

Fit in der Onlinekommunikation

Web Literacies und Communities of Practice als Bausteine des lebenslangen Lernens von Kommunikationsmanagern

Abstract

Over the past decade, the importance of the Social Web has been discussed in public relations and organizational communication. Most of the discussions have been focused on the changes for the PR practice. The issue of qualifications of PR practitioners comes only gradually into view. This includes, besides training, the ongoing development of qualifications in the context of lifelong learning in a rapidly changing world of communications. In this paper, we discuss some aspects of these issues and highlight the role of Web Literacies, especially as a basis for future work in online communication. Furthermore, we highlight communities of practice as approaches to lifelong learning of professional practitioners.

Zusammenfassung

Seit etwa zehn Jahren wird die Bedeutung des Social Web für Public Relations und Organisationskommunikation diskutiert. Während ein rasanter Wandel der Kommunikationspraxis beschrieben wird, kommt die Frage der Qualifikation von PR-PraktikerInnen erst allmählich in den Blick. Hierzu zählt neben der Ausbildung die laufende Weiterentwicklung von Qualifikationen im Sinne des lebenslangen Lernens in einer sich rasch ändernden Welt der Kommunikation. In diesem Beitrag diskutieren wir einzelne Aspekte dieser Fragen und beleuchten die Rolle von Web Literacies in der Ausbildung als Grundlage für eine spätere Tätigkeit in der Onlinekommunikation. Weiterhin beleuchten wir Communities of Practice als Ansätze des lebenslangen Lernens von BerufspraktikerInnen.

1 Einleitung

Seit etwa zehn Jahren wird die Bedeutung des Web 2.0 – oder später des Social Web – für Public Relations und Organisationskommunikation diskutiert. Überwiegend geht es in diesen Diskussionen um Veränderungen für die PR-Praxis – ausgehend von einem Wandel der Öffentlichkeit. Während ein rasanter Wandel der Kommunikationspraxis beschrieben wird, richtet sich der Blick erst allmählich auf die Frage der Qualifikation von PR-PraktikerInnen. Hierzu zählt neben der Ausbildung die laufende

Weiterentwicklung von Qualifikationen im Sinne des lebenslangen Lernens in einer sich rasch ändernden Welt der Kommunikation. Der vorliegende Beitrag beginnt im Kapitel 2 mit einer Beschreibung der Veränderungen des Berufsfeldes der PR. Dabei fokussieren wir vor allem auf das Beziehungsmanagement mit Stakeholdern und beschreiben, wie man dies verstehen und theoretisch untermauern kann; wir greifen dazu auf die Netzwerktheorie zurück. In Kapitel 3 beschreiben wir, welche Veränderungen sich durch das Social Web in Bezug auf das Beziehungsmanagement von Organisationen ergeben. Dabei gehen wir zunächst auf die sich verändernden Rahmenbedingungen der digitalen Welt ein und erläutern dann, welche Herausforderungen sich dadurch für Organisationen und Kommunikationsfachleute ergeben. Im vierten Kapitel diskutieren wir Web Literacies als wichtige Grundlage für Onlinekommunikationsprofis, um den neuen Herausforderungen der sich rasch ändernden Kommunikationswelt gerecht zu werden. In Kapitel 5 gehen wir zunächst kurz auf lebenslanges Lernen ein und beleuchten dann Communities of Practice als Ansätze des lebenslangen Lernens von BerufspraktikerInnen.

2 PR und Beziehungsmanagement: Veränderungen eines Berufsfeldes

Kurz bevor einige PR-ForscherInnen den Blick auf das entstehende Web 2.0 und dessen Bedeutung zu richten begannen, war die zuvor schon unter AkademikerInnen diskutierte Rolle immaterieller Vermögenswerte für den Erfolg von Unternehmen stärker in den Fokus der Branche gekommen. 2003 veröffentlichte die International Association of Business Communicators (IABC) hierzu eine Studie (vgl. Roberts et al. 2003). Im Mittelpunkt der damaligen Diskussion stand vor allem die Frage, wie immaterielle Vermögenswerte in die Bilanzierung einbezogen werden können und welche Werte Kommunikation überhaupt schafft (vgl. Bronn 2008, 281). Als immaterielle Vermögenswerte gelten beispielsweise innerhalb einer Organisation Führungsqualität, Wissen, Risikomanagement, Werte oder Kultur. Markenwert, Kundenloyalität, Reputation oder die Qualität von Stakeholderbeziehungen gelten hingegen als externe Faktoren (ebd., 282). Interne wie externe Kommunikation kann Beiträge leisten, diese Werte zu entwickeln. Aus Kommunikationssicht, so argumentiert Bronn, haben die externen Aspekte an Bedeutung gewonnen, weil die Gesellschaft zunehmend besser informiert ist und Stakeholder klarere Erwartungen entwickeln und gegenüber Organisationen auch formulieren (ebd.). Die erwähnte IABC-Studie kam zu dem Ergebnis, dass ein Schlüssel zum Wertbeitrag durch Kommunikation im Aufbau von Beziehungskapital liegt, das als Grundlage für die Reputation einer Organisation herausgearbeitet wurde (vgl. Roberts et al. 2003). Die Aufgabe, positive Beziehungen zu Stakeholdern zu entwickeln, wurde den KommunikationsmanagerInnen ins Stammbuch geschrieben.

Auch andere Autoren wie Ledingham (2006) haben PR als Beziehungsmanagement modelliert, in Einklang mit älteren Modellen wie etwa jenem der symmetrischen Kom-

munikation von Grunig und Hunt (1984) bzw. dem Excellence-Modell von Grunig und Grunig (z.B. 2008). Als zentrale Erfolgsfaktoren des Beziehungsmanagements sieht Ledingham den kontinuierlichen Austausch zu Bedürfnissen und Erwartungen zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern sowie deren Erfüllung. Voraussetzungen hierfür sind gemeinsame Interessen und Ziele, so dass durch das Beziehungsmanagement gegenseitiges Verständnis und Nutzen für beide Seiten entsteht (vgl. Ledingham 2006, 475; ähnlich auch Winkler 2014, 38). Auf dem Fundament erfolgreichen Beziehungsmanagements entsteht dann Legitimität, sofern es sich um gesellschaftspolitische Fragen dreht. Andererseits unterstützt es fallweise direkte ökonomische Ziele, etwa im Marktumfeld (vgl. Zerfaß 2014). Zerfaß sieht die gleichzeitige Sicherung von Legitimität und von Wirtschaftlichkeit als zentrale Aufgabe des wertorientierten Managements (ebd., 27).

Eine sich logisch anschließende Frage ist, wie Beziehungsmanagement nun im Detail zu verstehen ist. Die Netzwerktheorie kann eine theoretische Basis für Onlinekommunikation darstellen (vgl. z.B. Winkler 2014), und es erscheint daher sinnvoll, auch Stakeholdermanagement mit Hilfe netzwerktheoretischer Betrachtungen zu verstehen (vgl. Karmasin/Weder 2014). Dabei unterscheiden die beiden Autoren zwischen Kommunikations- und Themennetzwerken. In Kommunikationsnetzwerken finden unter anderem Identitätsbildung und strategische Koordination statt. Themennetzwerke sind aus Ansätzen des Issues Managements bekannt (ebd., 86). Gerade die organisationale Identitätsbildung im Netz kann, wie Winkler (2014, 48) argumentiert, nicht "ohne Auseinandersetzung mit basalen Sozialphänomenen wie Beziehung und Netzwerk" funktionieren. Mit Rückgriff auf die Arbeiten des Soziologen Harrison C. White (vgl. z.B. 2008) schlägt Winkler (2014) für diese Identitätsbildung im Web fünf analytische Ebenen vor: Die Beziehungsanbahnung, die Beziehungs- und Netzwerkpflge, den Bezugswechsel, die Imagearbeit sowie die Integration.

An dieser Stelle sind zudem die Arbeiten von Burt zu erwähnen (vgl. z.B. Burt 1992; Burt 2005). Auch wenn Burt zur Gruppe der eher radikal strukturalistisch geprägten Netzwerktheoretiker gehört, sind seine Studien vor allem hinsichtlich des Einflusses von Netzwerkbeziehungen interessant. Burt hat in mehreren Studien mit ManagerInnen herausgefunden, dass deren Netzwerkpositionen Einfluss auf den Erfolg im Job (gemessen durch Gehalt oder Beförderung) hatten. Wir können die netzwerktheoretischen Grundlagen an dieser Stelle nicht weiter vertiefen, wollen sie jedoch nicht unerwähnt lassen. Denn sie stellen zum einen eine wichtige Grundlage für die weitere wissenschaftliche Auseinandersetzung dar und sind zum anderen im Rahmen der Ausbildung von Profis der Onlinekommunikation bedeutsam. Wichtig für Lernende ist es, vor allem die dahinterstehenden Strukturen und Mechanismen zu verstehen.

Ausgehend von diesen Diskussionssträngen wird im Folgenden beleuchtet, welche Veränderungen sich durch das Web 2.0 in Bezug auf die Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern ergeben.

Wir vertiefen dann weiter, welche Bedeutung diese Entwicklung speziell aus Sicht von Organisationen für ihr Beziehungsmanagement mit Stakeholdern hat.

3 Onlinekommunikation und der Wandel der PR

Für einen großen Teil der Bevölkerung – und damit aus Organisationssicht für viele Stakeholder – ist das Internet zum wichtigen Mittel für Orientierung und Realitätskonstruktion geworden (vgl. Pleil/Zerfaß 2014). Durch seine weiter gehenden sozialen Funktionen wie Identitätsbildung und Beziehungsmanagement (Schmidt 2008, 24) sowie durch von bisherigen Medien nicht bekannte Nutzungsoptionen (wie Multimedialität oder Dialogmöglichkeiten) wurde die Onlinekommunikation aus Sicht von Organisationen zu einer vielschichtigen Aufgabe (vgl. Zerfaß/Pleil 2012). Besonders durch die Entstehung des Social Web wurde deutlich, dass die Onlinekommunikation das Potenzial hat, den Prozess der öffentlichen Meinungsbildung zu verändern, vor allem durch Partizipation und Interaktion der NutzerInnen. Zwar ist heute klar, dass die aktive Beteiligung der InternetnutzerInnen an öffentlicher Kommunikation auch im Social Web eher die Ausnahme denn die in manchen Utopien einmal erhoffte Regel ist. Dennoch sehen sich Organisationen insgesamt neuen Anforderungen an das (Online-)Beziehungsmanagement mit ihren Stakeholdern gegenüber. Denn selbst wenn nur eine Minderheit der Stakeholder aktiv Inhalte produziert oder auf bestehende Inhalte verweist, verschieben sich aus Organisationssicht Kommunikationsprozesse sowie Möglichkeiten des Beziehungsmanagements. Zudem stehen auch passiven InternetnutzerInnen vielfältigere Informationsmöglichkeiten zur Verfügung.

Konkret geht es vor diesem Hintergrund aus Organisationssicht in der *strategischen Onlinekommunikation* um Handlungskoordination und Interessensklärung mit Stakeholdern, um übergeordnete Organisationsziele zu unterstützen (vgl. Pleil/Zerfaß 2014, 736f.). Hierzu zählen Pleil und Zerfaß inhaltliche und ökonomische Ziele sowie die Aushandlung von Legitimität (ebd.). In der PR-Praxis besonders häufig diskutiert werden Phänomene wie Kritik und Stakeholder-Dialog. Intensiv diskutiert ist zudem der Umgang mit neuen Influencern (vgl. Rauch 2013; Schindler/Liller 2014), wie sie sich in einigen Themennetzwerken wie Automobil, Reisen, Mode, Nachhaltigkeit oder Ernährung etabliert haben sowie die Beteiligung von Stakeholdern an Wertschöpfungsprozessen (z.B. im Kundensupport oder im Innovationsmanagement). Weitere wichtige Themen sind Fragen der Sichtbarkeit: Hier zum einen hinsichtlich eigener Positionen und Angebote (z.B. Ceyp 2012) sowie der MitarbeiterInnen. Zum anderen aber auch Sichtbarkeit bzw. das Erkennen von Stakeholder-Erwartungen im Sinne eines Online-Monitorings und der Umgang damit in konkreten organisationalen Prozessen (vgl. Aßmann/Pleil 2014).

Wird das Erlangen und Sichern digitaler Reputation als eine strategische Zielsetzung der Onlinekommunikation gesehen (Pleil/Zerfaß 2014), so rücken die einzelnen Akteure stärker in den Vordergrund (Pleil/Rehn 2012). Der Grund: Digitale Reputa-

tion kann nur mit Hilfe technischer und sozialer (Mindest-)Kompetenz der Akteure entstehen, wozu besonders die Anerkennung zentraler Umweltbedingungen gehört (ebd., 217). Im virtuellen Raum werden diese durch den Begriff der Netzkultur (Grundwald 2006, 111) beschrieben. Diese beinhaltet Ansprüche wie beispielsweise Transparenz (Burkart 2004), Offenheit, Dialogfähigkeit, Selbstorganisation oder Authentizität (Pleil/Rehn 2012, 218). Ohne auf diese zum Teil schillernden Schlagworte näher einzugehen, ergibt sich aus der Beschreibung von Netzkultur in vielen Kommunikationssituationen eine Erwartung vieler Stakeholder: Die Kommunikation durch konkrete Personen statt anonymer Organisationen (Pleil 2005). Dies unterstützt gerade unter den Bedingungen der Onlinekommunikation den Aufbau von Vertrauen (vgl. Pleil/Rehn 2012, 221) und kann letztlich auch netzwerktheoretisch hergeleitet werden – wenngleich Sandhu (2014) zu Recht darauf verweist, dass zugleich die Möglichkeiten automatisierter Interaktionen laufend zunehmen.

Hieraus ergeben sich zahlreiche Fragen wie jene nach Algorithmen, der Organisation von Information und Content-Strategien, aber auch die Notwendigkeit, die Mitarbeitenden einer Organisation in ihrer Rolle als KommunikatorInnen stärker in den Blick zu nehmen. Dabei soll an dieser Stelle die Kommunikationsaufgabe von Mitarbeitenden in Fachabteilungen nicht vertieft werden, sondern nur auf zwei Aspekte aus Sicht der Kommunikationsabteilungen eingegangen werden:

Wenn MitarbeiterInnen einer Organisation als BotschafterInnen bzw. KommunikatorInnen eingesetzt werden sollen (Pleil/Zerfaß 2014, 750), ergeben sich hieraus auch hohe und ggf. neue Anforderungen an die Mitarbeitenden in den Kommunikationsabteilungen. Hierzu zählt beispielsweise ein klarer Kompetenzvorsprung zum Einsatz und zur Governance (vgl. Fink et al. 2012) strategischer Onlinekommunikation. Weiterhin ist eine hohe Vermittlungskompetenz hilfreich, um die KollegInnen in ihrer Rolle als BotschafterInnen zu unterstützen.

Damit zusammen hängt die Frage, wie PraktikerInnen der Onlinekommunikation selbst mit einem sich rasch wandelnden Umfeld umgehen und die strategische Kommunikation ihrer Organisation hieran laufend anpassen. Zerfaß und Pleil (2012, 74-77) schlagen hierzu ein Innovationsmodell vor, das ein kontinuierliches Scouting zu Veränderungen in der Onlinekommunikation (z.B. in Bezug auf soziale Prozesse, neue Tools oder Plattformen) vorsieht.

Die Implikationen dieser Zusammenhänge für den Beruf von Kommunikationsfachleuten, vor allem für ihre Qualifikation und deren laufende Weiterentwicklung im Sinne des lebenslangen Lernens sind bisher allerdings wenig thematisiert. Eine Befragung von 679 Profis aus 30 europäischen Ländern (Fieseler et al. 2012) legt nahe, dass viele PraktikerInnen instinktiv im Social Web nicht nur die Selbstdarstellung anstreben, sondern dieses auch als Chance für Austausch und Lernen nutzen: Zu den Hauptfunktionen ihrer individuellen Social Media-Nutzung zählen demnach neben Selbstdarstellung und Kompetenzpräsentation ebenso die Suche nach Unterstützung und das Angebot, Peers mit Wissen zu unterstützen (ebd.).

Demgegenüber finden sich bereits seit Jahren Untersuchungen zum “state of the art” der Onlinekommunikation von Organisationen, die überwiegend zu dem Ergebnis kommen, dass diese oft mit dem Strategieverständnis der „alten“ Medienwelt betrieben wird. So zeigen zum Beispiel die Auswertung verschiedener Studien und die Befragung von 73 Unternehmen durch Algersheimer (2014), dass die Steigerung des Bekanntheitsgrades, die Information zu Produkten und Leistungen sowie Kundenbindung die wichtigsten Ziele der Unternehmenskommunikation im Social Web sind. Instrumente der Onlinekommunikation werden vorwiegend als weiterer Distributionskanal genutzt, deren Erfolg hauptsächlich durch Reichweite, Interaktion und Traffic gemessen wird (ebd.). Konkrete Stakeholder-Analysen, Beziehungsmanagement oder der Aufbau von Online-Reputation kommen in dieser Denkweise kaum vor.

Die Gründe für diese Entwicklung sind sicherlich vielfältig. So spielen vermutlich Unternehmenskultur, Verständnis des Top-Managements oder der Status von Kommunikationsprofis in ihren Organisationen eine Rolle, um Strategien zu entwickeln und finanziert zu bekommen. Dass zum Beispiel der Status der europäischen KommunikationsexpertInnen in ihrer Selbstwahrnehmung in den vergangenen vier Jahren signifikant gesunken ist (Zerfass et al. 2014, 35), ist in diesem Zusammenhang nur eine auffällige – und vielleicht erschreckende – Feststellung, die auch in der PR-Ausbildung Anlass zu kritischen Diskussionen bietet. Vor allem ist hier zu fragen, inwiefern die Befunde zur ausbaufähigen Praxis der strategischen Onlinekommunikation auch in Qualifikationslücken bei KommunikationsmanagerInnen zu suchen sind.

4 Web Literacies – Kompetenzen für Onlinekommunikationsprofis

Die Diskussion des Professionalisierungsgrades, Kompetenzanforderungen an KommunikationsmanagerInnen allgemein oder eine Standortbestimmung des Faches sind an dieser Stelle sicher fehl am Platz. Dennoch möchten wir erwähnen, dass in bisherigen Berufsfeldstudien zur PR (vgl. u.a. Szyszka et al. 2009; Röttger 2010) Medienkompetenz (oder neu Web Literacies) und lebenslanges Lernen wenig Platz gefunden haben. Auch in Arbeiten, die sich speziell mit der PR-Agenturbranche beschäftigen, in der ein ständiger Innovationsdruck herrscht, bleiben diese Aspekte unbeleuchtet (vgl. hierzu Röttger/Zielmann 2009). Wir möchten nun enger auf die Onlinekommunikation fokussieren: So ist davon auszugehen, dass dort Tätige als Fundament über Kompetenzen des Kommunikationsmanagements verfügen sollten. Zusätzlich ist aber von der Notwendigkeit spezifischer Kompetenzen zur Onlinekommunikation auszugehen. Einzelne Aspekte dazu finden sich in den beiden Berichten des European Communication Professionals Skills and Innovation Programme (ECOPSI) (Tench et al. 2013a und b). In dieser Untersuchung wird u.a. die Rolle von Social Media-Managern beleuchtet. Hervorgehoben wird dabei das notwendige Verständnis von Web 2.0-Tools und deren Bedeutung für das Kommunikationsmanagement, die Kenntnis von Monitoring-Tools und ein Verständnis aktueller Trends im Internet (vgl. Tench et al.

2013b, 22) sowie Soft Skills wie Neugier, Empathie und Risikobereitschaft (ebd., 24). Dies greift unserer Meinung nach für eine systematische Qualifikation zur Onlinekommunikation zu kurz, da wir Onlinekommunikation wie oben beschrieben als sozio-technisches Gefüge betrachten.

In der Qualifikation von KommunikationspraktikerInnen bildet das international diskutierte Konstrukt der *Web Literacies* aus unserer Sicht ein sehr gut geeignetes Fundament im Sinne eines individuellen Kompetenzrasters, das dann um Kompetenzen der organisationsbezogenen bzw. strategischen Onlinekommunikation zu ergänzen ist.

Web Literacies werden seit etwa Anfang des 21. Jahrhunderts international diskutiert. Karlsson (2002) beispielsweise betont, dass die bisherigen Kompetenzen des Lesens und Schreibens (Literacy) im Web Veränderungen unterliegen, hauptsächlich durch Veränderungen bei der Texterstellung, durch Verwischen der Grenzen zwischen Öffentlichem und Privatem, die Auflösung der Rollenteilung zwischen InformationsproduzentInnen und -konsumentInnen und neue Wege in der Herstellung von Bedeutung. Dies hat dann wieder Auswirkungen auf das Beziehungsmanagement, dass Kommunikationsprofis mit Stakeholdern betreiben und aufbauen möchten. Lankshear und Knobel (2007) sehen bei *Web Literacies* zwei Besonderheiten: Die Anforderungen, die sich aus dem Umgang mit Technik ergeben (vom Computer bis zur Spielekonsole) sowie ein spezielles Ethos des partizipativen, kollaborativen und verteilten Denkens und Herstellens von Inhalten. Wittenbrink (2012) betont drei Ebenen der *Web Literacies*:

- “Info literacies oder data literacies als die Fähigkeiten, mit Informationen oder Daten im Web umzugehen;
- Content literacies oder die Kompetenzen, die nötig sind, um Inhalte für das Web zu erzeugen (in einer Organisation ist das die Fähigkeit, eine Content-Strategie zu formulieren und zu verwirklichen);
- Network literacies oder die Fähigkeiten, sein Netzwerk zu organisieren, in ihm zu kooperieren und seine eigene Identität oder Reputation zu gestalten.”

Dabei versteht Wittenbrink *Web Literacies* ausdrücklich nicht als Bildung in Bezug auf das Web, sondern als Bildung im Web-Zeitalter (ebd., Kommentar vom 1.11).

Eine breite und für alle Interessierten offene Diskussion zum Thema hat die Mozilla Foundation angestoßen. Dabei wurden drei große Kompetenzfelder der *Web Literacy* herausgearbeitet: Das Erschließen von Informationen, das Produzieren eigener Inhalte sowie die Vernetzung mit anderen (vgl. Belshaw 2014). Zu jedem dieser Felder gehören wiederum Einzelkompetenzen, insgesamt umfasst die so genannte *Web Literacy Map* 15 solcher Kompetenzfelder.

In der internationalen Diskussion werden diese Kompetenzen als sinnvoll für alle InternetnutzerInnen gesehen. Insofern sind an der Diskussion auch zahlreiche PädagogInnen beteiligt, die die Integration des Themas in der Schulbildung forcieren möchten. Aus unserer Sicht ist dies zwar ein richtiger Ansatz, jedoch erwarten wir im deutschen Sprachraum hierzu keine kurzfristigen Ergebnisse. Insofern halten wir es für

richtig, darauf zu achten, dass dies zumindest in späteren Qualifikationsphasen überbrückt wird, so lange es notwendig erscheint.

Da zu erwarten ist, dass die Eingangskompetenzen zum Beispiel von Studierenden in Bezug auf Web Literacy mit der Zeit zunehmen, kann ein Self-Assessment helfen, Umfang und Schwerpunktzug von Kursen zur Web Literacy anzupassen. Speziell im Rahmen der Ausbildung von ExpertInnen der Onlinekommunikation entsteht zudem die Notwendigkeit, zwischen individuellen Literacies und organisationalen Möglichkeiten und Strategien zu unterscheiden. Wir vertreten die Hypothese, dass ein hohes Maß individueller Web Literacies notwendige (wenn auch nicht hinreichende) Voraussetzung für die Mitwirkung an organisationaler Identitätsbildung im Web (vgl. Winkler 2014) ist.

Schwieriger als in der grundständigen Ausbildung dürfte sich jedoch die Frage der Qualifikation bereits Berufstätiger erweisen. Durch die bisherige Argumentation dürfte deutlich geworden sein, dass es nicht genügt, das bisherige Verständnis von PR oder Marketing um Know How zu Tools oder Plattformen zu ergänzen. Betrachtet man Onlinekommunikation als soziale Praxis (vgl. Lankshear/Knobel 2007), so wären in der Weiterbildung insbesondere jene Kompetenzen zu erschließen, die die Besonderheiten des Produzierens eigener und des Verwendens vorhandener Inhalte umfassen sowie die Kompetenzen zu Vernetzung und Kooperation. Die dahinter stehende These: diese Kompetenzen sind (nicht allein, aber wichtige) Voraussetzung für das Gelingen von Beziehungsmanagement zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern unter Einbezug von Onlinekommunikation.

5 Lebenslanges Lernen

Die laufende (Nach-)Qualifikation Berufstätiger wird meist unter dem Begriff des lebenslangen Lernens subsumiert. Nach seiner ersten Erwähnung 1967 kam das lebenslange Lernen in Europa als Thema der Fachdiskussion Mitte der 1990er Jahre wieder auf, als 1996 das Jahr des lebenslangen Lernens von der Europäischen Union ausgerufen wurde. Mittlerweile hat es sich zu einer der wichtigsten pädagogischen Leitlinien in Europa entwickelt (vgl. Óhidy 2011). Lebenslanges Lernen wird insbesondere durch die strukturellen Veränderungen in unserer Gesellschaft wichtig, die steigende Beschleunigung von Innovationen, Neuerungen und dem damit einhergehenden Wandel (vgl. Süsmuth 2014). Lebenslanges Lernen ist wichtig, um selbst aktiv einen Wandel mitzugestalten aber auch sich an diesen anzupassen (vgl. Óhidy 2011) und so im Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben. Betrachten wir die letzten zehn Jahre in der Kommunikationsbranche, wird schnell klar, wovon wir sprechen: Wir können heute nicht mehr davon ausgehen, dass wir die Ausbildung verlassen und „fertig“ sind. Immer neue Anforderungen und Veränderungen im Job erfordern es, sich ständig up-to-date zu halten (vgl. Arnold/Rohs 2014).

Als wichtiger Baustein des lebenslangen Lernens gelten informelle Lernprozesse, die MitarbeiterInnen oder Gruppen von MitarbeiterInnen selbstgesteuert ohne festgeschriebenes Curriculum durchführen. Die UNESCO schätzt, dass etwa 70 Prozent der menschlichen Lernprozesse informell ablaufen (vgl. u.a. Neuber 2009). Durch dynamische Anforderungen und komplexe Bedingungen ist es nicht immer möglich, einen formalen Kurs mit Curriculum zu konzipieren (vgl. Arnold/Rohs 2014). Somit hat jede/r Einzelne ein Stück weit selbst Verantwortung für die eigene Entwicklung und Weiterbildung.

Bezogen auf KommunikationsmanagerInnen kommt der ECOPSI-Report zu dem Ergebnis, dass lebenslanges Lernen von besonderer Bedeutung ist, es aber bisher wenig organisierte Lernaktivitäten in diesem Bereich gibt (vgl. Tench et al. 2013b). Gerade mit Blick auf Onlinekommunikation bevorzugen allerdings PR-PraktikerInnen mehrheitlich das informelle Lernen (vgl. ebd., 15).

Laut European Communication Monitor sehen Kommunikationsprofis generell Networking mit Kollegen und Peers als wichtigsten Faktor der Karriereentwicklung (vgl. Zerfass et al. 2014, 46). Dabei wird Networking gleichermaßen zur eigenen Entwicklung wie zum Erreichen von Kommunikationszielen für die eigene Organisation gesehen (vgl. ebd., 62). Bevorzugt wird dabei der Kontakt per Mail (38%). Social Media werden aber unter europäischen PR-PraktikerInnen bereits als etwas wichtiger als der Face-to-Face-Kontakt gesehen (27 vs. 23%) (vgl. ebd., 63), vor allem in Großbritannien und Skandinavien gelten Social Media als Mittel der Wahl (vgl. ebd., 64). Allerdings wurde in der Befragung der Begriff „Networking“ nicht klar definiert – inwieweit hiermit also die persönliche Kontaktpflege oder der Austausch von Wissen gemeint war, bleibt unklar.

Ein solches Networking kann jedoch als Möglichkeit der informellen Lernorganisation und als Baustein des lebenslangen Lernens verstanden werden. Hierbei können so genannte Communities of Practice (CoPs) entstehen.

6 Communities of Practice

Communities of Practice haben sich in den letzten Jahren als ein zentrales Konzept im Rahmen informeller Kommunikationsgruppen in und über Unternehmensgrenzen hinaus etabliert (vgl. Hughes et al. 2007). Dieses Konzept wurde erstmals von Wenger (2000) in den 1990er Jahren beschrieben. Communities of Practice können als Gruppen beschrieben werden, die sich zusammenschließen, weil sie ein gemeinsames Interesse haben oder ein gemeinsames Ziel verfolgen. Der Outcome einer CoP ist meistens Wissen. Insofern können CoP als wichtige Ansätze zum informellen Lernen verstanden werden. Dabei gibt es ganz unterschiedliche Organisationsformen: Manche CoPs bestehen innerhalb eines Unternehmens, andere erstrecken sich auch über Unternehmensgrenzen hinweg. Manche haben feste Treffen, andere sind eher locker organisiert. Communities of Practice können in Präsenztreffen in der Kaffeeküche bis

hin zu E-Mail-Verteilern oder sozialen Netzwerken stattfinden. Der Unterschied zwischen einer CoP und einem Projektteam oder einer informellen Arbeitsgruppe ist, dass das Ziel einer CoP ist, die Fähigkeiten und das Wissen der Mitglieder weiter zu entwickeln (vgl. Wenger/Snyder 2000). Das bedeutet, der Lerneffekt und die Weiterentwicklung der Skills und Fähigkeiten stehen im Vordergrund. Weiterhin identifizieren sich die Mitglieder der CoP mit der Gruppenexpertise und zeigen Commitment sowie eine Leidenschaft für das Thema (vgl. Wenger/Snyder 2000). Seit CoPs das erste Mal erwähnt wurden, haben sich einige AutorInnen mit dem Thema beschäftigt und untersuchten CoPs z.B. im Gesundheitssektor (vgl. Valaitis et al. 2011), in der elektronischen Industrie (vgl. Gelin/Milusheva 2011) oder im Bereich der Finanzdienstleistungen (vgl. Regan/Gold 2010).

Im Zuge des lebenslangen Lernens haben CoPs mit der Ausrichtung auf das Lernen eine zentrale Bedeutung. Eine systematische Untersuchung, welchen Einfluss CoPs im Kommunikationsumfeld haben, in dem die ständige Weiterentwicklung der PraktikerInnen wie oben beschrieben eine wichtige Rolle auf die Wettbewerbsfähigkeit spielen, hat jedoch noch nicht stattgefunden. Unserer Ansicht nach spielen gerade im Feld der Onlinekommunikation vor allem digitale CoPs eine wichtige Rolle, Indizien dazu liefert die bereits erwähnte Untersuchung der Universität St. Gallen (Fieseler et al. 2012). Digitale CoPs können Gruppen in sozialen Medien (XING, Facebook, Google+ etc.) sein oder Online-Plattformen, die z.B. mit Veranstaltungsformaten verknüpft sind (z.B. WebMontage, Twitwoch). Drittens sehen wir individuelle Netzwerke als Spezialfall von CoP, wie sie durch Online- und Offline-Beziehungen zwischen PraktikerInnen entstehen. Beziehen wir nun die vorherigen Ausführungen zum Thema Web Literacy und lebenslanges Lernen ein, sind unserer Ansicht nach digitale CoPs ein wichtiger "Enabler" des lebenslangen Lernens in der Kommunikationsbranche. Sie sind zum einen essenziell, um die Fertigkeiten im Rahmen der Web Literacy kontinuierlich weiter zu entwickeln. Zum anderen können entsprechende Themennetzwerke helfen, um allgemein die Kompetenzen von PR-PraktikerInnen auszubauen. Hierbei dürfte speziell ein Erfahrungsaustausch zur organisationalen Identitätsbildung im Web im Sinne von Winkler (2014) eine wichtige Rolle spielen. CoPs sind zuzusagen der Raum, in dem dieses lebenslange Lernen für jede/n einzelne/n KommunikationspraktikerIn stattfinden kann.

7 Zusammenfassung und Forschungsfragen

In diesem Aufsatz haben wir Web Literacy als Fundament für Stakeholder- bzw. Beziehungsmanagement in der strategischen Onlinekommunikation sowie Communities of Practice als Baustein des lebenslangen Lernens für KommunikationsmanagerInnen beleuchtet. Hierzu sehen wir einigen Forschungsbedarf, gerade mit Blick auf die Entwicklung der Kommunikationsbranche und die Positionierung ihrer PraktikerInnen innerhalb von Organisationen. Der Forschungsbedarf kann aus drei unterschiedlichen

Perspektiven betrachtet werden. Die erste Perspektive beschäftigt sich mit CoPs als Baustein des lebenslangen Lernens, und umfasst z.B. die Frage: Welche Rolle können CoPs für KommunikationsmanagerInnen im Rahmen des lebenslangen Lernens einnehmen? Einerseits hinsichtlich des Beziehungsmanagements als eine zentrale Aufgabe der Kommunikationsfachleute und andererseits hinsichtlich der sich schnell verändernden Bedingungen der Kommunikation durch Social Media. Dieser Aspekt lässt sich dann auch im Vergleich zu anderen informellen Lernprozessen, z.B. Personal Learning Environments, betrachten. Auch die Bedeutung von CoPs im Vergleich zu Coaching und Mentoring zur Karriereentwicklung von KommunikationsmanagerInnen (vgl. Tench et al. 2013b, 7) dürfte lohnenswert zu untersuchen sein – insbesondere, um Verknüpfungen dieser Konzepte im Sinne eines bestmöglichen Lerneffektes zu prüfen.

Eine zweite Perspektive ist der Blick auf die Wirkung von CoPs im Rahmen der Leistungen einzelner MitarbeiterInnen. Kann die Beteiligung an CoPs dazu beitragen, dass KommunikationsmanagerInnen bessere Leistungen im Job erbringen können? Ergebnisse aus anderen Feldern deuten darauf hin, dass Personen, die einen Zugang zu vielen verschiedenen Gruppen haben, einen Vorteil in Bezug auf ihre Leistung im Unternehmen haben (vgl. Burt 1992), da sie auf viele unterschiedliche Quellen mit nicht redundanten Informationen zurückgreifen können. Wie und ob dieser Effekt auch für CoPs und KommunikationsmanagerInnen besteht und wie stark dieser Effekt ist bzw. ob er überhaupt von anderen Beziehungseffekten abgrenzbar ist, müssen zukünftige Untersuchungen zeigen.

Als dritte Forschungsperspektive haben wir die Beschreibung des Status Quos identifiziert. Momentan ist wenig darüber bekannt, welche CoPs für KommunikationsmanagerInnen überhaupt existieren und wie diese organisiert sind. Handelt sich dabei z.B. um geschlossene Gruppen oder offene Communities? Welche Rolle spielen soziale Medien? Außerdem ist hier die Frage zu bedenken, welche Fähigkeiten und Kompetenzen überhaupt in und mithilfe von CoPs entwickelt werden können. Kann ein Kommunikationsprofi z.B. Fertigkeiten in Bezug auf das Beziehungsmanagement mit einer bestimmten Branche verbessern bzw. Rat bei KollegInnen in einer CoP suchen? Wir haben in diesem Artikel einen Schwerpunkt auf die Kompetenzen für Onlinekommunikation gelegt, denken aber, dass Web Literacy als Kompetenzpaket in einer zunehmend digitalen Gesellschaft generell wichtig ist (vgl. Wittenbrink 2014). Sicherlich spielt es im Rahmen der Onlinekommunikation eine besondere Rolle und für jeden Berufstätigen über kurz oder lang zum Wettbewerbsfaktor. Ein genaueres Verständnis der Möglichkeiten und der aktuellen Rolle von CoPs im Rahmen des lebenslangen Lernens von KommunikationsmanagerInnen und Web Literacy könnte PR-PraktikerInnen wie auch ArbeitgeberInnen dabei unterstützen, entsprechende Freiräume zu schaffen und durch einen strategischen Umgang Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Literatur

- Algersheimer**, René (2014): Challenges and Opportunities of Social Business Solutions. Online: http://www.lithium.com/pdfs/whitepapers/Lithium-Challenges-and-Opportunities-of-Social-Business-Solutions-DE_zl3GHD8m.pdf (24.9.2014, nach kostenloser Registrierung).
- Arnold**, Rolf/**Rohs**, Matthias (2014): Von der Lernform zur Lebensform. In: **Schönherr**, Kurt W. (Hg.). *Lebenslanges Lernen. Wissen und Können als Wohlfaktoren*. Wiesbaden: Springer VS, 21–28.
- Abmann**, Stefanie/**Pleil**, Thomas (2014): Social Media Monitoring: Grundlagen und Zielsetzungen. In: **Piwinger**, Manfred/**Zerfaß**, Ansgar (Hg.). *Handbuch Unternehmenskommunikation*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 585–604.
- Blashaw**, Doug /**Smith**, Karen L./**Mozilla Community** (2014): Why Mozilla cares about Web Literacy: White Paper. Online: <https://mozilla.github.io/webmaker-whitepaper/> (30.09.2014)
- Bronn**, Peggy S. (2008): Intangible Assets and Communication. In: **Zerfass**, Ansgar/**van Ruler**, Betteke/**Sriramesh**, Krishnamurthy (Hg.). *Public Relations Research*. Wiesbaden: VS, 281–291.
- Burkart**, Roland (2004): Online-PR auf dem Prüfstand. Vorbereitende Überlegungen zur Evaluation von Websites. In: **Raupp**, Juliana (Hg.). *Quo vadis Public Relations? Auf dem Weg zum Kommunikationsmanagement. Bestandsaufnahme und Entwicklungen*. Wiesbaden: VS, 174–185.
- Burt**, Ronald S. (1992): *Structural holes. The social structure of competition*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Burt**, Ronald S. (2005): *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Cey**, Michael H. (2012): Positionierung im Web: Suchmaschinen, Verlinkungen, Widgets. In: **Zerfaß**, Ansgar/**Pleil**, Thomas (Hg.). *Handbuch Online-PR*. Konstanz: UVK, 111–119.
- Fieseler**, Christian/**Meckel**, Miriam/**Ranzini**, Giulia (2012): Social Media Usage and the Personae of Communicators. A survey by the European Association of Communication Directors (EACD) and the Institute of Media and Communication Management at the University of St. Gallen. Online: http://old.eacd-online.eu/_files/news/eacd_1331905292_4f63430cbbafb.pdf (19.4.2015)
- Fink**, Stephan/**Zerfaß**, Ansgar/Linke, Anne (2012): Social Media Governance. In: **Zerfaß**, Ansgar/**Pleil**, Thomas (Hg.). *Handbuch Online-PR*. Konstanz: UVK, 99–110.
- Gelin**, Philippe/**Milusheva**, Maia (2011): The secrets of successful communities of practice: Real benefits from collaboration within social networks at Schneider Electric. In: *Glob. Bus. Org. Exc.*, 30 (5), 6–18. DOI: 10.1002/joe.20391.
- Grunwald**, Armin (2006): *Netzöffentlichkeit und digitale Demokratie. Tendenzen politischer Kommunikation im Internet*. Berlin: Ed. Sigma.
- Grunig**, James E./**Grunig**, Larissa A. (2008): Excellence Theory in Public Relations: Past, Present, and Future. In: **Zerfass**, Ansgar/**van Ruler**, Betteke/**Sriramesh**, Krishnamurthy (Hg.). *Public Relations Research*. Wiesbaden: VS, 327–347.
- Grunig**, James/Hunt, Todd (1984): *Managing Public Relations*. New York: Erlbaum.
- Hughes**, Jason/**Jewson**, Nick/**Unwin**, Lorna (Hg.) (2007): *Communities of practice. Critical perspectives*. London. New York, NY: Routledge.
- Karlsson**, Anna-Malin (2002): Web literacy, web literacies or just literacies on the web? Reflections from a study of personal homepages. In: *The Reading Matrix*, 2 (2). Online: <http://www.readingmatrix.com/articles/karlsson/> (19.4.2015).
- Karmasin**, Matthias/**Weder**, Franzisca (2014): Stakeholder-Management als kommunikatives Beziehungsmanagement: Netzwerktheoretische Grundlagen der Unternehmenskommunikation. In: **Piwinger**, Manfred/**Zerfaß**, Ansgar (Hg.). *Handbuch Unternehmenskommunikation*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 81–103.
- Lankshear**, Colin/**Knobel**, Michele (2007): Sampling „the New“ in the New Literacies. In: **Lankshear**, Colin/**Knobel**, Michele (Hg.). *A New Literacies Sampler*. New York: Peter Lang, 1–24.

- Ledingham**, John A. (2006): Relationship Management: A General Theory of Public Relations. In: **Botan**, Carl H./**Hazleton**, Vincent (Hg.). Public Relations Theory II. Mahwah NJ: Erlbaum, 465–483.
- Neuber**, Nils (2009): Informelles Lernen im Sport. Bewegung, Spiel und Sport in der Ganztagsbildung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Óhidy**, Andrea (2011): Der erziehungswissenschaftliche Lifelong Learning-Diskurs. Rezeption der europäischen Reformdiskussion in Deutschland und Ungarn. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Pleil**, Thomas/**Zerfaß**, Ansgar (2014): Internet und Social Software in der Unternehmenskommunikation. In: **Piwinger**, Manfred/**Zerfaß**, Ansgar (Hg.). Handbuch Unternehmenskommunikation. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler, , 731–753.
- Pleil**, Thomas/**Rehn**, Daniel (2012): Der Einzelne im Mittelpunkt. In: **Szyszka**, Peter (Hg.). Alles nur Theater. Authentizität und Inszenierung in der Organisationskommunikation. Köln: von Halem, 217–235.
- Pleil**, Thomas (2005): Öffentliche Meinung aus dem Netz? Neue Internet-Anwendungen und Public Relations. In: **Arnold**, Klaus/**Neuberger**, Christoph (Hg.). Alte Medien – Neue Medien. Theorien, Beispiele, Prognosen. Festschrift für Jan Tonnemacher. Wiesbaden: VS, 242–262
- Rauch**, Jessika (2013): Was heißt PR 2.0? Neuausrichtung der Pressearbeit. In: **Kruse-Wiegand**, Malina/**Busse**, Annika (Hg.). Wir machen dieses Social Media. Köln: o'Reilly, 65–92.
- Regan**, Jack/Gold, Jodi (2010): Think tanks with deliverables: How communities of practice helped LPL financial manage rapid growth and organizational complexity. In: Glob. Bus. Org. Exc., 29 (3), 17–26. DOI: 10.1002/joe.20315.
- Roberts**, Hanno/**Bronn**, Peggy Simcic/**Breuning**, Joachim (2003): Intangible Assets and Communication. IABC Research Report, IABC, San Francisco.
- Röttger**, Ulrike (2010): Public Relations – Organisation und Profession: Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion; eine Berufsfeldstudie. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag.
- Röttger**, Ulrike/**Zielmann**, Sarah (Hg.). (2009). PR-Beratung: Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sandhu**, Swaran (2014): Dialog als Mythos: normative Konzeptionen der Online-PR im Spannungsfeld zwischen Technikdeterminismus und strategischem Handlungsfeld. In: **Hoffjann**, Olaf/**Pleil**, Thomas (Hg.). Onlinekommunikation. Strategische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer VS, 57–74.
- Schindler**, Marie-Christine/**Liller**, Tapio (2014): PR im Social Web. 3. Aufl., Köln: o'Reilly.
- Schmidt**, Jan (2008): Was ist neu am Social Web? Soziologische und kommunikationswissenschaftliche Grundlagen. In: **Zerfaß**, Ansgar/**Welker**, Martin/**Schmidt**, Jan (Hg.). Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web. Band I. Köln: Halem, 18–40.
- Süssmuth**, Rita (2014): Lebenslanges Lernen – Relevanz und Stellenwert. In: **Schönherr**, Kurt W. (Hg.). Lebenslanges Lernen. Wissen und Können als Wohlfaktoren. Wiesbaden: Springer VS, 11–17.
- Szyszka**, Peter/**Schütte**, Dagmar/**Urbahn**, Katharina (2009): Public Relations in Deutschland: Eine empirische Studie zum Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit (Bd. 23). Konstanz: UVK.
- Tench**, Ralph/**Zerfass**, Ansgar/**Verhoeven**, Piet/**Verčič**, Dejan/**Moreno**, Angeles/**Okay**, Ayla (2013a): Competencies and Role Requirements of Communication Professionals in Europe. Insights from quantitative and qualitative studies. ECOPSI Research Report. Leeds Metropolitan University. Leeds, UK. Online: http://www.ecopsi.org.uk/files/ECOPSI_Research_Report_May_2013.pdf (19.4.2015).
- Tench**, Ralph/**Zerfass**, Ansgar/**Verhoeven**, Piet/**Verčič**, Dejan/**Moreno**, Angeles/**Okay**, Ayla (2013b): Communication Management Competencies for European Practitioners, ECOPSI Research Report. Leeds Metropolitan University. Leeds, UK. Online: http://www.ecopsi.org.uk/ecopsi/files/Ecopsi_CMC_Booklet.pdf (19.4.2015).
- TNS Infratest Sozialforschung** (2012): Weiterbildungsverhalten in Deutschland. AES 2012 Trendbericht. Hg. v. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Online: http://www.bmbf.de/pub/trendbericht_weiterbildungsverhalten_in_deutschland.pdf (19.4.2015).
- Valaitis**, Ruta K ./**Akhtar-Danesh**, Noori/**Brooks**, Fiona/**Binks**, Sally/**Semogas**, Dyanne (2011): Online communities of practice as a communication resource for community health nurses working with home-

less persons. In: *Journal of Advanced Nursing*. 67 (6), 1273–1284. DOI: 10.1111/j.1365–2648.2010.05582.x.

Wenger, Etienne (2000): Communities of Practice and Social Learning Systems. In: *Organization*, 7 (2), 225–246. DOI: 10.1177/135050840072002.

Wenger, Etienne/**Snyder**, William M. (2000): Communities of practice: The organizational frontier. In: *Harvard Business Review*, 78 (1), 139–146.

White, Harrison C. (2008): *Identity and Control*. 2. Aufl. Princeton: Princeton University Press.

Winkler, Peter (2014): Wider die reine Netzwerkrhetorik – Plädoyer für eine netzwerksoziologisch informierte Online-PR. In: **Hoffjann**, Olaf/**Pleil**, Thomas (Hg.). *Onlinekommunikation. Strategische Konzepte und empirische Befunde*. Wiesbaden: Springer VS, 31–53.

Wittenbrink, Heinz (2012): Web Literacy = Data Literacies + Content Literacies + Network Literacies. In: *Lost and Found*, Weblogeintrag vom 19.4.2012. Online: <http://wittenbrink.net/lostandfound/2012/04/web-literacy-data-literacies-content-literacies-network-literacies> (19.4.2015).

Zerfaß, Ansgar/**Pleil**, Thomas (2012): Strategische Kommunikation in Internet und Social Web. In: **Zerfaß**, Ansgar/**Pleil**, Thomas (Hg.). *Handbuch Online-PR*. Konstanz: UVK, 39–83.

Zerfass, Ansgar/**Tench**, Ralph/**Verčič**, Dejan/**Verhoeven**, Piet/**Moreno**, Angeles (2014): *European Communication Monitor 2014*. Brüssel: Helios Media.