

Community Manager, Handlungs- und Informationsmanagement in Online Communities

Community Manager, action- and information management in Online Communities

Rahmenbedingungen und Anreize zur Gestaltung proaktiver Lern- und Wissenscommunities: Anforderungen an das Community Management

Alexander Clauss

*Technische Universität Dresden, Professur für Wirtschaftsinformatik
insbesondere Informationsmanagement*

1 Einleitung

Die Nutzung von Social Media ist für Mitarbeiter längst zur Alltagsroutine geworden und drängt immer stärker in die Unternehmen und ihre Personalentwicklungsmaßnahmen (Gori & Robes, 2015). Aktuelle Forschungen von Franken & Franken (2015) zeigen deutlich, dass sich zukunftsorientierte Unternehmen verstärkt auf praxisorientiertes, in Arbeitsprozesse integriertes und computergestütztes Lernen fokussieren, um an die individuellen Bedarfe der Mitarbeiter angepasste Weiterbildungsmaßnahmen direkt am Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen. Dies führt zu einem zunehmenden Verschmelzen von Lern- und Arbeitsprozessen. Dabei sind Unternehmen mit einer ausgeprägten Lernkultur mit einer höheren Wahrscheinlichkeit innovativer, produktiver, liefern eine höhere Qualität und haben eine höhere Wahrscheinlichkeit, zu Marktführern in ihrer Branche zu gehören (Mallon, 2010). Wesentlicher Bestandteil dieser Lernkultur sind florierende, virtuelle, hochvernetzte unternehmensinterne Lern- und Wissenscommunities, in denen Kollaboration und Kooperation dominierende Arbeitsprinzipien sind.

2 Hintergrund und Problemstellung

Lern- und Wissenscommunities vereinen Charakteristika der Communities of Learners (CoL) und der Communities of Practice (CoP). CoLs zeichnen sich laut Reinmann-Rothmeier & Mandl (1999) durch einen offenen Austausch von Ideen und Erfahrungen, das kollaborative Aushandeln von Zielen und die intensive Auseinandersetzung mit einer speziellen Lernthematik aus. Anlass zur Formierung einer CoL sind typischerweise authentische Probleme, beispielsweise in Form von Fallstudien, die durch das Einbeziehen von Experten gleicher oder ähnlicher Wissensdomänen und Organisationsbereichen im Unternehmen gelöst werden sollen (Winkler, 2004). CoPs zeichnen sich im Unternehmenskontext durch die strategische Entwicklung und Weitergabe von unternehmensrelevantem Wissen aus. Im Gegensatz zu der CoL partizipieren die Teilnehmer jedoch direkter an einer praktischen

Problemstellung und tauschen sich über gemeinsam gewonnene Erfahrungen aus, um Handlungsempfehlungen für aktuelle Projekte abzuleiten (Dösinger & Thurner, 2006; Wenger, 1998).

Vereinende Elemente sind dabei sowohl das individuelle wie auch kooperative und kollaborative Entwickeln und Nutzen von Wissen als auch die gemeinsame Arbeit an einem oder mehreren für die Community verbindlichen Themen. Dies erfordert das einfache Teilen und Verteilen von Informationen sowie die einfache Dokumentation und Repräsentation der entstehenden Inhalte. Diese Arbeit fokussiert auf virtuelle Communities. In diesen ermöglichen zahlreiche Social-Media-Anwendungen die zielgerichtete Unterstützung von virtuellen Aktivitäten der vernetzten Nutzer (Dösinger, Maurer, & Tochtermann, 2007).

Interne Community Manager sollen nach Definition von Göhring und Perschke (2014) einen entscheidenden Beitrag zur systematischen Unterstützung solcher Lern- und Wissenscommunities leisten. Zu ihrem Aufgabenspektrum zählt die formale Leitung einer oder mehrerer unternehmensinterner Communities. Sie sind somit für die Planung, den Aufbau, den Betrieb und das Wachstum sowie den Erfolg von Communities verantwortlich. Ziel ihrer Unterstützung ist eine durch Co-Kreation und Kollaboration in der Community geschaffene Wertschöpfung für das Unternehmen. Geißler (2014) ergänzt, dass der Fokus dabei auf der Unterstützung proaktiver Beteiligung und der Förderung der Kommunikation innerhalb der Communities liegt. Vielfältige Studien zeigen, dass eine derartig gezielte Unterstützung einen entscheidenden Beitrag zur Kooperation und Kollaboration in virtuellen Communities leistet und damit zum Erfolg dieser beiträgt (Erpenbeck & Sauter, 2013; Euler, 2001; Jahnke, 2010; Kirschner, Sweller, & Clark, 2006).

Rohs (2013, S. 40) verdeutlicht, dass viele Versuche der Initiierung und des Ausbaus von Lern- und Wissenscommunities an mangelnder proaktiver Nutzerbeteiligung scheitern. Porath (2013) sieht deshalb als Hauptaufgabe des Community Managements, gezielt Anreize für Mitarbeiter zu schaffen, sich proaktiv in Lern- und Wissenscommunities zu beteiligen, anstatt Inhalte ausschließlich passiv zu konsumieren. Geißler (2014) stellt fest, dass ein großer Teil der in Unternehmen eingesetzten Community Manager die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllen und den Unterstützungsbedarf der Unternehmen somit nicht ausreichend decken können.

In Bezug auf die konkreten Rahmenbedingungen, die eine gezielte Unterstützung von Lern- und Wissenscommunities in Unternehmen bedingen und die Anforderungen, welche sich daraus für Community Manager ableiten lassen, bleibt die vorhandene Literatur bisher oberflächlich.

Basierend auf der dargestellten Problemstellung wurden folgende drei Forschungsfragen abgeleitet:

- **F1:** Mit welchen Rahmenbedingungen sind Community Manager bei der Initiierung und Unterstützung von unternehmensinternen Lern- und Wissenscommunities in der Praxis konfrontiert?
- **F2:** Welche Anreize unterstützen eine proaktive Gestaltung von Lern- und Wissenscommunities?
- **F3:** Welche Anforderungen stellen Unternehmen an Community Manager in internen Lern- und Wissenscommunities?

3 Vorgehen

Zur Beantwortung dieser Fragestellungen mit konkretem Praxisbezug wurden acht leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt. Dazu wurden Experten aus zwei Gruppen befragt. Fünf der interviewten Experten sind tätig als Mitarbeiter in führenden Positionen in Aus- & Weiterbildungsabteilungen und drei der befragten Experten als Consultants. Der Fokus der Auswahl lag auf Großunternehmen mit über 150.000 Mitarbeitern und multinationalen Standorten sowie auf Consultants, welche Lösungen unter den Überschriften Community Management, Learning Communities und E-Collaboration für eben diese Großunternehmen anbieten. Die folgende Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Tätigkeitsfelder der Experten.

Tabelle 1: Überblick über die Tätigkeitsfelder der Experten

	Tätigkeitsfeld
Mitarbeiter	Aus- & Weiterbildung – Logistik
	Aus- & Weiterbildung – Telekommunikation
	Aus- & Weiterbildung – Automobil
	Aus- & Weiterbildung – Versicherung
	Aus- & Weiterbildung – Versicherung
Consultants	Qualifizierungsprogramme für Community Manager
	Vertrieb & Betreuung unternehmensinterner Social Networks
	Vertrieb & Betreuung von CRM Systemen

Die Interviews wurden in den Jahren 2015 und 2016 aufgezeichnet. Sie haben eine durchschnittliche Länge von einer Stunde. Um negative Beeinflussungen ausschließen zu können, wurden alle Interviews an den Arbeitsplätzen der Experten in einer ihnen vertrauten Umgebung durchgeführt. Alle Interviews wurden vollständig transkribiert. Emotionen standen dabei nicht im Fokus der Auswertung, weshalb paraverbale Äußerungen und Wortwiederholungen einer Glättung unterzogen wurden.

Der Interviewleitfaden basiert auf einem umfassenden Literatur-Review und bildet den Rahmen für die Analyse und Interpretation des Interviews. Angelehnt an die strukturierende Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) stellt der Leitfaden und damit die deduktiv gebildeten Hauptkategorien das Grundgerüst der Auswertung dar. Unter Verwendung der Analysesoftware MAXQDA wurden die Interview-Transkripte codiert und ausgewertet. Weiterführende und neue Erkenntnisse wurden in Form von induktiv gebildeten Kategorien ergänzend widerspiegelt.

4 Ergebnisse

Die Auswertung der Experteninterviews machte deutlich, dass im Großteil der Unternehmen eine Verpflichtung zur Nutzung von Social Software und damit zur verbindlichen Teilnahme in Lern- und Wissenscommunities nicht möglich ist. Begründet liegt dies in Betriebsratsentscheidungen und unternehmensinternen Datenschutzrichtlinien der Unternehmen. Einer der Befragten beschreibt die Notwendigkeit dazu, wie folgt:

Als großer Konzern kannst du dir da eine Grauzone nicht erlauben mit deinen Mitarbeitern. Da muss das alles blütenrein sein, wenn die dann solche sozialen Medien benutzen.

Um erfolgreiche Communities zu initiieren und auszubauen, ist es zwingend notwendig, vielfältige Unterstützung und Anreize zu schaffen. Alle befragten Experten sehen dies im Aufgabenspektrum des Community Managers.

Aus ihren Aussagen ergeben sich im Zuge dessen folgende allgemeine Anforderungen an Community Manager:

- **Erweiterte Medienkompetenz:** Unter Medienkompetenz kann „zunächst die Fähigkeit verstanden werden, Medien und die durch Medien vermittelten Inhalte den eigenen Zielen und Bedürfnissen entsprechend effektiv nutzen zu können“ (Goll, 2008). Baacke (1997) ergänzt, dass auch das Wissen über unterschiedliche Medien, ihr gezielter Einsatz und ihre kritische Bewertung zur Medienkompetenz zu zählen sind. Community Manager müssen somit einerseits zwingend mit

unternehmensinternen Regelungen und Richtlinien vertraut sein. Andererseits sollten sie im Sinne einer erweiterten Medienkompetenz tiefgreifende Kenntnisse zu Social Software besitzen, um bewerten zu können, inwiefern diese etwaige Datenschutz-, Compliance- und Betriebsratsentscheidungen berühren. Neben dem Einsatzpotential sollten sie auch mit den Grenzen und möglichen Gefahren des Einsatzes von Lern- und Wissenscommunities vertraut sein und diese kritisch bewerten können.

- Virtuelle Motivationskompetenz: Unter Motivationskompetenz werden definitionsgemäß Fähigkeiten zusammengefasst, die es ermöglichen, Beteiligte für das Erreichen gemeinsamer Ziele zu gewinnen und ihr Engagement dafür zu fördern. Dazu ist es notwendig, erreichbare Ziele zu setzen, die erforderliche Unterstützung sicherzustellen, erbrachte Leistungen anzuerkennen und im Falle eines Misserfolgs Ursachen sachbezogen und lösungsorientiert zu analysieren (KM-BW, 2012). Community Manager sollten deshalb mit Motivationstheorien und Motivationstechniken, insbesondere im virtuellen Raum vertraut sein. Sie sollten in der Lage sein zu bewerten, wie und in welcher Form gezielt Anreize zu einer proaktiven Nutzung von Communities geschaffen und im Sinne eines erfolgsorientierten Reporting gemessen werden können.

Im Folgendem werden zentrale, aus der Freiwilligkeit der Nutzung resultierende Rahmenbedingungen detaillierter aufgezeigt und dargestellt, wie Nutzungsanreize durch Community Manager geschaffen werden können und welche Anforderungen an diese daraus resultieren.

Steigerung der Bereitschaft Wissen zu teilen: Nahezu alle Befragten sehen das Schaffen und Pflegen einer Unternehmenskultur, in der Mitarbeiter bereit sind, aktiv ihr Wissen zu teilen, als einen entscheidenden Faktor.

Die Verpflichtung, Wissen offen zu teilen, ist nach Aussagen einzelner Experten bereits teilweise in den Leitlinien von Unternehmen fest verankert. Dennoch unterstreichen sie, dass trotz formaler Regelungen diese Werte auch durch die Unternehmensleitung vorgelebt werden müssen. Nur dadurch können Anreize für einen weitgreifenden Wissensaustausch geschaffen werden.

- Führungskräfte sollten von Anfang an in die Prozesse mit einbezogen werden. Ihre Aufgabe ist es, Lernkultur und Selbstorganisation vorzuleben.
- Die Unternehmen sollten Bewusstsein für neue Lernprozesse schaffen und finanzielle Ressourcen für die Weiterentwicklung freigeben.

- Die Selbstorganisation der Mitarbeiter sollte durch das Schaffen von Handlungs- und Entscheidungsfreiräumen gefördert werden.
- Die Unternehmensführung muss dafür ihrerseits bereit sein, Verantwortung abzugeben.
- Der Prozess des Kulturwandels ist langwierig und weitreichend. Er benötigt vielseitige organisatorische Unterstützung.

Der Aufbau und die Begleitung von Lern- und Wissenscommunities sollten in ein strategisches und unternehmensweites Change-Management integriert werden. Für Community Manager ergeben sich daraus vielfältige soziale und persönliche Anforderungen: Sie sollten Initiative ergreifen können und sowohl über Überzeugungskraft und Verhandlungsfähigkeit verfügen als auch über Innovations- und Veränderungskompetenz. Weiterführend wird in den Interviews deutlich, dass Change-Management-Prozesse in Unternehmen oft Konfliktpotentiale bergen. Dem sollten sich Community Manager bewusst sein und in der Lage, auch in Konfliktsituationen Entscheidungen durchzusetzen. Dazu müssen sie sowohl fähig sein, mit Kritik an ihrer Tätigkeit umzugehen als auch konstruktive Kritik an bestehenden Prozessen zu formulieren und zu vertreten sowie im Falle eines Scheiterns mögliche Frustration zu tolerieren.

Schaffen neuer Anreizmechanismen: Die Experten machen klar, dass es aufgrund des Fehlens von Verpflichtungen zur Nutzung von Communities entscheidend ist, Anreize für Mitarbeiter zu schaffen, die über klassische Belohnungsmechanismen, wie beispielweise Sachprämien, Urlaubszeit und Lohnerhöhungen, hinausgehen. Diese sehen sie insbesondere in der Gestaltung von Anreizmechanismen innerhalb der Community-Tätigkeit selbst.

Als Anreiz schlagen mehrere Befragte Gamification vor. Ziel dabei soll es sein, in der virtuellen Community erreichte persönliche Ergebnisse innerhalb (Teilen) der Belegschaft darzustellen und Mitarbeiter so zu einem internen Wettstreit zu ermuntern. Als mögliche Umsetzungsstrategie wird vorgeschlagen, unterschiedliche Unternehmensstandorte gegeneinander antreten zu lassen oder ein Award System, das Mitarbeiter aufgrund der Menge an hochwertigen Inhalten, welche sie zur Verfügung stellen, auszeichnet, beispielsweise auf Grundlage von Likes, die sie von anderen Mitarbeitern dafür erhalten. Gleichzeitig reflektieren die Experten den Gamification-Einsatz kritisch und weisen darauf hin, dass dadurch auch falsche Anreize geschaffen werden könnten, sodass einzelne Mitarbeiter Inhalte nur noch quantitativ statt qualitativ erstellen, um ihre persönliche Statistik zu verbessern und sich weniger leistungsfähige Mitarbeiter durch Gamification vernachlässigt fühlen könnten.

Community Manager sollten deshalb innovativ sein und mit den Potentialen und Risiken von Gamification-Maßnahmen vertraut sein. Des Weiteren sollten sie diese ebenso systematisch steuern als auch überwachen können.

Steigerung des internen Bekanntheitsgrads: Basierend auf den analysierten Interviews wird deutlich, dass es in Konzernen eine Herausforderung darstellt, einen hohen Bekanntheitsgrad für neue Lernangebote wie Lern- und Wissenscommunities auf freiwilliger Basis unter den Mitarbeitern zu erreichen. Stellenweise fehlt breiten Schichten der Belegschaft das Wissen über die Existenz dieser Angebote oder sie sehen in ihnen keinen persönlichen Nutzen für ihren beruflichen Alltag.

Anreize zur proaktiven Nutzung können nach Expertenmeinung zum einen durch unternehmensinternes Marketing geschaffen werden, welches beispielsweise durch die Darstellung von Best Practices oder Use Cases auf die Vorteile und Potentiale einer aktiven Beteiligung in Communities abzielt und so die Außenwirkung bestehender Communities steigert, beziehungsweise für Mitarbeiter Sinnhaftigkeit und Vorteile des Engagements in neu initiierten Communities überzeugend darstellt.

Community Manager sollten mit Instrumenten zum Messen und Bewerten von Gruppenleistungen, insbesondere mit Techniken zu Learning Analytics als Grundlage eines effektiven Reportings vertraut sein, um Community Leistungen in geeigneter Form öffentlichkeitswirksam im Unternehmen darzustellen. Des Weiteren sollten sie in der Lage sein, interne Marketingmaßnahmen zu planen, inhaltlich auszugestalten und durchzuführen, zum Beispiel in Form von Community Days.

Schaffen zeitlicher Freiräume und Anrechnung als Arbeitszeit: Die Mitarbeit in Lern- und Wissenscommunities ist prinzipiell zeitunabhängig, gerade dies erschwert allerdings in Unternehmen eine klare Anrechnung als Arbeitszeit. Für eine proaktive Teilnahme in Communities während der Arbeitszeit sind zeitliche Freiräume notwendig. Unternehmensinterne Lern- und Wissenscommunities fördern laut Meinung der Befragten, dass sich Mitarbeiter auch außerhalb der Kernarbeitszeit mit unternehmensrelevanten (Lern-) Inhalten beschäftigen. Für in die aktive Teilnahme in Communities investierte Arbeitszeit fehlen in allen betrachteten Unternehmen bisher klare Orientierungsrahmen und Regelungen in Bezug auf ihre Anrechnung.

Demzufolge könnten durch die Gestaltung von klaren Regelungen und zeitlichen Orientierungsrahmen deutliche Nutzungsanreize geschaffen werden. Diese sollten regeln, welche Zeit für die Teilnahme in Communities von jedem einzelnen Mitarbeiter zu investieren ist und wie diese als Arbeitszeit angerechnet werden kann.

Die Experten sehen das Ausgestalten von solchen Regelungen und Orientierungsrahmen als Teil des Change-Managements zu dem Community Manager aktiv beitragen sollten. Die Anforderungen, die sich daraus ergeben, sind bereits im Punkt *Steigerung der Bereitschaft Wissen* zu teilen dargestellt.

Bereitstellen unternehmensrelevanter Inhalte: Um einen Anreiz zur selbständigen proaktiven Nutzung von Lern- und Wissenscommunities zu schaffen, halten es alle Befragten für notwendig, Mitarbeitern unternehmensrelevante Inhalte zur Verfügung zu stellen. Dabei stehen nicht ausschließlich fachbezogene Inhalte im Fokus, sondern ebenso allgemeine Unternehmensinformationen und abteilungsübergreifende Inhalte, um fachunabhängig das Interesse der Mitarbeiter zu wecken und sie zu einer kontinuierlichen Nutzung zu motivieren. Teilweise werden in den Unternehmen, in denen die befragten Experten tätig sind, gezielt vielfältige, freizugängliche Lernmaterialien bereitgestellt, auf welche Mitarbeiter bei Bedarf selbstgesteuert zugreifen können. Dies wird über unternehmensinterne Bildungsportale realisiert, in denen Mitarbeiter sowohl einzelne Lernmaterialien konsumieren und sich in Communities über Lerninhalte austauschen, aber ebenso Präsenz- und Online-Kurse buchen können. In diesen Bildungsportalen wird den Mitarbeitern neben der Zurverfügungstellung von Lernmaterialien auch ein gemeinschaftlicher Austausch in Lern- und Wissenscommunities ermöglicht.

Um in Abhängigkeit dieser Rahmenbedingungen Unterstützung gewährleisten zu können, sollten Community Manager in der Lage sein, Unternehmensinformationen und Lerninhalte für Lern- und Wissenscommunities als Autor aufzubereiten oder diese zu kuratieren.

5 Fazit und Ausblick

Im Zuge der Auswertung der Interviews wurde als zentrale Rahmenbedingung identifiziert, dass die Teilnahme in Communities für Mitarbeiter in den befragten Unternehmen ausschließlich auf freiwilliger Basis erfolgt (F1).

Um erfolgreiche Communities zu initiieren und auszubauen, ist es notwendig, vielfältige Unterstützung und Anreize zu schaffen. Folgende Bereiche stehen dabei vor dem Hintergrund der Freiwilligkeit im Fokus: Die Steigerung der Bereitschaft der Mitarbeiter Wissen im Unternehmen zu teilen, das Schaffen neuer Anreizmechanismen, welche aktive Community-Tätigkeiten honorieren, sowie die Steigerung des internen Bekanntheitsgrades von Lern- und Wissenscommunities in Unternehmen. Des Weiteren können durch das Schaffen zeitlicher Freiräume, die Anrechnung als Arbeitszeit und das Bereitstellen unternehmensrelevanter Inhalte deutliche Anreize für eine proaktive Beteiligung in Communities geschaffen werden (F2).

Die Umsetzung dieser Anreize sehen die befragten Experten primär im Aufgabenspektrum von Community Managern. Die Expertenaussagen lassen somit eine erste Schlussfolgerung auf die in Tabelle 2 dargestellten Anforderungen an Community Manager zu (F3).

Tabelle 2: Anforderungen an Community Manager

Erweiterte Medienkompetenz	Soziale Kompetenz
Ausgeprägte Kenntnis von Social Software	Überzeugungskraft und Verhandlungsfähigkeit
Anwendung vielfältiger Social Software	Innovationskompetenz und Veränderungskompetenz
Kritisches Bewerten der Einsatzmöglichkeiten von Lern- und Wissenscommunities	Konflikt- und Kritikkompetenz
	Motivationskompetenz
Virtuelle Motivationskompetenz	Persönlichkeitskompetenz
Anreize zur Steigerung der Beteiligung und Aktivität	Entscheidungsfähigkeit
Motivationstechniken im virtuellen Raum	Kritikfähigkeit
Weitere Methodenkompetenz/ Zusatzqualifikation	Fähigkeit, sich in Strukturen bewegen zu können
Steigerung der Bekanntheit und proaktiven Nutzung von Communities	Initiative ergreifen können
Erstellen von virtuellen Lerninhalten	Frustrationstoleranz
Learning Analytics	Durchsetzungsvermögen
Kenntnis von Gamification-Maßnahmen	
kritisches Bewerten der Einsatzmöglichkeiten von Gamification-Maßnahmen	
Inhaltserstellung	
Kuratieren der Inhaltserstellung	
Interne Werbemaßnahmen/ Eventmanagement	

Die Ergebnisse der Experteninterviews können nur erste Hinweise auf die Anforderungen an Community Manager liefern. Sie benötigen zwingend weitere Validierung. Diese kann auf qualitativer Ebene mit Hilfe einer nachträglichen ergänzenden Delphi-Befragung der interviewten Experten erfolgen. Dieses Vorgehen würde eine kommunikative Validierung der hier aufgezeigten Ergebnisse ermöglichen. Der qualitativen Auswertung der Daten der Experteninterviews fehlt eine empirische Bestätigung. Diese könnte durch großangelegte Unternehmensbefragungen mit

standardisierten Fragebögen ermöglicht werden. Damit könnte versucht werden zu analysieren, inwiefern die Unternehmen den hier aufgezeigten Rahmenbedingungen, Anreizen und identifizierten Anforderungen zustimmen. Im weiteren Vorgehen soll basierend auf den identifizierten Anforderungen ein Qualifizierungsprogramm in Seminarform für die Hochschullehre entwickelt werden.

Im Ausblick zeigt sich, dass Unternehmen immer stärker bestrebt sind, durch Methoden, wie beispielsweise „Working out Loud“ und „Lernen im Netzwerk“, vernetztes kollaboratives Lernen und Arbeiten und damit einen stetigen Wissensaustausch als grundlegende Methoden der Wissensarbeit zu etablieren (Lipkowski, 2015). Dabei werden eigene (Teil-) Arbeitsergebnisse, ähnlich dem Storytelling, kontinuierlich einer Lern- und Wissenscommunity zur Verfügung und somit zur Diskussion gestellt. Ziel dabei ist es, die Resonanz firmeninterner Netzwerke prozessbegleitend zu nutzen, um bereits in Lern- und Arbeitsprozessen (Teil-) Ergebnisse durch das Schaffen von Transparenz und Diskussionsmöglichkeiten zu redigieren (Stepper & Loudon, 2016).

Gerade im Zuge der begleitenden Diskussion innerhalb der Lern- und Arbeitsprozesse ist ein Anstieg der Notwendigkeit professionalisierter Betreuung absehbar, zum einen zur gezielten Unterstützung und Motivation der proaktiven Darstellung von Zwischenergebnissen, zum anderen um Lern- und Arbeitsprozesse auch bei stetiger Diskussion durch Moderation und gezieltes Konfliktmanagement zu stärken.

Literatur

- Baacke, D. (1997). Medienkompetenz. Tübingen: Niemeyer Verlag.
- Dösinger, G., Maurer, L., & Tochtermann, K. (2007). How users behave in a combined community / content environment. In M. E. Auer (Hrsg.), Conference ICL2007, September 26 -28, 2007, Villach, Austria (Bd. 1, S. 1–10). Kassel University Press.
- Dösinger, G., & Thurner, C. (2006). Wissenscommunities – Was funktioniert und was nicht! Wissensmanagement, 22–23.
- Erpenbeck, J., & Sauter, W. (2013). So werden wir lernen! Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Euler, D. (2001). Selbstgesteuertes Lernen mit Multimedia und Telekommunikation gestalten. In A. Hohenstein & K. Wilbers (Hrsg.), Handbuch E-Learning. Expertenwissen aus Wissenschaft und Praxis. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.

- Franken, R., Franken, S. (2015). Arbeit und Lernen in der Smart Factory. In M. Bentele, J. Niemeier, P. Schütt, M. Weber (Hrsg.), 17. Kongress für Wissensmanagement, Social Collaboration und Industrie 4.0 Smart & Social – Wissensaktivierung im digitalen Zeitalter 28 (S. 243–250). Berlin: Gito.
- Geißler, J. (2014). Mythos Community Manager: Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten. In A. Richter (Hrsg.), Vernetzte Organisationen. (S. 252–260). München: De Gruyter Oldbourg.
- Göhring, M., Perschke, K. (2014). Berufsbild Interner Community Manager – Triebkraft und Transformator im Hochvernetzten Unternehmen. In T. Arns, M. Bentele, J. Niemeier, P. Schütt, & M. Weber (Hrsg.), Kongressband zum 16. Kongress für Wissensmanagement, Social Media & Collaboration, BITKOM KnowTech (S. 65–77). Berlin: Gito.
- Goll, M. (2008). Schule in der Mediengesellschaft: Medienerfahrungen und Medienwirkungen in Bildungseinrichtungen. In H. Willems (Hrsg.), Lehr(er) buch Soziologie (2. Aufl., S. 983–999). Wiesbaden: Springer.
- Gori, S., Robes, J. (2015). Social Learning: Vernetztes Lernen im Unternehmen. In K. Schwuchow & J. Gutmann (Hrsg.), Personalentwicklung: Themen, Trends, Best Practices 2016 (S. 178–187). Freiburg: Haufe-Lexware.
- Jahnke, I. (2010). Dynamics of social roles in a knowledge management community. *Computers in Human Behavior*, 26(4), 533–546.
- Kirschner, P. A., Sweller, J., Clark, R. E. (2006). Why Minimal Guidance During Instruction Does Not Work: An Analysis of the Failure of Constructivist, Discovery, Problem-Based, Experiential, and Inquiry-Based Teaching. *Educational Psychologist*, 41(2), 75–86.
- KM-BW. Kompetenzbeschreibungen zum Anforderungsprofil Schulleiterinnen und Schulleiter (2012). Ministerium für Kultur, Jugend und Sport Baden-Württemberg. Abgerufen von https://lehrerfortbildung-bw.de/ffb/schulleit/anforderungsprofil/anforderungsprofil_sl_04092012.pdf&usg=AFQjCNFNo--bwhBdwk8n7sqm
- Lipkowski, S. (2015). Die Methode Working Out Loud – Teilen lernen. *managerSeminare*, 214, 82–89. Abgerufen von <https://www.netmedia.de/de/blog/die-methode-working-out-loud-teilen-lernen/>
- Mallon, D. (2010). High-Impact Learning Culture - Executive Summary.
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse / Grundlagen und Techniken (11.). Weinheim [u.a.]: Beltz.
- Porath, G. (2013). Social Learning besser in die Weiterbildung integrieren. *Wirtschaft & Weiterbildung*, (6), 60.

- Reinmann-Rothmeier, G., Mandl, H. (1999). Die Entwicklung von Learning Communities im Unternehmensbereich am Beispiel eines Pilotprojektes. München.
- Rohs, M. (2013). Social Media und informelles Lernen. DIE-Zeitschrift für Erwachsenenbildung, (2), 39–42.
- Stepper, J., & Loudon, J. (2016, Februar). Working out loud. Training & Development (1839–8561).
- Wenger, E. (1998). Communities of practice: learning, meaning, and identity. New York: Cambridge University Press.
- Winkler, K. (2004). Wissensmanagementprozesse in face-to-face und virtuellen Communities. Kennzeichen, Gestaltungsprinzipien und Erfolgsfaktoren.