

Online-Lerngemeinschaften zur Förderung sozialen Lernens – das Fallbeispiel FINCA Impact Finance

Sergio Alguacil-Mallo

Der Verfasser ist seit sieben Jahren tätig in der betrieblichen Weiterbildung für FINCA¹ Impact Finance (www.fincaimpact.com), ein in 21 Ländern der Welt operierendes Unternehmen, das sich in den vergangenen dreißig Jahren im Bereich der Mikrofinanz spezialisiert hat und ausschließlich in Entwicklungs- und Schwellenländern präsent ist. FINCA ist Miteigentümer und direkter Manager von insgesamt 21 regulierten Mikrofinanzinstitutionen bzw. Banken. Im Rahmen seines *Leadership Development* Programmes mit einer Zielgruppe von annähernd 2.000 Führungskräften (in den allermeisten Fällen sind diese Mitarbeiter Filial- und Teamleiter, während 20% als leitende Angestellte bzw. Abteilungsleiter eingestuft sind) hat FINCA Ende 2011 eine Corporate University (FINCA Development Academy oder FDA) ins Leben gerufen, die vom Hauptsitz der Organisation in Washington DC aus geleitet wird, der aber weltweit circa 45 Mitarbeiter aus der betrieblichen Weiterbildung zuarbeiten. Die Entwicklung von Lerninhalten (basierend auf einer Blended Learning Strategie) für die erwähnte Zielgruppe erfolgt auf Basis eines ermittelten Kompetenzmodells. Die FINCA Development Academy folgt einer Blended Learning Strategie. Im Mittelpunkt dieser Strategie steht die unmittelbare Anwendung von in Präsenzveranstaltungen erlangtem Wissen über Managementkompetenzen und entsprechenden Managementtools. Oberstes Ziel der FDA ist dementsprechend, Teilnehmern der Trainingsprogramme bei der Anwendung neu gelernter Managementkonzepte am Arbeitsplatz behilflich zu sein und somit die in der betrieblichen Weiterbildung typische Transferlücke auf ein Mindestmaß zu beschränken. Für sämtliche Aktivitäten und die damit verbundene Kommunikation bezüglich einer Nachbereitung von FDA Trainingsveranstaltungen, benutzen sowohl Teilnehmer als auch Weiterbildner der FDA sogenannte FDA Learning Communities. Als Plattform zur Handhabung dieser Learning Communities dient Yammer (Microsoft Produkt), eine Enterprise Collaboration Platform. Mitglieder einer bestehenden Yammer Community haben zu dieser nur mit einer von Yammer verifizierten Unternehmens-Email-Adresse Zugang. Private Email Adressen sind hierzu nicht brauchbar. Für Yammer Nichtkenner lässt

¹ FINCA ist eine Abkürzung für Foundation for International Community Assistance

sich die technische Seite der Anwendung am besten mit einem Vergleich zu Facebook und WikiPedia beschreiben. Yammer ist eine gelungene Kombination aus diesen beiden Social Media Plattformen. Einerseits kann ein Mitglied mit Postings zu bestehenden Unterhaltungen beitragen, die für alle Mitglieder sichtbar sind, oder aber Nachrichten lediglich an ausgesuchte Mitglieder der Community versenden. Jeder Yammer Nutzer verfügt über einen Posteingang. Über die Notizenfunktion der Plattform können Wiki Einträge (Notizen) erstellt werden, inklusive dem Upload von Dateien aller Formate (Text, Audio, Video, Bilder, etc.). Ein bestehender Wiki Eintrag kann jederzeit von jedem Mitglied der Community editiert werden, vorausgesetzt die Wiki Notiz ist vom Erstverfasser nicht als read-only eingestuft. Innerhalb einer Yammer Community können beliebig viele Gruppen bestehen. Jedes Community Mitglied ist berechtigt, eine Gruppe zu eröffnen, die entweder als offen oder geschlossen eingestuft werden kann. Bei geschlossenen Gruppen kann ein Eintritt nur auf individuelle Einladung des Initiators der Gruppe erfolgen. Gruppen können entweder nach Fachgebieten, laufenden und abgeschlossenen Projekten, Interessengebieten, Lern- und Trainingsinhalten oder, wie im Falle der FINCA Development Academy, nach Ländern und/oder Sprachen unterteilt sein.

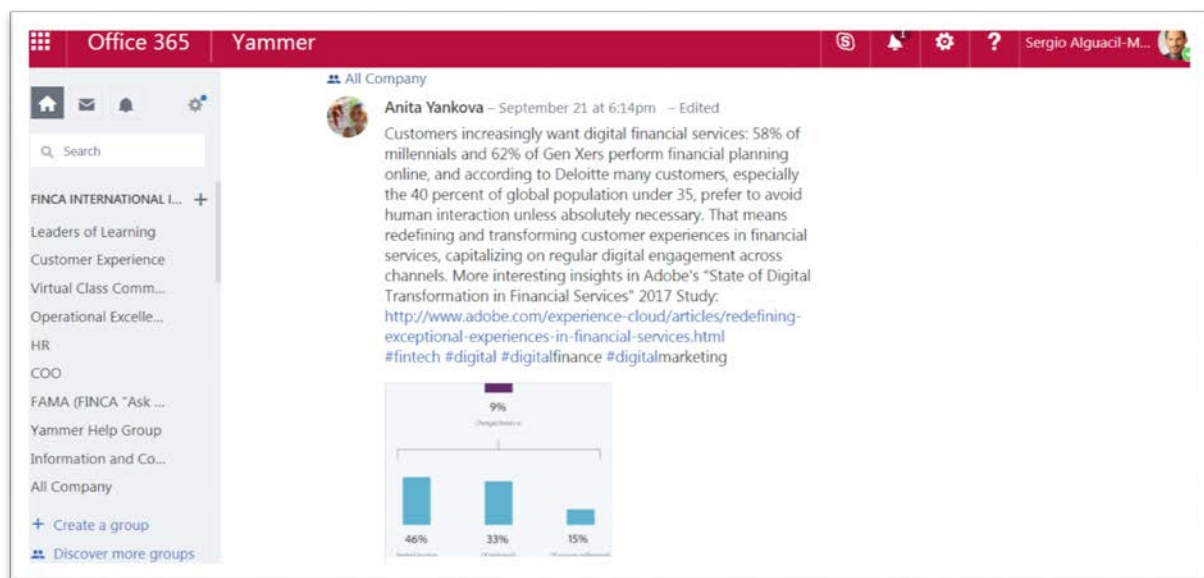


Abbildung 1: Bildschirmfoto eines Beitrags zur FINCA Learning Community

Die FDA Learning Community nahm im März 2013 ihren Anfang, zunächst als Pilotprojekt, welches im Zeitraum von sechs Monaten verlief, mit einer stetigen Zuführung neuer

Mitglieder. Wichtigstes Ziel der Pilotphase war eine schrittweise Annäherung des Projektteams aus der betrieblichen Weiterbildung an eine neue Vorgehensweise in Bezug auf Lehr-Lern-Arrangements, die den Schwerpunkt auf semiformales Lernen als Teil bzw. zur nachhaltigen Unterstützung der formalen Trainingsveranstaltungen in Präsenzformat legen. Gegenwärtig gehören mehr als 1.500 in der insgesamt 2.000 von der FDA als Zielgruppe identifizierten FINCA Mitarbeiter der FDA Learning Community an. Die FDA Learning Community ist sprichwörtlich eine globale Community, in die Mitarbeiter aus 21 Ländern auf vier Kontinenten, in denen FINCA vertreten ist, integriert sind. Dies fördert, über persönliche Ländergrenzen hinaus, das Zusammengehörigkeitsgefühl leitender Angestellte. Diesbezüglich hat sich die Lerngemeinschaft als hilfreich erwiesen, um den Blick der Zielgruppe zu schärfen für FINCA als global tätige Organisation mit identischen betrieblichen Zielen und organisationalen Werten als Basis einer gemeinsamen Unternehmenskultur trotz unterschiedlicher örtlicher Gegebenheiten. Die virtuelle Vernetzung von über 1.500 Mitarbeitern, die für den Betriebserfolg von FINCA International Schlüsselfiguren darstellen (FINCA beschäftigt gegenwärtig circa 10.000 Mitarbeiter), hat der FDA innerhalb kurzer Zeit nach ihrer Initiierung geholfen, einen wichtigen Teil ihrer Rolle als Corporate University zu erfüllen, nämlich die Stärkung der globalen Unternehmenskultur mittels eines Austausches von Mitarbeitern trotz zeitlicher, sprachlicher und kultureller Barrieren.

Als Community Manager fungieren Mitarbeiter aus der betrieblichen Weiterbildung. Inhaltsschwerpunkte und für die FDA Learning Community als relevant betrachtete Unterhaltungsthemen werden Wochen im Voraus abgestimmt und verbindlich festgelegt. Diese dienen dann als Anhaltspunkt, um neue Unterhaltungen in der Community zu initiieren und/oder Wissensinhalte für neue oder bestehende Wiki Einträge in Form von Infographiken, Fotos, Arbeitswerkzeugen (job aids), Video Anleitungen (video tutorials), etc. auszuarbeiten. Die Mitglieder der Community haben über eine Smartphone Applikation jederzeit Zugang zu den Unterhaltungen und Feeds der FDA Learning Community. Der mobile Zugang erleichtert vor allem Teamleitern, die einen Großteil ihrer Arbeitszeit außerhalb des Büros bei Kunden verbringen, die regelmäßige Nutzung des Netzwerkes und die aktive wie passive Teilnahme in der Learning Community. Im Folgenden wird stichwortartig ein Überblick in Bezug auf die hauptsächlichen *Lessons Learnt* vor, während und nach der Implementierung der FDA Learning Community auf Yammer geboten.

Vor der Implementierung:

- ❑ Die Skepsis der Entscheidungsträger (bezüglich Strategie und Budgets für die betriebliche Weiterbildung) gegenüber sozialen Medien als Werkzeuge selbstgesteuerten sozialen Lernens war anfänglich groß. Diese ließ sich jedoch mittels eines vorsichtigen Dialogs und letztendlich der Bereitschaft zu einer ganzheitlichen Perspektive auf den Ansatz für betriebliches Lernen (*“dieses passiert vor allem auch außerhalb formaler Trainings“*) erheblich reduzieren bzw. ganz beseitigen. Hieraus resultierte eine Managementzusage für die Unterstützung und Finanzierung eines Pilotprojektes. Wichtig war während der Überzeugungsarbeit vor allem die Thematisierung informellen Lernens mit den Entscheidungsträgern. Ein besseres Verständnis Seitens der Entscheidungsträger über die Bedeutung informellen Lernens als wichtig(st)e Komponente alltäglichen beruflichen Lernens erwies sich als entscheidend, um von vornherein die Unterstützung des Vorhabens durch die Entscheidungsträger zu sichern.
- ❑ Eine Analyse der technischen und technologischen Gegebenheiten bzw. Infrastruktur erwies sich als hilfreich, um von vornherein diese Art von Barrieren zu beseitigen und auf Seiten der Lernenden Frustration auf ein Mindestmaß zu beschränken. Investitionen waren notwendig, um eine adäquatere bzw. flexiblere Internet-Infrastruktur für Nutzer garantieren zu können. Eine Freischaltung bzw. Installierung der Yammer Applikation auf dienstlichen Smartphones war ebenso wichtig wie die Entsperrung der Yammer Webseite auf Desktop Computern.
- ❑ Die Meinung und Perspektive der Zielgruppe wurde in Erfahrung gebracht, um den Grad an Anpassungsfähigkeit gegenüber neuen Lernweisen zu ermitteln. Diese war je nach Altersgruppe unterschiedlich ausgeprägt, wobei die Gruppe der Millennials (Generation Y) eine außerordentlich hohe Bereitschaft zeigte. Eine virtuelle 90-minütige Einführung mittels Demos in die Nutzung von Yammer wurde mit allen zukünftigen circa 450 Nutzern durchgeführt.
- ❑ Mitarbeiter aus der betrieblichen Weiterbildung mussten trainiert werden bezüglich der effizienten Nutzung von Yammer (Administration, Generierung von Inhalten, Schulung von Nutzern, etc.). Ziel dieses Trainings war es, einen internen Pool von Yammer Community Managern aufzubauen.

Während der Implementierung:

- ❑ Die erste Phase des Pilotprojektes wurde lediglich mit einer Gruppe von 20 Nutzern über den Zeitraum von acht Wochen durchgeführt. Primäres Ziel dieser ersten Probephase war eine Begeisterung einer nach bestimmten Kriterien (Erfahrung in der Nutzung sozialer Medien für private Zwecke, allgemeine Aufgeschlossenheit für Neuartiges, Selbstsicherheit im Erlernen einer unbekanntem Plattform, etc.) ausgesuchten Gruppe von Führungskräften. Die Mitglieder dieser Gruppe sollten gleichzeitig in ihrem unmittelbaren Arbeitsbereich als sogenannte *Change Agents* Verantwortung übernehmen, was sich in der zweiten Phase des Pilotprojekts als besonders hilfreich herausstellte.
- ❑ In der zweiten Phase (vier Monate) des Pilotprojektes wurde die anfängliche Gruppe von 20 Nutzern um weitere 150 Nutzer erweitert. Erst in dieser Phase wurden allgemeine Nutzerunsicherheiten (Bedienung der Nutzeroberfläche und wichtiger Funktionen in Yammer) konkret aufgedeckt und mittels kurzer Video Tutorials erfolgreich ausgeräumt. Der üblichen Nutzerfrustration, die oftmals Teil einer Implementierung neuer Informationssysteme zu sein scheint, wurde somit bestmöglich Einhalt geboten.
- ❑ Oben erwähnte Entscheidungsträger in Bezug auf die Strategie betrieblicher Weiterbildung und gleichzeitig Mitglieder der Geschäftsführung waren in dieser zweiten viermonatigen Phase als Nutzer der Yammer Learning Community für die FINCA Development Academy eingeschlossen, und konnten mit der Orientierung und Unterstützung betrieblicher Weiterbildner erste persönliche Gehschritte machen. Diese bestanden vor allem darin, mit Fragen und Beiträgen inhaltlich zu den ersten Diskussionen in der Learning Community beizutragen, oder auf bereits bestehende Diskussionsstränge einzugehen. Bei einem Großteil der Nutzer aus der Geschäftsführung konnte somit eine individuelle, handlungsorientierte Lernerfahrung (buchstäbliche Ahaaa! Erlebnisse) ermöglicht werden, bei der die virtuelle Learning Community als informelle Kommunikations- und Austauschplattform bezüglich alltäglicher Geschäftsentscheidungen und Herausforderungen als Führungskraft entdeckt wurde. Virtuelles (soziales) Lernen von und mit Peers, durch alle Hierarchieebenen hinweg, wurde vom Großteil der in dieser zweiten Phase beteiligten Nutzergruppe positiv erfahren und individuell in parallelen persönlichen

Gruppendiskussionen gegenüber des Projektteams aus der betrieblichen Weiterbildung bestätigt.

- ❑ Gegen Ende der zweiten Phase wurde ermittelt, welche Themen, Fragestellungen und Diskussionen, die unmittelbar mit dem realen Arbeitsalltag der Nutzer in Verbindung stehen, von entscheidender Bedeutung sind, um das Beteiligungsinteresse einer kritischen Masse der Learning Community, zu wecken und langfristig zu aufrechtzuerhalten. Aufgrund einer Vielzahl bereits bestehender Diskussionsstränge konnte diese Untersuchung praktisch (anhand bestehender Artefakte des Lernens) realisiert werden. Eine Anpassung des ursprünglich festgelegten Themenrepertoires, welches dem Pool von Community Managern als Anhaltspunkt für die Initiierung relevanter Diskussionen dienen sollte, wurde vorgenommen.
- ❑ Mit einem ausgesuchten Pool von passiven Mitgliedern der Community, sogenannten stillen Teilnehmern, wurden Gruppendiskussionen (focus groups) durchgeführt, mit dem Ziel, vorherrschende Berührungsängste und Bedenken zu erfassen und zu verstehen. Die Angst vor einer allgemeinen *öffentlichen Blamage* aber auch einer Zensur und Bewertung individueller Diskussionsbeiträge, vor allem durch den direkten Vorgesetzten als Mitglied der Community, erwiesen sich als die Hauptursachen bzw. ausschlaggebenden Hemmnisse, die Learning Community *mit Vorsicht zu genießen*. Als Gegenmaßnahme wurde hier der Verhaltenskodex der Learning Community in den Mittelpunkt der realen wie virtuellen Diskussionen gestellt. Eine Betonung des Verhaltenskodexes für die Mitglieder der Learning Community erwies sich als hilfreich, um Missverständnisse und individuelle Hemmnisse abzubauen.

Nach der Implementierung:

Nach einer insgesamt 6-monatigen Pilotphase, unterteilt in zwei Etappen von zwei und vier Monaten, wurden die Entscheidungsträger über die quantitativen wie qualitativen Ergebnisse der Versuchsphase informiert. Die Betrachtung der Ergebnisse wurde fokussiert auf das von den Teilnehmern der Pilotphase eingeholte Feedback (geäußerte Bedenken, vorgefundene Schwierigkeiten der Nutzung, Hemmnisse und Befürchtungen, Beliebtheit von Diskussionsthemen, aber auch Erfolgserlebnisse und *lessons learnt*, etc.). Aussagen über quantitative Messungen bezogen sich auf die ermittelte durchschnittliche Nutzungshäufigkeit der Learning Community, Anzahl registrierter Diskussionsbeiträge pro Tag, Frequenz unterschiedlicher Themen, Anteil aktiver und passiver Nutzer, Anzahl von

Datei-Downloads, Anzahl der Klicks auf Bilddateien und Videos, etc. Anschließend wurden anhand des ermittelten und ausgewerteten Datenmaterials zwischen der Projektleitung und den Entscheidungsträgern Ziele hinsichtlich der sowohl quantitativen als auch qualitativen Nutzung der FDA Learning Community für die ersten zwölf Monate nach Abschluss der 6-monatigen Pilotphase ermittelt und vereinbart. Im Folgenden werden die wichtigsten drei Erkenntnisse aus dem 12-monatigen Zeitraum nach Beendigung der Pilotphase zusammengefasst:

- Die Mitgliederanzahl der Learning Community konnte innerhalb von acht Wochen von circa 170 Nutzern (während der Pilotphase) auf über 450 erhöht werden, und kann als Ergebnis einer gut durchgeplanten und in ihrer Realisierung wohl gelungenen internen Kommunikationskampagne (mit dem Titel *Yammer Pro*) aufgefasst werden. Eine von der Geschäftsführung angeführte und vom Team der betrieblichen Weiterbildung moderierte Kampagne zu Gunsten der FDA Learning Community war für den erzielten qualitativen Erfolg mindestens so ausschlaggebend wie die Mund-zu-Mund Werbung/Propaganda der für die erste Etappe der Pilotphase sorgsam ausgesuchten 20 *Change Agents* zum Anstoß und zur Förderung einer neuen innerbetrieblichen Lernkultur.
- Lediglich ein Anteil von 25% der Mitglieder der Learning Community erwies sich im Verlauf der zwölf Monate als harter Kern der regelmäßig aktiven Nutzer (mindestens 3 Aktivitäten pro Woche), während 17% der Mitglieder als überdurchschnittlich aktive Nutzer (mindestens 5 Aktivitäten pro Woche) der Community eingestuft werden konnten. Ein Anteil von 54% der Mitglieder verzeichnete im Verlauf der 12-monatigen Phase nach der Pilotphase einen Beteiligungslevel von mindestens einer Aktivität pro Woche. Die restlichen Mitglieder der Community wurden als passiv eingestuft, wobei die Bezeichnung passiver Nutzer ein Einloggen dieser Mitgliederkategorie in die Community lediglich zu Lesezwecken (Diskussionsstränge) nicht ausschließt. Annähernd 83% der Mitglieder verzeichneten ein regelmäßiges (mindestens vier Mal pro Kalendermonat) Eintreten/Einloggen in die Learning Community mindestens zu Lesezwecken,² d.h. ungeachtet anderer Aktivitäten (Diskussionsbeitrag, Dateidownload, Dateiupload, Like, Umfragebeteiligung, Lob, Folgen, Editierung oder Initiierung einer bestehenden bzw. neuen Yammer Wiki-Note, etc.). Eine rege

² Dabei ist in Rechnung zu stellen, dass die Mitglieder ein Mal pro Woche die neuen Beiträge per Email erhalten.

Beteiligung aller Mitglieder innerhalb der Learning Community sollte aus realistischen Gründen niemals angestrebt werden; dieses ist selbst außerhalb virtueller Lehr-Lern-Settings nur schwer zu erreichen. Jedoch ist die Mobilisierung und Aufrechterhaltung eines minderheitlichen aktiven Kerns essentiell für jegliche virtuelle Learning Community, soll diese das informelle bzw. semiformelle Lernen aller Mitglieder in irgendeiner nachhaltigen Form bereichern und ergänzen.

- Je höher die Beteiligung (gemessen an der Anzahl der Diskussionsbeiträge) der aus sieben Mitgliedern bestehenden Geschäftsführung, desto wahrscheinlicher wurde es, dass ein neuer Höchststand der allgemeinen Mitgliederbeteiligung erreicht wird. Gleichzeitig stieg mit der Qualität der Diskussionsbeiträge (gemessen am Grad der Alltagsrelevanz bzw. der Anwendungsbezogenheit für die Mitglieder der Community) der Verkehr in der Community. Zwei Faktoren also, einerseits die regelmäßige Präsenz der obersten Geschäftsführung und andererseits die Alltagsrelevanz der in der Community geführten Diskussionen, scheinen außerordentlich ausschlaggebend für den Erfolg und die Eigendynamik einer unternehmensinternen Learning Community zu sein. Dies bestätigt vor dem Hintergrund einer konstruktivistischen Lerntheorie die hohe Gewichtung, die Lernende dem Bedeutungsgehalt von Informationen und Wissen zumessen. Vor dem Hintergrund einer sozialen Lerntheorie zeigt es auch, dass Individuen vor allem auch Interesse haben von ihnen im hierarchischen Sinne höhergestellten Personen (das Modell) zu lernen. Die regelmäßige Ermöglichung einer Beteiligung der Geschäftsführung an der Community (facilitating through ghost-writing) durch das Team der betrieblichen Weiterbildung erwies sich im Falle der FDA Learning Community als notwendige Bedingung. Andernfalls wäre diese gerade in der Anfangsphase der Community essentielle Beteiligung der Geschäftsführung dem chronischen Zeitmangel ihrer individuellen Mitglieder kurzfristig zum Opfer gefallen.

Die Inhalte, die durch die Initiative der Community Manager regelmäßig Eingang in die Diskussionen der Learning Community fanden, bezogen sich vornehmlich auf Managementkompetenzen (Change Management, konstruktiver Umgang mit Konflikten, effektive Delegation von Arbeitsaufgaben, emotionale Intelligenz, Kommunikation, Feedbackgespräche, Selbstlernkompetenz, Leitung von Meetings, Performance Management, etc.), die während Präsenztrainings und virtuellen Veranstaltungen Gegenstand der Lernaktivitäten und Gespräche waren. Mittels kurzer Case Studies aus dem realen Alltag der Lernenden wurden unterschiedliche Problemsituationen und

Herausforderungen dargelegt und stets versucht, bei den Mitgliedern der Community eine kritische (Selbst)Reflexion anzustoßen, woraus sich anschließend im Verlauf einzelner Diskussionsstränge regelmäßig eine neue Gedanken und Sichtweisen generierende Eigendynamik entwickelt, die den Lernenden hilft, Inhalte im Dialog mit Mitlernenden zu vertiefen und dadurch schneller und einfacher zu internalisieren. Letzteres konnte in Feedbackgesprächen (bezüglich der Qualität der Community und ihrem Lerngehalt) mit einzelnen Mitgliedern der Learning Community wiederholt bestätigt werden.

Das Beispiel der Learning Community, wie sie von der FINCA Development Academy gegenwärtig gepflegt wird, legt dar, wie relativ einfach und kosteneffizient betriebliche Weiterbildner mittels sozialer Medien soziales Lernen unter Unternehmensangehörigen ermöglichen können. Im Falle der FINCA Development Academy konnte bisher nicht messbar nachgewiesen werden, inwiefern die für die betriebliche Weiterbildung oftmals kritische Transferlücke zwischen Theorie und Praxisanwendung mithilfe der Förderung sozialen Lernens innerhalb einer virtuellen Learning Community geschmälert werden konnte. Zukünftig soll ein Projekt angestoßen werden, um dieser Frage nachzuspüren. Dieses wird zunächst und in erster Linie eine sowohl quantitative als auch qualitative Messbarmachung der Untersuchungsfrage und entsprechender Ergebnisse erfordern. Ungeachtet einer fehlenden objektiven Messung des Lerneffekts, den die Learning Community bisher erzeugen konnte, ist es der FINCA Development Academy im Großen und Ganzen gelungen, soziales Lernen in ihre Lernlandschaft bewusst aufzunehmen und zumindest Mitarbeiter der betrieblichen Weiterleitung zu neuen Lernansätzen zu bewegen. Inzwischen kommunizieren und lernen täglich circa sechzig Vollzeitmitarbeiter aus der betrieblichen Weiterbildung in 24 Ländern der Welt miteinander, und zwar mithilfe einer separaten Yammer Community of Practice, um den unterschiedlichen und gemeinsamen Herausforderungen betrieblicher Weiterbildungsarbeit vernetzt zu begegnen und soziales Lernen untereinander zu praktizieren.

Anhand der von Meier, Satow und Fandel-Meyer zusammengetragenen Übersicht zu den Erfolgsfaktoren von Online-Lerngemeinschaften³ (siehe Abbildung rechts), soll anschliessend eine Reflexion darüber stattfinden, was im Verlauf der Jahre 2013 bis 2017 konkret am meisten zum Erfolg der Online-Lerngemeinschaft im Falle der FINCA Development Academy beigetragen hat.

Erfolgsfaktor „Nutzen“

Die Online-Learning Community der FINCA Development Academy (FDA) ermöglicht dem Community-Betreiber, im betrieblichen Alltag, ausserhalb formaler Präsenztrainings, Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Mitgliedern kontinuierlich zu fördern. Themen zu Innovationen und Veränderungen im Kerngeschäft bilden den Schwerpunkt der Beiträge und der sich daraus entwickelnden Diskussionen.

Mitglieder der Community haben die Möglichkeit Fachbeiträge von internen Experten zu lesen, auf externe Wissensressourcen aufmerksam zu werden, Fragen zu posten und sich Klarheit über aktuelle Betriebsveränderungen zu verschaffen.

In der Vergangenheit hatte Silodenken Erneuerungen im Kerngeschäft erheblich behindert. Die Community hat sich als sehr nützlich für das

Aufbrechen dieses Silodenken innerhalb von Ländergrenzen (FINCA arbeitet in 21 Ländern), Abteilungsstrukturen und Hierarchieebenen erwiesen.

Nutzen
Wichtige Gründe / Ziele für die Kooperation
Gemeinsame Werte / gemeinsame Vision
Gegenstand und Nutzen für Beteiligte deutlich / sichtbar / erfahrbar
Monitoring / Evaluation der Aktivitäten in der Community und Aufgreifen von Feedbacks
Personen
Klar definierte Zielgruppe
Freiwillige, relativ stabile Teilnehmerschaft
Kein Konkurrenzverhältnis zwischen Teilnehmerschaft
Qualifizierte Moderatoren
Verfügbarkeit und Präsenz der Teilnehmenden
Gegenseitiger Respekt der Teilnehmenden
Ausreichende Medienkompetenz der Teilnehmenden
Bekannte Experten als Zugpferde
Gemeinsames Interesse und Perspektivenvielfalt
Moderation und Interaktion
Sorgfältig gestalteter Start der Aktivitäten
Moderatoren, die den Prozess beobachten und unterstützen
Klare Spielregeln beziehungsweise Aktivitäten zur Vertrauensbildung
Fokussierung der Interaktion auf Themen / Aspekte, die für die Teilnehmenden wichtig sind
Qualitativ gute Beiträge (relevant, aktuell, korrekt)
Gegenseitiger Respekt und professioneller Umgangston
Möglichkeit unterschiedlicher Formen / Intensitäten der Beteiligung
Feedback und Beiträge der Mitglieder werden zur Kenntnis genommen / wertgeschätzt
Antizipierbarer Rhythmus der Interaktionen
Anlässe in direkter Interaktion (Face to Face) als Ergänzung zur virtuellen Interaktion
Technische und organisatorische Unterstützung
Geeignete Infrastruktur (Funktionalitäten, Nutzerfreundlichkeit, Stabilität)
Angemessener Eintrittsaufwand (Registrierung et cetera)
Erleichterung des Einstiegs für neue Mitglieder (zum Beispiel Orientierung über FAQ, Suche)
Freiraum für die Beteiligung an Communities
Anerkennung für die Beteiligung an Communities
Transparenz zu verfügbaren Communities und Vermeidung von Überschneidungen

³ Meier, Ch., Satow, L, und Fandel-Meyer, T. in *Endlich Erfolg mit Online-Lerngemeinschaften* (Wirtschaft und Weiterbildung, 01-2014, S. 28-31)

Erfolgsfaktor „**Personen**“

Der Community-Mitgliederkreis ist geschlossen, und beschränkt sich auf 2,500+ Mitarbeiter aus dem oberen und mittleren Management des Unternehmens. Im Hinblick auf den Erfolgsfaktor „Personen“ waren in erster Linie folgende Faktoren ausschlaggebend für den Erfolg der FINCA Online-Learning Community:

- Die Einbindung und das Engagement von Führungskräften aus dem oberen Management (Global CEO und Länder CEOs, COOs, etc.) für die Generierung von Fachbeiträgen, Wissenresourcen und Diskussionen erwies sich als wichtigster Beitrag, um die Community bereits in ihren Anfängen erfolgreich zu machen. Die Erarbeitung der Beiträge werden vom Community-Betreiberteam zielgerichtet angeregt und die Umsetzung bis hin zum eigentlichen Posting aktiv unterstützt.
- Für Mitglieder des mittleren Managements ist die Partizipation von Senior Managern wichtig, um die Relevanz von Lerninhalten aus Führungstrainings für die Praxis besser zu verstehen und sich diese ausserhalb des Trainingsraumes wiederholt zu vergegenwärtigen. Für Senior Manager bietet die Community die Möglichkeit, schwierige Veränderungsprozesse auf den unteren Managementebenen durch öffentlichen konstruktiven Austausch zu erleichtern.

Erfolgsfaktor „**Moderation/Interaktion**“

Mitglieder des Community-Betreiberteams beteiligen sich wöchentlich über die Nutzerkonten zweier Avatar-Charaktere (weiblich/männlich und mittleres Management) an den Diskussionen, beantworten Fragen, “liken“ Mitgliederbeiträge, und machen auf innerhalb und ausserhalb der Community vorhandene Ressourcen (Fachartikel, Videos, URLs, andere Diskussionsstränge, etc.) aufmerksam. Fallen Community-Diskussionen auf aussergewöhnlich fruchtbaren Boden, macht das Community-Betreiberteam interne Experten darauf aufmerksam, um die Diskussionen mit Fachkenntnis und -klarkeit zu bereichern. Innerhalb des fünf-köpfigen Community-Betreiberteams und neben hauptsächlichen Job Verantwortungen schlüpfen alle Teammitglieder wöchentlich in die Rolle der Community-Moderatoren. Die Rolle der Community-Moderatoren haben die Teammitglieder durch Learning-by-Doing im Laufe der Jahre “perfektioniert”.

Erfolgsfaktor „**Unterstützung**“

Die FINCA Learning-Community ist Bestandteil einer Grundorientierung für Mitarbeiter, die aufgrund einer internen Beförderung zum ersten Mal in die Position eines Führungsangestellten gelangen. Neue Mitarbeiter in der Rolle des führenden Angestellten werden ebenfalls per eLearning mit dem Sinn und Zweck, aber auch der Erwartungshaltung bezüglich ihrer eigenen Partizipation in der Community vertraut gemacht.

FINCA nutzt Yammer für die Learning-Community, und Yammer User-Accounts sind standardgemäss Teil der Arbeitsapplikationen, die jeder führende Angestellte erhält. Technische Probleme mit Yammer werden von einem Online Support-Desk gelöst. In der Community ist eine Seite den Selbstlernressourcen zu den „Yammer Features und Funktionalitäten“ gewidmet, einschliesslich URLs zu Video-Tutorials, die Yammer online zur Verfügung stellt. Besondere Aufmerksamkeit wird bei der Yammer-Orientierung auf die mobile App für iOS und Android Smartphones gelenkt. Diese hat sich in 90% der Fälle im Vergleich zum Desktop als hauptsächliche Applikation erwiesen, über die Mitglieder an der Community teilnehmen.