

Geschäftsmodelle für das Lernen in Communities

Schaffung und Sicherung der Rahmenbedingungen für
kompetenzförderliches und selbst organisiertes Lernen durch
Gestaltung einer virtuellen Learning-Community

Impressum

Das Material „Geschäftsmodelle für das Lernen in Communities“ entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. Das Programm wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Die Verantwortung für den Inhalt tragen die Autoren.

Projektnehmer: bureau42 GmbH, QUALITUS GmbH



Projektleitung: Philipp Kröpelin, bureau42 GmbH
Dr. Joachim von Kiedrowski, QUALITUS GmbH

Projektbetreuung: Reiner Matiaske

Herausgeber: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche
Weiterbildungsforschung e. V./
Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management
Storkower Straße 158, 10407 Berlin

Alle Rechte beim Herausgeber.

Inhalt:

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Einleitung und Gliederung | 4 |
| 2 | Ausgangspunkt für die Projektkonzeption und Entwicklung | 7 |
| 2.1 | Notwendigkeit selbst organisierten Lernens | 7 |
| 2.2 | Notwendigkeit neuer Geschäftsmodelle für verbandsgetragene Weiterbildungsangebote im E-Learning Bereich..... | 9 |
| 2.3 | Aktivitäten von verbandsgetragenen Bildungsträgern im E-Learning Bereich | 10 |
| 2.3.1 | Zusammenschlüsse von Anbietern des Handwerks | 10 |
| 2.3.2 | Zusammenschlüsse von Anbietern der Industrie | 11 |
| 2.4 | Gegenstand und Ziel des Projekts..... | 12 |
| 2.5 | Struktur des Projektplans | 12 |
| 3 | Grundstrukturen der Geschäftsmodellkonzeption | 15 |
| 3.1 | Communities als integrierendes Leistungsangebot im Verbändemodell | 17 |
| 3.1.1 | Leistungsangebot und Distribution | 18 |
| 3.1.2 | Leistungserstellung und Beschaffung | 21 |
| 3.1.3 | Kapital: Finanzierung und Erlöse | 22 |
| 3.2 | Der Business Case „Community“ | 23 |
| 4 | Community-Einsatz bei den IHKs | 25 |
| 4.1 | Leitfadengestützte Interviews zum Community-Einsatz | 25 |
| 4.1.1 | Praktische Erfahrungen mit Communities..... | 25 |
| 4.1.2 | Themen und Maßnahmen | 26 |
| 4.1.3 | Betreuung der Communities | 27 |
| 4.1.4 | Entlohnung der Dozenten | 28 |
| 4.1.5 | Einsatz von didaktischen Methoden | 28 |
| 4.1.6 | Kooperation mit anderen IHKs..... | 28 |
| 4.1.7 | Zusammenfassung der Bestandaufnahme | 28 |
| 4.2 | Ansatzpunkte für die Entwicklung eines Unterstützungsmodells | 29 |
| 4.2.1 | Lebenszyklusphasen einer Learning-Community | 29 |
| 4.2.2 | Funktionen des Community-Moderators innerhalb der Lebenszyklusphasen | 31 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.2.3 | Matrix der Lebenszyklusphasen und Funktionen..... | 32 |
| 4.3 | Inhaltsanalyse zum Einsatz von Communities..... | 32 |
| 4.3.1 | Induktive Kategorienentwicklung | 33 |
| 4.3.2 | Deduktive Kategorienentwicklung..... | 34 |
| 4.3.3 | Kategorienbildung im Rahmen des GeLCom-Projektes | 35 |
| 4.3.4 | Fragestellungen der Analyse | 36 |
| 4.3.5 | Durchführung und Auswertung der Analyse | 37 |
| 4.3.6 | Community Datenschutz- und Informationssicherung | 38 |
| 4.3.7 | Community Network Administrator | 39 |
| 5.6 | Fazit der Inhaltsanalyse..... | 42 |
| 5 | Vorgehensmodell zur Community-Planung | 44 |
| 6 | Die GeLCom-Community-Planungshilfe als Planungs- und Unterstützungsinstrument..... | 47 |
| 6.1 | Die Methoden-Toolbox | 47 |
| 6.2 | Die Excel-Planungshilfe..... | 50 |
| | Bezugsquellen..... | 55 |
| 7 | Fazit | 56 |
| 8 | Literaturangaben | 57 |

1 Einleitung und Gliederung

Der größte Teil der beruflichen Weiterbildung ist im deutschen Gemeinwesen bei den Verbänden angesiedelt. Auch der Einsatz von E-Learning in der Weiterbildung ist in den letzten Jahren maßgeblich von den Verbänden vorangetrieben und mit gestaltet worden. Zu nennen sind z. B. die E-Learning-Aktivitäten des Deutschen Handwerks (<http://www.q-online.de>), der Deutschen Genossenschaftsbanken (<http://www.vr-bildung.de>) oder der Industrie- und Handelskammern (<http://www.ihk-online-akademie.de>). Alle diese E-Learning-Aktivitäten knüpfen an bestehende Geschäfte und Geschäftsprozesse der präsenzbasierten Weiterbildung an und stellen somit Weiterentwicklungen der klassischen Aktivitäten dar. Wie jedes Re-Engineering klassischer Geschäfte durch die Einführung von IT-Unterstützung fordert auch der Einsatz von E-Learning eine nachhaltige Anpassung der Geschäftsmodelle der Bildungsträger. Diese werden jedoch bisher nur zögerlich vollzogen.

Virtuelle Lerngemeinschaften – Communities – werden hier als eine Form des netzbasierten elektronisch unterstützten Lernens, also E-Learning, begriffen. Bildungs-Communities können entweder im Zusammenhang mit einer Weiterbildungsveranstaltung oder im Kontext eines spezifischen arbeitsplatzbezogenen Problemhorizontes eingesetzt werden. Im Zusammenhang mit einer E-Learning-basierten Weiterbildungsveranstaltung können Communities die Aufgabe des sozialen Bezugssystems übernehmen. Sie stellen also ein eigenständiges Leistungsangebot von Bildungsträgern dar, entweder als Stand-alone-Dienstleistung oder als Teilleistungsangebot einer E-Learning-Maßnahme.

Ansatz der Projektes **GeLCom – Geschäftsmodell für das Lernen in Communities** – war es deshalb, Learning Communities darauf hin zu untersuchen, welche sowohl didaktischen als auch wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erfüllt sein müssen, damit die neuen elektronisch unterstützten Lernformen dauerhaft erfolgreich sind. Die didaktischen Rahmenbedingungen wurden im Projektansatz mit den wirtschaftlichen verzahnt, weil der didaktische Erfolg in Communities immer auch Resultat der eingesetzten Betreuungsressourcen ist. Angesichts knapper Ressourcen wurde deshalb im Projekt GeLCom unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit Wert auf die Entwicklung eines rationalen Modells für die Gestaltung von Learning Communities gelegt. Wirtschaftliche Nachhaltigkeit kann dann erreicht werden, so die GeLCom-Grundannahme, wenn der

in den kompetenzförderlichen Strukturen der Community liegende didaktische Mehrwert nicht durch ein erhebliches Mehr an Betreuungsaufwand erkaufte werden muss. Die Untersuchung hat ergeben, dass der Einsatz von Learning Communities für viele Dozierende ein neues und anspruchsvolles Betätigungsfeld ist, in dem noch ein starker Unterstützungsbedarf besteht. Die didaktischen Methoden zur Unterstützung der Kompetenzentwicklung im Rahmen von Learning Communities sind sehr vielfältig, und der mit ihrer Durchführung verbundene Arbeitsaufwand ist je nach Einsatzszenario sehr unterschiedlich. Das erschwert eine seriöse Kalkulation bei der Erstellung von Geschäftsmodellen für E-Learning-Angebote, die auf Learning Communities basieren. Für die längerfristige Etablierung selbst organisierter und kompetenzförderlicher Lernprozesse ist die Neudefinition der Geschäftsmodelle jedoch essentiell. Deshalb wurde mit der Community-Toolbox im Rahmen des Projektes eine Planungshilfe entwickelt, die den Einsatz von didaktischen Methoden für die Dozierenden handhabbarer und für die Weiterbildungsträger kalkulierbarer macht. Weiterbildungsträger sollen mit den Planungstools in die Lage versetzt werden, den für ihre Zwecke und Zielgruppen optimalen Methodenmix für das Community-Lernen zu entwickeln und andererseits hieraus eine realistische Aufwandskalkulation abzuleiten, die ihnen bei der wirtschaftlichen Gestaltung der neuen Angebote zur Seite steht.

Dieser Projektbericht fasst die Ergebnisse des Projektes GeLCom zusammen. Im folgenden Teil werden zunächst die Ergebnisse der Projektstudie referiert, die für die Projektdefinition und den Projektplan von GeLCom maßgeblich waren. Die verstärkte Notwendigkeit selbst organisierter Lernstile zum Kompetenzerwerb wird hier mit den spezifischen Bedingungen im Umfeld der verbandsgetragenen Weiterbildungsangebote verknüpft. Ausgehend von dem spezifischen Geschäftsmodell dieser Angebote wird der Bedarf für die Einbeziehung von Communities in diese Konzeption begründet, sowie die resultierenden Untersuchungsfragen im Blick auf didaktische und wirtschaftliche Fragestellungen abgeleitet. Schließlich wird das Untersuchungsdesign in Form eines Projektplans für die Aktivitäten in GeLCom vorgestellt (**Abschnitt 2**).

Im folgenden Kapitel wird dann die Community als ein in das Angebotsportfolio eines Weiterbildungsträgers integriertes Leistungsangebot theoretisch betrachtet. Es werden die spezifischen Analysemodi für Geschäftsmodellkonzeptionen vorgestellt und auf das Leistungsangebot „Community“ angewendet. Ergebnis ist die Grundstruktur und ein Kriterienkatalog des „Business Cases“ Community (**Abschnitt 3**).

Basierend auf diesen konzeptionellen Überlegungen werden dann die Ergebnisse der empirischen Analyse und Konzeptionsphase referiert. In einem ersten Teil werden die Ergebnisse einer Bestandsaufnahme hinsichtlich der vorherrschenden Gestaltung vorhandener Community-Leistungsangebote vorgestellt. Im zweiten Teil werden diese Ergebnisse zu einem abstrakten Unterstützungsmodell, das alle Leistungsphasen einer Community abdeckt, zusammengefasst. Schließlich werden die Ergebnisse einer Inhaltsanalyse mehrerer real durchgeführter Communities umfassend dargestellt (**Abschnitt 4**).

Ergebnis des Projektes ist schließlich eine Planungshilfe, die Anbieter von Communities einsetzen können, um eigene Communities aufzusetzen. Die Planungshilfe unterteilt sich in ein übergreifendes sechsphasiges Vorgehensmodell (**Abschnitt 5**) sowie eine sogenannte Community-Toolbox (**Abschnitt 6**). Diese wiederum besteht einerseits aus einem Methoden-Baukasten zur didaktisch-methodischen Gestaltung der Community sowie einer Excel-basierten Planungshilfe zur Errechnung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen in der Community-Konzeption.

2 Ausgangspunkt für die Projektkonzeption und Entwicklung

Im Rahmen der Projektstudie zu Beginn des Projektes wurden folgende Aspekte über die Notwendigkeit des selbst organisierten Lernens, die Aktivitäten der Verbände und die zugrunde liegenden Geschäftsmodellkonzeptionen herausgearbeitet, die den Rahmen für die weiteren Arbeiten des Projektes bilden.

2.1 Notwendigkeit selbst organisierten Lernens

Mit zunehmender Obsoleszenz des Wissens werden die Stimmen nach einer Erneuerung unserer traditionellen Lernkultur (Lernformen, Lerninhalte, Lernorganisation, Lernmotivation etc.) immer lauter. Der Erwerb von Wissen ist dabei immer mehr durch individuelle Formen des Lernens geprägt. Im Zuge eines allumfassenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Globalisierungsprozesses wird bei der Konstruktion von Curricula zukünftig mehr darauf geachtet werden müssen, welcher Beitrag bzw. Nutzen für den Einzelnen geliefert werden kann. Gerade in der beruflichen Bildung wird der Erwerb eines Zertifikats zunehmend von den Teilnehmern nicht mehr als formaler Selbstzweck, der die mehr oder weniger erfolgreiche Teilnahme an einem Lehrgang, Kurs, Unterricht etc. bescheinigt, sondern als Ausdruck der Befähigung, eine bestimmte Kompetenz erlangt zu haben, angesehen. Immer kürzer werdende Innovationszyklen und eine zunehmende Komplexität neuer Technologien sowie immer wissensintensivere Tätigkeiten im Betriebsalltag erfordern eine permanente Weiterbildung der Beschäftigten. Neben den Innovationen, die sich im Bereich des institutionell organisierten Lernens zunehmend verfestigen (z.B. Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien), spielen dabei auch andere Bereiche des Lernens (z.B. Lernen am Arbeitsplatz, Lernen in informellen Strukturen) eine Rolle, die in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird. Diese Entwicklung gilt insbesondere für die über drei Millionen Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland. Im Gegensatz zu größeren Unternehmen verfügen KMU vielfach über keine bzw. nur verhältnismäßig geringe Möglichkeiten (z.B. über Interessenverbände) zur Stabilisierung dieser wirtschaftlichen Dynamik. Um langfristig überlebensfähig zu bleiben, müssen mittelständische Unternehmen aus diesem Grund in der Lage sein, sich den verändern-

den Umwelteinflüssen möglichst zeitnah anpassen zu können. Hierfür benötigen sie flexible und innovative Mitarbeiter.¹

Studien haben gezeigt, dass die Kompetenzen der Mitarbeiter nicht nur ein entscheidendes Kriterium für die Innovationstätigkeit, sondern auch für das Überleben eines Unternehmens darstellen können.² Permanenter Weiterbildung fällt damit, insbesondere für KMU, eine Schlüsselrolle zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit und Marktpositionierung zu.³ So schrieb z.B. der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (SVR) bereits im Jahre 1994: "Zur Attraktivität des Standorts Deutschland gehört neben der Innovationstätigkeit der Unternehmen auch die Erweiterung und Aktualisierung des Humankapitals. (...) Der hohe Standard des Humankapitals der Erwerbsbevölkerung stellt einen der wichtigsten Standortvorteile dar. Ihn durch nachlassende Anstrengungen im Bereich der beruflichen Bildung zu gefährden, kann selbst in wirtschaftlich schwierigen Zeiten keine ernst zu nehmende Option sein."⁴

Aufgrund der Bedeutung von KMU für den Wirtschaftsstandort Deutschland und zur Aufrechterhaltung ihrer internationalen Wettbewerbsfähigkeit gilt es somit, nach Gründen und vor allem nach Lösungswegen zur Unterstützung der Weiterbildungsaktivitäten von KMU zu suchen.⁵

¹ Vgl. Hafen/Künzler/Fischer 1999, S. 19f. sowie Kocian u.a. 1995, S. 1.

² Vgl. Gilardi 1998, S. 135 sowie Schlegel 1987, S. 103. sowie. Dohmen 1996, S. 4. So wandelte sich im Gegensatz zur ursprünglichen Idee einer politischen Allgemeinbildung der Bevölkerung in den 60er Jahren die Begründungsrichtung einer 'éducation permanente' zunehmend zu einem arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Erfordernis (vgl. Sloane/Twardy/Buschfeld 1998, S. 164).

³ Vgl. Europäische Kommission 1997, S. 20; Merk 1998, S. 2 sowie Michel/Heddergott/Hoffmann 2000, S. 15.

⁴ SVR 1994, S. 265. Die Arbeit basiert auf den Regeln der neuen Rechtschreibung. Diese Regeln werden auch bei der Verwendung von direkten Zitaten angewandt (Anmerkung der Verfasser). Im internationalen Vergleich lag die Weiterbildungsaktivität in Deutschland gemäß einer aktuellen Studie der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) unterhalb des EU-Durchschnitts (vgl. OECD 1999 zitiert nach Heidemann 2001, S. 5).

⁵ Diese Problematik existiert nicht nur in Deutschland. Vor allem bzgl. der gemeinsamen europäischen Entwicklung wäre auch eine gesamteuropäische Betrachtung interessant, was allerdings im Rahmen dieser Arbeit nicht berücksichtigt wird (vgl. Europäische Gemeinschaften 2000).

Aber auch aus der individuellen Perspektive der Beschäftigten sind der Aufbau und die ständige Aktualisierung von Kompetenzen im Sinne des lebenslangen Lernens zu einem Faktor der Erhaltung von Beschäftigungsfähigkeit und damit zur persönlichen Existenzsicherung geworden.

Im Mittelpunkt des Projektes standen auf neuen Medien gestützte Möglichkeiten des selbst organisierten Lernens, die von Verbänden und ihren Bildungsträgern angeboten werden.

2.2 Notwendigkeit neuer Geschäftsmodelle für verbandsgetragene Weiterbildungsangebote im E-Learning Bereich

Die Trägerstruktur der beruflichen Weiterbildung in Deutschland kann hinsichtlich der Interessenlagen unterteilt werden in Träger, die

- erwerbswirtschaftliche Interessen (z.B. private Institute),
- partikulare gesellschaftliche Interessen (z.B. Institutionen der Kirchen, Gewerkschaften, Berufs- und Wirtschaftsverbände),
- öffentlichen Interessen (z.B. Volkshochschulen, Fach-/Hochschulen).

verfolgen.⁶ Verbände und deren Bildungsträger spielen im Bereich der Vertretung partikularer gesellschaftlicher Interessen eine wichtige Rolle. Sie tragen in herausragender Weise zum Prozess der politischen Willensbildung sowie der Auswahl und Qualifizierung politischen Personals bei. Zielgruppen der Qualifizierung sind häufig Personen, die als Quereinsteiger Aufgaben in Bereichen übernehmen, für die ein geordneter Kompetenzaufbau schwierig und komplex zu realisieren ist. Gründe sind die hohe zeitliche Inanspruchnahme dieser Personen und die häufige Ehrenamtlichkeit dieser Tätigkeiten. Beispielgruppen sind Betriebsräte, Delegierte und Vertreter in Handwerks- oder Industrieverbänden. Darüber hinaus decken Sie einen wichtigen Bereich institutionalisierter Weiterbildung für Mitarbeiter in Kleinen und Mittleren Betrieben (KMU) ab. Zu nennen sind insbesondere Angebote der Wirtschaftsverbände im Bereich der Meis-

⁶ Vgl. Müller 1982, S. 67f.

terqualifizierung sowie im Bereich von Software Anwenderschulungen (z. B. Office-Programme).

In vielen Verbänden wurde oder wird in Form von Pilotprojekten die Einführung neuer multimedialer Lerndienstleistungen betrieben. Dabei konzentrierten sich die Projekte vor allem auf die Entwicklung und Bereitstellung von multimedialen Lernangeboten. Eine isolierte Bereitstellung von multimedialen Angeboten wird den spezifischen Lernvoraussetzungen und Lernbedürfnissen der genannten Zielgruppen jedoch nicht gerecht. Zudem stellen die hohen Investitionskosten und insbesondere die Folge- und Betriebskosten viele Betreiberinstitutionen vor existenzgefährdende Schwierigkeiten. Sei es, dass erfolgreich abgeschlossene Pilotprojekte nicht weiter finanziert werden können oder dass der organisatorische Aufwand für die Institutionen unterschätzt wurde. Die Gründe für diese allort anzutreffende Problemlage sind i.d.R. hausgemacht, weil es versäumt wurde, wirksame Geschäftsmodelle für Strukturen zu schaffen, die eine durch multimediale Angebote unterstützte Kompetenzentwicklung auf Dauer sicherstellen können.

2.3 Aktivitäten von verbandsgetragenen Bildungsträgern im E-Learning Bereich

Neben einigen Einzelinitiativen, die in dieser Untersuchung nicht von Interesse sind, dominieren im Umfeld von Verbänden, aufgrund der hohen Anfangsinvestition für die Einführung von E-Learning vor allem Zusammenschlüsse von mehreren Bildungsträgern mit der Zielsetzung, die Angebote im E-Learning-Bereich zu koordinieren. Die entstehenden Kosten können dann gemeinsam getragen werden, und auch bei der Marktbearbeitung kann kooperiert werden.

2.3.1 Zusammenschlüsse von Anbietern des Handwerks

Die Handwerkskammern betreiben unter Federführung der Düsseldorfer Zentralstelle für Weiterbildung im Handwerk (ZWH) ein kooperatives E-Learning-Angebot unter dem Namen „Q-Online“: <http://www.q-online.de/>. Die ZWH ist eine Dienstleistungseinrichtung für handwerkliche Bildungsstätten, die von Handwerkskammern, regionalen Handwerkskammertagen und dem Zentralverband des Deutschen Handwerks getra-

gen wird. Mit dem gemeinsamen Vorgehen wurde vor allem beabsichtigt, bei möglichst vielen handwerklichen Bildungsträgern die gleiche technische Plattform einzuführen, um somit eine organisationsweite Arbeitsteilung bei der Content-Entwicklung zu initiieren sowie einen Beitrag zu einem einheitlichen und abgestimmten Marketing für Online-Qualifizierung in KMU zu realisieren. Entsprechend dieser Zielvorstellung erfolgte im dritten Quartal 1999 die Auswahl und Anpassung der Kommunikations- und Administrationsplattform „DistanceLearningSystem (DLS)“ als technische Plattform des ets-Verlags.⁷ Außerdem wurden im Rahmen des vom BMBF geförderten Projektes mehr als 100 Module zu den Themen Recht, BWL und Ausbilderqualifizierung zur Unterstützung der Meistervorbereitung (Teile III und IV) entwickelt. Erfahrungen mit dem Angebot von Virtuellen Communities liegen im Weiterbildungsbereich des Handwerks bisher nur in geringem Umfang vor. Im Ausbildungsbereich ist noch das AzubiNetwork zu nennen, in dem auch ein Austausch über Chat und Foren stattfindet.

2.3.2 Zusammenschlüsse von Anbietern der Industrie

Unter dem Namen „IHK.Online-Akademie“: <http://www.ihk-online-akademie.de/> betreiben die Industrie- und Handelskammern in Deutschland ihr gemeinsam getragenes E-Learning-Portal. Das Portal versammelt die E-Learning-Angebote der Weiterbildungsträger sämtlicher teilnehmender Kammern. Ähnlich wie das Kooperationsmodell des ZWH ist es organisiert nach zentralen und dezentralen Prinzipien. Während die Qualifizierungen weiterhin bei der lokalen Kammer gebucht und federführend durchgeführt werden, unterstützt der zentrale Portalbetreiber die Online-Phasen und koordiniert zentrale Tutorenpools. Außerdem verantwortet er nicht nur die Zuverlässigkeit der technischen Infrastruktur, sondern auch die Beschaffung und Qualitätssicherung der zugelieferten webbasierenden Lernmodule und Services sowie der Prozesse im Hinblick auf die Beratung der Interessenten bis hin zum Inkasso. Bei einzelnen IHKs werden auch bereits Virtuelle Communities angeboten, von denen einige im Rahmen des Projektes näher untersucht wurden.

⁷ Zu den E-Learning-Aktivitäten im Handwerk vgl. auch Kiedrowski (2001)

2.4 Gegenstand und Ziel des Projekts

Aufgrund der oben skizzierten besonderen Bedeutung dieses Anbietertypus hat das Projekt GeLCom die Geschäftsmodellkonzeptionen für E-Learning-Angebote von verbandsgetragenen Bildungsdienstleistern untersucht. Es sollte herausgearbeitet werden, wie Bildungsträger ihre E-Learning-Aktivitäten gestalten, um diese in wirtschaftliche und marktfähige Angebote zu verwandeln. Darüber hinaus wurde das zusätzliche Leistungsangebot „Community-Lernen“ als Verstärkungspotential für die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells dieser Anbieter betrachtet. Daraus ergaben sich ein pädagogisch/didaktisches und ein ökonomisch/organisatorisches Problemfeld. Beide Problemfelder wurden im Rahmen des Projektes bearbeitet (siehe Abbildung 1).

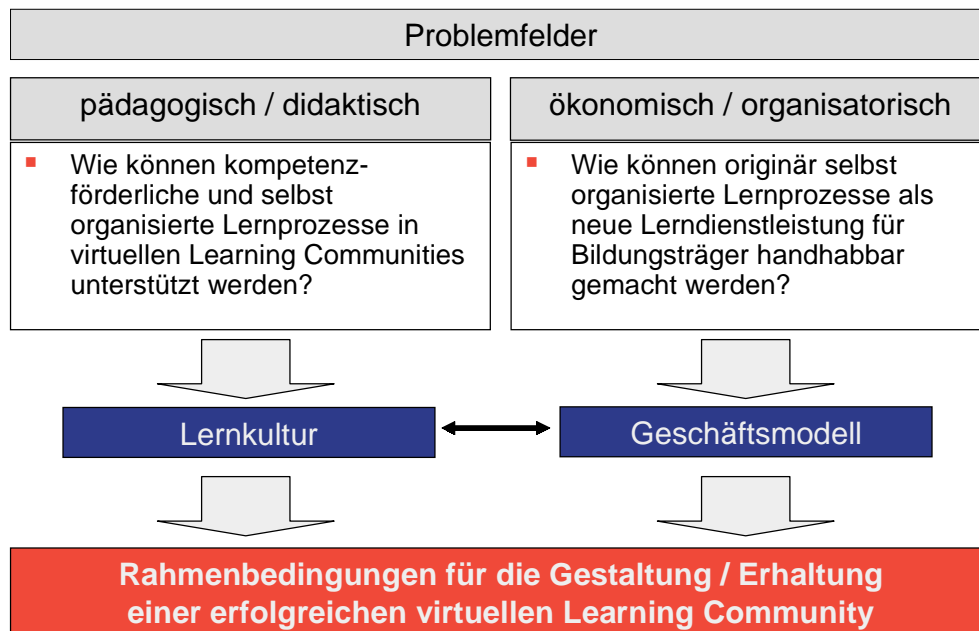


Abbildung 1: Problemfelder des GeLCom-Projektes

Ziel des Projektes war die Erstellung eines Vorgehensmodells für die Einführung von Communities als Leistungsangebot von Verbänden.

2.5 Struktur des Projektplans

Der Projektplan sah eine Unterteilung des Projektzeitraums in fünf Phasen vor mit den in Abbildung 2 dargestellten Aufgaben.

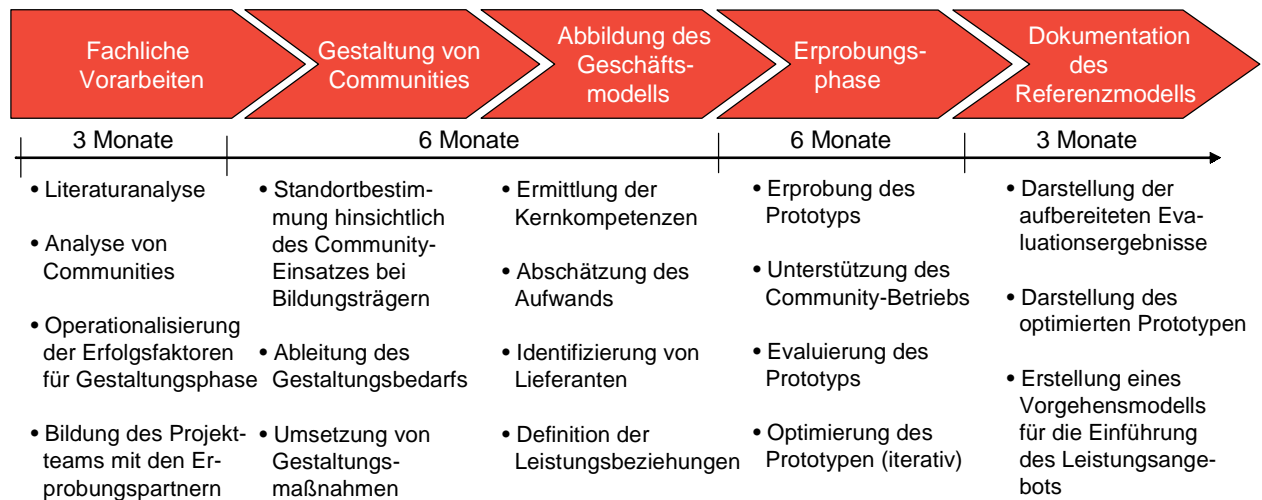


Abbildung 2: Projektplan

Die Literaturanalyse diente der Fundierung der Gestaltungsarbeiten im Projekt. Insbesondere wurden Best- bzw. Good Practice Beispiele sowie didaktische Methoden aus dem Bereich E-Learning gesucht, auf die bei der Gestaltung von Learning Communities zurückgegriffen werden kann.

Es wurde eine umfassende Recherche im Internet durchgeführt, um bestehende Communities zu identifizieren. Das Ergebnis ist eine Aufstellung von 70 Communities zu unterschiedlichen Themen und für unterschiedliche Zielgruppen.

In der Phase der Vorarbeiten wurden intensive Gespräche mit mehreren regionalen Industrie- und Handelskammern (IHK) geführt, um Entwicklungs- und Erprobungspartner für die Gestaltungsphase des Projektes zu gewinnen. Es konnten die folgenden IHKs für eine Mitarbeit im Rahmen des GeLCom-Projektes gewonnen werden:

- IHK Koblenz
- IHK Karlsruhe
- IHK Stuttgart
- IHK Nürnberg
- IHK München

Neben den Einzelgesprächen wurde ein zweitägiger Experten-Workshop mit allen Beteiligten durchgeführt. Zusätzlich zu den Verantwortlichen aus den IHKs wurden als

Experte für den Bereich „Geschäftsmodelle“ Herr Prof. Dr. Breitner (Universität Hannover) und als Experte für den Bereich Communities Herr Dr. Zinke (Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn) hinzugezogen. Außerdem hat Herr Dr. Goertz als Vertreter der wissenschaftlichen Begleitung teilgenommen.

Nach der Zusammenstellung der Projektpartner wurde eine Bestandsaufnahme hinsichtlich des Community-Einsatzes bei den IHKs durchgeführt, die in Abschnitt 4 ausführlich dargestellt wird. Diese wurde durch eine qualitative Inhaltsanalyse vertieft.

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Untersuchung wurde eine neuartige Planungshilfe erstellt, mit der die Durchführung von Community-basierten Angeboten erleichtert wird und die eine Kalkulation des durch den geplanten Methodeneinsatz bedingten Ressourceneinsatz ermöglicht. Mit dieser Planungshilfe wird die Erstellung einer genaueren Geschäftsmodellkonzeption für die Bildungsträger unterstützt.

3 Grundstrukturen der Geschäftsmodellkonzeption

Durch E-Learning-Aktivitäten werden Bildungsdienstleistungen, also Bildungsprodukte und Bildungsservices erstellt. Einer solchen Dienstleistung liegen im Rahmen eines integrierten Geschäftsmodells ein Leistungsangebotsmodell, ein Leistungserstellungsmodell, ein Kapitalmodell (mit Finanzierung und Erlös), ein Marktmodell (mit Wettbewerb und Nachfrage), ein Beschaffungsmodell sowie ein Distributionsmodell zugrunde (vgl. Wirtz 2001, S. 212).

Bei der Entwicklung eines integrierten Geschäftsmodells müssen diese Teilmodelle ausdifferenziert und die wertschöpfenden Leistungsbeziehungen bezeichnet werden. Abbildung 3 gibt einen Überblick des Leistungsangebots- und des korrespondierenden Leistungserstellungsspektrums von E-Learning-Dienstleistern am Beispiel des Verbandsmodells „IHK-Online-Akademie“ im Blick auf unterschiedliche Zielgruppen, Nutzergruppen oder Kundengruppen sowie mit Rücksicht auf zugehörige Lieferanten.

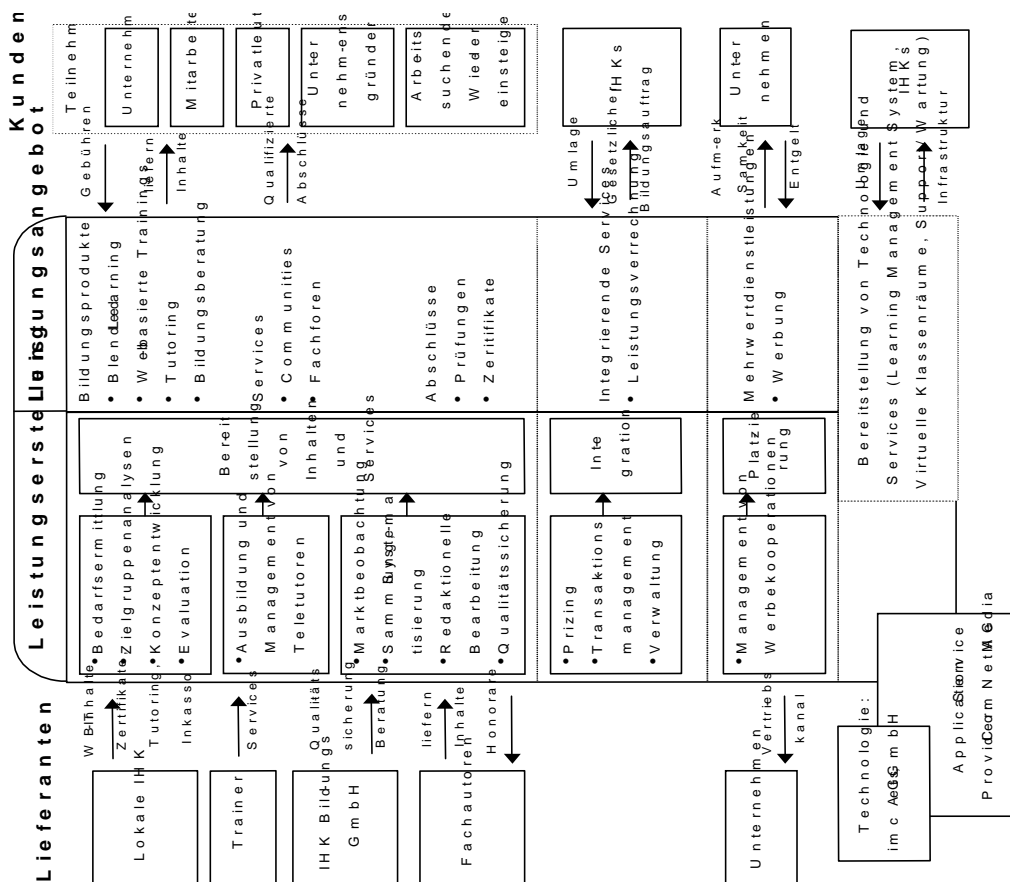


Abbildung 3: Leistungsangebot und Leistungserstellung im integrierten E-Learning Geschäftsmodell am Beispiel der IHK-Online-Akademie

Kernkompetenz der IHK-Weiterbildung als einem Träger beruflicher Weiterbildung ist die Konfektionierung von Qualifizierungsmaßnahmen für die Bedarfe seiner jeweiligen Zielgruppen sowie die Prüfung und Verleihung einschlägiger Zertifikate.

Um kleinen und mittleren Unternehmen preiswerte Angebote machen zu können, haben die IHKs in Deutschland die IHK.Online-Akademie als Kooperationsmodell geschaffen. Es bündelt die Kräfte und Aktivitäten einer Vielzahl von Akteuren und ermöglicht auf diese Weise eine sehr breite und umfassende Marktbearbeitung. So kooperieren die IHKs, indem sie:

- erstens gemeinsam das Portal der IHK.Online-Akademie betreiben, über das sämtliche Online-Weiterbildungsangebote der verschiedenen IHKs erreichbar sind,
- zweitens gemeinsame Kooperationslernplattformen nutzen oder lokale technische Infrastrukturen über technische Schnittstellen in das Portal integrieren,
- drittens einen gemeinsamen Qualitätsstandard für Inhalte und Leistungen entwickelt haben, der durch eine gemeinsam eingesetzte Jury bewertet wird, und
- viertens den gemeinsamen Marktauftritt mit der großen Reichweite ihrer Weiterbildungsaktivitäten nutzen und diesen zugleich öffnen für alle Angebote, die auch Mitgliedsunternehmen den Kunden der IHK-Weiterbildung machen wollen. (vgl. Kröpelin et al. 2004)

Im Kern handelt es sich bei der IHK.Online-Akademie also um ein zentral-dezentral gestaltetes Modell. Es kombiniert mehrere elementare Vorteile: Die Investitionskosten in E-Learning können auf mehrere Schultern verteilt („Burden-Sharing-Allianz“) und die Maßnahmen zugleich einer erheblich größeren Nutzergruppe angeboten werden („Volumen-Allianz“). Die einzelnen lokalen Akteure können dabei eigene Kompetenzfelder für E-Learning entwickeln, die sie den Kooperationspartnern jeweils zuliefern können („Kompetenz-Allianz“). Zudem besteht auch für finanzschwache Partner die Möglichkeit, die erstellten Leistungsangebote der Partner mitzunutzen, also das eige-

ne Leistungsangebot zu erweitern, ohne zusätzliche finanzielle Belastungen tragen zu müssen.⁸

3.1 Communities als integrierendes Leistungsangebot im Verbändemodell

Das IHK-Modell hat damit einen gewissen Referenzcharakter für die meisten anderen Träger beruflicher Weiterbildung:

- Die Anbieter adressieren häufig äußerst heterogene Zielgruppenbedarfe mit vielen unterschiedlichen Berufsgruppen und stark variierendem individuellen Vorwissen.
- Die häufig kleinen Anbieter haben bei ihrer Marktbearbeitung einen regionalen Fokus.
- Die Anbieter sind zwar selbstständig und in ihren Entscheidungen autonom, sind aber zumeist Teil einer übergreifenden Einheit.

Trotz dieses Referenzcharakters bleibt eine erfolgreiche Strategie darauf angewiesen, Leistungsangebote und Leistungserstellungsprozesse einzusetzen, die die genannten Vorteile (Burden-Sharing, Volumen- und Kompetenz-Allianz) nutzen. Die gemeinsame Entwicklung oder der Einkauf von standardisierten multimedialen Lerninhalten und deren gemeinsame Nutzung (z.B. in der Industriemeister-Qualifizierung) zielen besonders auf eine große und homogene Nachfrage ab. Spezifische Qualifizierungsbedarfe, wie sie in kleinen und mittleren Unternehmen typisch sind, können mit standardisierten Produkten jedoch weniger bedient werden. Als Ausweg hieraus kann in vielen verbandsgetragenen Modellen ein Trend in Richtung verstärkt selbstorganisierter Lernformen im Rahmen virtueller Communities beobachtet werden.

⁸ Vgl. Kiedrowski 2001, S. 77

3.1.1 Leistungsangebot und Distribution

Unter virtuellen Communities werden Online-Gemeinschaften verstanden, in denen Personen mit gleichen Interessen regelmäßig miteinander kommunizieren und sich als Teil einer Gemeinschaft übereinstimmender Interessen begreifen.⁹ Unter bestimmten Voraussetzungen kann eine Community in der beruflichen Weiterbildung ein Bezugssystem stiften, das in großen Unternehmen der gemeinsame Arbeitsplatz oder in Universitäten der Campus darstellt. Von den E-Geschäftsmodellen der Hype-Zeit haben besonders diejenigen dauerhaften Bestand gefunden, in denen solche Communities eine Rolle gespielt haben.

Im E-Learning-Kontext nutzen Lerner die Community als Lernumgebung. Über Betriebs- und regionale Grenzen hinweg setzen sich Community-Mitglieder gemeinsam über Themen ihres Arbeitsalltags auseinander. Im virtuellen Raum tauschen die Lerner Wissen aus und arbeiten kollaborativ an Problemstellungen aus ihrem Arbeitsumfeld. Auf diese Weise erfolgt in der Lernumgebung die Konstruktion von Wissen und Können durch die Lernenden selbst. Der Wissenserwerb basiert in einer virtuellen Community in erster Linie nicht auf der Nutzung von multimedialen Lernmodulen, die von Dritten erstellt wurden. Viel wichtiger ist, dass die KMU-Mitarbeiter in ihrem Lernprozess kontinuierlich von einem Lernbegleiter, dem so genannten „Community-Coach“, unterstützt werden. Dieser setzt die Impulse, die für die Entstehung selbst organisierter Lernprozesse notwendig sind und hilft den Mitarbeitern somit, seine Kompetenzen selbst zu erweitern.

Hierin liegt die Neuheit solcher Leistungsangebote. Während die vorhandenen E-Learning-Geschäftsmodelle besonders auf das Angebot von Lerninhalten für große Gruppen von Nutzern setzen, steht im Mittelpunkt eines Community-Angebotes das Management neuer, kommunikativer Lernformen.

Bildungsträger können mit dem Betrieb von Communities mehrere Ziele verfolgen, wie z.B. die Verbesserung des Qualitätsmanagements, Erhöhung der Kundenbindung, Verringerung der Drop-out-Quote sowie die Verbesserung des Transfererfolgs.

Aus Sicht der Lernenden sind wesentliche Zielsetzungen von Communities:

- im kommunikativen Austausch mit anderen ein tieferes Verständnis über Lerninhalte und Wissensthemen zu erlangen,
- in Form von Gruppenlernen und Gemeinschaftsaktivitäten notwendige Sozialisierungsprozesse unter den Mitgliedern 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,
- eine höhere Motivation und höheres Verantwortungsbewusstsein für den Lernerfolg zu erzielen.¹⁰

Es lassen sich verschiedene Arten von Communities als mögliche Leistungsangebote unterscheiden, die unterschiedliche Anforderungen an die Leistungserstellung und Beschaffung des Bildungsträgers stellen. Zu nennen sind insbesondere:

- Communities, die an tatsächliche Themen und Problemstellungen des Arbeitsumfeldes anknüpfen (so genannte kontextualisierte Communities)
- Communities, die unmittelbar als curricular abgegrenzte Weiterbildungsmaßnahme (so genannte dekontextualisierte Communities) geplant worden sind.¹¹ Solche dekontextualisierten Communities können auch Bestandteil oder Add-on einer Weiterbildungsmaßnahme sein.

Diese Community-Arten können hinsichtlich des Grades der Selbst- bzw. Fremdorganisation weiter differenziert werden. Ihrem Ursprung nach funktionieren virtuelle Communities sehr stark nach dem Prinzip der Selbstorganisation. Jede Maßnahme eines Bildungsträgers zur proaktiven Gestaltung der Leistungsangebote stellt einen Eingriff in die Selbstorganisation der Community dar und erhöht den Grad der Fremdorganisation. Gestaltungsmaßnahmen können z. B. der Vorschlag oder die Bestim-

⁹ Vgl. Hagel und Armstrong 1997

¹⁰ Vgl. Seufert et al. 2001, S. 4

¹¹ Vgl. Wenger 1999, zitiert in Seufert et al. 2001, S. 3

mung von Themen, der Einsatz eines Moderators oder Coaches, das Setzen von Anreizen (z. B. Belohnungen) zur Erhöhung der Beteiligung, etc. sein.

Zur Vereinfachung werden diese Maßnahmen hier im Folgenden unter dem Begriff der „betreuten/mehrwertigen Communities“ zusammengefasst. Die Betreuung von Communities durch einen Bildungsträger stellt einen wichtigen Mehrwert gegenüber selbst organisierten „unbetreuten“ Communities dar, in der sich die Mitglieder zwar gegenseitig helfen aber ein institutionalisiertes Qualitätsmanagement fehlt. In Abbildung 4 sind die unterschiedlichen Arten des Leistungsangebotes Community im Überblick dargestellt.

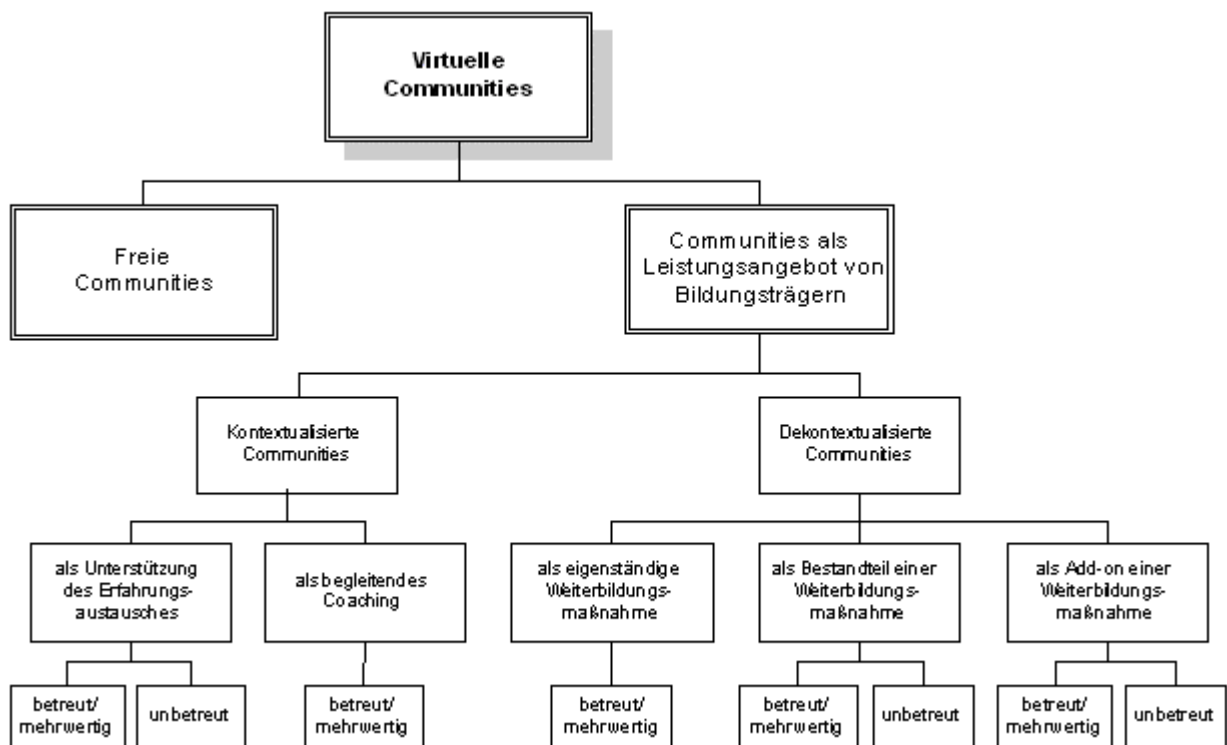


Abbildung 4: Arten von Communities

Als Kunden kommen sowohl einzelne Weiterbildungsinteressierte als Individualkunden als auch Gruppen von Mitarbeitern aus einem einzelnen Unternehmen als Firmenkunden in Betracht. Im letzteren Fall sind der oder die Endnutzer nicht identisch mit dem zahlenden Kunden. Als zahlender Kunde wirkt die Führung des Betriebes auf die Rahmenbedingungen, Zielsetzungen und Themen der Communities ein, um diese

möglichst gut mit seinen Unternehmenszielen in Einklang zubringen. Möglicherweise möchte der Betrieb auch keinen unternehmensübergreifenden Austausch seiner Mitarbeiter, um sein Know-how und seine Wettbewerbsposition zu schützen. Dies ist bei der Distribution der Leistungen zu berücksichtigen, in dem auf der Plattform ein passwortgeschützter Bereich einrichtet wird, der ausschließlich für die Mitarbeiter des jeweiligen Unternehmens zugänglich ist.

3.1.2 Leistungserstellung und Beschaffung

Die Bereitstellung der notwendigen Betreuungsfunktionen beim Betrieb der Communities ist für die Bildungsträger nicht trivial. In Communities werden Problemstellungen aus der unmittelbaren betrieblichen Praxis der Teilnehmer diskutiert. Dies erfordert Fachexpertise in vielfältigen Themenbereichen. Da sich die geforderten fachlichen Beiträge nicht gleichmäßig auf eine begrenzte Zahl von Themengebieten verteilt, ist es für einen kleineren regionalen Bildungsträger nahezu unmöglich, ein solches Angebot zu erstellen. Im hier skizzierten kooperativen Geschäftsmodell ist dies jedoch möglich. Im Rahmen der Kompetenz-Allianz können Pools von fachlich versierten Community-Betreuern gebildet werden, die bei Bedarf in eine fachliche Diskussion, auch außerhalb des regionalen Einzugsgebiets des eigenen Trägers, einsteigen. Das hat allerdings Implikationen, die bei konventionellen Angeboten keine Rolle spielen, die aber im Rahmen des E-Geschäftsmodells berücksichtigt werden müssen. Im Leistungsangebotsmodell muss beispielsweise definiert werden, wie die Fachexperten innerhalb des Kooperationsverbands gefunden und mit einer Betreuungsaufgabe betraut werden können. Die Rekrutierung solcher Fachexperten kann allerdings im Kooperationsverband der IHKs an eine etablierte Praxis anknüpfen. Traditionell sind die Mitgliedsunternehmen in die Weiterbildung der IHKs im Rahmen der Prüfungsaktivitäten eingebunden. Insofern knüpft das Modell an eine vorhandene Kompetenz-Allianz bereits an, die allerdings für die virtuelle Community weiterentwickelt werden muss. Von entscheidender Bedeutung sind deshalb aus Sicht der koordinierenden Instanz zwei Leistungsangebote: Erstens die systematische Weiterqualifizierung vorhandener Fachexperten zu Community-Coaches und zweitens die wirksame zentral geführte Einsatzkoordinierung im Kooperationsverband.

3.1.3 Kapital: Finanzierung und Erlöse

Innerhalb des Kapitalmodells müssen Regelungen für die Bewertung und Entlohnung von Leistungen der Coaches in den Communities festgelegt werden. Der zu finanzierende Aufwand für den Betrieb der Communities hängt sehr stark von der Art der Community, der Anzahl der Community-Teilnehmer, sowie der Teilnehmer-Aktivität ab. Um den Finanzierungsbedarf zu begrenzen und das Risiko zu minimieren, ist eine Pauschalentlohnung (evtl. in Kombination mit einem zusätzlichen leistungsbezogenen Bonus) der einzelnen Betreuungsaktivitäten empfehlen. Der Umfang der Entlohnung muss regelmäßig überprüft und angepasst werden. Eine exakte Messung der tatsächlichen Leistung von Community-Coaches ist jedoch schwierig. Während die Quantität der Betreuungsleistungen eines Coaches mit Hilfe von Logfile-Analysen technisch gut ermittelt werden kann, ist eine Bewertung der inhaltlichen Qualität der geleisteten Hilfestellungen (als zentralem Leistungskriterium) wesentlich aufwändiger.

Hinsichtlich der Erlöse sind die Arten der Leistungsangebote zu differenzieren. Für die Teilnahme an dekontextualisierten Communities sind deren Nutzer eher zur Entgelt-erbringung bereit, weil sich ein Bezug zur Weiterbildungsmaßnahme herstellen lässt. Das Angebot erscheint als mehrwerthaltig gegenüber Stand-alone-E-Learning-Maßnahmen. Hier liegt es also nahe, die Teilnahme an Communities als Bestandteil eines umfassenden Angebotes zu präsentieren.

Hingegen gestaltet sich die Erlöserzielung für die Teilnahme an kontextualisierten, selbst organisierten Communities angesichts der Fülle kostenloser (oder kostenlos erscheinender) Community-Angebote im Internet schwierig. Möglich sind hier Erlöse aus Abonnement- oder Mitgliedschaftsmodellen. Bei dieser Form der Erlöserzielung ist allerdings der jeweilige Verwaltungs- und Inkassoaufwand erheblich. Im Kontext der verbandsgetragenen Weiterbildung sollte deshalb überlegt werden, ob solche Communities nicht als Teil eines allgemeinen Serviceangebotes des Verbandes zu begreifen sind. Zugleich kann hiermit auch die Vertiefung bestehender Kunden- und Mitgliederbindungen betrieben werden.

3.2 Der Business Case „Community“

Abbildung 5 gibt die Grundstruktur des Leistungsangebotes „Community“ mit Blick auf mögliche Kunden, Leistungserstellungserfordernisse und Lieferanten wieder.

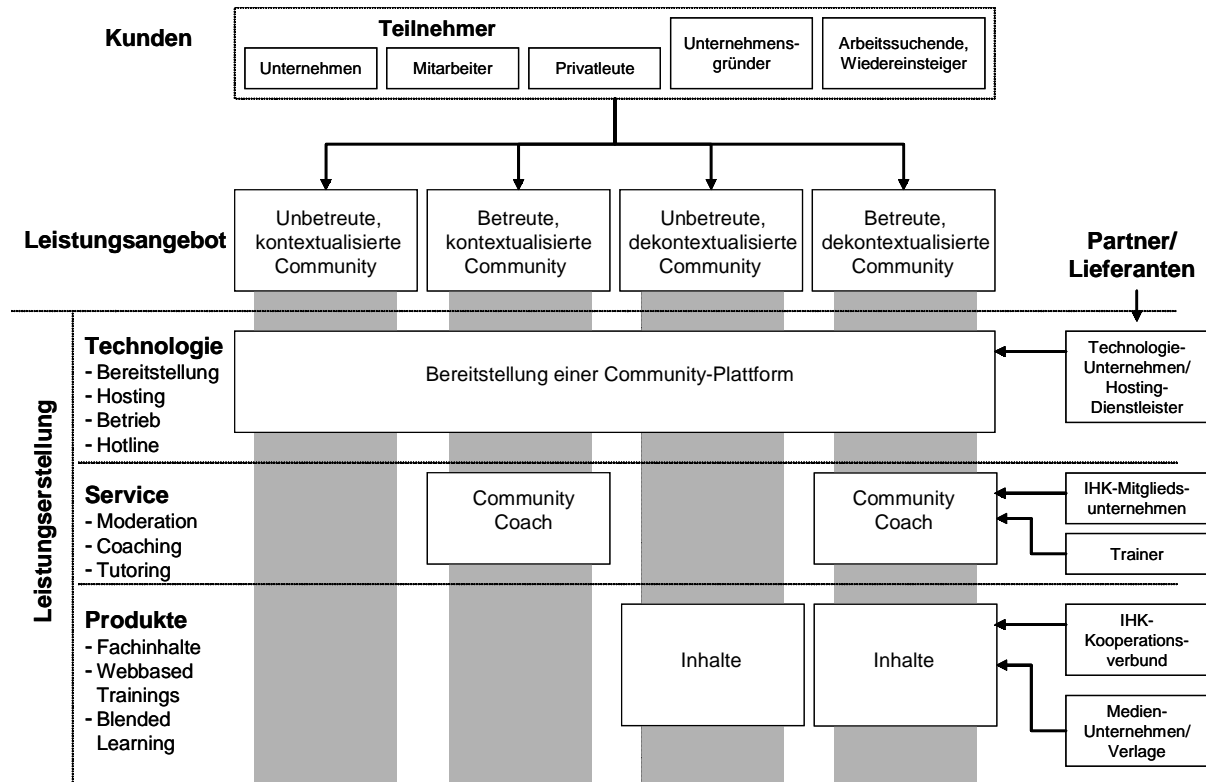


Abbildung 5: Communities als Leistungsangebot im Verbändeumfeld

Die verschiedenen möglichen Community-Typen setzen sich dabei aus unterschiedlichen Teilleistungen zusammen, die jeweils unterschiedliche Erstellungskompetenzen und unterschiedliche Lieferanten erfordern. Das Geschäftsmodell für das Leistungsangebot Community muss sich jeweils auf diese Grundtypen beziehen. Folgende Fragestellungen sind zu beantworten:

- Bei welchen Themen besteht ein Bedarf für ein kontextualisiertes Community-Angebot?
 - Themen mit hoher Aktualität und praktischer Relevanz für viele Unternehmen, z.B.: Umsetzung gesetzlicher Regelungen im Betrieb, Einführung von Qualitätsmanagementsystemen etc., verfügen über ein hohes Potential zum Erfahrungsaustausch.

-
- Welche vorhandenen Weiterbildungsmaßnahmen eignen sich für eine Ergänzung um ein dekontextualisiertes Community-Angebot?
 - Es bieten sich insbesondere Weiterbildungsmaßnahmen an, deren Inhalte durch eine hohe Aktualisierungsfrequenz gekennzeichnet sind, z.B. Veränderungen im Steuer- und Arbeitsrecht etc.
 - Generell können Communities im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen zur Initiierung und Betreuung von kooperativen Lernprozessen (z.B. mit Hilfe von Fallstudien) eingesetzt werden.

 - Welche Lieferanten müssen jeweils eingebunden werden?
 - Mithilfe welcher Technologie- und Technologie-Service-Anbieter können Communities hochverfügbar gemacht werden?
 - Woher stammen die Fachexperten?

 - Welche eigenen Kompetenzen sind zusätzlich erforderlich?
 - Wie kann die konsistente Qualifizierung der Fachexperten als Community-Coach erreicht werden?
 - Wie kann eine übergreifende Experten-Logistik organisiert werden?

4 Community-Einsatz bei den IHKs

Im Rahmen des Projektes wurde zunächst eine Untersuchung zum Status quo des Community-Einsatzes bei den IHKs anhand von leitfadengestützten Interviews durchgeführt. Die Untersuchung wurde bei ausgewählten Angeboten durch eine qualitative Inhaltsanalyse vertieft.

4.1 Leitfadengestützte Interviews zum Community-Einsatz

Die Untersuchung zum Status quo der des Community-Einsatzes bei den IHKs wurde mit Hilfe von leitfadengestützten Interviews durchgeführt. Die Interviews behandelten folgende Themen:

- Praktische Erfahrungen mit Communities
- Themen / Maßnahmen für Communities
- Betreuung der Communities
 - Wer betreut die Communities?
 - Wie sind die Betreuer qualifiziert?
 - Entlohnung der Betreuer
 - Einsatz von didaktischen Methoden
- Kooperationen mit anderen IHKs
- Fazit / Herausforderungen

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse kurz zusammengefasst:

4.1.1 Praktische Erfahrungen mit Communities

Die Erfahrungen der Projektpartner sind unterschiedlich. Während einige IHKs bisher keine Erfahrungen haben und gerade damit beginnen, eigene Angebote zu planen (z.B. IHK Nürnberg), verfügen andere IHKs bereits über mehrjährige Erfahrungen aufgrund der Durchführung von einzelnen Projekten und Einzelveranstaltungen (z.B. IHK München seit 2002, sowie IHK Stuttgart und IHK Karlsruhe seit 2003).

Außerdem wurde festgestellt, dass Community-Projekte nicht unbedingt in den Weiterbildungsabteilungen verankert sein müssen. So spielen Communities als so genannte „eForen“ eine wichtige Rolle in der Abteilung Innovation/Umwelt der IHK Nürnberg.

4.1.2 Themen und Maßnahmen

Im Rahmen von GeLCom wurde eine Systematik zur Beschreibung unterschiedlicher Formen von Communities entwickelt. Im Rahmen der Systematik (siehe Abbildung 4) werden bei den Communities als Leistungsangebot von Bildungsträgern insbesondere kontextualisierte und dekontextualisierte Communities unterschieden. Kontextualisierte Communities zeichnen sich durch einen unmittelbaren Bezug zu konkreten Arbeitssituationen aus. Als dekontextualisierte Communities werden solche Communities bezeichnet, die im Rahmen von Weiterbildungsveranstaltungen eingesetzt werden und denen daher der unmittelbare Bezug zur Arbeitssituation fehlt.

Als dekontextualisierte Communities werden Communities von den Projektpartnern als Lehrgangsbegleitung in den folgenden Lehrgängen eingesetzt:

- Geprüfter Personalfachkaufmann
(Teilzeit, 580 Std. in Präsenz = 2 Abende + Samstag)
- Technischer Betriebswirt (Vollzeit, 650 Std. Präsenz)
- Industriemeister Metall (Teilzeit, 3 Jahre, 1.200 Std., mind. 2 Tage pro Woche)
- Industriemeister Elektronik (Vollzeit, 6 Monate, 934 Std.)
- Industriefachwirt (Teilzeit, 670 Std., mind. 2 Tage pro Woche)
- Bilanzbuchhalter international (Teilzeit, 216 Std., 1 Tag pro Woche)

Auffällig ist, dass die Communities vor allem als Begleitung von Lehrgängen mit langer Dauer eingesetzt werden. Geht man davon aus, dass die Bildung einer Community eine gewisse Anlaufzeit erfordert, ist dies der richtige Ansatz. Es ist jedoch noch zu untersuchen, ob die teilnehmenden Personen auch zu einem Austausch in den Communities bereit sind, wenn sie sich in den Präsenzveranstaltungen relativ häufig (2 Präsenzveranstaltungen pro Woche) sehen.

Als dekontextualisierte Communities werden Communities von den Projektpartnern außerdem im Rahmen von Blended Learning Maßnahmen in den folgenden Lehrgängen eingesetzt:

- Energiemanager-Zertifikatslehrgang (ca. 200 Std., 60 Std. online ohne WBT)
- Meister für Veranstaltungstechnik
- Ausbildung der Ausbilder online (40 Std. online, 40 Std. Präsenz)

Als kontextualisierte Communities werden Communities von den Projektpartnern bisher noch nicht eingesetzt. Sie werden aber angedacht als Erfahrungsaustausch-Communities für Dozenten, Alumni-Communities (z.B. für Betriebswirte) sowie im Rahmen von Projekten als Communities für Azubis und als Communities mit internationalen Partnern.

Kontextualisierte Communities werden zwar als sinnvoll eingeschätzt, aber es gibt auch grundsätzliche Bedenken. Die Erfolgsaussichten als Leistungsangebot werden von den Projektpartnern aufgrund mangelnder Akzeptanz und Zahlungsbereitschaft bei den Teilnehmern (insbesondere KMU) als gering eingeschätzt. Weiterhin bestehen weitere Hemmnisse aufgrund von technischer Restriktionen seitens der Teilnehmenden (unzureichende technische Ausstattung) sowie seitens der durch die Bildungsträger eingesetzte Plattform (eingeschränkte Mandantenfähigkeit).

4.1.3 Betreuung der Communities

Die Betreuung der Communities erfolgt bei den Projektpartnern derzeit überwiegend durch die Dozenten, die auch die Präsenzveranstaltungen durchführen. Die Dozenten sind für diese Aufgabe teilweise durch eine Qualifizierung zum TeleCoach vorbereitet worden. Teilweise wurde die Qualifizierung der Dozenten zum TeleTutor nach DIHK-Tutorenkonzept durchgeführt. Viele der Dozenten haben bisher jedoch keine Erfahrungen im E-Learning-Bereich und haben keine spezifische Qualifizierung absolviert. In diesen Fällen sind von den Projektpartnern die Qualifizierung zum TeleTutor nach DIHK-Konzept geplant und die Dozenten sollen durch Informationsveranstaltungen zumindest im technischen Umgang mit der Plattform vertraut gemacht.

4.1.4 Entlohnung der Dozenten

Die Dozenten erhalten zurzeit von den IHKs i.d.R. keine zusätzliche Entlohnung für die Aktivitäten als TeleTutor. Nach Auffassung der Projektpartner können die Dozenten auch von der Online-Nutzung profitieren, die zwar teilweise zusätzlichen Arbeitsaufwand bedeutet, bei richtiger Organisation aber auch Arbeitserleichterungen mit sich bringen kann. Zukünftig sollen die Online-Aktivitäten als selbstverständliches Arbeitsfeld akzeptiert werden, das keiner zusätzlichen Entlohnung bedarf.

Diese Einstellung wird als kritisch eingeschätzt. Ein nachhaltiges Geschäftsmodell für Community-Angebote darf seitens der Betreuung nicht von dem besonderen Engagement der Dozenten abhängig sein. Es ist im weiteren Verlauf noch genauer zu untersuchen, welche Rolle finanzielle Anreize für die Motivation der Dozenten spielen.

4.1.5 Einsatz von didaktischen Methoden

Spezielle didaktische Methoden kommen im Rahmen der derzeitigen Maßnahmen nicht zum Einsatz. Im Rahmen von Blended Learning Maßnahmen werden z.B. Aufgaben, Informationen und Materialien eingestellt, so dass wenigstens eine „gewisse Verpflichtung“ zur Nutzung besteht. Für die Beteiligung der Teilnehmer an Communities werden keine speziellen Anreize gegeben. Im weiteren Verlauf des Projektes soll geprüft werden, welche Methoden hierfür geeignet erscheinen.

4.1.6 Kooperation mit anderen IHKs

Kooperationen zwischen den IHKs finden im E-Learning-Bereich bisher eher sporadisch statt. Eine wichtige Rolle spielt dabei der Erfahrungsaustausch. Kooperationen werden prinzipiell begrüßt, wenn die Kooperation für alle Beteiligten zum Vorteil ist.

4.1.7 Zusammenfassung der Bestandaufnahme

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass es wenige Erkenntnisse bei den Projektpartnern darüber gibt, wie hoch das Erfolgspotenzial des Community-Einsatzes ist. Bisher wurde hierzu keine systematische Marktforschung betrieben. Die Nachfrage nach E-Learning-Angeboten im Allgemeinen und nach Community-

Angeboten im Speziellen ist zurzeit noch gering. Allerdings werden auch keine Marketing-Maßnahmen für Community-Angebote durchgeführt.

Das Kooperationspotential der Bildungsträger wird zurzeit noch nicht ausgeschöpft. Die Gründe hierfür liegen teilweise in „politischen“ Einschränkungen hinsichtlich der Bereitschaft zur Kooperation der Kammern. Davon abgesehen fehlen aber auch Organisationsmodell und ein Abrechnungsmodell für die erfolgreiche Durchführung von Kooperationen.

Problematisch ist, dass die Dozenten Online-Aktivitäten teilweise ablehnen. Es fehlen Finanzierungsmodelle für Qualifizierungsmaßnahmen und es bestehen bei konventionell kalkulierten Kursen keine finanziellen Spielräume für eine zusätzliche Entlohnung der Tutoren. Mittelfristig sind daher Akzeptanzprobleme bei Dozenten wahrscheinlich. Die Aktivitäten in Communities werden nur teilweise in die didaktische Planung der Maßnahmen mit einbezogen.

4.2 Ansatzpunkte für die Entwicklung eines Unterstützungsmodells

Anhand der Status quo-Feststellung ergab sich ein Ansatzpunkt für die Entwicklung eines Unterstützungsmodells, das auf der Basis von didaktischen Methoden die Planung von virtuellen Learning Communities vereinfachen und die Geschäftsmodellentwicklung erleichtern soll. Den Rahmen für die Entwicklung dieser Planungshilfe bildet ein Lebenszyklusmodell für Communities, das im Folgenden skizziert wird. Ob die Dozenten innerhalb der IHK-Communities bereits didaktische Aufgaben ausführen und wenn ja, welche Aktivitäten dies sind, wurde anhand einer Inhaltsanalyse untersucht, die im darauf folgenden Abschnitt dargestellt wird.

4.2.1 Lebenszyklusphasen einer Learning-Community

Virtuelle Learning-Communities durchlaufen, genauso wie physische Gemeinschaften verschiedene Phasen im Laufe ihres Ent- und Bestehens. Dabei ist es nicht zwangsläufig gegeben, dass die Community die jeweiligen Phasen tatsächlich nacheinander durchläuft. Gerade bei curricularen Communities im Rahmen einer organisierten Weiterbildung ist jedoch der Ablauf in aufeinander folgenden Stadien die Regel. Moderato-

ren von virtuellen Learning-Communities sollten Methoden und aktivierende Handlungen, neben anderen Gesichtspunkten, unter Berücksichtigung der Lebenszyklusphase der Learning-Community, einsetzen.

Seufert stellt die Entstehung von virtuellen Communities (VC) aus Anbietersicht, in einem Stufenschema dar,:

- *"Pre-Implementierung* – Interessen identifizieren
- *Implementierung* – Interessenten anziehen
- *Etablierung und Förderung der VC* – Teilnahme fördern
- *Kontinuierliche Weiterentwicklung* – Loyalität schaffen
- *Nachhaltigkeit* – Wertschöpfungsbasis für VC-Anbieter und Community Mitglieder herausarbeiten“¹²

Suler kennzeichnet in seiner *Psychology of Cyberspace* die Stadien, die eine Gemeinschaft, physisch oder virtuell, durchläuft wie folgt:

- *Einführungsphase (Norming)* - Die Gruppe stellt Zielvereinbarungen und Grundregeln auf.
- *Anpassungsphase (Conforming)* - Die Betonung liegt auf Gemeinsamkeiten und die Mitglieder bemühen sich, miteinander auszukommen und Konflikte zu vermeiden.
- *Konfliktphase (Storming)* - Es treten Konflikte wegen Meinungsverschiedenheiten und Machtkämpfen auf.
- *Etablierungsphase (Performing)* - Gruppe akzeptiert Meinungsverschiedenheiten, lernt mit Konflikten umzugehen und wird flexibel in Hinsicht auf die Zielerreichung.¹³

¹² Seufert et. al. 2001, S. 13.

¹³ Suler 2002, <http://www.rider.edu/~suler/psycyber/geezerb.html> (14.05.2005).

Die hier genannte Einteilung eines Lebenszyklus wird in ähnlicher Form ebenfalls von Seufert im Handbuch E-Learning verwendet.¹⁴ Hier werden die Phasen jedoch noch untergliedert.

Für die nachfolgende Matrix, in der didaktische Methoden den jeweiligen Lebenszyklusphasen zugeordnet werden, wird der Ansatz von Suler verwendet, da sie im gleichen Kontext, nämlich der Gruppenbildung in virtuellen Communities, verwendet wird. Eine genauere Unterteilung, wie bei Seufert wäre in diesem Kontext nicht sinnvoll, da eine genaue Trennschärfe bei der nachfolgenden Clusterung nicht möglich ist.

4.2.2 Funktionen des Community-Moderators innerhalb der Lebenszyklusphasen

Um zum Gelingen der Community beizutragen, sollte der Moderator unterschiedliche, der Funktion entsprechende Techniken und Methoden einsetzen. Obwohl die verschiedenen Funktionen der Online-Moderation wichtig und notwendig sind, sollte der Lebenszyklus der Community ein Prozess sein, der eine zunehmende Autonomie der Community anstrebt.¹⁵ Deshalb sollte der Moderator die Rolle eines Lernberaters einnehmen und sich mit zunehmender Selbststeuerungsfähigkeit der Community schrittweise aus der Unterstützungsfunktion zurückziehen, um nur noch hin und wieder Aktivität anzuregen, wenn diese zu verebben droht oder wenn Fehler in Beiträgen auffallen. Wichtig ist hier, immer die notwendige Balance zwischen Intervention und Autonomie zu finden.¹⁶ Diese Selbststeuerungsfähigkeit ist besonders dann wichtig, wenn Communities im Rahmen von curricularen Weiterbildungsmaßnahmen stattfinden und noch über die Kursdauer hinweg existieren. Die Teilnehmer haben so die Möglichkeit sich auch im weiteren Arbeitsprozess mit den anderen Mitgliedern auszutauschen und so nachhaltig von der Bildungsmaßnahme zu profitieren.

„Man kann vier Funktionen der Online-Moderation unterscheiden.

- Die *Organisationsfunktion* bezieht sich auf die planvolle Gestaltung der Arbeitsabläufe.

¹⁴ Vgl. Seufert et. al. 2001, S. 5.

¹⁵ Vgl. Seufert et. al. 2001, S. 14.

¹⁶ Vgl. Hinze/Blakowski 2002, S. 329.

- Die *Motivationsfunktion* zielt darauf ab, eine freundliche, kommunikationsfördernde Atmosphäre zu schaffen.
- Die *Expertenfunktion* soll die inhaltliche Qualität des netzbasierten Lernens sichern.
- Die *Vermittlungsfunktion* soll didaktische Verarbeitungshilfen bereitstellen¹⁷

4.2.3 Matrix der Lebenszyklusphasen und Funktionen

In der Matrix in Abbildung 6 werden vertikal die Moderationsfunktionen abgetragen. Horizontal befinden sich die Lebenszyklusphasen. Die Schnittpunkte von Funktion und Lebenszyklusstadium geben an, welche Handlung in dieser Situation empfehlenswert ist, um die Kommunikation in den Communities zu beleben. Die Methoden innerhalb der Community-Toolbox als Ergebnis des Entwicklungsprozesses wurden im Rahmen Good-Practice-Recherchen zum Thema lerneraktivierende Methoden in der Literatur und im Internet ausgewählt sowie weiter ausgearbeitet.

| | | Lebenszyklus | | | |
|---------------------|-----------------------|------------------|-----------------|---------------|-------------------|
| | | Einführungsphase | Anpassungsphase | Konfliktphase | Etablierungsphase |
| Moderationsfunktion | Organisationsfunktion | I | V | IX | XIII |
| | Motivationsfunktion | II | VI | X | XIV |
| | Expertenfunktion | III | VII | XI | XV |
| | Vermittlungsfunktion | IV | VIII | XII | XVI |

Abbildung 6: Methodenmatrix

4.3 Inhaltsanalyse zum Einsatz von Communities

Um die Nutzung der Communities und insbesondere die Rolle der Dozenten bei der Aktivierung der Lernenden genauer zu untersuchen, wurde eine qualitative Inhaltsana-

¹⁷ Hron/Hesse/Friedrich, 1999, S. 93.

lyse bei ausgewählten Angeboten durchgeführt. Es wurde dabei ein Ansatz von Mayring zugrunde gelegt, der eine systematische, regelgeleitete qualitative Textanalyse, die methodische Stärken der quantitativen Inhaltsanalyse teilweise übernimmt und zu einem qualitativ orientierten Instrumentarium ausweitet.¹⁸

Die folgenden Konzepte werden dabei aus quantitativen Verfahren übernommen und der qualitativen Inhaltsanalyse zugrunde gelegt:

- *Einordnung in ein Kommunikationsmodell:* Hier soll festgelegt werden, was das Ziel der Analyse ist, welche die Entstehungssituation des Materials ist und welche Variablen (Erfahrungen, Einstellungen, Gefühle) den Textproduzenten beeinflusst haben können.
- *Regelgeleitetheit:* Das Material wird einem inhaltsanalytischen Ablaufmodell folgend in Analyseeinheiten zerlegt und schrittweise bearbeitet.
- *Kategorien im Zentrum:* Die Analyseaspekte werden in Kategorien erfasst, die genau begründet werden und im Laufe der Auswertung überarbeitet werden (Rückkopplungsschleife).
- *Gütekriterien:* Das Verfahren soll prinzipiell nachvollziehbar und mit anderen Studien vergleichbar sein. Außerdem soll es Reliabilitätsprüfungen möglich machen.

4.3.1 Induktive Kategorienentwicklung

Bei der induktiven Kategorienentwicklung werden die Kategorien aus dem vorhandenen Textmaterial heraus entwickelt. Aus der Fragestellung der Studie heraus soll, theoretisch begründet, ein Definitionskriterium abgeleitet werden, welches bestimmt, nach welchen Aspekten das Material untersucht werden soll. Die entwickelten Kategorien werden nach der Sichtung von ca. der Hälfte des Materials noch einmal überarbeitet und einer Reliabilitätsprüfung unterzogen. Sie können später zu Überkategorien zusammengefasst werden und, je nach Fragestellung, auch nach quantitativen Aspekten ausgewertet werden.

¹⁸ Vgl. Mayring, 2000, S. 1.

Die folgende Abbildung soll die beschriebene Vorgehensweise verdeutlichen:

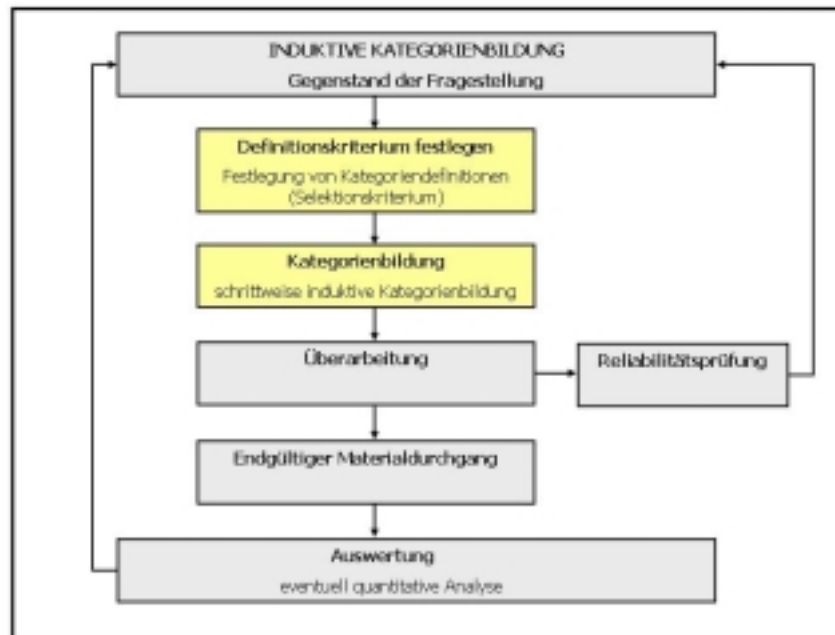


Abbildung 7: Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung

4.3.2 Deduktive Kategorienentwicklung

Bei der deduktiven Kategorieentwicklung werden schon vorher festgelegte, theoretisch begründete Auswertungsaspekte an das Material herangetragen. Der qualitative Analyseschritt besteht darin, die deduktiv gewonnenen Kategorien, den Textstellen zuzuordnen. Kernstück der deduktiven Vorgehensweise ist die genaue Definition der Kategorien und die Festlegung von inhaltsanalytischen Regeln, nach denen die Textstellen den Kategorien zugeordnet werden können. Hierzu können, neben der genauen Definition, Ankerbeispiele aus dem Text herangezogen werden, mit deren Hilfe die Textstellen nach bestimmten Kodierregeln zugeordnet werden können.

Die folgende Abbildung zeigt ein Ablaufmodell deduktiver Kategorienanwendung:

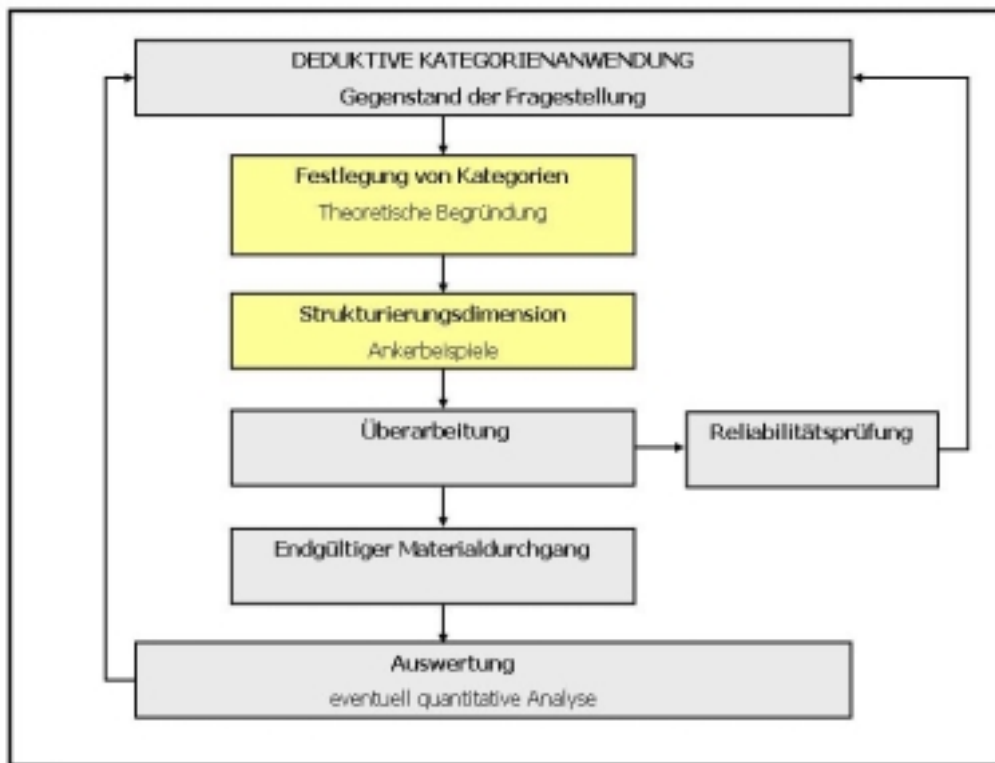


Abbildung 8: Ablaufmodell deduktiver Kategorienanwendung

4.3.3 Kategorienbildung im Rahmen des GeLCom-Projektes

Aus den vorliegenden Inhalten der Beiträge in den Communities lassen sich Tendenzen erkennen, die zur induktiven Kategorienbildung dienen können. Es zeigt sich, dass die Beiträge 4 Schwerpunkte beinhalten. Diese Tendenzen stimmen weitgehend überein mit den von Hinze/Blakowski verwendeten Kategorien nach Berge, die im Rahmen eine Studie über die Nutzung von Diskussionsforen im Rahmen es Projektes "Virtuelle Fachhochschule" angewendet wurden.¹⁹ Somit die folgenden Kategorien für die vorliegende Untersuchung sowohl durch induktives als auch deduktives Vorgehen:

- In die Kategorie *Technik* fallen Äußerungen zu Problemen mit Hard- und Software, Hinweise und Hilfen zu technischen Fragen, etc.

¹⁹ Vgl. Hinze/Blakowski 2002, S. 323 ff.

- Die Kategorie *Organisation* beinhaltet Fragen und Ankündigungen zu Rahmenbedingungen und Aufbau des Kurses, zu Prüfungen, Zuständigkeiten, Forenbetrieb und Kursablauf.
- Die Kategorie *Fachliches* umfasst inhaltliche und fachliche Äußerungen und Fragen zum Thema der Community. Hierzu gehören auch Aufgabenstellungen durch die Dozenten und Hinweise auf vermeintliche inhaltliche Fehler in Skripten und Dokumenten.
- In die Kategorie *Soziales* fällt die Kommunikation, die zum Aufbau und zur Förderung sozialer Beziehungen in der Community dient. Hierzu gehören persönliche Vorstellung, Kontaktaufnahme, „Small Talk“, positives und negatives Feedback.

Für jede dieser Kategorien soll in Abbildung ein Ankerbeispiel gegeben werden, welches die Dimension der in diese Kategorie einzuordnenden Beiträge veranschaulicht:

| Kategorie | Ankerbeispiel ²⁰ |
|--------------|--|
| Technik | „Hallo, Eintrag im Anhang klappt nicht...“ |
| Organisation | „Ich kann doch nicht im November ein Projekt abgeben, wo ich die nötigen Sachen erst später zu lerne.“ |
| Fachliches | „Wie sieht es hierbei mit der datenschutzrechtlichen Beurteilung aus?“ |
| Soziales | „Nur was lustiges für Zwischendurch...“ |

Abbildung 9: Ankerbeispiele

4.3.4 Fragestellungen der Analyse

Aus dem bisher erarbeiteten Wissen über virtuelle Learning-Communities und dem Erkenntnisinteresse der Analyse, Handlungsempfehlungen für die Moderation von vir-

²⁰ Die Ankerbeispiele wurden aus Beiträgen in den betrachteten IHK-Communities gewählt.

tuellen Learning-Communities zu entwickeln, lassen sich vorab folgende Fragestellungen ableiten:

1. Sind die in Abschnitt 4.2.1 genannten Phasen des Lebenszyklus einer Community erkennbar?
2. Werden in der Einführungsphase vorrangig organisatorische und technische Probleme besprochen?
3. Werden in der Anpassungs- und der Konfliktphase vermehrt Beiträge zur Kategorie Soziales abgegeben, die sowohl auf die Gemeinschaftsbildung als auch auf evtl. Konflikte hinweisen?
4. Initiiert der Moderator von Anfang an Kommunikation und überlässt die Community zunehmend ihrer Selbststeuerungsfähigkeit?
5. Ist ein Zusammenhang zwischen Moderationstätigkeit und Aktivität in den Foren zu erkennen?

4.3.5 Durchführung und Auswertung der Analyse

Zuerst wurden die Beiträge in den Diskussionsforen der untersuchten Community in Excel-Tabellen übertragen und aufsteigend nach Datum sortiert. Zu den bereits bestehenden Spalten mit der laufenden Nummer, Betreff, Autor, Datum und Anzahl der Antworten, wurden weitere vier Spalten mit den Kategorien Technik, Organisation, Fachliches und Soziales hinzugefügt. Anschließend wurde der Inhalt jedes einzelnen Beitrages noch einmal gelesen und anhand der festgelegten Kriterien und der Ankerbeispiele einer Kategorie zugeordnet. Hierbei wird auf einen strengen Kodierleitfaden verzichtet und die Einbeziehung von Kontextwissen ermöglicht. Daher ist auch die doppelte Zuordnung eines Beitrages zu verschiedenen Kategorien möglich, wodurch sich in den Auswertungen im Anhang auftretende Gesamtprozentzahlen über 100 Prozent erklären lassen.

Die durchschnittliche Nutzung der Foren, bzw. die Zahl der Beiträge relativ gering, dass keine induktive statistische Auswertung erfolgen kann. Es werden daher die absoluten Zahlen dokumentiert. Aus diesen lässt sich jedoch kein Schluss darüber ziehen, wie viele Personen tatsächlich am Forum teilnehmen. Erfahrungsgemäß sind ein

relativ großer Teil der Mitglieder von virtuellen Communities so genannte *Lurker*. Dies bedeutet so viel wie *herumlungern*.²¹ Gemeint sind Personen, die ausschließlich passiv am Austausch in den Foren teilnehmen.²²

4.3.6 Community Datenschutz- und Informationssicherung

Mit durchschnittlich 13,2 Einträgen pro Jahr, ist die Beteiligung in dieser Community als gering einzustufen (siehe Abbildung 10).

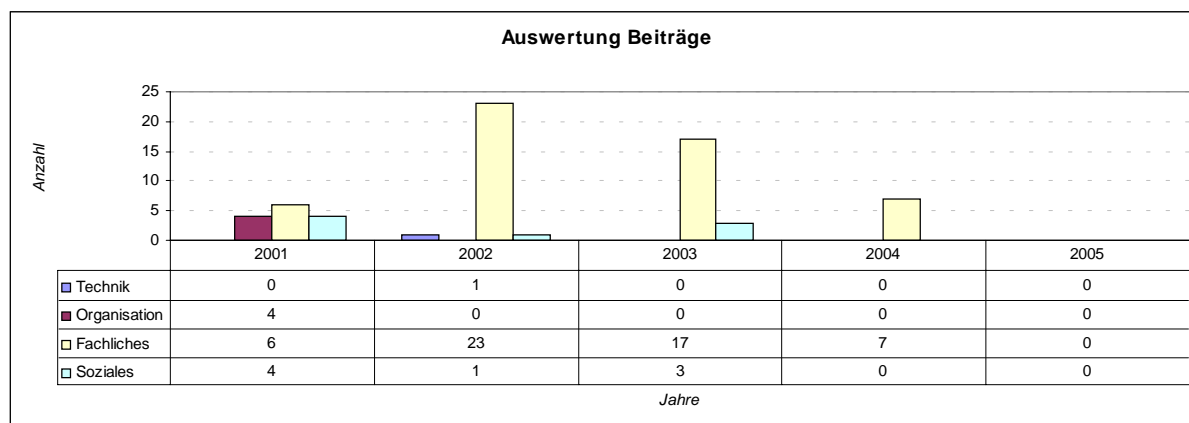


Abbildung 10: Auswertung der Beiträge der Community Datenschutz- und Informationssicherung

Die Kategorie *Fachliches* nimmt mit 53 von 66 Beiträgen den ersten Rang ein. Dieser hohe Anteil hängt damit zusammen, dass es sich um eine Community of Practice handelt. Die folgenden Ränge nehmen *Soziales* mit acht Beiträgen und *Organisation* mit vier Beiträgen ein. Die Beiträge zu *Soziales* in der Einführungsphase der Community loben, wie bereits in der Community Umweltschutz, deren Einrichtung der solchen und fordern zur regen Nutzung auf. Spätere Beiträge geben sowohl positives Feedback als auch kritische Anmerkungen ab. Hierzu zählen auch Beiträge, wie:

“Habe mir die Antwort aufgrund von Erkenntnissen aus anderen Foren selbst gegeben...”²³

Dies ist ein typisches Beispiel für die Konfliktphase. Die Beiträge in der Kategorie *Organisation*, die ausschließlich in der Einführungsphase der Community auftauchen,

²¹ Vgl. Busch/Mayer 2002, S. 161.

²² Vgl. Twardy/von Kiedrowski/Breuer 2003, S. 167 und Mandl/Reinmann-Rothmeier 2000, S.6.

²³ Beitrag aus dem Diskussionsforum der Community Datenschutz- und Informationssicherung vom 29.04.2003.

beziehen sich vorrangig auf die Ankündigung von Veranstaltungen. Sie habe jedoch auch auffordernden Charakter, wie das folgende Beispiel:

“...ich würde mich auch sehr darüber freuen, wenn sie Ihre nette story bei unserer nächsten awc-frühjahrsveranstaltung, termin wird derzeit noch verhandelt, einbringen könnten.“²⁴

Die Kategorie *Technik* nimmt mit nur einem Beitrag, der einen Hinweis auf das update einer Website gibt, keinen nennenswert großen Anteil ein. Die vermutete Erklärung hierfür ist, wie in der Community Umweltschutz, eine relativ hohe Kompetenz der Mitglieder der High-Tech-Anwenderclubs der IHK Nürnberg im Bereich Computer und Internet.

Ein sehr gutes Beispiel für Lerneraktivierung in der Einführungsphase seitens der Moderation ist der folgende Beitrag:

“Sehnsüchtig wartet man seit Jahren auf die Novellierung des Bundesdatenschutzgesetzes, oder etwa nicht? Für viele Unternehmen wird sich die Fragen stellen, was ändert sich, wo gibt es Vorteile, wo sind mögliche Nachteile? Geben Sie Ihre Meinung dazu. Gerne würde ich daraus einen Artikel für die IHK-Zeitschrift erstellen und so die Meinung des Anwenderclubs veröffentlichen.“²⁵

Die Häufigkeit der Beiträge der Moderation war im Verlauf der Lebensdauer der Community abnehmend und beschränkte sich zum Schluss auf die Beantwortung von Fragen. Die Anzahl von 34 Antworten auf 31 Fragen war verhältnismäßig hoch, was von einer guten Nachrichtenverbundenheit zeugt.

4.3.7 Community Network Administrator

Die Besonderheit bei der Community Network Administrator liegt darin, dass es verschiedene Foren für verschiedene Beitragsarten gibt. Dies dient der besseren Strukturierung der Kommunikation. Es gibt jeweils ein Forum für Lernprozesse, eines für Beiträge der Verwaltung, zwei Foren für die verschiedenen Fachbereiche Linux bzw. MS und ein allgemeines Forum.

²⁴ Beitrag aus dem Diskussionsforum der Community Datenschutz- und Informationssicherung vom 17.11.2001.

²⁵ Beitrag aus dem Diskussionsforum der Community Datenschutz- und Informationssicherung vom 20.06.2001.

Die Foren werden in Abbildung 11 in einem Diagramm dargestellt und wie ein Gesamtforum bewertet, um die Darstellung zu vereinfachen.

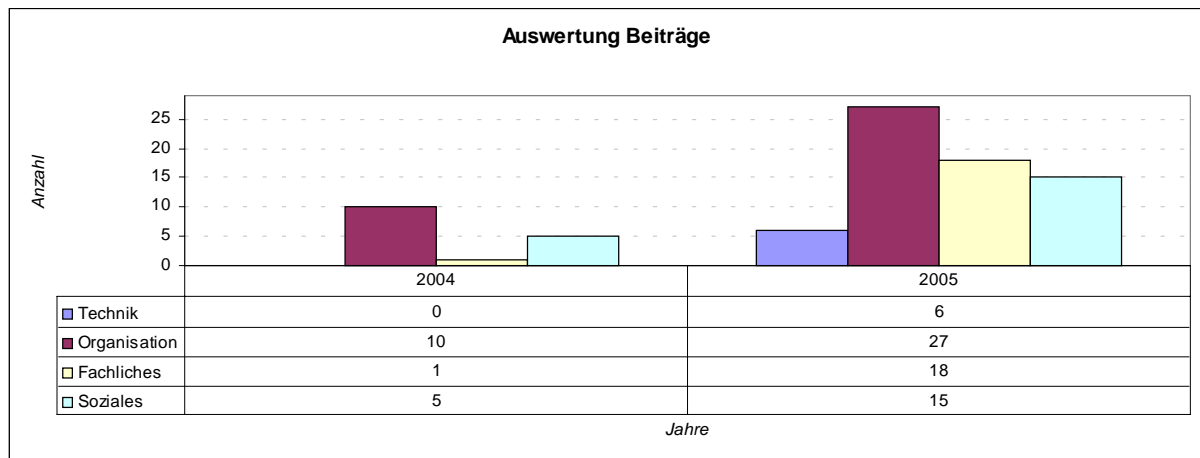


Abbildung 11: Auswertung der Beiträge der Community Network Administrator

Die Beteiligung in dieser Community ist hoch. Dies kann mit der starken Präsenz der Moderation im Forum erklärt werden. Die Tatsache, dass die Community ein fester Bestandteil und kein Zusatzangebot zum Seminar ist, könnte hierbei auch eine Rolle spielen. Hierdurch loggen sich die Teilnehmenden regelmäßig in die Community ein, um z. B. Aufgaben und Kursunterlagen aus dem Dokumentenarchiv zu erhalten. Des Weiteren wurde eine Funktion eingerichtet, die die Teilnehmenden via E-Mail benachrichtigt, wenn es neue Beiträge im Forum gibt. Dies erinnert die Teilnehmenden daran, einmal wieder ins Forum zu sehen. Außerdem kann mit der relativ großen Häufigkeit von Präsenzveranstaltungen argumentiert werden. Eine Gruppe, die sich im Durchschnitt zweimal wöchentlich trifft, wächst schneller zu einer Gemeinschaft zusammen, als andere mit wenigem oder gar keinem persönlichen Kontakt.

Innerhalb dieses Forums werden hauptsächlich organisatorische Beiträge geschrieben. Diese fallen vermehrt in der zweiten Lebenshälfte der Community an. Hierbei handelt es sich um Beiträge, die für die Konfliktphase repräsentativ sind:

“Hallo @all, anhängendes Schreiben habe ich an Herrn XXX per E-Mail gesendet, weil ich der Meinung bin, dass unsere Fragen 11.02.05 nun endlich mal zu

beantworten sind und es eine Stellungnahme seitens der IHK zur Organisation dieser Kurse geben sollte.“²⁶

Zum anderen um *Organisatorisches* zu Projektabgabe und Prüfungen:

„Seid Ihr schon fertig???“²⁷

Technische Probleme traten erst bei der Anmeldung der Teilnehmenden zu einem Chat-Termin auf. Hierbei handelte es sich um ein Problem mit der Software:

„...habe einige Probleme mit dem Eintrag in die Tabelle. Ich möchte mich gerne von 20.00 - 20.20 eintragen.“²⁸

Prinzipielle Probleme mit der Anwendung des Forums traten hier nicht auf. Dies ist dadurch zu erklären, dass die APO-IT-Qualifikation zum Netzwerkadministrator eine Weiterbildungsmaßnahme für IT-Spezialisten ist.²⁹ Diese sollten keine prinzipiellen Probleme mit der Bedienung einer Lernplattform haben. Ebenso wie die Beiträge zu *Fachliches*, treten die Beiträge zu *Soziales* vermehrt in der zweiten Hälfte des Beobachtungszeitraumes auf. Bei den fachlichen Beiträgen handelt es sich vorrangig um Aufgabenstellungen des Dozenten. Die sozialen Beiträge veranschaulichen sehr gut, dass sich gegen Ende des Kurses eine Gemeinschaft gebildet hat:

„Hallo Leute, na vermißt Ihr schon unsere gemeinsamen Abende???. Wie weit seid Ihr denn schon???. Antwortet mir doch bitte mal, damit ich weiß, daß ich nicht alleine hinterher hinke ...“³⁰

Lerneraktivierende Methoden werden hauptsächlich im Forum Lernprozessbegleiter eingesetzt. Der hier aktive Moderator, der Lernprozessbegleiter, steht im ständigen Dialog mit den Teilnehmenden. Es werden z. B. Netiquette-Regeln vereinbart und deren Einhaltung überwacht:

“ ...leider hat der Chat weder am 22.12. noch gestern abend geklappt. Sicher hatten Sie Ihre Gründe, nicht daran teil zu nehmen. Ich möchte Sie nur bitten, falls Sie verhindert sind, mir eine kurze Mitteilung zu machen, damit ich mich

²⁶ Beitrag aus dem Allgemeinen Forum des Kurses Network Administrator vom 2.03.2005.

²⁷ Beitrag aus dem Allgemeinen Forum vom 22.04.2005.

²⁸ Beitrag aus dem Lernprozessbegleiter Forum vom 21.02.2005.

²⁹ Vgl. Borch/Weißmann 2002, S. 10.

³⁰ Beitrag aus dem Allgemeinen Forum vom 22.04.2005.

darauf einstellen kann. Im Dezember habe ich die zwei Stunden am Rechner gewartet, gestern nur eine Stunde. Und prompt habe ich einen Teilnehmer verpasst. Auch wenn Sie später dazu kommen, wäre eine Nachricht sinnvoll, so dass ich dann zur Verfügung stehen könnte.“³¹

Die Moderatoren regen auch durch fachliche Beiträge an:

“ Ein Tipp für Menschen, die Definitionen suchen: auf der Seite IT Wissen finden Sie ein umfangreiches Lexikon zum Thema IT.“³²,

sie nehmen an Diskussionen teil und zeigen auch einmal Humor:

“ ...nicht schlecht. Erinnert mich ein wenig an meine Schulzeit; nur irgendwas war da anders.“³³

Das Verhältnis 33 Beiträge zu 44 Antworten zeugt von einer guten Nachrichtenverbundenheit in der Community, was unter anderem auch an der bereits beschriebenen Benachrichtigungsfunktion liegen kann.

5.6 Fazit der Inhaltsanalyse

Die Beobachtungen lassen vermuten, dass die Aktivität in Foren virtueller Learning-Communities der beruflichen Weiterbildung durch den Einsatz lerneraktivierender Methoden noch verbessert werden kann.

Während im der Community ohne erkennbare Moderatorentätigkeit, dem Energiemanager, die geringste Aktivität der untersuchten Communities zu erkennen war, lässt sich in der Community, in der eine aktive Moderation betrieben wurde, der Community Network Administrator, eine hohe aktive Teilnahme der Mitglieder verzeichnen.

Die insgesamt doch sehr geringe Beteiligung an den Communities ist aus Sicht der Projektpartner zu relativieren, da das Ziel nicht explizit eine Kompetenzentwicklung durch den Einsatz der Diskussionsforen war. Die Community Network Administrator ist Bestandteil einer Präsenz-Weiterbildungsmaßnahme und das Angebot der Community Datenschutz und Informationssicherung ist ein Service der IHK, das zusätzlich zu den klassischen Informationskanälen angeboten wird.

³¹ Beitrag aus dem Lernprozessbegleiter Forum vom 18.01.2005.

³² Beitrag aus dem Lernprozessbegleiter Forum vom 19.03.2005.

Die Projektpartner bekundeten jedoch einhellig ihr Interesse, die Aktivität der Teilnehmer in diesen Foren zu erhöhen. Der potenzielle Nutzen wird höher als die aktuelle Beteiligungsintensität eingeschätzt.

³³ Beitrag aus dem Allgemeinen Forum vom 01.03.2005. (Bezug nehmend auf ein lustiges Gedicht).

5 Vorgehensmodell zur Community-Planung

Das im Rahmen des Projektes entwickelte Vorgehensmodell soll Bildungsdienstleister, aber auch Trainer oder Teletutoren dabei unterstützen, eigene Communities anzubieten. In einem sechsschrittigen Ablauf führt es den Nutzer durch verschiedene Aspekte, die in inhaltlicher, organisatorischer und wirtschaftlicher Perspektive zu betrachten sind. Abbildung 12 gibt eine Übersicht der sechs Analyseebenen, die in dem Vorgehensmodell enthalten sind und die den Nutzer zur Entwicklung einer eigenen Geschäftsmodellkonzeption führen.

| Step | Frage nach...? | Methodisches Ziel | Anwendungsfall Communities |
|------|---------------------|---|---|
| 1 | Leistungsangebote | Welches Leistungsangebote sollen gemacht werden? | Woraus besteht im Einzelnen das Leistungsangebot der konkret angebotenen Community? |
| 2 | Kundengruppen | Welche Zielgruppen gibt es für die Leistungsangebote? Wer zahlt für die Leistungsangebote? | Wer nimmt an der Community teil? Wer hat darüber hinaus einen Vorteil von der Community-Nutzung? |
| 3 | Leistungserstellung | Wie werden die Leistungsangebote erstellt? Darstellung eines 4-6schrittigen Prozesses. | Welche Kompetenzen für das Angebot der Community werden intern benötigt? |
| 4 | Lieferanten | Welche internen und externen Akteure sind jeweils im Spiel? | Welche Dienstleister werden zusätzlich benötigt? |
| 5 | Aufwand | Kosten der Leistungserstellung Zuweisung/Bezifferung: Aufwände bezogen auf a) erstmalige Bereitstellung b) dauerhaften Betrieb | Welche Kosten fallen einmalig und dauerhaft für den Betrieb der Plattform, für das Personal, die Fachexperten und die Fachinhalte an? |
| 6 | Erlös | Erlöse für Leistungsangebote | Was zahlen die Kunden und Interessenträger für das Leistungsangebot? |

Abbildung 12: Sechsschichtiges Vorgehensmodell Wirtschaftlichkeitskonzeption

Das Vorgehensmodell ist nicht zufällig angelehnt an die oben beschriebene Geschäftsmodellkonzeption. Es beleuchtet die verschiedenen Aspekte, die in der Planung wirtschaftlich erfolgreicher Community-Aktivitäten zu beachten sind:

- In der **ersten Phase** plant der Anwender des Vorgehensmodells die Leistungsangebote, die den Kunden der Community gemacht werden sollen. Leitfrage ist hierbei, welche konkreten und detaillierten Leistungsangebote geplant sind. In

dieser Phase kommt der im Projekt GeLCom entwickelte Methodenbaukasten zum Einsatz. Der Nutzer kann die möglichen didaktischen Methoden der Reihe nach durchgehen, diejenigen auswählen, die er für die Gestaltung der eigenen Community für wesentlich erachtet und auf diese Weise ein individuelles Angebotsportfolio entwickeln.

- Sobald das Angebotsportfolio steht, werden diesem in der **zweiten Phase** Kundengruppen zugeordnet. Leitfrage hierbei ist, welche möglichen Nutzergruppen von dem Leistungsangebot einen Mehrwert haben könnten. Wird die Community beispielsweise als Mehrwertangebot zu einem bestehenden Informationsdienst zu Fragen des Energiesparens eingesetzt, so könnten die „Kunden“ dieser Community bspw. Personen sein, die gerade dabei sind, ein Eigenheim zu planen. Andere Kunden könnten aber auch öffentliche Stakeholder sein, die aus einem spezifischen staatlichen Interesse heraus für eine Verminderung von Energieverbrauch eintreten.
- Die **dritte Phase** der Planung der Community widmet sich dem Erstellungsaufwand, der sich im Angebot der Community verbirgt. Der Community-Planer muss hier genau ausweisen, wie die Community-Dienstleistung erbracht werden soll. Dabei kann der Nutzer des Vorgehensmodells auf die Methodentoolbox zurückgreifen. Diese zeigt ihm detailliert, was zur Erstellung aller Teilleistungen des Gesamtangebotes Community durch ihn vorgehalten werden muss. Ebenfalls kann er eine erste Abschätzung vornehmen, welcher Aufwand sich hinter der Erstellung verbirgt.
- Wesentlich für die weitere Planung ist die Unterscheidung zwischen internen (also eigenen) Leistungserstellungsressourcen und solchen, für die ein externer Lieferant hinzugezogen werden muss. Soll die Community beispielsweise durch einen externen Experten unterstützt werden, so ist dies in der **vierten Phase** entsprechend auszuweisen. Dabei können diese Experten unterschiedliche Motive für ihre Teilhabe an der Community haben. Vertreter der Wissenschaft beispielsweise könnten an der Community deshalb mitwirken, weil sie an einer Verbreitung eigener Forschungsergebnisse in einen praktischen Kontext interessiert sind.
- Die fünfte Phase widmet sich der Aufwandsplanung. Es müssen die internen und externen Erstellungsaufwände quantifiziert werden. Außerdem muss ausgewiesen werden, inwiefern die Aufwände sich bei größerem marktlichen Erfolg

degressiv verhalten, sich also bei steigenden Nutzerzahlen verringern. Hierzu ist es erforderlich, die Kosten für die erstmalige Bereitstellung des Community-Angebotes sowie diejenigen für den dauerhaften Betrieb getrennt zu betrachten. Auch in dieser Phase unterstützt die GeLCom-Planungshilfe, indem - basierend auf eingegebenen kalkulatorischen Stundensätzen – genau ausgerechnet werden kann, welcher Initialisierungs- und Betriebsaufwand für die Community entsteht.

- Schließlich kann in Phase 6 abgeleitet werden, wie die Bepreisung der Leistungsangebote für die Kundengruppen auszusehen hat und welche Erlöserzielung realistisch ist. Hierbei werden die summierten Aufwände in rechnerischen Bezug zu einzelnen Kunden gesetzt. Es muss ausgewiesen werden, welcher Erlös sich zu bestimmten Phasen des marktlichen Auftritts ergeben wird.

Das Vorgehensmodell muss iterativ eingesetzt werden. Das heißt, dass in jeder Phase der Planung der Community die Ergebnisse vorheriger Phase überprüft werden müssen. Wenn sich beispielsweise bei der Analyse von Zielkundengruppen ergibt, dass Teile des Angebotsportfolios der Community keinen Kunden zugeordnet werden können, so ist das Portfolio entsprechend zu korrigieren. Sollte sich zeigen, dass die Expertenfunktion in der Community in Phase 4 nicht durch einen fachlich ausgewiesenen Experten besetzen lässt, so ist die Expertenrolle ebenfalls aus dem Angebotsportfolio zu entfernen. Sollte sich schließlich erweisen, dass der gesamte Erstellungsaufwand die Erlöserzielungsmöglichkeiten in der Community übersteigt, so ist möglicherweise in Phase 2 erneut über mögliche zusätzlich Zielkundengruppen nachzudenken.

Die im GeLCom-Projekt entwickelte Community-Planungshilfe begleitet den Anwender durch einzelne der dargestellten Phasen. Während die Methoden-Toolbox dem Anwender eine Übersicht und Beschreibung aller in der Community möglichen didaktischen Verfahren bietet, unterstützt die rechnerische Planungshilfe bei der Aufwandsquantifizierung im Blick auf das Leistungsportfolio und die notwendigen Investitionen in erstmalige Bereitstellung und längerfristigen Betrieb.

6 Die GeLCom-Community-Planungshilfe als Planungs- und Unterstützungsinstrument

Die Community-Planungshilfe unterstützt sowohl das erstmalige Aufsetzen und Durchführen von Communities, als auch die Gestaltung eines wirtschaftlich tragfähigen Geschäftsmodells für den Betrieb dieser Communities. In wirtschaftlicher Hinsicht werden die diesem Lebenszyklus zugrunde liegenden Akteursleistungen analysiert. Diese erhalten schließlich Eingang in eine Geschäftsmodellkonzeption für die nachhaltige Organisation, didaktische Gestaltung und wirtschaftliche Verwertung von Online-Lerngemeinschaften. Die Planungshilfe besteht aus der „Methoden-Toolbox“ und der Excel-Planungshilfe:

6.1 Die Methoden-Toolbox

Die GeLCom-Methoden-Toolbox unterstützt die didaktische Aufplanung der Community. Hier werden die Gestaltungsprinzipien erfolgreicher Communities zusammengetragen und in dem in Abschnitt 4 vorgestellten Lebenszyklus-Modell dargestellt. Im ersten Schritt verortet der Dozent die aktuelle Situation, zu der er Unterstützung benötigt, im Community-Lebenszyklus. Dabei nimmt er auch eine Festlegung über die Funktion vor, die er ausüben möchte. Innerhalb der Matrix (siehe Abbildung 13) findet er Vorschläge für den Einsatz von Methoden, die in der jeweiligen Situation eingesetzt werden können.

| | Einführungsphase | Anpassungsphase | Konfliktphase | Etablierungsphase |
|---------------------------|--|--|--|---|
| ORGANISATIONS FUNKTION | Infomail Anreizsystem Erwartungsabfrage Metakommunikation Förderung Zusammenarbeit Zieldefinition Einzelaufgaben | Arbeitsgruppenbildung Bildung Unterforen | Eskalationsstufen Meinungsbild Stimmungsumfragen | Terminkalender Begleitende Umfragen Contentmanagement Eventplanung Rollenetablierung |
| MOTIVATIONS FUNKTION | Einrichtung Cafeteria Willkommensmail Teilnehmergalerie Netiquette Förderung Partizipation | Feedback Anregung Debatten Anregung Zusammenarbeit Anregung Lernpartnerschaften Brainstorming | Stimmungsbarometer Förderung Wir-Gefühl Konfliktintervention | Rituale Anpassung Profile Produktpräsentation Brainstorming |
| EXPERTEN FUNKTION | Themensammlung Anregung Fachdiskussion | Erfahrungsberichte Online-Lernen Qualitätssicherung Fachliche Lernprozessunterstützung Fachlicher Input | Diskussionsrunde Gemeinsamer Rückblick | Expertenvents Externe Kontakte Fachlicher Input Fachpräsentation |
| VERMITTLUNGSFUNKTION | Mediennix Lernorgatepps Advanced organizer | Zusammenfassung (saufgaben) Verständnisfragen Lernfortschrittsreport | Zielkonkretisierung Konsens Aktivitätssteuerung | Projektbarstellungen Lernerfolgskontrollen Gegährleistung Transaktion Überceifende Zusammenfassungen Gruppenpuzzle |

Insbesondere folgende Methoden werden in (fast) allen Phasen begleitend eingesetzt:

Abbildung 13: Community-Methoden-Matrix (Screenshot)

Folgt er dem Hyperlink, erhält er weitergehende Informationen über den Einsatz der Methode bis hin zu vorbereiteten Mustertexten, die sofort verwendet werden können.

| Einsatzbereich/ Moderationsfunktion | Konfliktphase/ Expertenfunktion |
|--|---|
| Kurzbeschreibung | Machen Sie das Problem zum Thema der Diskussion. |
| Ziele | Gemeinsame Erarbeitung von Lösungsansätzen. |
| Kontext | Die Kommunikation hat die Fachebene verlassen. Die fachliche Qualität der Beiträge lässt dadurch zu wünschen übrig. Geben Sie den Beteiligten die Möglichkeit, Ihre Meinung zu artikulieren und sich auseinanderzusetzen, ohne die inhaltliche Qualität zu gefährden. |
| Ablauf | Wenn eine Diskussion die Fachebene verlässt und ein Konflikt droht oder schon ausgebrochen ist, sollte ggf. der Konflikt selber zum Thema gemacht werden. Eröffnen Sie dafür ein extra Forum, damit der inhaltliche Austausch im Forum „Fachliches“ nicht auseinander gerissen wird und entleert. Machen Sie die Community darauf aufmerksam, dass die Diskussion in diesem Forum weiterlaufen wird und dass Sie um Teilnahme bitten. Fassen Sie zu Beginn der Diskussion die Punkte aus dem „Streitgespräch“ zusammen und bitten Sie um Stellungnahmen. Versuchen Sie im Laufe der Diskussion gemeinsame Möglichkeiten der Konfliktbewältigung zu suchen. Begleiten und lenken Sie die Diskussion. |
| Beispiel | Liebe Community, an dieser Stelle möchte ich mit Ihnen zusammen versuchen, die Unstimmigkeiten zum Thema XYZ zu lösen. Herr L. bezog klar folgende Position:..., während Frau L. behauptete dass das Gegenteil der Fall sei. Im Laufe der Diskussion brachten mehrere Personen Ihre Meinung zu dieser Thematik mit ein. Mein Gefühl ist momentan, dass ein Kompromiss derzeit so nicht möglich ist und dass unsere Zusammenarbeit so gefährdet werden könnte. Damit wir aber auch in Zukunft die Qualität unserer Zusammenarbeit gesichert bleibt und das Arbeiten auch weiterhin Spaß macht, möchte ich nun an dieser Stelle mit Ihnen zusammen einen Konsens erarbeiten. Ich bitte Sie von daher, in der folgenden Woche hier zusammen darüber zu verhandeln und zu diskutieren. Bitte überlegen Sie sich auch, wie ein gemeinsamer Lösungsweg aussehen kann. Für konstruktive Vorschläge bedanke ich mich schon jetzt Ihr K. |

Zur Übersicht

Abbildung 14: Community-Methoden-Matrix (Screenshot)

Neben der Planung von Communities kann die Toolbox auch bei der Durchführung von Communities nutzbringend eingesetzt werden. Folgende Methoden werden in der Toolbox vorgestellt und erläutert:

- Infomail
- Planung Anreizsystem
- Einführung Anreizsystem
- Erwartungsabfrage
 - per Email
 - über Forum
 - per Umfragefunktion
- Metakommunikation
- Planung Zusammenarbeit
- Zieldefinition Anbieterseite
- Einzelaufgaben
- Umfrage
 - per Email
 - über Forum
 - per Umfragefunktion
- Begrüßungsmail
- Teilnehmergealerie
- Anpassung der Profile
- Netiquette
- Themensammlung
- Anregung Fachdiskussion
- Medienmix erläutern
- Lernorgatipps
- Cafeteria
- Advanced organizer
- Arbeitsgruppenbildung
- News
- Bildung Unterforen
- Feedback
- Anregung Debatten
- Anregung Zusammenarbeit
- Anregung Lernpartnerschaften
- Brainstorming
- Stimmungsumfragen
- Stimmungsbarometer
- Stärkung Wir-Gefühl
- Konfliktintervention
- Diskussionsrunde
- Gemeinsamer Rückblick
- Ziele konkretisieren
- Schaffung Konsens
- Aktivitätssteuerung
- Terminkalenderpflege
- Contentmanagement
- Event(planung)
- Rollenetablierung
- Rituale
- Produktpräsentation
- Expertenevents
- Externe Kontakte
- Fachpräsentation
- Projekt(ergebnisse)
- Lernerfolgskontrollen
- Transaktion
- Übergreifende Zusammenfassungen
- Gruppenpuzzle
- Gruppenaufgaben
- Forenerstellung/pflege
- Chat
- Newsinformation
- Intervention bei Passivität
- Kooperationen Fachdozenten
- Entwicklung FAQ
- Anreizsystem etablieren

- Erfahrungsberichte Online-Lernen
- Qualitätssicherung der Beiträge
- Meinungsbild
 - per Email
 - über Forum
 - per Umfragefunktion
- Verständnisfragen
- Lernfortschrittsreport
- Förderung Partizipation
- Kommunikation
- Fachliche Lernprozessunterstützung
- Fachlicher Input
- Zusammenfassung(saufgaben)
- Definition Eskalationsstufen

6.2 Die Excel-Planungshilfe

Die Kalkulation der Kosten und des Personalaufwands bei der Planung von Online-Communities ist notwendig, um den reibungslosen und erfolgreichen Ablauf der Community zu gewährleisten. Unerfahrene Betreiber tun sich jedoch gerade mit diesem Planungsschritt besonders schwer. Deshalb hat das GeLCom Projekt-Team eine Excel-basierte Planungshilfe entwickelt, die dem unerfahrenen Betreiber eine einfache Möglichkeit der Planung und dem Experten eine Vielzahl übersichtlicher Feinabstimmungen bietet. Die Excel-Planungshilfe beruht auf der Annahme, dass bestimmte Werte als Erfahrungswerte vorausgesetzt werden können. Sie bilden die Grundlage zur Berechnung des Aufwands für die jeweilige Methode. Neben diesen Erfahrungswerten gibt es allgemeine Parameter, die je nach Art und Umfang der Community variieren können (Teilnehmerzahl, Dauer der Community, Häufigkeit des Einsatzes bestimmter Methoden, usw.). Diese sind daher vom jeweiligen Betreiber in der Methodenübersicht („Allgemein“) einzustellen.

Aufbau

Die GeLCom Planungshilfe wurde mit Hilfe von Microsoft Excel realisiert. Sie bietet dem Benutzer zwei wesentliche Planungsmöglichkeiten:

1. Eine Methodenübersicht mit direkter Kalkulation
2. Eine Personalbedarfsübersicht

Die **Methodenübersicht** versammelt sämtliche Methoden der Toolbox. Der Benutzer erhält zunächst Zugang zum Arbeitsblatt „Allgemein“, um dort die geplanten Werte seiner Community einzugeben. Neben dem Namen der Community können die zeitliche Dauer der Community, die geplante Anzahl der Teilnehmer sowie die vorgegebenen Stundenlöhne des Tutors sowie der externen Experten eingegeben werden.

| Name der Community | | GeLCom Test-Community | | | | | | | |
|--------------------|---|-----------------------|--|--------------------|-----------------------|------------------|----------------|--------------------|--|
| 3 | | | | | | | | | |
| 4 | Dauer der Community (in Wochen) | 10 | Legende | | | | | | |
| 5 | Anzahl der Teilnehmer | 45 | <input type="checkbox"/> Diese Zellen sollen bearbeitet werden <input type="checkbox"/> Diese Zellen werden automatisch berechnet | | | | | | |
| 6 | | | Weitere Angaben befinden sich am Ende der Tabelle | | | | | | |
| 7 | Stundenlohn Tutor | 25,00 € | | | | | | | |
| 8 | Stundenlohn Experte | 35,00 € | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | |
| 13 | Einsatz von Methoden | wie oft? | Dauer* | Einrichtung | Administration | Sonstiges | Stunden | Kalkulation | |
| 14 | Infomail | 10 | --- | --- | - € | - € | 11,75 | 293,75 € | |
| 15 | Planung Anreizsystem | 1 | 5 | h | --- | --- | 5,00 | 125,00 € | |
| 16 | Einführung Anreizsystem | 1 | 1 | h | --- | --- | 1,00 | 25,00 € | |
| 17 | Erwartungsabfrage | --- | --- | --- | --- | --- | 11,45 | 286,37 € | |
| 18 | per Email | 1 | --- | --- | --- | --- | 5,73 | 143,18 € | |
| 19 | über Forum | 1 | --- | --- | --- | --- | 5,73 | 143,18 € | |
| 20 | per Umfragefunktion | 0 | --- | --- | --- | --- | - | - € | |
| 21 | Metakommunikation | 1 | --- | w | - € | - € | 26,85 | 671,23 € | |
| 22 | Planung Zusammenarbeit | 1 | 16 | h | --- | --- | 16,00 | 400,00 € | |
| 23 | Zieldefinition Anbietersseite | 1 | 16 | h | --- | --- | 16,00 | 400,00 € | |
| 24 | Einzelaufgaben | 2 | --- | --- | - € | - € | 74,55 | 1.863,68 € | |
| 25 | Begrüßungsmail | 1 | --- | --- | - € | - € | 0,65 | 16,25 € | |
| 26 | Teilnehmergealerie | 1 | --- | --- | - € | - € | 18,39 | 459,86 € | |
| 27 | Anpassung der Profile | 5 | --- | --- | --- | --- | 12,42 | 310,61 € | |
| 28 | Netiquette | 1 | --- | --- | - € | - € | 7,97 | 199,25 € | |
| 29 | Themensammlung | 2 | 16 | h | --- | --- | 32,00 | 800,00 € | |
| 30 | Anregung Fachdiskussion | --- | --- | w | --- | --- | 13,42 | 335,61 € | |
| 31 | Medienmix erläutern | 1 | 1 | h | --- | --- | 1,00 | 25,00 € | |
| 32 | Lernaktivitäten | 1 | 1 | h | --- | --- | 1,00 | 25,00 € | |

Abbildung 15: Excel-Planungshilfe (Screenshot)

Anschließend können die gewünschten Methoden ausgewählt und deren Parameter eingestellt werden. Der Name der jeweiligen Methode ist zugleich ein Link zu dem Arbeitsblatt, das die Feineinstellungen der Methode beinhaltet. Hier werden dem Benutzer in einer Tabelle alle Methoden aufgezeigt. Es können die wichtigsten Parameter für die jeweilige Methode eingestellt werden. Folgende stehen zur Verfügung:

Spalte „Wie oft?“ Hier ist die Häufigkeit des Einsatzes der Methode gemeint. Bei Methoden, die begleitend eingesetzt werden ist diese Zelle deaktiviert (Zelle ist mit einem Raster versehen).

Spalte „Dauer“ Bei manchen Methoden (z. B. Chat, Forum, usw.) spielt auch die Dauer des Einsatzes für die Kalkulation eine Rolle und muss daher in das dafür vorgesehene Feld eingetragen werden.

| | |
|-----------------------------------|---|
| Spalte „Einrichtung“ | Bei manchen Methoden fallen je nach Art der Community erstmalige Einrichtungsgebühren an. Die entstehenden Kosten können hier eingetragen werden. |
| Spalte „Administration“ | Wird die Administration der einzelnen Methoden bzw. Funktionen der Community nicht durch den Bildungsdienstleister selbst übernommen, können dafür in der Spalte „Administration“ die externen Lieferanten-Kosten angegeben werden. |
| Spalte „Sonstiges“ | Hier werden alle sonstigen, mit der jeweiligen Methode verbundenen Kosten eingetragen. Darunter fallen beispielsweise Anschaffungen, die für den Einsatz der Methode getätigt werden können. Es können jedoch auch negative Werte eingegeben werden, falls man bei einer Methode einen pauschalen Abzug vornehmen will. |
| Spalte „Stunden“ | In dieser Spalte wird der gesamte Stundenaufwand für den Einsatz der jeweiligen Methode ausgegeben. Dieser Wert wird v. a. für die Berechnung des Personalbedarfs wichtig, bietet aber auch einen raschen Überblick über den zeitlichen Aufwand, der für die jeweilige Methode einkalkuliert werden muss. |
| Spalte „Kalkulation“ | Die Kalkulation der Kosten für die jeweilige Methode erfolgt anhand der allgemeinen Community- und Methoden-Parameter sowie der spezifischen, in dem Kalkulationsblatt der Methode vom erfahrenen Experten definierten, Parameter (Erfahrungswerte). |
| Spalte „Abweichender Stundenlohn“ | Hier kann für jede Methode ein von dem allgemeinen Stundenlohn abweichender Stundenlohn festgelegt werden. Wenn hier nichts eingetragen ist, wird der allgemeine Stundenlohn für die Kalkulation verwendet. Es ist auch möglich, an dieser Stelle eine Null einzutragen, um für die jeweilige Methode keinen |

Geldbetrag zu berechnen ohne jedoch die Kalkulation des Gesamtstundenaufwands zu verändern.

Spalte „Bemerkung“ In dieser Spalte können Bemerkungen bzw. kurze Notizen zu der jeweiligen Methode eingetragen werden.

Nach der Eingabe erfolgt eine sofortige Kalkulation des Stundenaufwands sowie der Kosten für den Einsatz der Methode.

| | | | | | |
|--|----------------|---------------|-----------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Wieviele Arbeitsstunden hat eine Woche? | 40,00 h | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | Stunden | Kosten | | | |
| Externe Aufwände | 109,44 h | 2.736,02 € | | | |
| Interne Aufwände | 768,83 h | 19.220,73 € | | | |
| Personalbedarf | 1,92 | | | | |
| | | | | | |
| Einsatz von Methoden | Stunden | Kosten | Personal | I | E |
| Infomail | 11,75 h | 293,75 € | intern | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Planung Anreizsystem | 5,00 h | 125,00 € | extern | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Einführung Anreizsystem | 1,00 h | 25,00 € | intern | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Erwartungsabfrage | 11,45 h | 286,37 € | intern | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Metakommunikation | 26,85 h | 671,23 € | extern | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Planung Zusammenarbeit | 16,00 h | 400,00 € | intern | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zieldefinition Arbeiterteams | 16,00 h | 400,00 € | intern | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Abbildung 16: Aufwandsberechnung mit der Excel-Planungshilfe (Screenshot)

Die **Personalbedarfsübersicht** bietet dem Benutzer eine einfache und übersichtliche Möglichkeit, die Verteilung der Arbeitsaufwände und die dadurch entstehenden Kosten zu planen. Er kann für jede Methode entscheiden, ob sie vom eigenen Personal oder von einer externen Person ausgeführt werden soll. Dieser Vorgang entspricht im Vorgehensmodell der Auswahl und Zuordnung der externen Lieferanten. Auf dem Arbeitsblatt wird zunächst abgefragt, mit wie vielen Stunden pro Arbeitswoche gerechnet werden soll. Anschließend wird anhand des Gesamtstundenaufwands aller Methoden der Personalbedarf für die gesamte Community ermittelt. Für Methoden, die zur externen Bearbeitung markiert wurden, werden Stundenaufwand und Kosten gesondert

ausgegeben. Der Benutzer erhält eine Rückgabe über die Anzahl des benötigten eigenen Personals sowie der Kosten für extern zu bearbeitende Aufwände.

Kalkulation

Um eine möglichst intuitive Anpassung der Kalkulation zu gewährleisten, kann vom Experten bestimmt werden, auf wie viele Teilnehmer sich die Aufwandsangaben beziehen sollen. In der Praxis erweist es sich nämlich als einfacher, den Aufwand für eine Gruppe zu schätzen als für den einzelnen Teilnehmer.

Bei einigen Methoden wird zur Berechnung des tatsächlichen Aufwands ein Degressionsfaktor in Abhängigkeit von der Teilnehmerzahl einkalkuliert. Erfahrungsgemäß entstehen bei steigender Teilnehmerzahl Synergieeffekte, die zu einem geringeren Aufwandsanstieg führen.

Die Planungshilfe ist nicht nur ein nützliches Instrument zur Planung von Online-Communities, sondern auch ein hilfreiches Evaluations-Werkzeug für laufende Projekte. Je öfter die Planungshilfe eingesetzt und die Erfahrungswerte dadurch feinjustiert werden, desto genauer ist die Planungshilfe bei ihrem nächsten Einsatz.

Bezugsquellen

Sowohl Planungshilfe als auch Methoden-Toolbox können bezogen werden von:

bureau42 GmbH
Goebenstraße 10-12
50672 Köln
www.bureau42.de
Ansprechpartner: Philipp Kröpelin
Tel.: 0221 - 277 995 0

Qualitus GmbH
Vorgebirgsplatz 16
50969 Köln
www.qualitus.de

Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (ABWF)/
Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (QUEM)
Storkower Straße 158
10407 Berlin
www.abwf.de
Ansprechpartner: Reiner Matiaske
E-Mail: matiaske@abwf.de
Tel.: 030 - 42 187 289

7 Fazit

Ergebnis des Projektes GeLCom ist eine Planungshilfe zur Konzeption von virtuellen Lerngemeinschaften als methodisch-didaktisch professionell aufgeplantes und wirtschaftlich gestaltbares Leistungsangebot von Bildungsträgern. Die Planungshilfe ist Ergebnis einer umfassenden theoretischen und empirischen Bearbeitung des Gegenstandes „Community“. Ihre Stärke liegt aus Sicht der Verfasser in den im Projekt ermittelten Erfahrungswerten in Form von Good-Practice-Beispielen, die in der Methodentoolbox hinterlegt sind, sowie in der variablen Aufwandsplanung, die durch die Excel-Planungshilfe ermöglicht wird. Bildungsträger, die zur Unterstützung von „Lernen im Netz“ eigene Communities anbieten möchten, erhalten hier ein Instrument an die Hand, mit dem sie die methodischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen durchplanen können. Dadurch dass die voreingestellten Werte verändert werden können, ist das Tool auch lernfähig. D.h. richtig angewendet passt es sich dem Erfahrungsgewinn bei der Durchführung eigener Communities an.

Anwender der Planungshilfe sollten allerdings wissen, dass Communities sowohl methodisch als auch wirtschaftlich als das zu betrachten sind, was sie offensichtlich primär sind: soziale Verhältnis, die sich einer reinen rechnerischen Kalkulation entziehen. Auch die GeLCom-Planungshilfe nimmt nicht in Anspruch, als Expertensystem eingesetzt zu werden. Das angemessene Einsatzfeld ist aus Sicht der Verfasser die toolgestützte Beratung. Hierbei kann ein erfahrener Community-Berater oder Teletutor das Instrument einsetzen, um Organisationen bei ihren Veränderungsprozessen in Richtung elektronisch-unterstützter Lernformen zu unterstützen.

8 Literaturangaben

- Borch, H. & Weißmann, H. (Hrsg. 2002): IT-Weiterbildung hat Niveau(s). Das neue IT-Weiterbildungssystem für Facharbeiter und Seiteneinsteiger. Bielefeld 2002.
- Busch, F. /Mayer, T. B. (2002). Der Online-Coach. Wie Trainer virtuelles Lernen optimal fördern können. Weinheim 2002.
- Dohmen, G. (1996): Das lebenslange Lernen. Leitlinien einer modernen Bildungspolitik. Hrsg. vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie. Bonn 1996.
- Europäische Gemeinschaften (2000): Das europäische Beobachtungsnetz für KMU. 6. Bericht. Luxemburg 2000.
- Europäische Kommission (1997): Bericht der Studiengruppe Allgemeine und Berufliche Bildung: Europa verwirklichen durch die allgemeine und berufliche Bildung. Luxemburg 1997.
- Gilardi, S. (1998): Qualifikation und Weiterbildung. Aus: Sattes, I. (1998) (Hrsg.): Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen: ein Leitfaden für die Führung und Organisation in KMU. 2. bearb. Aufl. Zürich (vdf, Hochschulverlag der ETH Zürich) 1998. S. 133–144.
- Hagel, J., Armstrong, A. G.: Net Gain. Expanding Markets through Virtual Communities, Boston 1997.
- Hafen, U.; Künzler, C.; Fischer, D. (1999): Erfolgreich restrukturieren in KMU. Werkzeuge und Beispiele für eine nachhaltige Veränderung. Zürich (vdf, Hochschulverl. an der ETH Zürich) 1999.
- Heidemann, W. (2001): Weiterbildung in Deutschland. Daten und Fakten. Düsseldorf 2001.
- Hinze, U./Blakowski, G. (2002): Anforderungen an die Betreuung im Onlinelernen: Ergebnisse einer qualitativen Inhaltsanalyse im Rahmen der VFH. In Bachmann, G., Haefeli, O. & Kindt, M. (Hrsg.): Campus 2002. Münster 2002, S. 323 – 333
- Hron, A./Hesse, F. W./Friedrich, H. F. (2002): Gemeinsam lernt es sich besser. Kooperatives Lernen und kognitive Prozesse in netzbasierten Szenarien. In Scheffer, U./Hesse, F. W. (Hrsg.): E-Learning. Die Revolution des Lernens gewinnbringend einsetzen. Stuttgart 2002, S. 83 – 115

- Kiedrowski, Joachim von (2001): Lernplattformen für e-Learning-Prozesse beruflicher Weiterbildungsträger. Bewertung und Auswahl mit Methoden des Total Quality Managements. Köln 2001
- Köllinger, P./Ross, A.: Marktstudie E-Learning. Nachfrage – Anbieter – Empirische Ergebnisse, Düsseldorf 2003.
- König, A. (1999): Selbstgesteuertes Lernen in Kleinbetrieben. Heimsheim 1999.
- Kröpelin, P. (2003): Mit Geschäftsmodellen für E-Learning den dauerhaften Projekterfolg sicherstellen. In: Wilbers, K., Hohenstein, A. (Hrsg.): Handbuch E-Learning. Köln 2003, Abschnitt 3.5, S. 1-26.
- Kröpelin, Philipp., Kiedrowski, Joachim von (2005): Einsatzkonzept und Geschäftsmodell für das E-Learning der Verbände. Wie Bildungsdienstleister Ihre E-Learning-Angebote zugleich attraktiv und wirtschaftlich gestalten können, in: Breitner, Michael/Hoppe, Gabriela, E-Learning. Einsatzkonzepte und Geschäftsmodelle, Heidelberg 2005 (Physika-Verlag), S.27.
- Kröpelin, Philipp., Kiedrowski, Joachim von (2006): Communities als wirtschaftliche Erfolgstreiber für E-Learning. Wirtschaftliche und didaktische Planungshilfen für Online-Communities. In: QUEM-Bulletin 1/2006.
- Kröpelin, P., Langer, S., Kuper, J. (2004): Das E-Learning-Portal IHK.Online-Akademie. In: Wilbers, K., Hohenstein, A. (Hrsg.): Handbuch E-Learning. Köln 2004, Abschnitt 3.5.3, S. 1-4.
- Mandl, H./Reinmann-Rothmeier, G. (2000). Wissensmanagement. München 2000.
- Mayring, P. (2000): Qualitative Inhaltsanalyse. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research (Online Journal), 1(2). <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-d/2-00inhalt-d.htm> (30.04.2005)
- Merk, R. (1998): Weiterbildungsmanagement. Bildung erfolgreich und innovativ managen. 2. überarb. Aufl. Neuwied; Kriftel; Berlin (Luchterhand) 1998.
- Michel, L. P.; Heddergott, K.; Hoffmann, H.-J. (2000): Zukunftsperspektiven multimedialen Lernens in kleinen und mittleren Unternehmen. Ergebnisse einer Potenzialerhebung. Untersuchung von Michel Medienforschung und Beratung im Auftrag des Projektträgers Multimedia des BMWi. URL: <http://www.mmb-michel.de/netzlernen2000.pdf>. (Zugriff am 12.12.2002). Essen 2000.
- Müller, H. (1982): Organisationen der Weiterbildung. In: Nuissl, E. (Hrsg.): Taschenbuch der Erwachsenenbildung. Baltmannsweiler 1982, S. 65-99.

-
- Schlegel, H. (1987): Lage und Probleme der gewerblichen Betriebe des Kantons Appenzell-Ausserrhoden. St. Gallen, 1987.
- Seufert, S., Moisseeva, M., Steinbeck, R. (2001): Virtuelle Communities gestalten. In: Wilbers, K., Hohenstein, A. (Hrsg.): Handbuch E-Learning. Köln 2004, Abschnitt 4.10, S. 20.
- Sloane, P. F. E.; Twardy, M.; Buschfeld, D. (1998): Einführung in die Wirtschaftspädagogik. Paderborn u. a. (Schöningh) 1998
- Suler, J. (2002). Geezer Brigade: Studying an online group. In The Psychology of Cyberspace. (Online Book). <http://www.rider.edu/~suler/psycyber/geezerb.html> (14.05.2005)
- Twardy, M./Kiedrowski, J./Breuer, J. (2003). Learning Communities, Bildungsnetzwerke, Wissensmanagement und e-Learning: Nur Schlagworte oder zukunftsweisende Bestandteile der vernetzten Arbeitswelt? In Luczak, H. (Hrsg.). Kooperation und Arbeit in vernetzten Welten. Stuttgart 2003. S. 162 - 171
- Wirtz, B.W. (2001): Electronic Business, 2. Auflage, Wiesbaden 2001
- Wenger, E. (1999): Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity, Cambridge 1999.