Einzelfällen, etwa bei multinational verteilten Standorten, ist darüberhinaus auch eine einschlägige fremdsprachliche Kompetenz notwendig.

### 1.4 Notwendigkeit zur fortlaufenden Kompetenzentwicklung

Die Initiierung und Nutzung einer Online-Community macht dann Sinn, wenn die potentiellen Nutzerinnen und Nutzer aufgrund ihrer Arbeitsaufgaben einen kontinuierlichen Bedarf an individuellem Wissens- und Erfahrungsaustausch haben, sie diesen Bedarf auch erkennen und formulieren (können) und die Organisation diese Lernbedarfe als notwendig anerkennt.

## 1.5 - 1.6 Erfahrungswissen

Ein Vorteil von Online-Communities gegenüber anderen Lernformen ist die Möglichkeit nicht nur explizites Wissen (harte Fakten), sondern insbesondere auch praktische Erfahrungen zwischen den Teilnehmern auszutauschen und zu dokumentieren. Die Dokumentation von Erfahrungswissen kann Ihnen helfen, in Ihrem Unternehmen die jeweiligen Expertinnen und Experten eines Wissens- bzw. Anwendungsfeldes zu identifizieren. Damit bieten netzbasierte Diskussionsforen auch eine Schnittstelle zu Wissensmanagement.

## 1.7 - 1.9 Intra- oder interorganisationale Ausrichtung

Eine vorab zu klärende Frage besteht darin, ob die Community nur von Beschäftigten Ihres Unternehmens (intraorganisational) genutzt werden soll, ob bestehende Netzwerke und/oder Kooperationen mit anderen Unternehmen durch eine interorganisationale Lösung unterstützt oder ob Beschäftigte die Möglichkeit erhalten sollen, auf bereits bestehende, öffentlich zugängliche interorganisationale Communities zuzugreifen. Dazu muss eine Reihe von Faktoren sorgfältig abgewogen werden. Zum Beispiel ist zu prüfen, inwieweit das betriebliche Know-how extern zugänglich gemacht werden darf. - Online-Communities leben vom Prinzip des „Gebens und Nehmens“, d.h. von den Nutzerinnen und Nutzern wird erwartet, dass sie nicht nur das Wissen anderer konsumieren, sondern dass sie ihre Expertise ebenfalls einbringen. Nur wenn dies möglich ist, macht die Beteiligung an interorganisationalen Communities Sinn.

Für interorganisationale Communities spricht, dass sie einen wertvollen Wissensspeicher bieten.

Die einschlägigen Untersuchungen zeigen, dass weniger die technische Umsetzung als vielmehr das Communitybuilding, d.h. das Schaffen eines lebendigen, auf Vertrauen basierenden Wissens- und Erfahrungsaustausches die eigentliche Kunst bei der Initiierung einer Online-Community ausmacht. Viele gutgemeinte Projekte, die diesen Aspekt vernachlässigen, mutieren oftmals zu Datenfriedhöfen. Der (anfängliche) Zeitaufwand bei der Initiierung einer Online-Community sollte daher nicht unterschätzt werden. Last but not least sollten die Bedarfe der Beschäftigten den eigentlichen Ausgangspunkt für Ihre Überlegungen bilden, anhand derer Sie entscheiden sollten, welche Lösung bzw. Lösungen für Sie in Frage kommen: so kann es evtl. sinnvoll sein, neben der Initiierung einer intraorganisationalen Community (ausgewählten) Beschäftigten auch die Nutzung öffentlich zugänglicher, interorganisationaler Communities zu ermöglichen.

## 1.10 - 1.13 Unternehmens- und Lernkultur

Arbeitsprozessbezogenes Lernen stellt eine wichtige Ergänzung zu klassischen Lernformen dar, die meist separiert vom Arbeitsprozess organisiert werden. Mit Hilfe von Online-Communities können Mitarbeiter gemäß ihres Wissensstandes und ihres Problembezugs dann lernen, wenn sich unmittelbar aus dem Arbeitsprozess ein Lernbedarf bzw. eine Problemstellung ergibt. Online-Communities ergänzen daher andere Lernformen und können zur Unterstützung der Nachhaltigkeit, z.B. von Kursen oder Seminaren dienen.

Die Etablierung von Online-Communities ist dann besonders erfolgversprechend, wenn arbeitsprozessbezogenes Lernen bereits in Ihrer Organisationskultur verankert und/oder Teil der Personalentwicklungsstrategie ist (siehe auch Checkliste 6).

Es empfiehlt sich, bei der Initiierung einer intraorganisationalen Community an bestehende Arbeitskreise, Expertennetzwerke, aber auch durchgeführte Seminare anzuknüpfen und den jeweiligen Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Nutzung von Diskussionsforen zu ermöglichen. Diese ersten Erfahrungen in netzbasierter Kommunikation mit vertrauten Personen erleichtern es, später auch Diskussionsforen mit anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern und zu anderen Themen zu nutzen.

→ Tipps:

Machen Sie sich ein Bild über die Spannbreite der in öffentlich zugänglichen Communities behandelten Themen, die spezifische Communitykultur und den zur aktiven Nutzung notwendigen Zeitaufwand. Dies gibt Ihnen wichtige Hinweise für ihre spezifischen Problemstellungen.

Sammeln Sie Argumente, die aus ihrer Sicht die Initiierung einer Online-Community zu einem erkannten Thema rechtfertigen.

Eventuell hat sich bereits gezeigt, dass die Nutzung von Online-Communities in Ihrem Verantwortungsbereich gegenwärtig nicht realistisch ist. Sie können dann auf die weitere Durcharbeitung der Checklisten verzichten.



## Checkliste 2: Wie kann ich eine Online-Community in meiner Organisation initiieren?

Jedes Unternehmen hat seine eigene Kultur. Deshalb kann es keine Patentrezepte für die Initiierung und Ausgestaltung einer (intraorganisationalen) Online-Community geben. Im Vorfeld sollten die Rahmenbedingungen anhand der vier W-Fragen geklärt werden, d.h.:

- Wer (potenzielle Teilnehmerinnen und Teilnehmer)
- Wie (technische und organisatorische Umsetzung)
- Was (Thema) und
- Wozu (Nutzen, Ziel)

Um diese Fragen zu klären, ist die frühzeitige Beteiligung sowohl der Führungskräfte als auch der potenziellen Nutzerinnen und Nutzer sehr wichtig.

Lernprozesse in Online-Communities laufen i.d.R. selbst organisiert ab, d.h. ohne unmittelbare Lerninstruktionen und ohne direkte Kontrollmöglichkeiten. Die Teilnahme an Online-Communities basiert auf Freiwilligkeit. Sie steht in einem mehrdimensionalen Spannungsfeld, das durch die folgenden Polarisierungen gekennzeichnet werden kann:

Vertrauen	↔ Anonymität
Selbständigkeit	↔ Hierarchie
Wissenszuwachs	↔ Datenschutz
Freiwilligkeit	↔ Zwang
Nutzen	↔ Aufwand

→ Tipp:

Die Situation in ihrem Unternehmen sollten Sie auf Grundlage des o.g. Spannungsfeldes mit Ihren Beschäftigten und Vorgesetzten einschätzen. Mit Hilfe einer Skalierung lassen sich die Bewertungen erfassen und abbilden. Das Ergebnis kann Ihnen bei der Beantwortung der Frage helfen, ob eine Community in Ihrem Unternehmen Chancen hat.

Die folgenden Fragen und Gestaltungsempfehlungen können Ihnen dabei helfen, wichtige Kriterien für die Initiierung von Online Communities zu prüfen und frühzeitig Voraussetzungen für das Gelingen einer Online-Community zu schaffen.

	<b>Checkliste 2: Wie kann ich eine Online-Community in meiner Organisation initiieren?</b>	Ja	Nein
2.1	Besteht bereits Klarheit über die mit der Online-Community angestrebten Ziele?		
2.2	Gibt es Klarheit darüber, welche Lerninhalte und Themen mit der Nutzung von netzbasierten Diskussionsforen abgedeckt werden sollen?		
2.3	Können Sie darlegen, welcher "Output" erwartet wird und wie damit umgegangen werden soll?		
2.4	Sind Mitarbeiter(gruppen) entsprechend der angestrebten Ziele und Inhalte identifizierbar?		
2.5	Sind Erwartungen und Lernbedarfe der Mitarbeiter bekannt, die bei der Planung der Online-Community berücksichtigt werden sollten?		
2.6	Haben Sie bereits geplant, wie bei der Initiierung der Community innerhalb des Unternehmens vorzugehen ist?		
2.7	Können Sie Argumente benennen, mit denen Ihre Führungskräfte und die angesprochenen Beschäftigten vom Nutzen dieser Lerngelegenheit überzeugt werden können?		
2.8	Wertschätzen die Führungskräfte ein arbeitsprozessbezogenes Lernen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?		
2.9	Sind die Führungskräfte für den Unterstützungsbedarf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sensibilisiert?		
2.10	Verfügen Sie bereits über konkrete Vorstellungen, welche technische Realisierungsform eingesetzt werden soll?		
2.11	Sehen Sie im Unternehmen Beschäftigte, die aufgrund ihrer fachlichen Expertise oder ihrer Internetkompetenz die Moderation eines bzw. mehrerer Diskussionsforen übernehmen können? Können diese Personen zur Wahrnehmung der Moderation von anderen Tätigkeiten zeitlich entlastet werden?		

## Gestaltungsempfehlungen zu Checkliste 2

### 2.1 – 2.2 Ziele und Themen

Online-Communities können

1. Umsetzungs Kompetenzen für die Bewältigung von Fragestellungen und Problemen, die sich aus dem laufenden Arbeitsprozess ergeben, anbieten (Angestrebt wird hier weniger die Erreichung einer bestimmten Vorgabe als vielmehr die kontinuierliche, punktgenaue und zeitnahe Unterstützung der Beschäftigten. Eine laufende, fachlich ausgerichtete Moderation ist notwendig);
2. die Einhaltung zeitlicher Vorgaben unterstützen, z.B. die Entwicklung oder Erprobung neuer Produkte oder Verfahren (Die netzbasierte Kommunikation und der Austausch von bzw. der gemeinsame Zugriff auf (Zwischen-) Ergebnisse und andere Dateien können zu einer effizienten und effektiven Projektarbeit beitragen. Die Moderation kann hier von einem (gewählten) Gruppenmitglied wahrgenommen werden);
3. in der Aus- und Weiterbildung dazu beitragen, die jeweiligen Expertinnen und Novizen bzw. Berufsanfänger und „alte Hasen“ miteinander in einen Austausch zu bringen (Das implizite Wissen Einzelner kann so auch anderen Beschäftigten im Unternehmen zugänglich gemacht werden. Eine laufende, fachlich ausgerichtete Moderation ist notwendig);
4. der Nachbereitung eingesetzter Aus- und Weiterbildungsangebote dienen (Vielfach ergeben sich beim Transfer des Gelernten in den Arbeitsprozess weitere Fragen, die durch gegenseitige Hilfestellungen der Kurs- oder Seminarteilnehmer geklärt werden können. Die Moderation sollte hier über eine ausgewiesene fachliche Expertise verfügen).

Bei der Festlegung der Lerninhalte und Themen sollte bedacht werden, wie breit diese gefasst und wie sie in Ihre Unternehmens- und Personalentwicklungsstrategien integriert werden können. In direktem Zusammenhang damit steht die Auswahl der Beschäftigten, die die potenzielle Zielgruppe für ein bestimmtes Thema bilden. Für den Austausch unter Experten und Spezialisten bietet sich eine stärkere inhaltliche Fokussierung an, für andere Kommunikationsbedarfe können eher breiter gefasste Themenstellungen hilfreich sein. Diese Überlegungen sind auch für die technische Realisierung von Bedeutung: hier sollten Sie bei der Auswahl unbedingt darauf achten, wie tief Diskussionsforen verschachtelt werden können.

→ Tipps:

Formulieren Sie „Ihre“ Ziele. (Diese müssen nicht 100%ig einem der o.g. vier Punkte entsprechen.)

Dokumentieren Sie, welche technischen Features eine für Ihre Zielgruppe angedachte Plattform für die Online-Community bereithalten sollte.

### 2.4 Zielgruppen

Wichtig ist zunächst die Klärung, ob ein Diskussionsforum für alle Beschäftigten oder einen ausgewählten Personenkreis zugänglich sein soll. Personalbewertungen und Organisations-Charts können Hilfestellungen geben, welche Personen für ein Thema oder Ziel wichtig bzw. geeignet sind oder welche Abteilungen betroffen/beteiligt sind bzw. einbezogen werden sollten.

Die Nutzung (auch bereits existierender, öffentlich zugänglicher) Online-Communities kann besonders nützlich für „Einzelkämpfer“ sein, wenn es in einer Abteilung, an einem Unternehmensstandort oder einer Organisation nur einen Experten für ein bestimmtes Thema oder nur einen Mitarbeiter mit dieser

spezifischen Aufgabe oder Rolle gibt. Der Bedarf, sich mit Anderen zum selben Thema schnell und flexibel austauschen zu können, ist bei diesen Personen i.d.R. besonders groß.

Es ist aber auch wichtig, im Vorfeld zu klären, welche Personen nicht an einem Diskussionsforum teilnehmen dürfen. So sollte bspw. gemeinsam mit den Beschäftigten festgelegt werden, ob Führungskräfte auch an Diskussionen teilnehmen bzw. Einblick in diese haben dürfen und unter welchen Bedingungen ein Diskussionsforum neue Mitglieder zulässt.

## 2.5 Erwartungen und Lernbedarfe der Zielgruppen

Online-Communities leben vom Engagement ihrer Mitglieder. Daher ist die frühe Berücksichtigung ihrer Interessen, Erwartungen und Lernbedarfe besonders wichtig. Diese müssen in den meisten Fällen mit den Interessen der Organisation zusammengebracht werden (spätestens auf einer Auftaktveranstaltung, siehe 2.6).

## 2.6 Vorgehensweise bei der Initiierung

Für die Initiierung einer Online-Community kann eine Auftaktveranstaltung sehr wichtig sein: neben dem „Socialising“, dem gegenseitigen Kennenlernen sollte auf die konkreten Lerninhalte und die ersten vorgesehenen Themenfelder eingegangen werden. Unbedingt sollten auch die technischen Features vorgestellt und Schulungsbedarf abgefragt bzw. angeboten werden. Auch sollten sich wichtige Ansprechpartner (bspw. die vorgesehenen Moderatoren) persönlich vorstellen. Falls möglich, sollten bereits im Vorfeld erste FAQs (z.B. zu technischen Fragestellungen, Vorschläge für Nutzungsregeln, Teilnahmevoraussetzungen etc.) beantwortet und an zentraler Stelle im Intranet veröffentlicht werden.

Die Auftaktveranstaltung dient auch dazu, Nutzungsregeln gemeinsam zu erarbeiten: dazu gehören insbesondere die Netiquette (Kommunikationsregeln) und die allgemeinen Teilnahmevoraussetzungen (Kriterien für die Aufnahme oder den Ausschluss von Mitgliedern). Von zentraler Bedeutung ist es hierbei, die angestrebte Offenheit und Vertrauenskultur, ohne die sich kein lebendiger Austausch entwickeln kann, auch tatsächlich zu praktizieren.

Da die Auftaktveranstaltung der Zeitpunkt für das „ins Leben Rufen“ einer Online-Community ist, ist es förderlich, wenn zu diesem Zeitpunkt erste Diskussionsforen eingerichtet und zugänglich gemacht werden. Themen sollten so gewählt sein, dass keine allzu großen Schwellenängste für die ersten Fragesteller auftreten (die damit dokumentieren, dass sie etwas nicht wissen) und keine Ängste aufkommen, das eigene Wissen weiterzugeben (viele Beschäftigte haben die Maxime „Wissen ist Macht“ tief verinnerlicht und sind nicht bereit, ihr Wissen ohne weiteres preiszugeben). Erste positive Erfahrungen mit unverfänglichen Themen können weitere Aktivitäten anregen und machen den Nutzen praktisch sichtbar.

→ TIPP:

Nahezu alle öffentlich zugänglichen Online-Communities haben ihre Netiquette und ihre Nutzungsregeln veröffentlicht. Sie können sie auf deren Seiten einsehen und vergleichen.

## 2.7 – 2.9 Beteiligung von Führungskräften

Da die Beschäftigten in den Online-Communities selbstgesteuert und ohne Kontrollmöglichkeit lernen, müssen die Führungskräfte vom Nutzen der Lerngelegenheit „Online-Communities“ überzeugt sein. Notwendig ist die Einsicht, dass Lernprozesse und Kompetenzentwicklung eng mit der Persönlichkeit eines Menschen verknüpft und damit nicht im klassischen Sinne von Management steuerbar sind. Der große Vorteil von Online-Communities ist es, Wissen und Erfahrungen nicht vom Arbeitsprozess separiert, wie dies in klassischen Instrumenten der Aus- und Weiterbildung der Fall ist, zu vermitteln, sondern punktuell und zeitnah Probleme aus dem aktuellen Arbeitsprozess zu thematisieren.

Wichtige Argumente, die Führungskräfte vom Nutzen der Online-Communities überzeugen können, sind daher, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Online-Communities

- erstens zeitnah und punktgenau dann lernen können, wenn sich ein entsprechender Bedarf im laufenden Arbeitsprozess ergibt,
- zweitens die Beschäftigten im Idealfall nicht den Arbeitsplatz verlassen müssen bzw. arbeitsplatznah lernen können und
- drittens die Beschäftigten gemäß ihres individuellen Wissensstandes und ihres individuellen Bedarfs lernen können.

Ebenfalls unabdingbar ist die wertschätzende Unterstützung des Engagements der Beschäftigten durch die Führungskräfte. Diese Anerkennung ist insbesondere deswegen so wichtig, weil die aktive Beteiligung am Wissens- und Erfahrungsaustausch in hohem Maße die Bereitschaft zur Weitergabe des eigenen Wissens an andere voraussetzt.

Fragen offenbaren Wissenslücken und fehlende Kompetenzen bzw. Unsicherheiten. In Abhängigkeit von der Lernkultur einer Organisation kann sich die (virtuelle) Anwesenheit vorgesetzter Führungskräfte daher hemmend auf die Aktivität und Offenheit der Mitglieder auswirken. Insbesondere dann, wenn Führungskräfte die Schwachstellen ihrer Beschäftigten ausmachen wollen, wirkt sich die ihre Beteiligung sehr negativ aus (vgl. Checkliste Lernkultur 5). Die Teilnahme von Führungskräften als aktive Mitglieder kann aber dann wichtig sein, wenn diese über die benötigte fachliche Expertise verfügen und dieser fachliche Rat in der Online-Community dringend gebraucht und gewünscht wird. Die Teilnahme von Führungskräften an Diskussionsforen sollte unbedingt im Vorfeld gemeinsam mit allen potenziellen Teilnehmerinnen und Teilnehmern verbindlich geklärt werden (vgl. Punkt 2.6).

Um die Führungskräfte und Beschäftigten vom Nutzen der Diskussionsforen zu überzeugen, ist auch die Abschätzung des zeitlichen Aufwands wichtig. Die bisherigen Erfahrungen weisen Werte zwischen 1-3 Stunden/Woche für die „normalen“ Mitglieder aus, für die Moderation eines Diskussionsforums muss aber insbesondere in der Anfangsphase ein höherer Zeitaufwand veranschlagt werden. Diese Angaben sind allerdings stark vom jeweiligen persönlichen Engagement, Interesse und Lernbedarf abhängig und nicht verallgemeinerbar.

## 2.10 – 2.11 Technische Umsetzung und Moderation

Grundsätzlich zeigen die bisherigen Erfahrungen, dass die technische Umsetzung einer notwendigen Plattform einfacher machbar ist als das eigentliche Communitybuilding, der Aufbau einer lebendigen Community.

Vergewissern Sie sich zunächst, inwieweit die technischen und datenschutzrechtliche Voraussetzungen für die Nutzung einer Online-Community gegeben sind. Es gibt eine Reihe von Softwarelösungen für die Einrichtung von Online-Communities, für alle erdenklichen Spielräume zwischen einem „low“ bzw. „high budget“. Gerade im (kostenlos nutzbaren) Open-Source Bereich gibt es einige sehr empfehlenswerte Produkte. Inzwischen haben sich einige Unternehmen auf die Beratung, Implementation und allgemeinen Service für Open-Source Produkte spezialisiert. Bei der Auswahl sollten Sie sich allerdings sehr genau an Ihren Bedarfen orientieren: bislang gibt es für diese Tools noch keine verbindlichen Standards, die gewährleisten, dass Sie das im Verlauf von Diskussionen entwickelte Wissensarchiv bei einer evtl. notwendigen späteren Erweiterung (zusätzliche Diskussionsforen, weitere Verschachtelung etc.) übernehmen können. Auch sollten Sie das Ganze so einfach als möglich halten. Weitere Informationen finden Sie mit Hilfe einschlägiger Suchmaschinen.

→Tipp:

Unter <http://www.cybercommunities.de/?pg=communityplattformen> finden Sie Hinweise und Hilfen zu technischen Lösungsmöglichkeiten.

Moderatoren nehmen eine wichtige Position beim Communitybuilding ein: sie tragen die organisatorische und lernunterstützende, in einigen Fällen auch eine fachliche Verantwortung. Daher sollten sie sowohl von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern als auch von den Führungskräften akzeptiert sein und Vertrauenspersonen darstellen. In Checkliste 5 wird gesondert auf die Anforderungen an Moderatorinnen und Moderatoren eingegangen.

→ Tipp:

Es hat sich vielfach bewährt, den durch ihre aktive Beteiligung und ihre fachliche Expertise aufgefallenen Nutzerinnen und Nutzern die Möglichkeit zu bieten, später andere Diskussionsforen zu moderieren.

### **Checkliste 3: Wie kann ich Beschäftigte für Online-Communities sensibilisieren und für eine aktive Teilnahme gewinnen?**

Sowohl für die Initiierung als auch für die weitere Entwicklung einer Online-Community ist es entscheidend, die (potenziellen) Teilnehmerinnen und Teilnehmer vom Nutzen einer Online-Community zu überzeugen. Letztendlich sollen sie mit diesem Instrument selbstgesteuert, d.h. abhängig vom eigenen Engagement (Wollen) und den eigenen Möglichkeiten (Können, zeitliche Ressourcen) umgehen. Daher benötigen sie von Anfang an Transparenz über den Nutzen und den Aufwand ihrer Teilnahme.

Die Unterstützung und Wertschätzung durch die Führungskräfte ist hier von entscheidender Bedeutung (vgl. die Punkte 2.7 – 2.9 der zweiten Checkliste sowie Checkliste 6). Die folgenden Fragen und Gestaltungsempfehlungen helfen Ihnen bei der Klärung weiterer wichtiger Aspekte.

	<b>Checkliste 3: Wie kann ich Beschäftigte für Online-Communities sensibilisieren und für die aktive Teilnahme gewinnen?</b>	Ja	Nein
3.1	Sind die mit der Initiierung einer Online-Community beabsichtigten Ziele den potenziellen Teilnehmerinnen und Teilnehmern bekannt?		
3.2	Sind sie vom Nutzen dieses Instrumentes überzeugt?		
3.3	Sind auch die Führungskräfte vom Nutzen dieses Instrumentes überzeugt und wird dies nach außen sichtbar?		
3.4	Sind den Beschäftigten die Teilnahme- und Nutzungsvoraussetzungen bekannt?		
3.5	Ist den Beschäftigten bewusst, welchen Aufwand und Einsatz die aktive Mitarbeit in den Diskussionsforen erfordert?		
3.6	Ist den Führungskräften bewusst, welchen Aufwand und Einsatz die aktive Beteiligung der Beschäftigten in den Online-Communities erfordert?		
3.7	Sind die Beschäftigten mit den Nutzungsregeln (Netiquette) und der technischen Funktionsweise vertraut?		
3.8	Gibt es Mitbestimmungsmöglichkeiten für die Beschäftigten (z.B. bei der Entwicklung der Netiquette, Einrichtung neuer Foren bei erkanntem Bedarf etc)?		
3.9	Sind Fragen des Datenschutzes, zum Umgang mit Arbeits- und Lernzeiten allgemein bekannt (evtl. entsprechende Betriebsvereinbarung)?		



## Gestaltungsempfehlungen zu Checkliste 3

### 3.1 Beabsichtigte Ziele

Die aktive Teilnahme von Beschäftigten kann nur dann gelingen, wenn ihnen der persönliche Mehrwert, den sie dadurch erlangen, bewusst ist. Es sollte deutlich werden, dass das gegenseitige Geben und Nehmen im Interesse aller ist und das ganze Unternehmen dadurch profitiert.

### 3.2 - 3.3 Nutzen von Online-Communities kommunizieren

Es sollte deutlich werden, dass der große Vorteil von Online-Communities darin besteht, punktgenau, zeit- und möglichst arbeitsplatznah für die im laufenden Arbeitsprozess auftretenden Fragen und Problemstellungen Hilfe zu erhalten. Dazu hat es sich als hilfreich erwiesen, bereits im Vorfeld Zeitvorgaben für die Beantwortung einer Anfrage aufzustellen: sollte eine Frage nicht innerhalb eines bestimmten Zeitraums beantwortet sein, ist der Moderator für die Beantwortung der Frage zuständig. Durch die unmittelbare, praktische Umsetzung von Problemlösungen werden erhaltene Informationen schnell internalisiert und verfestigt. Dieser Schritt, Informationen und Lerninhalte nicht nur passiv zu konsumieren, sondern die erhaltenen Informationen unmittelbar selbst zu erproben und umzusetzen, führt zur Kompetenzentwicklung, es ist ein Schritt vom bloßen Kennen zum Können.

### 3.4 Teilnahme- und Nutzungsvoraussetzungen

Nach Möglichkeit gemeinsam erarbeitete Teilnahme- und Nutzungsvoraussetzungen (vgl. Punkt 2.6 der zweiten Checkliste) sind eine unabdingbare Voraussetzung. Die Beschränkung eines Diskussionsforums auf einen bestimmten Personenkreis, z.B. die Teilnehmerinnen und Teilnehmern eines Seminars, sollte immer durch thematische Notwendigkeiten bestimmt werden und nicht willkürlich erfolgen.

### 3.5 - 3.6 Zeitlicher Aufwand

Die aktive Beteiligung an einer Online-Community ist zeitintensiv, selbst wenn man seine Aktivität auf das bloße Mitlesen beschränkt (Untersuchungen haben gezeigt, dass in den öffentlich zugänglichen Online-Communities ca. 90% aller Mitglieder „Lurker“ (also Beobachter) sind, deren Aktivität sich auf das Mitlesen von Beiträgen beschränkt). Trotzdem ist der absolute Zeitaufwand pro Tag gering und beläuft sich in vielen Fällen auf wenige Minuten. Für den Zugriff werden häufig Wartezeiten oder Pausen genutzt.

Der zeitliche Aufwand kann nicht allgemeingültig quantifiziert werden (vgl. auch die Punkte 2.7 – 2.9 der zweiten Checkliste), doch kann man sich auch entlang der Ausrichtung einer Community orientieren: bei Online Communities, die als kontinuierliches Lernangebot mit langfristigem Zeithorizont gedacht sind, lässt sich der Aufwand relativ gut variieren und an die wechselnden Arbeitsanforderungen anpassen. Wenn Online-Communities aber zur Unterstützung eines Projektes mit genauen zeitlichen Vorgaben eingesetzt werden, ist eine realitätsnahe Aufwandsabschätzung notwendig, um diesen mit den jeweils individuellen Aufgaben und Arbeitsprozessen abstimmen und die nötige Akzeptanz für evtl. zusätzlichen Zeitbedarf bei Führungskräften von Anfang an sicher stellen zu können.

### 3.7 - 3.9 Institutionalisierung von Nutzungsvoraussetzungen

Auf die Notwendigkeit der Entwicklung von allgemein anerkannten Nutzungsregeln ist bereits hingewiesen worden (vgl. Punkt 2.6 der zweiten Checkliste). Für den Umgang mit netzbasierten Kommunikationstechnologien ist natürlich Medienkompetenz unabdingbare Voraussetzung. Es empfiehlt sich, für ungeübte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Bedienungshinweise zu veröffentlichen (z.B. in Form von FAQ-Listen) und evtl. kurze Schulungen oder Telefonhotlines anzubieten. Selbstverständlich sollten auch für Fragen des Datenschutzes, des Umgangs mit Arbeits- und Lernzeiten vorab einvernehmliche Lösungen gesucht werden.

## Checkliste 4: Gestaltungsfaktoren für das Funktionieren einer Online-Community

Im folgenden soll auf Gestaltungsfaktoren eingegangen werden, die zum Aufbau lebendiger Communities beitragen können.

	Checkliste 4: Förderliche Gestaltungsfaktoren für das Funktionieren einer Online-Community	Ja	Nein
4.1	Ist die Zahl der von einer Thematik potenziell angesprochenen Beschäftigten für die Einrichtung eines Diskussionsforums ausreichend?		
4.2	Kann sichergestellt werden, dass alle von einer Thematik potenziell angesprochenen Teilnehmer über das Diskussionsforum informiert sind?		
4.3	Kann ein Diskussionsforum weiter untergliedert werden? Können die Mitglieder entsprechende Vorschläge einreichen?		
4.4	Können Mitglieder Vorschläge zur Änderung von Nutzungsregeln einbringen?		
4.5	Kommen die Moderatoren ihren Aufgaben nach? Haben Sie zur Wahrnehmung ihrer vielfältigen Aufgaben Unterstützungsbedarf?		
4.6	Werden die Kommunikationsprozesse, Ergebnisse sowie ausgetauschte Dokumente, Links etc. archiviert und als gemeinsame Wissensbasis gespeichert?		
4.7	Ist das gegenseitige Vertrauen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowohl in das kommunizierte Wissen als auch in den Kommunikationsstil (Stichwort: vertrauensvoller Umgang mit Wissenslücken) gegeben?		
4.8	Sind die Beiträge ausreichend praxisnah, um eine Umsetzung des ausgetauschten Wissens im Arbeitsprozess zu fördern?		
4.9	Können die bei der praktischen Umsetzung gemachten Erfahrungen als Feedback zurückgemeldet werden?		

## Gestaltungsempfehlungen zu Checkliste 4

### 4.1 Anzahl der potenziellen Mitglieder

Untersuchungen zum Nutzungsverhalten in öffentlich zugänglichen Online-Communities zeigen, dass der aktive Kern der Mitglieder selten 10 – 15% übersteigt (vgl. dazu auch die Punkte 3.5 – 3.6 der Gestaltungsempfehlungen). Zwar ist davon auszugehen, dass die Anonymität des Internets viel zur Herausbildung einer so großen „schweigenden Mehrheit“ beiträgt, doch ist davon auszugehen, dass auch in intraorganisationalen Communities der aktive Kern vor allem in der Anfangsphase eher auf einige wenige Mitglieder beschränkt ist. Die wichtigste Aufgabe der Moderatorinnen und Tutoren besteht daher darin, den Diskussionsprozess in Gang zu setzen und lebendig zu halten. Aktive Mitglieder sollten in ihrem Engagement gefördert und unterstützt werden (vgl. dazu auch Punkt 4.5 und Checkliste 5).

### 4.2 Einbeziehen weiterer Experten

Eventuell kann es auch sinnvoll sein, bislang noch nicht in ein Diskussionsforum einbezogene Beschäftigte auf ihre Mitarbeit in dieser Community anzusprechen, wenn sich anhand häufiger Fragen ein besonderer Bedarf zu einer bestimmten Thematik erkennen lässt und die Expertise und Erfahrungen dieser Mitarbeiter erwarten lassen, dass sie hier wertvolle Hilfe leisten können. Die hier angesprochene Öffnung für neue Mitglieder sollte aber immer einvernehmlich erfolgen.

Darüber hinaus bieten synchrone Kommunikationswerkzeuge („Chats“) die Möglichkeit, zu einem bestimmten Zeitpunkt, zeitlich begrenzt und zeitgleich mit einer (externen) Expertin in Austausch zu treten. Die hier angesprochenen Tools unterscheiden sich von den üblicherweise in Online-Communities eingesetzten asynchronen (zeitlich versetzten) Kommunikationswerkzeugen. Falls der Einsatz von „Expertenchats“ für Ihre Zielgruppe interessant sein kann, sollten Sie auch den Einsatz solcher Tools in Ihre Planung einbeziehen. Untersuchungen zeigen jedoch, dass die Nutzung von Chats in hohem Maße altersabhängig ist: Jugendliche nutzen diese Tools sehr viel selbstverständlicher als „ältere“ Menschen. Chatprotokolle lassen sich natürlich auch archivieren und für diejenigen, die zum Zeitpunkt des Expertenchats nicht teilnehmen konnten, zugänglich machen.

### 4.3 Auffächerung einer Thematik

In der Anfangsphase kann es gut sein, eine Thematik allgemein zu halten, um den Diskussionsprozess in Gang zu setzen. Im Laufe der Zeit ergibt sich dann oftmals die Notwendigkeit, die besprochenen Inhalte durch Untergliederungen („Threads“) weiter aus zu differenzieren. Dieser Aspekt ist vor allem bei der Auswahl von Community-Tools von großer Wichtigkeit (vgl. auch die Punkte 2.10 – 2.11 der Gestaltungsempfehlungen). Allen Beschäftigten sollte es jederzeit möglich sein, Vorschläge für weitere Themen bzw. zu besonderen Aspekten einer Thematik einzubringen die Moderation eines solchen Threads zu übernehmen.

### 4.4 Änderung von Nutzungsregeln

Im Laufe der Zeit kann es sich als sinnvoll erweisen, die in der Initiierungsphase erarbeiteten Nutzungsregeln zu modifizieren. Hier sollte vorab mit den Beteiligten geklärt werden, ob und in welcher Form auf solche Änderungsvorschläge eingegangen werden kann.

### 4.5 Aufgaben der Moderation

Die Moderation eines Diskussionsforums ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die sich nicht allein auf eine ausgewiesene fachliche Expertise beschränkt. Auch virtuelle Gemeinschaften sind Gemeinschaften; wie andere menschliche Gruppen sind sie keine statischen Gebilde. In der Literatur zum Community-building (vgl. Anhang) werden die verschiedenen „Lebenszyklen“ und die durch die Moderation jeweils wahrzunehmenden Aufgaben sehr anschaulich beschrieben, so dass an dieser Stelle nur in aller Kür-

ze darauf eingegangen wird. Auch die nachfolgende, fünfte Checkliste dient in erster Linie dazu, für die Wichtigkeit der Moderation und ihr vielfältiges Aufgabenspektrum zu sensibilisieren.

In der Anfangsphase werden „pushende“ Aktivitäten, die den Austausch in Gang setzen und unter den Mitgliedern ein „Gemeinschaftsgefühl“ erzeugen, benötigt. In vielen öffentlich zugänglichen Communities sind die Moderatorinnen und Moderatoren darüber hinaus für die Beantwortung von Fragen zuständig, wenn innerhalb einer bestimmten Frist keine Antworten eingegangen sind. Es empfiehlt sich, für diesen Personenkreis ein eigenes Diskussionsforum einzurichten, in dem auftretende Fragen und Probleme ebenfalls durch gegenseitigen Erfahrungsaustausch angegangen werden können.

#### 4.6 Wissensarchivierung

Bei der Auswahl der Communitysoftware sollten Sie auch auf die angebotenen Archivierungsmöglichkeiten achten, damit der Schatz des Erfahrungswissens in Form von Kommunikationsprozessen, Dokumenten, Linktipps etc. auch anderen Beschäftigten zugänglich gemacht werden kann. Bei allem zusätzlichem Nutzen, den eine Archivierung bieten kann, sollte aber nicht vergessen werden, dass der große Vorteil und Nutzen einer Online-Community gerade im kommunikativen Austausch von Erfahrungswissen und in der Aktualität und Problembezogenheit dieses Austauschs liegen. Aus der Forschung zu Wissensmanagement ist bekannt, dass viele der als „Wissensspeicher“ angelegten Datenbanken kaum genutzt werden, da der Kontextbezug und der vertrauensvolle, gegenseitige Austausch hier nicht gegeben sind. Um die Gefahr von Datenfriedhöfen zu vermeiden, sollten Wissensarchive daher nicht losgelöst von den kommunikativen Tools eingesetzt werden.

#### 4.7 Vertrauenskultur

Eine tatsächlich gelebte und nicht nur reklamierte Vertrauenskultur ist für den erfolgreichen Einsatz von Online-Communities in Organisationen unabdingbar. Die mangelnde Beteiligung an Diskussionsforen kann daher auch ein Indiz dafür sein, dass Anspruch und Wirklichkeit nicht deckungsgleich sind. Vertrauenskultur umfasst nicht nur die Notwendigkeit von Vertrauen in die von den anderen Mitgliedern vorgeschlagenen Verfahrensweisen, die als konstruktive Problemlösungen wahrgenommen werden müssen. Auch der Kommunikationsstil selbst sollte durch gegenseitigen Respekt gekennzeichnet sein.

##### →Tipp:

Gemachte Erfahrungen sollten den anderen Mitgliedern rückgemeldet werden. Ein solches Feedback trägt sowohl zu einer weiteren Internalisierung des erworbenen Wissens als auch zur Verbreiterung der gemeinsamen Wissensbasis bei

#### 4.8 – 4.9 Praxisnähe

Die Funktion des Wissens- und Erfahrungsaustauschs in Online-Communities besteht nicht in der systematischen Vermittlung fachlichen (Grundlagen-)wissens, sondern darin, im Bedarfsfall Hilfestellungen für dessen Anwendung im realen Arbeitsprozess anzubieten. Daher ist es eine wichtige Aufgabe der Moderation, auf die Praxisnähe und Anwendungsorientierung von Beiträgen zu achten. Die Etablierung der unter Punkt 4.7 angesprochenen „Feedbackkultur“ trägt zu einer Praxisorientierung bei. Ebenfalls aufschlussreich ist die Beobachtung, in welchen Bereichen gehäuft Problemstellungen thematisiert werden. Diese können auch ein Indiz für fehlende fachliche Grundlagen sein und auf einen entsprechenden formalen Weiterbildungsbedarf aufmerksam machen.

---

## Checkliste 5: Auswahlkriterien für Moderatoren

Auf die Notwendigkeit von und das vielfältige Aufgabenspektrum der Moderatoren von Online-Communities ist bereits mehrfach hingewiesen worden (vgl. die Punkte 2.10 – 2.11 und 4.5 der Gestaltungsempfehlungen). Die Anforderungen an die Moderation ergeben sich dabei aus den jeweils mit einem Diskussionsforum angestrebten Zielen (vgl. die Punkte 2.1 – 2.2).

Eine Besonderheit von Online-Communities ist es, dass der Wissens- und Erfahrungsaustausch bedarfsorientiert und selbstgesteuert erfolgt. Die Moderatorinnen und Moderatoren nehmen bei der Gestaltung dieser Lernprozesse eine Schlüsselfunktion ein. Sie übernehmen organisatorische, fachliche und damit lernfördernde Aufgaben und tragen somit entscheidend zum Erfolg selbstgesteuerter Lernprozesse bei.

Die folgende Checkliste möchte Sie insbesondere für die dazu notwendigen Kompetenzen sensibilisieren.

	<b>Checkliste 5: Auswahlkriterien für Moderatoren</b>	Ja	Nein
5.1	Ist es möglich, geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeitliche Freiräume für die Moderation eines Diskussionsforums zu gewährleisten?		
5.2	Gibt es evtl. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereits Erfahrung in der Moderation von virtuellen Kommunikationsprozessen haben?		
5.3	Lässt es sich einrichten, dass besonders aktive Mitglieder ebenfalls Moderationsaufgaben übernehmen können?		
5.4	Verfügt die oder der für die Moderation eines Diskussionsforums vorgesehene Mitarbeiterin oder Mitarbeiter über eine entsprechende fachliche Expertise?		
5.5	Verfügt die oder der für die Moderation eines Diskussionsforums vorgesehene Mitarbeiterin oder Mitarbeiter über organisatorische Kompetenzen?		
5.6	Verfügt die oder der für die Moderation eines Diskussionsforums vorgesehene Mitarbeiterin oder Mitarbeiter über kommunikative und soziale Kompetenzen?		

## Gestaltungsempfehlungen zu Checkliste 5

### 5.1 Zeitliche Freiräume

Die Ermöglichung zeitlicher Freiräume für geeignete Personen ist zwar strenggenommen kein Auswahlkriterium; dieser Aspekt sollte aber bei den entsprechenden Überlegungen immer mitberücksichtigt werden. Bitte beachten Sie dabei, dass der für die Moderation notwendige, erhöhte Zeitaufwand primär in der Anfangsphase auftritt. Wenn in dieser Phase der Aufbau einer lebendigen Kommunikationskultur gelingt, relativiert sich der für die Moderation notwendige Aufwand von selbst und pendelt sich beim Zeitaufwand, den auch die übrigen Mitglieder aufbringen müssen, ein.

### 5.2 – 5.4 Notwendige Medien- bzw. Fachkompetenzen

Die Nutzung von PC und Internet ist vor allem für junge Menschen eine Selbstverständlichkeit. Da der vertraute Umgang mit diesen Technologien für die Moderation von entscheidender Bedeutung ist, sollten Sie bei der Auswahl geeigneter Personen auch Ihre jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bzw. Ihre Auszubildenden, ins Auge fassen. Diese verfügen vielleicht noch nicht über die eigentlich notwendige Fachexpertise, vermögen es aber aufgrund ihrer medialen Vertrautheit eher, „das Eis zu brechen“ und den Kommunikationsprozess in Gang zu setzen. Ein wichtiger Effekt des hier angeregten Rollentausches (Auszubildende verfügen über eine Expertise, über die der Meister oder die Meisterin noch nicht verfügt) ist es, gegenseitige Lernprozesse zu verstärken und die Notwendigkeit des gegenseitigen Gebens und Nehmens zu unterstreichen. Nebenbei erwähnt: in vielen der öffentlich zugänglichen Online-Communities wird dieses Rollenmodell tatsächlich auch mit Erfolg praktiziert.

In vielen der öffentlich zugänglichen Online-Communities wird die Mitgliederbindung durch Belohnungsanreize für die besonders aktiven Mitglieder unterstützt. Diese bestehen in erster Linie im Einräumen von Rechten, bis hin zur Moderation eigener Diskussionsforen. Die besondere Bedeutung dieser Mitglieder für die Entwicklung der Community wird damit auch nach außen demonstriert und anerkannt. Die oben erwähnten Fälle, in denen Auszubildende Moderationsaufgaben übernehmen, basieren auf eben diesem Auswahlmechanismus. Sie sollten daher überlegen, ob diese Form der Anerkennung und des Vertrauensbeweises auch für Sie in Frage kommen kann.

→ Tipps:

Eine fachliche Expertise ist für die Moderation um so notwendiger, je weniger die Mitglieder eines Diskussionsforums über thematisches Wissen bzw. Erfahrung verfügen.

Prüfen Sie, wie Sie besonders aktive Teilnehmer „belohnen“ können.

### 5.5 – 5.6 Organisatorische, kommunikative und soziale Kompetenzen

Zunächst sind von allen Moderatoren administrative Funktionen wahrzunehmen, wie z.B.:

- Zulassung bzw. Freischaltung von (neuen) Mitgliedern (je nach Typus einer Community auch deren Anwerbung),
- Kontrolle der Einhaltung der vereinbarten Nutzungsregeln (Netiquette) - dazu gehören auch Sanktionierungsmöglichkeiten bis hin zum Ausschluss von Mitgliedern, die in gravierender Weise oder wiederholt gegen diese Regeln verstoßen,
- Angebot von „Erster Hilfe“ bei technischen Problemen (zur Entlastung bietet sich hier die Einrichtung einer FAQ-Liste als erste Orientierungshilfe an) und
- häufig auch die Archivierung des angesammelten Erfahrungswissens.



Die Gewährleistung eines stabilen, äußeren Rahmens allein reicht nicht aus, einen lebendigen Prozess in Gang zu bringen und am Leben zu erhalten. Für den Aufbau von lernförderlichen Community-Strukturen sollte von Beginn an sicher gestellt sein, dass sie verlässlich sind. Dazu gehört z.B. die Rückkopplung gegenüber Mitgliedern. Mitglieder können darauf angesprochen werden, ob sich ihre Erfahrungen mit den genannten decken. Möglicherweise zeigt sich, dass eine Frage unpräzise formuliert wurde. Ziel der Rückkopplung ist es, die inhaltliche Qualität der Beiträge sicher zu stellen. Leitend für die inhaltliche Ausrichtung sollten dabei immer die Praxisnähe und der tatsächliche Bedarf an Austausch zu bestimmten Themenstellungen sein.

Zur Wahrnehmung dieser vielfältigen Aufgaben müssen die Moderatorinnen und Moderatoren über ausgesprochen kommunikative und soziale Kompetenzen verfügen, genannt seien hier:

- **Umgänglichkeit**

Ein wertschätzender Umgang mit allen Mitgliedern muss selbstverständlich sein, nicht nur in „Schönwetterperioden“. Gerade dann, wenn Konflikte und Meinungsverschiedenheiten unter den Mitgliedern beigelegt werden müssen, ist ein wertschätzender, konstruktiver Umgang mit allen Beteiligten notwendig. Es darf keinesfalls der Eindruck entstehen, dass die Moderatorin oder der Moderator ihre (technischen) Rechte für eine einseitige Parteinahme nutzt (diese ermöglichen es der Moderatorin/dem Moderator beispielsweise, mißliebige Beiträge erst gar nicht zur Veröffentlichung freizugeben bzw. zu entfernen). Dies gilt insbesondere dann, wenn die Moderatorin oder der Moderator zugleich auch als Fachexpertin/Fachexperte fungiert.

→ Tipp:

Da in der netzbasierten Kommunikation Körpersprache, Stimmlage und Betonung fehlen, können Aussagen missverstanden werden. Um diese Gefahr von vornherein auszuschließen bzw. zu minimieren, kann der Einsatz von Emoticons (emotionale Icons, z.B. ☺) sinnvoll sein.

- **Kontaktfreudigkeit**

Im Idealfall kennen sich alle Mitglieder einer Community persönlich. Dies ist allerdings oftmals kaum möglich. Die Moderatorinnen und Moderatoren sollten aber zumindest mit wichtigen und aktiven Mitgliedern regelmäßig Kontakt aufnehmen. „Lurker“ (Mitglieder, deren Aktivität sich auf das Lesen der Beiträge beschränkt) können durch eine behutsame, persönliche Ansprache vielleicht auch zum „Posten“ (Veröffentlichen von Fragen und Beiträgen) angeregt werden. Durch diese Aktivitäten werden die Bindung an und die Identifikation mit der Community und das Verantwortungsgefühl gegenüber den anderen Mitgliedern gestärkt.

→ Tipp:

Falls technisch möglich, sollten Sie den Mitgliedern Gelegenheit bieten, sich den anderen vorzustellen (z.B. mittels einer virtuellen Visitenkarte).

- **Diskussionsfreudigkeit**

Zu den Aufgaben der Moderation gehört auch, durch eigene Beiträge und Fragen immer wieder Impulse für den Austausch zu geben. Auch die Rückbesinnung auf das eigentliche Thema (z.B. durch eine fokussierende Zusammenfassung der zu einem Aspekt eingegangenen Beiträge) ist gelegentlich notwendig. Von zentraler Bedeutung ist auch die Etablierung einer Feedback-Kultur: für alle Mitglieder sollte es selbstverständlich sein, den anderen eine Rückmeldung darüber zu geben, inwieweit die auf ihre Fragestellung eingegangenen Lösungsvorschläge sich tatsächlich als praktikabel erwiesen haben.



---

## Checkliste 6: Unternehmenskulturelle Faktoren für den Einsatz von Online-Communities

Viele Faktoren, wie die technologische Entwicklung, die Notwendigkeit einer stärkeren Kundenorientierung etc., führen bei Beschäftigten zu sich häufig ändernden Arbeitsanforderungen. „Klassische“ Bildungsangebote in Form von Seminaren und Kursen werden in diesen Fällen den Qualifikationsbedürfnissen sowohl der Beschäftigten als auch der Unternehmen zeitlich und inhaltlich nur bedingt gerecht.

Für die Beschäftigten ergibt sich daraus die Notwendigkeit, eigeninitiativ und selbstgesteuert Informationen zu beschaffen und sich weiterzuqualifizieren. Dazu benötigen sie berufliche Handlungskompetenz, insbesondere erfahrungsbasiertes Wissen. Dieses Wissen wird kontextbezogen, intuitiv und durch Erfahrungsaustausch erworben. Für diese Prozesse sind neben individuellen Kompetenzen auch betriebliche bzw. organisationale Rahmenbedingungen von Bedeutung. Die Beteiligung an netzbasierten Wissens- und Erfahrungsaustausch in Online-Communities sollte daher in erster Linie nicht als technologisches Problem, sondern als Frage der Unternehmenskultur verstanden werden. Das vertrauensvolle Geben und Nehmen kann nur gelingen, wenn in einer Organisation die dazu notwendige Vertrauens- und Kommunikationskultur tatsächlich und glaubwürdig gelebt wird.

Die folgende Checkliste und die dazugehörigen Gestaltungsempfehlungen können vielleicht dazu beitragen, die kulturellen Voraussetzungen in Ihrer Organisation so zu gestalten, dass sie die Initiierung und Nutzung von Online-Communities fördern bzw. vorhandene hemmende Faktoren reduziert werden.

	<b>Checkliste 6: Unternehmenskulturelle Faktoren für den Einsatz von Online-Communities</b>	Ja	Nein
6.1	Ist es für die Führungskräfte Ihrer Organisation/Ihres Unternehmens selbstverständlich, Arbeitszeiten auch als Lernzeiten anzusehen?		
6.2	Ist es auch für Ihre Beschäftigten (bzw. für Teile Ihrer Belegschaft) selbstverständlich, auftretende Fragen zu thematisieren und während der Arbeitszeit nach entsprechenden Problemlösungen zu suchen?		
6.3	Können sie in einer solchen Situation auf die Hilfe und Unterstützung ihrer Kolleginnen und Kollegen zählen?		
6.4	Stehen ihnen dafür bereits auch andere Kommunikations- bzw. Distributionsmöglichkeiten zur Verfügung (z.B. Telefon, organisationsinterne Postfächer etc.)?		
6.5	Kann der netzbasierte Wissens- und Erfahrungsaustausch in Online-Communities Ihre anderen Aus- und Weiterbildungsangebote sinnvoll ergänzen?		
6.6	Ist sowohl bei den Führungskräften als auch den Beschäftigten die notwendige Akzeptanz für deren Einsatz gegeben?		
6.7	Können die für die Nutzung einer Online-Community in Frage kommenden Beschäftigten ihre entsprechenden Bedürfnisse und Wünsche (Lernbedarfe, Ausgestaltungsmöglichkeiten, z.B. auch Zugriffsmöglichkeiten auf öffentlich zugängliche Communities) einbringen?		
6.8	Können die für die Nutzung einer Online-Community in Frage kommenden Beschäftigten einen individuellen Nutzen, der sich aus einer aktiven Beteiligung ergibt, erkennen oder dominieren Konkurrenzängste?		
6.9	Gibt es Beschäftigte, die das Communitybuilding durch die Übernahme von Moderationsaufgaben unterstützen können und möchten?		
6.10	Gibt es Möglichkeiten der Wertschätzung und Anerkennung des aktiven Engagements (z.B. im Rahmen der Personalentwicklung)?		
6.11	Ist es organisatorisch möglich, den „Kick-off“ z.B. durch eine Auftaktveranstaltung im gemeinsamen Gedächtnis zu verankern?		

## Gestaltungsempfehlungen zu Checkliste 6

### 6.1 – 6.3 Arbeits- und Lernzeiten

Lernen auf Vorrat (in Schule, Aus – und Weiterbildung) alleine kann den heutigen Anforderungen vielfach nicht mehr gerecht werden, da viele Lernbedarfe sich erst aus dem laufenden Arbeitsprozess ergeben. Für diese Problemstellungen sind punktgenaue und zeitnahe Lösungen notwendig. Arbeitszeiten werden damit auch zu Lernzeiten. Vielfach ist die entsprechende Einsicht bei den betroffenen Akteuren (den Führungskräften, Personal – bzw. Bildungsverantwortlichen und teilweise auch den Beschäftigten) kaum vorhanden bzw. wird diese Praxis allenfalls stillschweigend toleriert.

#### → Tipp:

Für den erfolgreichen Einsatz von Online-Communities sind daher möglicherweise Änderungen der Lernkultur im Hinblick auf die Nutzung von Arbeitszeiten auch als Lernzeiten notwendig.

### 6.4 – 6.5 Lernkulturelle Aspekte

Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht weitere Zugangsmöglichkeiten zu Lerngelegenheiten und eine größere mediale Vielfalt. Online-Communities können andere Kommunikations- und Lerngelegenheiten ergänzen, nicht ersetzen. Ihr Vorteil besteht darin, dass das ausgetauschte Erfahrungswissen dokumentiert und (z.B. in Form eines Wissensarchivs) anderen zugänglich gemacht werden kann.

#### → Tipp:

In Ihrer Organisation sollte der Einsatz aller vorhandener Kommunikationsmöglichkeiten auch für Lernprozesse selbstverständlich sein.

### 6.6 – 6.11 Akzeptanz und Anerkennung

Wie bereits in Checkliste 2 thematisiert, ist die frühzeitige Einbeziehung von Führungskräften und deren deutlich sichtbar werdende Akzeptanz und Unterstützung für die aktive Beteiligung an einer Online-Community unbedingt erforderlich. Möglicherweise müssen aber weniger sie als vielmehr die Beschäftigten selbst davon überzeugt werden, dass sie für ihre Arbeits- und Lernprozesse mehr Selbstverantwortung übernehmen müssen. Zu Bedenken dabei ist, dass der Einsatz von Online-Communities nur sinnvoll ist für Beschäftigte, deren Arbeitsaufgaben tatsächlich selbstgesteuerte Lernprozesse erfordern und fördern (siehe dazu auch Checkliste 1).

#### → TIPP:

Überlegen Sie im Vorfeld, in welcher Form die Wertschätzung eines aktiven Engagements auch für andere sichtbar zum Ausdruck gebracht werden kann.

### 6.12 Identifikation und Gemeinschaftsgefühl

Die Identifikation der Mitglieder mit ihrer Community sollte nicht ausschließlich als Moderationsaufgabe angesehen werden, sondern auch organisational unterstützt werden. Falls nicht nur einige wenige Beschäftigte für deren Nutzung in Frage kommen, sollte die Inbetriebnahme der ersten Diskussionsforen durch eine offensive Kommunikation, z.B. in Form einer Auftaktveranstaltung, erfolgen, um damit die Wahrnehmung der neuen Lerngelegenheit zu unterstützen und im gemeinsamen Lernraum „Betrieb“ zu verankern.

## Anhang 1: Linkliste - Berufsbezogene und Berufsrelevante Online-Communities

Diese Linkliste (Stand: 03/2005) stellt nur einen kleinen Ausschnitt aus dem WWW dar und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Berufsfeldbezogene Communities	
Branche	URL
Bau/Holz	<a href="http://www.bau.de">www.bau.de</a>
	<a href="http://www.baunetz.de">www.baunetz.de</a>
	<a href="http://www.fachwerk.de">www.fachwerk.de</a>
	<a href="http://www.holz.de">www.holz.de</a>
	<a href="http://www.khries.de">www.khries.de</a>
	<a href="http://www.tischlernetz.de">www.tischlernetz.de</a>
	<a href="http://www.woodworker.de">www.woodworker.de</a>
Druck und Medien	<a href="http://www.mediengestalter2000plus.de">www.mediengestalter2000plus.de</a>
	<a href="http://www.ausbildung-buchhandel.de">www.ausbildung-buchhandel.de</a>
Informationstechnologien	<a href="http://www.cyberconcepts.de">www.cyberconcepts.de</a>
	<a href="http://www.wissensplanet.com">www.wissensplanet.com</a>
	<a href="http://www.it-berufe.de">www.it-berufe.de</a>
	<a href="http://www.strohalm.org">www.strohalm.org</a>
	<a href="http://forum.freecity.de/">http://forum.freecity.de/</a>
	<a href="http://www.it-academy.cc/">www.it-academy.cc/</a>
Landwirtschaft und Gartenbau	<a href="http://www.pigpool.de">www.pigpool.de</a>
	<a href="http://www.pflanzenbuch.de">www.pflanzenbuch.de</a>
	<a href="http://www.ulmer.de/cms/artikel.dll/azubikolleg">http://www.ulmer.de/cms/artikel.dll/azubikolleg</a>
	<a href="http://www.greenseek.de">www.greenseek.de</a>
Metall	<a href="http://www.cad.de">www.cad.de</a>
	<a href="http://www.cnc-arena.de">www.cnc-arena.de</a>
	<a href="http://www.galvaonline.de">www.galvaonline.de</a>
Pflege, Gesundheit und Soziales	<a href="http://www.altenpflege.de">www.altenpflege.de</a>
	<a href="http://www.kompetenznetz-depression.de">www.kompetenznetz-depression.de</a>
	<a href="http://www.borderline-community.de/">http://www.borderline-community.de/</a>
Immobilienwirtschaft	<a href="http://www.e-b-z.de/ebzforum/">http://www.e-b-z.de/ebzforum/</a>
Sekretariat	<a href="http://www.sekretaria.de">www.sekretaria.de</a>
Berufsfeldübergreifende Communities für bestimmte Zielgruppen	
Frauen (und Business)	<a href="http://www.femity.net">www.femity.net</a>
	<a href="http://www.leanet.de">www.leanet.de</a>

	<a href="http://www.lizzynet.de">www.lizzynet.de</a>
AZUBIS	<a href="http://www.azubiworld.com">www.azubiworld.com</a>
	<a href="http://www.bankazubi.de">www.bankazubi.de</a>
Bildungspersonal	<a href="http://www.foraus.de">www.foraus.de</a>
	<a href="http://www.4teachers.de">www.4teachers.de</a>
	<a href="http://www.lehrer-online.de">www.lehrer-online.de</a>
E-Commerce/E-Business	<a href="http://www.ecin.de">www.ecin.de</a>
Qualitätsmanagement	<a href="http://www.qm-web.de">www.qm-web.de</a>
Wissensmanagement	<a href="http://www.community-of-knowledge.de">www.community-of-knowledge.de</a>

## Anhang 2: Weiterführende Literatur (eine Auswahl)

### Allgemeines

**Gramlinger, F.:** Lernen in Netzen – Chancen, Probleme, Potenziale, abrufbar unter:

[http://www.bwpat.de/ausgabe2a/gramlinger\\_bwpat2a.html](http://www.bwpat.de/ausgabe2a/gramlinger_bwpat2a.html)

**Merz, H.:** Cyber Communities – virtuelle Gemeinschaften im Internet, abrufbar unter:

[www.cyberconcepts.de/communities/artikel.cgi](http://www.cyberconcepts.de/communities/artikel.cgi)

**Rheingold, H.:** The virtual Community, abrufbar unter: [www.rheingold.com/vc/book/1.html](http://www.rheingold.com/vc/book/1.html)

**Wilbers, K.:** Lernen in Netzen: Modernismen und Traditionen, Schismen und Integrationsversuche,

[www.karl-wilbers.de/download/wilbers2002g.pdf](http://www.karl-wilbers.de/download/wilbers2002g.pdf)

**Zinke, G. /Fogolin, A. (Hrsg.):** Online-Communities - Chancen für informelles Lernen in der Arbeit, Hrsg. BIBB, Bielefeld 2004

### Design und Communitybuilding

**Kim, Amy Jo:** Community Building Strategien für den Aufbau erfolgreicher Web-Communities, Bonn 2001

**Seufert, S./ Moisseeva, M./ Steinbeck, R.:** Virtuelle Communities gestalten, in: **Hohenstein, A./ Wilbers, K. (Hrsg.):** Handbuch E-Learning, Köln 2002, Kapitel: 4.10

**Williams, R./Cothrel, J.:** "Four Smart Ways To Run Online Communities": in: Sloan Management Review, Summer 2002, S. 81-91

### Didaktische Aspekte

**Arnold, R./ Gomez Tutor, C./ Kammerer, J.:** Selbst gesteuertes Lernen als Perspektive in der beruflichen Bildung, in: BWP, Heft 4/2002, S. 32 ff.

**Bader, R.:** Learning Communities im Internet. Aneignung von Netzkompetenz als gemeinschaftliche Praxis. Eine Fallstudie in der pädagogischen Weiterbildung, Münster 2001

**Böhle, F.:** Erfahrungswissen – und berufliche Bildung? Zur Präzisierung des Verständnisses von Erfahrungswissen, abrufbar unter: <http://nakif.de/index.php?main=veroeffentlichungen&buchID=36>

**Breuer, Jens:** Kooperative Lernformen beim E-Learning einsetzen, in: **Hohenstein, A. / Wilbers, K. (Hrsg.):** Handbuch E-Learning, Köln 2002, Kapitel 4.2

**Engert, S./ Terstriep, J.:** Potenzial und Rolle von Learning Communities – eLearning mit i-discuss, S. 65 ff., in: **Engert, S./ Hamburg, I. (Hrsg.):** IT-basierte Lernformen für die betriebliche Weiterbildung, Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 2003-01, abrufbar unter: <http://iat-info.iatge.de/aktuell/veroeff/2003/pb2003-01.html>

**Heidack, C. (Hrsg.):** Praxis der kooperativen Selbstqualifikation, München und Mering 2001

**Hensge, K./ Schlottau, W. (Hrsg.):** Lehren und Lernen im Internet – Gestaltung virtueller Zentren, Hrsg. BIBB, Bielefeld 2001

**Hensge, K./ Ulmer, P. (Hrsg.):** Kommunizieren und Lernen in virtuellen Gemeinschaften. Neue Wege der Qualifizierung des Bildungspersonals, Hrsg. BIBB, Bielefeld 2004

**Kremer, H.:** Virtuelle Wissensforen – Konsequenzen für Forschung und Entwicklung, [www.ibw.uni-hamburg.de/bwpat/ausgabe2a/kremer\\_bwpat2a.pdf](http://www.ibw.uni-hamburg.de/bwpat/ausgabe2a/kremer_bwpat2a.pdf)

**Rohs, M. (Hrsg.):** Arbeitsprozessintegriertes Lernen, Münster, New York, München, Berlin 2002

**Wenger, E.:** Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity, Cambridge, 2.Aufl. 2001

**Wenger, E.:** Communities of Practice Learning as a Social System, abrufbar unter: [www.co-il.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml](http://www.co-il.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml)

**Zimmer, G.:** Kompetenzentwicklung in virtuellen Kooperationen, in: **Dehnbostel u.a. (Hrsg.):** Vernetzte Kompetenzentwicklung. Alternative Positionen zur Weiterbildung, Berlin 2002

### Fallbeispiele

**Gestmann, M.:** Virtuelle Weiterbildung bei der Lufthansa AG, in Personal 01/2002, S. 738ff.

Fallbeispiel: QM – Web, QM - Web – die Community für Qualitätsmanagement-Verantwortliche, [www.cyberconcepts.de/communities/qmweb.cgi](http://www.cyberconcepts.de/communities/qmweb.cgi)

Fallbeispiel: N-TV, Customer Relationship Management ohne Stolperfallen bei N-TV, [www.cyberconcepts.de/communities/ntv.cgi](http://www.cyberconcepts.de/communities/ntv.cgi)

Fallbeispiel einer erfolgreichen Community Baunetz – ein Marktführer im Online-Fachinformations-Markt, [www.cyberconcepts.de/communities/baunetz.cgi](http://www.cyberconcepts.de/communities/baunetz.cgi)

Fallbeispiel: Eine herstellerunabhängige Interessengemeinschaft. Klein aber fein: das smart-forum, [www.cyberconcepts.de/communities/smartforum.cgi](http://www.cyberconcepts.de/communities/smartforum.cgi)

**Pichl, M.:** Gutes Ideenmanagement dank „Wissens-Community“, in: Wirtschaft und Weiterbildung, Ausgabe April 2004, S. 8ff.

### Wissensmanagement

**Armutat, S./ Krause, H./Linde, F./Rump, J./ Striening, W./ Weidmann, R.:** Wissensmanagement erfolgreich einführen, Strategien, Instrumente, Praxisbeispiele, Düsseldorf 2002

**Bullinger et al.:** Business Communities, Professionelles Beziehungsmanagement von Kunden, Mitarbeitern und B2B-Partnern im Internet, Bonn 2001

**Brückner, T.:** Knowledge Communities Virtuelle Wissensgemeinschaften zur Unterstützung des Wissenstauschs in Organisationen und organisationalen Netzwerken, abrufbar unter: [www.wissensplanet.de/wissensplanet/documents/94268](http://www.wissensplanet.de/wissensplanet/documents/94268)

**Brückner, T.:** Knowledge Communities Virtuelle Lerngemeinschaften als Bindeglied zwischen eLearning und Wissensmanagement, abrufbar unter: [www.wissensplanet.com/wissensplanet/channel/78073/](http://www.wissensplanet.com/wissensplanet/channel/78073/)

**Hauß, I./Mirtschink, D.:** Mit produktiven Wissensnetzwerken verteiltes Wissen nutzbar machen, in: berufsbildung, heft 77/2002, S. 9ff

**Hermann, Th./Mambrey, P./Shire, K. (Hrsg.):** Wissensgenese, Wissensteilung und Wissensorganisation in der Arbeitspraxis, Wiesbaden 2003

**Romhardt, K.:** Wissensgemeinschaften, Orte lebendigen Wissensmanagements, Dynamik, Entwicklung, Gestaltungsmöglichkeiten Zürich 2002

**Schmidt, M.:** Knowledge Communities, Mit virtuellen Wissensmärkten das Wissen im Unternehmen effektiv nutzen, Köln 2000

**Schütt, P.:** Wissen managen heißt auch Communities managen, abrufbar unter: [www.wissensmanagement.net/online/archiv/2001/07\\_0801/communities.shtml](http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2001/07_0801/communities.shtml)

**Wenger/ Mcdermott/ Snyder:** A Guide to managing knowledge Cultivating Communities of Practice, Harvard Business School Press 2002