



**Masterarbeit**  
**Master of Advanced Studies in Communication**  
**Management and Leadership**  
**2020**

---

**Was bringt Communitys zum Fliegen?**  
**Erfolgsfaktoren von Communitys**

**vorgelegt am**  
**IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft**  
**Departement Angewandte Linguistik**  
**ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften**

**Betreuerin**

**Dr. Aleksandra Gnach**

**Diplomandin**

**Nathalie Roth**

## **Erklärung**

Nathalie Roth versichert hiermit, dass die Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst wurde und dass sämtliche Quellen im Text oder im Anhang nachgewiesen sind (Literatur und Quellenverzeichnis).

Ort, Datum: Zürich, 12. Juni 2020

Unterschrift: Nathalie Roth

## Management Summary

Communitys sind heute in aller Munde. Die Bedeutung von Communitys wird zunehmend erkannt, denn durch Communitys können Probleme rascher und effizienter gelöst werden, Antworten auf Fragen können schneller gefunden und Projekte einfacher umgesetzt werden. Gerade in Krisen, wie der aktuellen COVID-19 Pandemie, wird ersichtlich, wie wichtig es ist, auf eine Gemeinschaft zurückgreifen zu können, die auf Vertrauen, Zusammenarbeit und Zusammenhalt basiert. Soziales Kapital kann für Organisationen in Krisensituationen entscheidend sein. Communitys können das bieten – wenn sie erfolgreich sind.

Längst nicht alle Communitys sind erfolgreich. Es gibt Communitys, die mit viel Elan geschaffen werden, aber doch nie richtig zum Fliegen kommen. In dieser Arbeit möchte ich deshalb vertieft auf die Erfolgsfaktoren von Communitys eingehen. Dabei möchte ich die Erfolgsfaktoren drei sehr unterschiedlicher Communitys untersuchen und miteinander vergleichen: die Schweizer E-Learning Community eduhub<sup>1</sup>, die E-Learning Experten an Schweizer Hochschulen miteinander vernetzt, die SINGA Community Schweiz<sup>2</sup>, die Menschen mit und ohne Flucht- und Migrationshintergrund zusammenbringt, um gemeinsam unternehmerische Projekte zu entwickeln, und die UPC Support Community<sup>3</sup>, die den Grundsatz «Kunden helfen Kunden» vertritt. Die Analyse der Erfolgsfaktoren dieser Communitys erfolgt anhand von Literatur und Experteninterviews. Dabei möchte ich darlegen, dass alle Communitys, so unterschiedlich sie sein mögen, grundsätzlich auf den gleichen Erfolgsfaktoren beruhen. Es gibt jedoch auch Faktoren, die eine Community behindern oder sogar zum Erliegen bringen können. Auch hier möchte ich einige Beispiele aus der Praxis, gestützt auf Fachliteratur, aufzeigen. Zuletzt möchte ich den Nutzen von Communitys darlegen – denn eine Community aufzubauen und zu koordinieren ist äusserst aufwändig. Dieser Aufwand lohnt sich aber, denn die Vorteile, die eine erfolgreiche Community mit sich bringt, sind nicht nur vielfältig, sondern auch zahlreich. In dieser Arbeit möchte ich aufzeigen, welchen Wert aus Communitys geschöpft werden kann – ein Wert, der nicht nur den Community-Mitgliedern selbst, sondern auch den Organisationen zugute kommt, die eine Community betreiben. Die Voraussetzung dafür jedoch ist, dass die Community erfolgreich ist, beziehungsweise dass sie zum Fliegen kommt.

---

<sup>1</sup> Schweizer E-Learning Community eduhub, abgerufen am 12. Juni 2020: <https://www.eduhub.ch/>

<sup>2</sup> SINGA Community Schweiz, abgerufen am 12. Juni 2020: <https://singaswitzerland.ch/de/>

<sup>3</sup> UPC Support Community, abgerufen am 12. Juni 2020: <https://community.upc.ch/>

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	<b>Ausgangslage und Relevanz</b> .....	<b>1</b>
1.2	<b>Untersuchungsgegenstand</b> .....	<b>3</b>
1.2.1	Communitys und ihre Erfolgsfaktoren.....	3
1.2.2	Bedarf an Best Practices und Knowhow.....	6
1.3	<b>Aufbau der Arbeit</b> .....	<b>8</b>
<b>2.</b>	<b>Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>10</b>
2.1	<b>Begriffsdefinitionen zu Communitys</b> .....	<b>10</b>
2.2	<b>On- und Offline-Communitys</b> .....	<b>11</b>
2.3	<b>Community Management versus Community Coordination</b> .....	<b>11</b>
2.4	<b>Unterschied zwischen Communitys und Netzwerken</b> .....	<b>12</b>
2.5	<b>Die verschiedenen Reifegrade von Communitys</b> .....	<b>13</b>
2.5.1	Potential.....	14
2.5.2	Vereinigung.....	14
2.5.3	Reifung.....	14
2.5.4	Selbsteffizienz.....	14
2.5.5	Transformation.....	14
2.6	<b>Modelle zur Analyse von Communitys</b> .....	<b>15</b>
2.6.1	Community Canvas.....	15
2.6.2	Collaboration Canvas.....	17
2.6.3	«Seven Principles for Belonging» nach Charles H. Vogl.....	19
2.7	<b>Erfolgsfaktoren von Communitys</b> .....	<b>24</b>
2.7.1	Aufbau und Entwicklung.....	24
2.7.2	Die Rolle des Community Coordinators.....	25
2.7.3	Finanzierung und Rückhalt durch die Organisation.....	26
2.7.4	Die richtige Community-Plattform.....	27
2.7.5	Sprache als Brücke oder Barriere.....	27
2.7.6	Identität und Werte.....	28
2.7.7	Vertrauen als Grundlage.....	29
2.7.8	On- und Offline Events.....	30
2.7.9	Motivation der Mitglieder.....	30
2.7.10	Themen und Hierarchien.....	31
2.7.11	Nutzen der Community für die Mitglieder.....	32
2.8	<b>Fazit und Hypothese</b> .....	<b>33</b>
<b>3.</b>	<b>Methodik</b> .....	<b>34</b>
3.1	<b>Experteninterview</b> .....	<b>34</b>
3.2	<b>Aufbau des Fragebogens</b> .....	<b>35</b>
3.3	<b>Verarbeitung der gesammelten Ergebnisse</b> .....	<b>35</b>
<b>4.</b>	<b>Ergebnisse</b> .....	<b>36</b>
4.1	<b>Erfolgsfaktoren der SINGA Community Schweiz</b> .....	<b>36</b>
4.1.1	Beschreibung der SINGA Community Schweiz.....	36
4.1.2	Ursprung und Geschichte.....	36
4.1.3	Aufbau und Organisation.....	37
4.1.4	Motivation der Mitglieder.....	38
4.1.5	Nutzen und Wertschöpfung.....	38
4.1.6	Fazit Erfolgsfaktoren SINGA Community Schweiz.....	38
4.2	<b>Erfolgsfaktoren der UPC Support Community</b> .....	<b>39</b>
4.2.1	Beschreibung der UPC Support Community.....	39
4.2.2	Ursprung und Geschichte.....	39
4.2.3	Aufbau und Organisation.....	39
4.2.4	Motivation der Mitglieder.....	41

4.2.5	Nutzen und Wertschöpfung.....	41
4.2.6	Fazit Erfolgsfaktoren UPC Support Community.....	41
<b>4.3</b>	<b>Vergleich der Erfolgsfaktoren aller drei Communitys .....</b>	<b>42</b>
4.3.1	Identität und Zusammenhalt.....	42
4.3.2	Themen und Hierarchien.....	42
4.3.3	Geteilte Leadership .....	43
4.3.4	Motivation der Mitglieder .....	43
4.3.5	Nutzen und Wertschöpfung.....	44
4.3.6	Kommunikation auf Augenhöhe .....	45
4.3.7	Persönlicher Kontakt und Aufbau von Vertrauen .....	45
4.3.8	Geteiltes Anliegen .....	45
<b>5.</b>	<b>Zusammenfassung und Reflexion .....</b>	<b>46</b>
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	46
5.2	Fazit und persönliche Reflexion .....	49
<b>6.</b>	<b>Verzeichnis der Abbildungen.....</b>	<b>51</b>
<b>7.</b>	<b>Literaturangaben .....</b>	<b>52</b>
<b>8.</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>55</b>

# 1. Einleitung

## 1.1 Ausgangslage und Relevanz

Die vorliegende Abschlussarbeit im MAS Communication Management und Leadership befasst sich mit einem Arbeitsfeld, das noch relativ neu ist: Communitys. Im Zuge der digitalen Transformation sind Communitys allgemein bekannter geworden, allerdings mehr im Zusammenhang mit Online-Kommunikation, beziehungsweise Social Media. Durch die digitale Transformation sind neue Berufs- und Arbeitsfelder entstanden, die heute im Bereich Kommunikation zunehmend an Relevanz gewinnen: Social Media Manager, Online PR, Social Listening, aber eben auch Community Management oder Community Coordinator.

Vor über 30 Jahren steckte das Internet noch in den Kinderschuhen und bestand aus statischen HTML-Seiten. Mit dem Aufkommen des Web 2.0 im Jahre 2004 wurde das Internet zunehmend interaktiv: Die Internetbenutzer waren nicht mehr nur Konsumenten, sondern konnten nun auch selber Inhalte erstellen und veröffentlichen. Jedermann konnte einen Blog betreiben und Beiträge veröffentlichen. Es gab Foren, in denen zu verschiedensten Themen rege diskutiert wurde. Um diese Zeit tauchten auch die ersten Social Media Plattformen wie Twitter und Facebook auf, und auch globale Kollaborationsplattformen wie Wikipedia wurden geschaffen. Rund um 2007-2008 bis heute fand die mobile Revolution statt. Smartphones kamen auf, die Menschen waren vermehrt mit mobilen Geräten wie Laptops, Smartphones oder Tablets unterwegs, teilten Fotos und Videos sofort im Netz, was den Social Media zusätzlichen Antrieb verlieh<sup>4</sup>. Das Internet hatte sich vom reinen Informationsmedium zum Social Web gewandelt. Die Menschen konnten nicht nur selbst erstellte Inhalte veröffentlichen, sondern auch diejenigen von anderen Usern kommentieren, bewerten und korrigieren. Hierarchien wurden flacher, Reputation entstand vermehrt durch Vernetzung. Durch das Web 2.0 hat sich die Kommunikation grundlegend verändert. Damit sind nicht nur die ganze Gesellschaft, sondern auch Unternehmen und Organisationen konfrontiert (Schindler et al., 2014).

Durch das Web 2.0 gewannen Online-Marketing, Kommunikationsabteilungen, Community- und Produktabteilungen in Unternehmen plötzlich an Bedeutung (Tanasic et al., 2017), und es entstand das neue Berufsbild des Community Managers, beziehungsweise des Community Coordinators. Dieser Beruf ist aufgrund des noch nicht so hohen Alters des Web 2.0 noch relativ neu. Das bedeutet, dass viele Organisationen noch nicht so recht wissen, was ein Community Manager eigentlich macht – viele verstehen darunter einen Social Media

---

<sup>4</sup> History of the Internet (Wikipedia), abgerufen am 12. Juni 2020: [https://en.wikipedia.org/wiki/History\\_of\\_the\\_Internet](https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_the_Internet)

Manager, der «ein bisschen Beiträge auf Facebook und Twitter postet». Eine Community als Community Manager aber so zu koordinieren, dass sie erfolgreich ist und dass alle Beteiligten einen Nutzen daraus ziehen können, ist weitaus komplexer und stellt sehr viele Anforderungen an den Community Coordinator (Wenger et al. 2002). Tatsächlich ist es so, dass diese Tätigkeit von vielen Organisationen stark unterschätzt wird. Dies kann ich aus eigener Erfahrung im Rahmen meiner Tätigkeit als Koordinatorin der Schweizer E-Learning Community eduhub bestätigen. Es zeigt sich aber auch in den Experteninterviews mit den Koordinatoren der SINGA Community Schweiz und UPC Support Community, die ich im Rahmen dieser Masterarbeit durchgeführt habe. Diese Unterschätzung dürfte einer der Gründe sein, weshalb gewisse Communitys sich nicht entfalten und erfolgreich sein können. Durch die Unterschätzung werden oftmals zu wenig Ressourcen gestellt, welche für den Erfolg einer Community entscheidend wären.

Vielleicht sollte ich noch definieren, was eine erfolgreiche Community aus meiner Sicht bedeutet: Eine erfolgreiche Community ist eine Community, in die sich die Mitglieder gerne einbringen, weil sie einen Nutzen aus ihrem Engagement in die Community für sich ziehen können. Als erfolgreich würde ich eine Community zudem bezeichnen, wenn es ihr gelingt, einen Pool an Expertenwissen aufzubauen und dieses effizient nutzen kann – zum Beispiel für Innovationsprojekte. Eine erfolgreiche Community ist zudem aktiv und lebt vom stetigen Austausch ihrer Mitglieder (Wenger et al. 2002). Die Mitglieder einer erfolgreichen Community sind ausserdem intrinsisch motiviert, sich in der Community zu engagieren. Sie müssen nicht dazu überredet oder gar «gezwungen» werden. Die Mitglieder einer erfolgreichen Community investieren ihre Zeit gerne in die Community, weil es ihnen einen direkten Nutzen und für sie spürbaren Mehrwert bringt. Es lohnt sich für die Mitglieder, ihre Zeit in die Community zu investieren.

Eine Community so zu koordinieren, dass sie erfolgreich ist und langfristig alle Beteiligten einen Wert daraus schöpfen können, ist eine grosse Herausforderung. Eine noch grössere Herausforderung ist es, den Nutzen einer Community sichtbar zu machen. Die Frage «Was bringt Communitys zum Fliegen?» dürfte nicht nur diejenigen interessieren, die sich neu mit Communitys befassen, sondern auch diejenigen, die schon länger eine Community betreiben.

Gemäss Schindler et al. (2014) stehen wir an der Schwelle zum Web 3.0, dem semantischen Web. Durch die Vielfalt der Informationen, die heute im Netz veröffentlicht werden, wird die Übersicht immer schwieriger. Es braucht Strukturen, und die Nutzer bauen diese selbst auf. Auch aus diesem Grund dürften Communitys in Zukunft noch weiter an

Bedeutung gewinnen – insbesondere, was Experten- und Fachcommunitys betrifft. Die technologischen Entwicklungen schreiten rasant voran, die Welt dreht sich immer schneller. Expertenwissen muss deshalb immer schneller verfügbar sein. Für Einzelkämpfer wird es dadurch schwieriger. Eine gute Vernetzung mit einer Fach- oder Expertencommunity kann für das Überleben eines Unternehmens matchentscheidend sein. Es lohnt sich deshalb, sich mit dem, was Communitys sind, wie sie funktionieren und was sie bieten können, vertieft auseinanderzusetzen.

## 1.2 Untersuchungsgegenstand

### 1.2.1 Communitys und ihre Erfolgsfaktoren

Seit jeher interessiert es mich, was die Menschen motiviert, sich in etwas einzubringen und sich für etwas zu engagieren. Eine Community lebt in erster Linie von der Motivation und dem Engagement ihrer Mitglieder. Welche Faktoren tragen also dazu bei, dass die Menschen sich in einer Community engagieren und sich dafür begeistern? Warum investieren Menschen ihre wertvolle Zeit in eine Community, setzen sich mit Herzblut dafür ein und gestalten diese mit? Was steckt dahinter, dass Menschen bei einer Community gerne mit dabei sind? Und welche Faktoren stecken dahinter, wenn eine Community scheitert?

Seit über zehn Jahren darf ich die Schweizer E-Learning Community eduhub koordinieren. Die Schweizer E-Learning Community eduhub kann als Expertencommunity (Scherrer, 2020) bezeichnet werden, denn sie ist eine Community für E-Learning Experten an Schweizer Hochschulen, die ihr Expertenwissen zum Thema E-Learning durch ihre Interaktionen in der Community stetig vertiefen. Die Community wurde 2008 gegründet, als Nachfolgeprojekt des Bundesprogramms Swiss Virtual Campus (SVC)<sup>5</sup>. Das Swiss Virtual Campus Programm lief von 2000 bis 2008, mit dem Ziel, das Lernen via Internet an Schweizer Hochschulen zu fördern. Im Jahre 2008 wurde das SVC-Programm abgeschlossen. Die daraus entstandene Community aus E-Learning Experten sollte aber weiter bestehen. So wurde 2008 die Stiftung SWITCH<sup>6</sup>, die als Partnerin der Schweizer Hochschulen über eine nationale Infrastruktur verfügt und gemäss ihrem Stiftungszweck die Zusammenarbeit zwischen den Schweizer Hochschulen unterstützen und fördern soll, mit der Aufgabe betraut, die Schweizer E-Learning Community zu koordinieren und weiter aufzubauen. Im Jahre 2008 wurde die Schweizer E-Learning Community eduhub gegründet und mit der ersten nationalen Konferenz «eduhub days 2009»<sup>7</sup> offiziell ins Leben gerufen. Die Community zählte damals rund 690 Mitglieder.

---

<sup>5</sup> Swiss Virtual Campus, abgerufen am 12. Juni 2020: <http://www.virtualcampus.ch/display00a8.html>

<sup>6</sup> SWITCH, abgerufen am 12. Juni 2020: <https://www.switch.ch/>

<sup>7</sup> eduhub days 2009, abgerufen am 12. Juni 2020: <https://www.eduhub.ch/events/eduhub-days-2009/>

Mittlerweile ist viel Zeit vergangen. Die Schweizer E-Learning Community eduhub, die vor rund zwölf Jahren gegründet wurde, ist mittlerweile auf das Doppelte angewachsen. Die Mitglieder in der Community sind nach wie vor stark engagiert. Das Leitthema der Community ist immer noch E-Learning und Digitalisierung der Hochschullehre, aber die Themen innerhalb der Community haben sich mit den technologischen Entwicklungen verändert. Zu Anfangszeiten der Schweizer E-Learning Community ging es noch darum, E-Learning allgemein an Schweizer Hochschulen zu fördern, E-Learning Support Zentren an möglichst allen Schweizer Hochschulen aufzubauen und E-Learning Projekte<sup>8</sup> innerhalb der Community zu koordinieren. Mittlerweile sind zahlreiche neue Themen aus der Community hervorgegangen. So beispielsweise das Thema MOOCs<sup>9</sup> («Massive Open Online Courses»), digital durchgeführte Prüfungen, oder Learning Analytics<sup>10</sup> zur Verbesserung des Hochschulunterrichts. Die Themen in der Schweizer E-Learning Community eduhub sind zahlreich, denn die Digitalisierung beschäftigt die Schweizer Hochschulen nach wie vor sehr stark, da sie die Hochschullehre grundlegend verändert. Der Hochschulunterricht findet zwar mehrheitlich immer noch in den Vorlesungssälen der Hochschulen statt, doch zunehmend finden Vorlesungen nun auch virtuell oder asynchron nach dem Flipped Classroom Modell<sup>11</sup> statt. Die digitalen Kollaborationsmöglichkeiten sind zahlreich und werden von Studierenden und Dozierenden zunehmend genutzt. Studien- und Praktikumsarbeiten werden als Blogbeiträge via E-Portfolio<sup>12</sup> eingereicht, Prüfungen finden mehrheitlich elektronisch statt, und jede Schweizer Hochschule verfügt über mindestens ein Learning Management System (LMS)<sup>13</sup>. Mittlerweile weisen die meisten Schweizer Hochschulen auch ein E-Learning Support Zentrum<sup>14</sup> auf, das die Dozierenden beim Einsatz neuer Lehr- und Lerntechnologien berät und unterstützt. Die meisten Schweizer Hochschulen produzieren seit 2012 nebst ihren regulären Vorlesungen auch MOOCs («Massive Open Online Courses») und stellen diese weltweit zur Verfügung. Im Bereich Online-Prüfungen sind die Schweizer Hochschulen mit der Entwicklung des Safe Exam Browsers<sup>15</sup> an der ETH Zürich und der Special Interest Group e-Assessment<sup>16</sup> – einer Sub-Community der Schweizer E-Learning Community eduhub – weltweit sogar führend.

---

<sup>8</sup> E-Learning Projekte AAA/SWITCH, abgerufen am 12. Juni 2020: <https://projects.switch.ch/aaa/>

<sup>9</sup> MOOCs (Wikipedia), abgerufen am 12. Juni 2020: [https://en.wikipedia.org/wiki/Massive\\_open\\_online\\_course](https://en.wikipedia.org/wiki/Massive_open_online_course)

<sup>10</sup> Learning Analytics Beispiel EPFL, abgerufen am 12. Juni 2020: <https://www.epfl.ch/labs/chili/index-html/research/learning-analytics/>

<sup>11</sup> Widulle, Wolfgang, FHNW: Flipped Classroom Modell, abgerufen am 12. Juni 2020: <https://www.scil.ch/2015/09/10/beratungskompetenzen-ueber-ein-flipped-classroom-modell-entwickeln-dr-w-widulle-fhnw/>

<sup>12</sup> E-Portfolio (Wikipedia), abgerufen am 12. Juni 2020: <https://de.wikipedia.org/wiki/E-Portfolio>

<sup>13</sup> Learning Management System (Wikipedia), abgerufen am 12. Juni 2020: [https://en.wikipedia.org/wiki/Learning\\_management\\_system](https://en.wikipedia.org/wiki/Learning_management_system)

<sup>14</sup> E-Learning Support Zentren an Schweizer Hochschulen, abgerufen am 12. Juni 2020: <https://www.eduhub.ch/community/e-learning-support-centres/>

<sup>15</sup> Safe Exam Browser (SEB), abgerufen am 12. Juni 2020: [https://safeexambrowser.org/about\\_overview\\_en.html](https://safeexambrowser.org/about_overview_en.html)

<sup>16</sup> SIG e-Assessment, abgerufen am 12. Juni 2020: <https://www.eduhub.ch/community/Special-Interest-Groups/sig-e-assessment/>

Die aktuelle COVID-19 Krise hat der Digitalisierung an Schweizer Hochschulen einen zusätzlichen Antrieb verliehen. Mittlerweile sind die Schweizer Hochschulen so ausgerüstet, dass sie den Hochschulunterricht für ihre Studierenden komplett online durchführen können. Viele Schweizer Hochschulen sind nun auch so weit, dass ihre Studierenden sogar die Semesterprüfungen digital von zuhause aus ablegen können.

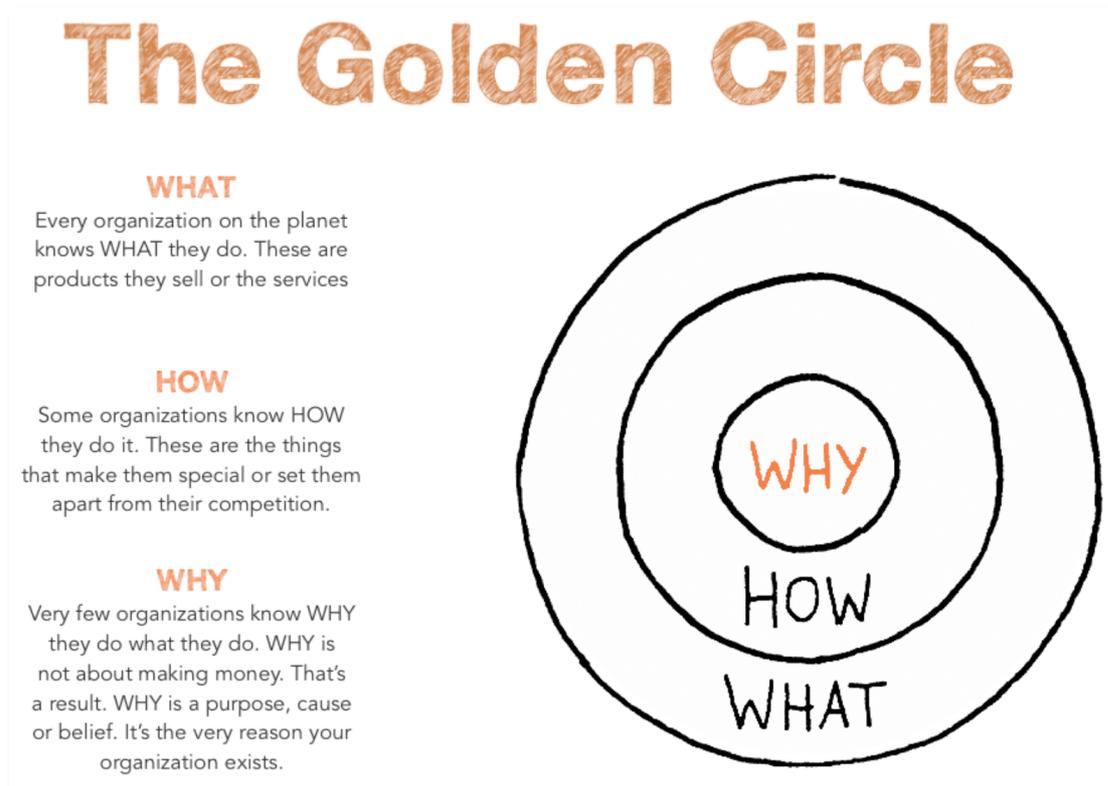
Dies alles geht auf die Schweizer E-Learning Community eduhub zurück, denn die starke Vernetzung und das langjährige Vertrauen unter den E-Learning Experten an den verschiedenen Hochschulen aus allen Sprachregionen der Schweiz ermöglicht es, gerade in Krisensituationen gemeinsam schnelle und praktikable Lösungen finden zu können. Gerade jetzt ist es für die Mitglieder der Schweizer E-Learning Community – aber auch für SWITCH, die als Organisation hinter dieser Community steht – von unschätzbarem Wert, sich auf das Expertenwissen und Knowhow der Schweizer E-Learning Community eduhub verlassen zu können. Auch die Hilfsbereitschaft in der Community spielt eine tragende Rolle. Gemeinsam mit SWITCH musste die Community schnell Lösungen finden, um den Hochschulunterricht innert Kürze komplett digital anbieten zu können, ohne dass für Studierende Verzögerungen oder Ausfälle entstehen. Auch die Semesterprüfungen mussten wegen dem Coronavirus online durchgeführt werden, was nicht nur technische Herausforderungen mit sich bringt, sondern auch menschliche. Es musste sichergestellt werden, dass die Studierenden bei Prüfungen, die sie online von zuhause aus absolvieren, nicht spicken. Das ist nicht immer einfach, vor allem, wenn es darum geht, die Identität der Studierenden zu prüfen oder sicherzustellen, dass die Studierenden sich parallel zur Prüfung nicht über digitale Kanäle mit ihren Kollegen austauschen. Dank der SIG e-Assessment und den Erfahrungen aus der Community konnten sich die Schweizer Hochschulen zu diesen Themen gezielt auf Expertenebene austauschen und gemeinsam rasch effiziente Lösungen für sichere Online-Prüfungen finden. Die Schweizer E-Learning Community bietet für die Community Mitglieder gerade in Situationen wie der aktuellen COVID-19 Krise einen wesentlichen Nutzen, denn gemeinsam findet man in der Regel die besseren Lösungen als im Alleingang.

### 1.2.2 Bedarf an Best Practices und Knowhow

Die Funktionsweise von Communitys ist nicht immer einfach zu verstehen. Oft mangelt es an entsprechendem Knowhow, was eine Community eigentlich ist, und wie eine Community erfolgreich aufgebaut und koordiniert werden kann. Viele Unternehmen «möchten auch eine Community haben, weil das gerade in ist», machen sich im Vorfeld aber keinerlei Gedanken darüber, was der Zweck der Community sein soll, warum sie existieren soll (ausgehend von der Frage nach dem «WHY», dem Sinn und Zweck der Community). Oftmals wird auch nicht überlegt, wie die Community aufgebaut werden soll, welche Werte der Community zugrunde liegen, mit welchen Mitteln sie arbeiten und welche Technologien, beziehungsweise Kanäle in der Community genutzt werden sollen, ob die Community offen oder geschlossen sein soll, wie die Mitgliedschaft definiert und welche Rituale die Community auszeichnen sollen (ausgehend von der Frage nach dem «HOW», wie die Community funktionieren soll). Jedoch darüber, was die Community der Organisation, die sie aufbaut, bieten soll, beziehungsweise welche Resultate mit ihr erzielt werden müssen, steht oftmals schon im Vorherein fest (ausgehend von der Frage nach dem «WHAT», was die Community bringen soll). Diese Fragen nach dem «WHY», «HOW» und «WHAT» im Sinne des «Golden Circle», den Simon Sinek in seinem TED Talk<sup>17</sup> im September 2009 vorgestellt hat, sollte sich jeder, der eine Community aufbauen möchte, im Vorfeld und in der richtigen Reihenfolge stellen. Dabei sollte als Erstes von der Frage «WHY» ausgegangen werden, der Frage nach dem Sinn und Zweck der Community für die potentiellen Mitglieder. Die Fragen nach dem «HOW», also wie die Community aufgebaut werden und funktionieren soll, und nach dem «WHAT», was die Community anbieten und welche Ziele mit ihr erreicht werden sollen, sollten erst später folgen. Gemäss Simon Sinek (2009), wissen viele Organisationen sehr genau, was sie machen («WHAT»), einige wissen, wie sie es machen («HOW»), aber nur wenige wissen, warum sie etwas machen («WHY»). In seinem TED Talk legt Simon Sinek dar, dass wirklich inspirierende Leadership immer als Erstes von der Frage «WHY» ausgeht: Warum wird etwas gemacht, was ist der Sinn und Zweck einer Organisation, beziehungsweise einer Community? Was ist die Absicht dahinter und welchen Nutzen soll sie den potentiellen Mitgliedern bringen? Was ist das zentrale Anliegen, das die Mitglieder einer Community miteinander teilen? Gemäss Dominik Scherrer (2020) eignet sich der «Golden Circle» von Simon Sinek (2009) besonders gut dazu, um über den Sinn und Zweck einer Community nachzudenken. Dieser erste Schritt ist wesentlich, wenn eine Community erfolgreich sein soll.

---

<sup>17</sup> TED Talk Simon Sinek, abgerufen am 12. Juni 2020: [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action)

**Abbildung 1: The Golden Circle von Simon Sinek**

Quelle: Smart Insights. Start with Why: Creating a value proposition with the Golden Circle model (2009)

Deshalb sollte beim Aufbau einer neuen Community nicht als Erstes vom «WHAT» ausgegangen werden, also vom Resultat, das eine Organisation mit der Community erreichen möchte, sondern vom «WHY», also dem Sinn der Community, dem zentralen Anliegen, das den eigentlichen Zweck der Community ausmacht. Hierzu ein Beispiel: Eine Organisation möchte in einem neuen Geschäftsbereich Fuss fassen und hierzu eine neue Kundengruppe erschliessen. Um dies zu erreichen, möchte die Organisation eine neue Community aufbauen, die aus den künftigen Kunden im neuen Bereich bestehen soll. Damit möchte die Organisation ihre Akquise ausbauen, um ihre Dienstleistungen besser verkaufen können. Das oberste Ziel dieser neuen Community ist somit ausschliesslich wirtschaftlicher Natur und soll hauptsächlich der Organisation, welche die Community betreibt, zugute kommen. Statt vom «WHY» auszugehen, also sich zu überlegen, was eigentlich der Sinn und Zweck dieser neuen Community für ihre künftigen Mitglieder sein soll, beziehungsweise, was die künftigen Mitglieder motivieren soll, sich in dieser neuen Community zu engagieren, welches Anliegen die Community verfolgen möchte, geht die Organisation als Erstes vom «WHAT» aus, also dem Resultat, das sie mit der neuen Community erreichen will: nämlich Akquise und Erschliessung eines neuen Geschäftsbereichs. Besser wäre es, wenn sich die Organisation als Erstes die Frage nach dem «WHY» stellen würde: Gibt es ein Anliegen, ein Zweck, eine Leidenschaft, für das sie sich als Organisation einsetzen möchte, und für das auch andere

sich einsetzen möchten? Wenn ja, dann wäre die Ausgangslage, eine Community rund um dieses gemeinsame Anliegen aufzubauen, gegeben. Ausgehend aber von dem «WHAT», also dem gewünschten Resultat, das die Organisation mit der künftigen Community erzielen möchte, dürfte es äusserst schwierig sein, eine Community aufzubauen, in der die Mitglieder wirklich engagiert und mit Herzblut mit dabei sind. Denn welchen Nutzen würden die potentiellen Mitglieder aus ihrem Engagement in einer solchen Community ziehen? Warum sollen die potentiellen Mitglieder ihre wertvolle Zeit in eine Community investieren, deren Ziele letztlich nur der Organisation dienen? Nicht nur beim oben genannten Beispiel, sondern auch in vielen anderen Fällen stelle ich immer wieder fest, dass es Communitys gibt, die einfach nicht zum Fliegen kommen, weil die Community nicht genug Mitglieder findet, die Ziele der Community nicht auf einem gemeinsamen Anliegen der potentiellen Mitglieder beruhen sondern von der Organisation dahinter fremdbestimmt sind und Mitglieder deshalb einfach nicht motiviert genug sind, sich in einer solchen Community zu engagieren.

Der Begriff Community wird zudem inflationär verwendet. Nicht überall, wo Community draufsteht, ist auch Community drin. So ist beispielsweise ein Kundenstamm noch lange keine Community. Auch ein Netzwerk ist noch lange keine Community. Eine Community muss auch nicht zwingend virtuell sein. Im Gegenteil: Eine Community lebt gerade von den Offline-Kontakten, denn diese sind wichtig für den Aufbau von Vertrauen zwischen den Community Mitgliedern und für den langfristigen Zusammenhalt. Gemäss Etienne Wenger et al. (2002) ist eine Community eine Gruppe von Menschen, die ein gemeinsames Anliegen, ein Problem oder eine Leidenschaft zu einem Thema teilen, und die ihr Wissen und ihre Expertise in diesem Bereich vertiefen, indem sie sich kontinuierlich zu diesem Thema austauschen und miteinander interagieren. Die Schweizer E-Learning Community eduhub ist eine solche Community.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Die Masterarbeit ist in fünf Kapitel eingeteilt. Das erste Kapitel besteht aus der Einleitung. Dabei gehe ich auf die Ausgangslage und Relevanz, den Untersuchungsgegenstand und den Aufbau dieser Arbeit ein. Im zweiten Kapitel setze ich mich vertieft mit den theoretischen Grundlagen von Communitys auseinander. Dabei stütze ich mich einerseits auf Fachliteratur über Communitys, andererseits auf Community-Modelle, wie der Community Canvas von Pfortmüller et al. (2017) und der Collaboration Canvas von Dominik Scherrer von ecloo (2020). Der Community Canvas wie auch der Collaboration Canvas bilden sehr nützliche und übersichtliche Methoden ab, mit welchen Communitys auf mehreren Ebenen umfassend analysiert werden können. In einem nächsten Schritt werde ich auf die Erfolgsfaktoren von Communitys eingehen und diese nach den «Seven Principles for Belonging»

(Sieben Prinzipien der Zugehörigkeit, *Anm.: eigene Übersetzung*) von Charles H. Vogl (2016) analysieren. Diese Prinzipien bilden auch die Grundlage für die beiden Experteninterviews, die im dritten Kapitel folgen. Diese Experteninterviews werden nach der Methode von Mieg et al. (2005) mit den Koordinatoren der SINGA Community Schweiz und UPC Support Community durchgeführt. Dabei werden die Erfolgsfaktoren gemäss den «Seven Principles for Belonging» (Vogl, 2016) erfragt sowie eine vertiefte Analyse der Schweizer E-Learning Community eduhub durchgeführt. Auf meine These, dass der Erfolg von Communitys grundsätzlich auf den gleichen Erfolgsfaktoren basiert, möchte ich im vierten Kapitel eingehen, wenn ich die Erfolgsfaktoren der SINGA Community Schweiz, UPC Support Community und der Schweizer E-Learning Community eduhub miteinander vergleiche. Ich bin der Meinung, dass unabhängig von der Typologie einer Community und ungeachtet dessen, ob es sich um eine On- oder Offline-Community handelt – oder eine Community, die sowohl online wie offline unterwegs ist – die Faktoren, die den Erfolg einer Community ausmachen, grundsätzlich dieselben sind. Um dies zu belegen, ist es von Vorteil, dass die SINGA Community Schweiz, UPC Support Community und Schweizer E-Learning Community eduhub sehr unterschiedliche Communitys sind, mit unterschiedlichen Fokussen, Zielen und andersartigem Aufbau. Die SINGA Community Schweiz kann als eine «Community of Action» nach Emily Webber (2016) bezeichnet werden, denn sie betrifft Menschen, die sich zusammenfinden, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Die UPC Support Community hingegen kann nach Webbers (2016) Definition als eine «Community of Interest» eingeordnet werden, denn sie dreht sich um ein Thema, nämlich UPC-Produkte und -Dienste. Die Schweizer E-Learning Community eduhub wiederum ist nach Webbers (2016) Typologie eine «Community of Practice (CoP)», da sich bei eduhub Menschen zusammenschliessen, um sich über ein Thema auszutauschen und sich zu vernetzen, weil sie ein gemeinsames Anliegen für dieses Thema haben und ihr Wissen darüber vertiefen möchten (Wenger et al., 2002). Im letzten Kapitel schliesse ich die Masterarbeit mit einem Fazit und einer persönlichen Reflexion über Erfolgsfaktoren von Communitys allgemein ab.

## **2. Theoretische Grundlagen**

### **2.1 Begriffsdefinitionen zu Communitys**

Für diese Masterarbeit beziehe ich mich auf den Begriff «Communities of Practice» (CoP), denn dieser Begriff bildet am ehesten das ab, was ich unter einer Community verstehe. Wie schon in der Einleitung erwähnt, sind «Communities of Practice» (CoP) eine Gruppe von Menschen, die ein Anliegen, ein Problem oder eine Leidenschaft zu einem Thema teilen und ihr Wissen und ihre Expertise darüber vertiefen, indem sie sich kontinuierlich darüber austauschen (Wenger et al., 2002). Diese Definition deckt sich auch mit derjenigen von Ulrich Schönbauer (2019), der die folgenden drei Wesensmerkmale aufzählt, die «Communities of Practice» (CoP) charakterisieren:

#### **Gemeinsames Ziel**

Die Mitglieder einer Community möchten in einem bestimmten Bereich gemeinsam etwas erreichen. Sie haben ein gemeinsames Ziel, sie setzen sich für das gleiche Anliegen ein und ziehen an einem Strick (Schönbauer, 2019).

#### **Gefühl der Zusammengehörigkeit**

Die Gemeinschaft in der Community, beziehungsweise das «Wir-Gefühl» bildet die Basis einer Community. Das Gefühl, im gleichen Boot zu sitzen, das gleiche Anliegen zu teilen oder vor einer ähnlichen Herausforderung zu stehen, motiviert die Mitglieder, sich in die Community einzubringen, denn es gibt ihnen ein Gefühl der Zusammengehörigkeit. Die Gemeinschaft bildet somit die Basis der Community. Die Community sieht sich als Einheit (Schönbauer, 2019).

#### **Gemeinsames zentrales Thema**

Die Mitglieder einer Community tauschen sich zu einem bestimmten, zentralen Thema aus, dem Kernthema der Community. Dieses Thema bestimmt die Stossrichtung und den Austausch in der Community, es ist das Kernthema, um das sich die Aktivitäten in der Community drehen. Die Mitglieder der Community tauschen sich zu diesem Thema stetig aus und vertiefen ihr Wissen darüber, um ihr gemeinsames Ziel erreichen zu können, beziehungsweise sich für das gemeinsame Anliegen einsetzen zu können. «Communities of Practice» (CoP) bilden durch den Austausch der Mitglieder rund um ein bestimmtes Thema mit der Zeit eine kollektive Intelligenz. Dabei werden «Communities of Practice» (CoP) angetrieben vom gemeinsamen Anliegen, beziehungsweise vom gemeinsamen Ziel der Mitglieder (Schönbauer, 2019).

## 2.2 On- und Offline-Communitys

Unter dem Begriff «Community» wird heute oftmals eine Online-Community verstanden: «Unter Community versteht man alle Arten von Gemeinschaften, die sich mit Hilfe technischer Plattformen organisieren.» (Schindler et al., 2014; Experteninterview mit Silke Schippmann). Gemäss Tanasic et al. (2017) wird unter Community Building «das Aufbauen von digitalen Gruppen in der Online-Welt» verstanden. Mit der Annahme, dass der Begriff «Community» ausschliesslich Online-Communities bezeichnen soll, bin ich nicht ganz einverstanden, denn eine Community kann sowohl online, als auch offline, oder in beiden Formen existieren. Gerade der Offline-Kontakt in einer Community ist sehr wichtig für den Aufbau von Vertrauen, das eine Community zusammenhält und letztendlich über ihren Erfolg entscheidet, denn ohne Vertrauen kann eine Community nicht existieren, wie Ulrich Schönbauer (2019) darlegt: «CoP funktionieren nur auf der Basis von Vertrauen. Vertrauen lässt sich nicht verordnen, sondern muss sich sukzessive bilden.» Das zeigt sich einerseits am Beispiel der Schweizer E-Learning Community eduhub, andererseits aber auch am Beispiel der SINGA Community Schweiz. Diese Communitys verfügen zwar beide über eine Online-Plattform, bauen ihr Bestehen jedoch grundsätzlich auf dem persönlichen Kontakt zwischen ihren Mitgliedern an Offline-Events auf. Die Mitglieder der SINGA Community Schweiz und der Schweizer E-Learning Community eduhub nutzen einerseits verschiedene elektronische Kommunikations- und Austauschplattformen (beispielsweise Community-Webseite, Foren, Wikis, Web- und Video Conferencing für Online-Meetings), treffen und vernetzen sich jedoch regelmässig in der realen Welt an Offline-Events. Die Treffen in der realen Welt sind bei der SINGA Community Schweiz wie bei der Schweizer E-Learning Community eduhub grundlegend für den Zusammenhalt, den Aufbau von Vertrauen und das erfolgreiche Umsetzen gemeinsamer Projekte in der Community. Anders verhält es sich bei der UPC Support Community, die rein online existiert. Doch später dazu mehr. Grundsätzlich sind Communitys nicht reine Online-Gebilde. Sie können sowohl on- wie offline oder gemischt existieren. Gerade der Offline-Kontakt ist bei Communities ein wichtiger Erfolgsfaktor, denn er fördert den Aufbau von Vertrauen unter den Mitgliedern, der wichtig ist für den Zusammenhalt in der Community (Wenger et al., 2002).

## 2.3 Community Management versus Community Coordination

Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor von Communitys ist die Art und Weise, wie eine Community koordiniert wird. Gemäss Julia Tanasic (2017) sind Communitys keine Selbstläufer. Jede Community braucht eine zentrale Koordination, beziehungsweise eine «Befütterung», so dass die Community einen Mehrwert schaffen kann. Ebenso sieht es Etienne Wenger et al. (2002): Communitys brauchen jemanden, der sie koordiniert, die Events organisiert und die Mitglieder innerhalb der Community miteinander vernetzt. Der Community Coordinator ist gemäss Wenger et al. (2002) oft selbst ein Mitglied der Community und unterstützt die Community dabei, sich auf ihre Themen zu fokussieren, Beziehungen aufrecht zu erhalten und ihre

Expertise in bestimmten Themenbereichen zu entwickeln. Diese Aufgabe wird allgemein als «Community Management» oder «Community Coordination» bezeichnet und wird von einem «Community Manager» oder einem «Community Coordinator» übernommen. In der Regel bezeichnen diese Berufsbezeichnung grundsätzlich die gleiche Tätigkeit. Ich persönlich finde die Bezeichnung «Community Coordinator» jedoch treffender, weil eine Community als organisches und dynamisches Gebilde eigentlich nicht gesteuert und administriert, sondern nur koordiniert und die Themen in der Community nicht von oben bestimmt, sondern nur kuratiert werden können. Ulrich Schönbächler (2019) zeigt auf, dass Communitys nur auf der Basis der intrinsischen Motivation ihrer Mitglieder funktionieren und gegenüber jeder (äusseren) Einflussnahme hochsensibel reagieren. Der Begriff «Management» beinhaltet eine Top-Down-Steuerung sowie ein äusseres Einflussnehmen, so dass bestimmte, zum Voraus definierte Ziele erreicht werden sollen. Bei einer Community ist dies jedoch so nicht möglich, denn Communitys hängen grundsätzlich von der intrinsischen Motivation ihrer Mitglieder ab und können langfristig nur dann erfolgreich sein, wenn die Community-Mitglieder selbst einen direkten Nutzen aus ihrem Engagement in der Community ziehen. Gemäss Schönbauer (2019) sind die Mitglieder einer Community ausschliesslich dann bereit, Zeit, Wissen, Engagement und Ähnliches in eine Community zu investieren, wenn sie aus der Teilnahme einen direkten Nutzen für sich ziehen können. Deshalb lassen sich auch die Themen in einer Community nicht Top-Down von einem äusseren Management vorgeben. Vielmehr müssen sich die Themen einer Community aus der Community selbst heraus entwickeln. Wer eine Community erfolgreich koordinieren möchte, muss sich eine Community wie eine Welle im Meer vorstellen. Man kann nicht entscheiden, wie gross die Welle sein soll und wo sie brechen wird, wird, aber man lernen auf ihr zu reiten.

## **2.4 Unterschied zwischen Communitys und Netzwerken**

Gemäss Schönbauer (2019) ist nicht jedes Netzwerk eine Community, aber jede Community ist ein Netzwerk. Der Unterschied zwischen einem Netzwerk und einer Community besteht nach Schönbauer (2019) im Grad der Verbindlichkeit: «Reine Netzwerke beschränken sich auf den nützlichen Austausch von Informationen, die TeilnehmerInnen verfolgen dabei aber nicht die gleichen Ziele. CoP zeichnet hingegen eine gemeinsame Intention aus (...).» Ulrich Schönbauer (2019) legt hier dar, dass die Mitglieder einer Community sich gegenseitig unterstützen und so eine Gruppenidentität sowie eine höhere Verbindlichkeit bilden, als dies bei einem reinem Netzwerk der Fall ist. Da sich die Mitglieder einer Community in der Regel persönlich kennen und untereinander Beziehungen pflegen, die auf gegenseitigem Vertrauen basieren, kann eine Community – im Gegensatz zu einem Netzwerk – nicht beliebig gross sein. Ein Netzwerk kann mehrere Tausend Mitglieder zählen und zeichnet sich deshalb auch eher durch lose Bindungen der Mitglieder untereinander aus, gemäss Granovetter (1973) sogenannte «weak ties». Die Mitglieder eines Netzwerks pflegen in der Regel untereinander

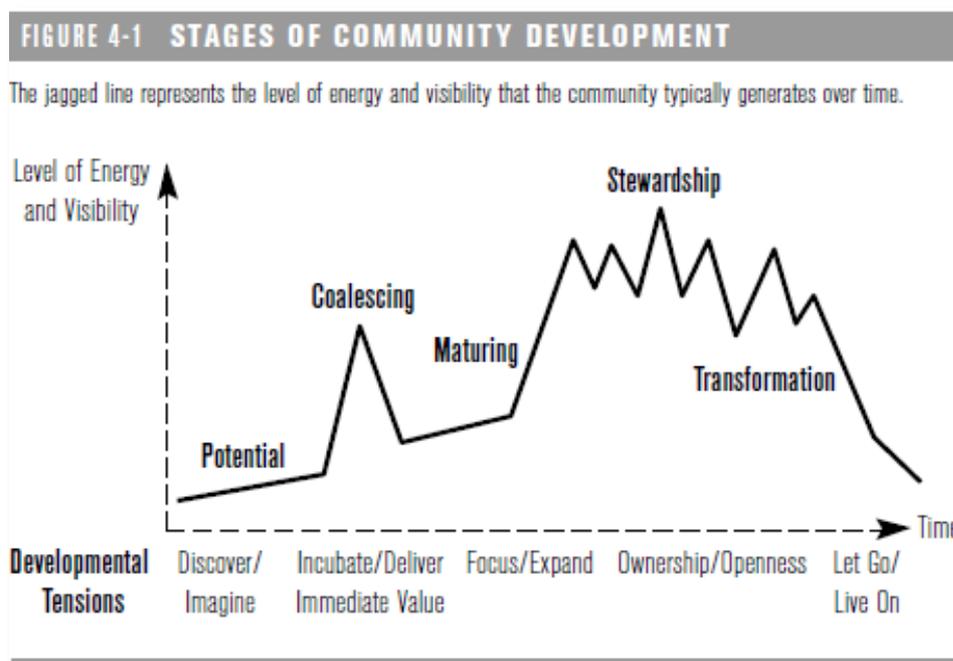
keine Beziehung und wissen auch nicht unbedingt um die gegenseitige Existenz – im Gegensatz zu einer Community, die auf dem Beziehungsnetz und dem engem Austausch ihrer Mitglieder untereinander beruht und die sogenannte «strong ties» unter den Mitgliedern (Granovetter, 1973) aufweist. Die Tatsache, dass die Mitglieder einer Community untereinander Beziehungen pflegen und eine Community auf dem gegenseitigen Vertrauen ihrer Mitglieder beruht, ist ein weiterer Grund dafür, dass eine Community nicht beliebig gross werden kann. Gemäss Richard Millington (2012) teilt sich eine Community, sobald sie eine bestimmte Grösse erreicht, wieder in neue, kleinere Communities auf.

In seinem Handbuch zur Typologisierung von Communities bezeichnet Dominik Scherrer (2020) den Hauptunterschied zwischen Communities und Netzwerken folgendermassen: «Communities legen den Schwerpunkt auf Transformation (etwas verändern, eine bessere Zukunft gestalten, ob in der Gesellschaft, einer Firma, einem Verein, einer Bewegung, einer Szene), bei Netzwerken steht die Transaktion im Vordergrund (Wissen austauschen, Beziehungen knüpfen, um an neue Aufträge zu gelangen usw.)» Gemäss Dominik Scherrer (2020) zeichnet sich eine Community gegenüber einem Netzwerk insbesondere durch ihren Anspruch auf Transformation, beziehungsweise ihren Willen, etwas zu verändern ab.

## 2.5 Die verschiedenen Reifegrade von Communitys

Gemäss Wenger et al. (2002) sind Communitys als organische, dynamische Gebilde alles andere als statisch. Communitys durchlaufen deshalb mehrere Entwicklungsstufen: Sie entstehen, wachsen und sterben irgendwann.

### Abbildung 2: Reifegrade von Communitys



Quelle: Wenger et al. (2002): «Cultivating Communities of Practice. The Stages of Community Development.»

Als Phasen im Community-Lebenszyklus unterscheiden Wenger et al. (2002) das Potential («Potential»), die Vereinigung («Coalescing»), die Reifung («Maturing»), die Selbsteffizienz («Stewardship») und die Transformation («Transformation»). Gestützt auf dieses Modell legt Emily Webber (2016) dar, dass Communitys während der verschiedenen Reifegrade auch unterschiedliche Energielevel und Bedürfnisse aufweisen. Für Organisationen, die eine Community aufbauen, beziehungsweise koordinieren möchten, ist es deshalb gemäss Webber (2016) wichtig zu verstehen, in welchem Reifegrad sich die Community befindet, um sie richtig unterstützen zu können.

### **2.5.1 Potential**

Am Anfang einer jeden Community steht ein Netzwerk von Individuen, die das Potential aufweisen, sich enger miteinander zu vernetzen und sich für eine gemeinsame Sache einzusetzen. Zu diesem Zeitpunkt ist das Energielevel gemäss Webber (2016) noch relativ tief, und es braucht den tatkräftigen Antrieb eines oder mehrerer Community Leader, damit aus dem losen Netzwerk eine Community entstehen kann.

### **2.5.2 Vereinigung**

Sobald die Mitglieder des losen Netzwerks beginnen, untereinander Beziehungen aufzubauen, entwickelt sich aus dem Netzwerk eine Community. In dieser Phase liegt gemäss Webber (2016) der Fokus vermehrt auf dem Aufbau der Beziehungen innerhalb der Community selbst, denn auf das Erreichen gemeinsamer Ziele.

### **2.5.3 Reifung**

In der Reifungsphase legt die Community gemäss Webber (2016) an Mitgliederzahlen zu, und die Verbindlichkeit sowie das Expertenwissen innerhalb der Community nehmen zu. In dieser Phase werden starke Bindungen und Vertrauen unter den Mitgliedern innerhalb der Community aufgebaut.

### **2.5.4 Selbsteffizienz**

In der vierten Phase der Selbsteffizienz ist die Community auf Kurs und hat sich als Expertenpool etabliert. Mitglieder in der Community bringen sich aktiv ein, und das Expertenwissen wird laufend geteilt, ausgebaut und vertieft (Webber, 2016).

### **2.5.5 Transformation**

In der fünften Phase der Transformation verändert sich die Community. Entweder stirbt die Community, weil ihr Thema für die Mitglieder nicht mehr relevant ist, die Themen innerhalb der Community entwickeln sich weiter, oder es gehen neue, kleinere Communities zu neuen Themen aus der bestehenden Community hervor (Webber, 2016). Dies bestätigt auch

Richard Millington (2012). Gemäss Millington (2012) teilen sich Communitys, sobald sie eine bestimmte Grösse erreicht haben, in kleinere Communitys zu neuen Themen auf.

Laut Wenger et al. (2002) durchlaufen alle Communitys während diesen Entwicklungsstufen immer wieder Zeiten von Stabilität und Neuentdeckungen. Eine Community entwickelt sich laufend weiter. Sie ist organisch und lebt. Communitys sind deshalb nicht statisch und folgen auch nicht vordefinierten Mustern. Sie leben von den Interessen und vom Engagement ihrer Mitglieder, aber auch von der Relevanz ihrer Themen. Eine Community kann deshalb nicht einem Raster folgen, das im Voraus von einem Management «top down» festgelegt wurde. Man kann einer Community keine Themen oder ein bestimmtes Design aufzwingen (Wenger et al., 2002). Die Themen einer Community und ihre Stossrichtung entwickeln sich aufgrund der Natur der Community aus ihr selbst heraus.

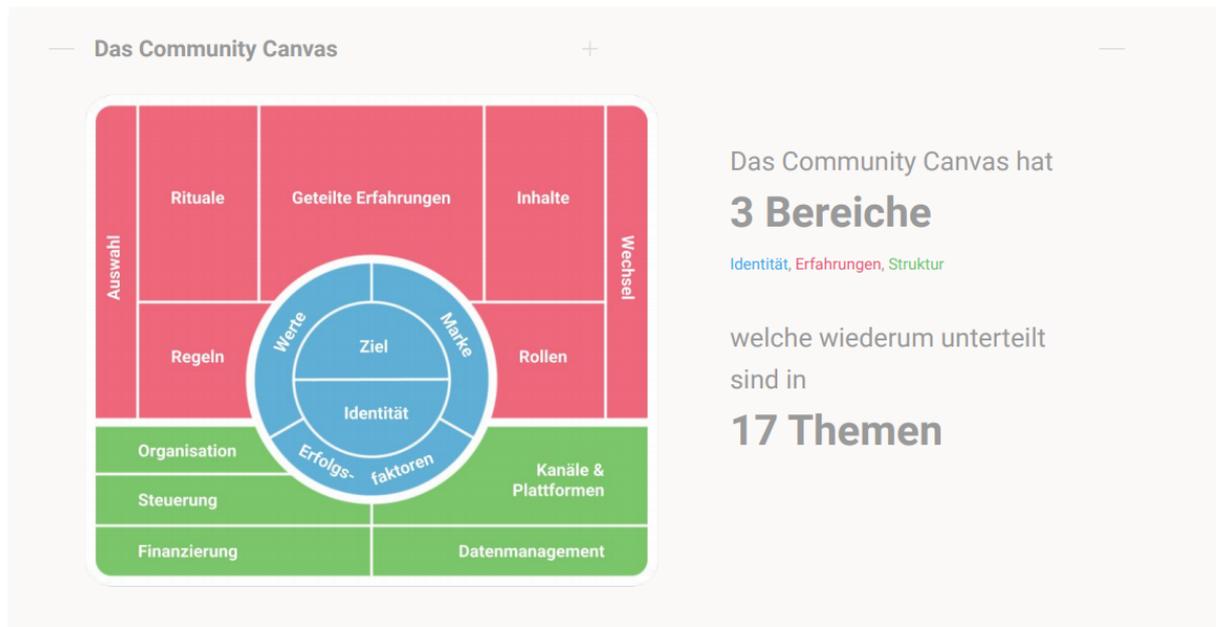
## **2.6 Modelle zur Analyse von Communitys**

Da Communitys organische und dynamische Gebilde sind und ihre Entwicklung deshalb nicht immer vorhersehbar ist, können Communitys auch nicht nach ROI-Ansätzen gemessen werden. Die Funktionsweise von Communitys ist deshalb für traditionell denkende Organisationen, die ein klassisches Management verfolgen, oftmals sehr schwer zu verstehen. Auch der Nutzen einer Community lässt sich nicht nach klassischen ROI-Ansätzen messen und überprüfen. Glücklicherweise gibt es aber verschiedene Methoden, um Communitys – und somit auch ihren Wert für eine Organisation – umfassend zu analysieren. Weiter unten möchte ich auf die drei verschiedenen Analysemodelle «Community Canvas» (Pfortmüller et al. 2017), «Collaboration Canvas» (Dominik Scherrer, 2020) und die «Seven Principles for Belonging» nach Charles Vogl (2016) vertieft eingehen. Diese drei Analysemodelle dienen auch als Grundlage für die Experteninterviews, die ich mit den Koordinatoren der SINGA Community Schweiz und der UPC Support Community geführt habe, und sie dienen auch der vertieften Analyse der Schweizer E-Learning Community eduhub.

### **2.6.1 Community Canvas**

Das Community Canvas von Pfortmüller et al. (2017) ist eine Vorlage, die dazu dient, Communitys aufzubauen oder zu analysieren. Das Community Canvas ist in die drei Bereiche Identität, Erfahrungen und Struktur eingeteilt, die wiederum unterteilt sind in 17 Themen.

### Abbildung 3: Community Canvas



Quelle: Das Community Canvas Handbuch, Pfortmüller et al. 2017

Gemäss Pfortmüller et al. (2017) bieten Communities einen Rahmen, in dem sich die Mitglieder gegenseitig helfen, miteinander arbeiten und bedeutungsvolle Beziehungen zueinander aufbauen können. Das Community Canvas wurde dafür entwickelt, Organisationen zu unterstützen, die eine Community aufbauen und koordinieren möchten. Es ist in die drei Hauptbereiche «Identität», «Erfahrungen» und «Struktur» eingeteilt, die wiederum in 17 Themen gegliedert sind. Bestehende Communities können nach diesen drei Bereichen und den 17 Themen umfassend analysiert werden. Dadurch können grundlegende Erfolgsfaktoren abgeleitet werden, die grundsätzlich auf alle Arten von Communities anwendbar sind.

Die wichtigste Frage, die im Community Canvas optisch auch zentral dargestellt ist, ist die Frage nach dem Ziel und der Identität der Community. Es stellt sich die Frage, warum die Community existiert und was sie zu erreichen erhofft (Pfortmüller et al. 2017). Dies deckt sich auch mit Simon Sineks (2009) Herangehensweise des «Golden Circle», in dem auch die Frage nach dem «WHY» im Zentrum steht und von dem aus ausgegangen wird. Simon Sinek legt in seinem TED Talk (2009) dar, dass wirklich inspirierende Organisationen (wie beispielsweise Communities) immer zuerst von der Frage «WHY» ausgehen: Warum wird etwas gemacht, was ist der Sinn und Zweck einer Organisation. Was ist die Absicht dahinter. Diese Fragen stehen auch im Community Canvas im Zentrum (Pfortmüller et al. 2017). Die Identität umfasst Themen wie das Ziel und die Werte einer Community, aber auch die Identität der Community. Gemäss Pfortmüller et al. (2017) sollte sich jede Organisation, die eine Community aufbauen möchte, als Erstes intensiv mit der Frage befassen, für wen die

Community sein soll, und welches zentrale Anliegen die potentiellen Mitglieder teilen sollen. Die Mitglieder müssen sich mit der Community identifizieren können und ein gemeinsames, zentrales Anliegen teilen, wie in der Definition von Etienne Wenger (2002) zu «Communities of Practice (CoP)» beschrieben:

*«Communities of Practice are groups of people who share a concern, a set of problems, or a passion about a topic, and who deepen their knowledge and expertise in this area by interacting on an ongoing basis.»*

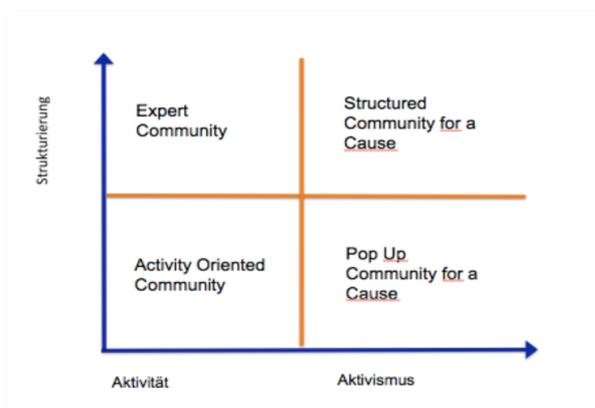
Das bedeutet aber nicht, dass eine Community nicht heterogen sein darf – im Gegenteil, gerade die Vielfalt einer Community trägt zu ihrem Reichtum in Bezug auf Wissen und Knowhow bei. Gemäss Pfortmüller et al. (2017) erhalten die meisten Communitys signifikante Stärke und Mehrwerte durch eine vielfältigere Mitgliederauswahl, vorausgesetzt die Mitglieder behalten ihre Gemeinsamkeiten und geteilte Identität.

Zentral bei Communitys ist auch die Frage nach den Werten. Im Community Canvas von Pfortmüller et al. (2017) wird dargelegt, dass ein gemeinsames Werteverständnis für Communitys unglaublich machtvoll ist und einen «Fixstern für alle Aktionen und Interaktionen innerhalb der Community» bietet. Eine Organisation, die eine Community aufbauen, beziehungsweise koordinieren möchte, sollte diese zentralen Werte mit der Community teilen.

## 2.6.2 Collaboration Canvas

Gemäss dem Collaboration Canvas von Dominik Scherrer (2020) werden Communitys als Kultur und System der Interaktion und Zusammenarbeit erfahren. In seinem Collaboration Canvas teilt Scherrer (2020) Communitys in vier verschiedene Typologien ein:

### Abbildung 4: Collaboration Canvas



Quelle: Scherrer, Dominik (2020): Kleines Handbuch zur Typologisierung von Communitys

Bei seiner Typologisierung von Communitys unterscheidet Scherrer (2020) zwischen der Strukturierung einer Community (Ordinatenachse oder y-Achse) und der Aktivität beziehungsweise des Aktivismus einer Community (Abszissenachse oder x-Achse) und definiert dabei vier Grundtypologien von Communitys:

- Die «Expert Community» beziehungsweise Expertencommunity (*Anm. eigene Übersetzung*), die eine hohe Strukturierung und eine geringere Aktivität, beziehungsweise einen geringeren Aktivismus aufweist.
- Die «Structured Community for a Cause» beziehungsweise strukturierte Community, die sich für einen guten Zweck einsetzt (*Anm. eigene Übersetzung*), die ebenfalls eine hohe Strukturierung sowie einen hohen Aktivismus aufweist.
- Die «Pop Up Community for a Cause» beziehungsweise Pop-up Community, die sich für einen guten Zweck einsetzt (*Anm. eigene Übersetzung*), die eine geringere Strukturierung, dafür einen hohen Aktivismus aufweist.
- Die «Activity Oriented Community» beziehungsweise handlungsorientierte Community (*Anm. eigene Übersetzung*), die eine geringere Strukturierung und einen geringeren Aktivismus aufweist.

Communitys sind gemäss Scherrer (2020) ein idealer Ort, an dem Austausch und Zusammenarbeit auf Augenhöhe stattfinden können. Dadurch können die Mitglieder einer Community gegenseitig voneinander lernen, und die Grundlagen für Kreativität und Innovation sind gegeben.

Laut Scherrer (2020) weist jede Community ihre eigene Kultur auf. Um zu verstehen, wie eine Community funktioniert, muss man ihre Kultur kennen, beziehungsweise verstehen, wie die Community «tickt». Organisationen, die eine Community aufbauen, beziehungsweise erfolgreich koordinieren möchten, müssen sich deshalb auch mit der Kultur der Community auseinandersetzen und als Organisation eine ähnliche Kultur aufweisen oder im Idealfall die gleiche Kultur mit der Community teilen, damit Synergien entstehen können.

### 2.6.3 «Seven Principles for Belonging» nach Charles H. Vogl

Ein weiterer Ansatz, um Communitys und deren Erfolg zu analysieren, sind die «Seven Principles for Belonging» nach Charles H. Vogl (2016), beziehungsweise die «Sieben Prinzipien der Zugehörigkeit» (*Anm. eigene Übersetzung*). Zu den sieben Prinzipien, nach welchen Charles H. Vogl (2016) Communitys definiert, gehören folgende:

#### 1. «Boundary Principle» oder Prinzip der Abgrenzung:

Durch das Prinzip der Abgrenzung (*Anm. eigene Übersetzung*) hebt sich eine Community gemäss Charles H. Vogl (2016) von der übrigen Gemeinschaft ab, das heisst, es gibt eine Grenze zwischen den Mitgliedern und den Nicht-Mitgliedern einer Community. Dank dem Prinzip der Abgrenzung wissen die Community-Mitglieder, wer zur Community gehört und wer nicht. Das Prinzip der Abgrenzung bietet der Community gemäss Charles H. Vogl (2016) einen geschützten Rahmen, in dem sich die Community-Mitglieder miteinander austauschen können. Dabei versteht sich das Prinzip der Abgrenzung nicht als harte Grenze nach aussen, um Nicht-Mitglieder gezielt auszuschliessen, sondern als geschützter Rahmen nach innen, um den Mitgliedern eine sichere Umgebung zu bieten, in der sie sich ungestört zu ihren Themen austauschen können.

Angewendet auf die Schweizer E-Learning Community eduhub sieht das Prinzip der Abgrenzung nach Charles H. Vogl (2016) folgendermassen aus: Die Schweizer E-Learning Community eduhub ist eine geschlossene Community für E-Learning Experten, die an einer Schweizer Hochschule tätig sind. Das bedeutet, dass die Community nicht offen ist für Personen aus der Privatwirtschaft oder aus dem Ausland – dies nicht, um diese gezielt auszugrenzen, sondern um sicherzustellen, dass in der Schweizer E-Learning Community tatsächlich die Themen besprochen werden, die für die E-Learning Experten der Schweizer Hochschulen relevant sind. So kann gewährleistet werden, dass die Schweizer E-Learning Community eduhub eine marketingfreie Zone ist und nicht von den kommerziellen Interessen externer E-Learning-Anbieter übersteuert wird. Auch werden nicht Themen behandelt, die für ausländische Hochschulen zwar relevant, für die Schweizer Hochschulen jedoch irrelevant sind. Das Prinzip der Abgrenzung nach Charles H. Vogl (2016) bestätigt die Schweizer E-Learning Community eduhub in ihrer Einzigartigkeit: Die Schweizer E-Learning Community eduhub hebt sich klar von kommerziell ausgerichteten E-Learning Communitys ab und ist zudem in der Schweiz die einzige Community, in der Hochschulen aus allen Sprachregionen der Schweiz vertreten sind. Die Schweizer E-Learning Community eduhub ist keine DACH-Community (mit Mitgliedern aus dem deutschsprachigen Raum Deutschland-Österreich-Schweiz), denn sie geht über den «Röstigraben» hinaus und zählt nicht nur aus der Deutschschweiz, sondern auch aus der Westschweiz und aus dem Tessin viele aktive Mitglieder. Trotz der unterschiedlichen Sprachregionen der Mitglieder ist der Zusammenhalt in der Schweizer E-Learning Community

eduhub sehr gross, was sich letztendlich auch auf das Prinzip der Abgrenzung von Charles H. Vogl (2016) zurückführen lässt.

## **2. «Initiation Principle» oder Prinzip der Initiierung:**

Mit dem Prinzip der Initiierung (*Anm. eigene Übersetzung*) bezeichnet Charles H. Vogl (2016) Aktivitäten, durch die ein neues Mitglied in eine Community aufgenommen wird. Eine Initiierung kann gemäss Charles H. Vogl (2016) ganz unterschiedliche Formen haben. Es kann sich um eine Prozession, einen Tanz, einen persönlichen Brief oder einen Telefonanruf handeln. Es spielt keine Rolle, in welcher Form die Initiierung erfolgt. Sie markiert in jedem Fall die Aufnahme eines neuen Mitglieds in eine Community. In der Schweizer E-Learning Community eduhub besteht das Prinzip der Initiierung in Form einer Willkommensmail an das neue Mitglied. Neue Mitglieder müssen dabei die Community Guidelines<sup>18</sup> der Schweizer E-Learning Community eduhub akzeptieren.

## **3. «Rituals Principle» oder Prinzip der Rituale:**

Gemäss Charles H. Vogl (2016) stärken wiederkehrende Aktivitäten einer Community deren Identität und Zusammenhalt. Starke Communities weisen formelle wie informelle Rituale auf. Dabei haben Rituale einen Symbolcharakter und sprechen die emotionale Ebene der Community-Mitglieder an. Nach Charles H. Vogl (2016) ist das Prinzip der Rituale (*Anm. eigene Übersetzung*) in einer Community deshalb so wichtig, weil Rituale die Verbundenheit der Community-Mitglieder stärken. Rituale finden in einem regelmässigen Rhythmus statt, wie beispielsweise der Kirchenbesuch am Sonntag, der monatliche Pokerabend mit Freunden, oder das morgendliche Zeitunglesen. Rituale geben Halt und Struktur im Alltag. In einer Community stärken Rituale den Zusammenhalt und das «Wir-Gefühl» der Community-Mitglieder. Durch Rituale fühlen sich die Community-Mitglieder in der Community aufgehoben, verbunden, vertraut, geschätzt und willkommen. Nach Charles H. Vogl (2016) sind Rituale ein mächtiges Werkzeug, um den Zusammenhalt in einer Community zu stärken und Community-Mitglieder zu motivieren, sich in die Community einzubringen.

Angewendet auf die Schweizer E-Learning Community eduhub könnte man die jährlich stattfindenden eduhub days<sup>19</sup> als das wichtigste Ritual der Community bezeichnen. An dieser jährlichen Konferenz trifft sich jeweils der harte Kern der Community. Für die Mitglieder ist es sehr wichtig, an dieser Konferenz mit dabei zu sein. Mittlerweile sind die eduhub days jedes Jahr ausgebucht, obschon Budget und Raumkapazitäten fast jährlich erhöht werden. Das liegt einerseits daran, dass diese Konferenz den Community-Mitgliedern eine hervorragende Gelegenheit bieten, sich persönlich zu treffen, sich auszutauschen und zu vernetzen, andererseits aber auch daran, weil die Themen, die an dieser Konferenz präsentiert werden, jeweils top

---

<sup>18</sup> Community Guidelines eduhub, abgerufen am 12. Juni 2020: <https://www.eduhub.ch/terms-and-conditions/>

<sup>19</sup> eduhub days, abgerufen am 12. Juni 2020: <https://www.eduhub.ch/events/eduhub-days/>

aktuell sind und zu den Kernthemen gehören, welche die Schweizer Hochschulen im Bereich E-Learning beschäftigen.

Ein weiteres Ritual, das sich in der Schweizer E-Learning Community eduhub etabliert hat ist, dass die Konferenz jedes Jahr an einer anderen Schweizer Hochschule stattfindet, die dann auch das Thema der Konferenz bestimmen darf. Dabei wird auch darauf geachtet, dass die Konferenz jedes Jahr in einer anderen Sprachregion der Schweiz stattfindet, so dass sich keine Sprachregion benachteiligt fühlen muss. So findet die Konferenz abwechselnd im Tessin, in der Deutsch- oder in der Westschweiz statt. Die Tatsache, dass die Konferenz jeweils an einer anderen Hochschule in einer anderen Sprachregion der Schweiz stattfindet, stärkt den Zusammenhalt der Schweizer E-Learning Community über den «Röstigraben» hinaus.

Weitere Rituale der Schweizer E-Learning Community sind die monatlich stattfindenden Webinare<sup>20</sup>. Dabei präsentiert jeweils ein Community-Mitglied ein spannendes E-Learning Projekt aus seiner Hochschule und diskutiert dieses mit der übrigen Community. Dieser monatliche Online-Austausch wird von den Community-Mitgliedern sehr geschätzt und stärkt den Zusammenhalt in der Community zwischen den Offline-Events. Durch die monatlich stattfindenden Webinare wissen die Mitglieder, welche Themen im Bereich E-Learning an anderen Hochschulen gerade aktuell sind und was ihre Kollegen an anderen Hochschulen beschäftigt. Oftmals schlagen sich die Schweizer Hochschulen mit ganz ähnlichen Herausforderungen der Digitalisierung herum, und der Austausch ermöglicht eine Einsicht in andere Ansätze und Vorgehensweisen, ermöglicht aber auch die Zusammenarbeit an hochschulübergreifenden Projekten. Die Webinare der Schweizer E-Learning Community sind mittlerweile zu einem wichtigen Pfeiler der Schweizer E-Learning Community eduhub geworden.

Nebst den monatlich stattfindenden Webinaren und der jährlichen Konferenz gibt es aber auch noch weitere Rituale in der Schweizer E-Learning Community eduhub: Dazu zählen die regelmässig stattfindenden Workshops der Special Interest Groups (SIG)<sup>21</sup>, um das Expertenwissen zu verschiedenen Themen, wie beispielsweise Online-Prüfungen, Videos in der Hochschullehre oder Digital Collaboration zu vertiefen, oder die zweimal jährlich stattfindenden Treffen der Educational Technology Working Group (ETWG)<sup>22</sup>, den Leitern der E-Learning Support Zentren der Schweizer Hochschulen, die dem hochschulübergreifenden Wissensaustausch dienen. Zusammenfassend kann hier gesagt werden, dass diese Rituale in der Schweizer E-Learning Community eduhub eine tragende Rolle spielen und den Rhythmus der Community vorgeben (Wenger et al. 2002).

---

<sup>20</sup> Webinare auf eduhub, abgerufen am 12. Juni 2020: <https://www.eduhub.ch/events/webinars/>

<sup>21</sup> Special Interest Groups (SIG), abgerufen am 12. Juni 2020: <https://www.eduhub.ch/community/Special-Interest-Groups/>

<sup>22</sup> Educational Technology Working Group (ETWG), abgerufen am 12. Juni 2020: <https://www.eduhub.ch/community/etwg/>

#### 4. «Temple Principle» oder Tempel-Prinzip:

Mit dem Tempel-Prinzip (*Anm. eigene Übersetzung*) bezeichnet Charles H. Vogl (2016) den Ort, an dem sich die Community zusammenfindet. Bei Online-Communities wie der UPC Support Community kann dieser Ort eine Community-Plattform, beziehungsweise ein Forum oder ein Blog sein. Bei der Schweizer E-Learning Community eduhub wird der «Tempel» durch die Events gebildet, die im Rahmen der Community organisiert werden, wie die jährliche Konferenz «eduhub days», wobei sich die jeweils gastgebende Hochschule in den «Tempel» für die Community verwandelt, aber auch die verschiedenen kleineren Workshops<sup>23</sup>, in denen sich die Special Interest Groups der Community zusammenfinden.

#### 5. «Stories Principle» oder Prinzip der Geschichten:

Charles H. Vogl (2016) bezeichnet damit das Prinzip der Geschichten (*Anm. eigene Übersetzung*), die eine Community ausmachen und welche die von den Mitglieder geteilten Werte vermitteln. Bezogen auf die Schweizer E-Learning Community eduhub bedeutet dies, dass die Webseite von eduhub die gesammelten Geschichten der Community enthält. Es wird beschrieben, wie die Community entstanden ist, was ihr Ursprung war<sup>24</sup>. Das ganze Wissen der Community wird in den Protokollen aus den verschiedenen Workshops und in den Aufzeichnungen der Webinare gesammelt und ist für die Community-Mitglieder jederzeit zugänglich. Zudem werden auch die Community-Events, wie die jährliche Konferenz «eduhub days», fotografisch und inhaltlich dokumentiert, Wissensdatenbanken zu verschiedenen Themen angelegt und von der Community gepflegt. Community-Mitglieder können jederzeit auf dieses Wissen zurückgreifen oder sich mit Experten zu den jeweiligen Themen austauschen. Viele Mitglieder der Schweizer E-Learning Community kennen sich schon lange. Da viele Mitglieder schon seit der Gründung von eduhub mit dabei sind und gemeinsam schon viele Höhen und Tiefen durchlebt, Projekte umgesetzt und Herausforderungen gemeistert haben, ist die Schweizer E-Learning Community eduhub wie eine grosse Familie, die auf ihre gemeinsame Geschichte und die Entwicklungen, die sie zusammen durchgemacht hat, zurückblickt.

---

<sup>23</sup> eduhub Workshops, abgerufen am 12. Juni 2020: <https://www.eduhub.ch/events/workshops/>

<sup>24</sup> eduhub «About», abgerufen am 12. Juni 2020: <https://www.eduhub.ch/about/>

## 6. «Symbols Principle» oder Prinzip der Symbole:

Charles H. Vogl (2016) bezeichnet mit dem Prinzip der Symbole (*Anm. eigene Übersetzung*) Dinge, die für eine Community wichtig sind und Symbolcharakter haben. Die Symbole stehen für die Ideen und Werte einer Community und werden auch bei Ritualen der Community eingesetzt. Dadurch werden die Identität der Community und das «Wir-Gefühl» der Community-Mitglieder gestärkt.

Das Symbol der Schweizer E-Learning Community eduhub ist eine Drehscheibe. Diese symbolisiert den fortwährenden, dynamischen Austausch von Expertenwissen und die hochschulübergreifende Zusammenarbeit in der Community, was optisch durch die beiden ineinandergreifenden Pfeile dargestellt wird.

### Abbildung 5: Logo der Schweizer E-Learning Community



Quelle: eduhub © SWITCH

Die Schweizer E-Learning Community hat ihre eigenen Farben: rot, schwarz und weiss. Diese Farben werden durchgehend auf der Webseite von eduhub verwendet. Die Farbe Rot symbolisiert dabei die Leidenschaft für das Thema der Community: E-Learning. Das Logo von eduhub kennzeichnet die Community und wird auch bei Events sichtbar eingesetzt. Unbewusst stärken diese optischen Signale die Identität der Community und fördert das «Wir-Gefühl» der Community-Mitglieder.

## 7. «Inner Rings Principle» oder Insider-Prinzip:

Gemäss dem Insider-Prinzip (*Anm. eigene Übersetzung*) von Charles H. Vogl (2016) hat jede Community einen inneren Kreis, der aus Mitgliedern besteht, die besonders eng in die Community eingebunden sind und über mehr Insider-Wissen verfügen als andere Mitglieder, die eher lose mit dabei sind. Bei der Schweizer E-Learning Community eduhub gibt es ebenfalls einen inneren Kreis. Insbesondere die Mitglieder der «Educational Technology Working Group» (ETWG), die aus den Leitern der E-Learning Support Zentren der Schweizer Hochschulen besteht und welche die Stossrichtung der Schweizer E-Learning Community vorgibt, zählen zu diesem inneren Kreis. Aber auch die Leiter der «Special Interest Groups» (SIG) von

eduhub, den sogenannten Sub-Communitys, die sich auf bestimmte Themen konzentrieren und ihre Expertise darin vertiefen, gehören zu diesem inneren Kreis. Ebenso zählen auch langjährige Mitglieder der Schweizer E-Learning Community eduhub, die sich immer wieder aktiv mit Beiträgen in die Community einbringen und regelmässig an den Veranstaltungen der Community teilnehmen, zu den Insidern der Community. Als Koordinatorin achte ich darauf, dass im inneren Kreis der Schweizer E-Learning Community eduhub jeweils alle Sprachregionen der Schweiz gleich stark vertreten sind, damit sich im inneren Kreis der Schweizer E-Learning Community kein «Röstigraben» auftut.

Die sieben Prinzipien der Zugehörigkeit von Charles H. Vogl (2016) bilden die Grundlage für die Experteninterviews, die ich mit den Koordinatoren der SINGA Community Schweiz und UPC Support Community durchgeführt habe. Auf die Experteninterviews werde ich später noch vertieft eingehen. In der Folge möchte ich noch die Erfolgsfaktoren von Communitys darlegen, in Anlehnung an die oben genannten sieben Prinzipien der Zugehörigkeit von Charles H. Vogl (2016), und mit Einbezug des Community Canvas (Pfortmüller et al. 2017) und Collaboration Canvas (Scherrer, 2020).

## **2.7 Erfolgsfaktoren von Communitys**

### **2.7.1 Aufbau und Entwicklung**

Gemäss Julia Tanasic et al. (2017) umfasst der Aufbau einer Community Planung, Konzeption und Implementierung. Der Aufwand wird dabei oft unterschätzt. Communitys sind keine Selbstläufer. Sie entstehen und existieren nicht von alleine. Es braucht jemand, der die Community koordiniert. Laut Wenger et al. (2002) ist das Wissen, das in Projektteams aufgebaut wird flüchtig. Es verschwindet wieder, sobald sich das Projektteam wieder auflöst. Das Gleiche gilt für Communitys: Communitys müssen gepflegt und moderiert werden. Findet das nicht statt, löst sich die Community wieder auf und bringt keinen Nutzen. Wenger et al. (2002) legt aber auch dar, dass eine Community, wenn sie sich einmal etabliert hat, nicht überadministriert und in ein Korsett gesteckt werden darf. Es gilt, die Balance zu finden zwischen Organisation und Selbstverwaltung, sonst wird die Motivation der Community-Mitglieder im Keim erstickt. Eine Community soll strukturiert sein, aber die Strukturen und das Wissen in einer Community sind organisch und müssen sich auch organisch entwickeln können, denn sie sind laut Wenger et al. (2002) dynamische Prozesse. Das setzt ein gewisses Mass an Autonomie voraus. Deshalb sollte hier eigentlich nicht von «Community Management» sondern von «Community Kultivierung» beziehungsweise «Community Coordination» gesprochen werden.

Communitys sind nicht nur dynamisch, sie entwickeln sich auch natürlich. Laut Wenger et al. (2002) können Communitys deshalb nicht von Grund auf designt werden. Vielmehr sollte der natürliche Entwicklungsprozess einer Community unterstützt und gefördert werden.

Gemäss Wenger et al. (2002) gehen Communitys in der Regel aus bereits bestehenden Netzwerken hervor. Die Natur einer Community ist dynamisch, und das ist der Grundsatz ihrer Entwicklung. Wenn eine Community wächst, bringen neue Mitglieder neue Interessen in die Community mit ein, und der Fokus der Community kann sich dadurch verändern. Diese Entwicklung muss zugelassen werden. Einer Community kann deshalb nicht die Richtung vorgegeben werden, in die sie sich zu entwickeln hat. Es ist immer die Community selbst, welche die Richtung vorgibt, in die sie sich entwickelt. Diese Eigenschaft ist allen Communitys gemein, und die Rolle der Organisation, welche die Community koordiniert, ist es, diese Entwicklung wie ein Katalysator zu beschleunigen und zu unterstützen, indem sie die Mitglieder motiviert, sich in die Community einzubringen (Wenger et al., 2002).

### **2.7.2 Die Rolle des Community Coordinators**

Laut Wenger et al. (2002) ist die Lebendigkeit der Führung der wichtigste Faktor, der den Erfolg einer Community ausmacht. Der Community Coordinator ist in der Regel selbst Teil der Community, die er oder sie koordiniert. Dabei unterstützt der Community Coordinator die Community, sich auf ihre Themen zu fokussieren, Beziehungen aufrecht zu erhalten und ihre Expertise zu entwickeln.

Gemäss Wenger et al. (2002) sind erfolgreiche Koordinatoren in ihrer Community sehr geschätzt, kennen sich bestens über die zentralen Themen der Community aus und sind zudem gut vernetzt in ihrer Community. Sie kennen die Mitglieder ihrer Community meist persönlich und wissen, wer mit wem vernetzt ist. Zudem setzen sich erfolgreiche Koordinatoren mit Leidenschaft für die Themen ihrer Community ein, und sie sind in der Regel sehr gute Kommunikatoren. Laut Wenger et al. (2002) setzt dies eine hohe soziale Kompetenz voraus, denn der Community Coordinator muss nicht nur ein hervorragender Netzwerker sein, sondern auch ein feines Gespür für die individuellen Anliegen und Bedürfnisse der Mitglieder in der Community haben. Erfolgreiche Koordinatoren können gemäss Wenger et al. (2002) Gruppendynamiken rasch erfassen und frühzeitig eingreifen, wenn ein Teil der Community von einer Sub-Gruppe mit einer begrenzten Perspektive dominiert wird und deshalb abzuspalten droht. Zudem verfügen erfolgreiche Koordinatoren laut Wenger et al. (2002) über ein ausgeprägtes strategisches und politisches Geschick, denn sie müssen eine Brücke bauen können zwischen den Bedürfnissen der Organisation, welche die Community finanziert, und den Bedürfnissen der Community selbst. Koordinatoren einer Community müssen teils sehr unterschiedlichen Ansichten und Bedürfnisse unter einen Hut bringen können. Als weitere

Kompetenzen führt Julia Tanasic et al. (2017) auf, dass Koordinatoren einer Community ein hohes Mass an Empathie und Authentizität mitbringen, serviceorientiert handeln und motivierend führen müssen, damit die Community erfolgreich sein und ihren vollen Nutzen entfalten kann.

Gemäss Wenger et al. (2002) darf eine gesunde Community aber nicht allein von der Leadership einer einzelnen Person abhängen. Leadership in einer gesunden Community muss geteilt werden. Verschiedene Community-Mitglieder können in der Community die Rolle der Führung übernehmen, so dass die Leadership verteilt ist. Dies vertritt auch Dominik Scherrer (2020) mit dem Grundsatz der «Servant Leadership»:

*«Die sogenannte Servant Leadership ist ein Ansatz, bei dem Macht geteilt wird und wo die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen im Vordergrund stehen, damit diese erfolgreich sein können. Es ist eine Art der Führung, die Zusammenarbeit fördert.»*

### **2.7.3 Finanzierung und Rückhalt durch die Organisation**

Nebst den oben genannten Voraussetzungen, welche die Koordinatoren einer Community mitbringen müssen, sollten gemäss Julia Tanasic et al. (2017) auch die richtigen Rahmenbedingungen vorhanden sein, damit eine Community erfolgreich sein kann. Hierzu gehört, dass die Organisation, beziehungsweise die Führungsebene eines Unternehmens sich bereit erklärt, in die Community zu investieren. Denn, wie bereits weiter oben erwähnt, sind Communitys keine Selbstläufer. Communitys brauchen personelle und finanzielle Ressourcen. Laut Tanasic et al. (2017) können Communitys nicht «nebenbei» aufgebaut und koordiniert werden. Bei zu wenig personellen Ressourcen kann eine Community nicht erfolgreich sein. Es kann für eine Organisation sogar rufschädigend sein, eine Community aufzubauen und dann brachliegen zu lassen. Abgesehen von den personellen Ressourcen benötigt das erfolgreiche Koordinieren einer Community ein Budget, um interne und externe Kosten zu decken (Tanasic et al., 2017), beispielsweise für die Events der Community.

Nebst den personellen und finanziellen Ressourcen spielen auch die kulturellen Aspekte einer Organisation eine tragende Rolle. Gemäss Tanasic et al. (2017) basiert die erfolgreiche Koordination einer Community auf einer dialogorientierten Kommunikation. Ein schneller und transparenter Austausch deshalb ist notwendig, damit eine Community ihren vollen Nutzen entfalten und in die Organisation einbringen kann. Es muss zudem bereichs- und hierarchieübergreifend zusammengearbeitet werden. Diese Art der Kommunikation und Zusammenarbeit muss vom Management einer Organisation nicht nur unterstützt, sondern vorgelebt werden. Die Organisation, die hinter einer Community steht, muss selbst über die

entsprechende Kultur verfügen, damit die Bedingungen erfüllt sind, um den vollen Nutzen aus der Community ziehen zu können und zu deren Erfolg beitragen zu können.

#### **2.7.4 Die richtige Community-Plattform**

Communities können sowohl online als auch offline existieren oder eine Mischung aus beidem sein. In jedem Fall ist es wichtig, dass die Community über gute Austausch- und Vernetzungsplattformen verfügt. Insbesondere für Communities, die rein online bestehen, wie die UPC Support Community, ist eine einfach zu handhabende Community-Plattform entscheidend für den Erfolg. Die Plattform muss nicht nur verschiedene Möglichkeiten mitbringen, wie eine zentrale Webseite, eine Übersicht von Events und Neuigkeiten, Vernetzungs- und Kollaborationsmöglichkeiten, Mitgliederprofile, Newsletter, Gruppen, Chat, Foren und Wiki, sie muss auch Sicherheitsaspekte erfüllen und Datenschutz gewährleisten. Zudem muss es den Mitgliedern Spass machen, mit dieser Plattform zu arbeiten. Eine Plattform darf für die Mitglieder keine technische Hürde darstellen. Ihre Nutzung muss niederschwellig sein, damit die Community-Mitglieder einfach und schnell darauf Zugang finden. Gemäss Wenger et al. (2002) kann der fehlende Zugang zur Technologie eine Hürde für die Kommunikation darstellen. Communities basieren laut Wenger et al. (2002) auf Vernetzung, die wiederum auf Kommunikation beruht. Wenn die simple Vernetzung für die Mitglieder technisch schwierig ist, werden die Mitglieder weniger bereit sein, die Plattform regelmässig zu nutzen und sich darüber auszutauschen und zu vernetzen. Die Nutzung einer Plattform muss für die Community-Mitgliedern einen klaren Vorteil bringen.

#### **2.7.5 Sprache als Brücke oder Barriere**

Sprachen können Brücken bauen oder Barrieren bilden, denn hinter jeder Sprache steht auch eine Kultur. Werden in einer Community mehrere Sprachen gesprochen, bestehen in einer Community somit auch mehrere Kulturen. Dies kann einerseits bereichernd sein, denn laut Tijen Onaran (2019) ist Diversität eine Voraussetzung für Innovation – andererseits können die kulturellen Unterschiede und die dadurch entstehenden Barrieren auch zu gross sein, als dass sich die mehrsprachige Community dann noch als Einheit verstehen kann. Wenger et al. (2002) legt dar, dass unterschiedliche Sprachen grosse Barrieren bilden und kulturelle Unterschiede in einer Community noch intensivieren können. Deshalb kann es von Vorteil sein, in einer Community eine einheitliche Sprache zu sprechen. Dadurch kann das «Wir-Gefühl» einer Community gestärkt und kulturelle Unterschiede durch eine einheitliche Sprache überbrückt werden. Besonders ersichtlich ist das in der Schweizer E-Learning Community eduhub: Hier ist Englisch die «Lingua franca» der Community. Englisch ist zwar keine Landessprache der Schweiz, aber es ist die Fremdsprache, die alle Mitglieder der Schweizer E-Learning Community eduhub am besten sprechen und verstehen können. Dadurch wird in der Schweizer E-Learning Community eduhub eine einheitliche Sprache gesprochen und der Zusammenhalt

der Community wird dadurch über den «Röstigraben» hinaus gesichert. Wenn alle Mitglieder der Community bei Events in ihrer Muttersprache sprechen würden, würde sich die Community ziemlich rasch wieder in ihre verschiedenen Sprachregionen aufteilen, und es würde kein schweizweiter Austausch mehr stattfinden. Zudem würde die Community relativ rasch zu einer deutschsprachigen Community werden, denn rund 60% der Mitglieder kommen aus der Deutschschweiz, wobei 30% der Mitglieder aus der Westschweiz und 10% aus dem Tessin kommen. Dadurch würde an Community-Events vermehrt Deutsch gesprochen, und Mitglieder aus der Westschweiz und aus dem Tessin würden dann erfahrungsgemäss nicht mehr an den Events teilnehmen (wie dies bei den DACH-Events anderer Organisationen der Fall ist). Die Schweizer E-Learning Community würde sich rasch zu einer «Deutschschweizer E-Learning Community» entwickeln und würde dadurch einiges an ihrem Wert für die Schweizer Hochschullandschaft und für SWITCH, die als Organisation hinter der Community steht, einbüßen. Schliesslich besteht der Stiftungszweck<sup>25</sup> von SWITCH darin, den Nutzen und die Zusammenarbeit für alle Schweizer Hochschulen zu fördern. Nicht zuletzt würde die Schweizer E-Learning Community eduhub ihre Einzigartigkeit verlieren, denn bislang ist diese Community in der Schweiz die einzige ihrer Art, bei der sich Mitglieder aus allen Sprachregionen der Schweiz aktiv engagieren. Es gibt in der Schweiz keine andere Community dieser Art, die wirklich dem Wissensaustausch und der Vernetzung von E-Learning Experten aus der ganzen Schweiz dient und nicht kommerziell ausgerichtet ist. Hier bildet Englisch als «Lingua franca» keine Barriere, sondern definitiv eine Brücke, denn der Zusammenhalt und das «Wir-Gefühl» werden in der Schweizer E-Learning Community dadurch gestärkt und bestätigt auch Wengers et al. (2002) Aussage, dass eine einheitliche Sprache die kulturellen Unterschieden in einer Community ausgleichen kann.

### 2.7.6 Identität und Werte

Gemäss Pfortmüller et al. (2017) ist ein gemeinsames Werteverständnis einer Community ein machtvolles Instrument, denn es bietet den Mitgliedern einen Fixstern für ihre Aktionen und Interaktionen in- und ausserhalb der Community. Damit dies gelingt, müssen diese Werte für die Community-Mitglieder greifbar gemacht und verankert werden. Hier möchte ich auf das Prinzip der Initiierung von Charles H. Vogl (2016) zurückkommen: Im weiter oben genannten Beispiel der Initiierung von neuen Mitgliedern in der Schweizer E-Learning Community eduhub müssen neue Mitglieder bei ihrem Mitgliedschaftsantrag den Community Guidelines von eduhub zustimmen. Die Community Guidelines sind ein Manifest der Werte der eduhub-Community. Auch andere Communities, wie die UPC Support Community und die SINGA Community Schweiz stellen ihre Werte in Form eines Manifests dar, die für die Community-Mitglieder zwar greifbar, aber nicht so verpflichtend sind wie Regeln. Ein Beispiel dafür ist der Grundsatz der

---

<sup>25</sup> Stiftungszweck SWITCH, abgerufen am 12. Juni 2020: <https://www.switch.ch/de/about/foundation/>

SINGA Community Schweiz für gegenseitige Wertschätzung und Respekt in der Community, sowie der Grundsatz, dass Kommunikation immer auf Augenhöhe stattfinden soll. Dieser Grundsatz ist auch in den Community Guidelines der Schweizer E-Learning Community eduhub verankert. Er bildet die Basis der Community und ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, der nicht nur für die Schweizer E-Learning Community gilt, sondern auch für Communitys im Allgemeinen. Dominik Scherrer (2020) legt dies in seinem Collaboration Canvas dar:

*«Im Herzen der Kollaboration steht der Respekt für die Ideen, Werte und Sichtweisen anderer Menschen. Kollaboration ist eine Form, diesen Respekt mittels konkreten Handelns zu zeigen.»* (Scherrer, 2020).

Die Werte einer Community sind laut Pfortmüller et al. (2017) ebenfalls ein wichtiger Pfeiler der Identität einer Community.

### **2.7.7 Vertrauen als Grundlage**

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor von Communitys ist das Vertrauen der Mitglieder. Ziel jeder Community ist es, zu wachsen und ihre Expertise in ihrem Themenbereich zu vertiefen. Das setzt einen dynamischen Lernprozess voraus, der wiederum eine Atmosphäre der Offenheit voraussetzt (Wenger et al., 2002). Erfolgreiche Communitys bieten eine sichere Umgebung und einen geschützten Rahmen für offene Diskussionen, bei denen die Mitglieder sich frei austauschen, schwierige Fragen stellen und auch mal unterschiedlicher Meinung sein dürfen. Damit dies möglich ist, muss gegenseitiges Vertrauen vorhanden sein.

Erfolgreiche Communitys sind laut Wenger et al. (2002) nicht immer ohne Konflikte. Je stärker das gegenseitige Vertrauen der Mitglieder in einer Community, desto besser können Meinungsunterschiede produktiv umgesetzt werden und sogar zum Lernprozess und zur Innovation in einer Community beitragen. Dieses Vertrauen kann nur entstehen und wachsen, wenn die Mitglieder sich kennen und regelmässig miteinander austauschen können. Vertrauen lässt sich gemäss Ulrich Schönbauer (2019) nicht verordnen, sondern muss sich sukzessive bilden. Das Vertrauen als Grundlage wird umso breiter sein, je öfter sich ein Vertrauensvorschuss als gerechtfertigt erweist. Die Mitglieder einer Community müssen sich darauf verlassen können, dass ihnen durch ihre Teilnahme und ihre Offenheit kein Schaden entsteht.

*«Auf der Grundlage von Empathie und Vertrauen entsteht eine kollektive Intelligenz zum Nutzen aller.»* (Ulrich Schönbauer, 2019)

### 2.7.8 On- und Offline Events

On- und Offline Events spielen in einer Community eine tragende Rolle, denn sie bieten wichtige Vernetzungs- und Austauschmöglichkeiten für die Mitglieder. Insbesondere Offline-Events stärken den Zusammenhalt der Community und fördern das Vertrauen der Mitglieder untereinander. So beispielsweise die nationale Konferenz der Schweizer E-Learning Community eduhub, die eduhub days. An dieser jährlich stattfindenden Konferenz kommt jeweils der harte Kern der Community zusammen und tauscht sich über aktuelle Themen aus. Die eduhub days bieten aber nicht nur Möglichkeiten zur Vertiefung des Expertenwissens im Bereich E-Learning. Ganz besonders werden von den Mitgliedern auch die zahlreichen Möglichkeiten zur Vernetzung an den informellen Events der Konferenz geschätzt, wie die Kaffeepausen zwischen den Sessions, oder das «Conference Dinner» am Abend. Gerade während diesen informellen Begegnungen finden am meisten Austausch und Vernetzung unter den Community-Mitgliedern statt. Während der Kaffeepausen oder dem «Conference Dinner» wurden schon zahlreiche neue E-Learning-Projekte geschmiedet. Dies bestätigt auch Wenger et al. (2002):

*«In fact, good community events usually allow time for people to network informally.»*

Aber auch die Online-Events, wie die monatlich stattfindenden Webinare, sind wichtige Pfeiler der Schweizer E-Learning Community. Sie bieten den Mitgliedern die Möglichkeit für Austausch und Vernetzung zwischen den Offline-Events.

### 2.7.9 Motivation der Mitglieder

Die intrinsische Motivation der Mitglieder ist entscheidend für den Erfolg einer Community. Die Mitglieder agieren als Botschafter der Community. Nichts ist glaubhafter, als Mund-zu-Mund-Propaganda. Die Motivation der Mitglieder trägt auch zur Innovation und Kreativität einer Community bei. Denn niemand ist kreativer und innovativer, als begeisterte Mitglieder einer Community. Dynamische Communitys weisen laut Wenger et al. (2002) einen Rhythmus auf. Im Zentrum solcher Communitys befindet sich ein Netzwerk bestehender Beziehungen zwischen den Mitgliedern. Das Tempo ihrer Interaktionen wird vom Rhythmus der Community-Events vorgegeben. Wenn dieser Rhythmus stark und regelmässig ist, wird der Community Leben eingehaucht. Die Community ist lebendig und in Bewegung. Dieser Rhythmus darf aber nicht zu schnell sein, denn sonst gerät die Community ausser Atem, und die Mitglieder hören auf, sich einzubringen, weil sie überfordert sind. Der Rhythmus darf aber auch nicht zu langsam werden, sonst wird die Community träge. Für den Community Coordinator gilt somit, das richtige Tempo zu finden. Der Rhythmus einer Community ist gemäss Wenger et al. (2002) der grösste Indikator für ihre Lebendigkeit.

Christa Seja (2016) führt auf, dass ein wesentlicher Faktor für die Motivation der Mitglieder die Transparenz der eingereichten Ideen darstellt. Community-Mitglieder möchten die Ideen,

beziehungsweise Projekte, anderer Mitglieder einsehen, sich mit diesen auseinandersetzen, sie bewerten, kommentieren und kollaborativ weiterentwickeln können. Dabei ist es sehr wichtig, Diversität zulassen zu können, denn nur so kann Innovation entstehen. Communitys, die eher wie eine Clique funktionieren, tendieren laut Wenger et al. (2002) eher dazu, zu stagnieren. Sie bringen keine wirklich innovativen Projekte hervor. Das liegt daran, dass die Mitglieder solcher Communitys Angst davor haben, die gute Beziehung zum Leader der Community aufs Spiel zu setzen. Aus diesem Grund halten sich Mitglieder, die eine abweichende Meinung haben, in solchen Communitys eher zurück. Bei solchen Communitys stehen nicht das Thema und die fruchtbaren Auseinandersetzungen darüber im Vordergrund, sondern die Beziehung zur Leadership. Gesunde Communitys hingegen weisen eine breite Diversität an Ansichten und Herangehensweisen auf. Andere Meinungen und kritische Fragen sind nicht nur erlaubt, sondern sogar erwünscht. Diskussionen werden nicht gescheut, sondern gesucht. Gemäss Emily Webber (2016) ist es sehr wichtig, dass Mitglieder sich in der Community sicher genug fühlen, um offen ihre Meinung darlegen zu können. Dadurch können wirkliche Verbesserungen und Innovationen erzielt werden. Neue Mitglieder werden in gesunden Communitys rasch eingebunden, man begegnet sich auf Augenhöhe. Es gibt kein Hierarchiedenken. Aus solchen Communitys können Mitglieder den grössten Nutzen ziehen, denn sie können weit mehr von innovativen Ideen profitieren als in Communitys, die wie Cliquen funktionieren. Gesunde Communitys bieten den Boden für einen fruchtbaren Austausch, aber auch für lebhaftere Diskussionen und konstruktive Auseinandersetzungen. Allfällige Konflikte können produktiv genutzt und in Innovationen umgewandelt werden.

Grundlegend für gesunde Communitys sind immer Begegnung auf Augenhöhe, gegenseitiger Respekt und Wertschätzung. Solche Communitys haben in der Regel keine Schwierigkeiten, Mitglieder für sich zu begeistern.

*«To draw members into more active participation, successful communities build a fire in the center of the community that will draw people to its heat.»* (Etienne Wenger et al., 2002)

#### **2.7.10 Themen und Hierarchien**

Wenn es um die Themen innerhalb der Community geht, hat der Community Coordinator die Rolle des Kurators inne. Themen werden in einer Community in der Regel von den Mitgliedern selbst bestimmt. Sie können der Community nicht von aussen oder top down aufgezwungen werden.

Dominik Scherrer (2020) legt in seinem Collaboration Canvas dar, dass kollaborative Organisationen den freien Austausch von Ideen über Hierarchiegrenzen hinweg unterstützen: *«Vorgesetzte sein heisst nicht automatisch, immer die besten Ideen zu haben. Manchmal kann eine Lernende eine innovative Idee haben, welche die Organisation voran bringt.»*

Tijen Onaran (2019) geht sogar noch einen Schritt weiter: Damit eine Community erfolgreich sein kann, müssen laut Onaran (2019) Hierarchien abgebaut werden, denn hierarchieübergreifende Communitys bringen die beste Voraussetzung dafür, dass Innovation stattfinden kann. Hierarchien verhindern gemäss Onaran (2019) Austausch und Dialog:

*«Hierarchien sind die Antithese zu Communitys und Netzwerken. Sie stellen sicher, dass es keinen produktiven Austausch und keinen Informationsfluss gibt, und sie stellen sicher, dass alles bleibt wie es ist. Hierarchien müssen überall dort abgebaut werden, wo Communitys und Netzwerke aufgebaut werden sollen.»*

Damit Austausch, Kollaboration und Kooperation stattfinden können, muss laut Onaran (2019) auch Diversität vorhanden sein, denn diese liefert neue Impulse und bietet einen Nährboden für Innovationen. Diversität ist deshalb ein grundlegender Aspekt für einen nachhaltigen Aufbau erfolgreicher Communitys.

*«Eine Vision, welche nicht nur auf dem Papier existiert und von oben verordnet ist, sondern von allen geteilt und gelebt wird, inspiriert Mitarbeiter/innen zur Zusammenarbeit. In diesem afrikanischen Sprichwort kommt das schön zum Ausdruck: Wenn du schnell gehen möchtest, gehe alleine. Wenn du weit gehen möchtest, gehe gemeinsam.»* (Dominik Scherrer, 2020)

### **2.7.11 Nutzen der Community für die Mitglieder**

Erfolgreiche Communitys sind solche, die sich immer wieder neu erfinden, neue Themen, Projekte und Innovationen hervorbringen, weil sich ihre Mitglieder immer wieder aktiv einbringen und die Community offen für neue und kritische Ideen ist. Solche Communitys bauen mit der Zeit einen riesigen Wissenspool auf. Gemäss Wenger et al. (2002) liegt der Nutzen von Communitys in diesem Wissenspool. Mitglieder einer Community können in einem solchen Pool an Expertenwissen viel schneller Antworten auf ihre Fragen finden, sich rascher mit Experten aus verschiedenen Bereichen austauschen und müssen nicht jedes Mal das Rad neu erfinden. Der beste Weg, dieses Wissen sichtbar zu machen, ist laut Wenger et al. (2002) Storytelling: Die Verbindungen, die zwischen den Aktivitäten, Wissensressourcen und Ergebnissen einer Community bestehen, können mit Storytelling am einfachsten aufgezeigt werden. Auch Communitys selber können vom Storytelling profitieren, denn dadurch können sie ihre Aktivitäten priorisieren, Mitglieder anerkennen und ihre eigene Legitimität bestärken (Wenger et al., 2002). Mitglieder einer Community erzielen durch den Austausch mit anderen Mitglieder in der Regel die besseren Ergebnisse für ihre Projekte als allein. Trotzdem legt Wenger et al. (2002) dar, dass der Nutzen von Communitys nicht auf herkömmliche Art und Weise gemessen und verwaltet werden kann, denn Kreativität, Wissensaustausch und Selbstinitiative – alles Kernelemente einer erfolgreichen Community – können nicht in Zahlen gemessen werden. Es sind aber genau diese drei Elemente, die den Nutzen einer Community für ihre Mitglieder ausmachen.

Gemäss Charles H. Vogl (2016) erzeugen Communitys für ihre Mitglieder dann den grössten Nutzen, wenn sie ihre Mitglieder dabei unterstützen, in irgend einer Weise erfolgreicher zu sein. Die Tatsache, dass Community-Mitglieder sich in die Community einbringen und sich die Zeit nehmen, Community-Events nicht nur zu besuchen, sondern auch aktiv mitzugestalten, zeigt, dass die Community für ihre Mitglieder von Nutzen ist und dass sie den Mitgliedern die investierte Zeit wert ist. Es ist deshalb wichtig, sich als Organisation, die eine Community aufbauen möchte, als Erstes die Frage zu stellen, welchen Nutzen die Mitglieder aus der Community ziehen sollen (ausgehend von der Frage nach dem «WHY», The Golden Circle, Simon Sinek, 2009). Der Nutzen einer Community für die Mitglieder entscheidet letztlich darüber, ob die Mitglieder sich in die Community einbringen oder nicht.

## 2.8 Fazit und Hypothese

Die oben genannten Erfolgsfaktoren dürften sowohl für Online- als auch Offline-Communitys, oder Communitys, die beides verkörpern, gelten. Für alle Arten von Communitys gilt der Grundsatz, dass in erster Linie die Motivation der Mitglieder ausschlaggebend ist für den Erfolg einer Community. Denn eine Community ohne engagierte Mitglieder ist keine Community.

Auch die Entwicklung einer internen Leadership sowie die Fähigkeit, Wissen in einem dynamischen Prozess aufzubauen und zu vertiefen ist entscheidend für den Erfolg einer Community – unabhängig davon, ob sie online, offline oder in einer gemischten Variante aus beidem existiert. Communitys sind organisch, sie entwickeln sich dynamisch, was ein gewisses Mass an Informalität und Autonomie voraussetzt. Sobald sich eine Community einmal etabliert hat, sollte sie deshalb weder dauernd hinterfragt, noch überadministriert werden (Wenger et al., 2002).

Gemäss Wenger et al. (2002) sollten Organisationen aktiv und systematisch Communitys kultivieren, da nicht nur die Mitglieder der Community selber, sondern auch Organisationen Wert aus diesem Prozess schöpfen können. Einige Communitys können spontan entstehen, andere wiederum müssen sorgfältig geplant und aufgebaut werden. In beiden Fällen können Organisationen stark zum Erfolg einer werdenden Community beitragen, indem sie die dafür nötigen Bedingungen schaffen, nämlich Wertschätzung der Lernprozesse, die aus der Community hervorgehen, personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung stellen, Mitglieder zur Teilnahme in der Community motivieren und Hürden, wie beispielsweise Hierarchien, abbauen (Tijen Onaran, 2019).

Fazit ist, dass Communitys nicht gleich aufgebaut werden können wie traditionelle organisatorische Strukturen. Bei der Kultivierung und Entwicklung von Communitys geht es vielmehr darum, potentielle Community-Mitglieder neugierig zu machen und zur Teilnahme zu motivieren, als darum, ihre Aktivitäten zu planen, zu führen und zu organisieren. Dieser Grundsatz

lässt sich auf alle Arten von Communitys anwenden. Gemäss Wenger et al. (2002) ist das Kultivieren einer Community in einem organisatorischen Kontext eine Kunst. Damit eine Organisation den vollen Nutzen aus einer Community ziehen kann, müssen die richtigen Erwartungen von seitens der Organisation an die Community vorhanden sein. Eine Community ist keine eierlegende Wollmilchsau, und sie ist auch nicht dazu gedacht, Teams oder Business-einheiten zu ersetzen, Produkte auf den Markt zu bringen oder Politik zu betreiben. Vielmehr besteht die Rolle einer Community darin, Expertenwissen und soziales Kapital aufzubauen und weiterzugeben. Sobald eine Organisation diese Rolle einer Community erkannt hat, kann sie den vollen Nutzen aus der Community ziehen (Wenger et al., 2002).

### 3. Methodik

#### 3.1 Experteninterview

Um die Erfolgsfaktoren von Communitys zu analysieren, habe ich nebst Fachliteratur zwei Experteninterviews nach Mieg et al. (2005) mit den Koordinatoren zweier sehr unterschiedlicher Communitys durchgeführt. Einerseits habe ich die Koordinatorin der SINGA Community Schweiz interviewt, andererseits den Koordinator der UPC Support Community. Aufgrund der COVID-19 Krise mussten beide Interviews online per Videokonferenz durchgeführt werden, von daher entfiel die persönliche Gegenwart und das laut Mieg et al. (2005) methodische Problem der Unsicherheit, dass der Befragte in einem Interview mit einem *anderen* Interviewer «eine *andere* Geschichte» berichten würde. Gemäss Mieg et al. (2005) muss das Ergebnis eines wissenschaftlichen Interviews prinzipiell intersubjektiv nachvollzogen werden können. Dazu gehört auch, dass das Interview vollständig auf Tonträger aufgezeichnet wird, so dass die Daten gegebenenfalls anderen Wissenschaftlern später zur Verfügung gestellt werden können.

Die beiden Experteninterviews zu den Erfolgsfaktoren von Communitys wurden als qualitative Datenerhebungen durchgeführt, um detaillierte und individuelle Erkenntnisse zu ermitteln. Mit dieser Methode kann ein Sachverhalt vertieft analysiert und Zusammenhänge erkannt werden. Dadurch konnten die Erfolgsfaktoren der SINGA Community Schweiz und der UPC Support Community in ihrem Kontext untersucht und verstanden werden und letztlich mit den Erfolgsfaktoren der Schweizer E-Learning Community eduhub verglichen werden.

Laut Mieg et al. (2005) ist auch die Definition von Expertise in diesem Zusammenhang wichtig: Unter einem Experten wird jemand verstanden, «*der/die aufgrund langjähriger Erfahrung über bereichsspezifisches Wissen/Können verfügt.*» Durch diese Definition soll laut Mieg et al. (2005) vermieden werden, Leute als Experten zu interviewen, die zwar zu einem bestimmten Thema eine Meinung, jedoch keine Erfahrung haben. Vielmehr geht es beim

Experteninterview darum, jemanden zu seinem/ihrem Wissen zu befragen. Das Experteninterview wird gemäss Mieg et. al (2005) von einem Sachinteresse getragen, soll Sachverhalte erhellen und Zusammenhänge aufzeigen.

### **3.2 Aufbau des Fragebogens**

Für die beiden Experteninterviews mit den Koordinatoren der SINGA Community Schweiz und UPC Support Community habe ich jeweils den gleichen Fragebogen verwendet. Der Fragebogen zu den Experteninterviews ist in drei Teile gegliedert: einen Teil mit Einstiegsfragen zur jeweiligen Community, wie Definition und Eckdaten, einen Hauptteil mit Fragen zu Organisation, Kommunikation, Werte, Zugehörigkeit, Events, Mitglieder und Themen der Community, sowie einen Schlussteil mit Fragen zu Nutzen und Wertschöpfung, Ziele, «Lessons Learned» und «Dos & Dont's» in der Koordination von Communitys. Die verschiedenen Punkte umfassten jeweils eine bis neun Fragen, um die Erfolgsfaktoren der jeweiligen Community möglichst qualitativ erfassen zu können.

### **3.3 Verarbeitung der gesammelten Ergebnisse**

Zu den Experteninterviews wurde ein Handprotokoll geführt, und das Gespräch wurde jeweils auf einen Tonträger aufgezeichnet. Anschliessend wurden die Interviews transkribiert und den Koordinatoren zur Durchsicht geschickt. Die Ergebnisse wurden qualitativ ausgewertet und mit den Erfolgsfaktoren der Schweizer E-Learning Community eduhub verglichen.

## **4. Ergebnisse**

### **4.1 Erfolgsfaktoren der SINGA Community Schweiz**

Für das Experteninterview zur SINGA Community Schweiz konnte ich Seraina Soldner, Co-Founder und Co-Director der SINGA Community Schweiz gewinnen. Das Experteninterview wurde am 19. März 2020 online per Videokonferenz durchgeführt.

#### **4.1.1 Beschreibung der SINGA Community Schweiz**

Die SINGA Community Schweiz bringt Menschen mit oder ohne Migrationshintergrund für Unternehmertum und Selbstständigkeit zusammen. Die Community-Mitglieder begegnen sich auf Augenhöhe, um sich auszutauschen, voneinander zu lernen und unternehmerische Projekte gemeinsam umzusetzen. Die Mitglieder der SINGA Community Schweiz möchten etwas aufbauen und selbständig sein. Durch die Gründerprogramme der SINGA Community Schweiz werden Austausch und Vernetzung mit lokalen Unternehmen, Wirtschaftsexperten, Akademikern, der Start-up Szene und interessierten Fachpersonen ermöglicht. Dadurch sollen sich neue Perspektiven eröffnen, Erfahrungen ausgetauscht und innovative Projekte umgesetzt werden.

#### **4.1.2 Ursprung und Geschichte**

Die SINGA Community Schweiz wurde Ende 2016 von Seraina Soldner gegründet. Die Community ist Teil eines internationalen Netzwerks, das 2012 in Frankreich gegründet wurde. Ausschlaggebend für die Gründung war, dass es in Frankreich zu jener Zeit viele Flüchtlinge gab. Viele Flüchtlingsorganisationen verfolgten damals einen Hilfsansatz. Die Gründer von SINGA wollten jedoch etwas aufbauen, das den Austausch mit Flüchtlingen auf Augenhöhe ermöglichen würde. Ziel war es, gemeinsam mit Flüchtlingen Projekte im unternehmerischen, kulturellen und sozialen Bereich umzusetzen. Die SINGA Community war somit die erste Organisation, die keinen Hilfsansatz, sondern einen Austausch auf Augenhöhe mit Flüchtlingen verfolgte. Es ging darum, das Potential der Menschen zu fördern, indem diese ihre eigenen Projekte aufbauen können. Der Gedanke von SINGA war, den Flüchtlingen nicht zu helfen, sondern ihnen zu ermöglichen, sich selber und anderen zu helfen. Dieser Ansatz ist der Ursprung und Leitgedanke der SINGA Community.

### 4.1.3 Aufbau und Organisation

Das Team der SINGA Community Schweiz besteht aus sechs Personen, wobei drei Personen in Zürich und drei in Genf stationiert sind. Die Community zählt heute insgesamt 300 Mitglieder und rund 80 SINGApreneurs<sup>26</sup> in Genf und Zürich. SINGApreneurs sind Mitglieder der SINGA Schweiz Community, die ein Unternehmen oder eine selbständige Tätigkeit aufbauen möchten.

Die SINGA Community Schweiz ist als Verein organisiert, mit einem Vorstand von derzeit vier Personen. Zudem gibt es einen Beirat, der die Community berät und Workshops organisiert. Ausserdem arbeiten rund 200 Freiwillige in der SINGA Community Schweiz mit, indem sie die Community mit Workshops, Storytelling, als Fotografen, Mentoren oder bei der Organisation von Events unterstützen.

Die SINGA Community Schweiz existiert grösstenteils als Offline-Community, kommuniziert aber auch sehr viel online. Koordiniert wird sie vom Team der SINGA Community Schweiz. Innerhalb der SINGA Community Schweiz gibt es auch noch kleinere Sub-Communitys, zum Beispiel die SINGApreneurs, die eine Community für sich bilden. Die Finanzierung der SINGA Community Schweiz läuft hauptsächlich über Sponsoren, teilweise aber auch über öffentliche Fördergelder, Stiftungen aus der Privatwirtschaft oder Spenden.

Die Community kommuniziert über verschiedene Social Media Kanäle wie Facebook, Twitter, Instagram und LinkedIn. Es gibt auch verschiedene Whatsapp Gruppen für die Sub-Communitys innerhalb der SINGA Community Schweiz. Zudem gibt es mit Singa.io eine Community-Plattform, die alle SINGA Communitys weltweit miteinander vernetzt. In der Schweiz befindet sich diese Plattform aber noch in der Beta-Version. Für die Kommunikation mit den Mitgliedern werden Social Media genutzt sowie ein Newsletter versendet. Kontakte in der Community werden aber hauptsächlich per Telefon, Mail oder durch persönliche Treffen gepflegt. Der persönliche Kontakt spielt eine tragende Rolle für den Zusammenhalt der Community.

Die Kommunikation findet in der SINGA Community Schweiz mehrsprachig statt. Kommuniziert wird hauptsächlich auf Deutsch, Englisch und Französisch. Der «Röstigraben» ist für die SINGA Community Schweiz kein Thema, da die Community gleichermassen in Zürich und in Genf stationiert und verankert ist. Das wirkt sich auch auf die Gestaltung der SINGA Community Schweiz aus.

---

<sup>26</sup> SINGApreneur, abgerufen am 12. Juni 2020: <https://singaswitzerland.ch/>

#### **4.1.4 Motivation der Mitglieder**

Die Hauptmotivation der Mitglieder der SINGA Community Schweiz besteht darin, unternehmerische Projekte gemeinsam aufzubauen und voneinander zu lernen. Der Austausch findet dabei immer auf Augenhöhe statt. Die Community verfolgt keinen Hilfsansatz, sondern geht davon aus, dass jeder Mensch Talente und Potentiale mitbringt. Auch der persönliche Kontakt in der Community ist sehr wichtig und motivierend für die Mitglieder. Man ist auch in schwierigen Zeiten füreinander da. Herausforderungen werden gemeinsam angegangen. Die Mitglieder der SINGA Community Schweiz wählen die Themen selbst, die sie in der Community besprechen möchten. Kommunikation spielt in der SINGA Community Schweiz eine zentrale Rolle. Sie findet hauptsächlich offline und im direkten, persönlichen Kontakt mit den Mitgliedern statt.

#### **4.1.5 Nutzen und Wertschöpfung**

Die SINGA Community Schweiz zählt viele Experten aus unterschiedlichen Bereichen. Dadurch entsteht ein fruchtbarer Austausch. Durch diese Diversität an Expertenwissen können die Mitglieder sehr viel voneinander lernen. Sie können dabei nicht nur ihr eigenes Netzwerk, sondern auch ihren Horizont erweitern. Zudem wird viel Expertenwissen in den Bereichen Unternehmertum, Marketing und Design Thinking aufgebaut und ausgetauscht. Die Community-Mitglieder lernen viel über Mentoring und verschiedene Business-Ansätze. Durch die Heterogenität in der Community können zudem Vorurteile abgebaut werden. Auch die Sponsoren können Nutzen aus den innovativen Arbeitsmethoden der SINGA Community Schweiz ziehen. Zudem profitieren die Sponsoren davon, dass positiv über sie berichtet wird. Durch die SINGA Community Schweiz entsteht ausserdem viel Neues: Es wurden sieben neue Unternehmen gegründet, und drei weitere befinden sich gerade in den Startlöchern zur Gründung.

#### **4.1.6 Fazit Erfolgsfaktoren SINGA Community Schweiz**

Die Tatsache, dass sich die Mitglieder in der SINGA Community Schweiz auf Augenhöhe begegnen können und nicht als hilfsbedürftige Flüchtlinge, sondern als Menschen mit Talenten und Potentialen wahrgenommen werden, trägt in erster Linie zum Erfolg der SINGA Community Schweiz bei. Die SINGA Community Schweiz vermittelt dadurch eine positive, aufbauende, motivierende, inspirierende und inklusive Atmosphäre für alle Mitglieder. Es gibt in der Community keine Hierarchien. Der Austausch findet auf allen Ebenen statt, neue Mitglieder werden sofort aufgenommen und in die Community integriert.

Die SINGA Community Schweiz ist nicht nur für Personen mit Flüchtlings- und Migrationshintergrund interessant, sondern auch für Experten, Unternehmen und Organisationen aus der Schweiz. Dadurch, dass nicht das Problem, sondern neue Ideen und Lösungsansätze im Fokus stehen, wird ein positives Momentum erzeugt, das die Mitglieder der Community inspiriert

und Neuzugänge mitreisst. Die Heterogenität und Diversität in der Community sorgen für viel frischen Wind, neue Ideen und Innovationen. Der Zusammenhalt in der SINGA Community Schweiz basiert auf dem gemeinsamen Interesse und Anliegen der Mitglieder, etwas Neues schaffen zu wollen. Die Community vermittelt so einen sehr positiven Drive, und der Erfolg der Community wird nicht nur sichtbar durch die neuen Unternehmen, die aus ihr hervorgehen, sondern auch durch die neuen Freundschaften, die in der Community entstehen.

## **4.2 Erfolgsfaktoren der UPC Support Community**

Für das Experteninterview zur UPC Support Community habe ich Serhat Koeroglu, Manager Social Media Care & Community befragt. Das Experteninterview wurde am 1. April 2020 online per Videokonferenz durchgeführt.

### **4.2.1 Beschreibung der UPC Support Community**

Die UPC Support Community ist eine Community für Kunden, in der sich die Nutzer von UPC-Diensten gegenseitig helfen, Expertise rund um UPC-Dienstleistungen und -Produkte aufbauen, sich mit Experten aus der Community austauschen und sich über Neuigkeiten aus erster Hand informieren können. Dabei tauschen die Community-Mitglieder Tipps und Informationen zu UPC-Dienstleistungen aus und vertiefen ihre Expertise darüber.

### **4.2.2 Ursprung und Geschichte**

Die UPC Support Community wurde 2011 gegründet mit dem Ziel, Kunden und Interessenten von UPC-Diensten eine Plattform zu bieten, auf der sie sich über die Produkte und Dienstleistungen von UPC austauschen können. Mit der Community wollte UPC eine Plattform aufbauen, um Kundenwünsche aus erster Hand lesen und den Puls ihrer Kundschaft fühlen zu können. Die Community wurde von Grund auf neu aufgebaut und hatte zu Beginn noch keine Mitglieder. Mit der Zeit kamen die Mitglieder dazu, aber im Jahr 2017 bis Ende 2018 stagnierte die Community. Heute zählt die UPC Support Community rund 25'000 Mitglieder.

### **4.2.3 Aufbau und Organisation**

Die UPC Support Community existiert im Moment komplett online. Die Mitglieder tauschen sich über eine Community-Plattform sowie über Social Media Kanäle wie Twitter und Facebook aus. Die UPC Support Community wird von einem sechsköpfigen Team koordiniert. Dies umfasst redaktionelle Tätigkeiten, Moderation, Administration der Plattform, Bearbeitung von Customer Care Anfragen, aber auch Monitoring der Community Plattform. Die Kommunikation des Koordinationsteams ist reaktiv. Posts werden vom Team auf der Community Plattform veröffentlicht, und die Reaktionen der Community darauf werden beobachtet. Zudem betreibt das Koordinationsteam Social Listening. Über die Erkennung von Textinhalten können interessante Kennwerte für UPC gewonnen werden. Diese Erkenntnisse fließen wiederum in die Projekte der UPC ein.

In der UPC Support Community gibt es Super User, besonders aktive Community Mitglieder, welche die Koordination der Community unterstützen, indem sie Moderationsaufgaben übernehmen, beispielsweise in den verschiedenen Threads in den Foren der Community Plattform. Die Foren bewegen sich rund um UPC Kundenthemen, wie Fernsehen, Internet, Telefon, Apps und Services. Zudem verfügt die Community über einen Blog<sup>27</sup>, in dem Artikel rund um UPC Themen durch das Koordinationsteam veröffentlicht werden. Die Themen der Foren und Threads werden vom Koordinationsteam der UPC Support Community vorgegeben und moderiert. Die Beiträge und Lösungsvorschläge zu den UPC Produkten kommen von den Community Mitgliedern selbst.

Als Kommunikationskanal wird die Community als Teil eines Ganzen gesehen. Das Koordinationsteam der UPC Support Community spricht sich mit den Kommunikationsverantwortlichen im Social Media Team, der Unternehmenskommunikation sowie dem Product Management genauestens ab. Die Kommunikation mit den Mitgliedern der Community erfolgt über öffentliche Artikel im Blog, über Threads in den Foren oder über Direct Messages. Die Mitglieder kommunizieren untereinander über öffentliche Kommentare in den jeweiligen Threads oder über Direct Messages.

Die Community Plattform wird in vier Sprachen geführt: Deutsch, Französisch, Italienisch und Englisch. Auch der Support wird in diesen vier Sprachen abgedeckt. Die Community Mitglieder fühlen sich dadurch besser abgeholt, denn sie können in ihrer jeweiligen Muttersprache kommunizieren.

Für die UPC Support Community gilt der Grundsatz, dass der Kunde im Mittelpunkt steht. In der Community wird auf ehrliche und transparente Kommunikation gesetzt. Auch Entschuldigungen gehören dazu, wenn mal ein Fehler passiert. Was versprochen wird, soll auch eingehalten werden. Die Community ist offen für alle, die positive Beiträge, Lösungsvorschläge und konstruktive Kritik zu UPC Dienstleistungen beisteuern möchten.

Offline-Events gibt es bei der UPC Support Community keine. Die Mitglieder kennen sich nicht persönlich. Dafür verfolgt die UPC Support Community einen Gamification Ansatz: Die Mitglieder der Community können sich bei besonders konstruktiven Beiträgen Badges verdienen und zu Super Usern werden. Es gibt in der UPC Support Community aber immer nur eine begrenzte Anzahl Super User. Die Super User in der UPC Support Community rotieren.

---

<sup>27</sup> UPC Support Community Blog auf Deutsch, abgerufen am 12. Juni 2020: [https://community.upc.ch/t5/Blog/ct-p/Blogs\\_DE](https://community.upc.ch/t5/Blog/ct-p/Blogs_DE)

#### **4.2.4 Motivation der Mitglieder**

Der Hauptmotivationsgrund der Mitglieder, sich in die UPC Support Community einzubringen, sind weniger ihre Beziehungen zu anderen Community-Mitgliedern als vielmehr ihre Fragen zu UPC Dienstleistungen und die Suche nach Antworten darauf. Die Mitglieder haben ein Problem und suchen nach einer Lösung. Wenn sie in den Foren oder im Blog eine Antwort auf ihre Frage finden, motiviert sie das, die Community Webseite wieder zu besuchen und sich dort stärker einzubringen. Dadurch wächst die UPC Support Community monatlich um rund 350 neue Mitglieder. Mittlerweile zählt sie insgesamt rund 25'000 Mitglieder. Die Community verbindet sich zudem mit anderen Tech-Foren, wie Digitv.ch, um sich weiter zu vergrössern und ihren Fokus zu erweitern.

#### **4.2.5 Nutzen und Wertschöpfung**

Das Ziel von UPC ist es, mit der UPC Support Community den Kunden die Marke UPC spürbar zu machen und ihnen aufzuzeigen, dass hinter dem grossen Unternehmen auch Menschen stehen, die sich dafür einsetzen, die Kunden glücklich zu machen. UPC möchte mit der Community nicht nur die Kundenwünsche aus erster Hand erfahren und Ideen für Innovationen sammeln, sondern der Marke UPC auch ein Gesicht geben.

Für die Mitglieder der Community liegt der Nutzen darin, dass sie in den Foren und im Blog der Community Antworten auf ihre Fragen finden. Zudem können die Mitglieder als Super User mit ihrem Knowhow brillieren, indem sie anderen Mitgliedern hilfreiche Tipps, Lösungsvorschläge und Antworten auf Fragen geben können.

Für die UPC selbst ist «Call Deflection» ein wichtiger KPI, denn dieser Wert kann in Stunden und Franken ausgewiesen werden und zeigt auf, dass durch die UPC Support Community konkret Kosten eingespart werden können, die sonst für die Beantwortung von Supportanfragen durch die Kunden aufkommen würden. Durch die UPC Support Community kann ein Archiv an Lösungen aufgebaut werden, und viele Kunden finden die Antworten auf ihre Fragen direkt in der Community selbst.

#### **4.2.6 Fazit Erfolgsfaktoren UPC Support Community**

Die Koordinatoren der UPC Support Community setzen auf ehrliche und transparente Kommunikation. Sie möchten Community-Mitgliedern mit Fragen wirklich weiterhelfen und diese auch aktiv in die Lösungsfindung einbinden. Der Ansatz «Kunden helfen Kunden» wird so sichtbar. Zudem soll die UPC Support Community dem Unternehmen UPC ein Gesicht geben. Den Kunden soll gezeigt werden, dass hinter dem Unternehmen Menschen stehen, die sich dafür einsetzen, die bestmöglichen Dienstleistungen für ihre Kundschaft zu erbringen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor der UPC Support Community ist, dass die Mitglieder in den Foren und Blogs der Community tatsächlich Antworten auf ihre Fragen finden können und anderen

Mitglieder bei Fragen ebenfalls weiterhelfen können. Das Gefühl, sich gegenseitig weiterzuhelfen stärkt die Motivation und das «Wir-Gefühl» der Community.

Die UPC Support Community existiert zwar ausschliesslich online, aber die Mitglieder haben ihre eigenen Profile und können sich Badges verdienen, wenn sie besonders hilfreiche Lösungen für die Community einbringen. Dieser Gamification-Ansatz wirkt auf die Mitglieder ebenfalls motivierend. Zudem können besonders fleissige Mitglieder zu Super Usern werden, was durch besondere Kennzeichnung für andere Community-Mitglieder sichtbar wird.

Der Erfolg der UPC Support Community beruht auf dem Grundsatz, sich bei Fragen gegenseitig weiterzuhelfen und dabei auf eine ehrliche und transparente Kommunikation zu setzen. Dieser Ansatz wird von den Mitgliedern der UPC Support Community sehr geschätzt.

### **4.3 Vergleich der Erfolgsfaktoren aller drei Communitys**

#### **4.3.1 Identität und Zusammenhalt**

Die Schweizer E-Learning Community eduhub ist eine Expertencommunity, die sich rund um das Kernthema der Digitalisierung der Hochschullehre und allen Herausforderungen, die damit verbunden sind, bewegt. Trotz des Kernthemas der Digitalisierung ist eduhub eine Community, die hauptsächlich offline existiert, ähnlich wie bei der SINGA Community Schweiz. Dieser Offline-Kontakt spielt in der Schweizer E-Learning Community eduhub eine wesentliche Rolle für den Zusammenhalt und das Vertrauen in der Community und ist deshalb ein wichtiger Erfolgsfaktor der Schweizer E-Learning Community eduhub und der SINGA Community Schweiz. Bei der UPC Support Community fällt dieser Faktor weg, denn die Community existiert derzeit ausschliesslich online. Die Mitglieder der UPC Support Community kennen sich nicht persönlich. Der Zusammenhalt in der UPC Support Community dürfte deshalb weniger stark ausgeprägt sein.

#### **4.3.2 Themen und Hierarchien**

In der Schweizer E-Learning Community eduhub werden die Themen direkt von den Mitgliedern selbst vorgegeben und beigesteuert. Ziel der Schweizer E-Learning Community eduhub ist es, einen hochschulübergreifenden Austausch unter E-Learning Experten zu ermöglichen und E-Learning Projekte für die Schweizer Hochschulen gemeinsam umzusetzen, wie beispielsweise der Aufbau einer nationalen MOOC Plattform (Swiss MOOC Service<sup>28</sup>), oder die gemeinsame Entwicklung und Förderung spezieller E-Learning Dienste, wie zum Beispiel der Safe Exam Browser (SEB) für eine sichere Durchführung von Online Prüfungen. Ebenso gehen bei der SINGA Community Schweiz die Themen direkt aus der Community hervor. Die Koordinatoren fragen die Community-Mitglieder direkt, zu welchen Themen sich die Mitglieder austauschen möchten und zu welchen Themen Workshops organisiert werden sollen. Bei der

---

<sup>28</sup> Swiss MOOC Service, abgerufen am 12. Juni 2020: <https://www.swissmooc.ch/>

UPC Support Community sind die Hauptthemen durch die Threads vom Koordinationsteam zwar vorgegeben, aber die Diskussionsthemen innerhalb der Threads werden ebenfalls von den Community-Mitgliedern selbst bestimmt. Bei allen drei Communitys spielen Hierarchien keine Rolle. Der Austausch findet unter allen Community-Mitgliedern gleichermassen statt.

#### **4.3.3 Geteilte Leadership**

Ebenso ist in allen drei Communitys die Leadership verteilt. Das Koordinationsteam der SINGA Community Schweiz besteht aus einem sechsköpfigen Team. Workshops werden hauptsächlich von Community-Mitgliedern (SINGApreneurs) geleitet. Ebenso ist die Leadership in der Schweizer E-Learning Community verteilt. Die Hauptkoordination liegt zwar bei mir, aber die «Special Interest Groups» werden als Sub-Communitys von den SIG Leadern selbst koordiniert. Auch die Events der Schweizer E-Learning Community eduhub werden inhaltlich vollständig von einem Programmkomitee aus Community-Mitgliedern gestaltet. Die Gesamtstossrichtung der Schweizer E-Learning Community eduhub wird von der Educational Technology Working Group (ETWG) vorgegeben, einem Gremium, das sich aus den Leitern der E-Learning Support Zentren an Schweizer Hochschulen zusammensetzt. Der Vorteil dieser geteilten Leadership ist, dass die Community nicht von einer Person allein abhängig ist, was auch dem Grundsatz der «Distributed Leadership» von Wenger et al. (2002) oder dem Ansatz von «Servant Leadership» von Dominik Scherrer (2020) entspricht.

#### **4.3.4 Motivation der Mitglieder**

Die Motivation der Mitglieder der Schweizer E-Learning Community zeigt sich durch die konstant steigenden Teilnehmerzahlen an den Events der Community. Insbesondere die nationale E-Learning Konferenz «eduhub days» hat sich in den vergangenen Jahren in der Schweizer E-Learning Szene einen Namen gemacht und ist mittlerweile jedes Jahr ausgebucht, obschon Budget sowie Teilnehmerplätze jährlich erhöht werden. Die Community hat sich als wichtigste nationale Austausch- und Vernetzungsplattform unter den E-Learning Spezialisten an Schweizer Hochschulen etabliert. Neue Mitglieder müssen nicht aktiv angeworben werden, sondern kommen über Mund-zu-Mund-Propaganda zur Community.

Als sehr motivierend wird von den Mitgliedern auch die Möglichkeit empfunden, eigene E-Learning Projekte in der Community vorstellen und mit Kolleginnen und Kollegen anderer Schweizer Hochschulen auf Expertenebene diskutieren zu können. Durch diesen Erfahrungsaustausch können Projekte verbessert und Lösungen schneller gefunden werden.

Zudem wird in der Community ein stark kollaborativer Ansatz verfolgt. Die Mitglieder helfen sich gegenseitig und können sich in der Community sehr offen austauschen. Es findet kein Konkurrenzdenken statt, sondern ein Miteinander.

Der stark kollaborative Ansatz kann auch bei der SINGA Community Schweiz und der UPC Support Community beobachtet werden. Auch hier helfen sich die Community-Mitglieder gegenseitig. Konkurrenzdenken gibt es dabei keines, Wissen wird in beiden Communitys frei geteilt und anderen Mitgliedern zur Verfügung gestellt. Dies funktioniert sowohl im direkten, persönlichen Kontakt (SINGA Community Schweiz), als auch im rein online stattfindenden Austausch (UPC Support Community). Dadurch, dass die SINGA Community Schweiz, aber auch die UPC Support Community ihren Mitgliedern hilft, in irgend einer Weise erfolgreicher zu sein (Charles H. Vogl, 2016), können die Mitglieder einen direkten Nutzen aus ihren jeweiligen Communitys ziehen. Schon allein das dürfte Grund genug sein für die Motivation der Mitglieder, sich in ihre Community einzubringen .

#### **4.3.5 Nutzen und Wertschöpfung**

Der Austausch auf Expertenebene ist für die Mitglieder aller drei oben analysierten Beispiele grundsätzlich von Vorteil, denn langfristig lassen sich gemeinsam die besseren Ergebnisse erzielen, als im Alleingang. Bei der Schweizer E-Learning Community eduhub können die Schweizer Hochschulen von der Expertise anderer Hochschulen im Bereich E-Learning profitieren. Durch die gute Vernetzung in der Community wird ein schneller und einfacher Zugang zu Experten aus den verschiedensten Bereichen gewährleistet. Herausforderungen, welche die rasanten technologischen Entwicklungen in der Digitalisierung mit sich bringen, können in der Community einfacher und schneller gemeistert werden. In der SINGA Community Schweiz können die Mitglieder daraus Nutzen ziehen, indem sie gemeinsam etwas Neues erschaffen und neue Unternehmungen gründen können. Auch hier zeigt sich konkret, dass Austausch und Vernetzung in der Community massgeblich zum Erfolg der einzelnen Mitglieder beitragen kann. Dafür müssen die Mitglieder aber auch bereit sein, sich massgeblich zu engagieren. Bei der SINGA Community Schweiz wird den Mitgliedern, die einen Flüchtlings- oder Migrationshintergrund haben, die Gelegenheit gegeben, sich selber und anderen zu helfen.

Die UPC Support Community erzeugt ebenfalls Nutzen auf mehreren Ebenen. Einerseits finden die Community-Mitglieder auf der Community-Plattform Antworten auf ihre Fragen, andererseits kann das Unternehmen UPC selbst von der Community profitieren, indem sie durch die Community weniger Supportanfragen von Kunden beantworten muss, andererseits bekommt sie durch die Community aber auch direkt mit, was die Wünsche und Anliegen der Kunden in Bezug auf UPC Produkte sind.

Bei der Schweizer E-Learning Community eduhub verhält es sich ähnlich: Die Mitglieder nutzen die Dienstleistungen von SWITCH und bewerben diese auch an ihren Hochschulen. Durch ihr Engagement in der Schweizer E-Learning Community eduhub erhält SWITCH einen direkten Einblick in die Bedürfnisse und Anliegen der Schweizer Hochschulen im Bereich E-Learning und kann so ihre Dienstleistungen genau auf die Bedürfnisse der Schweizer

Hochschulen abstimmen. Zudem kann SWITCH Ideen und Anregungen für Innovationsprojekte aus der Community abholen und umsetzen. Durch die langjährige und fruchtbare Zusammenarbeit mit der Schweizer E-Learning Community eduhub kann SWITCH zudem auf ein beträchtliches soziales Kapital zurückgreifen, dessen Wert sich gerade in Krisenzeiten wie der aktuellen COVID-19 Pandemie zeigt. So konnte SWITCH aktuell in Zusammenarbeit mit der Schweizer E-Learning Community eduhub rasche und effiziente Lösungen entwickeln, um den Hochschulunterricht<sup>29</sup> und die sichere Durchführung der Semesterprüfungen<sup>30</sup> trotz COVID-19 Pandemie sicherzustellen. Ohne die Unterstützung der Schweizer E-Learning Community eduhub wäre dies nicht möglich gewesen.

#### **4.3.6 Kommunikation auf Augenhöhe**

Der Austausch in der Schweizer E-Learning Community eduhub, wie auch in der SINGA Community Schweiz sowie der UPC Support Community geschieht auf Augenhöhe und basiert auf gegenseitigem Respekt und gegenseitiger Wertschätzung. Zudem können sich die Mitglieder in allen drei Communitys zu den Themen austauschen, die für sie relevant sind. Die Themen werden von den Community-Mitgliedern selbst bestimmt und aktiv mitgestaltet.

#### **4.3.7 Persönlicher Kontakt und Aufbau von Vertrauen**

Der persönliche Kontakt unter den Community-Mitgliedern ist ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor der Schweizer E-Learning Community eduhub und bei der SINGA Community Schweiz. Während den Offline-Events werden in informellen Gesprächen neue Impulse geholt und wichtige Kontakte geknüpft. Auch das Vertrauen und der Zusammenhalt in der Community werden dabei aufgebaut und gestärkt. Bei der UPC Support Community fällt dieser Faktor weg, da die UPC Support Community ausschliesslich online existiert. Die UPC Support Community setzt dafür vermehrt auf Online-Profilen ihrer Nutzer. Diese spielen eine wichtige Rolle in der UPC Support Community. Statt auf Offline-Events setzt die UPC Support Community auf Gamification. Die Mitglieder der UPC Support Community können sich Badges verdienen und sich als Super User profilieren. Dadurch können sie in der Community einen gewissen Bekanntheitsgrad erzielen.

#### **4.3.8 Geteiltes Anliegen**

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor aller drei oben analysierten Communitys ist die geteilte Leidenschaft fürs Thema. Diese geteilte Leidenschaft, die Frage nach dem «WHY» (Sinek, 2009), dem Sinn und Zweck der Community steht bei allen drei oben analysierten Communitys im Zentrum.

---

<sup>29</sup> SWITCH-Story: «Und dann war alles virtuell», abgerufen am 12. Juni 2020: <https://www.switch.ch/de/stories/And-suddenly-we-all-went-virtual/>

<sup>30</sup> SWITCH-Story: «Prüfungen in Zeiten von Corona», abgerufen am 12. Juni 2020: <https://www.switch.ch/de/stories/exams-during-coronavirus/>

## 5. Zusammenfassung und Reflexion

### 5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Obschon die drei oben analysierten Communitys sehr unterschiedlich sind in ihren Themen und in ihren Formaten, können doch einige grundlegende Erfolgsfaktoren festgestellt werden, die für alle drei Communitys gelten. Hierzu gehört die Koordination einer Community. Dieser spielt für den Erfolg einer Community eine tragende Rolle. Dies gilt für alle drei oben analysierten Beispiele. Der Erfolg einer Community steht oder fällt mit der Lebendigkeit der Koordination (Wenger et al. 2002). Die drei oben genannten Beispiele zeigen klar auf, dass eine erfolgreiche Community klar eine Koordination braucht, denn Communitys sind keine Selbstläufer (Tanasic et al. 2017). Jede Community braucht eine zentrale Koordination, so dass sie für ihre Stakeholder einen Mehrwert schaffen kann. Bei der Schweizer E-Learning Community eduhub, der SINGA Community Schweiz und der UPC Support Community sind Koordinatoren vorhanden, die diese Aufgabe übernehmen und auch die nötigen zeitlichen und personellen Ressourcen dafür aufwenden können. Damit dies möglich ist, braucht es aber auch die Finanzierung und den Rückhalt durch eine Organisation im Hintergrund. Der Aufwand, eine Community zu koordinieren, ist gross und braucht zeitliche und personelle Ressourcen. In den drei oben genannten Beispielen arbeiten alle drei Koordinatoren Vollzeit, um ihre Communitys zu koordinieren. Dieser Aufwand darf von einer Organisation nicht unterschätzt werden. Hierzu gehört, dass die Organisation, beziehungsweise die Führungsebene eines Unternehmens sich bereit erklärt, in die Community zu investieren. Abgesehen von den personellen Ressourcen benötigt das erfolgreiche Koordinieren einer Community ein Budget, um interne und externe Kosten zu decken (Tanasic et al., 2017), beispielsweise für Events der Community.

Ausschlaggebend für den Erfolg einer Community sind auch deren Identität und Werte. Jede Community, die sich als solche versteht, weist ein gemeinsames Werteverständnis auf. Dieses gemeinsame Werteverständnis bildet laut Pfortmüller et al. (2017) die Grundlage für alle Aktionen und Interaktionen in- und ausserhalb der Community. In der Schweizer E-Learning Community eduhub wird die Identität dadurch sichergestellt, dass die Community sich als geschlossene Community für E-Learning Experten an Schweizer Hochschulen versteht. Kommerzielle Anbieter von E-Learning Produkten, Private und Personen aus dem Ausland werden nur auf Einladung an die Events der Schweizer E-Learning Community zugelassen. Dadurch kann sichergestellt werden, dass an den Events der Schweizer E-Learning Community auch tatsächlich die Themen besprochen werden, die für die Schweizer Hochschulen relevant sind. Zudem verfolgt die Schweizer E-Learning Community einen stark kollaborativen Ansatz. Man tauscht und hilft sich in der Community gegenseitig aus, es besteht kein Konkurrenzdenken zwischen den einzelnen Hochschulen oder zwischen den verschiedenen E-Learning Projekten. Die Kommunikation in der Schweizer E-Learning Community eduhub basiert zudem auf

gegenseitigem Respekt und gegenseitiger Wertschätzung. Dies ist auch in der SINGA Community Schweiz der Fall. Die SINGA Community Schweiz vertritt zudem den Grundsatz, dass Kommunikation immer auf Augenhöhe stattfindet. Dieser Ansatz ist auch in den Community Guidelines der UPC Support Community sowie der Schweizer E-Learning Community eduhub verankert und entspricht dem Grundsatz des Collaboration Canvas von Dominik Scherrer (2020):

*«Im Herzen der Kollaboration steht der Respekt für die Ideen, Werte und Sichtweisen anderer Menschen.» (Scherrer, 2020)*

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor aller drei oben analysierten Communitys ist Vertrauen. Laut Ulrich Schönbauer (2019) ist Vertrauen die Grundlage einer jeden Community. Ohne dieses Vertrauen könnten der Zusammenhalt, der offene Austausch und Kollaboration in der Community nicht stattfinden. Damit eine Community erfolgreich sein kann, muss eine Atmosphäre der Offenheit vorhanden sein (Wenger et al. 2002). Die Community muss ihren Mitgliedern einen sicheren Rahmen bieten, in welchem sie sich offen austauschen können, ohne Angst davor zu haben, dass ihnen dadurch ein Schaden entstehen könnte. Dies ist in allen drei oben genannten Beispielen gegeben. Die Mitglieder der Schweizer E-Learning Community eduhub dürfen offen diskutieren und unterschiedlicher Ansichten sein. Auch geht es in der Community nicht darum, ausschliesslich die E-Learning Dienste von SWITCH zu präsentieren. Auch andere E-Learning Lösungen werden an den Events der Schweizer E-Learning Community eduhub präsentiert und diskutiert, denn durch die bewusst gesuchte Diversität kann die Community weit mehr profitieren. In der SINGA Community Schweiz bildet Vertrauen die Voraussetzung für den Erfolg der Community. Die SINGA Community Schweiz bietet ihren Mitgliedern die Rahmenbedingungen, so dass sich die Mitglieder treffen, austauschen und vernetzen können, und sich zu den unternehmerischen Projekten austauschen können, die ihnen wichtig sind. Es herrscht eine Atmosphäre der Offenheit (Wenger et al. 2002) für neue Ideen. Neue Ideen sind auch in der SINGA Community Schweiz willkommen, und die Mitglieder werden ermutigt, ihre Ideen einzubringen. Kulturelle Unterschiede und Vielfalt werden in der SINGA Community Schweiz als Quelle der Inspiration und Innovation wahrgenommen, geschätzt und genutzt (Scherrer, 2020). Ideen sind auch in der SINGA Community Schweiz wichtiger als Hierarchien.

Bei der Schweizer E-Learning Community eduhub sowie bei der SINGA Community Schweiz bilden zudem Offline-Events ein wichtiger Faktor für den Aufbau von Vertrauen der Mitglieder untereinander. Offline-Events werden in beiden Communitys aktiv genutzt, damit sich die Mitglieder vernetzen und besser kennenlernen sowie langfristig Vertrauen zueinander aufbauen können. Diesen Vorteil kann die UPC Support Community leider nicht aufweisen. Dafür setzt die UPC Support Community auf ehrliche, transparente und wertschätzende Kommunikation

und kann dadurch ebenfalls das Vertrauen ihrer Community Mitglieder gewinnen und langfristig sichern.

Die vertiefte Analyse der SINGA Community Schweiz, der UPC Support Community und der Schweizer E-Learning Community hat gezeigt, dass die intrinsische Motivation der Mitglieder ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, der allen Communitys zugrunde liegt, egal, welches Format die Community aufweist, oder was ihr zentrales Anliegen ist. Die Motivation der Mitglieder kann dabei nicht von oben verordnet werden, sie muss von den Mitgliedern selbst kommen. Bei allen drei oben untersuchten Communitys sind die Mitglieder intrinsisch motiviert, sich aktiv mit Beiträgen in die Community einzubringen. Diese Motivation kann nicht aufgezwungen oder gesteuert werden. Das liegt daran, dass die Community für ihre Mitglieder einen direkten Nutzen bringen muss. Wenn das der Fall ist, dann engagieren sich die Mitglieder von selbst in einer Community.

Wenn eine Community ihre Mitglieder dabei unterstützt, in irgend einer Weise erfolgreicher zu sein, dann erzeugt die Community für ihre Mitglieder den grössten Nutzen (Charles H. Vogl, 2016). Dies lässt sich bei der UPC Support Community klar beobachten. Die Mitglieder der Community ziehen ihren Nutzen daraus, dass sie in der Community Antworten auf ihre Fragen finden, die sie sonst nicht finden oder viel länger suchen müssten. In der SINGA Community Schweiz zeigt sich der direkte Nutzen für die Mitglieder in den guten Vernetzungsmöglichkeiten, aber auch ganz konkret in den neuen Unternehmen, welche die Mitglieder durch ihr Engagement in der Community gründen und mit anderen Mitgliedern gemeinsam aufbauen können. In der Schweizer E-Learning Community eduhub liegt der Nutzen für die Mitglieder darin, dass sie sich vernetzen und mit Mitgliedern an anderen Schweizer Hochschulen austauschen und dadurch praktikable und nachhaltige Lösungen finden können, mit welchen sie Digitalisierungsthemen an Schweizer Hochschulen konkret besser angehen können.

## 5.2 Fazit und persönliche Reflexion

Communitys aufzubauen und zu pflegen lohnt sich – nicht nur für die Community-Mitglieder selbst, sondern auch für jede Organisation, die hinter einer Community steht. Durch eine Community kann ein beträchtliches Expertennetzwerk und -wissen aufgebaut werden, das einer Organisationen durch ihr Engagement in die Community ebenfalls zugute kommt und für Innovationsprojekte genutzt werden kann. Das ist aber nicht der einzige Grund, weshalb es sich für eine Organisationen lohnt, eine Community aufzubauen und zu pflegen. Ein weiterer, sehr wichtiger Grund ist der Aufbau von sozialem Kapital, dessen Wert sich gerade in Krisenzeiten deutlich zeigt. Eine Organisation kann ihre Kunden über eine Community besser an sich binden, denn die Kunden engagieren sich mehr für «ihre» Organisation, beziehungsweise für «ihre» Community. Die Loyalität der Kunden ist weitaus grösser, wenn sie in die Community der Organisation eingebunden sind und durch ihr Engagement tatsächlich etwas bewirken können.

Communitys sollten aber in erster Linie ihren Mitgliedern etwas bringen. Gemäss Charles H. Vogl (2016) kann eine Community dann auf das Engagement ihrer Mitglieder zählen, wenn sie ihren Mitgliedern hilft, in irgend einer Weise erfolgreicher zu sein. Aus diesem Grund können Communitys nicht ausgehend vom «WHAT» (Simon Sinek, 2009) designt werden, also ausgehend vom gewünschten Endresultat. Viele Organisationen machen jedoch genau diesen Fehler, indem sie eine Community aufbauen möchten und dabei das gewünschte Endergebnis (beispielsweise mehr Akquise) im Blick haben, also das «WHAT». Communitys können aber nur dann erfolgreich sein, wenn bei ihnen nicht die Frage nach dem «WHAT», sondern die Frage nach dem «WHY» im Zentrum steht, also dem Beweggrund, dem Anliegen, warum die Community existieren soll, welchen Nutzen sie bringen soll für alle, die sich in ihr engagieren. Ist dieser Nutzen für die (potentiellen) Mitglieder vorhanden, dann hat die Community beste Voraussetzungen, um erfolgreich zu sein. Natürlich müssen auch die entsprechenden Rahmenbedingungen gegeben sein, wie Unterstützung und Rückhalt durch die Organisation, die hinter der Community steht. Die Ressourcen müssen vorhanden sein, damit eine Community koordiniert werden kann, und auch die entsprechende Kultur in der Organisation, die hinter der Community steht, muss gegeben sein, damit die Community ihren vollen Nutzen entfalten kann. Vision und Strategie müssen aus der Community selbst hervorgehen und können nicht von oben verordnet werden. Die Community muss eine Haltung der Offenheit pflegen, damit Wissen in der Community frei fliessen und geteilt werden kann. Konflikte dürfen in der Community nicht als Bedrohung wahrgenommen werden, sondern sollen konstruktiv genutzt werden können und so zur Entwicklung einer Community und letztlich der Organisation beitragen. Zudem muss jede Community als organisches und dynamisches Gebilde offen sein für Veränderungen. Eine Community kann nicht von oben oder von aussen gesteuert werden. Aber sie kann eine enorme Dynamik entwickeln.

Die Gründe, weshalb einige Communitys zum Fliegen kommen und andere nicht, sind zahlreich. Sie lassen sich jedoch auf eine einzige goldene Regel herunterbrechen, die letztlich für alle Communitys gilt:

Eine Community kommt dann zum Fliegen, wenn ihre Mitglieder einen für sie wesentlichen Wert aus ihrem Engagement in die Community schöpfen können. Eine Organisation, die eine Community aufbauen möchte, sollte sich deshalb als Erstes Gedanken zum Nutzen der Community für ihre potentiellen Mitglieder machen.

## 6. Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: The Golden Circle von Simon Sinek.....	7
Abbildung 2: Reifegrade von Communitys.....	13
Abbildung 3: Community Canvas.....	16
Abbildung 4: Collaboration Canvas.....	17
Abbildung 5: Logo der Schweizer E-Learning Community.....	23

## 7. Literaturangaben

### Inhalt/Theorie

Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation (2015): *Communication Insights. Was bringt das alles? Wertschöpfung durch Kommunikation*. Leipzig

Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation (2017): *Communication Insights. How to play the game. Strategic tools for managing corporate communications and creating value for your organization*. Leipzig

Bacon, Jono (2012): *The Art of Community. Building the New Age of Participation*. 2. Aufl., Köln

Bernet Relations AG (2020): *Checkliste Community-Management*. Zürich

Bingham, Tony; Conner, Marcia (2010): *The New Social Learning. A Guide to Transforming Organizations Through Social Media*. San Francisco

Block, Peter (2008): *Community. The Structure of Belonging*. San Francisco

Coyle, Daniel (2018): *The Culture Code. The Secrets of Highly Successful Groups*. New York

Dumbach, Martin (2013): *Establishing Corporate Innovation Communities. A Social Capital Perspective*. Nürnberg

Ernst, Claus-Peter (2014): *Factors Driving Social Network Site Usage*. Frankfurt am Main

Ferdinand, Jan-Peter (2018): *Entrepreneurship in Innovation Communities. Insights from 3D Printing Startups and the Dilemma of Open Source Hardware*. Cham

Gnach, Aleksandra (2018): *Wenn virtuelle Gemeinschaften die öffentliche Kommunikation prägen ist Angewandte Linguistik gefragt*. Winterthur

Graf, Nicole (2017): *Lernen von der Crowd – Community Management und Online-Umfrage*. Zürich

Granovetter, Mark (1973): *The Strength of Weak Ties*. *American Journal of Sociology*, Volume 78, Issue 6 (May, 1973). 1360-1380.

Hitzler, Ronald et al. (2008): *Posttraditionale Gemeinschaften. Theoretische und ethnografische Erkundungen*. Wiesbaden

Jepson, Allan; Clarke, Alan (2016): *Managing and Developing Communities, Festivals and Events*. London

- Kirf, Bodo; Eicke, Kai-Nils (2018): *Unternehmenskommunikation im Zeitalter der digitalen Transformation. Wie Unternehmen interne und externe Stakeholder heute und in Zukunft erreichen*. Düsseldorf
- Köhler, Thomas; Kahnwald, Nina (2014): *Online Communities: Technologies and Analyses for Networks in Industry, Research and Education*. Dresden
- Mast, Claudia (2019): *Unternehmenskommunikation*. München
- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim und Basel
- Millington, Richard (2012): *Buzzing Communities. How to Build Bigger, Better, and More Active Online Communities. Proven Science for Community Managers*.
- Ng, Deborah (2012): *Online Community Management for Dummies*. Hoboken, New Jersey
- Niederhäuser, Markus; Rosenberger, Nicole (2011): *Identitätsorientiertes Kommunikationsmanagement*. Wiesbaden
- Niederhäuser, Markus; Rosenberger, Nicole (2017): *Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation. Modell – Prozesse – Fallbeispiele*. Wiesbaden
- Onaran, Tijen (2019): *Die Netzwerkbibel. Zehn Gebote für erfolgreiches Networking*. Berlin
- Perkins, Lauren (2015): *The Community Manager's Playbook. How to Build Brand Awareness and Customer Engagement*.
- Pleil, Thomas; Bastian, Matthias (2017): *Soziale Medien in der externen Organisationskommunikation*. Darmstadt
- Pfortmüller, Fabian et. al. (2017): *Das Community Canvas Handbuch. Anleitung zum Aufbau bedeutungsvoller Communitys*.
- Ratten, Vanessa (2020): *Entrepreneurship and the Community. A Multidisciplinary Perspective on Creativity, Social Challenges, and Business*. Cham
- Rüegg-Stürm, Johannes et al. (2017): *Das St. Galler Management Modell. 3. Aufl.* Bern
- Schaffner, Dorothea et. al. (2016): *Online Communities. Leitfaden und Toolbox*. Luzern
- Scherrer, Dominik (2020): *Kleines Handbuch zur Typologisierung von Communitys*. Winterthur
- Schindler, Marie-Christine; Liller, Tapio (2014): *PR im Social Web. Das Handbuch für Kommunikationsprofis*. Köln
- Schönbauer, Ulrich (2019): *Communities of Practice – Die Kraft der kollektiven Intelligenz*. Heidelberg

- Seja, Christa; Narten, Jessica (2017): *Creative Communities. Ein Erfolgsinstrument für Innovationen und Kundenbindung*. Wiesbaden
- Tanasic, Julia; Casaretto, Cordula (2017): *Digital Community Management. Communitys erfolgreich aufbauen und das digitale Geschäft meistern*. Stuttgart
- Thummes, Kerstin; Malik, Maja (2015): *Beteiligung und Dialog durch Facebook? Theoretische Überlegungen und empirische Befunde zur Nutzung von Facebook-Fanseiten als Dialogplattform in der Marken-PR*. Wiesbaden
- Vilain, Michael; Wegner, Sebastian (2016): *Crowds, Movements & Communities?! Potenziale und Herausforderungen des Managements in Netzwerken. Tagungsband zum Social Talk 2016*. Darmstadt
- Vogl, Charles (2016): *The Art of Community. Seven Principles for Belonging*. Oakland
- Webber, Emily (2016): *Building successful communities of practice. Discover how connecting people makes better organisations*. London
- Wenger, Etienne et al. (2002): *Cultivating Communities of Practice. A Guide to Managing Knowledge*. Boston M.A.
- Wiencierz, Christian et. al. (2015): *Stakeholderdialog auf Facebook – Entschuldigung und Verantwortungsübernahme als vertrauensfördernde Reaktionen auf Online-Beschwerden in sozialen Netzwerken*. Wiesbaden
- Zerfass, Ansgar; Pleil, Thomas (Hg.) (2015): *Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage*. Konstanz
- Zerfass, Ansgar et al. (2014): *Handbuch der Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung. 2. Aufl.* Wiesbaden
- Zerfass, Ansgar et al. (2016): *The Communication Value Circle. How Communication Contributes to Corporate Success*. Leipzig

## **Methode**

- Hunziker, Alexander W. (2010): *Spaß am wissenschaftlichen Arbeiten. So schreiben Sie eine gute Semester-, Bachelor- oder Masterarbeit (4. Auflage)*. Zürich
- Mieg, A. Harald; Näf, Matthias (2005): *Experteninterviews (2. Aufl.)*. Institut für Mensch-Umwelt-Systeme (HES). ETH Zürich

## **8. Anhang**

<b>Experteninterview SINGA Community Schweiz.....</b>	<b>A-1</b>
<b>Experteninterview UPC Support Community.....</b>	<b>A-2</b>

## Anhang A-1: Experteninterview SINGA Community Schweiz

- Seraina Soldner, Co-founder & Co-director der SINGA Community Schweiz
- Datum: 19. März 2020
- Ort: Online per Videokonferenz

### Definition:

#### Wie heisst deine Community, und wie würdest du sie in einem Satz beschreiben?

*«Unsere Community heisst SINGA Schweiz, und bei SINGA geht es darum, Menschen zusammen zu bringen, egal woher sie kommen. Die Menschen kommen zusammen, weil sie gemeinsame Interessen haben oder neugierig sind darauf, sich gegenseitig kennen zu lernen. Unsere Themen hier bei SINGA Schweiz sind Unternehmertum und Selbständigkeit. Letztendlich geht es aber oft um viel mehr. Es geht auch um soziale Verbindungen, dass die Leute auch Freundschaften aufbauen oder Interessensgemeinschaften bilden können. Die Leute kommen bei uns zusammen, weil sie etwas aufbauen und selbständig sein möchten. Das war jetzt mehr als ein Satz.» [lacht]*

### Eckdaten:

#### Seit wann besteht die Community?

*«Wir haben die Community Ende 2016 gegründet. Also eigentlich besteht sie seit 2017. Wir sind Teil eines internationalen Netzwerks. Die erste Organisation wurde 2012 in Frankreich gegründet. Die SINGA Community in der Schweiz wurde im Dezember 2016 gegründet, und wir haben da auch schon unseren ersten Event veranstaltet. Das war so eine Art Kickoff-Event, an den wir verschiedene Leute eingeladen und sie gefragt haben, was sie in dieser Community gerne sehen würden, was ihnen wichtig ist, was für Ideen sie einbringen möchten. Die meisten, die an diesem Kickoff-Event waren, sind auch noch dabei.»*

#### Was ist der Ursprung der Community? Warum wurde sie gegründet?

*«SINGA wurde 2012 in Frankreich gegründet, weil es damals viele Flüchtlinge gab. Die Gründer der SINGA-Community beobachteten, dass die meisten Flüchtlingsorganisationen einen Hilfsansatz verfolgten. Die Gründer von SINGA wollten jedoch etwas aufbauen, wo es darum geht, dass Menschen sich auf Augenhöhe begegnen und Projekte gemeinsam lancieren können – sei es im unternehmerischen, im kulturellen, oder im sozialen Bereich. Wir waren die erste Organisation mit diesem neuen Ansatz. Uns ging es darum, das Potential der Menschen zu fördern, indem sie selber ihre Projekte aufbauen können. Unser Ansatz war, dass wir den Flüchtlingen nicht helfen, sondern ihnen ermöglichen, sich selber und anderen zu helfen. Das war der Ursprung.»*

**Wie viele Mitglieder hatte die Community bei ihrer Gründung, und wie viele Mitglieder zählt sie heute?**

«In Frankreich gab es zwei Gründer, aber wie viele Leute dort am Anfang dabei waren ist schwer zu sagen. Bei uns in der Schweiz waren wir zwei Co-Founder. Unser Vorstand bestand aus drei Personen, und es gab noch zwei Mitgründer aus anderen SINGA-Communitys. Wir waren insgesamt sieben Personen und haben zusammen die ersten Events organisiert. Heute zählt unsere Community in der Schweiz ca. 300 Personen. Mit diesen stehen wir in Kontakt und auch sie tauschen sich untereinander aus. Weltweit gibt es natürlich noch viel mehr Mitglieder. Unser Team in der Schweiz besteht heute aus sechs Personen, zudem haben wir noch vier Personen im Vorstand und zwei weitere im Beirat. Dazu kommen noch 50 SINGApreneurs. Die übrigen Community-Mitglieder sind Freiwillige und Partner. SINGApreneurs sind diejenigen, die in einem Gründungsprogramm mit dabei sind oder waren und die selber etwas aufbauen möchten – sei es ein Unternehmen oder eine selbstständige Tätigkeit.»

**Organisation:****Wie seid Ihr als Community organisatorisch aufgestellt?**

«In unserem Team sind wir zu sechst. Drei von uns sind in Zürich, die anderen drei in Genf. Wir sind als Verein organisiert und haben einen Vorstand mit derzeit vier Personen. Wir haben einen Beirat, der uns berät und für uns Workshops veranstaltet. Zu den rund 50 SINGApreneurs kommen noch einmal 20 bis 30 aus Genf dazu. Zudem haben wir noch rund 200 Freiwillige in Zürich und Genf, die mit uns Workshops organisieren, sich mit Storytelling einbringen, als Fotografen oder Mentoren mithelfen, oder Community-Partys und Events organisieren. Wir sind grösstenteils eine Offline-Community, kommunizieren aber auch viel online. Es gibt jedoch Personen, die nur online dabei sind. Der grösste Teil der Community lebt jedoch von den Offline-Begegnungen. Trotzdem ist es uns wichtig, die Community auch online zu pflegen, denn dadurch erhalten wir sehr viel Unterstützung von Personen, die wir noch nie getroffen haben. Unsere Büros sind im ImpactHub in Zürich und Genf. Zudem haben wir noch einen Co-Working Space in Zürich.»

**Wird die Community von einem Team oder von einer Einzelperson koordiniert?**

«Wir koordinieren als Team, teilen die verschiedenen Bereiche jedoch unter uns auf. Zu unseren Bereichen gehören Kommunikation, mit Social Media, Medien und Storytelling – das für uns natürlich sehr wichtig ist. Dann gibt es den Bereich Partner und Finanzierung, Projektpartner, das Gründerprogramm, aber auch das Freiwilligen-Management. Zudem steht jemand von uns im direkten Kontakt mit den SINGApreneurs und mit den Mentoren für unsere

*Community-Partner, die für uns Events organisieren, oder uns in verschiedenen Bereichen unterstützen. Das reicht vom Catering bis in den gesamten Medienbereich, wie zum Beispiel Fotografen, Übersetzer, Workshop-Unterstützung oder Beratung.»*

**Gibt es Mitglieder aus der Community, die mithelfen? Wenn ja, wie?**

*«Ja, viele helfen mit, die Koordination läuft aber über uns. Im Bereich Storytelling haben wir beispielsweise sehr aktive Community-Mitglieder, die uns mit Inhalten unterstützen. Wir haben auch Fotografen für Events, oder jemand, der uns die Blogbeiträge schreibt. In der Community haben wir auch viele Mentoren und Berater, die ihr Wissen und ihr Netzwerk mit uns teilen und uns in strategischen Fragen unterstützen. Wir arbeiten alle sehr viel. Ich habe bisher 100% gearbeitet, bin jetzt aber auf 80% runter – mal schauen, ob das geht. Die anderen arbeiten 60%, 80% oder 100%. In gewissen Bereichen sind wir effizienter geworden. Wir haben viel in Prozesse investiert. Wir haben Guidelines ausgearbeitet und es gibt klare Prozesse für viele Abläufe, was uns mehr Zeit für persönliche Kontakte mit den Community-Mitgliedern lässt.»*

**Gibt es Gruppen bzw. kleinere Communitys innerhalb der Community?**

*«Ja, die SINGApreneurs bilden unter sich eine Community. Sie haben ihre eigene Whatsapp-Gruppe und treffen sich auch ohne uns. Die Mentoren bilden ebenfalls eine Sub-Community. Wir haben Flüchtlinge im Programm, die ein Unternehmen gründen möchten. Diese bekommen dann jeweils einen Mentor zugeteilt – also jemand, der schon länger in der Schweiz lebt und hier Berufserfahrung hat. Die meisten Mentoren sind ebenfalls Unternehmer. Für sie gibt es separate Events. Unser Team ist ebenfalls eine kleine Community. Ausserdem hatten wir das Sprachkaffee-Programm, das ebenfalls eine Sub-Community bildete. Das Sprachkaffee bestand aus Personen, die nur in dieser Community verkehrten. Es lief sehr gut bis im letzten Sommer. Heute gibt es das Sprachkaffee nicht mehr, weil es zu stark fluktuierte, mal wollten viele daran teilnehmen, dann wieder nur wenige. Das Sprachkaffee wurde zwar von Freiwilligen koordiniert, aber die Räumlichkeiten organisierten wir. Mit der Zeit wurde der Organisationsaufwand für uns zu gross, deshalb mussten wir das Sprachkaffee einstellen.»*

**Ist die Community an eine Organisation gebunden oder unabhängig?**

*«In der Schweiz haben wir den Verein, und wir haben auch noch eine Gratislizenz von SINGA-Frankreich für die Marke. De facto sind wir eigentlich unabhängig. Wenn wir jetzt aber etwas völlig Konträres zu den Werten von SINGA machen würden, dann könnten uns SINGA-Frankreich die Marke entziehen.»*

**Wie wird die Community finanziert?**

«Wir werden hauptsächlich über Sponsoren finanziert, aber auch Stiftungen. Zum Teil erhalten wir auch öffentliche Fördergelder. Die Teilnehmenden zahlen einen symbolischen Beitrag, ab und zu gibt es auch Spenden, aber das macht nur einen kleinen Teil aus. Der grösste Teil kommt von Sponsoren und Stiftungen aus der Privatwirtschaft.»

**Kommunikation:****Verwendet Ihr eine Community-Plattform?**

«Wir nutzen Social Media Kanäle wie Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, über die wir mit den Mitgliedern unserer Community kommunizieren. Der grösste Teil der Community befindet sich jedoch auf Facebook. LinkedIn ist mehr für unsere Mentoren, aber auch für die freiwilligen Experten, die Workshops organisieren oder Beratungen machen. Twitter nutzen wir für die Kommunikation mit Medien oder Partnern. Für die SINGApreneurs verwenden wir Whatsapp. Im Team nutzen wir Slack, das wir teilweise auch in der Kommunikation mit Mentoren einsetzen. Zudem gibt es jetzt singa.io, eine Plattform für SINGA weltweit, über die alle SINGA-Communities miteinander vernetzt sind. Singa.io befindet sich noch in der Beta-Version, aber sie ist so gut wie bereit. Die Leute können sich darauf von überall aus darüber vernetzen, es gibt ein Matching-Tool und man kann seine Events posten. Im Moment nutzen wir singa.io in der Schweiz noch nicht, in Frankreich wird die Plattform jedoch bereits intensiv eingesetzt. Die bietet Unternehmen die Möglichkeit, sich direkt mit unseren Community-Mitgliedern zu vernetzen.»

**Wie kommuniziert Ihr mit den Mitgliedern?**

«Wir kommunizieren über Social Media, über den Newsletter oder unsere Webseite. Wir pflegen unsere Kontakte auch über E-Mail, Telefonate, persönliche Treffen und Netzwerk-Anlässe. Generell ist uns wichtig, dass wir viel in Kontakt stehen mit den Mitgliedern, und hierzu sind Social Media praktisch. Den Newsletter verschicken wir ca. alle zwei Monate – reduziert, kurz und spannend, so dass er einen Mehrwert schafft für die Mitglieder. Mit den SINGApreneurs kommunizieren wir viel über Whatsapp, aber auch persönlich.»

**Wie kommunizieren die Mitglieder untereinander?**

«Untereinander kommunizieren die Mitglieder auch über Social Media, hauptsächlich über Facebook. Es gibt aber auch Whatsapp-Gruppen und persönliche Treffen, an denen wir nicht dabei sind. Skype wird auch eingesetzt.»

**Welche Kanäle werden in der Community genutzt?**

[Frage weiter oben schon beantwortet.]

**Kommuniziert die Community in einer einheitlichen Sprache? Oder wird mehrsprachig kommuniziert? Wie wirkt sich das auf das Zusammengehörigkeitsgefühl aus?**

«Es wird mehrsprachig kommuniziert. In Genf wird hauptsächlich auf Französisch kommuniziert, zum Teil aber auch auf Englisch. In Zürich sprechen wir hauptsächlich Englisch und Deutsch, wobei Englisch teilweise dominiert. Es wird aber auch Schweizerdeutsch gesprochen. Unter den Community-Mitgliedern wird Arabisch, Französisch oder Spanisch gesprochen – je nachdem. Die dominanteren Sprachen sind jedoch auch hier Englisch, Deutsch und Französisch. Das ist nicht immer einfach. Es kann Missverständnisse geben, aber sehr häufig auch lustige Situationen. Für die meisten Flüchtlinge sind diese Sprachen eine Fremdsprache. Einige der Flüchtlinge sind deshalb am Anfang etwas schüchtern.

Generell sorgt Mehrsprachigkeit für mehr Offenheit und Flexibilität und führt dazu, dass man sich genauer ausdrücken muss. Man kann nicht einfach davon ausgehen, dass die anderen verstehen, was man sagen will. Der sprachliche Aspekt ist eigentlich sehr interessant [lacht]. Uns war es am Anfang sehr wichtig, dass wir schnell über den Röstigraben kommen. Im Team spüren wir den Röstigraben nicht. Wir verstehen uns sehr gut und tauschen uns viel mit unseren Westschweizer Kollegen aus. Die SINGApreneurs hingegen sind eher lokal organisiert. Sie sind zwar am Austausch über den Röstigraben hinaus interessiert, aber rein logistisch ist das nicht so einfach zu bewerkstelligen. Wir haben Workshop-Leitende aus der Romandie zu uns nach Zürich kommen und umgekehrt. Für uns ist der Röstigraben kein Thema, wir sind in Zürich und in Genf gleichermassen verankert. Das wirkt sich auch auf die Gestaltung der Community aus.»

**Werte:****Was sind die zentralen Werte der Community, und wie werden diese vermittelt?**

«Ein zentraler Wert von uns ist die Begegnung auf Augenhöhe. Wir lernen voneinander und miteinander. Das ist für uns sehr wichtig und auch das Erste, was wir unseren Mentoren mitteilen. Wir wollen nicht anderen helfen oder ihnen etwas beibringen, sondern ihnen auf Augenhöhe begegnen und auch von ihnen lernen. Ein weiterer Grundsatz von SINGA ist, dass wir davon ausgehen, dass jeder Mensch Potentiale und Talente hat – unabhängig von seiner Herkunft. Wir gehen auch davon aus, dass jeder Mensch etwas zur Gesellschaft beitragen und innovativ sein kann. Deshalb ist unserer Tagline «Innovation durch Diversität» oder «Innovation through Diversity» für uns zentral. Und es ist uns wichtig, das zu vermitteln. Inklusion ist für uns ebenfalls wichtig. Wir möchten das Wort «Integration» vermeiden. Es geht uns darum, dass Communitys generell inklusiver werden. Das leben wir auch vor. Es soll Platz für alle haben. Wir möchten möglichst inklusiv sein. Offenheit und Respekt sind ebenfalls zentrale Werte von uns – Respekt anderer Meinungen, anderer Herangehensweisen,

*das ist uns sehr wichtig. Das sind die Werte, die uns ausmachen, die wir immer kommunizieren und probieren vorzuleben.»*

### **Woran glaubt die Community? Was ist ihr Credo?**

[Frage schon oben umfassend beantwortet.]

### **Zugehörigkeit:**

#### **Für wen ist Eure Community? Und für wen nicht?**

*«Das ist eine schwierige Frage. Prinzipiell ist die Community für alle, die Interesse haben, etwas zu lernen, etwas weiterzugeben und Menschen auf Augenhöhe zu begegnen. Auffällig ist, dass unsere Community-Mitglieder alle eine Herausforderung suchen. Menschen, die unseren Werten jedoch nicht entsprechen und nur auf sich selber schauen, passen nicht zu unserer Community. Es ist uns trotzdem ein Anliegen, möglichst inklusiv zu sein. Wir geben auch solchen Personen erst mal eine Chance, um zu sehen, ob sie auch etwas zur Gemeinschaft beitragen können. Uns ist sehr wichtig, dass jeder von der Community profitiert, aber auch etwas dazu beiträgt.»*

#### **Wie werden neue Mitglieder in die Community eingeführt?**

*«Das findet immer über persönliche Treffen statt, entweder mit dem Team oder mit der Community, teilweise auch über Events, mit dem Mentor, oder über Workshops. Die persönliche Begegnung am Anfang ist essentiell.»*

#### **Findet eine «Initiation» eines neuen Mitglieds statt?**

*«Es gibt nicht wirklich eine Initiation, aber meist gibt es nach dem persönlichen Treffen ein Follow-up, teilweise nochmals ein Treffen oder ein Telefonat, bei dem die Rolle geklärt wird. Neue Mitglieder kommen mit einem Anliegen, einem Interesse in die Community, und möchten mitmachen. Bei den SINGApreneurs gibt es einen Recruitment-Day, gefolgt von einem Prozess. Dann weiss man, dass man dazugehört. Mitglieder werden bei uns in der Datenbank erfasst und an Events eingeladen. Wir kommunizieren den Mitgliedern, wenn sie in der Community dabei sind. Ein klassisches Ritual der Initiation gibt es aber nicht.»*

#### **Wurde jemals jemand nicht zur Community zugelassen? Wenn ja, warum?**

*«Das ist schon passiert. Es ist zwar sehr selten, aber auch schon vorgekommen. Das lag an der Art, wie jemand kommuniziert oder an den Interessen. Zum Glück kommt das aber nur sehr selten vor. Bei den meisten, wo das so war, wurde dies auch erst mit der Zeit klar.»*

**Wie habt Ihr Euch in diesem Fall durchgesetzt?**

«Wir haben das den entsprechenden Personen mitgeteilt und erklärt, was für uns schwierig ist. Wenn es dann keine Änderung gab, haben wir den Kontakt einschlafen lassen. Wir haben uns nicht mehr gross gemeldet. Wenn wir von diesen Personen trotzdem noch etwas über uns organisieren wollten, haben wir geantwortet, dass momentan kein Bedürfnis daran bestehe. Bei ein oder zwei Fällen war es auch beim ersten Treffen schon klar, dass es nicht passt. Nur in einem Fall war es wirklich schwierig, weil die Person es gar nicht so gesehen hat. Später haben wir gehört, dass diese Person auch in anderen Communitys Anschluss suchte und negativ auffiel. Solche Situationen sind unangenehm, kommen zum Glück aber nur selten vor.»

**Können Mitglieder ausgeschlossen werden?**

«Rein rechtlich formell können wir nur Vereinsmitglieder ausschliessen. Das sind aber eigentlich nur Leute in unserem Team und im Vorstand. Ansonsten kann man einer Person nur sagen, dass man nicht mehr möchte, dass die Person kommt. Aber das haben wir zum Glück noch nie so sagen müssen. Wir haben höchstens gesagt, dass wir jemanden in einer bestimmten Funktion oder Rolle nicht brauchen. Es kam aber noch nie soweit, dass wir jemandem verbieten mussten, an unsere Veranstaltungen zu kommen.»

**Gibt es Codes oder Insider-Wissen?**

«Wir haben eine bestimmte Sprache und achten auch generell darauf, wie wir uns ausdrücken. Community-Mitglieder, die sehr aktiv sind, verwenden mit der Zeit eine ähnliche Sprache wie wir. Es ist nicht direkt ein Code, aber wir sprechen eine Insider-Sprache, die inklusiv und genderfreundlich ist. Wir achten darauf, wie wir über Leute aus verschiedenen Berufsgruppen oder mit verschiedenen kulturellen Hintergründen sprechen. Es ist uns sehr wichtig, inklusiv zu sein, und das merkt man auch bei vielen Community-Mitgliedern. Das ist so ein bisschen wie ein Insider, das wir darauf achten, andere zu respektieren. Die Art, wie gesprochen wird, ist in unserer Community sehr wichtig.»

**Gibt es einen inneren Kreis?**

«Ja, unser Team gehört zum inneren Kreis. Wir sind der Punkt an dem alles zusammenläuft. Wir bauen Brücken und verbinden Menschen, aber es passiert sehr viel auch ohne uns. Die meisten Events werden von uns organisiert. Auch der Grossteil der Kommunikation kommt von uns. Wir haben aber auch ein paar Community-Mitglieder, die sehr engagiert sind und mit dem Team im regelmässigen Austausch stehen. Zum inneren Kreis gehören insgesamt rund 15 Personen.»

**Gibt es Rituale?**

«Ja, im Team, aber auch bei Workshops oder Meetings, machen wir oft 'Check-ins' und 'Check-outs'. Wir fragen die Community-Mitglieder, wie es ihnen geht, oder wir fragen, was sie heute so gemacht haben – als Einstieg. Diese Check-ins machen wir bei kleinen und grossen Events. Sie sind eine Art 'Warm-ups' und geben dem Ganzen eine persönliche Note.»

**Events:****Welche On- und Offline Events gibt es in Eurer Community?**

«Wir haben Workshops, Events und Netzwerkanlässe. Wir organisieren Apéros. Essen und Trinken sind für uns sehr wichtig. Die SINGApreneurs Pitch-Events sind eher grosse Anlässe. Wir organisieren auch themenspezifische Events mit anderen Partnern, zum Beispiel ein Filmabend, ein Event zu entrepreneurship-relevanten Themen, oder Mentoring-Meetups.»

**Werden diese regelmässig durchgeführt? Wie oft finden diese statt?**

«Die Events finden fast monatlich statt. In Zürich führen wir die Events im Schnitt alle zwei Monate durch. Die themenspezifischen Workshops der SINGA-Factory und Co-Working-Sitzungen finden während den Programmen statt – also während sechs Monaten im wöchentlichen Rhythmus. Beim Co-Working geht es darum, dass die Leute zusammenkommen und an ihren Projekten arbeiten.»

**Wie ist die Teilnahme der Mitglieder?**

«Bei den Workshops und Co-Working-Sitzungen ist die Teilnahme mit 80 bis 90% relativ hoch. Die Workshops sind aber auch verpflichtend. Bei den Mentoring-Meet-ups und Netzwerk-Anlässen ist die Teilnahme ebenfalls hoch. Die grossen Events sind immer recht gut besucht.»

**Werden die Mitglieder in die Organisation und Gestaltung der Events mit einbezogen?****Wenn ja, wie?**

«Ja, wir erstellen unsere Event-Programme immer in Absprache mit den Mitgliedern. Wir fragen die Mitglieder, was sie gerne machen und sehen würden, und dann werden sie aktiv mit einbezogen für Netzwerkanlässe. Sie bringen das Essen mit, oder organisieren einen Teil des Inputs oder Events selber. Die Gesamtorganisation liegt aber immer noch bei uns.»

**Mitglieder:****Wie aktiv sind die Mitglieder?**

«Das ist sehr unterschiedlich. Einige Mitglieder sind sehr aktiv und sind fast jede Woche dabei, andere nur monatlich. Ein Teil der Community ist auch nur mehrmals im Jahr aktiv. Auffällig ist, dass die Verbindlichkeit der Community-Mitglieder jeweils sehr hoch ist. Es wird wirklich das umgesetzt, was versprochen wurde. Auch wenn es nur dreimal im Jahr ist, beispielsweise Workshops. Diese werden dann wirklich gut organisiert.»

**Wie motiviert Ihr Eure Mitglieder?**

«Die Hauptmotivation ist unsere Mission, Menschen zusammen zu bringen, um unternehmerische Projekte aufzubauen. Auch der persönliche Kontakt ist sehr wichtig und motivierend – gerade in schwierigen Phasen. Der persönliche Kontakt motiviert viele, sich die Zeit zu nehmen, und für jeden und auch wirklich zuverlässig da zu sein, regelmässig kommunizieren. Gerade bei SINGApreneurs oder Mentoren gibt es Phasen, wo es wichtig ist, die Leute zu motivieren und dran zu bleiben. Wichtig ist, dass man sich die Zeit nimmt, um zusammensitzen und Schwierigkeiten miteinander zu besprechen, um gemeinsam Lösungen zu finden.»

**Kommen die Mitglieder von alleine oder müsst Ihr sie anwerben?**

«Die meisten, insbesondere die Freiwilligen, kommen von alleine oder haben von uns gehört. Einige werben wir auch an, aber das ist eher selten und eher für Partner. Bei den Programmen, also für SINGApreneurs, werben wir die Leute an, denn diese wissen nicht automatisch, dass es dieses Programm gibt. Dort müssen wir wirklich Outreach machen.»

**Wie lange bleiben Mitglieder in der Community?**

«Die meisten haben eine intensive Phase, zwischen sechs und zehn Monaten, in der sie sehr aktiv sind. Danach flaut es etwas ab, aber die meisten bleiben in der Community. Die Mitglieder bringen sich manchmal mehr, manchmal weniger ein. Es gibt auch einen kleinen Teil, der die Community verlässt. Wenn wir von jemandem länger nichts mehr hören, fragen wir nach, ob die Person noch in der Community bleiben möchte oder nicht.»

**Was sind die Gründe, dass jemand die Community verlässt?**

«Meistens ist es so, dass die Menschen andere Prioritäten haben, zum Beispiel persönliche Gesundheit. Wir hatten schon Fälle von sehr engagierten Community-Mitgliedern, die plötzlich sehr krank wurden, oder jemand in ihrer Familie, und die, sobald es besser wird, wieder voll da sind. Es gibt auch solche, die im Job andere Prioritäten haben und dort mehr Zeit

*investieren möchten, oder mehr Zeit mit Familie, Kinder oder Partner verbringen möchten. Auch Wegzug ins Ausland kann ein Grund sein.»*

### **Themen:**

#### **Welche Themen beschäftigen die Community-Mitglieder? Tauschen sie sich aktiv darüber aus?**

*«Die Themen sind sehr unterschiedlich, aber meist über Unternehmertum und Selbstständigkeit gesprochen. Das ist das, was die Leute zusammenbringt. Es gibt aber auch andere Themen, wie zum Beispiel Unternehmen in verschiedenen Kulturen, wie USA, Schweiz, Syrien.. die ganze Business-Kultur ist sehr spannend. Es werden auch andere, persönlichere Themen besprochen.»*

#### **Wer definiert die Themen, über die in der Community gesprochen wird?**

*«Die Themen Begegnung auf Augenhöhe und Unternehmertum werden von uns vorgegeben. Das tragen wir durch die Community nach aussen. Es steht den Community-Mitgliedern jedoch frei, ihre Themen selber zu wählen. Beim Mentoring liegt der Hauptfokus auf dem Projekt, aber es kann sich auch in andere Richtungen entwickeln. Es können auch sehr persönliche Dinge besprochen werden. Uns ist wichtig, dass die Community ihre Themen selber wählt. Wir fragen die Community-Mitglieder, welche Themen sie an den Workshops diskutieren wollen. Das kann dann sehr unterschiedlich sein, manchmal geht es um Kultur oder Missverständnisse. Kommunikation ist bei uns ein grosses Thema. Auch generell, nicht nur bei kulturellen Unterschieden.»*

#### **Werden die Themen in Eurer Community moderiert?**

[Frage oben schon beantwortet.]

### **Nutzen und Wertschöpfung:**

#### **Welchen Nutzen bringt die Community dir?**

*«Ich lerne unglaublich viel Neues, operatives, aber auch übers Community Management, oder darüber, wie man etwas aufbaut. Ich lerne sehr viel von unseren Mitgliedern. Es gibt viele Experten aus sehr unterschiedlichen Bereichen, die verschiedene Erfahrungen gemacht haben. Dadurch bleibe ich offen und werde immer wieder herausgefordert – in meiner Meinung oder in meinen Ansätzen, wie ich etwas mache. Es erweitert meinen Kreis und meinen Horizont. Auch mein Netzwerk ist enorm gewachsen.»*

**Welchen Nutzen bringt die Community den Mitgliedern?**

«Die meisten sagen, dass sie viel über sich lernen – in Bezug auf ihre Vorurteile oder Herangehensweisen. Viele lernen etwas über Unternehmertum, aber auch Marketing oder Design Thinking. Die Community-Mitglieder lernen auch viel über Mentoring oder verschiedene Business-Ansätze.»

**Welchen Nutzen bringt die Community der Organisation, die sie finanziert?**

«Unsere 'Donors' profitieren von unseren Methoden und 'Learnings'. Einer unserer 'Donors' profitierte von unseren 'Learnings' im Bereich interne Kommunikation und Teamkommunikation, weil sein Unternehmen selber in dem Bereich Probleme hatte. Unsere Sponsoren nehmen auch von unseren innovativen Arbeitsmethoden etwas mit. Sie profitieren auch davon, dass positiv über sie berichtet wird. Zudem interessieren sie sich für unsere Community-Mitglieder und können über uns ihr Netzwerk erweitern.»

**Was hat sich durch die Community insgesamt verbessert?**

«Wir erfahren durch unsere Community mehr Offenheit, auch unter den Community-Mitgliedern selbst. Sie sehen, dass es viel mehr Talente und Potential gibt, als sie erwartet haben. Vorurteile werden dadurch abgebaut. Es gibt vielfältigere Geschichten über unsere Gesellschaft. Es gibt Storytelling – ich lese viel mehr in den Medien über Leute, die mit uns etwas erreicht haben. In der Community sehe ich den Unterschied, und das tragen die Leute auch zurück in die Unternehmen, in denen sie arbeiten.»

**Was würde passieren, wenn es die Community nicht mehr gäbe, bzw. wenn sie wieder abgeschafft würde?**

«Es würde weniger Austausch und Zusammenarbeit geben unter Menschen, die sich so im Alltag nie begegnen würden, die auch sehr unterschiedlich berufliche und kulturelle Hintergründe haben und deshalb keinen Kontakt haben würden. Es gäbe auch weniger Toleranz und Offenheit, und weniger Innovation, weil die Leute, wenn sie zusammenarbeiten, gemeinsam auf ganz neue Ideen kommen. Es ist interessant zu beobachten, was in der Community passiert, auch, was mit Mitgliedern in der Community in kurzer Zeit passiert.»

**Ziele:****Was wurde durch die Community konkret erreicht?**

«Es wurden neue Unternehmen gegründet. Bis anhin sind es sieben, und drei weitere, die gerade in den Startlöchern sind. Es sind auch neue Vernetzungen und Partnerschaften entstanden. Fast alle in der Community haben bis zu 30 neue Kontakte. Es entstehend neue Unternehmen und Partnerschaften, aber Freundschaften.»

**Worauf bist du besonders stolz?**

*«Ich bin stolz darauf, dass einige Mitglieder bei SINGApreneurs das Selbstvertrauen aufgebaut haben, etwas Eigenes zu starten – etwas zu verändern in ihrem Leben, und den Mut haben, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen. Interessanterweise ist dieser Effekt bei Schweizern wie bei Flüchtlingen genau gleich. Die Community gibt den Mitgliedern wieder mehr Selbstvertrauen. Man unterstützt sich gegenseitig, und es gibt viele positive Beispiele, die inspirierend sind.»*

**Worauf sind die Mitglieder der Community stolz?**

*«Sie sind stolz darauf, wenn sie ein Projekt aufbauen können. Und dass sie sich mit neuen Themen und Situationen auseinandersetzen. Sie können Teil von etwas Neuem sein.»*

**Gibt es klar definierte Ziele in der Community?**

*«Je nach Rolle oder Mentoring-Projekt werden die Ziele gemeinsam mit dem Mentor und SINGApreneur definiert. Das kann von der Unternehmensgründung reichen bis hin zu, dass jemand einen Co-Founder oder die Finanzierung für ein Projekt organisieren möchte. Grosse übergeordnete Ziele für alle gibt es keine. Aber ein gemeinsames Ziel ist, dass alle in der Community ihre Netzwerke teilen.»*

**Lessons learned:****Welche Misserfolge gab es in Eurer Community?**

*«Wenn man sich zu wenig Zeit nimmt für Kommunikation wird's schwierig. Es lohnt sich, Zeit in Kommunikation zu investieren. Bei schlechter Kommunikation ist man weniger effizient, und die Dinge funktionieren schlechter. Wir hatten auch schon Netzwerkanlässe, an denen nur wenige Personen teilnahmen.»*

**Was habt Ihr daraus gelernt?**

*«Kommunikation ist sehr wichtig. Das hat uns am Anfang zwar sehr viel Kraft und Zeit gekostet. Aber es lohnt sich. Man kann nicht einfach nur machen, sondern man sollte sich wirklich Zeit nehmen für Kommunikation. Wir haben gelernt, dass wir den Community-Mitgliedern mehr Verantwortung geben müssen. Man muss sie früh und aktiv einbinden.»*

**Dos & Dont's:****Was sind die Voraussetzungen, damit sich Mitglieder aktiv in eine Community einbringen?**

*«Sinn und Zweck der Community müssen klar sein. Ebenso der persönliche Kontakt. Und dass es authentisch ist. Es soll Spass ausserdem machen.»*

**Welchen Rat würdest du jemandem geben, der eine Community koordiniert?**

*«Als Erstes sollte man sich überlegen, wer in der Community ist, und versuchen, die Talente und Potentiale der Mitglieder zu nutzen. Dafür muss man die Mitglieder aktiv einbinden. Zudem sollte man verschiedene Kommunikationskanäle nutzen und sich Zeit für persönliche Begegnungen mit den Mitgliedern nehmen. Bei der Koordination darf man die Mitglieder ruhig auch mal um Hilfe bitten. Menschen helfen gerne. Man sollte sich nicht zu schade sein, um Hilfe zu bitten.»*

**Welchen Rat würdest du jemandem geben, der eine Community aufbaut?**

*«Man soll mit Personen zusammenarbeiten, die einen gut ergänzen und die richtigen Skills mitbringen, aber auch mit Herz und Vision dabei sind. Es sind die Menschen, die eine Community ausmachen.»*

**Was sind deine persönlichen Dos and Donts' beim Community Management?**

*«Nicht zu viel und nicht zu wenig. Mitglieder einbinden, loslassen und abgeben können, aber trotzdem verbindlich bleiben und sich Zeit nehmen für den persönlichen Kontakt. Die richtige Balance finden zwischen Über- und Untermanagement.»*

**Wir haben es geschafft! 😊 Vielen Dank für das Gespräch, Seraina!**

## Anhang A-2 Experteninterview UPC Support Community

- Serhat Koeroglu, Manager Social Media Care & Community, UPC Schweiz
- Datum: 1. April 2020
- Ort: Online per Videokonferenz

### Definition:

#### Wie heisst deine Community, und wie würdest du sie in einem Satz beschreiben?

*«Meine Community heisst 'UPC Community'. Es ist eine Community für Kunden, in der sich User gegenseitig helfen, sich mit Experten austauschen und sich über Neuigkeiten aus erster Hand informieren.»*

### Eckdaten:

#### Seit wann besteht die Community?

*«Die UPC Community gibt es schon seit 2011.»*

#### Was ist der Ursprung der Community? Warum wurde sie gegründet?

*«Wir wollten unseren Kunden und Interessierten eine Plattform bieten, auf der über die Produkte und Dienstleistungen von UPC (damals UPC Cablecom) diskutiert werden konnte. Wir hatten somit eine Plattform, auf der wir Kundenwünsche aus erster Hand mitlesen und den Puls fühlen konnten.»*

#### Wie viele Mitglieder hatte die Community bei ihrer Gründung, und wie viele Mitglieder zählt sie heute?

*«Die Community hat bei NULL angefangen, stagnierte im Jahr 2017 bis Ende 2018. Mittlerweile zählen wir bald 25'000 User.»*

### Organisation:

#### Wie seid Ihr als Community organisatorisch aufgestellt?

*«Die Community Plattform wird als Customer Care Kanal betrachtet. Entsprechend liegt die Verantwortung in der Back Office Unit.»*

#### Wird die Community von einem Team oder von einer Einzelperson koordiniert?

*«Das Social Media & Community Team mit sechs Personen kümmert sich nebst allen Anfragen über die Social Media Channels auch um die Community Plattform (Redaktionelles, Moderation, Administration der Plattform und Care Anfragen).»*

**Gibt es Mitglieder aus der Community, die mithelfen? Wenn ja, wie?**

«Ja, wir haben Super User. Das sind die aktivsten User der Community. Sie unterstützen in vielen Bereichen das Social Media & Community Team, indem sie eine aktive Rolle in der Moderation verschiedenster Threads einnehmen.»

**Gibt es Gruppen bzw. kleinere Communitys innerhalb der Community?**

«Es gibt einzelne Foren zu den jeweiligen Produkten.»

**Ist die Community an eine Organisation gebunden oder unabhängig?**

«Die Community Plattform hat eine klare Ownership. Als Kommunikationskanal ist die Community jedoch Teil eines Ganzen. Was kommuniziert wird, wird regelmässig mit allen Kommunikationsverantwortlichen Social Media Team abgesprochen, insbesondere mit der Unternehmenskommunikation und dem Product Management.»

**Wie wird die Community finanziert?**

«Es wird ein jährliches Budget für die generierten Kosten gestellt.»

**Kommunikation:****Verwendet Ihr eine Community Plattform?**

«Ja, wir haben eine Community-Plattform: [community.upc.ch](http://community.upc.ch)

Für die Kommunikation verwenden wir zudem Social Media, wie Twitter und Facebook. Dort kommunizieren wir ebenfalls mit der Community. Aber unsere eigentliche Community Plattform ist schon [community.upc.ch](http://community.upc.ch). Wir kennen auch die einzelnen User, die dort drauf sind. Wir betreiben das Monitoring, die ganze reaktive Kommunikation, nachdem etwas versendet oder gepostet wurde, alles, was nachher passiert, wird von uns beobachtet. Wir betreiben auch Social Listening. Wenn wir über ein Projekt informieren, definieren wir im Vorfeld auch die Tags. Über die Erkennung von Textinhalten können wir interessante Kennwerte für unsere Projekte und Projektleiter gewinnen.»

**Wie kommuniziert Ihr mit den Mitgliedern?**

«Über öffentliche Artikel, in den jeweiligen Threads oder über Direct Messages. Mit den Super Usern haben wir eine separate Whatsapp Gruppe. Diese wurde jedoch nicht durch uns erstellt, sondern durch die Super User.»

**Wie kommunizieren die Mitglieder untereinander?**

«Über öffentliche Kommentare in den jeweiligen Threads oder über Direct Messages. Ob sonst noch eine Kommunikation stattfindet wissen wir nicht.»

**Welche Kanäle werden in der Community genutzt?**

[Frage oben schon beantwortet.]

**Kommuniziert die Community in einer einheitlichen Sprache? Oder wird mehrsprachig kommuniziert?**

«Wir haben eine Community Plattform in vier Sprachen: DE, EN, FR, IT. Wir decken auch den ganzen Support und Care Support in vier Sprachen ab.»

**Wie wirkt sich das auf das Zusammengehörigkeitsgefühl aus?**

«Das generiert für die Community-Mitglieder ein „heimiliges“ Gefühl. Wenn zum Beispiel jemand aus der Westschweiz auf Französisch schreibt, und wir auf Deutsch antworten oder die Person bitten würden, auf Englisch zu schreiben, dann wäre das nicht wirklich kunden- oder benutzerfreundlich. Dank unserer Mehrsprachigkeit erhalten wir positives Feedback von unseren Usern. Sie fühlen sich von uns verstanden.»

**Werte:****Was sind die zentralen Werte der Community, und wie werden diese vermittelt?**

«Das Thema Werte ist als solches in den letzten Jahren etwas untergegangen, da die Verantwortlichkeiten oft gewechselt haben. Mal waren Teams im Bereich Marketing für die Community verantwortlich, dann war wieder ein anderer Bereich zuständig. Dadurch ist nie ein einheitlicher Teamgeist entstanden. Seit wir als Team für alle Kanäle verantwortlich sind, können wir den Usern und Kunden unsere Werte viel besser vermitteln. Als aktuelle Verantwortliche versuchen wir den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen und ihm/ihr einen unvergesslichen Moment zu schaffen, wenn er/sie mit uns in Kontakt tritt.»

**Woran glaubt die Community? Was ist ihr Credo?**

«Aus Sicht UPC Social Media & Community Team ist es sicherlich die transparente und ehrliche Kommunikation gegenüber den Kunden und Usern. Da gehört auch mal eine Entschuldigung dazu, oder dass wir zugeben, wenn wir einen Fehler gemacht haben. Wir glauben an ehrliche und transparente Kommunikation. Versprechen wir etwas, halten wir es auch ein!»

**Zugehörigkeit:****Für wen ist Eure Community? Und für wen nicht?**

«Unsere Community ist sicher mal für UPC-Kunden, aber auch für Personen, die Interesse haben an der UPC-Welt, rund um die Dienstleistungen und Produkte der UPC, unabhängig davon, ob das Interesse da ist als Kunde oder als Medienschaffende, die schauen möchten,

*was läuft und worüber diskutiert wird. Es spielt eigentlich keine Rolle. Auch Kolleginnen und Kollegen der Konkurrenz sind herzlich willkommen. Die Community ist eigentlich für alle offen, ausser für User, die ihr Schaden zufügen wollen, oder uns als UPC-Unternehmen Schaden zufügen wollen. Diese User werden unter Einhaltung unserer Richtlinien und Netiquette aus der Community ausgeschlossen.»*

### **Wie werden neue Mitglieder in die Community eingeführt?**

*«Wenn man sich auf unserer Community-Plattform registriert, dann erhält man eine Welcome-Mail mit Informationen über unsere Guidelines und acht nützlichen Tipps aus der Praxis für die Community. In der Welcome-Mail sind auch Informationen zu den einzelnen Rollen in der UPC-Community aufgeführt. Die neuen Mitglieder werden über Badges informiert und darüber, wer in der Community welche Rolle hat. Wir informieren die neuen Mitglieder auch über unsere Social Media Netiquette und darüber, wie sie einen Avatar erstellen und ihr Profil auf der Community-Plattform vervollständigen können.»*

### **Findet eine „Initiation“ eines neuen Mitglieds statt?**

*«Wenn das neue Mitglied sein Profil auf der UPC Community-Plattform vervollständigt, ist das quasi seine 'Initiierung'.»*

### **Wurde jemals jemand nicht zur Community zugelassen? Wenn ja, warum?**

*«Nein, das war eigentlich so nie der Fall. Wir hatten dazu auch nicht die Möglichkeit. Denn jeder kann einen anonymen User-Account bei uns erstellen.»*

### **Wie habt Ihr Euch in diesem Fall durchgesetzt?**

[Auf UPC kann jederman ein Profil erstellen.]

### **Können Mitglieder ausgeschlossen werden?**

*«Aber es ist schon vorgekommen, dass Mitglieder ausgeschlossen wurden. Das passiert auch bei unseren Konkurrenten, mit denen wir uns regelmässig austauschen, denn sie haben die gleichen Herausforderungen wie wir. Es gibt zum Beispiel die Situation, dass falsche User-Accounts erstellt werden, die dann SPAM erzeugen. Wir haben ein SPAM-Monitoring, das diese User sofort blockiert, als SPAM markiert und ausschliesst. Wir hatten auch schon Trolle. Aber da wir unsere Antworten ehrlich und transparent platzieren und die gesamte Community dabei alles öffentlich mitlesen konnte, sorgte letztlich die Community dafür, dass die Trolle sich wieder beruhigten.»*

**Gibt es Codes oder Insider-Wissen?**

*«In der Community gibt es Insider-Wissen bei den Super-Usern, welche die aktivsten User sind und über ein grosses Knowhow verfügen.»*

**Gibt es einen inneren Kreis?**

*«Ja, dazu gehören die Super-User. Die Super-User haben mit uns einen Code of Conduct unterschrieben. Mit diesen Super-Usern teilen wir gewisse Informationen, zu denen andere noch keinen Zugang haben. In der Öffentlichkeit verwenden wir aber keine Codes. Super-User kann jemand werden, der ein aktives User-Verhalten zeigt und Inhalte und Beiträge zur Community beisteuert, die anderen zu Lösungen verhelfen. Wir verwenden auch Ratings für Beiträge. Wir fahren einen Gaming-Ansatz. Die User können sich Badges verdienen. Wenn jemand Wissen mitbringt und von der Community akzeptiert wird und der Community etwas bringt, und diese Person in einem positiven und sachlichen Ton konstruktive Beiträge bringt, dann kann diese Person zum Super-User werden. Wir haben eine bestimmte Anzahl Super-Usern, die rotieren.»*

**Gibt es Rituale?**

*«Das gab es mal früher. Es gab regelmässige Treffen, auch offline. Leider ist das aber seit 2018 nicht mehr der Fall. Als wir die Community-Plattform in unser Team übernommen haben, hatten wir den Auftrag, die Community erst mal wieder zu stabilisieren. Mittlerweile ist es uns gelungen, ein Vertrauensverhältnis zu den Usern aufzubauen. In einem nächsten Schritt könnte man wieder Offline-Events organisieren.»*

**Events:****Welche On- und Offline Events gibt es in Eurer Community?**

*«Wir haben schon seit drei Jahren keine Events mehr. Früher trafen wir uns mit den Super-Usern und haben regelmässig ausserhalb der Community Kontakt gehalten. Heute haben wir eine Whatsapp-Gruppe und halten so Kontakt. Momentan liegt unser Fokus auf anderen Dingen, aber Events wären für uns der nächste Schritt.»*

**Werden diese regelmässig durchgeführt? Wie oft finden diese statt?**

*«Früher gab es zweimal jährlich einen Community-Event.»*

**Wie ist die Teilnahme der Mitglieder?**

*«Die Teilnahme war begrenzt, zwischen 20 und 30 Teilnehmern.»*

**Werden die Mitglieder in die Organisation und Gestaltung der Events mit einbezogen?****Wenn ja, wie?**

*«Ich glaube ja. Die Mitglieder übernehmen gewisse „Ämtli“. Owner der Community bin ich mit meinem Team, wir sind quasi die Gastgeber. Die Diskussionen in der Community werden jedoch von der Community selbst getragen. Die Super-User sind für verschiedene Bereiche in der Community zuständig und moderieren die Diskussionen der User in den verschiedenen Bereichen.»*

**Mitglieder:****Wie aktiv sind die Mitglieder?**

*«Wir sind bald 25'000 Mitglieder. Davon sind viele User aktive Mitleser. Im März 2020 hatten wir über 300'000 Page Views und über 120'000 Visits und über 100'000 Unique Visitors. Das zeigt, dass die User aktiv mitlesen. User, die aktiv einen Beitrag leisten, sind aber begrenzt.»*

**Wie motiviert Ihr Eure Mitglieder?**

*«Ein Hauptgrund, warum ein User auf unsere Community-Plattform kommt, ist, weil er ein Problem hat und nach einer Lösung sucht. In unserer Community kann man nach Antworten suchen. Wir wissen, welche Fragen gestellt werden, entsprechend generieren wir Antworten. Wenn die User auf eine Frage eine Antwort finden, sind sie motiviert, wiederkommen oder sich sogar in der Community zu registrieren. 55% der Befragten jeden Monat sagen, dass sie im Call Center angerufen hätten, wenn sie keine Antwort auf ihre Frage gefunden hätten. Das ist auch ein Motivationsgrund für die User. Sie finden die Antworten direkt in der Community, unabhängig von der Uhrzeit.»*

**Kommen die Mitglieder von alleine oder müsst Ihr sie anwerben?**

*«Wir haben erst dieses Jahr begonnen, strategisch aktiver zu werden in Bezug auf Content Creation, um potentielle neue User aktiver zu bewerben. Das machen wir aber erst jetzt. Vorher hatten wir 200 bis 250 neue Registrierungen pro Monat. Seit wir die User aktiver anwerben, ist dieser Schnitt auf rund 350 neue User pro Monat gestiegen. Wir verbünden uns partnerschaftlich mit anderen Tech-Foren, wie z.B. Digitv.ch. um unsere Community zu vergrößern. Zudem wird der Community-Kanal in der Marketing- und Unternehmenskommunikation aktiver eingesetzt, da wir unserer Geschäftsleitung zeigen durften, welcher Mehrwert durch die Community generiert wird. Wir teilen Artikel und Beiträge auch aktiver über die verschiedenen Kanäle. In den Ursprungsartikeln wird die Community nun auch immer als Kontaktkanal ausgewiesen.»*

**Wie lange bleiben Mitglieder in der Community?**

«Diese Frage kann ich dir nicht beantworten, weil ich es so nicht weiss. Aber schätzungsweise gibt es einen sehr grossen Teil an Usern, die schon seit fünf Jahren und länger dabei sind. Die Community ist recht langlebig. Es gibt wenig User, die ihren Account deaktivieren. Der Account läuft einfach weiter.»

**Was sind die Gründe, wenn jemand die Community verlässt?**

«Wenn jemand wirklich aktiv seinen User-Account deaktiviert, ist es, weil man kein Interesse mehr hat an dem, was diskutiert wird.»

**Themen:****Welche Themen beschäftigen die Community-Mitglieder? Tauschen sie sich aktiv darüber aus?**

«Alles rund um UPC ist Thema der Community. Hauptsächlich wird über unsere Produkte diskutiert (TV, Internet, Telefonie).»

**Wer definiert die Themen, über die in der Community gesprochen wird?**

«Durch die Struktur der Community-Plattform geben wir die Themen vor, über die diskutiert werden soll (Produktbereiche).»

**Werden die Themen in Eurer Community moderiert?**

«Unter jedem Produktbereich gibt es Unterthreads, die wir oder die User definieren. Die einzelnen Threads beobachten wir und wenn nötig moderieren wir sie auch.»

**Nutzen und Wertschöpfung:****Welchen Nutzen bringt die Community dir?**

«Den Usern die Marke spürbar machen und ihnen aufzeigen, dass hinter einem grossen Unternehmen Menschen stehen, die sich der Aufgabe annehmen, die Kunden glücklich zu machen, das erfüllt mich. Meine Herausforderung und Motivation ist es, dies unseren Kunden spürbar zu machen. Es ist auch toll, für so einen so starken Kommunikationskanal verantwortlich sein zu dürfen. Das ist für mich schon eine sehr grosse Motivation und macht mich ehrlich gesagt auch stolz.»

**Welchen Nutzen bringt die Community den Mitgliedern?**

«Die User finden Antworten auf ihre Fragen in der Community. Und User mit grossem Knowhow dürfen sich in der Community profilieren. Man kann viele brauchbare Lösungen

*generieren, und die anderen Mitglieder bedanken sich bei dir. Das motiviert die Mitglieder ebenfalls.»*

### **Welchen Nutzen bringt die Community der Organisation, die sie finanziert?**

*«Ein wichtiger KPI ist Call Deflection. Das ist der Wert, der in Stunden oder Franken ausgewiesen werden kann. Dieser Wert zeigt, wie viele Kontaktkosten wir einsparen konnten, indem wir die Community betreiben. Gäbe es die Community nicht, würden viel mehr Kosten in einem anderen Kontaktcenter generiert werden, um all die Fragen der Kunden beantworten zu können.»*

### **Was hat sich durch die Community insgesamt verbessert?**

*«Es wurde ein Archiv an Lösungen aufgebaut. In dieser Community sind Antworten und Lösungen auf Fragen unserer Kunden vorhanden. In den letzten drei Jahren haben wir begonnen, Inputs aus der Community direkt in unser Product Management einzubringen. Die Produktverantwortlichen können das Feedback aus der Community direkt umsetzen. Wir haben alle zwei Wochen Sitzungen mit dem Produktmanagement, um Kundenfeedback direkt in innovative Produktentwicklung einfließen zu lassen. Durch die Community gelangt Kundenfeedback viel schneller an die entsprechende Stelle, und unsere Produkte können viel besser an die Kundenwünsche angepasst werden.»*

### **Was würde passieren, wenn es die Community nicht mehr gäbe, bzw. wenn sie wieder abgeschafft würde?**

*«Es gäbe kein Archiv mehr an Lösungen. Den Inhalt gibt es schon seit über zehn Jahren. Wir wissen, dass sehr viel alter Content immer wieder gesucht und auch gefunden wird. Das zeigt uns, dass die Nutzer dieses Archiv wirklich brauchen.»*

### **Ziele:**

#### **Was wurde durch die Community konkret erreicht?**

*«Es gibt drei konkrete Beispiele: Bei der Einführung der neuen UPC-TV-Box konnten wir die Community als Kommunikationskanal einsetzen und für die Neulancierung der neuen TV-Box nutzen. Durch das Feedback der Community konnten wir unserer Geschäftsleitung täglich Informationen zuspielen, die als Grundlage für weitere wichtige strategische Entscheidungen dienten. Das zweite Beispiel war letztes Jahr: Bei einer Senderumstellung gab es technische Probleme, und unsere Call-Center waren blockiert. Unsere Webseite war wegen des Traffics nur noch schwer erreichbar. Aber wir konnten über unsere Community informieren und konnten so positiv einwirken. Das dritte Beispiel: Wir haben gemerkt, dass die*

*Medien unsere Kanäle mitlesen. Unsere Moderation in der Community wurde von den Medien positiv erwähnt.»*

### **Worauf bist du besonders stolz?**

*«Besonders stolz bin ich darauf, dass wir als Team im Unternehmen eine sehr starke Positionierung haben und auf ein starkes Netzwerk über verschiedene Abteilungen zurückgreifen können. Wenn es hart auf hart kommt, können wir auf unser Netzwerk zählen. Unser Netzwerk reicht von unserer Geschäftsleitung bis hin zum Postmitarbeiter. Es ist uns gelungen, in der ganzen Firma ein gutes Netzwerk aufzubauen, das auf gegenseitigem Vertrauen basiert.»*

### **Worauf sind die Mitglieder der Community stolz?**

*«Ich weiss nicht, ob die Mitglieder der Community bewusst stolz sind, aber sie sind froh, wenn sie auf ihre Fragen Antworten erhalten und gewisse Informationen durch die Community früher erhalten.»*

### **Gibt es klar definierte Ziele in der Community?**

*«Der Contact Call Deflection (KPI) ist ein konkretes Ziel, und wir möchten neue Nutzer aktiver bewerben. Zudem möchten wir unsere Community-Plattform auf eine neue, agilere Plattform zügeln, so dass User, die Kunden sind, nur noch ein Login brauchen. Dadurch würde ein Mehrwert generiert, und wir hätten im Gamification-Bereich noch viel mehr Möglichkeiten. Wir erarbeiten diese Ideen gemeinsam im Team, zum Beispiel in Design Thinking Workshops. An Ideen fehlt es uns nicht. Die Inputs zur Weiterentwicklung der Community kommen aus dem ganzen Team. Künftig werden wir aber auch die Wünsche der Geschäftsleitung noch mehr umsetzen. Ich arbeite daran, dass die Ownership der Community auch in der Geschäftsleitung vermehrt wahrgenommen wird.»*

### **Lessons learned:**

#### **Welche Misserfolge gab es in Eurer Community?**

*«Früher war nur eine Person allein für die Community zuständig. Die Person musste redaktionelle Arbeiten machen, moderieren, Abklärungen treffen, Fragen aufnehmen... Die Person war quasi ein Social Media Manager, der für die Community zuständig war, aber sie hatte das Fachwissen nicht, hatte keine Führungs- und Entscheidungsbefugnis. Ein Misserfolg war sicherlich, dass UPC damals nicht erkannt hatte, wieviel Ressourcen Community Management eigentlich braucht. UPC hatte nicht verstanden, was Community Management eigentlich bedeutet. Der zweite Misserfolg war, dass die Person irgendwann nicht mehr konnte und kündigte und die Community ein Jahr lang ohne Koordination war.»*

**Was habt Ihr daraus gelernt?**

*«Wir haben daraus gelernt, dass es ein Team mit dem nötigen Fachwissen und Kompetenzen braucht. Es braucht ein Team, das schreiben kann und mehrsprachig ist. Zudem darf eine Community nicht als separater Kanal betrachtet werden, sondern muss ein Teil des ganzen Unternehmens sein.»*

**Dos & Dont's:****Was sind die Voraussetzungen, damit sich Mitglieder aktiv in eine Community einbringen?**

*«Bei der UPC-Community müssen die Mitglieder quasi ein „Problem“ haben, eine Frage, auf die sie eine Antwort suchen. Zudem sollten sie ein Grundinteresse haben an UPC-Diensten und Produkten.»*

**Welchen Rat würdest du jemandem geben, der eine Community koordiniert?**

*«Es ist wichtig, dass hinter der Community ein Gesicht steht. Als Manager muss man sein Gesicht zeigen und darf keine Angst haben. So wissen die Community-Mitglieder, wer hinter der Community steht, und können einfacher eine Beziehung zum Community Manager aufbauen.»*

**Welchen Rat würdest du jemandem geben, der eine Community aufbaut?**

*«Es braucht eine stabile Plattform, die den Mitgliedern die Möglichkeit gibt, einfach und schnell Antworten auf ihre Fragen zu finden. Es soll einfach sein, und man soll sich aufs Wesentliche konzentrieren. Was eine Community wertvoll macht, ist der Inhalt. Eine Community soll mit Knowledge-Datenbanken verknüpft sein. Man muss den Kunden kennen, um einen Mehrwert erzielen zu können. Die Plattform muss stabil und die Inhaltsqualität muss hoch sein.»*

**Was sind deine persönlichen Dos and Donts' beim Community Management?**

*«Keine Angst haben, aktiv und authentisch sein. Nicht lügen, zugeben, wenn man etwas nicht weiss. Gemachte Versprechen einhalten.»*

**Herzlichen Dank für das Gespräch, Serhat!**