

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

**Dr. Sabine Seufert**

Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement, Universität St. Gallen,  
sabine.seufert@unisg.ch

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

## **Schlagworte:**

Virtuelle Lerngemeinschaften, Learning Communities, Communities of Practice (CoP),  
Knowledge Communities, Wissensmanagement, E-Learning

## **Abstract**

War der Begriff „Gemeinschaft“, angelsächsisch „community“ vor einigen Jahren noch mit einer ausgesprochen „sozialwissenschaftlichen“ Konnotation behaftet, hält die Diskussion um virtuelle Gemeinschaften mittlerweile in nahezu allen gesellschaftlichen Handlungsfeldern Einzug. Auch für die betriebliche Aus- und Weiterbildung scheint der Community-Ansatz ein vielversprechendes Konzept zu sein.

Dieser Beitrag soll einen Überblick über das Community-Konzept für den Einsatz in der betrieblichen Bildung aufzeigen. Was versteht man unter „virtuellen Lerngemeinschaften“? Welche Ziele werden damit verfolgt? Welche Einsatzbereiche und maßgebliche Gestaltungsansätze sind dabei zu berücksichtigen? Diesen Fragestellungen geht dieser Beitrag nach. Das Fallbeispiel „HP Knowledge Communities“ demonstriert darüber hinaus die Potenziale von virtuellen Lerngemeinschaften in der Praxis.

<b>1 EINFÜHRUNG</b>	<b>2</b>
<b>2 BEGRIFFSKLÄRUNG: WAS SIND ONLINE LEARNING COMMUNITIES?</b>	<b>2</b>
2.1 BEGRIFFSGESCHICHTE	2
2.2 ZUGRUNDELIEGENDE THEORIEN UND KONZEPTE	4
2.3 ZIELE VIRTUELLER LERNGEMEINSCHAFTEN	5
<b>3 EINSATZBEREICHE VON LERNGEMEINSCHAFTEN</b>	<b>7</b>
<b>4 AUSGEWÄHLTES FALLBEISPIEL: KNOWLEDGE COMMUNITIES BEI HP</b>	<b>8</b>
<b>5 FAZIT</b>	<b>12</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>13</b>

# **1 Einführung**

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

Dieser Artikel zeigt die Bedeutung des Community-Konzeptes für die betriebliche Bildung auf. Hierzu wird zunächst im zweiten Abschnitt erarbeitet, was unter Online-Communities zu verstehen ist, die sich auf das Lernen fokussieren (sog. Learning Communities bzw. Lerngemeinschaften). Daran anschliessend werden die verschiedenen Einsatzbereiche von Online Learning Communities beleuchtet, die mittlerweile in der Praxis anzutreffen sind. Als konkretes Praxisbeispiel dient im nächsten Schritt das Fallbeispiel der Knowledge Communities bei Hewlett Packard. Zusammenfassend werden zum Schluß zentrale Ansätze zur Gestaltung und Entwicklung von Online Learning Communities vorgestellt .

## **2 Begriffsklärung: Was sind Online Learning Communities?**

### **2.1 Begriffsgeschichte**

Aus soziologischer Sicht ist es ein interessantes Phänomen, dass mit zunehmender Verbreitung des Internets der Begriff „Community“ eine Renaissance erfährt. In der angloamerikanischen Gesellschaft ist der Begriff der „Community“ schon sehr lange breit etabliert. Die amerikanische Gesellschaft, die stark auf sozialen Konzepten der Selbsthilfe, der Nachbarschaftshilfe, des Fundraising und der Gemeindeidee beruht, stützt ihre sozialen Netze nicht primär auf eine staatliche Sozialhilfe, sondern auf soziale Unterstützungsnetzwerke. Auch im Bereich der Sozialhilfe und des „Social Work“ ist der Bereich des Community Building eine etablierte Größe, die so im europäischen Raum nicht anzutreffen ist. So ist es nicht erstaunlich, dass sich das Community-Konzept im US-amerikanischen Raum relativ nahtlos auch im Internet abzubilden beginnt, zumal auch hier

das Thema der sozialen Verarmung und der Beziehungslosigkeit von Anbeginn an den Diskurs prägte.

Im deutschsprachigen Raum wird überwiegend der englische Begriff Community verwendet, obwohl es einen deutschen Begriff, die Gemeinschaft, gibt. Einerseits ist dies sicherlich auf die kontinuierliche Zunahme an Anglizismen, besonders in der IT Welt, in der deutschen Sprache zurückzuführen, andererseits beinhaltet der Begriff jedoch auch eine politische Komponente. Im faschistischen Deutschland erfuhr der Gemeinschaftsbegriff eine kompromittierende Vereinnahmung, da die „Volksgemeinschaft“, die auf „Blut und Boden“ fusst, auch andere Formen des sozialen Drucks, der Bindung und der Legitimierung ermöglicht, die im Gegensatz zu Gesellschaft nicht auf gesetztem (?) Recht beruhen müssen. Diese Episode in der deutschen Geschichte hat den Gemeinschaftsbegriff lange Zeit tabuisiert – wie übrigens auch in anderen Ländern (z.B. Russland) - und aus dem gesellschaftlichen Diskurs entfernt.

In den 90er Jahren haben wichtige Promotoren des Internets wie Esther Dyson (1997) und Howard Rheingold (1993) den Community-Begriff – zum Teil überidealisiert – vollends etabliert, wobei sie dabei vor allem das soziale Phänomen der Gruppenbildung im Netz beleuchtet haben. Online Communities unterscheiden sich demzufolge von anderen Gemeinschaften insofern, als elektronische Medien zur Interaktion verwendet werden.

Im Zuge der **E-Commerce** Entwicklung hat der Community-Begriff eine noch stärkere Verbreitung erfahren. Hagel und Armstrong (1997) waren die ersten, die in Virtuellen Gemeinschaften nicht nur ein soziales Phänomen gesehen haben, sondern damit ein neues Geschäftsmodell verknüpften, das neue Kommunikationsmöglichkeiten im Internet nutzt, um elektronische Marktplätze zu generieren und die Kundenbindung zu erhöhen. Die Generierung von ökonomischen Werten in diesem Geschäftsmodell resultiert aus dem Wissen und den Beiträgen, die die Mitglieder in die Gemeinschaft einbringen<sup>1</sup>. Scheinbar hängen Transaktionshandlungen im Internet maßgeblich davon ab, in welcher Weise sich ein Kunde zu einer Marke oder Firma stellt. Daher werden von vielen Unternehmungen große Anstrengungen unternommen, solche Bindungen über „Communities“ aufzubauen und langfristig zu erhalten.

Im Kontext der **Aus- und Weiterbildung** haben Online Communities ebenfalls ihren Einzug als erfolgversprechendes Konzept für Online Kurse und Distance Education Programme gehalten. In der Bildung von Online-Communities wird eine Möglichkeit gesehen, die

---

<sup>1</sup> Zu virtuellen Gemeinschaften als Geschäftsmodellen vgl. Timmers, 1998.

Qualität von Online Kursen sowie die Attraktivität von **E-Learning**-Lösungen zu erhöhen und der Gefahr der Vereinsamung des einzelnen Lernenden (und der damit zusammenhängenden Drop-Out Quote) entgegenzuwirken. Mitglieder einer Lerngemeinschaft können Studierende, Dozierende, Tutoren, Forscher, Praktiker und sonstige Experten sein, die ein gemeinsames Interesse an bestimmten Themen und Lerninhalten haben. Tutorenkonzepte, Lernpartnerschaften und teambasierte Lernmethoden im Curriculum-Design können beispielsweise dazu beitragen, die „Learning Community“ im Netz zu fördern.

Im Unternehmenskontext wird der Begriff „Community“ in letzter Zeit in Wissenschaft und Praxis zunehmend auch im Zusammenhang mit dem Thema **Wissensmanagement** und **organisationales Lernen** verwendet. Dabei handelt es sich um Lernformen, die nicht curricular als abgegrenzte Bildungsmaßnahme geplant (d. h. dekontextualisiert) sind, sondern in den (Arbeits-)Alltag eingebunden (und damit situiert und kontextualisiert) sind<sup>2</sup>. Aufgrund der wachsenden Bedeutung von Wissen und von kollektivem Lernen als kritischen Erfolgsfaktoren für ein Unternehmen wird nach neuen Lernkonzepten gesucht, die die institutionalisierte Dichotomie zwischen Arbeiten und Lernen überbrücken und die beiden Bereiche, die eigentlich genuin zusammengehören, wieder zusammenzuführen. Mit Learning Communities scheinen Konzepte gefunden worden zu sein, die dazu beitragen, die Trennlinie zwischen Lernen und Arbeiten aufzulösen. Im betrieblichen Arbeitsumfeld werden derartige Gemeinschaften häufig als „Communities of Practice“ bezeichnet, ein Konzept, das aus ethnografischen Feldforschungen im betrieblichen Arbeitsumfeld hervorgegangen ist, während das Konzept der Learning Communities eher aus dem Umfeld des curricular strukturierten Lernen kommt.

Eine beide Ansätze umspannende Definition von Learning Communities liefern Reinmann-Rothmeier et. al. (2000). Sie verstehen unter einer Learning Community eine Lerngemeinschaft, in der Personen zusammengeschlossen sind, die sich gemeinsam mit einem bestimmten Thema intensiv auseinandersetzen wollen, gemeinsam lernen, schon vorhandenes Wissen austauschen und gemeinsam an Problemstellungen arbeiten.

## **2.2 Zugrundeliegende Theorien und Konzepte**

Virtuelle Lerngemeinschaften basieren massgeblich auf drei unterschiedlichen Theorie- und Konzeptströmungen. Erstens umfasst es die soziologische Theorie der Gemeinschaft. Ferdinand Tönnies (1922) hat als einer der Ersten den Begriff wissenschaftlich analysiert und vor allem auch dem Begriff der Gesellschaft gegenübergestellt. Während eine Gesellschaft

auf eine rationale, egoistische Verfolgung individualisierter Zielsetzungen ausgerichtet ist, basiert eine Gemeinschaft vielmehr auf kollektiven Zielen und emotionalen Bindungen. Im Unternehmenskontext versteht man unter Gemeinschaft eine Organisationsform, deren Legitimation auf Selbststeuerung und Eigeninitiative beruht. Zweitens liegt Lerngemeinschaften ein sozial-konstruktivistisches Lehr-/Lernparadigma zugrunde. Daraus lassen sich Gestaltungsprinzipien ableiten, die den sozialen und kooperativen Lernprozess, problemorientiertes und authentisches Lernen sowie die Integration verschiedener Anwendungskontexte und Perspektiven betonen. Nach Mandl et. al. (2001) lassen sich diese Gestaltungsprinzipien auch auf die Entwicklung virtueller Lernumgebungen anwenden. Drittens sind informationstechnologische Konzepte zu berücksichtigen, die für die Entwicklung des „Virtuellen Raumes“ benötigt werden. Online Lerngemeinschaften bedienen sich elektronischer Plattformen sowie Informations- und Kommunikationstechnologien, die spezifische Dienste zur Unterstützung der Gemeinschaft offerieren.

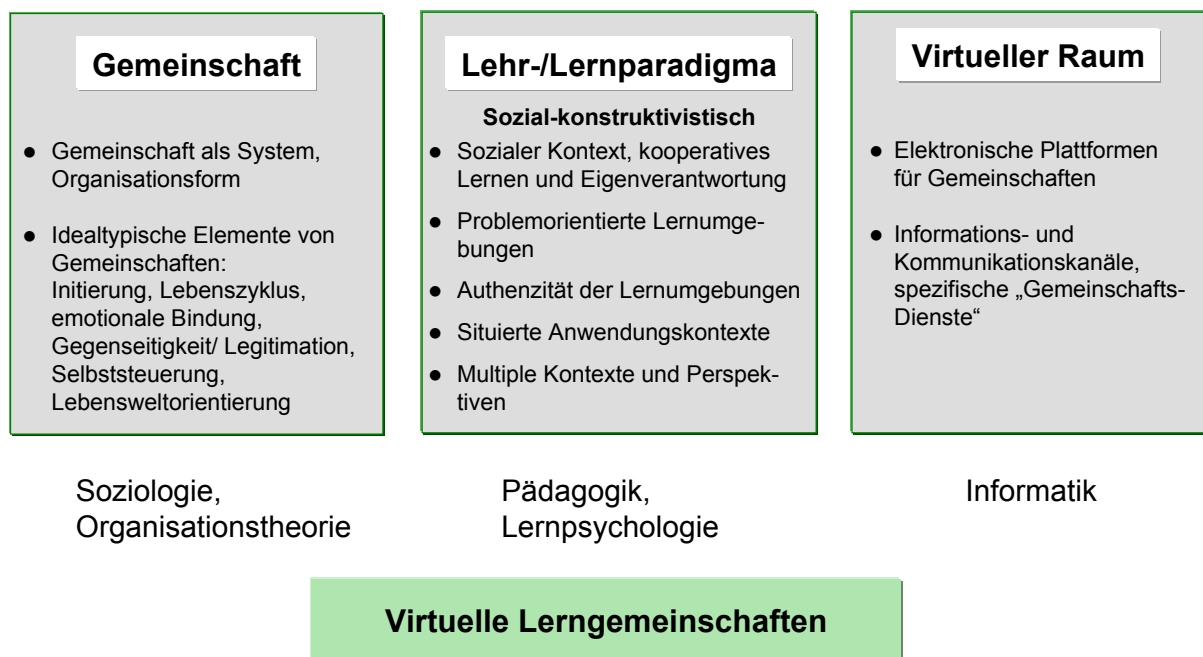


Abb. 1: Zugrundeliegende Theorien Virtueller Lerngemeinschaften

### 2.3 Ziele Virtueller Lerngemeinschaften

Überall dort, wo die soziale Bindung die Grundlage einer Handlung legt und diese motiviert, wird es interessant, Communities zu initiieren und deren Wertschöpfungspotenzial sowohl für

<sup>2</sup> Wenger diskutiert den Community-Ansatz im Kontext des situierten Lernens, vgl. Wenger, 1999.

Communitybetreiber als auch für Communitymitglieder herauszuarbeiten. Die Gemeinschaftsbildung nimmt bei elektronisch unterstützten Lerngemeinschaften deshalb einen zentralen Stellenwert ein, da erfolgreiches, kollektives Lernen in einem zunächst unpersönlichen Medium nur dann langfristig erfolgsversprechend sein kann, wenn über das Lernen eine Gemeinschaft geformt worden ist, die das Gegenüber als Person und damit als Lernpartner zu fassen weiß. Wesentliche Zielsetzungen von Online Learning Communities sind daher<sup>3</sup>:

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

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

---

<sup>3</sup> Zu den Zielen von Learning Communities als übergeordnetes instruktionales Rahmenkonzept des collaborative learning vgl. auch Seufert (2000). Mit curricularen Lerngemeinschaften beschäftigen sich ausführlich Paloff et. al. (1999).

### 3 Einsatzbereiche von Lerngemeinschaften

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

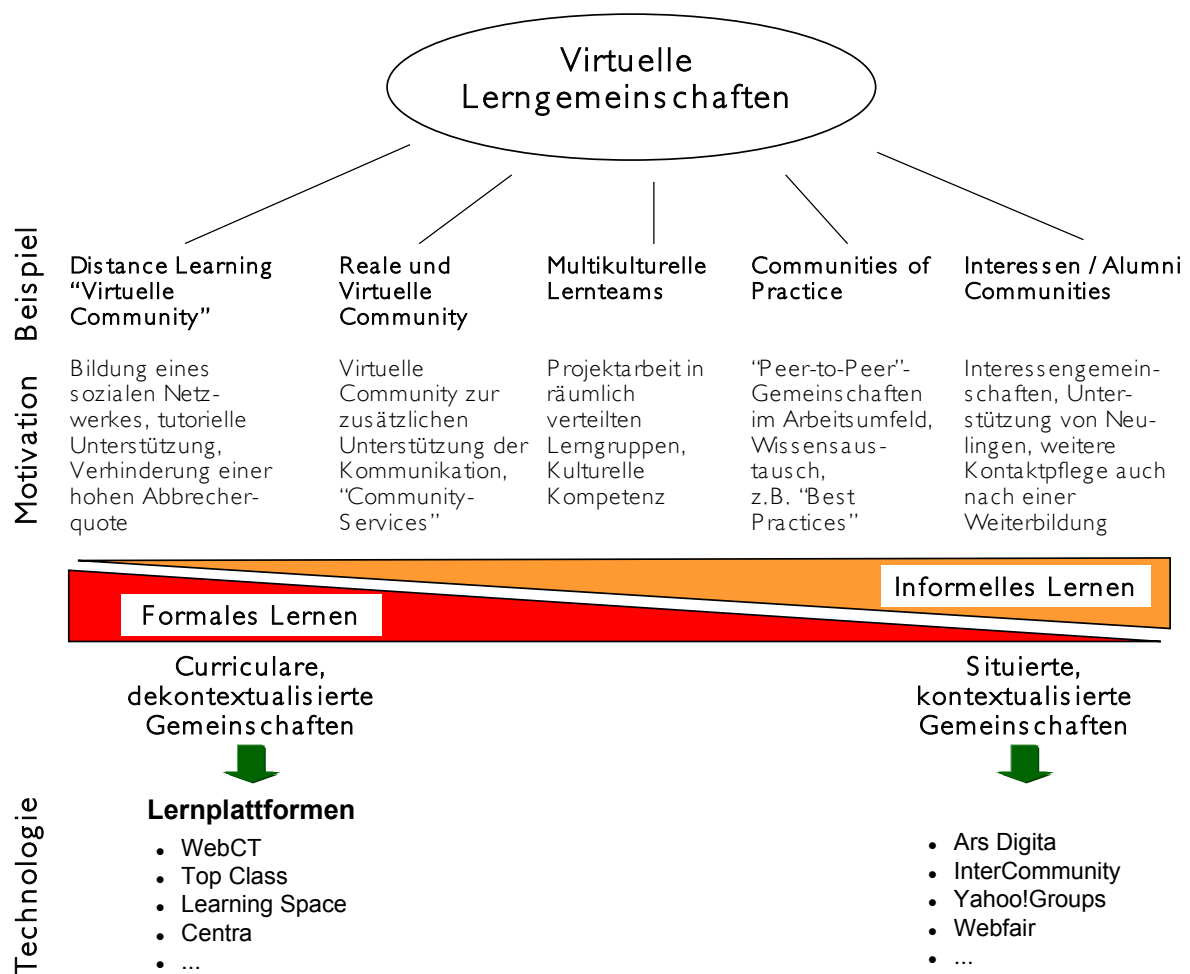


Abb. 2: Einsatzbereiche von Lerngemeinschaften

Curriculare Lerngemeinschaften, die auf intendierte Lernziele im Rahmen einer Bildungsmaßnahme (z.B. Online Kurs) ausgerichtet sind, betonen vor allem das E-Tutoring und das selbstgesteuerte und kooperative Lernen. Dabei kommen vor allem herkömmliche Lernplattformen wie beispielsweise WebCT, TopClass oder Learning Space zum Einsatz, die integrierte Informations- und Kommunikationstechnologien für ein Kursmanagement besitzen. Dahingegen bedienen sich situierte, in einen (Unternehmens-)Kontext eingebundene Gemeinschaften spezifischer Community Plattformen, die Dienste zur Unterstützung einer Gemeinschaft im virtuellen Raum anbieten. Beispiele für derartige Dienste von Community Plattformen sind:

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

#### **4 Ausgewähltes Fallbeispiel: Knowledge Communities bei HP**

Bereits 1996 begann das Unternehmen Hewlett Packard (HP), Communities of Practice – oder “Knowledge Communities“, wie sie auch bei HP genannt werden, als offizielle Organisationsform einzuführen. Damit einher ging vor allem auch der Wunsch, den Nutzen von Gemeinschaften für die Mitarbeiter und somit auch für das Unternehmen zu honorieren. Zwar sollte diesen Gemeinschaften völlige Entscheidungsfreiheit bei der Eigenorganisation zugesprochen werden, dennoch wollte man die Gründung von Communities unternehmensseitig unterstützen. Daher wurde bei HP Consulting eine neun Personen umfassende Knowledge Group gegründet, die bei der weltweiten Gründung und Entwicklung von Lerngemeinschaften berät. Letztlich wurden vier verschiedene Beratungsfelder

identifiziert, um Mitarbeitern eine schnelle und effiziente Starthilfe für die Gründung einer Community of Practice zu geben:

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

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

Allerdings führte diese explosionsartige Verbreitung unterschiedlicher Lerngemeinschaften dazu, dass die Situation immer unüberschaubarer und unübersichtlicher wurde. Daher war von Seiten der Knowledge Group eine organisatorische Lösung zur Schaffung von formalen Rahmenbedingungen gefragt, ohne die entstandenen Strukturen zu zerstören und die

Eigenorganisation der Communities zu stark zu reglementieren. Denn dies hätte mit Sicherheit das Aussterben der gewachsenen (Lern-)Kulturen bedeutet.

Die Knowledge Group führte verschiedene Instrumente ein, die als Angebot zur Verfügung gestellt und nicht als Vorschrift kommuniziert wurden. Dabei handelte es sich in erster Linie um Software-Lösungen zur Unterstützung der Mitgliederverwaltung, Mitgliederinformation und Kommunikation innerhalb der Gruppe. Die einzige Gegenleistung, die man von den Communities of Practice für die Benutzung dieser (Software-)Lösungen einforderte, war die Registrierung in ein Verzeichnis von Gemeinschaften. Das Verzeichnis hat bei den Gemeinschaften große Resonanz erfahren, denn es trugen sich immer mehr Communities in diese Liste ein – nach einigen Monaten konnte man davon ausgehen, dass ein Großteil aller existierenden Lerngemeinschaften bei HP tatsächlich registriert war. Durch das zentrale Verzeichnis stellte sich heraus, daß einige parallele Gemeinschaften existieren, die denselben Problemkreis behandeln. In manchen Fällen haben sich dann Gemeinschaften zusammengetan oder die Gruppen tauschten sich untereinander aus. Dennoch wurde jedoch nicht darauf gedrängt, dass die Gruppen (zwangsweise) miteinander kooperieren.

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

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

- **Knowledge Collaboration:** Dieses Instrument ist die Weiterentwicklung des Verzeichnis der Communities of Practice. Die Mitarbeiter der HP Consulting haben damit Zugriff auf sämtliche Ressourcen, die die verschiedenen Communities anbieten. Im Vordergrund steht dabei der Austausch von Fragen, Ideen und Problemlösungen, die Vermittlung von Ansprechpartnern, Coaches und Mentoren. Im Gegensatz zu einer klassischen Mentoren-Mentee-Beziehung, die sich über einen längeren Zeitraum hinzieht, handelt es sich eher um eine projektbezogene Zusammenarbeit.
- **Knowledge Project Review:** Im Gegensatz zur Knowledge Collaboration legt dieses Instrument größeres Augenmerk auf die Allokation von Dokumenten. Damit haben die

Mitarbeiter von HP Consulting die Möglichkeit, Projektberichte, Guidelines, Best-Practices einzusehen und als Grundlage und Hilfe für eigenes Handeln zu verwenden. Ein wichtiger Bestandteil des Services ist die Möglichkeit, diese Berichte und Dokumente zu reviewen und zu bewerten. Somit wird langsam aber sicher eine Art Qualitätskontrolle und –beurteilung für den Großteil der Dokumente gewährleistet.

- **K-Desk:** Der K-Desk ist eine telefonische Hotline, die an 6 Tagen in der Woche rund um die Uhr besetzt ist (24-Stunden Service aufgrund der Zeitverschiebung). Wie eine Hotline bietet der K-Desk schnelle Hilfe bei dringenden Problemen an, also bei Fragestellungen, die unter Zeitdruck gelöst werden müssen. Dabei greifen die Experten an den Telefonhörern der K-Desk auf die verschiedensten Dokumente aller existierenden Communities zurück. Sie versuchen zwar auch, unmittelbar Hilfestellungen zu Problemen zu geben, vermitteln meist aber nur Kontakt zu entsprechenden Experten.

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


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

## 5 Fazit

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

Auch wenn man der Ansicht ist, dass der Community-Begriff seinen Lebenszyklus hat und über kurz oder lang wieder von anderen Begriffen abgelöst wird, so bleibt doch festzuhalten, dass hiermit grundlegende und bislang vernachlässigte soziale Phänomene im Zusammenhang mit medial vermitteltem Lernen ins Blickfeld gerückt werden. Diese Phänomene (z. B. emotionale Bindung der Lernenden, Austausch von Wissen, gegenseitige Motivationsunterstützung etc.) markieren Herausforderungen für die weitere Entwicklung im Feld des E-Learning und des Wissensmanagements, d. h. für die Gestaltung von kollektiven und organisationalen Lernprozessen.<sup>4</sup>

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

<b>Spannungsfelder</b>	
	
<i>Selbststeuerung:</i> Der Erfolg einer Gemeinschaft beruht auf Freiwilligkeit und dem persönlichen Engagement der Mitglieder.	<i>Fremdsteuerung:</i> Gewisse Rahmenbedingungen und Regeln für die Kommunikation müssen für die Mitglieder vorgegeben werden (ohne jedoch zu stark zu reglementieren und die Eigeninitiative zu untergraben).
<i>Virtuelle Aktivitäten:</i> Lerngemeinschaften können sich effizient (und kostengünstig) mit Hilfe virtueller Interaktionsplattformen organisieren.	<i>Reale Aktivitäten</i> Um das Vertrauen untereinander zu fördern und die Motivation aufrechtzuerhalten benötigen die Mitglieder einer Gemeinschaft i. d. R. gemeinsame Erlebnisse und reale

<sup>4</sup> Zur Gestaltung von Communities vgl. Seufert et. al., 2002. Dort wird zwischen den Ebenen: Organisation, Prozesse/Methoden und Technologie unterschieden. Zu den Spannungsfelder vgl. auch Eppler et. al. (2001).

	Zusammenkünfte.
<i>Werthaltungen:</i> Eine funktionierende Gemeinschaft zeichnet sich durch eine hohe emotionale Bindung der Mitglieder an die Community aus, die gemeinsame Werte und Interessen teilen.	<i>Sachlich betriebsrelevante Themen:</i> In Gemeinschaften sollen jedoch vor allem sachliche, betriebsrelevante Themen diskutiert werden (auch wenn die Unterstützung informeller Lernprozesse zentral ist).
<i>Kontinuität:</i> Eine Gemeinschaft soll eine gewisse Beständigkeit aufweisen, um das notwendige Vertrauen der Mitglieder untereinander zu fördern und eine gemeinsame Werte- und Wissensbasis aufzubauen.	<i>Veränderung:</i> Eine Gemeinschaft unterliegt jedoch auch einem bestimmten Lebenszyklus. Sie hat sich daher an die sich wandelnden Begebenheiten anzupassen (z. B. sich verkleinern, neu gruppieren oder sich sogar auflösen, wenn die situationsabhängigen Bedürfnisse nicht mehr gegeben sind).

Tabelle 1: Zentrale Paradoxien im Umgang mit Lerngemeinschaften

## Literaturverzeichnis

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

EPPLER, M.; DIEMERS, D.: Reale und Virtuelle Gemeinschaften im betriebswirtschaftlichen Kontext. Ansätze zum Verständnis und zum Management von Communities. In: Die Unternehmung. Jg. 55 (2001) Heft 1, S. 35-47.

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

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

PALLOFF, R. M.; PRATT, K.: Building Learning Communities in Cyberspace : Effective Strategies for the Online Classroom. San Francisco 1999.

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

REINMANN-ROTHMEIER, G.: Virtuelles Lernen zwischen Mensch und Technik. In: Personal (2002), Heft 1, S. 722-727.

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

SEUFERT, S.: The NetAcademy as a Medium for Learning Communities. Educational Technology & Society. Jg. 3 (2000) Heft 3, Special Issue "On-line Collaborative Learning Environments", S. 22-35.

SEUFERT, S.; MOISSEVA, M.; STEINBECK, R: Virtuelle Communities gestalten, in: Hohenstein, A.; Wilbers, K. (Hrsg.): Handbuch E-Learning. Köln: Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst, 2002.

TIMMERS, P.: Business Models for Electronic Markets. EM. In: Electronic Markets, Jg. 8 (1998) Heft 2, p. 3-8.

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

WENGER, E.: Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge 1999.

### **Angaben zur Autorin:**



Dr. Sabine Seufert

Projektleiterin und vollamtliche Dozentin an der Universität St. Gallen

Universität St. Gallen, Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement

Blumenbergplatz 8, CH-9000 St. Gallen

Tel. ++41 71 224 3025

Fax ++41 71 224 3058

Email: [sabine.seufert@unisg.ch](mailto:sabine.seufert@unisg.ch)

Dr. Sabine Seufert, geboren am 17.04.67 in Lahr, Deutschland, ist Projektleiterin und vollamtliche Dozentin am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement an der

Universität St. Gallen in der Schweiz. Sie studierte Wirtschaftspädagogik mit dem Schwerpunkt Wirtschaftsinformatik an der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg (1994 Abschluss zur Diplom-Handelslehrerin) und promovierte danach an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster (Dr. rer. pol. 1996). Im Anschluß absolvierte sie ihr Referendariat an kaufmännischen berufsbildenden Schulen in Bayern (2. Staatsexamen Sommer 1997). Von 1997 bis 1999 war sie als Mitgründerin und Projektleiterin des Learning Center, Lehrstuhl Prof. Dr. Andrea Back, am Institut für Informationsmanagement an der Universität St. Gallen tätig. Seit März 1999 ist sie unter der Leitung von Prof. Dr. Peter Glotz für Executive MBA in Media and Communication zuständig. Im Jahr 2000 verbrachte sie mehrere Monate als Visiting Scholar am Stanford Learning Lab, wo sie sich verstärkt dem Thema virtueller Lerngemeinschaften gewidmet hat. Für das Forschungsprojekt „NetAcademy“ ([www.netacademy](http://www.netacademy)) hat sie mehrere Lerngemeinschaften entwickelt (u.a. auch für den MBA). Ihre wichtigsten Publikationen zu diesem Thema sind:

- Seufert, S.; Moisseeva, M.; Steinbeck, R: Virtuelle Communities gestalten, in: Hohenstein, A.; Wilbers, K. (Hrsg.): *Handbuch E-Learning*. Köln: Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst, 2002.
- Seufert, S.; Lechner, U.; Stanoevska, K.: A Reference Model for Online Learning Communities, in: *International Journal of Educational Telecommunications (IJET)*, 2002 (im Druck).
- Seufert, S.: The NetAcademy as a Medium for Learning Communities, in: *Educational Technology & Society*, 3 (2000) 3, Special Issue "On-line Collaborative Learning Environments".