



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
Main Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2001

Electronic Communities

Schwabe, Gerhard

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-57247>

Journal Article

Originally published at:

Schwabe, Gerhard (2001). Electronic Communities. *WISU - das Wirtschaftsstudium*, 30(2):223-229.

Communities

Prof. Dr. Gerhard Schwabe, Universität Koblenz-Landau

Anmerkung: In diesem Dokument werden die Randnotizen als Zwischenüberschriften dargestellt.

Einleitung

Communities als E-Commerce-Instrument

Die bisherigen Erfahrungen mit elektronischen Handel über das Internet (E-Commerce) zeigen deutlich, dass es nicht ausreicht, Informationsbroschüren im Internet zu veröffentlichen und auf Bestellungen zu warten. Auch die durchgängige Abwicklung von Geschäften mit dem Endkunden über das Internet sichert noch keinen ausreichenden Umsatz oder Gewinn. Umsatz resultiert aus einem attraktiven und sichtbaren Angebot; Gewinn resultiert aus Kundenbindung. Diese Erkenntnis lenkt die Aufmerksamkeit auf die Internetangebote, denen es schon länger gelingt, Kunden an sich zu binden. Ein großer Teil dieser attraktiven Webangebote basiert auf dem Konzept der Communities: Unter einer Community läßt sich in einer ersten Näherung eine "Gemeinschaft" verstehen. Konventionelle Gemeinschaften werden beispielsweise durch die Bewohner einer Wohngegend gebildet oder finden sich in Bürgerinitiativen zusammen; beide Gruppen gehörten in den USA auch zu den Initiatoren von elektronischen Communities, von denen in diesem Beitrag die Rede ist.

Aufbau: Arten, Ursprünge, Technik, Anwendungen

Der Beitrag erläutert im folgenden zuerst die verschiedenen Arten von Communities und geht dann auf die Ursprünge von Communities bei der Bürgerpartizipation beim Lernen und in Spielen ein (vgl. Abbildung 1). Auf dieser Basis lassen sich Computersysteme zur Unterstützung von Communities, sogenannte Community Support Systeme vorstellen. Zum Abschluß werden zwei betriebliche Anwendungen von Communities vorgestellt: Communities als ein Medium für das Wissensmanagement und Communities als ein Marketinginstrument zur Kundenbindung.

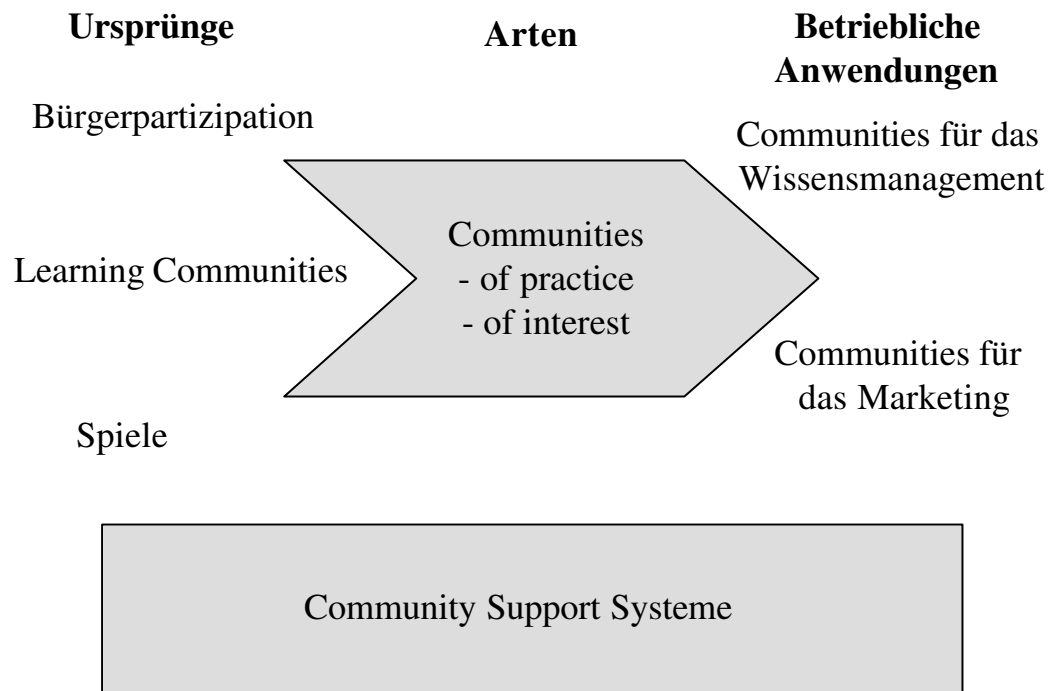


Abbildung 1: Überblick

Dieser Beitrag profitiert in hohem Maße von einem Symposium zu Communities bei der DG-Bank in Frankfurt am 18. Oktober 2000. Dort stellten u.a. Wenger (1999) seine Arbeiten zu Wissensmanagement und Communities vor, schilderte die Community-Entwicklerin von Ultima Online Carly Staehlin (= LadyMOI) Erfahrungen beim Aufbau einer großen Multi-Player-Spieleumgebung und präsentierte der Gründer von e-circle Volker Wiewer Komponenten kommerzieller Community-Plattformen. Weiterhin basiert der Beitrag auf einem Grundlagenartikel zu Community-Support Systems aus dem CSCW-Kompendium (Koch 2001) sowie Forschung des Autors auf dem Gebiet der Computerunterstützten Gruppenarbeit (CSCW), der Verwaltungsinformatik und des Computerunterstützten Lernens. Diese Quellen lassen den interdisziplinären Charakter des Themas "Community" deutlich werden.

Arten von Communities

Communities of Interest und Communities of Practice

Communities sind Gemeinschaften von Personen. Es gibt sogenannte Communities of Interest und sogenannte Communities of Practice. Communities of Interest bilden sich aufgrund eines gemeinsamen Interesses, z.B. als Schachspieler, Filmplakatsammler oder

Betriebssystemnutzer. Communities of Practice sind durch die Umstände in einen gemeinsamen Handlungskontext gebunden, z.B. als Bewohner der gleichen Wohngegend, oder demographische Gemeinsamkeiten (Alter, Geschlecht, Nationalität) als Ausübende des gleichen Berufs. Aus diesem gemeinsamen Handlungskontext folgen dann wieder gemeinsame Interessen. Deshalb ist das konstituierende Element einer Community das gemeinsame Interesse an einem Thema. Deutschland ist dafür bekannt, dass sich viele Communities in Vereinen institutionalisieren.

Communities vs. Teams

Die Verbindung unter den Mitgliedern einer Community ist typischerweise lockerer als in Teams. Teams haben ein bestimmtes Ziel, welches sie in einer begrenzten Zeit mit begrenzten Ressourcen erreichen wollen und sollen. Sobald ein Team sein Ziel erreicht hat, wird es aufgelöst (oder es wird ein neues Ziel gesetzt). Communities hingegen bestehen, solange einige Personen Interesse an einem Thema haben; sie bestehen damit typischerweise länger als Teams und haben mehr Mitglieder (teilweise mehrere tausend). In der Realität verschwimmen die Grenzen zwischen Teams und Communities aber immer dann, wenn sich aus den Interessen konkrete Ziele ableiten lassen (vgl. z.B. weiter unten den Fall zu Net-Day).

Frage: Wo sind an einer Universität Teams typischerweise anzutreffen und wo lassen sich Communities finden? Finden Sie Beispiele!

Handlungsempfehlungen für erfolgreiche Communities

Die Lockerheit der Verbindungen stellt eine Herausforderung für die Leiter einer Community und für die Entwickler von elektronischen Plattformen für Communities dar: Kim (2000) nennt folgende Prinzipien für den Aufbau und Betrieb erfolgreicher (elektronischer) Communities:

1. Definiere und artikuliere den Zweck einer Community
2. Entwickle flexible und erweiterbare (elektronische) Plätze für die Zusammenkunft
3. Erstelle bedeutungsvolle und entwicklungsfähige Profile für die Mitglieder; diese Profile geben den Mitgliedern eine kommunizierbare Identität.
4. Unterstütze verschiedene Rollen, z.B. die Rolle eines Neumitglieds und die eines erfahrenen Mitglieds.

5. Entwickle ein leistungsfähiges Programm für Führungsrollen, z.B. um Neulinge zu begrüßen, Probleme zu lösen und Fragen zu beantworten
6. Fördere die Einhaltung von sozialen Regeln ("Nutzeretikette"), z.B. zur Rücksichtnahme auf Schwächere.
7. Fördere wiederkehrende Ereignisse, z.B. Feste oder Treffen mit berühmten Persönlichkeiten
8. Integriere Rituale des Community-Lebens, z.B. "Geburt" , "Erwachsenwerden" und "Tod" eines Community-Mitglieds oder Jahreszeiten und Feiertage.
9. Ermögliche die Bildung von Subgruppen; dies ist insbesondere dann notwendig, wenn eine Community stark wächst und dadurch unüberschaubar wird.

Auf einzelne Aspekte dieser Liste wird im Folgenden noch eingegangen. Es wird aber jetzt schon deutlich, wie nahe elektronische Communities an konventionellen Gemeinschaften in vieler Hinsicht sind.

Communities und Bürgerpartizipation

Bürgercommunities

In den USA ist die Basisdemokratie in den einzelnen Gemeinden tief in der Gesellschaft verankert. Deshalb ist es auch nicht erstaunlich, dass schon ab den 70er Jahren versucht wurde, elektronische Medien dazu zu benutzen, den einzelnen Bürger in die lokale politische Entscheidungsfindung einzubeziehen (Schuler 1996). In Kommunen werden elektronische Diskussionsforen zu lokalen Themen eröffnet und es wird sogar erprobt, wie Bürger auch direkt lokale Entscheidungen fällen können. In diesen Diskussionsforen fanden Personen mit gleichen Interessen zueinander, d.h. es bildeten sich Communities. In der Anfangszeit waren diese Communities zumeist an eine Region gebunden, obwohl elektronische Medien auch eine weitere räumliche Ausdehnung zugelassen hätten. Die lokalen Bürgernetze bildeten einen Nukleus, aus dem sich die inzwischen weltweit verbreiteten Newsgroups entwickelten.

Beispiel: NetDay96

Bürger-Communities können durch das Internet inzwischen eine erstaunliche Handlungsfähigkeit erreichen. Ein Beispiel: Die mangelhafte Ausstattung kalifornischen Schulen mit Internetanschlüssen erreichte schon 1995 solche Ausmaße, dass sie einer wachsenden Anzahl von Bürgern nicht mehr akzeptabel erschien. Deshalb hatte ein Gruppe

von Informatikern die Idee, dass die Bürger die Verkabelung selbst in die Hand nehmen sollten, und zwar an einem bestimmten Tag (dem 9. März 1996) an möglichst vielen Orten gleichzeitig (Kollok 1999). Diesen Schulen-ans-Netz-Tag nannten sie NetDay96. Die Aufgabe der Organisatoren war es nun sicherzustellen, dass möglichst viele Personen teilnahmen, dass sich das Personal möglichst gleichmäßig auf die Schulen verteilte und dass die benötigten Ressourcen und das benötigte Wissen in jeder anzuschließenden Schule vorhanden war. Die Initiatoren koordinierten den Schulen-ans-Netz-Tag vollständig über das Internet. Die einzige Telefonnummer der Aktion verwies auf eine Internetseite. Auf der Internet-Eingangsseite von Schulen-ans-Netz war die Karte von Kalifornien abgebildet. Ein Interessent konnte sich eine Stadt aussuchen und bekam dort wiederum eine Landkarte. In mehreren Schritten waren so Landkarten ineinander geschachtelt, bis auf unterster Ebene einzelne Schulen ausgewählt werden konnten. Jede Schule war in Abhängigkeit davon farblich gekennzeichnet, wieviele Freiwillige sich schon dafür eingetragen hatten, die Schule an das Internet anzuschließen: Eine rote Markierung stand für viel zu wenige Freiwillige, eine gelbe für eine Zahl an der Grenze und eine grüne Markierung zeigte an, dass sich für diese Schule schon ausreichend Freiwillige gemeldet hatten. Jeder Freiwillige konnte sich nun gezielt eine Schule aussuchen, in der noch Bedarf zur Mithilfe bestand. Gleichzeitig vermittelten die vielen roten, gelben und grünen Punkte den Beteiligten sowohl den Eindruck, benötigt zu werden, als auch das Gefühl, Teil einer großen Bewegung zu sein. Da mit der Ortskarte im Internet auch eine Anleitung bereitgestellt wurde, wie man über das Telefon Computer verkabelt und an das Internet anschließt, sowie welche Ressourcen dazu benötigt werden, konnte jedes Schulteam vor Ort seine Arbeit selbst koordinieren. Eine klassische Koordination durch Menschen in Hierarchien entfiel ganz. Die Aktion wurde ein Erfolg – insgesamt ca. 2500 Schulen wurden von ca. 20.000 Freiwilligen an diesem einen Tag ans Netz angeschlossen.

Communities und Agenda 21

In den 90er Jahren hat die Bürgerpartizipation weltweit durch den Lokale Agenda 21 Prozess einen Aufschwung genommen. Die Kommunen waren durch den "Erdgipfel", d.h. die UN Konferenz von 1992 in Rio de Janeiro, weltweit aufgerufen, mit ihren Bürgern ein Handlungsprogramm für die nachhaltige Entwicklung im 21. Jahrhundert zu entwickeln und koordiniert umzusetzen. Unter diesem Schirm bildeten sich zahlreiche lokale Communities,

die konventionell und mit Hilfe von elektronischen Medien ihre Interessen bündelten und artikulierten.

Spiele-Communities

Communities erzeugen Bindung in Spielen

Mit der Verbreitung des Internets wurden Spiele für viele Teilnehmer populär. Schon seit Anfang der 90er Jahre faszinierten sogenannte Multi-User-Dungeon-Games (kurz: MUD-Games) die Internet-Nutzer. Gemeinsam meistern räumlich verteilte Spieler Abenteuer in einer typischen Fantasy-Umgebung mit Drachen, Zauberern und Kriegeren. Hierfür stellt das MUD-Game eine virtuelle Spielumgebung zur Verfügung; jeder Spieler nimmt eine virtuelle Identität an und erhält Kommunikationsmöglichkeiten mit seinen Mitspielern. Es wurde rasch deutlich, dass einige dieser Spiele ein hohes Maß an Bindungskraft für die Spieler erzeugte. Diese Bindung reichte bis zum völligen Aufgehen in der Spielumgebung und der Vernachlässigung der Realität. Schon 1995 beobachtete Turkle (1995), dass in diesen Spielen die klassische Vorstellung von Identität hinterfragt werden muss. Gilt es im realen Leben als krank ("schizophren"), wenn eine Person mehrere Identitäten hat, so ist dies für häufige MUD-Game-Spieler normal – er legt sich zumindest neben seiner realen Identität eine weitere Spiel-Identität zu, mit der er auch konsistent agieren kann. Woran liegt die besondere Attraktivität dieser Spiele? Ein Vergleich mit weniger erfolgreichen Online-Spielen zeigt, dass sich in und um erfolgreiche MUD-Games Communities bildeten. Erfolgreiche Spiele förderten diese Communities, indem sie nicht nur Kommunikationsmöglichkeiten schafften, sondern auch andere Charakteristika von realen Communities nachbildeten.

Konstruktionsprinzipien von Spiele-Communities

Hierzu gehören

- ?? eindeutige, wiedererkennbare Online-Identitäten; wenn, wie in einigen Spielen vorgesehen, jeder Mitspieler jederzeit seine Identität ändern kann, dann gibt es kein Wiedersehen, keine gemeinsame Vergangenheit und damit auch keine gemeinsame Zukunft.
- ?? virtuelle Plätze, an denen sich Spieler verabreden und wiedertreffen können.
- ?? Freiräume zur Gestaltung; Spieler können ihre Welt in Grenzen selbst konstruieren, indem sie z.B. Häuser bauen, Nachbarschaften gründen, Städte bilden etc. (so realisiert in Ultima Online).

?? knappe private und öffentliche Güter. Es wäre zwar technisch kein Problem, jedes digitale Gut im Überfluß zur Verfügung zu stellen (also jedem Spieler beispielsweise so viel digitale Häuser zu geben, wie er will), aber dies entwertet die Güter, macht einen Tausch uninteressant und verhindert eine soziale Differenzierung der Akteure.

Diese Konstruktionsprinzipien für Spiele-Communities sind wichtiger als raffinierte graphische Möglichkeiten. Dennoch haben große kommerzielle MUD-Games inzwischen 3-D-Interfaces. Der Marktführer Ultima Online hat über 200.000 aktive Mitspieler, die eine monatliche Gebühr bezahlen. Bei einer so großen Anzahl Spieler läßt sich nicht mehr von einer Community sprechen, sondern von einer Plattform, an der sich viele Communities treffen können. Spiele-Communities sind ein sehr interessantes Feld für Soziologen und Ökonomen, weil sich hier wesentliche Konstruktionsprinzipien von Gemeinschaften untersuchen lassen.

Frage: Welche Bedeutung hat "Identität" für Communities?

Learning Communities

Communities machen Hochschulen attraktiv

Hochschulen sind nicht nur ein Ort, an dem Wissen vermittelt wird, sondern Hochschule ist auch eine soziale Veranstaltung. Dies wurde spätestens dann schmerzlich deutlich, als man in den 70er Jahren versuchte, Wissen nur noch über Computernetze zu vermitteln. Die ersten Versuche zum Online-Learning scheiterten weniger an der Vermittlung von Inhalten als an der Isolierung der Studenten. Bis heute hat deshalb trotz exzellenter Lernunterlagen die Fernuniversität Hagen weitaus höhere Abbrecherquoten als andere Universitäten. Die Motivation zum Lernen scheint zu einem bedeutenden Teil aus dem Zusammensein mit anderen Studenten gespeist zu sein. In konventionellen Universitäten bilden die Studenten eines Faches und in einem ähnlichem Semester eine Learning Community mit vielfachen Interessen: Austausch von Lernerfahrungen, aktuellen Informationen, strategischen Hinweisen zur Studiengestaltung und Lernunterlagen stellen nur die fachliche Seite dar. Aus dem gleichen Lebensalter folgt noch das gemeinsame Interesse an Themen wie Partnerwahl, Berufswahl und Lebensformen.

Communities als Lernmedium

Learning Communities entdecken das Internet als ein Medium zur Interaktion, bei konventionellen Hochschulen als Zusatzmedium, bei reinen Online-Learning Communities als primäres Medium. Das Internet (bzw. einfache Systeme wie Newsgroups oder komplexere wie Educational MUD-Games) bieten den Studenten Raum zum Austausch und Kennenlernen. Hierbei sind die Lehrenden gefragt, in ihren virtuellen Klassenzimmern auch Raum zu Interaktion zur Verfügung zu stellen und die Communities z.B. durch Vereinbarung von Verhaltensregeln ("Netiquette"), Organisation von Ereignissen und persönliche Präsenz im Internet zu fördern. Neben den öffentlichen Communities muss es auch Raum für den persönlichen Austausch von einzelnen oder Subgruppen von Lernenden geben.

Learning Communities sind interessant für das Verständnis von Communities, weil Studierende eine experimentierfreudige, innovative Gruppe sind. Deshalb sind virtuelle Communities an Hochschulen aufgekomen, bevor Unternehmen diese für sich entdeckten. Damit kann man, wie schon bei den Spiele-Communities, dort Phänomene studieren, bevor sie in der Geschäftswelt verbreitet sind.

Community Support Systeme

Klassische Systeme: E-Mail und Newsgroups

Communities lassen sich durch die Bereitstellung von (elektronischen) Treffpunkten und die Bereitstellung von Kommunikationsmöglichkeiten unterstützen (Koch 2001, Kim 2000). Bei jungen Communities empfiehlt sich hierbei der Einsatz von Mailinglisten. In diesen Mailinglisten werden die E-Mail-Adressen der Communitymitglieder erfaßt; über die Mailingliste erreicht ein Communitymitglied sehr einfach alle Communitymitglieder. Da inzwischen E-Mail sehr weit verbreitet ist, ist der Aufwand jedes Communitymitglieds zur Mitarbeit denkbar gering, denn er erhält die Nachrichten in seinen Eingangskorb. Für länger andauernde Communities kann E-Mail allerdings ein zu kurzlebige Medium sein: ohne ein eigenes Archiv der Kommunikation hat die Community keine eigene Geschichte und damit keine eigene Identität. Da es wenig Anreiz zu inhaltlich qualitativ wertvollen Beiträgen gibt, drohen die Communities auf die Koordinationsfunktion reduziert zu werden. Für die inhaltlich wertvollen Beiträge sollte es andere Foren geben; so koordinieren sich viele wissenschaftliche Communities über E-Mail, aber für die inhaltlichen Beiträge sind eher die Tagungen und Workshops gedacht. Ein digitales Gedächtnis sehen Newsgroups oder

Computerkonferenzen vor. Sie speichern Diskussionsbeiträge über längere Zeiträume (je nach Community Wochen, Monate oder Jahre). Newsgroups speichern Inhalte nicht nur nach ihrem zeitlichen Eingang, sondern sehen inhaltliche Kategorien vor und erlauben es, sich explizit auf vorangegangene Beiträge zu beziehen. Dies vermeidet Mißverständnisse und erlaubt es, auch über längere Zeit Diskussion zu führen. Weiterhin vereinfacht es die gezielte Suche nach bestimmten Inhalten. Allerdings haben Newsgroups den Nachteil, dass sie explizit besucht werden müssen; damit ist nicht mehr sichergestellt, dass alle Mitglieder der Community wirklich erreicht werden.

Buddy-Systeme

Zusammengehörigkeitsgefühl ist ein Hauptanreiz für die Mitgliedschaft in Communities. Deshalb zeigen sogenannte Buddy-Systeme an, welches Community-Mitglied gerade online ist und ob sie für eine Diskussion zur Verfügung steht. Stark verbreitete Buddy-Systeme sind ICQ oder der AOL- Instant-Messenger. Buddy-Systeme werden häufig in Verbindung mit Chatsystemen genutzt: Das Chat-System erlaubt es, eine synchrone, schriftliche Diskussion mit den ausgewählten Kommunikationspartnern zu führen.

Chat-Systeme werden auch zur Kommunikation in Spielen verwendet. Bei Spielen ist der Treffpunkt häufig in grafisch aufwendige 3-D-Umgebungen eingebettet, in der sich Repräsentanten ("Avatare") der Spieler treffen.

Kommerzielle integrierte Systeme

Theorien zur Mediennutzung betonen, dass ein Medium nie für alle Kommunikationsaufgaben gleich gut geeignet ist. Vielmehr hängt es von der behandelten Aufgabe (so die Media Richness Theorie) oder von den Kommunikationsprozessen (so die Media-Synchronicity Theorie) ab, welches Medium geeignet ist. Deshalb ist es auch nicht überraschend, dass bei der Unterstützung von Communities die kommerziellen Systeme Erfolg haben, die es den Community-Mitgliedern überlassen, welches Medium sie für welchen Zweck verwenden wollen. So bietet der kommerzielle Dienstleister E-Circle Communities eine digitale Heimat an. Zur Kommunikation stellen E-Circle Diskussionsforen, Mailinglisten, Newsletter, Chat, File Sharing (z.B. für ein gemeinsames Fotoalbum), ein Umfragewerkzeuge sowie zur Koordination einen Kalender zur Verfügung. Aufgrund der zunehmenden Verbreitung von mobilen Anwendungen werden nicht nur das World-Wide-

Web sondern auch Handy-dienste wie SMS und WAP unterstützt. Der Dienst wird über zielgruppenorientierte Werbung, Marktforschungsdaten, virtuelle Geschäfte in E-Circle sowie über einen Premium Dienst mit zusätzlichen Dienstleistungen finanziert. Da die Plattform vergleichsweise einfach zu bedienen ist, ist die Zahl der Nutzer nach Angaben von E-Circle von 20.000 im Juli 1999 bis auf 3 Millionen im Oktober 2000 gestiegen.

Matchmaking Systeme

Die Nutzungsdaten aus Communities können nicht nur für das Marketing von kommerziellen Unternehmen verwendet werden, sondern auch für die Community selbst. Mechanismen zum "Matchmaking" helfen dabei, in großen Communities Personen mit gleichem Interesse zu finden.

Communities und Wissensmanagement

Communities als Ansatzpunkt für Wissensmanagement

Der Wettbewerb ist in den letzten Jahren im Zuge der Globalisierung vielfach ein Wettbewerb der Innovation und des schnellen Marktzugangs geworden. Für beides sind klassische Organisationsformen ungeeignet oder zumindest nicht ausreichend. Deshalb setzen viele Unternehmen auf Teams, weil diese reaktionsschnell sind und Kreativität zulassen. Da diese Teams nur eine begrenzte Zeit zusammenarbeiten, sind sie ungeeignete "Container" für Wissen. Gleichzeitig sind diese Teams in hohem Maß auf Wissen angewiesen, welches nicht immer innerhalb des Teams vorhanden ist. Innovative Unternehmen ordnen die Teams entlang der Geschäftsprozesse des Unternehmens an. Auf Geschäftsprozeßebene soll sichergestellt werden, dass die lokale Optimierung auch insgesamt für das Unternehmen nutzenstiftend ist, das heißt insbesondere, dass auch insgesamt schnell Ergebnisse erzielt werden. Für das Gesamtunternehmen wird auf Wissensmanagement gesetzt, um Unternehmen lernfähiger und damit reaktionsschneller und innovativer zu machen.

Forschung und Praxis zum Wissensmanagement untersuchen, wie Mitarbeitern einer Organisation vorhandenes Wissen zur Verfügung gestellt werden kann und wie das erzeugte Wissen für die Organisation gespeichert werden kann¹. Die verwendeten Mittel verbinden

¹ Der Begriff "Wissensmanagement" wird derzeit mit vielen anderen Bedeutungen verwendet, unter anderem deshalb, weil mit seiner Hilfe etablierte Forschungsgebiete (Dokumentenmanagement, künstliche Intelligenz,

organisatorische Maßnahmen mit Qualifikationsmaßnahmen und dem Einsatz von Informationssystemen.

Das Wissensmanagement kann Communities als komplementäre Ergänzung für Teams einsetzen (vgl. Abbildung 2).

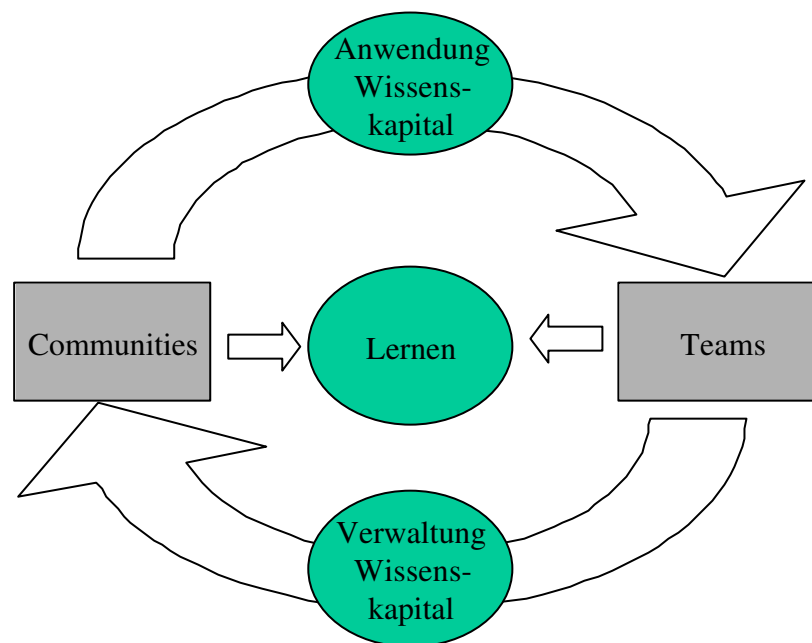


Abbildung 2: Lernkreislauf (nach Wenger (2000))

Lernen in Communities und Teams

Sowohl Teams als auch Communities führen zum individuellen und organisatorischen Lernen. Teams bestehen nur eine bestimmte Zeit. Danach kehren die Mitglieder wieder in ihre Stammorganisation zurück oder arbeiten in neuen Teams an neuen Aufgaben. Das im Team erzeugte Wissen steht ihnen (bis auf das – in der Regel schnell veraltende – in Datenbanken oder Akten dokumentierte Wissen) nur noch über ihre informellen Netzwerke und damit über ihre Communities zur Verfügung. Das (informelle) Wissenskapital einer Organisation wird somit zwar in den individuellen Köpfen der Mitarbeiter gespeichert, wird

Information Retrieval, Informationsmanagement...) neu verpackt und dadurch für die Öffentlichkeit als

aber über die Communities anderen zugänglich. Communities dienen somit zur Verwaltung des Wissenskaptals, welches im Teamkontext erzeugt wurde (unterer großer Pfeil in Abbildung 2). Die Mitarbeiter erledigen ihre Aufgaben im Teamkontext. Deshalb sind Teams der Kontext, in dem das in Communities erzeugte und gespeicherte Wissenskaptal angewendet wird (oberer großer Pfeil in Abbildung 2).

Vorgehensweise

Wenn man diese gegenseitige Befruchtung von Teams und Communities als jetzt schon üblich akzeptiert, dann liegt es nahe, sie durch explizite Massnahmen zu fördern und Communities gezielt für das Wissensmanagement einzusetzen. Hierbei sind aber die besonderen Eigenschaften von Communities zu beachten. Während Teams von hierarchisch übergeordneten Stellen "top-down" installiert werden, bilden sich Communities "bottom up" durch die Mitarbeiter, weil ein gemeinsames Interesse besteht. Deshalb kann die Unternehmensführung Communities nur fördern (durch entsprechende Anreize oder die Bereitstellung von Ressourcen wie technische Plattformen oder Zeit), nicht aber selbst installieren und am Leben erhalten. Hierzu sind die weiter oben genannten Maßnahmen zum Aufbau und Betrieb von Communities geeignet. Speziell für die Anwendung für das betriebliche Wissensmanagement empfiehlt Wenger (1999):

1. Entwicklung eines strategischen Wissenskonzepts. Dieses Konzept hat die Rolle einer Orientierungsrichtlinie und Bewertungsmaßstabs für alle anderen Maßnahmen und ist Ausgangspunkt zur Identifikation von vielversprechenden Communities. Ausgehend von den Kernkompetenzen des Unternehmens werden Wissensbereiche ("Domänen") identifiziert, die strategische Bedeutung für das Unternehmen haben. In der Organisation werden existierende Communities oder Communityfragmente für diese Wissensbereiche gesucht.

2. Aufbau eines sozialen Lernsystems: Existierende Communities (insbesondere in strategischen Wissensbereichen) werden unterstützt und Initiativen für den Neuaufbau von Communities gefördert. Auf Gesamtunternehmensebene wird bekanntgegeben, dass der Aufbau von Communities positiv gesehen und gefördert wird. Communities verbinden Interessensgleiche; diese entwickeln eine eigene Identität, die sich in Werten, Wissen, Praktiken oder Erfahrungen ausdrückt. Hierdurch grenzen sie sich von Außenstehenden ab. Es

attraktiver dargestellt werden.

ist die besondere Kunst der Communityentwicklung, sowohl die Identität einer Community zuzulassen, als für eine Durchlässigkeit nach außen zu sorgen. Besonders kreative Ideen überschreiten häufig Communitygrenzen.

3. Aufbau einer Wissensorganisation: Mitglieder einer Community teilen ihr Wissen nicht deshalb, weil sie dazu explizit aufgefordert werden, sondern weil dies zu ihrer Identität als Communitymitglied gehört. Die Anerkennung durch die Community gibt ihnen ein Gefühl der eigenen Bedeutsamkeit und damit Identität. Die Anerkennung in der Community ist jedoch nur durch Teilen von Informationen zu erlangen (dies wird am deutlichsten in wissenschaftlichen Communities). Eine besondere Herausforderung für das Wissensmanagement besteht darin, die Communities an das Primärgeschäft zu koppeln. Einerseits ist es wünschenswert, dass möglichst viel Informationen aus den Communities für das Primärgeschäft genutzt werden; andererseits sollten die Communities nicht die Aufgaben der Teams selbst übernehmen. Ein erfolgreiches Beispiel für die Integration von Communities in das Primärgeschäft sind die technischen Clubs bei Daimler-Chrysler. Diese sorgen z.B. dafür, dass Wissen über technische Komponenten wie Bremsen unternehmensweit ausgetauscht wird, obwohl jede strategische Geschäftseinheit seine eigene Bremsenentwicklung betreibt.

4. Aufbau eines Lern-Momentums: Einerseits lassen sich Communities nicht einfach managen; andererseits benötigen sie Unterstützung, um sich entwickeln zu können. Zu Beginn müssen die Verantwortlichen im Unternehmen vom Wert von Communities überzeugt werden. Hierzu sind einige klar kommunizierbare Erfolgsgeschichten im eigenen Unternehmen hilfreich. Laufen die Communities, sollte dies nicht als selbstverständlich angesehen werden, sondern ihr Fortschritt laufend evaluiert und über ihre mögliche Fortentwicklung nachgedacht werden.

Frage: Wieweit lassen sich Communities "managen"?

Communities als Marketing-Instrument

Communities haben insbesondere deshalb in der Beraterbranche und den internetorientierten Firmen für Aufsehen gesorgt, weil sie sehr gute Marketingdaten liefern können, weil sie

zielgruppenspezifische Absatzkanäle eröffnen und weil sie als ein geeignetes Instrument zur Kundenbindung angesehen werden.

Marketingdaten aus Communities

Kommunikation in Communities hinterläßt eine elektronische Spur; die Teilnehmer in vielen Kommunikationsvorgänge zögern auch nicht, sich zu identifizieren; die Diskussion in Communities ist themenspezifisch und Communities können sehr viele Teilnehmer haben. Digitale Dokumentation, Identifikation der Akteure, Themenfokussierung und Volumen ergeben Marketingdaten von außerordentlicher Qualität. Diese Daten können mit Data-Mining-Verfahren sowohl bezüglich der Kunden (wer sind meine Kunden) als auch bezüglich von Produkt (wie kann ich meine Produkte verbessern) ausgewertet werden. Kommerzielle Unternehmen bauen eigene Communities für ihre Produkte auf, um sie als Absatzkanäle zu nutzen. Beispielsweise kündigen Softwareunternehmen neue Versionen ihrer Produkte in den betreffenden Communities an. Online-Shops in der "Nähe" von themenverwandten Communities können zur Absatzförderung eingesetzt werden.

Pflege von Kundenkontakten

Communities werden weiterhin als ein effizientes Instrument zur Pflege von Kundenkontakten eingesetzt. Es ist für ein Unternehmen sehr viel einfacher, Informationen zielgruppenspezifisch über Communities zu verbreiten, als über konventionelle Medien. Als "Dank" für die Bereitstellung eines effizienten Kommunikationskanals stellen insbesondere Softwareunternehmen Personal ab, um die Community zu pflegen. Sie haben dabei die Hoffnung, dass über diesen "persönlichen Kontakt" die Kundenbindung steigt. Eine bessere Kundenbindung kann dann zur Ertragsverbesserung genutzt werden, weil mit der Kundenbindung die Wechselkosten zu einem anderen Produkt steigen.

Communities als Absatzkanal

Eine andere Qualität gewinnen Communities, wenn in ihnen nicht nur kommuniziert wird, sondern auch Transaktionen ausgeführt werden, wenn also beispielsweise in einer Community von Bücherfreunden nicht nur über Bücher diskutiert wird, sondern auch Bücher erworben werden (man beachte, dass es insbesondere in Spielecommunities zahlreiche Ansatzpunkte für Transaktionen gibt). Die einzelnen Communitymitglieder können über die oben genannten

Matchmakingverfahren Gleichgesinnte identifizieren und werbungtreibende Unternehmen können potentielle Interessenten für bestimmte Produkte gezielt ansprechen oder sogar die Produkte auf jeden einzelnen anpassen (One-to-One-Marketing). Dabei wird nicht nur auf die Daten eines Kunden zurückgegriffen, sondern auf Ähnlichkeiten zwischen mehreren Nutzern. Wenn Kunde Meier Buch A und B gekauft hat und Kunde Müller Buch A, B und C, dann spricht einiges dafür, dass sich Kunde Meier auch für Buch C interessiert, zumindest dann, wenn die drei Bücher aus einem ähnlichen Themenbereich stammen. Dabei ist der Nutzen dieser Vermarktung für den einzelnen Kunden durchaus zwiespältig: Er erhält zwar maßgeschneiderte Produkte, aber muss – wenn das Unternehmen ausreichend Daten gesammelt hat – auch einen Preis bezahlen, der genau seiner Zahlungsbereitschaft entspricht. Den Unternehmen kann es so gelingen, sich die Konsumentenrente anzueignen.

Frage: Wie kann mit Hilfe von Communities Geld verdient werden? Wer profitiert davon?

Andererseits können Communities auch dazu verwendet werden, Marktmacht zu bündeln und über diese gebündelte Marktmacht die Unternehmen zu Konzession zu bewegen.

Den Autoren Armstrong&Hagel (1997) ist es gelungen, mit ihren Spekulationen zur Bedeutung von Communities für das E-Commerce eine wahre Community-Euphorie in den USA auszulösen. Die Euphorie ist inzwischen etwas abgeebbt, aber dennoch werden Communities auch in Zukunft interessante Instrumente für den tertiären Sektor sowie für das Wissensmanagement und das Marketing bleiben. Insbesondere auf die Kombination von Spielwelten mit kommerziellen Communities kann man gespannt bleiben.

Literatur

Hagel, J.; Armstrong, A: Net Gain, Harvard Business School Press 1997.

Kim, A.: Community Building on the Web, Peachpit Press, Berkley 2000.

Koch, M.: Community Support Systeme. In: Schwabe, G.; Streitz, N.; Unland, R. (Hrsg.): CSCW-Kompendium – Lehr- Handbuch zur computerunterstützten Gruppenarbeit, Springer, Heidelberg et al. erscheint 2001.

Kollock, P.: The Economies of online cooperation - Gifts and public goods in cyberspace. In: Smith, M.; Kollock, P.: Communities in Cyberspace. Routledge, London 1999.

Schuler, D.: New community networks - wired for change. ACM Press New York 1996.

Turkle, S.: Life on the screen - identity in the age of the Internet. Weidenfeld & Nicolson, London 1995.

Wenger, E.: Communities of practice: The Key to a Knowledge Strategy. In: Knowledge Directions, Vol. 1, Fall 1999.

Wenger, E.: Unveröffentlichtes Manuskript, 2000.

Fragen und Antworten

Frage 1: Wo sind an einer Universität Teams typischerweise anzutreffen und wo lassen sich Communities finden? Finden Sie Beispiele!

Antwort 1: Teams sind durch eine bestimmte Arbeitsaufgabe definiert und in der Regel zeitlich begrenzt. Teams lassen sich an Universitäten in Forschungsprojekten finden; in der Lehre werden Teams z.B. für Projektseminare gebildet. Als Community können sich beispielsweise alle Studenten eines bestimmten Studiengangs oder eines Jahrgangs verstehen. Auch die Studentevereinigungen (z.B. die AIESEC-Mitglieder einer Uni) und Clubs lassen sich als Community ansehen.

Frage 2: Welche Bedeutung hat "Identität" für Communities?

Antwort 2: Identität ist ein wesentlicher Anreiz dafür, in Communities mitzuarbeiten. In einer Community erhält jedes Mitglied als Person Anerkennung und die Mitgliedschaft in der Community und in Abgrenzung zu Externen bietet eine Chance zur Herausbildung einer Identität ("Ich bin ein Fan von Borussia Dortmund"). Communities stellen auch ein gefahrloses Umfeld für das Experimentieren mit neuen Identitäten dar. Beispielsweise kann in Spielecommunities jeder Spieler sich zu Beginn eine Identität aussuchen. Die Erfahrung zeigt, dass die Spieler ihre gewählte Identität auch ausleben, selbst wenn sie konträr zu ihrer wirklichen Identität ist. Wenn eine Community keine Möglichkeit für Ihre Mitglieder bietet, eine eigene Identität herauszubilden, dann wird sie für viele rasch uninteressant. Deshalb sind "geschichtslose" Communities häufig nicht tragfähig.

Frage: Wieweit lassen sich Communities "managen"?

Communities lassen sich nicht managen, wenn man darunter das autoritäre Einrichten oder Steuern versteht. Ihre Einrichtung ist in der Regel mehr ein Bottom-Up-Prozess als ein Top-Down-Prozess. Allerdings kann das Management einer Organisation Communities fördern, indem sie Plattformen und Ressourcen zur Verfügung stellt und sie im geschäftlichen Alltag zumindest toleriert.

Frage: Wie kann mit Hilfe von Communities Geld verdient werden? Wer profitiert davon?

Direkte Ansatzpunkte zum Geldverdienen sind:

1. Verkauf von Marktforschungsdaten
2. Shops in den Communities
3. Mitgliedsgebühren (insbesondere in Spiele-Communities)
4. Zielgerichteten Verkauf aufgrund von Kundenprofilen

Indirekt ergeben sich ökonomische Vorteile durch eine verbesserte Kundenbindung und durch die schnellere Reaktionsfähigkeit auf Kundenwünsche.

Es ist offen, wer wirklich profitiert. Wenn Communities mächtig sind, können sie die Angebote der Hersteller so beeinflussen, dass der Konsument der Gewinner ist. Wenn es den Herstellern gelingt, sehr gute Kundenprofile zu erhalten, dann können Sie für jeden Kunden ein Produkt maßschneidern und dafür auch einen maßgeschneiderten Preis verlangen. Dieser maßgeschneiderte Preis entspricht dann genau der Zahlungsbereitschaft jedes Kunden, so dass es den Unternehmen gelingen kann, sich die Konsumentenrente anzueignen.