



Marcel Schwartz

ToMiC

Entwicklung einer Typologie zum lebenszyklus-orientierten Management unternehmensinterner Communitys wissensintensiver Dienstleister

Whitepaper

ToMiC

Entwicklung einer Typologie zum lebenszyklus-orientierten Management unternehmensinterner Communitys wissensintensiver Dienstleister

Whitepaper

Impressum

Herausgeber:

Prof. Dr.-Ing. Achim Kampker
Direktor des FIR e. V. an der RWTH Aachen
Prof. Dr.-Ing. Günther Schuh,
Direktor des FIR e. V. an der RWTH Aachen
Prof. Dr.-Ing. Volker Stich
Geschäftsführer des FIR e. V. an der RWTH Aachen

Autor:

Marcel Schwartz, M. Sc., FIR e. V. an der RWTH Aachen

Bildnachweise:

Titelbild: ra2studio – Fotolia; S. 6 + 7: sdecoret – Fotolia;
S. 8: alexaldo – Fotolia; S. 22: AndreasG – Fotolia;
S. 36: peshkova – Fotolia; S. 45: JRF; S. 46: ©vege – stock.
adobe.com; S. 52: Andrzej – Fotolia.de; Grafiken: © FIR e. V.
an der RWTH Aachen

Korrektorat/Lektorat:

Simone Suchan M.A., FIR e. V. an der RWTH Aachen

Gestaltung, Bildbearbeitung, Satz und Layout:

Birgit Kreitz, FIR e. V. an der RWTH Aachen
Julia Quack van Wersch, FIR e. V. an der RWTH Aachen

Lizenzbestimmungen/Copyright

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten.

Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils gültigen Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

© 2018

FIR e. V. an der RWTH Aachen
Campus-Boulevard 55
52074 Aachen
Tel.: +49 241 47705-0
Fax: +49 241 47705-199
E-Mail: info@fir.rwth-aachen.de
www.fir.rwth-aachen.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1 Social Software ermöglicht eine neue Art der Zusammenarbeit im Unternehmen	9
2 Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung von Social Software im Unternehmen	13
3 Lebensphasen unternehmensinterner Communitys	23
3.1 Merkmale zur Charakterisierung von Lebensphasen unternehmensinterner Communitys	24
3.2 Der Lebenszyklus unternehmensinterner Communitys	34
4 Lebenszyklusorientiertes Management unternehmensinterner Communitys.....	37
4.1 Instrumente zum Management unternehmensinterner Communitys.....	37
4.2 Zuordnung der Managementinstrumente zu den Lebensphasen	42
5 Das <i>FIR</i> als kompetenter Partner in der Praxis	45
Anhang	47
Literaturverzeichnis	53



Vorwort

Die in diesem Leitfaden aufgeführten Erkenntnisse wurden im Forschungsprojekt „ToMiC – Entwicklung einer Typologie zum lebenszyklusorientierten Management unternehmensinterner Communitys wissensintensiver Dienstleister“ erarbeitet. Dieses IGF-Vorhaben 18508 N der Forschungsvereinigung FIR e. V. an der RWTH Aachen wird über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der *industriellen Gemeinschaftsforschung und -entwicklung* (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Für die Unterstützung und die erfolgreiche Bearbeitung des Forschungs- und Veröffentlichungsvorhabens möchten wir allen Partnern, insbesondere den Mitgliedern des projektbegleitenden Ausschusses, herzlich danken. Diese haben wertvolle Hinweise für die Erarbeitung der Ergebnisse geliefert und so maßgeblich zum Erfolg des Projekts beigetragen.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages





1 Social Software ermöglicht eine neue Art der Zusammenarbeit im Unternehmen

Aus dem Privatleben der meisten Menschen sind Soziale Netzwerke heutzutage kaum mehr wegzudenken. Über den Globus verteilt gibt es rund 1,59 Mrd. Accounts bei *Facebook*, über 1 Mrd. Menschen nutzen den Instant-Messaging-Dienst *WhatsApp*. *Twitter*, *Skype*, *YouTube* und *Instagram* werden millionenfach verwendet. (s. MANYIKA et al. 2016, S. 6)

Internetnutzer verbringen heutzutage rund ein Viertel ihrer Online-Zeit in Sozialen Netzwerken, was insbesondere darauf zurückzuführen ist, dass nahezu jeder Lebensbereich (von Shoppingmöglichkeiten bis hin zu Sportangeboten) online erlebbar ist (s. BLOCHING u. WEGE 2014, S. 4).

Soziale Netzwerke sind also heutzutage fester Bestandteil unseres privaten Lebens geworden. Im Jahr 2015 nutzten rund 2,14 Mrd. Menschen Soziale Netzwerke, die Anzahl steigt kontinuierlich an (s. EMARKETER (Hrsg.) 2016). Doch nicht nur im privaten, auch im beruflichen Kontext gewinnen Soziale Netzwerke zunehmend an Bedeutung. So setzen beispielsweise die *Porsche AG*, die *Robert Bosch GmbH* und die *Siemens AG* gezielt Soziale firmeninterne Netzwerke ein, um die unternehmensweite Vernetzung der Mitarbeiter zu stärken und deren Zusammenarbeit zu verbessern (vgl. BACK et al. 2017; BUGHIN et al. 2017). Sie nutzen dafür Social Software wie beispielsweise Yammer, Jive oder Microsoft SharePoint als technische Infrastruktur.

Social Software umfasst dabei webbasierte Lösungen, die dazu dienen, (zeitlich und räumlich verteilte) Personen oder Gruppen zu vernetzen und die Kommunikation, Kollaboration, Kooperation und Koordination im Unternehmen zu verbessern. Durch sie wird der Nutzer in den Vordergrund gestellt. Der Aufbau, die Gestaltung sowie die Pflege Sozialer Netzwerke werden ebenso wie die Publikation, Verteilung und Verknüpfung von Informationen und Wissen durch sie unterstützt. (s. SIEGERS 2016, S. 36)

Innerhalb des Netzwerks bilden sich (spätestens, wenn viele Menschen dieses nutzen) nach einer gewissen Zeit einzelne kleine Gemeinschaften, die sich zu ähnlichen Fragestellungen austauschen möchten. Solche Gemeinschaften werden als *Communitys* bezeichnet. Bestehen diese ausschließlich aus Mitarbeitern eines Unternehmens und tauschen sich diese vornehmlich (aber nicht zwingend ausschließlich) virtuell aus, wird von unternehmensinternen *Communitys* gesprochen. Unternehmensinterne *Communitys* entstehen durch gemeinsame Interessen, Aufgaben und/oder Leidenschaft für ein Themengebiet, welches für das jeweilige Unternehmen wirtschaftliche Relevanz hat. Sie dienen unter Beachtung spezieller Regeln dem Zweck einer verbesserten unternehmensinternen Kommunikation, Kollaboration und Kooperation und ermöglichen, dass Wissen unternehmensweit ausgetauscht, bewahrt und (weiter) entwickelt wird.

Unternehmensinterne *Communitys* bieten Unternehmen eine Vielzahl an Potenzialen: Hierarchische Barrieren zwischen den Mitarbeitern können abgebaut werden, wodurch der unternehmensweite Wissenstransfer verbessert wird (s. BLOCHING u. WEGE 2014, S. 4). Mitarbeiter können unabhängig vom Standort und ihrer thematischen Aufgabenstellung im Unternehmen an Innovations- und Ideenfindungsprozessen beteiligt werden, wodurch die Möglichkeit entsteht, neue Lösungen schneller und mit höheren Aussichten auf Erfolg zu entwickeln (s. BEISE-ZEE 2014, S. 297f.). Ebenso ist es möglich, Experten für ein spezielles Thema in anderen Abteilungen oder an anderen Standorten einfacher ausfindig zu machen, um so die Zusammenarbeit zu fördern (s. KRÄMER 2014, S. 59; s. McAFEE 2006, S. 26). Geografische (und auch hierarchische) Barrieren werden so überwunden, Wissen kann global in Echtzeit geteilt und weiterentwickelt werden (s. BLOCHING u. WEGE 2014, S. 3; s. IRIBERRY u. LEROY 2009, S. 8). An dieser Stelle sei zu betonen, dass durch Social Software

und die sich darin bildenden unternehmensinternen Communitys sogar personengebundenen Wissen verbreitet werden kann, welches bislang als nur sehr schwer übertragbar galt (s. JAHNKE et al. 2005, S. 14; s. IBERT u. KUJATH 2011, S. 30). Dadurch kann sowohl die Zeit für die Beschaffung von Informationen drastisch reduziert als auch die Ausführung unnötiger Doppelarbeiten vermieden werden (LETTL u. SPECKBACHER 2014, S. 335; s. CHUI et al. 2012, S. 68). Unternehmensinterne Soziale Netzwerke tragen darüber hinaus häufig dazu bei, dass die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen gesteigert wird, sodass eine mögliche Unzufriedenheit abgeschwächt werden kann (s. WENGER et al. 2002, S. 136f.). Zusammenfassend haben solche Netzwerke bzw. die sich darin bildenden Communitys das Potenzial, Wert für ein Unternehmen in der Form zu erzeugen, dass die Innovationsfähigkeit und Arbeitseffizienz der gesamten Organisation gesteigert werden kann.

Trotz der vielen Potenziale nutzen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) heutzutage noch eher verhalten Social Software, um die eigenen Mitarbeiter zu vernetzen und die un-

ternehmensweite Kommunikation, Koordination, Kooperation und Kollaboration zu unterstützen. So verwenden beispielsweise nur acht Prozent von 332 befragten deutschen Unternehmen interne Mitarbeiter-Blogs, lediglich 14 Prozent setzen Wikis ein (s. BITKOM (Hrsg.) 2012, S. 9). Eine aktuelle Studie des Community-Roundtables zeigt, dass aus einer Stichprobe von 339 untersuchten Unternehmen nur 29 Prozent der Communitys unternehmensintern ausgerichtet sind (gegenüber 48 Prozent mit unternehmensexterner Ausrichtung z. B. für das Marketing) (s. HAPPE u. STORER 2016, S. 14).

Die Ursachen für die bislang eher geringe Nutzung sind vielfältig: So wird das Thema Datenschutz ebenso wie Unsicherheiten in Bezug auf das Urheber- und Arbeitsrecht häufig als Grund für die Nichtnutzung sozialer firmeninterner Netzwerke angeführt. Zudem geben viele Unternehmen an, dass die Art der Zusammenarbeit nicht zur Firmenkultur passe oder der Nutzen nicht klar sei (s. BITKOM (Hrsg.) 2012, S. 21f.; vgl. PTS GROUP (Hrsg.) 2013). Weitere Hemmnisse sind fehlendes Mitarbeiter-Know-how oder interne Widerstände, z. B. durch die Geschäftsführung oder den Betriebsrat.



Abbildung 1: Potenziale Social-Software-basierter Zusammenarbeit im Unternehmen (eigene Darstellung)

Vor allem KMU stehen zudem vor dem Problem, dass aufgrund personeller Ressourcenknappheit nur schwer Mitarbeiter für die Einführung und den Betrieb solcher Tools bereitgestellt werden können. Um KMU dabei zu unterstützen, die Potenziale von Social Software möglichst effektiv und effizient (also erfolgreich mit möglichst wenig Aufwand) auszuschöpfen, zeigt dieser Leitfaden zunächst die relevanten, zu erfüllenden Voraussetzungen für die Einführung solcher Tools auf (s. Kapitel 2). Da es mit der Bereitstellung der Software aber längst nicht getan ist (s. HOWARD 2010), werden darüber hinaus auch Instrumente zum erfolgreichen Management des Netzwerks bzw. der darin existierenden unternehmensinternen Communitys aufgezeigt (s. Kapitel 4, S. 37ff.). An dieser Stelle ist zu betonen, dass jede Community zum Teil des Einsatzes völlig unterschiedlicher

Managementinstrumente bedarf. Dies liegt darin begründet, dass sich virtuelle Gemeinschaften entlang eines idealtypischen Lebenszyklus entwickeln (s. Iriberry u. LEROY 2009, S. 1). Abhängig vom jeweiligen Entwicklungsstatus bzw. der aktuellen Lebensphase sind verschiedene Aktivitäten mit unterschiedlicher Intensität einzusetzen, um den Nutzen der jeweiligen Community für das Unternehmen zu maximieren. Basierend auf dieser Prämisse wird daher in diesem Leitfaden auch der Lebenszyklus unternehmensinterner Communitys vorgestellt (s. Kapitel 3, S. 23ff.). In diesem Zuge wird auch die entwickelte Methodik erläutert, die KMU dazu befähigt, eigenständig die Lebensphase solcher Gemeinschaften zu bestimmen. Dieser Schritt ist notwendig, um im Anschluss die richtigen Instrumente für ein lebenszyklusorientiertes Management auszuwählen (s. Kapitel 4, S. 37ff.).

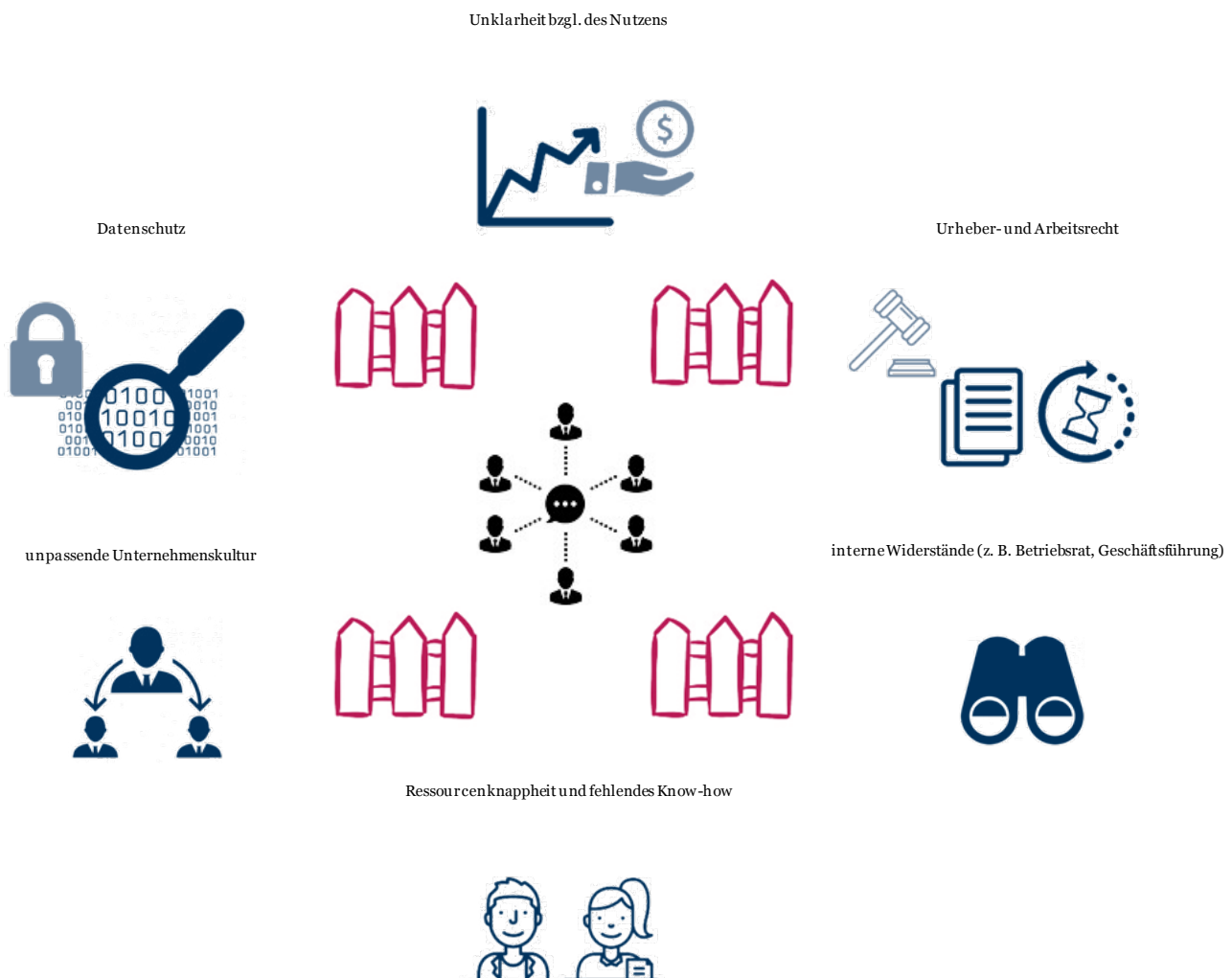


Abbildung 2: Mögliche Ursachen für die eher zurückhaltende Nutzung von Social Software im Unternehmen (eigene Darstellung)

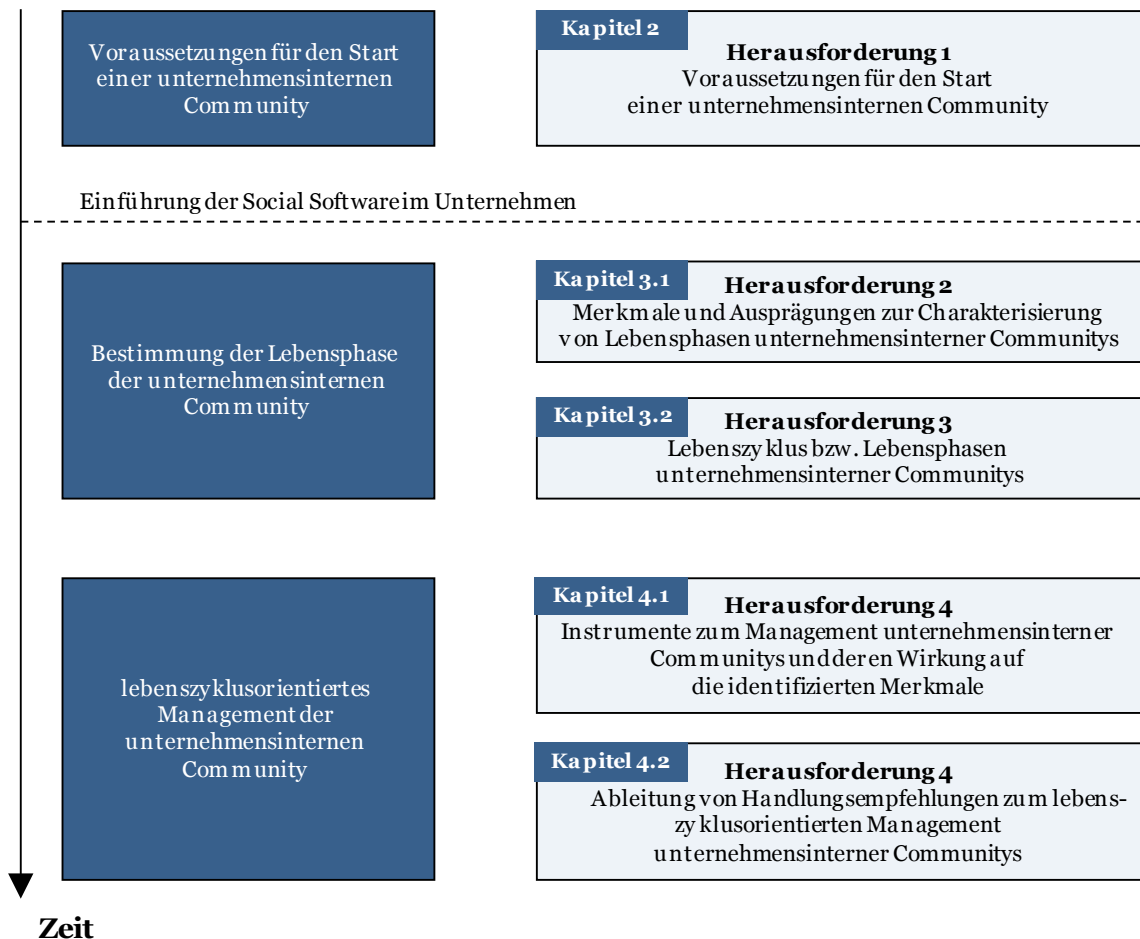


Abbildung 3: Aufbau des Leitfadens zur erfolgreichen Einführung von Social Software und dem nachhaltigen Betrieb unternehmensinterner Communitys (eigene Darstellung)

2 Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung von Social Software im Unternehmen

Soziale firmeninterne Netzwerke und die sich darin bildenden Communitys lassen sich als sogenannte soziotechnische Systeme interpretieren (vgl. EUEBY U. BURNS 2010; Jahnke 2009; BRYL et al. 2009; CARTELLI 2007). Ausgehend von technologischen Veränderungen (Einführung der Social Software), durch die sich neue Möglichkeiten der Kommunikation ergeben, verändert sich das Verhalten innerhalb sozialer Gruppen (die Mitarbeiter des Unternehmens), worauf Organisationen (die Unternehmen) reagieren müssen. In der Literatur ist daher häufig der Hinweis zu finden, dass soziale, technische und organisatorische Fragestellungen im Umgang mit sozialen firmeninternen Netzwerken bzw. unternehmensinternen Communitys stets gleichzeitig zu gestalten bzw. optimieren sind (vgl. MUMFORD 2000, S. 131; ISENHARDT U. BRANDT 2005, S. 19). Aus die-

sem Grund werden die Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung von Social Software im Unternehmen nach den Dimensionen ‚Mensch‘ (s. S. 14f.), ‚Technik‘ (s. S. 17f.) und ‚Organisation‘ (s. S. 19ff.) unterschieden.

Dabei sei angemerkt, dass Voraussetzungen, die mehrere Dimensionen betreffen, teils mehr als einer Dimension zugeordnet werden. Um eine ressourcenschonende Anwendung der Ergebnisse zu gewährleisten und dem Leser des Leitfadens einen schnellen Überblick über die relevanten Voraussetzungen zu verschaffen, werden diese zu thematisch voneinander abgrenzbaren Clustern zusammengefasst. Jedes der folgenden Teilkapitel schließt mit einer zusammenfassenden Abbildung, die die zentralen Voraussetzungen darstellt.

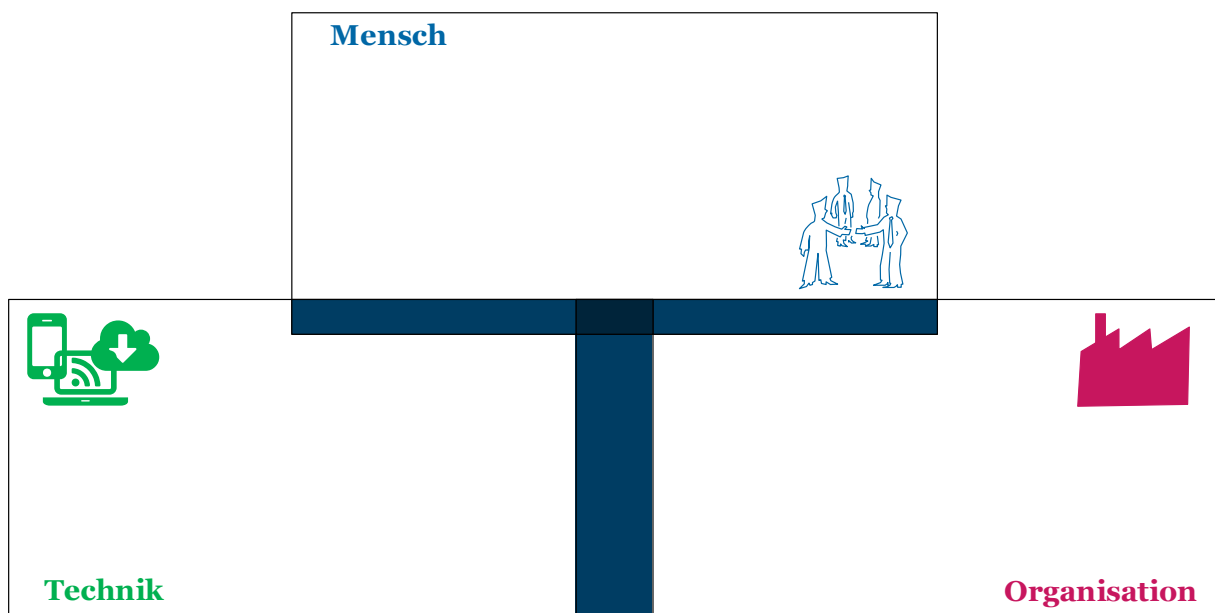


Abbildung 4: Mensch-Technik-Organisationsansatz (eigene Darstellung)

Voraussetzungen der Dimension ‚Mensch‘

Die Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung von Social Software im eigenen Unternehmen, die der Kategorie ‚Mensch‘ zuzuordnen sind, lassen sich zu folgenden vier thematischen Clustern zusammenfassen:

- Die Mitarbeiter sollten nach Möglichkeit keine Berührungsängste gegenüber der Social Software haben (s. BITKOM (Hrsg.) 2012, S. 16),
- Grundkenntnisse zu deren Nutzung besitzen (s. MURSCALL 2014, S. 78f.)
- und wissen, welche Anforderungen und Regeln (s. AHLHEID et al. 2011, S. 41) im Umgang mit der Software bestehen, aber auch, welcher Nutzen sich für sie aus der Anwendung ergibt (s. HAPPE U. STORER 2015, S. 16).
- Darüber hinaus muss Klarheit darüber bestehen, welche Mitarbeiter für das Management der Social Software verantwortlich sind (s. HAPPE U. STORER 2016, S. 30)

Nachfolgend werden die Inhalte der vier Cluster beschrieben. Dabei wird auch erläutert, wie Unternehmen die mitarbeiterbezogenen Voraussetzungen erfolgreich erfüllen können.

Es gilt, zunächst einmal sicherzustellen, dass die Mitarbeiter des eigenen Unternehmens nach Möglichkeit keine Berührungsängste gegenüber

der Software haben. Berührungsängste können vielerlei Ursachen haben. Denkbar ist beispielsweise, dass solche Ängste daraus resultieren, dass der Mitarbeiter befürchtet, Kontrolle über das eigene Wissen zu verlieren oder durch das Unternehmen (zu seinen Ungunsten) überwacht zu werden (s. MURSCALL 2014, S. 79). Es ist wichtig, dass Unternehmen an dieser Stelle Aufklärungsarbeit leisten und Transparenz im Umgang mit der Software schaffen. Mitarbeiter müssen lernen, sich an eine neue Arbeitsweise zu gewöhnen, die eine Teilung von (ggf. nicht finalisierten) Arbeitsergebnissen voraussetzt (s. BUKVOVA U. KALB 2010, S. 9). Sie sollten keine Scheu davor haben, für alle Kollegen sichtbar Fragen zu stellen und bislang ungelöste Problemstellungen zu kommunizieren (s. WENGER et al. 2002, S. 121). Darüber hinaus müssen sie sich daran gewöhnen, dass eine Kommunikation über Hierarchiegrenzen möglich ist. Sie sollten sich also nicht davor scheuen, ggf. auch Beiträge des Vorgesetzten angemessen zu kritisieren (s. MURSCALL 2014, S. 83f.). Erfolgskritisch ist dafür eine offene Unternehmens- und Fehlerkultur (s. BACK U. HEIDECHE 2009, S.5). Für Unternehmen bedeutet dies, dass mit Fehlern offen umgegangen werden sollte und der Verursacher eines Fehlers keine negativen Konsequenzen zu befürchten hat (s. STAMMER 2010, S. 74). Darüber hinaus ist es wichtig, durch klare Kommunikation und Transparenz die Ziele und Vorteile der Software sowohl für das

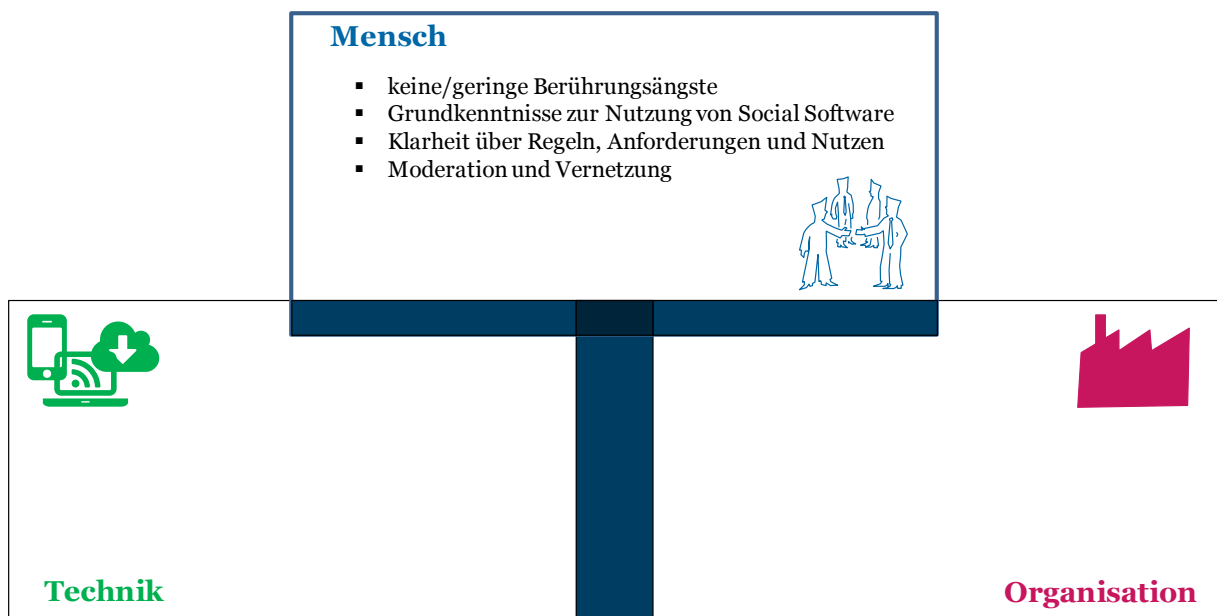


Abbildung 5: Voraussetzungscluster für den erfolgreichen Start unternehmensinterner Communitys – Kategorie ‚Mensch‘ (eigene Darstellung)

Unternehmen als auch für den einzelnen Mitarbeiter herauszustellen (s. IRIBERRY u. LEROY 2009, S. 19). Zudem sollte klargestellt werden, dass die Software nicht der Überwachung und Leistungskontrolle der Mitarbeiter dient (s. MURSCALL 2014, S. 79).

Ferner müssen die Mitarbeiter über gewisse Grundkenntnisse im Umgang mit der Software verfügen, um sie zielgerichtet nutzen zu können (s. MURSCALL 2014, S. 78f.). So muss den Mitarbeitern klar sein, welche Funktionalitäten die Social Software bereitstellt und wann welche einzusetzen ist (s. REIMANN 2014, S. 78f.). Konkret bedeutet dies, dass Mitarbeiter beispielsweise eigenständig entscheiden können sollten, ob sich zur Beantwortung einer Frage z. B. eher ein Blog, ein Wiki oder ein Instant-Messaging-Dienst eignet. Es ist in diesem Kontext ebenfalls von Bedeutung, dass die Mitarbeiter ein Gefühl dafür haben, welche Länge und Frequenz beispielsweise Antworttexte haben sollten (s. REIMANN 2014, S. 63). Sie sollten auch die Grenzen der Software kennen und wissen, wann z. B. ein herkömmlicher Telefonanruf beim Kollegen die bessere Wahl ist. Um den Mitarbeitern die Grundkenntnisse im Umgang mit Social Software zu vermitteln, eignen sich besonders Schulungen und Leitfäden (s. INSIDED (Hrsg.) 2014, S. 2; s. MURSCALL 2014, S. 78f.; s. LÖCKER et al. 2015, S. 231f.).

Innerhalb der Belegschaft sollte darüber hinaus sowohl Klarheit über Regeln und Anforderungen als auch über den Nutzen der Mitarbeiter durch die Anwendung der Software herrschen (s. AHLHEID et al. 2011, S. 41). Es ist zunächst einmal wichtig, dass Transparenz darüber geschaffen wird, welche Art von Wissen in welchem Umfang geteilt werden darf und soll, damit beispielsweise keine standortabhängigen Betriebsgeheimnisse an Unbefugte gelangen (s. MURSCALL 2014, S. 87ff.). Es wird empfohlen, dass Unternehmen Teilnahme-, Inhalts- und Verhaltensrichtlinien erstellen, wie die Software zu verwenden ist (s. IRIBERRY u. LEROY 2009, S. 19). Unternehmen müssen darüber hinaus die Zielsetzung im Umgang mit Social Software defi-

nieren und gegenüber der Belegschaft kommunizieren. Elementar für den Erfolg der Social Software ist die Tatsache, dass deren Nutzung für die Mitarbeiter keine zusätzliche Belastung darstellt, sondern sie eher in der Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben unterstützt und folglich als sinnvolles Hilfsmittel angesehen wird (s. MURSCALL 2014, S. 89f.). Nur wenn Mitarbeiter einen Nutzen aus dem Gebrauch der Software ziehen, werden sie bereit sein, Zeit darin zu investieren (s. IRIBERRY u. LEROY 2009, S. 19).

Das vierte und letzte Cluster der Dimension ‚Mensch‘ stellt sicher, dass festgelegt ist, welche Mitarbeiter für das Management (z. B. Moderation und Vernetzung) der Social Software verantwortlich sind (s. SCHNAUFFER 2016, S. 173). Fehlende oder falsch ausgewählte Zuständigkeiten erhöhen die Gefahr des Scheiterns der Software (s. SIWEK 2014, S. 27; s. KARBOUL u. HUMMER 2005, S. 239f.). Mittlerweile herrscht Konsens darüber, dass der Aufbau und die Entwicklung von Communitys als Prozesse zu verstehen sind, die von einem Communitymanager moderiert werden müssen (s. HAPPE u. STORER 2016, S. 30). Bestandteile des Communitymanagements sind beispielsweise die Bereitstellung von Inhalten, die Kommunikation mit möglichen Interessenten, die Einführung von Anreizsystemen, die Vernetzung (potenzieller) Mitglieder der Community sowie das Veranlassen von persönlichen Begegnungen (s. INSIDED (Hrsg.) 2014, S. 2; s. HAPPE u. STORER 2015, S. 10; s. WENGER et al. 2002, S. 82). Communitymanager dienen darüber hinaus als Ansprechpartner beispielsweise zur Beantwortung von Fragen zu bestimmten Funktionalitäten. Ebenso sind sie maßgeblich dafür verantwortlich, ein motiviertes Kernteam zusammenzustellen, welches vor allem zu Beginn gemeinsam mit dem Communitymanager dafür Sorge trägt, dass sich die Gemeinschaft vergrößert und zielgerichtet weiterentwickelt (s. HAPPE u. STORER 2015, S. 18f.).

Die nachfolgende Abbildung (s. S. 16) verdeutlicht die zuvor beschriebenen Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung von Social Software im Unternehmen, die die Mitarbeiter betreffen.

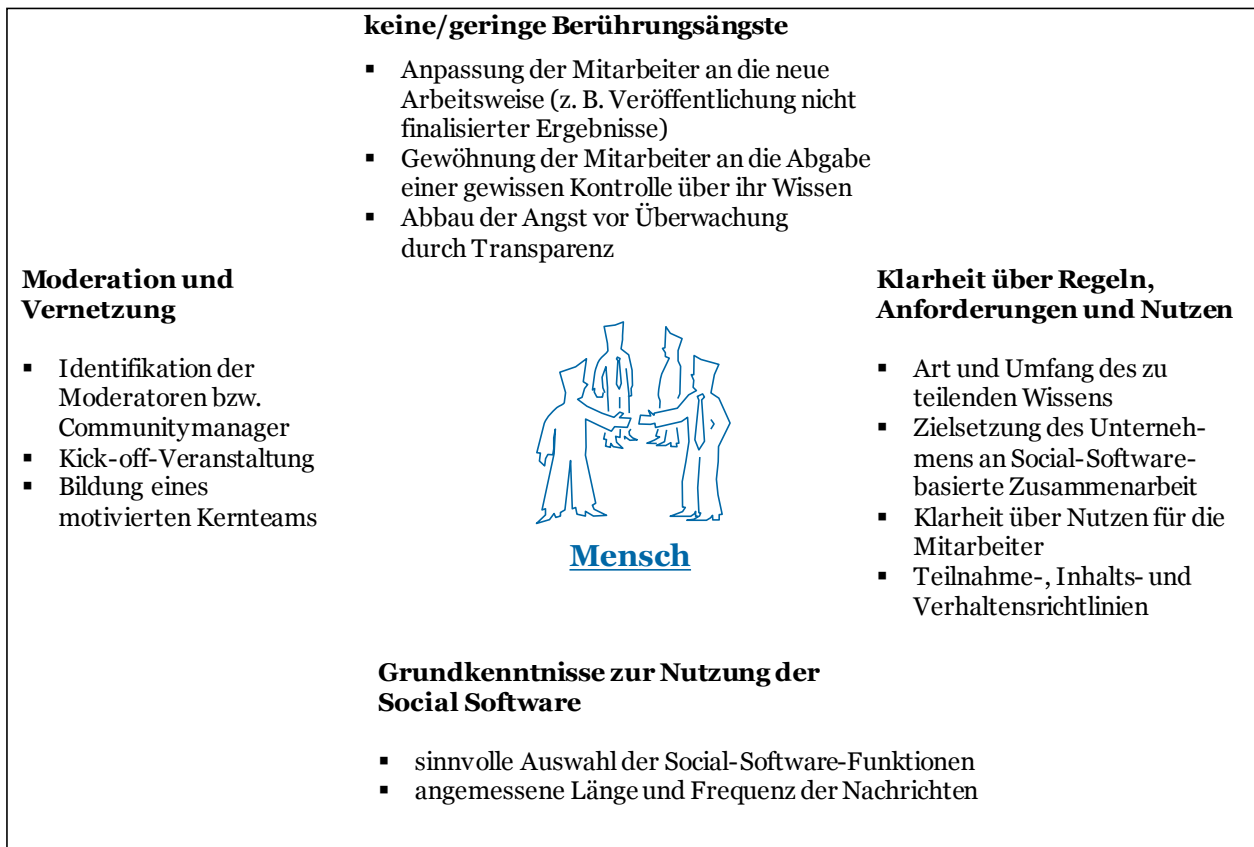


Abbildung 6: Voraussetzungen für den erfolgreichen Start unternehmensinterner Communitys – Kategorie ‚Mensch‘ (eigene Darstellung)

Voraussetzungen der Dimension ‚Technik‘

Die Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung von Social Software im eigenen Unternehmen, die der Kategorie ‚Technik‘ zuzuordnen sind, lassen sich zu folgenden drei thematischen Clustern zusammenfassen:

- Die Infrastruktur für die Informations- und Kommunikationstechnik (s. SCHMITZ-URBAN 2013, S. 103),
- die benötigte Hardware (s. HAPPE U. STORER 2016, S. 36)
- und die sinnvolle Auswahl der Software inkl. deren Funktionen (s. SCHMITZ-URBAN 2013, S. 104).

Nachfolgend werden die Inhalte der drei Cluster beschrieben. Dabei wird auch erläutert, wie Unternehmen die technischen Voraussetzungen erfolgreich erfüllen können.

Bei der Einführung von Social Software muss das Unternehmen eine funktionierende Infrastruktur für die Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) sicherstellen (s. SCHMITZ-URBAN 2013, S. 103; BUCHEM U. KÖNIG 2011, S. 3; LETTL U. SPECK-BACHER 2014, S. 337). Gemeint ist damit, dass eine hohe Datenübertragungsrate ebenso wie eine

hohe Datenspeicherkapazität ermöglicht wird (s. WENGER et al. 2002, S. 119; s. KATZY U. MA 2002, S. 6). Zudem muss die Software technisch stabil laufen und ohne Verzögerungen in der Benutzung reagieren (s. IRIBERRY U. LEROY 2009, S. 20). Die Übertragungsrate sollte dazu möglichst hoch sein (s. WENGER et al. 2002, S. 119). Aufgrund der zunehmenden Nutzung mobiler Endgeräte, wie Tablets oder Smartphones, kann die Datenspeicherung beispielsweise auf cloudbasierten Servern erfolgen (s. HAPPE U. STORER 2016, S. 4). Für besonders wertvolle und sensible Daten oder im Falle der Bereitstellung von Betriebsgeheimnissen sind allerdings eigene Server und die Nutzung von Verschlüsselungstechnologien zu empfehlen (s. MURSCALL 2014, S. 88). Die Einstellungen der Firewall sind so zu wählen, dass bei Bedarf auch ein mobiler Zugriff auf die Software möglich ist. Ebenso ist für den Support der Software entsprechend qualifiziertes internes oder externes IT-Personal bereitzustellen (s. NICKOLS 2003, S. 7).

Das Unternehmen muss darüber hinaus die benötigte Hardware zur Verfügung stellen. Dazu zählen sowohl Personal Computer und (bei Bedarf) mobile Endgeräte als auch ggf. eigene Server (s. McAfee 2010, S. 18; s. HAPPE U. STORER 2016, S. 36; s. MURSCALL 2014, S. 88).



Abbildung 7: Voraussetzungscluster für den erfolgreichen Start unternehmensinterner Communities – Kategorie ‚Technik‘ (eigene Darstellung)

Doch nicht nur die Bereitstellung der Hardware, auch die Auswahl der Software und die mit ihr verbundenen Funktionalitäten sind relevante Erfolgsvoraussetzungen (s. SCHMITZ-URBAN 2013, S. 104). Grundsätzlich haben Unternehmen die Möglichkeit, entweder Standardsoftware einzukaufen oder die Software selber zu programmieren. Als Standardsoftwarelösungen eignen sich beispielsweise Microsoft Sharepoint, IBM Connections, Yammer oder Jive (s. REIMANN 2014, S. 61). Standardsoftware bietet gegenüber Individualsoftware einige Vorteile. Dazu zählen z. B. geringere Anschaffungskosten oder robuste, bereits erprobte Funktionalitäten. Nachteilig ist, dass die Software beispielsweise nicht maßgeschneidert ist und folglich ggf. nicht jegliche individuell gewünschte Funktionalität beinhaltet. Hinsichtlich der Softwareoberfläche ist darauf zu achten, dass wichtige Themen hervorgehoben werden können, sodass für Mitarbeiter schnell klar wird, welche Informationen besonders wichtig sind. Zudem sollte die Software möglichst intuitiv und leicht verständlich nutzbar sein (s. BACK

u. HEIDECKE 2009, S. 20). Dies fördert ebenso die Akzeptanz derselben innerhalb der Belegschaft wie die Einbettung der Software in bestehende Systeme (s. McAfee 2006, S. 26). Da bei der Einführung der Software meist nicht umfassend bekannt ist, welche Funktionalitäten zukünftig benötigt werden, sollte darauf geachtet werden, dass die Software bei Bedarf erweitert werden kann (s. BUCHEM u. KÖNIG 2011, S. 21). Denkbar wäre z. B., dass eine Webblog-Funktion nicht zu Beginn, sondern erst im Laufe der Zeit eingeführt wird. Um die Wirtschaftlichkeit der Software für das Unternehmen zu beurteilen und mögliche Verbesserungspotenziale zu identifizieren, ist es darüber hinaus von Vorteil, wenn die Möglichkeit besteht, möglichst einfach (im Idealfall vollautomatisch auf Knopfdruck) Kennzahlen zu erheben. Diese unterstützen auch bei der Bestimmung der jeweiligen Communitylebensphase und geben damit Hinweise auf notwendige, einzusetzende Managementinstrumente (vgl. HAPPE u. STORER 2015, S. 36).

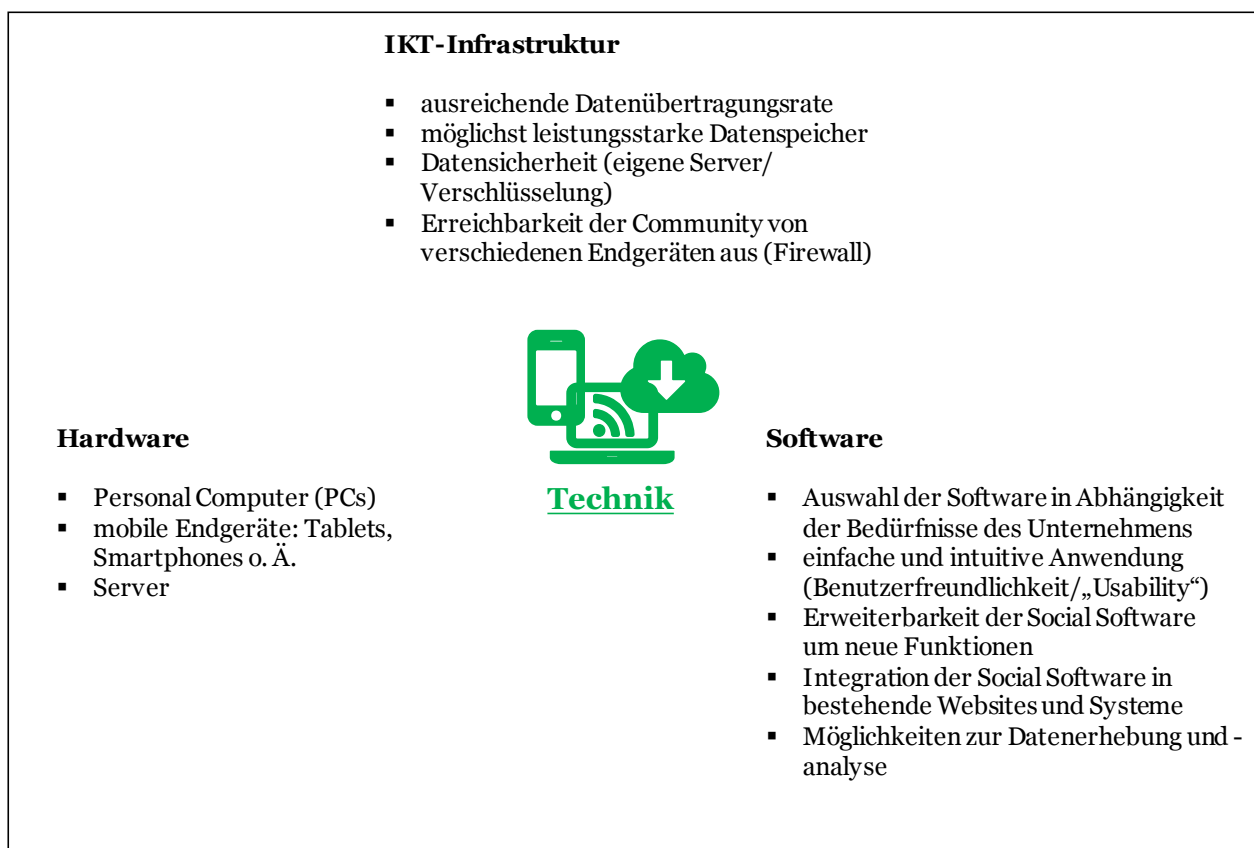


Abbildung 8: Voraussetzungen für den erfolgreichen Start unternehmensinterner Communitys – Kategorie ‚Technik‘ (eigene Darstellung)

Voraussetzungen der Dimension ‚Organisation‘

Die Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung von Social Software im eigenen Unternehmen, die der Kategorie ‚Organisation‘ zuzuordnen sind, lassen sich zu folgenden fünf thematischen Clustern zusammenfassen:

- Das Unternehmen muss die mit dem Einsatz der Social Software verbundene Zielsetzung definieren und gegenüber der Belegschaft kommunizieren (s. IRIBERRY u. LEROY 2009, S. 19),
- personelle und monetäre Ressourcen bereitstellen (s. WENGER et al. 2002, S. 106),
- rechtliche Fragestellungen rund um den Einsatz der Software klären (s. MURSCHALL 2014, S. 87ff.),
- eine offene Unternehmenskultur fördern (s. AHLHEID et al. 2011, S. 43)
- sowie den Einsatz der Software von Seiten des Managements sichtbar unterstützen (s. MÜLLER u. STOCKER 2012, S. 15).

Nachfolgend werden die Inhalte der fünf Cluster beschrieben. Dabei wird auch erläutert, wie Unternehmen die organisationalen Voraussetzungen erfolgreich erfüllen können.

Das Unternehmen muss die mit der Einführung der Social Software verbundene Zielsetzung definieren und gegenüber den Mitarbeitern kommunizieren.

Es muss die konkreten Ziele festlegen und dabei die Frage beantworten, wie strategischer Wert durch die Software für das Unternehmen generiert werden kann (s. SCHAFFERT u. WIEDEN-BISCHOF 2009, S. 202f.; s. WENGER 1998, S. 8; KARBOUL u. HUMMER 2005, S. 246). Dabei ist darauf zu achten, dass eine Schnittmenge zwischen den Zielen des Unternehmens und denen der Mitarbeiter gefunden wird (s. WINKLER u. MANDL 2007, S. 123f.). Zur Kommunikation der Ziele eignen sich Teilnahme-, Inhalts- und Verhaltensrichtlinien, die in Leitfäden beschrieben werden können. Bei der Formulierung des Leitfadens ist darauf zu achten, dass dieser motivierend wirken sollte und negativ wirkende Verbote möglichst vermieden werden (s. ROSKOS 2012, S. 84f.).

Um Social Software einzuführen und nachhaltig erfolgreich zu betreiben, sind darüber hinaus personelle und monetäre Ressourcen bereitzustellen (s. WENGER et al. 2002, S. 106). Zu den personellen Ressourcen zählen Moderatoren, Communitymanager und das IT-Personal. Weiterhin müssen persönliche Absprachen und Veranstaltungen zur Förderung einzelner Communitys eingeplant werden. Ebenso sind Schulungen für den Großteil der Mitarbeiter notwendig (s. INSIDED (Hrsg.) 2014, S. 2). Darüber hinaus sind monetäre Ressourcen bereitzustellen, um nicht vorhandene Hard- und Software zu beschaffen. Gegebenenfalls fallen darüber hinaus Kosten für Dienstreisen zu Veranstaltungen und Schulungen rund um die Software an.



Abbildung 9: Voraussetzungscluster für den erfolgreichen Start unternehmensinterner Communitys – Kategorie ‚Organisation‘ (eigene Darstellung)

Eine weitere wichtige Aufgabe besteht in der Klärung möglicher rechtlicher Fragestellungen. Ein relevanter Aspekt betrifft dabei das Urheberrecht. Denn wird Wissen z. B. über Standort- und Ländergrenzen hinweg geteilt, ist genau zu definieren, welche Informationen Mitarbeiter in der Software veröffentlichen dürfen. Weiterer Klärungsbedarf ergibt sich bei Fragestellungen rund um das Arbeits- und Datenschutzrecht (s. BITKOM (Hrsg.) 2012, S. 5). Werden in der Software beispielsweise Mitarbeiterprofile veröffentlicht, ist zuvor eine Zustimmung des betreffenden Mitarbeiters notwendig (s. MURSCHALL 2014, S. 87). Es empfiehlt sich grundsätzlich, den Betriebsrat möglichst früh zu integrieren, um diesen von der Rechtmäßigkeit und Sinnhaftigkeit der Software zu überzeugen (s. MURSCHALL 2014, S. 86ff.). Mithilfe eigener Server und geeigneter Verschlüsselungstechnologien können bei Bedarf Zugriffsrechte eingeschränkt werden, wodurch verhindert werden kann, dass Betriebsgeheimnisse in die Hände von Unbefugten gelangen (s. HINCHCLIFFE 2007).

Eine offene Unternehmenskultur stellt eine weitere wesentliche Anforderung an die erfolgreiche Zusammenarbeit via Social Software dar (s. AHLHEID et al. 2011, S. 43). Zunächst gilt es dafür, organisationale Barrieren abzubauen (s. McDERMOTT 2000, S. 17). Das bedeutet konkret eine Abkehr von hierarchischen Strukturen und stellt aus diesem Grund für viele Unternehmen eine große Veränderung dar (s. REIMANN 2014, S. 60). Es ist in diesem Kontext wichtig, dass die Mitarbeiter lernen, einander zu vertrauen und Ideen auszutauschen, statt Wissen zum Ausbau der eigenen Position für sich zu behalten (s. MÜLLER u. STOCKER 2012, S. 4). Eine offene Unternehmenskultur bedeutet darüber hinaus, ggf. berechtigte Kritik auch über Hierarchiegrenzen hinweg äußern zu dürfen, obwohl diese durch Social Software nun erstmals auch für viele andere Kollegen sichtbar ist. Weiter ist eine offene Kultur dadurch charakterisiert, dass Fehler von Mitarbeitern toleriert und mögliche Konflikte sichtbar und somit lösbar gemacht werden (s. BACK u. HEIDECHE 2009, S. 5). Zur Förderung einer

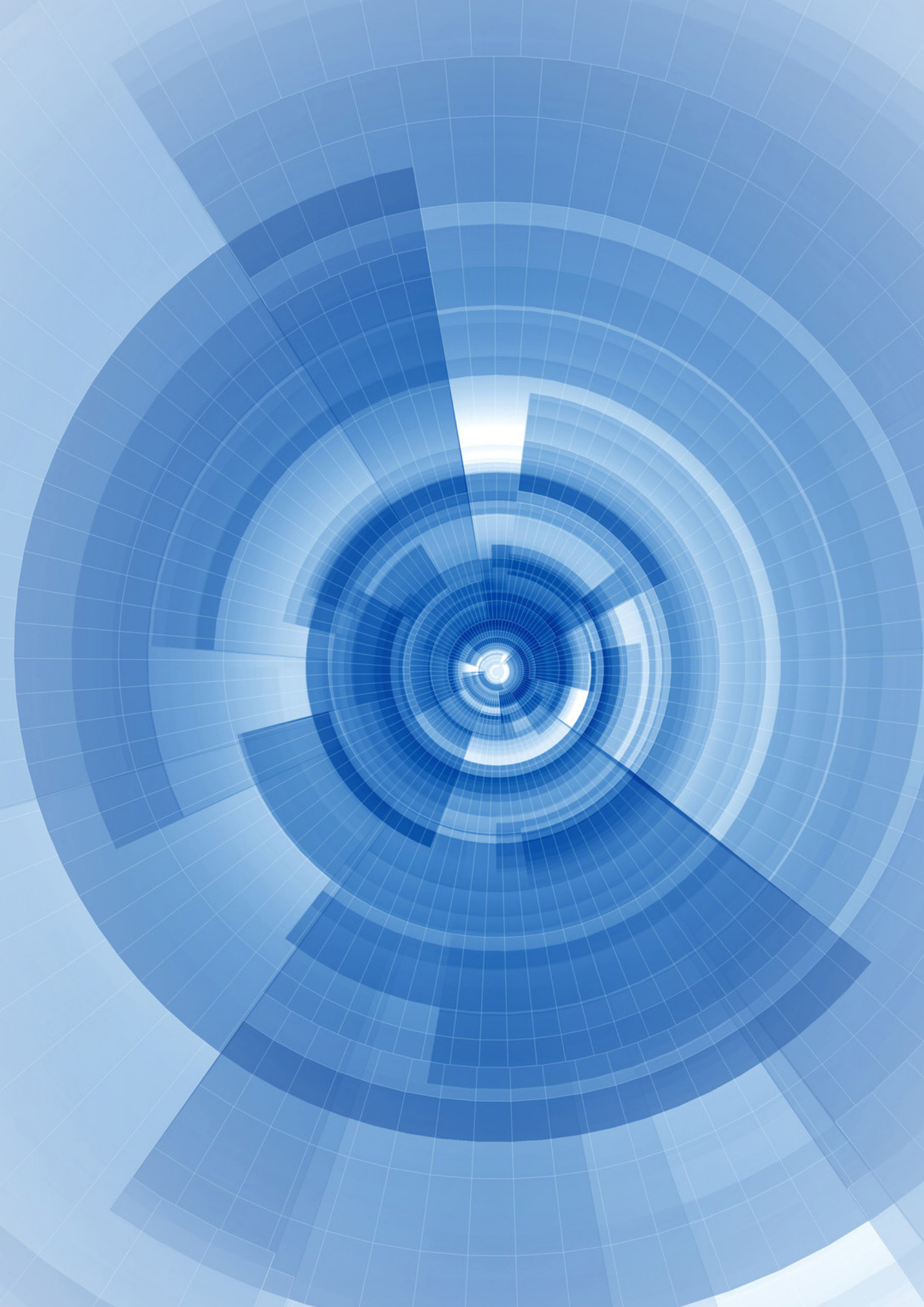


Abbildung 10: Voraussetzungen für den erfolgreichen Start unternehmensinterner Communitys – Kategorie ‚Organisation‘ (eigene Darstellung)

offenen Fehlerkultur empfiehlt es sich, den Nutzern der Software eine Möglichkeit zum Feedback zu geben, im besten Fall direkt über die Software (s. HAPPE U. STORER 2016, S. 28).

Zuletzt sei als besonders wichtige Voraussetzung die sichtbare Unterstützung der Social Software durch das Management zu nennen (s. HAPPE U. STORER 2015, S. 13). Dies kann z. B. durch den Anruf des Managements zur Teilnahme auf der Startseite der Software oder durch einen speziellen „Executive-Blog“ realisiert werden (s. MÜLLER U. STOCKER 2012, S. 15; s. BUKVOVA U. KALB 2010, S. 6). Dadurch, dass Mitarbeiter aus der Führungsebene die Software und die sich darin bildenden Communitys nutzen, können die Relevanz und Langfristigkeit der neuen Arbeitsweise unterstrichen werden (s. AHLHEID et al. 2011, S. 33).

Da die Erfüllung der zuvor aufgeführten Voraussetzung lediglich den ersten Schritt zur Ausschöpfung der Potenziale von Social Software darstellt, sind die nächsten beiden Kapitel deren nachhaltigem Betrieb gewidmet. Dazu wird zunächst der idealtypische Verlauf einer Community beschrieben, um Unternehmen dadurch ein Instrumentarium zur Verfügung zu stellen, welches sie zur eigenständigen Bestimmung der Lebensphase unternehmensinterner Communitys befähigt (s. Kapitel 3). Aufbauend auf diesem Wissen können die jeweils am meisten geeigneten Managementinstrumente abgeleitet werden, um dadurch den Wert der Communitys bzw. der Social Software für das Unternehmen zu maximieren (s. Kapitel 4).



3 Lebensphasen unternehmensinterner Communitys

Unternehmen, die Social Software erfolgreich implementiert haben, stehen in der Folge vor der Herausforderung, jene nachhaltig gewinnbringend zu nutzen. Dies bedeutet, dass die verschiedenen unternehmensinternen Communitys innerhalb der Social Software einen Wert für das Unternehmen erzeugen müssen, der die mit ihr verbundenen Aufwände übersteigt. Um den Wert einer Community für das Unternehmen zu steigern, ist diese bedarfsgerecht zu managen. Bedarfsgerecht meint in diesem Zusammenhang, dass abhängig vom Entwicklungsstand der virtuellen Gemeinschaft teils unterschiedliche Managementinstrumente einzusetzen sind. So sind zu Beginn eines Communityentwicklungsverlaufs andere Instrumente einzusetzen (z. B. Maßnahmen zur Steigerung der Bekanntheit der Communitys) als beispielsweise kurz vor deren Auflösung (z. B. erarbeitetes Wissen der Community dokumentieren). An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass der Entwicklungsverlauf einer Community idealtypischen Mustern folgt. Es wird in diesem Zusammenhang auch von einem Lebenszyklus gesprochen. Zwar unterscheidet sich dieser von Community zu Community in gewissen Punkten, einige typische Entwicklungseigenschaften sind aber über sämtliche unternehmensinternen Communitys hinweg zu beobachten. Verglichen werden kann dies mit dem Leben bzw. den Entwicklungsstufen eines Menschen. Zwar entwickelt sich jeder Mensch in gewisser Weise individuell, nichtsdestotrotz sind aber bestimmte Gemeinsamkeiten für nahezu alle Menschen im Entwicklungsprozess bzw. während des Lebenszyklus zu erkennen. So kann beispielsweise zwischen den Stadien bzw. Lebensphasen „Kind“ und „Erwachsener“ in der Regel ein Anstieg der Körpergröße beobachtet werden. Die Ausprägung des Merkmals „Körpergröße“ ist demnach ein Indiz für die Lebensphase eines Menschen. Analog verhält es sich bei unternehmensinternen Communitys. Da es in der Literatur aber bislang kein Modell für den Lebenszyklus unternehmensinterner Communitys gibt, mussten hierzu Forschungsarbeiten durchgeführt werden, die diesen Missstand beseitigen. Um die Frage nach dem Lebenszyklus unternehmensinterner Communitys zu beantworten, werden nachfolgend zunächst die Merkmale (und deren Ausprägungen) vorgestellt, deren Ausprägungen sich im Entwicklungsverlauf der Community idealtypisch verändern (beim Menschen wäre ein solches Merkmal wie oben beschrieben die

Körpergröße beispielsweise mit den Ausprägungen „kleiner als 1 Meter“, „zwischen 1 Meter und 1,60 Meter“ sowie „größer als 1,60 Meter“). Nach diesem Schritt wird überprüft, welche Kombinationen von Merkmalsausprägungen in der Praxis immer wieder zu beobachten sind und folglich einen Typ bzw. eine Lebensphase der unternehmensinternen Community darstellen. Die Gesamtheit der Lebensphasen und deren Ablauf charakterisieren den anschließend zu beschreibenden Lebenszyklus solcher Communitys.

Da der Begriff ‚Community-Lebenszyklus‘ durchaus unterschiedlich aufgefasst und verstanden werden kann, wird dieser nachfolgend kurz definiert, Community-Lebenszyklus-Modelle werden in der Literatur aus unterschiedlichen Perspektiven mit verschiedenen Zielsetzungen beschrieben. So gibt es Mitgliedschafts-, Gruppen- und Communityproduktmodelle. Erstere beschreiben, wie sich die Rolle eines Mitglieds im Laufe der Zeit verändert und welche Verhaltensweisen daraus resultieren. Die beiden anderen Communitylebenszyklusmodelle stellen hingegen nicht das einzelne Individuum in den Vordergrund, sondern stattdessen die Gemeinschaft aller Mitglieder. Der zentrale Unterschied zwischen diesen beiden Modellen liegt in der Zielsetzung. Während Gruppenmodelle eher die inneren Prozesse der Community betrachten, liegt der Fokus der Communityproduktmodelle darin, die Gemeinschaft als eine Art Produkt zu beschreiben. Modelle nach dem Produktverständnis nehmen folglich die Perspektive des Betreibers ein und adressieren Fragestellungen zur strategischen Entwicklung und Kultivierung der virtuellen Gemeinschaft. (s. SONNENBICHLER 2009, S. 5; s. BUCHEM U. KÖNIG 2011, S. 2)

Da der vorliegende Leitfaden die Aufgabe hat, KMU dazu zu befähigen, eigene unternehmensinterne Communitys lebenszyklusorientiert zu managen, sind die beschriebenen Erkenntnisse für die Perspektive des Communityproduktmodells erarbeitet worden.

Die Merkmale, deren Ausprägungen die Lebensphasen unternehmensinterner Communitys charakterisieren, sind nachfolgend im Teilkapitel 3.1 beschrieben. Die Erläuterung des Lebenszyklus (grundsätzlicher Verlauf und Beschreibung der Lebensphasen) erfolgt in Teilkapitel 3.2.

3.1 Merkmale zur Charakterisierung von Lebensphasen unternehmensinterner Communitys

Aufbauend auf einer umfassenden Literaturrecherche sowie Gesprächen mit Social-Software-Verantwortlichen verschiedener kleinerer und größerer Unternehmen in unterschiedlichen Branchen wurden insgesamt sieben Merkmale identifiziert, deren Ausprägungen sich idealtypisch im Lebenszyklus einer unternehmensinternen Community verändern. Diese lauten:

- Anzahl der Mitglieder
- Aktivitätsniveau
- Vernetzungsgrad
- Communitywert für die Mitglieder
- Vertrauen
- Bekanntheitsgrad der Community im Unternehmen
- Communitywert für das Unternehmen

Das Merkmal ‚Communitywert für das Unternehmen‘ ist dabei als Zielmerkmal zu verstehen, das nicht direkt beeinflusst werden kann, dessen Maximierung vom Unternehmen allerdings anzustreben ist. Dies wird durch Abbildung 11 illustriert.

Die Merkmale und deren Ausprägungen werden nachfolgend beschrieben. Dazu werden die Merkmale zu Beginn definiert, ehe anschließend die

Ausprägungen erläutert werden. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass im Folgenden auf die wissenschaftliche Herleitung der Ausprägungen verzichtet wird. Diese sowie weitere Erläuterungen können der Dissertationsschrift „Typologie zum lebenszyklusorientierten Management“ (s. SCHWARTZ 2018) entnommen werden.

Anzahl der Mitglieder

Das Merkmal ‚Anzahl der Mitglieder‘ beschreibt den quantitativen Wert der Mitarbeiter, die Teil der jeweiligen unternehmensinternen Community sind. Deren Aktivität ist dabei an dieser Stelle zunächst nicht von Interesse. Um Mitglied einer unternehmensinternen Community zu werden, bedarf es zu Beginn einer (i. d. R. freiwilligen) Registrierung des Mitarbeiters in der Social Software bzw. im firmeninternen Netzwerk. Während in öffentlichen Communitys meist beliebige Nutzernamen ausgewählt werden können, ist es in unternehmensinternen Communitys ratsam, den tatsächlichen Namen für die Erstellung eines Profils zu verwenden. Sobald sich Mitarbeiter für das Netzwerk registriert haben, können sie sich in Communitys zusammenfinden, um sich dort über für sie relevante Themenstellungen auszutauschen. Registrierten Mitgliedern ist es möglich, sich beliebig vielen Communitys anzuschließen. Es sei aber an dieser Stelle der Hinweis gegeben, dass manche Communitys ggf. nicht frei zugäng-

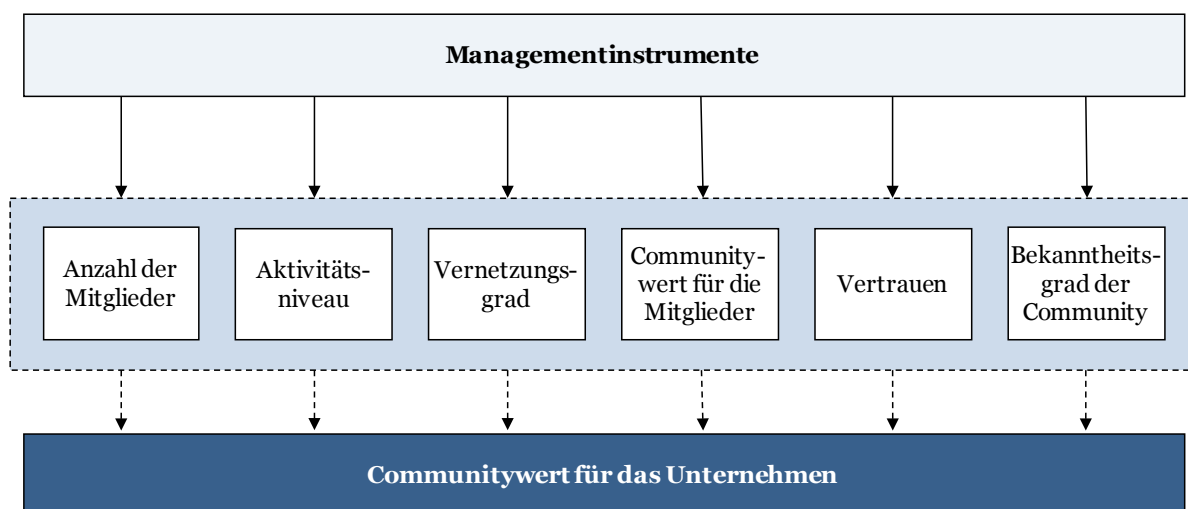


Abbildung 11: Wirkung von Managementinstrumenten auf die sich im Entwicklungsverlauf der Community in ihrer Ausprägung verändernden Merkmale (eigene Darstellung)

lich sind und beispielsweise nur von solchen Mitarbeitern genutzt werden können, die bestimmte Voraussetzungen (z. B. muss der Mitarbeiter für eine bestimmte Art von Tätigkeit verantwortlich sein) erfüllen.

Der typische Verlauf der Mitgliederzahl einer Community ist der nachstehenden Abbildung zu entnehmen. Jener resultiert aus dem Erreichen einer kritischen Masse (Zeitpunkt, ab dem Community organisch wächst), der Reed'schen und Metcalfe'schen Gesetze sowie der Theorien des „Sozialen Faulenzens“ und der Informationsüberflutung (s. Abbildung 12).

Es können aus diesem Kurvenverlauf die nachfolgenden Ausprägungen abgeleitet werden:

- $2 \leq \text{Mitglieder} < \text{kritische Masse}$: Die Community besteht aus mindestens zwei registrierten Mitgliedern, die kritische Masse ist noch nicht erreicht.
- $\text{kritische Masse} \leq \text{Mitglieder} < \text{maximale Anzahl}$: Die Community hat die kritische Masse erreicht bzw. überschritten. Es gibt allerdings noch relevante Mitarbeiter (Mitarbeiter, die grundsätzliches Interesse an der Community hätten und einen Mehrwert aus deren Nutzung ziehen bzw. erzeugen würden), die bislang nicht Teil der Community sind.
- $\text{maximale Anzahl} = \text{Mitglieder}$: Die Anzahl der Mitglieder ist maximal. (Nahezu) Alle relevan-

ten Mitarbeiter des Unternehmens sind Teil der Community.

Aktivitätsniveau

Aktivität innerhalb einer Community kann grundsätzlich mithilfe unterschiedlicher Kennzahlen bemessen werden (z. B. Anzahl Beiträge pro Zeiteinheit, Nutzungsdauer pro Zeiteinheit). Innerhalb dieses Leitfadens wird dem ‚Aktivitätsniveau‘ folgende Definition zugrunde gelegt: Das Merkmal beschreibt die Menge der bereitgestellten sichtbaren Inhalte der Communitymitglieder pro Zeiteinheit. Sichtbare Inhalte sind als explizites Wissen zu verstehen (s. NORTH 2011, S. 47), welches die Mitglieder in der jeweiligen unternehmensinternen Community veröffentlichen. Es kann sich dabei um schriftliche Beiträge, Verlinkungen, Audio- oder Videodateien oder sonstige Dokumente (z. B. Präsentationen) handeln (vgl. SCHMITZ-URBAN 2013, S. 113). Da auch Reaktionen auf Inhalte anderer, z. B. in Form von Bewertungen („gefällt mir“ o. ä.), für alle Mitglieder sichtbar sind, sind auch diese dieser Kategorie zuzuordnen. In der Literatur wird zum Teil auch dann von Aktivität gesprochen, wenn keine für die Community sichtbaren Handlungen ausgeführt werden (beispielsweise, wenn ein Mitglied auf die Community oder deren Inhalte zugreift). Die für die Mitglieder nicht sichtbare Beteiligung wird an dieser Stelle aus Gründen der erschwerten Messbarkeit in der Praxis nicht betrachtet.

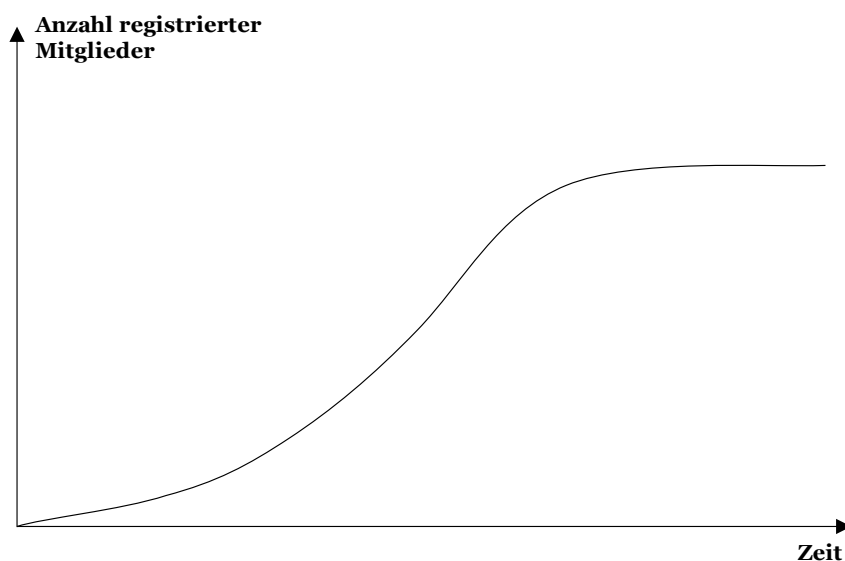


Abbildung 12: Entwicklungsverlauf des Merkmals ‚Anzahl der Mitglieder‘
(eigene Darstellung i. A. a. SCHAFFERT u. WIEDEN-BISCHOF 2009, S. 201)

Nachfolgend sind verschiedene zeitliche Verläufe des Aktivitätsniveaus dargestellt. Allen gemein ist die Tatsache, dass das Aktivitätsniveau (nahezu) kontinuierlich bis zu einem Maximum ansteigt und danach immer weiter abfällt, bis sich die Aktivität vollends einstellt (s. Abbildung 13).

In Anlehnung an die zuvor aufgeführten Kurvenverläufe wurden die nachfolgenden drei Ausprägungen abgeleitet. Es sei an dieser Stelle der Hinweis gegeben, dass eine spätere, vollends objektive Bewertung der Merkmalsausprägung nicht möglich ist und stets „ein Stück weit“ der Subjektivität des Entscheiders unterliegt. Es kann bei der Einschätzung allerdings hilfreich sein, die Aktivität der jeweils zu bewertenden Community mit denen anderer Communitys zu vergleichen.

- geringes Aktivitätsniveau: Nur verhältnismäßig wenige Inhalte (Beiträge, Dokumente, Videos etc.) werden in der unternehmensinternen Community veröffentlicht.
- mittleres Aktivitätsniveau: Verhältnismäßig viele Inhalte sind innerhalb der Community verfügbar oder werden bei Bedarf zeitnah zur Verfügung gestellt.
- hohes Aktivitätsniveau: Sämtliche relevanten Informationen sind innerhalb der Community zugänglich oder können zeitnah verfügbar gemacht werden.

Vernetzungsgrad

Das Merkmal ‚Vernetzungsgrad‘ ist ein Indikator dafür, inwieweit die jeweilige unternehmensinterne Community dazu beiträgt, dass sich Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen und/oder Standorte virtuell miteinander austauschen. Mithilfe von Social Software und der Etablierung unternehmensinterner Communitys wird den Mitarbeitern eine Möglichkeit gegeben, verhältnismäßig einfach auch mit solchen Kollegen in Kontakt zu treten, mit denen zuvor nur sporadisch oder sogar gar nicht kommuniziert wurde. Vor allem in Unternehmen mit verteilten Standorten können dadurch neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit geschaffen werden, die den Austausch von Informationen und den Auf- und Ausbau sozialer Strukturen fördern (vgl. KÜGLER U. SMOLNIK 2012, S. 3618).

Über das Merkmal wird folglich ausgedrückt, wie sehr die Community dazu beiträgt, dass Mitarbeiter ihr persönliches Netzwerk vergrößern. Es kann demnach als eine Art Verhältnis zwischen bereits bestehenden Face-to-Face-Kontakten und neuen (vorwiegend virtuellen) Bekanntschaften verstanden werden. Es sei an dieser Stelle betont, dass die Relevanz dieses Merkmals mit steigender Größe des Unternehmens und steigender Anzahl an Standorten zunimmt. Für KMU, die nur einen Standort haben und deren Mitarbeiter sich ohnehin kennen und

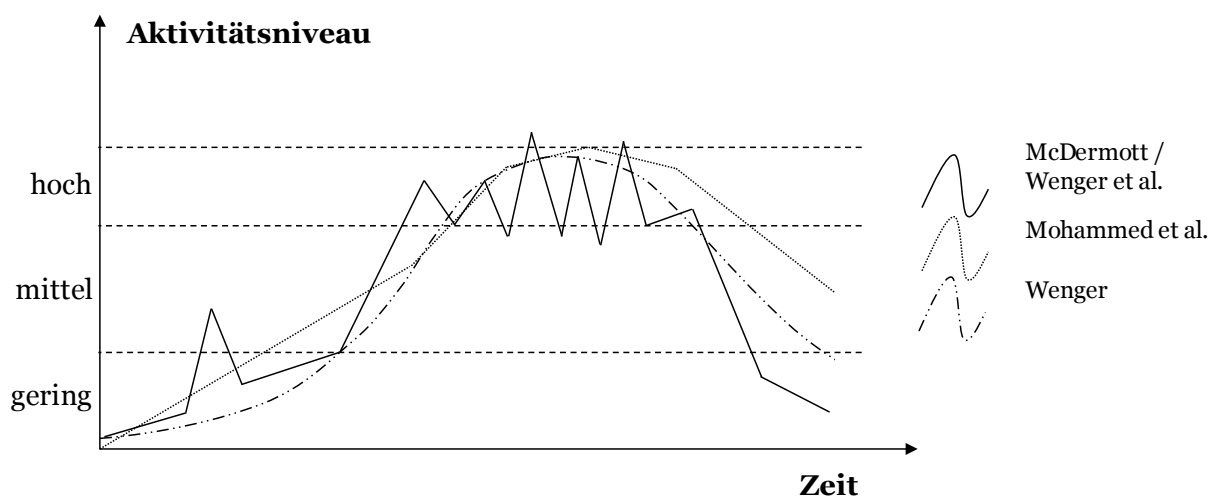


Abbildung 13: Entwicklungsverlauf des Merkmals ‚Aktivitätsniveau‘ (eigene Darstellung)

„tagtäglich“ austauschen, eignet sich dieses Merkmal folglich nicht zur Bestimmung der Lebensphase und kann demnach für die Bestimmung derselben ausgeklammert werden.

Für das Merkmal ‚Vernetzungsgrad‘ wurden die drei nachfolgenden Ausprägungen abgeleitet:

- schwach: Die unternehmensinterne Community besteht (nahezu) ausschließlich aus Mitarbeitern, die bereits vor der Einführung der Social Software miteinander in Kontakt standen. Häufig sind die Mitglieder demnach entweder derselben Abteilung zuzuordnen oder setzen sich aus Kollegen zusammen, die an geografisch nicht weit voneinander entfernten Standorten beschäftigt sind. Lediglich in Ausnahmefällen (z. B., wenn vorab durch ein standortübergreifendes Projekt ein jeweiliger Kontakt bestand) besteht die unternehmensinterne Community auch aus Kollegen anderer Standorte.
- mittel: Die unternehmensinterne Community besteht zu großen Teilen aus Mitarbeitern, die bereits vor der Einführung der Social Software in Kontakt zueinander standen. Teilweise ergänzen aber auch Kollegen diese Gemeinschaft, mit denen vor Einführung der Social Software nur sporadisch oder gar kein Austausch stattgefunden hat. Vorwiegend sind dies solche Mitarbeiter, die in anderen Abteilungen oder an anderen Standorten ähnliche Themeninhalte bearbeiten und sich durch den Beitritt in die Community neue Impulse für die eigene Arbeit erhoffen.

- stark: Die unternehmensinterne Community besteht aus Mitarbeitern sämtlicher Unternehmensabteilungen und -standorte. Der Großteil der Communitymitglieder stand vor der Einführung der Social Software zumeist nur selten oder gar nicht in Kontakt zueinander.

Die Ausprägungen sind zum besseren Verständnis in Abbildung 14 noch einmal visualisiert.

Communitywert für die Mitglieder

Über das Merkmal ‚Communitywert für die Mitglieder‘ wird die Frage beantwortet, ob die Nutzung der unternehmensinternen Community einen Mehrwert für deren Mitglieder generiert oder durchschnittlich eher zu höheren Aufwänden führt. Ein Mehrwert entsteht immer dann, wenn intrinsische oder extrinsische Bedürfnisse der Mitglieder befriedigt werden. Intrinsische Bedürfnisse sind z. B. Spaß und Vergnügen, soziale Interaktion, Altruismus (uneigennützig gegenseitige Hilfe) oder die Identifikation mit der Community (s. BRENKEN 2015, S. 117). Reputation und Status, materielle Kompensation, Reziprozität und persönliche Bedarfe werden als extrinsische Bedürfnisse beschrieben. Neben der Befriedigung der eigenen Bedürfnisse entsteht aber auch dadurch ein Mehrwert für die Mitglieder, dass deren Arbeitseffizienz gesteigert werden kann. So können durch die Nutzung der Community beispielsweise Doppelarbeit vermieden, Arbeitsprozesse einfa-

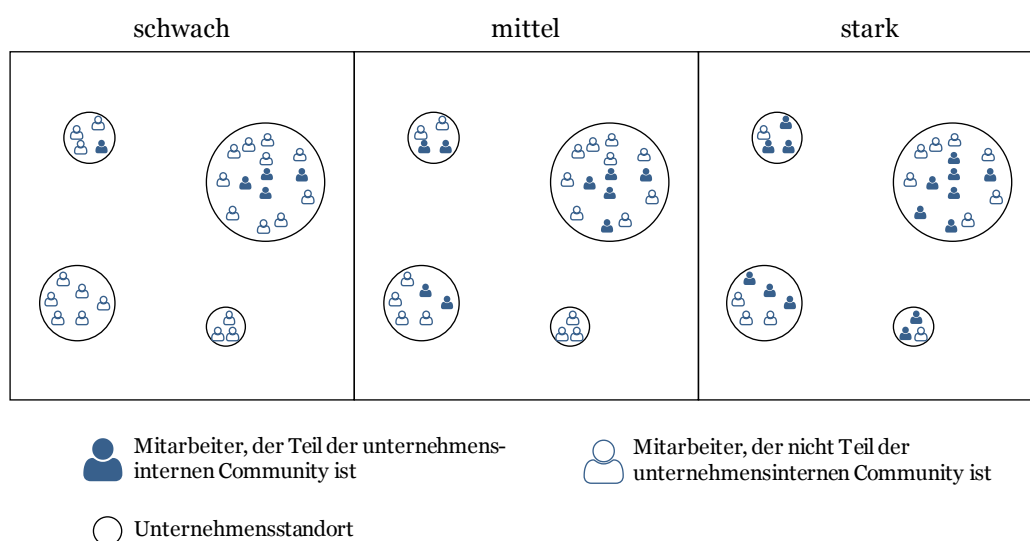


Abbildung 14: Grafische Darstellung der Ausprägungen des Merkmals ‚Vernetzungsgrad‘ (eigene Darstellung)

cher koordiniert und die Zeit zur Beschaffung benötigter Informationen reduziert werden.

Aufwände ergeben sich für die Mitglieder vor allem dadurch, dass sie für die Nutzung der unternehmensinternen Community Zeit aufwenden müssen (z. B. für das Verfassen oder Lesen von Beiträgen). Zudem ist es ggf. nötig, Schulungen für die Nutzung der Software zu besuchen.

Vor allem zu Beginn des Communitylebenszyklus bietet die Gemeinschaft i. d. R. noch wenig Mehrwerte. Die Mitglieder kennen sich ggf. noch nicht (gut) oder es fehlt an nützlichen Inhalten. Diese werden erst im Laufe der Zeit zur Verfügung gestellt (zu Beginn vor allem durch den Communityverantwortlichen und ggf. durch ein motiviertes Kernteam), wodurch sich der Wert für die Mitglieder erhöhen kann.

Das Merkmal hat die nachfolgenden beiden Ausprägungen:

- negativ: Über alle Mitglieder der unternehmensinternen Community hinweg wird der zusätzliche Aufwand, der aus der Beteiligung an der Community resultiert, durchschnittlich höher als der zusätzliche Nutzen eingeschätzt. Die Nutzung der unternehmensinternen Community ist damit für den Großteil der Communitymitglieder wirtschaftlich nicht sinnvoll.
- positiv: Über alle Mitglieder der unternehmensinternen Community hinweg wird der zusätzliche Nutzen, der aus der Beteiligung an der Community resultiert, durchschnittlich höher als der zusätzliche Aufwand eingeschätzt. Die Nutzung der unternehmensinternen Community ist damit für den Großteil der Communitymitglieder wirtschaftlich sinnvoll.

Um die Ausprägung des Merkmals ‚Communitywert‘ für die Mitglieder zu bestimmen, können beispielsweise sämtliche Mitglieder der Gemeinschaft befragt werden, ob sie die Nutzung der Software als eher nutzenstiftend einschätzen oder sie der Meinung sind, dass diese vor allem Aufwände erzeugt. Gibt der überwiegende Teil der Communitymitglieder an, dass deren Nutzen aus der Verwendung der Community die korrespondierenden Aufwände übertrifft, ist dies ein Indiz für einen positiven (durchschnittlichen) Wert der Community für deren Mitglieder.

Vertrauen

Das Merkmal ‚Vertrauen‘ kann definiert werden als ein Gefühl, durch welches die Erwartungssicherheit zwischen Akteuren hergestellt wird, durch das Handlungsunsicherheiten reduziert werden und durch das opportunistisches Verhalten unwahrscheinlicher gemacht wird (s. GLÜCKLER 2004, S. 86). In der Literatur wird grundsätzlich zwischen unpersönlichem bzw. systemischem und persönlichem Vertrauen unterschieden (s. GLÜCKLER 2004, S. 93ff.). Unpersönliches bzw. systemisches Vertrauen entsteht durch sogenannte Expertensysteme, deren Kompetenz von genügend vielen Individuen anerkannt wird. Ein Beispiel für diese Art des Vertrauens ist, wenn Menschen Banken ihr Geld anvertrauen, ohne die dabei handelnden Akteure persönlich zu kennen. Persönliches Vertrauen hingegen entsteht, wenn mindestens zwei Akteure über einen gewissen Zeitraum wiederholt positive „Transaktionen“ ausführen. Ein Beispiel für diese Art des Vertrauens wäre, wenn ein Kunde aufgrund vergangener Erfahrungen erneut bei demselben Händler einkauft, da er weiß, dass dieser stets qualitativ hochwertige Waren verkauft.

Beide Arten dieses Vertrauens sind auch für unternehmensinterne Communitys relevant. Unpersönliches Vertrauen kann in diesem Kontext beispielsweise als das Vertrauen in die Technik (Social Software) interpretiert werden, wohingegen das persönliche Vertrauen ausdrückt, wie sehr die Mitglieder innerhalb der Community einander vertrauen. Hohes unpersönliches Vertrauen resultiert zumeist daraus, dass Regeln eingehalten und deren Verstöße bestraft werden. Fördernd für diese Art des Vertrauens ist auch, wenn etwaige Zweifel der Mitarbeiter an der Nutzung der Software beispielsweise durch Schulungen beseitigt werden. Persönliches Vertrauen auf der anderen Seite ist dann als hoch zu bezeichnen, wenn die Mitglieder der Community sich untereinander vertrauen. Handelt es sich um eine offene Community, ist dabei zu berücksichtigen, dass nicht nur das Vertrauen zu den bereits zugehörigen Communitymitgliedern zu berücksichtigen ist, sondern auch das zu allen anderen Mitarbeitern, die die Social Software nutzen und grundsätzlich jederzeit der Community beitreten könnten.

Um das eher abstrakte Konstrukt des Vertrauens ein Stück weit greifbarer zu machen und zudem der Perspektive des Communityproduktmodells gerecht zu werden, wird dieses innerhalb des Leitfadens

darüber beschrieben, wie hoch die grundsätzliche Bereitschaft der Mitglieder ist, wertvolle Informationen mit der Community zu teilen. Wertvoll bedeutet in diesem Kontext, dass die zur Verfügung gestellten Informationen ggf. erfolgskritisch für den Mitarbeiter sind, d. h., seine Arbeit direkt betreffen. Kritische Fragen und Anmerkungen zählen ebenso zu den wertvollen Informationen wie die offene Kommunikation der eigenen Ratlosigkeit.

Unter Berücksichtigung bestehender wissenschaftlicher Literatur (z. B. OSTERLOH u. WEIBEL 2006, DIEMERS 2001) sowie durch Gespräche mit Experten aus der Praxis wurden nachfolgende drei Ausprägungen für das Merkmal ‚Vertrauen‘ definiert:

- flüchtig: Die Mitglieder der Community haben untereinander überwiegend flüchtiges, geringes Vertrauen. Dabei handelt es sich um unpersönliches Vertrauen, das entsteht, weil sich die Mitglieder eine langfristige Zusammenarbeit innerhalb der Community erhoffen. Flüchtiges Vertrauen manifestiert sich darin, dass nur wenige Mitarbeiter dazu bereit sind, wertvolle Informationen mit der Community zu teilen.
- eigenschaftsbasiert: Die Mitglieder der Community haben untereinander überwiegend eigenschaftsbasiertes Vertrauen. Dieses ist stabiler und weniger anfällig als flüchtiges Vertrauen. Eigenschaftsbasiertes Vertrauen liegt vor, wenn innerhalb der Community zum Teil wertvolle Informationen ausgetauscht werden und dies nicht ausgenutzt wird.
- identifikationsbasiert: Die Mitglieder der Community haben untereinander überwiegend identifikationsbasiertes Vertrauen. Dieses ist die höchste und stabilste Form des Vertrauens. Identifikationsbasiertes Vertrauen liegt vor, wenn üblicherweise wertvolle Informationen ausgetauscht werden und dies nicht von anderen Mitgliedern ausgenutzt wird.

Die Messung des Vertrauens gestaltet sich in der Praxis zumeist als nicht ganz einfach. Es wird empfohlen, Befragungen der Communitymitglieder durchzuführen. Es könnten beispielsweise die nachfolgenden Fragen gestellt werden:

- Veröffentlichen Sie regelmäßig wertvolle Informationen (Kritik, Fragen, Arbeitsergebnisse etc.) in der Community?
- Wenn nein, warum nicht?

Bekanntheitsgrad der Community im Unternehmen

Mithilfe des Merkmals ‚Bekanntheitsgrad der Community im Unternehmen‘ wird der Anteil der Mitarbeiter beschrieben, der die jeweilige unternehmensinterne Community und die mit ihr verbundene Zielsetzung kennt. Da in der Praxis eine Social Software meist schrittweise eingeführt wird, ist es nicht unüblich, dass diese zu Beginn lediglich einige wenige Mitarbeiter oder einzelne Abteilungen kennen und nutzen (z. B. für die Durchführung von Projekten) (vgl. CERVELLIERI et al. 2011, S. 6f.; MÜLLER u. STOCKER 2012, S. 21).

Sobald eine ausreichend große Anzahl an Mitarbeitern die Software nutzt, bilden sich unternehmensintern Communitys. Durch deren Bildung vermeiden die Nutzer der Software die eigene „Überflutung“ mit (ggf. unnötigen) Informationen und stellen sicher, dass sie sich exakt zu den Themen austauschen, die den individuellen Mehrwert steigern. Um den Bekanntheitsgrad einer Community zu erhöhen, können Einladungen an (thematisch interessierte) Mitarbeiter versendet werden. Treten diese bei und sammeln positive Erfahrungen, kommunizieren sie diese gegenüber anderen Kollegen, was ggf. zu einem weiteren Anstieg der Communitygröße führt. Auf diese Weise erhöht sich der Bekanntheitsgrad der Community immer weiter (vgl. CERVELLIERI et al. 2011, S. 6f.), bis (nahezu) jedem Mitarbeiter des Unternehmens die Existenz der jeweiligen virtuellen Community bekannt ist.

Für den Bekanntheitsgrad der Community im Unternehmen wurden nachfolgende Ausprägungen abgeleitet:

- einzelne Mitarbeiter: Die unternehmensinterne Community und deren Zielsetzung sind lediglich einigen wenigen Mitarbeitern des Unternehmens bekannt. Viele Mitarbeiter, die durch ihre Arbeitsaufgabe im Unternehmen Anknüpfungspunkte zur thematischen Ausrichtung der Community besitzen, haben hingegen bislang keine Kenntnis von der Existenz der Community.
- thematisch interessierte Mitarbeiter: Der Großteil der Mitarbeiter, die durch ihre Arbeitsaufgabe im Unternehmen Anknüpfungspunkte zur thematischen Ausrichtung der Community haben, hat Kenntnis von der Existenz und Zielsetzung der unternehmensinternen Community.

- unternehmensweit: Dem Großteil der Belegschaft ist die Existenz und Zielsetzung der unternehmensinternen Community bekannt. Die Kenntnis über das Bestehen der Community beschränkt sich folglich nicht mehr ausschließlich auf Mitarbeiter, die durch ihre Arbeitsaufgabe im Unternehmen Anknüpfungspunkte zur thematischen Ausrichtung der Community haben. Stattdessen kennen die Mitarbeiter vieler Abteilungen und Standorte des Unternehmens die Community und deren Zielsetzung.

Zum besseren Verständnis werden die zuvor aufgeführten Merkmalsausprägungen in der nachstehenden Grafik visualisiert:

Communitywert für das Unternehmen

Das Merkmal ‚Communitywert für das Unternehmen‘ ist die zentrale Erfolgsgröße, die zur Messung der Wirtschaftlichkeit der Community verwendet werden kann (vgl. MILLEN et al. 2002, S. 3f.). Sie ist gegenüber dem Wert der Community für die Mitglieder zu differenzieren, da sich der Wert, den die Community für beide Interessensgruppen stiftet, ggf. unterscheidet. Das folgende Beispiel zeigt diesen Sachverhalt anschaulich auf: Der Wert der Community steigt aus Sicht des Unternehmens in der Regel mit der Anzahl ihrer Mitglieder. Für diese ist ein Zuwachs der Mitglieder allerdings nur bis zu einem bestimmten Wert förderlich. Dies liegt darin begründet, dass bei einer zu hohen Mitgliederzahl die Intimität gestört oder es zu einem Informationsüberfluss kommen kann (s. HOWARD 2010, S. SCHAFFERT u. WIEDEN-BISCHOF 2009, S. 201).

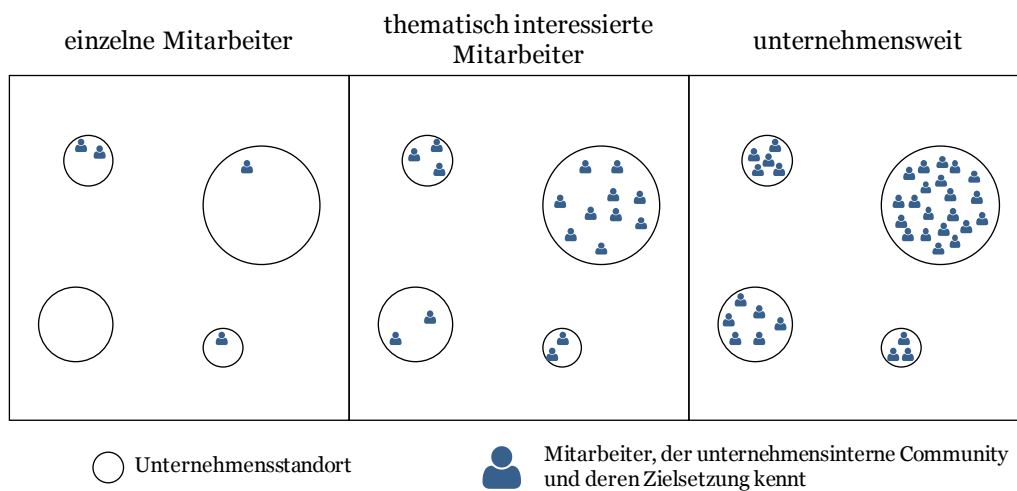


Abbildung 15: Visualisierung der Ausprägungen des Merkmals ‚Bekanntheitsgrad der Community im Unternehmen‘ (eigene Darstellung)

Wert kann eine Community für das Unternehmen grundsätzlich in zwei Formen erzeugen: Einerseits ist eine Erhöhung der Innovationsfähigkeit, andererseits eine Steigerung der Produktivität (im Sinne von Effektivität und Effizienz) denkbar (vgl. SCHMITZ-URBAN 2013, S. 95). Vor allem in wissensintensiven Tätigkeitsbereichen lassen sich Untersuchungen zufolge Produktivitätssteigerungen von bis zu 25 Prozent realisieren (s. CHUI et al. 2012, S. 3). Dies liegt in der Tatsache begründet, dass Wissensarbeiter durchschnittlich 65 Prozent ihrer Arbeitszeit für die Kommunikation und Kollaboration mit Kollegen aufwenden (s. CHUI et al. 2012, S. 46). Neben einer Steigerung der Produktivität kann die Community auch in der Art Wert für das Unternehmen erzeugen, dass sie zur Entwicklung von Innovationen beiträgt (vgl. HOFFART 2013, S. 69; FRANKLIN et al. 2014, S. 31; LÖCKER et al. 2015, S. 228f.). Dies resultiert maßgeblich daraus, dass sich durch die neuartige Form der Vernetzung neue Kontakte ergeben, die zu einem bislang nicht genutzten Austausch von Informationen und damit letztlich zu einem gesteigerten Innovationspotenzial führen (vgl. McAFEE 2010, S. 25f.; s. HINCHCLIFFE 2007).

Der Communitywert für das Unternehmen ergibt sich folglich aus der Steigerung der Produk-

tivität und einer verbesserten Innovationsfähigkeit. Im Idealfall können beide Werte monetär beziffert werden: die Produktivität über die eingesparte Arbeitszeit und die Innovationsfähigkeit über die Anzahl neuer Innovationen bzw. die kürzeren Entwicklungszeiten bis zur Vermarktung neuer Leistungen (vgl. CHUI et al. 2012, S. 3; vgl. ZBORALSKI 2008, S. 369).

Neben den zusätzlichen Erträgen ergeben sich aus der Einführung und dem Betrieb der Social Software bzw. den unternehmensinternen Communities auch Aufwände. Diese setzen sich einer Befragung von 36 Wissensmanagern gemäß wie folgt zusammen: 52 Prozent der Aufwände resultieren aus der Teilnahme der Mitglieder im Sinne der Arbeitszeit bzw. ihrer Gehälter sowie sonstiger monetärer Anreize, 32 Prozent fallen für die Durchführung (virtueller) Meetings inkl. Reisekosten an, zehn Prozent sind der Technik und sechs Prozent dem Marketing sowie der Dokumentation des Wissens zuzurechnen (s. MILLEN et al. 2002, S. 4).

Zur Ableitung sinnvoller Ausprägungen kann der nachfolgende Kurvenverlauf herangezogen werden. In diesem wird der Wert für das Unternehmen über den Entwicklungsverlauf dargestellt.

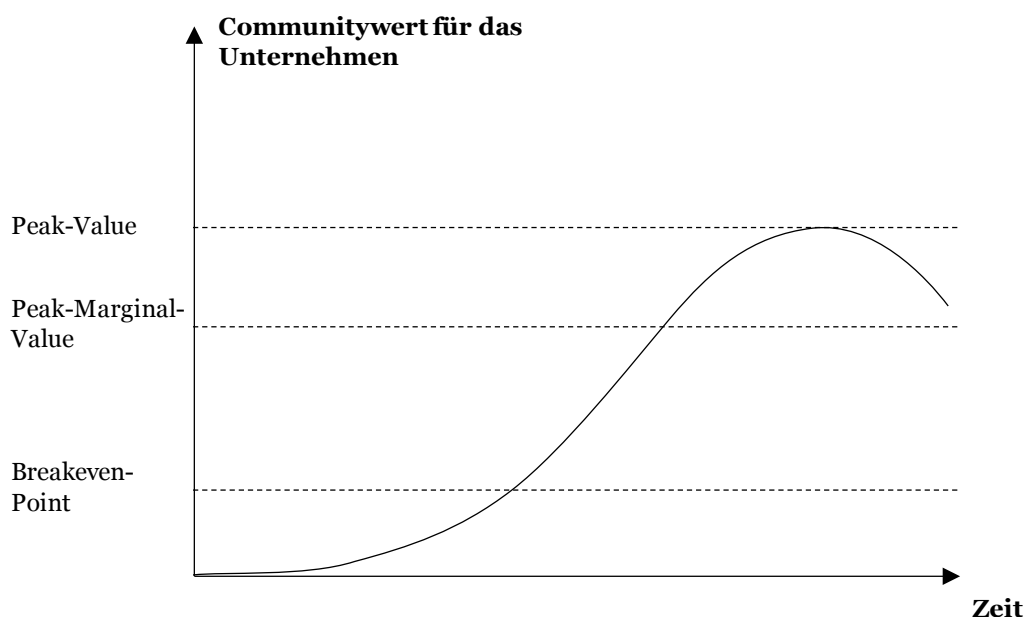


Abbildung 16: Entwicklungsverlauf des Merkmals 'Communitywert für das Unternehmen' (eigene Darstellung i. A. a. FRANKLIN et al. 2014, S. 36)

Dieser kontinuierliche Verlauf wurde in die drei nachfolgenden diskreten Merkmalsausprägungen überführt:

- $\text{Wert} < \text{Breakeven-Point}$: Die Community erzeugt einen monetären Wert, der unterhalb des Breakeven-Points bzw. der Gewinnschwelle liegt. Diese ist erreicht, sobald die aufgewendeten Kosten dem monetären Wert (Ertrag) der Community entsprechen.
- $\text{Breakeven-Point} \leq \text{Wert} < \text{Peak-Marginal-Value}$: Die Community erzeugt einen monetären Wert, der mindestens dem des Breakeven-Points bzw. dem der Gewinnschwelle entspricht, jedoch unterhalb des Peak-Marginal-Values bzw. des marginalen Höhepunktes liegt. Dieser ist in dem Moment erreicht, wenn das letzte neue Mitglied den maximal möglichen Wertbeitrag zur Community liefert. Die Community weist demnach einen geringen bis mittleren positiven Wert auf.
- $\text{Peak-Marginal-Value} \leq \text{Wert} \leq \text{Peak-Value}$: Die Community erzeugt einen monetären Wert, der mindestens dem Peak-Marginal-Value bzw. dem marginalen Höhepunkt entspricht. Ab Erreichen dieses Punktes liefert jedes neue Mitglied einen anteilig geringeren Wert für die Community als das vorher hinzugekommene Mitglied. Der Wert der Community wird durch den Peak-Value bzw. den absoluten Höhepunkt begrenzt. Eine weitere Steigerung ist aufgrund „Sozialen Faulenzens“ und Informationsüberflutungen nicht mehr möglich. Die Community weist folglich einen hohen positiven Wert für das Unternehmen auf.

In der Praxis gestaltet sich die genaue monetäre Bezifferung der Erträge und Aufwände schwierig,

die mit der Community in Verbindung stehen. Die Gründe dafür sind vielfältig: So ist es beispielsweise nur selten möglich, die exakte Anzahl neuer Ideen durch die Community zu bestimmen, da jene einerseits häufig aus der Kombination unterschiedlicher Arbeitsmethoden (Fachliteratur, Fachmeetings etc.) stammen und ihre Wirkung andererseits nur verzögert sichtbar ist (s. ZBORALSKI 2008, S. 368f.). Es ist daher nahezu unmöglich, zu bestimmen, was die tatsächliche Quelle der jeweiligen Innovation war. Hinzu kommt die Tatsache, dass der monetäre Nutzen einer Innovation oder die (durch schnelleres Auffinden benötigter Informationen) eingesparte Arbeitszeit nicht exakt bestimmt werden können und daher zu schätzen sind. Ähnliche Herausforderungen ergeben sich auch bei der Bestimmung der Kosten. Um diese zu bestimmen, müsste beispielsweise die für die Community aufgewendete Arbeitszeit aller Mitarbeiter genau erfasst und mit den jeweiligen Gehältern verrechnet werden. Es wird also deutlich, dass der Wert einer unternehmensinternen Community in der Praxis zumeist geschätzt werden muss. Es bietet sich bei der Schätzung an, auch Mitglieder der Community zu integrieren, um eine möglichst genaue Vorstellung des Nutzens und der Aufwände zu erhalten.

Zusammenfassende Darstellung der Merkmale und deren Ausprägungen

Die zuvor erläuterten Merkmale, deren Ausprägungen sich idealtypisch im Entwicklungsverlauf einer unternehmensinternen Community verändern und sich folglich für die Bestimmung der Lebensphase solcher virtuellen Gemeinschaften eignen, sind nachfolgend zusammenfassend visualisiert (s. Abbildung 17, S. 33).

Anzahl der Mitglieder	$2 \leq \text{Mitglieder} < \text{kritische Masse}$	$\text{kritische Masse} \leq \text{Mitglieder} < \text{maximale Anzahl}$	maximale Anzahl = Mitglieder
Aktivitätsniveau	gering	mittel	hoch
Vernetzungsgrad	schwach	mittel	stark
Communitywert für die Mitglieder	negativ		positiv
Communitywert für das Unternehmen	Wert < Breakeven-Point	$\text{Breakeven-Point} \leq \text{Wert} < \text{Peak-Marginal-Value}$	$\text{Peak-Marginal-Value} \leq \text{Wert} \leq \text{Peak-Value}$
Vertrauen	flüchtig	eigenschaftsbasiert	identifikationsbasiert
Bekanntheitsgrad der Community im Unternehmen	einzelne Mitarbeiter	thematisch interessierte Mitarbeiter	unternehmensweit

Abbildung 17: Morphologischer Kasten als zusammenfassende Darstellungsform der Merkmale und deren Ausprägungen (eigene Darstellung)

3.2 Der Lebenszyklus unternehmensinterner Communitys

Die in Kapitel 3.1 vorgestellten Merkmalsausprägungen wurden in der Folge miteinander kombiniert und dahingehend bewertet, ob ihr gemeinsames Auftreten in der Praxis als realistisch eingeschätzt werden kann. Dieser Schritt fand unter Einbezug relevanter Literatur sowie einer Vielzahl von Experten aus der Praxis statt. Nachfolgend werden die als realistisch eingeschätzten Ausprägungskombinationen (die Typen bzw. Lebensphasen unternehmensinterner Communitys) vorgestellt. Es ergeben sich sechs konsistente Typen bzw. Lebensphasen (Typ I, Typ II, Typ III sowie Typ IVa, IVb, IVc). Diese beschreiben in ihrer Gesamtheit den Lebenszyklus unternehmensinterner Communitys.

Die erste Lebensphase, die eine unternehmensinterne Community durchläuft, wird als Anlaufphase (Typ I) bezeichnet. Diese tritt ein, nachdem die Community gegründet wurde und das zweite Mitglied der virtuellen Gemeinschaft beigetreten ist. Wird sie erfolgreich durchlaufen, folgen darauf die Wachstums- (Typ II) sowie die Produktivitätsphase (Typ III). Die vierte Phase wird als Auflösungsphase (Typ IVa, IVb, IVc) bezeichnet und führt unweigerlich zum „Tod“ der unternehmensinternen Community. Dieser ist definiert als der Zeitpunkt, ab dem die Community für ihre Mitglieder keinen Mehrwert mehr generiert. Dies führt in der Konsequenz dazu, dass die Mitglie-

der ihre Aktivität innerhalb der Community völlig einstellen und diese keinen Wert mehr stiftet, weder für das Unternehmen noch für die Mitglieder der Community.

Der Lebenszyklus wird linear durchlaufen. Das bedeutet einerseits, dass bereits durchlaufene Phasen kein zweites Mal erreicht werden können. Andererseits können Phasen nicht übersprungen werden. Die einzige Ausnahme bildet die Auflösungsphase, welche grundsätzlich zu jedem Zeitpunkt erreicht werden kann. Im entwickelten Modell wird dies darüber abgebildet, dass es drei Varianten (a, b, c) dieser vierten und letzten Lebensphase gibt:

- Variante a: Nach dem Durchlaufen der Anlaufphase (I) wird die Wachstumsphase nicht erreicht, sodass die Community sofort in die Auflösungsphase (IVa) übergeht.
- Variante b: Die Community durchläuft sowohl die Anlaufphase (I) als auch die Wachstumsphase (II). Die Produktivitätsphase (III) wird jedoch nicht erreicht, sodass die Auflösungsphase (IVb) an dritter Stelle auftritt.
- Variante c: Im letzten Fall tritt der Tod der Community erst ein, nachdem die ersten drei Lebensphasen durchlaufen wurden. Nach der Anlaufphase (I), der Wachstumsphase (II) und der Produktivitätsphase (III) tritt die Auflösungsphase (IVc) an vierter Stelle ein.

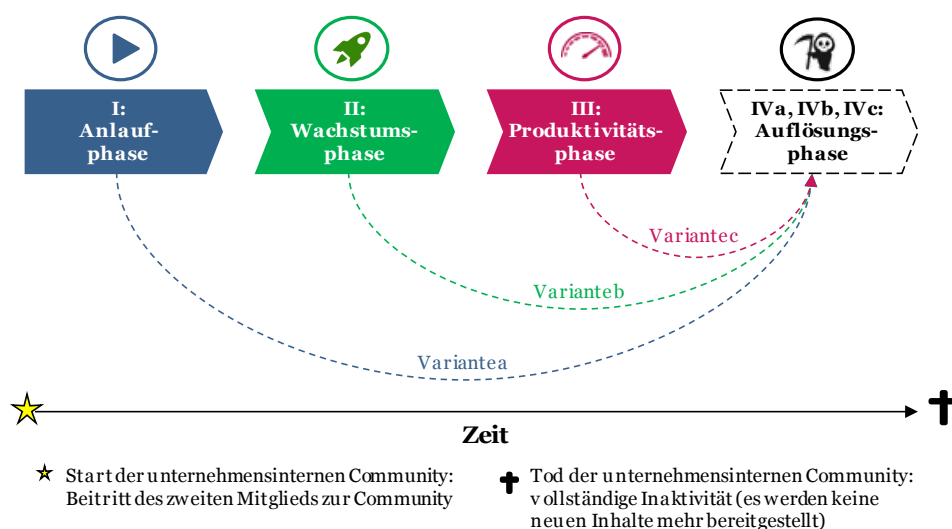


Abbildung 18: Idealtypischer Lebenszyklus unternehmensinterner Communitys (eigene Darstellung)

Die einzelnen Lebensphasen lassen sich wie folgt beschreiben: In der Anlaufphase sind die Ausprägungen sämtlicher Merkmale auf dem geringsten Niveau. Die Community verzeichnet demnach nur eine niedrige Anzahl an Mitgliedern, die Aktivität ist schwach ausgeprägt. Das Vertrauen in die anderen Mitglieder, der Vernetzungsgrad und auch der Bekanntheitsgrad der Community im Unternehmen sind gering. Der Communitywert sowohl für die Mitarbeiter als auch für das Unternehmen selbst ist in der Folge optimierungsbedürftig. Eine zusammenfassende Darstellung der Merkmalsausprägungen dieser Lebensphase ist dem Anhang zu entnehmen.

In der Wachstumsphase befinden sich die Merkmalsausprägungen auf einem mittleren Level. Es ist die kritische Masse an Mitgliedern erreicht, sodass die Community fortan organisch wächst. Auch das Vertrauen und der Communitywert für die Mitglieder haben zugenommen, sodass sie bereit sind, ihre Aktivität in der Community zu erhöhen. Der Communitywert für das Unternehmen steigt damit ebenfalls an. Durch das Wachstum der Community nehmen auch der Vernetzungs- sowie der Bekanntheitsgrad der Community innerhalb des Unternehmens zu. Eine zusammenfassende Darstellung der Merkmalsausprägungen dieser Lebensphase ist dem Anhang zu entnehmen.

Die Produktivitätsphase ist dadurch charakterisiert, dass die Ausprägungen sämtlicher Merkmale ihr Maximum erreicht haben. Alle relevanten Mitarbeiter des Unternehmens gehören der Community an, die Beteiligung und das Engagement der Communitymitglieder erreichen einen Höchstwert. Der Communitywert ist daher für alle Beteiligten maximal, ebenso wie das Vertrauen, der Vernetzungsgrad und die Bekanntheit der Community im Unternehmen. Eine zusammenfassende Darstellung der Merkmalsausprägungen dieser Lebensphase ist dem Anhang zu entnehmen.

Wenn in den Anfängen der Community die kritische Masse nicht erreicht wird, ist das Ende jener auf lange Sicht unausweichlich. Statt in die Wachstumsphase überzugehen, erreicht die Community direkt die Auflösungsphase (IVa). Aus diesem Grund unterscheiden sich die Merkmalsausprägungen beider Lebensphasen auch nur in einem Merkmal. Lediglich der Bekanntheitsgrad befindet sich in der Auflösungsphase auf einem mittleren Niveau,

die übrigen Merkmale liegen weiterhin in ihrer niedrigsten Ausprägung vor. Eine zusammenfassende Darstellung der Merkmalsausprägungen dieser Lebensphase ist dem Anhang zu entnehmen.

Auch das Erreichen der kritischen Masse an Mitgliedern und damit der Eintritt der Community in die Wachstumsphase schließen ein vorzeitiges Ende der Community nicht aus. Die Auflösungsphase (IVb) wird hier über Variante b erreicht. Dies kann vor allem dann auftreten, wenn der Aufwand für die Mitglieder deren Nutzen durch die Community übersteigt. In einem solchen Fall reduzieren die Mitglieder immer weiter ihre Aktivität, bis diese schließlich ein Minimum erreicht. Die Folge ist ein abnehmender Communitywert für das Unternehmen. Die übrigen Merkmale ‚Mitgliederanzahl‘, ‚Vertrauen‘, ‚Vernetzungs-‘ und ‚Bekanntheitsgrad‘ verweilen jedoch auf dem mittleren Niveau. Eine zusammenfassende Darstellung der Merkmalsausprägungen dieser Lebensphase ist dem Anhang zu entnehmen.

Communitys, die die ersten beiden Lebensphasen erfolgreich durchlaufen und die Produktivitätsphase erreicht haben, können dem „Tod“ ebenfalls auf lange Sicht nicht entgehen. In diesem Fall tritt Variante c der Auflösungsphase (IVc) ein. Wenn der Nutzen für die Mitglieder nicht länger gegeben ist (z. B. durch Abschluss eines Projekts) und damit der Communitywert für sie abnimmt, kommt es auch hier zu einer Einstellung der Aktivität. Als Folge verringert sich auch der Communitywert für das Unternehmen. Wie in Variante b sind die übrigen Merkmale hiervon jedoch nicht betroffen, sodass die Ausprägungen von Mitgliederanzahl, Vertrauen, Vernetzungs- und Bekanntheitsgrad maximal bleiben. Eine zusammenfassende Darstellung der Merkmalsausprägungen dieser Lebensphase ist dem Anhang zu entnehmen.



4 Lebenszyklusorientiertes Management unternehmensinterner Communitys

Wie bereits erwähnt, sind in Abhängigkeit der Lebensphase der unternehmensinternen Community teils unterschiedliche Managementinstrumente einzusetzen, um den Wert der jeweiligen virtuellen Gemeinschaft für das Unternehmen zu maximieren. Da dieser von der Anlauf- zur Wachstums- sowie von der Wachstums- zur Produktivitätsphase ansteigt, muss das Ziel sein, möglichst schnell die dritte Lebensphase zu erreichen. Unabhängig von der jeweils aktuellen Lebensphase ist dabei zu vermeiden, dass die Community in die Auflösungsphase übergeht, welche unweigerlich zum „Tod“, also zum Ende der virtuellen Gemeinschaft führt.

Nachfolgend werden zunächst grundsätzlich geeignete Instrumente zum Management unternehmensinterner Communitys vorgestellt. Um diese übersichtlich und einfach verständlich darzustellen, werden sie geeigneten thematischen Clustern zuordnet (s. Kapitel 4.1). Im Anschluss daran findet die Zuordnung der Instrumente zu den einzelnen Lebensphasen statt (s. Kapitel 4.2). Dazu wurde einerseits relevante Fachliteratur hinzugezogen, andererseits fanden auch hier Gespräche mit Experten aus der Praxis statt.

Durch die Zuordnung der Instrumente zu den Lebensphasen kann sichergestellt werden, dass Unternehmen exakt die Managementinstrumente einsetzen, die den Wert der un-

ternehmensinternen Community optimieren. Vor allem für KMU ist die Übersicht über die in Abhängigkeit der Lebensphase jeweils einzusetzenden Managementinstrumente besonders wertvoll, da unternehmensinterne Communitys so ressourcenschonend erfolgreich gesteuert werden können. Dies führt zu einer Maximierung des Werts der Community und damit letztlich der Social Software für das Unternehmen. Das Risiko des Scheiterns (wirtschaftliche Einbußen durch die Social Software) wird so auf ein Minimum reduziert.

4.1 Instrumente zum Management unternehmensinterner Communitys

Es konnte eine Vielzahl an möglichen Instrumenten für das Management unternehmensinterner Communitys identifiziert werden. Diese lassen sich sechs thematischen Clustern zuordnen. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Cluster und die ihnen zugeordneten Managementinstrumente auf. Nachfolgend werden zunächst die Cluster, anschließend die Managementinstrumente erläutert. Auch an dieser Stelle sei erwähnt, dass für umfassendere Ausführungen der Cluster und deren Managementinstrumente auf die Dissertationsschrift „Typologie zum lebenszyklusorientierten Management unternehmensinterner Communitys“ (s. SCHWARTZ 2018) verwiesen wird (s. Abbildung 19, S. 38).

persönliche Weisung	internes Community-marketing	strategische Planung	materielle Anreize	immaterielle Anreize	technische Faktoren
Moderation	Events (online/offline)	Zielsetzung	direkt finanzielle Anreize	Reputations- und Leistungssysteme	neue Funktionen
Inhalte einstellen	Multiplikatoren	„Verjüngung“ der Community	indirekt finanzielle Anreize	Vergabe von Privilegien	Personalisierung der Community
Mitglieder einladen	Werbung für die Community				mobile Anwendung
Eingliederungsprogramme für neue Mitglieder	Markenzeichen, Slogan				
Krisenmanagement					
Schulungen					
Beteiligung der Unternehmensführung an der Community					
aktiv Feedback einholen					
nutzer-zentriertes Design					
Wissen systematisch dokumentieren					

Abbildung 19: Instrumente für das Management unternehmensinterner Communitys (eigene Darstellung)

Von den identifizierten Instrumenten wurden fünf (Moderation, Beteiligung der Unternehmensführung an der Community, Schulungen, Zielsetzung der Community, mobile Anwendung) bereits als Voraussetzungen für die Einführung der Social Software aufgeführt. Da diese Merkmale aber nicht nur während der Einführung, sondern auch während des Betriebs hohe Relevanz haben, sind sie auch an dieser Stelle noch einmal aufgeführt.

Es sei zudem der Hinweis gegeben, dass innerhalb des Leitfadens ausschließlich solche Instrumente betrachtet werden, die eine positive Entwicklung der in Kapitel 3 aufgeführten Merkmale fördern sollen. Negative Instrumente wie finanzielle Einbußen, Strafen oder gar der Ausschluss aus der Community (beispielsweise aufgrund eines Fehlverhaltens) scheinen für die positive Beeinflussung der Merkmale im betrieblichen Kontext nicht zielführend zu sein und werden aus diesem Grund hier nicht betrachtet.

Persönliche Weisung

Die Koordination durch persönliche Weisung basiert auf einer hierarchischen Struktur. Ein Communitymanager erteilt abwärtsgerichtet Weisungen oder verteilt entsprechende Rechte. Die Koordination durch persönliche Weisung ist folglich das aus Sicht des Communitymanagers wahrgenommene Ausmaß seiner Entscheidungsmacht. Das Cluster ‚persönliche Weisung‘ besteht aus insgesamt zehn Managementinstrumenten, die nachfolgend kurz erläutert werden.

- **Moderation:** Mit der Moderation einer Community ist das Kategorisieren, Hervorheben und Verlinken von Beiträgen gemeint, um Diskussionen zielführend zu gestalten (s. Hoffart 2013, S. 72). Zu moderieren heißt aber auch, Beiträge ggf. zu entfernen und Mitglieder der Community zum Einstellen eigener Beiträge zu animieren.
- **Inhalte einstellen:** Inhalte einzustellen meint, Beiträge zu verfassen oder zu kommentieren, Audio- oder Videodateien hochzuladen oder sonstige Dokumente mit den Mitgliedern der Community zu teilen. Es ist damit aber auch gemeint, dass beispielsweise aktuelle Ereignisse im Unternehmen kommuniziert, Umfragen durchgeführt oder Veranstaltungen angekündigt werden. Um das Interesse der Mitglieder

zu wecken, können durchaus auch kontroverse Themen angesprochen werden.

- **Mitglieder einladen:** Um neue Mitglieder für die Community zu gewinnen, können Einladungen an potenziell geeignete Mitarbeiter im Unternehmen versendet werden. Einladungen können beispielsweise persönlich, per Telefon oder E-Mail ausgesprochen werden.
- **Eingliederungsprogramme für neue Mitglieder:** Treten Mitarbeiter einer unternehmensinternen Community bei, sollte diesen das Gefühl vermittelt werden, dass sich jemand um ihre Bedürfnisse kümmert. So sind Willkommensmails denkbar, in denen alles Wichtige zu der jeweiligen Community erläutert wird. Dies kann die Zielsetzung der virtuellen Gemeinschaft sein oder Hilfestellungen im Umgang mit relevanten Funktionalitäten. Denkbar wäre auch ein Mentoring-System durch erfahrene Nutzer, die als Ansprechpartner für neue Mitglieder dienen.
- **Krisenmanagement:** Dieses Managementinstrument kommt nur dann zum Einsatz, wenn es zu einem Krisenfall innerhalb der Community kommt. Entwickeln könnte sich ein solcher beispielsweise daraus, dass virtuell Rivalitäten zwischen Kollegen oder Standorten ausgetragen werden. Erfahrene Communitymanager müssen in einem solchen Fall als Mediator fungieren und Sorge dafür tragen, dass die Teilnahme-, Inhalts- und Verhaltensrichtlinien eingehalten werden.
- **Schulungen:** Schulungen befähigen Mitarbeiter zur Nutzung der Social Software bzw. der in ihr existenten unternehmensinternen Communitys und vermitteln die Verhaltensregeln. Sie können entweder physisch stattfinden oder virtuell als Webinar oder E-Learning-Tool realisiert werden.
- **Beteiligung der Unternehmensführung an der Community:** Communitys sind nachweislich erfolgreicher, wenn diese durch die Unternehmensführung unterstützt und im besten Fall selber von ihnen genutzt werden. Aufgabe des Communitymanagers ist also, die Unterstützung der Unternehmensführung zu gewinnen und diese zur regelmäßigen Teilnahme zu bewegen. Die Unternehmensführung nimmt eine Art Vorbildrolle ein und animiert Mitarbeiter zur Nutzung der Social Software und der unternehmensinternen Communitys.
- **Aktiv Feedback einholen:** Die Möglichkeit, Feedback zu geben, ist für viele Mitglieder ei-

ner Community sehr wichtig. Es empfiehlt sich daher, regelmäßig Feedback, z. B. mithilfe von Umfragen, durch persönliche Gespräche oder durch eine technische Funktion innerhalb der Software (Feedback-Button), einzuholen.

- Nutzerzentriertes Design: Es ist die Aufgabe des Communitymanagers, die Nutzererfahrung ständig zu verbessern (s. MILLINGTON 2012, S. 221). Dazu zählt, zu entscheiden, wie die Navigation aufgebaut ist, wie Elemente sinnvollerweise angeordnet werden sollten oder wieviel Text beispielsweise eine Vorschau auf Inhalte anzeigen soll. Wenig genutzte Funktionen sollten visuell zurückgenommen oder sogar gänzlich eliminiert werden. Es empfiehlt sich, regelmäßig kleinere Anpassungen vorzunehmen, um die Mitglieder nicht abzuschrecken (s. MILLINGTON 2012, S. 221ff.).
- Wissen systematisch dokumentieren: Erfolgreich erzeugtes Wissen ist systematisch zu dokumentieren, um es an andere Mitarbeiter weiterzugeben. Denkbar wäre, dass z. B. ein erfolgreich gelöstes größeres Problem in einen Wiki-Eintrag überführt oder die Erkenntnis in Form eines Lernvideos festgehalten wird. Es ist dabei zu betonen, dass es nicht nur um die Pflege einer Wissensdatenbank geht, sondern Wissen stattdessen vermehrt „lebendig“ zwischen Mitarbeitern des Unternehmens weitergegeben werden soll. Der Communitymanager kann dafür Prozesse und Strukturen schaffen, die die Weitergabe von Wissen zwischen Mitgliedern der Community fördern. Denkbar wäre beispielsweise die Einführung eines standardisierten Prozesses zur Erfassung von Best-Practice-Beispielen mittels vorgefertigter Dokumente.

Internes Communitymarketing

Die Instrumente des Clusters ‚Internes Communitymarketing‘ umfassen alle Maßnahmen, die zur Vermarktung und damit der Steigerung der Bekanntheit der unternehmensinternen Community durchgeführt werden. Die vier diesem Cluster zugeordneten Managementinstrumente werden nachfolgend kurz erläutert.

- Events (online/offline): Events können sowohl online als auch offline durchgeführt werden. Denkbare Online-Events sind Webinare, Live-Übertragungen, virtuelle Messen oder Chats

mit Experten. Meetings, Maßnahmen zum Teambuilding oder Konferenzen sind Beispiele von Offline-Events.

- Multiplikatoren: Als Multiplikatoren werden solche Mitarbeiter bezeichnet, die vom Einsatz der Social Software und dem Bestehen der jeweiligen unternehmensinternen Community überzeugt sind und diese intern vermarkten. Das bedeutet, dass sie gegenüber anderen Kollegen positiv über die Community sprechen, die Vorteile ihrer Nutzung aufzeigen und Begeisterung für die neue Art der Kommunikation ausstrahlen. Sie dienen als Vorbilder für den Gebrauch der Social Software und der unternehmensinternen Communitys. Als Multiplikatoren eignen sich insbesondere Moderatoren und Experten oder auch Standort- oder Teamleiter.
- Werbung für die Community: Wird der Launch einer Community angekündigt oder diese auf der Internet- oder Intranetseite des Unternehmens verlinkt, ist dies eine Form der Werbung für die jeweilige virtuelle Gemeinschaft. Darüber hinaus ist eine Berichterstattung über die Inhalte der Community, beispielsweise im Intranet oder in Printmedien, ebenfalls eine denkbare Werbemaßnahme für die Community. Aufmerksamkeit erregen darüber hinaus auch Poster oder Flyer. Es wird grundsätzlich empfohlen, besonders gute Ergebnisse, die in der Community entstanden sind, unternehmensweit zu kommunizieren.
- Markenzeichen, Slogan: Zur besonderen Hervorhebung einer unternehmensinternen Community eignen sich vor allem Markenzeichen bzw. Logos sowie Slogans. Dadurch wird gewährleistet, dass die Community einen hohen Wiedererkennungswert aufweist.

Strategische Planung

Die strategische Planung ist das aus Sicht des Community-Managers wahrgenommene Ausmaß an eingesetzten Zielvorgaben und Kontrollinstrumenten innerhalb der unternehmensinternen Community (s. Hoffart 2013, S. 80). Die beiden diesem Cluster zugeordneten Managementinstrumente werden nachfolgend kurz erläutert:

- Zielsetzung: Es ist aus strategischer Sicht wichtig, inhaltliche und monetäre Ziele zu definieren, die mit der Community erreicht werden

sollen. Es ist denkbar, dass das Ziel einer Community ist, eine gewisse Anzahl an Verbesserungsmaßnahmen in einer gewissen Zeit zu erarbeiten. Monetäre Ziele können im Hinblick auf Kostensenkungen und/oder Erlössteigerungen definiert werden (vgl. Hoffart 2013, S. 81f.). Die Definition möglichst konkreter Ziele schafft Transparenz und wirkt motivationsfördernd.

- „Verjüngung“ der Community: Als Verjüngung der Community wird ein Maßnahmenbündel beschrieben, welches auf die Rotation von Community-Führungskräften sowie das Anwerben neuer Mitglieder abzielt. Damit ist gemeint, dass beispielsweise Moderatoren nur eine gewisse Zeit lang agieren sollen und danach ausgetauscht werden.

Materielle Anreize

Materielle Anreize sind Belohnungssysteme, durch die bestimmte Aktionen mit einem in der Regel materiellen Wert entlohnt werden. Die Entlohnung kann gegenüber einzelnen Mitarbeitern, Gruppen oder ganzen Projektteams erfolgen. Diesem Cluster sind zwei Managementinstrumente zugeordnet, welche nachfolgend kurz erläutert werden:

- Direkt finanzielle Anreize: Direkt finanzielle Anreize sind Entlohnungen für die Erreichung von Zielen oder für die Erfüllung bestimmter Aufgaben. Denkbar wäre in diesem Kontext, dass einem Mitglied der Community beispielsweise für eine besonders gute Idee, die er oder sie innerhalb der Community veröffentlicht hat, ein zusätzliches Entgelt zur Verfügung gestellt wird.
- Indirekt finanzielle Anreize: Coupons und Rabatte, Sachpreise oder die Vergabe von Gratisprodukten und -leistungen können als indirekt finanzielle Anreize bezeichnet werden. Ebenso sind Gutscheine oder die Möglichkeit, ein bestimmtes Produkt kostenlos zu nutzen, dieser Art von Managementinstrument zuzuordnen.

Es sei an dieser Stelle betont, dass die Wirkung materieller Anreize stark personenabhängig ist (s. Vatter et al. 2012, S. 344). Ihr Einsatz kann zur Folge haben, dass die intrinsische Motivation mancher Communitymitglieder sinkt.

Immaterielle Anreize

Im Gegensatz zu materiellen sind immaterielle Anreize solche, die keinen quantifizierbaren monetären Gegenwert haben. Die beiden diesem Cluster zugeordneten Managementinstrumente werden nachfolgend kurz erläutert:

- Reputations- und Leistungssysteme: Reputations- und Leistungssysteme beruhen auf der Tatsache, dass Mitglieder verschiedene Ränge innerhalb der Community erreichen können, welche mithilfe von Sternen oder Punkten visualisiert sind. Um dies zu realisieren, muss es möglich sein, sich gegenseitig zu bewerten. Dadurch entstehen Rangfolgen, die das Auffinden beispielsweise von Experten erleichtern. Denkbar wäre, so auch das Communitymitglied des Monats zu prämiieren. Ebenso könnten bestimmte Rollen daran geknüpft werden, wie das jeweilige Mitglied bewertet wird. Es wäre vorstellbar, dass für die Zuspreehung einer Communitymanagerrolle z. B. eine bestimmte Menge von Punkten benötigt wird. Wie so etwas konkret ausgestaltet wird, muss individuell vom jeweiligen Unternehmen entschieden werden. Darüber hinaus sind innerhalb dieses Managementinstruments auch Spiele (Gamification) innerhalb der Community denkbar. So könnte es beispielsweise ein Spiel geben, bei dem jeder Mitarbeiter zunächst seine eigenen Kompetenzen einschätzt. Danach bewerten dann die anderen Mitarbeiter die Kompetenzen der Kollegen. Es gewinnt der- oder diejenige, dessen oder deren Selbsteinschätzung am besten mit den Fremdeinschätzungen übereinstimmt. Durch solch ein Spiel könnten in sehr kurzer Zeit zahlreiche Kompetenzprofile erstellt werden.
- Vergabe von Privilegien: Für vorbildliches Verhalten oder die Erfüllung spezieller Aufgaben können Privilegien vergeben werden. Vorstellbar wäre an dieser Stelle, dass ein Mitglied der Community erfolgreich neue Mitarbeiter für diese anwirbt. Im unternehmensinternen Kontext stellen beispielsweise Karrierechancen ein wichtiges Privileg dar. Die Community ermöglicht es erstmals, dass gute Beiträge firmenweit sichtbar werden und auch von der Unternehmensführung gelesen werden. Dadurch können sich für besonders aktive und gute Mitglieder ggf. Beförderungschancen ergeben. Andere Privilegien sind z. B. zusätzliche Rechte

innerhalb der Community oder eine größere Sichtbarkeit eigener Beiträge. Werden Privilegien bei Fehlverhalten wieder entzogen, kann dadurch positives, regelkonformes Verhalten der Mitglieder gefördert werden.

Technische Faktoren

Unter technischen Faktoren sind all solche Managementinstrumente zusammengefasst, die die technische Nutzung und deren Bedienungs-freundlichkeit betreffen. Dem Cluster sind drei Instrumente zugeordnet, welche nachfolgend kurz erläutert werden:

- **Neue Funktionen:** Es wird empfohlen, im Laufe der Zeit ggf. neue Funktionen innerhalb der Social Software bzw. der unternehmensinternen Communitys zur Verfügung zu stellen. Denkbar wären Werkzeuge zur Teilung und Speicherung von Dokumenten oder verbesserte Suchfunktionen.
- **Personalisierung der Community:** Eine Personalisierung der Community ermöglicht, dass Mitglieder Inhalte entsprechend ihren Aktivitäten und Präferenzen angezeigt bekommen. Hierzu zählt aber idealerweise auch die Möglichkeit, die Sprache individuell einzustellen.
- **Mobile Anwendung:** Die Ermöglichung und kontinuierliche Verbesserung der mobilen Anwendung hat insbesondere im unternehmensinternen Kontext eine hohe Bedeutung. Auch wenn Mitarbeiter beispielsweise auf Dienstreisen oder im Außendienst unterwegs sind, sollten sie die Möglichkeit haben, auf die Social Software bzw. die unternehmensinternen Communitys zuzugreifen. Gleiches gilt für Kollegen, die keinen oder nur selten Zugriff auf einen Personal Computer haben.

4.2 Zuordnung der Managementinstrumente zu den Lebensphasen

Abhängig vom Entwicklungsverlauf bzw. der aktuellen Lebensphase einer unternehmensinternen Community sind verschiedene Instrumente einzusetzen, um die Community erfolgreich (im Sinne der Wirtschaftlichkeit für das Unternehmen) zu managen. Nachfolgend wird exemplarisch aufgezeigt, welche der zuvor vorgestellten Managementinstrumente in welcher

Phase einzusetzen sind. Die Auswahl richtet sich dabei nach der unternehmerischen Zielgröße der Community, welche durch das Merkmal ‚Communitywert für das Unternehmen‘ repräsentiert wird. Aus der Beschreibung der Lebensphasen und der damit korrespondierenden Zuordnung der jeweiligen Merkmalsausprägungen ergeben sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht die folgenden grundsätzlichen Handlungsempfehlungen:

- Befindet sich die Community in der Anlaufphase, ist ein schneller Übergang in die Wachstumsphase anzustreben, da der Communitywert für das Unternehmen in dieser ansteigt.
- Analog verhält es sich in dem Fall, wenn sich die Community bereits in der Wachstumsphase befindet. Auch hier ist ein schneller Übergang in die nächste Phase anzustreben, da dort der Communitywert für das Unternehmen höher ist.
- Befindet sich die Community in der Produktivitätsphase, in der der Wert für das Unternehmen maximal ist, so ist ein Verbleib in dieser optimalen Lebensphase anzustreben.
- Hat die Community die Auflösungsphase erreicht, sollte eine geplante Auflösung angestrebt werden, um möglichst viel Wissen zu erhalten (s. Diemers 2001, S. 203). Da eine Community, die sich in der Auflösungsphase befindet, nicht mehr in frühere Phasen zurückgeführt werden kann, sollte zu jeder Zeit verhindert werden, dass jene erreicht wird.

Nachfolgend werden für jede Lebensphase Handlungsempfehlungen vorgestellt. Es sei an dieser Stelle erwähnt, dass das Vorgehen zum lebenszyklusorientierten Management lediglich exemplarisch erläutert wird. Durch die Bereitstellung der beiden Tabellen zu den Wirkungsbeziehungen zwischen den Managementinstrumenten und den Communitymerkmalen im Anhang kann ein Anwender allerdings all diejenigen Instrumente identifizieren, die für die Optimierung des Communitywerts aus Sicht des Unternehmens geeignet sind. Betont werden sollte dabei, dass lediglich eine Übersicht darüber gegeben wird, ob sich ein bestimmtes Managementinstrument positiv auf ein Merkmal auswirkt. Welches konkrete Ausmaß die jeweilige Wirkung hat, kann nicht abschließend beantwortet werden und ist in weiterführenden Forschungsarbeiten zu untersuchen.

Anlaufphase

Unternehmensinterne Communitys, die sich in der Anlaufphase befinden, weisen einen geringen Wert für das Unternehmen auf. Es muss deswegen aus betriebswirtschaftlicher Sicht angestrebt werden, solche Communitys möglichst schnell in die nächste Lebensphase zu überführen. Da sich beim Übergang von der Anlauf- in die Wachstumsphase die Ausprägungen aller Merkmale positiv verändern, ist folglich eine Optimierung sämtlicher Merkmale notwendig:

- Anzahl der Mitglieder
- Aktivitätsniveau
- Vernetzungsgrad
- Communitywert für die Mitglieder
- Vertrauen
- Bekanntheitsgrad der Community im Unternehmen

Nachfolgend wird einmal exemplarisch für das Merkmal ‚Anzahl der Mitglieder‘ dargestellt, welche Managementinstrumente zu dessen Steigerung eingesetzt werden könnten. Für den Übergang in die Wachstumsphase ist zunächst von hoher Relevanz, dass die kritische Masse an Mitgliedern erreicht wird. Managementinstrumente, die dazu beitragen, die Mitgliederanzahl der Community zu erhöhen, sind das Einladen von Mitgliedern, Schulungen, die Beteiligung der Unternehmensführung an der Community, die Durchführung von Events, die Gewinnung von Multiplikatoren, Werbung für die Community, die Verjüngung der Community, die Vergabe von Privilegien sowie die Ermöglichung der mobilen Anwendung (s. Tabellen im Anhang).

Um die weiteren Communitymerkmale positiv zu beeinflussen, können die geeigneten Managementinstrumente den beiden Tabellen im Anhang entnommen werden.

Wachstumsphase

Die Community weist zwar in der Wachstumsphase einen höheren Wert für das Unternehmen auf als in der Anlaufphase, jener ist allerdings noch nicht optimal. Deshalb sollte versucht werden, die Community möglichst schnell in die Produktivitätsphase zu überführen. Der Übergang von der zweiten in die dritte Lebensphase ist dadurch cha-

rakterisiert, dass sich nachfolgende vier Merkmale in ihrer Ausprägung positiv verändern:

- Aktivitätsniveau
- Vernetzungsgrad
- Communitywert für die Mitglieder
- Vertrauen

Die Merkmale ‚Anzahl der Mitglieder‘ und ‚Bekanntheitsgrad der Community im Unternehmen‘ müssen hingegen nicht mehr maßgeblich beeinflusst werden. Dies liegt daran, dass die kritische Masse an Mitgliedern erreicht ist und die Community selbständig aufgrund von Mund-zu-Mund-Propaganda wachsen kann (vgl. Millington 2012, S. 25).

Das Merkmal ‚Communitywert für die Mitglieder‘ ist ein zentrales Merkmal, welches in jeder Lebensphase positiv beeinflusst werden sollte. Begründet werden kann dies damit, dass ein Übergang in die Auflösungsphase droht, wenn die Mehrheit der Mitglieder nicht mehr das Gefühl hat, einen persönlichen Nutzen aus der Community zu ziehen. Es wird deswegen empfohlen, Veränderungen dieses Merkmals möglichst genau zu erfassen und bei Bedarf umgehend mit entsprechenden Managementinstrumenten zu reagieren.

Wie die vier oben aufgeführten Merkmale in ihrer Ausprägung positiv beeinflusst werden können, ist den beiden Tabellen im Anhang zu entnehmen.

Produktivitätsphase

Betriebswirtschaftlich gesehen, ist die dritte Lebensphase das Optimum einer unternehmensinternen Community. In keiner anderen Phase ist der Wert derselben für das Unternehmen derart hoch. Aus diesem Grund muss es das Ziel sein, diesen Zustand so lange wie möglich aufrechtzuerhalten und einen Übergang in die Auflösungsphase zu vermeiden. Wie bereits zuvor erläutert, ist der ‚Communitywert für die Mitglieder‘ das zentrale Merkmal, welches den Übergang in die Auflösungsphase verhindern kann. Der Fokus des Managements sollte daher auf dieses Merkmal gerichtet werden. Darüber hinaus wird aber auch die positive Beeinflussung des ‚Aktivitätsniveaus‘ empfohlen. Den Tabellen im Anhang sind die Managementinstrumente zu entnehmen, die eine

positive Beeinflussung dieser beiden Merkmale fördern.

Auflösungsphase

Die Auflösungsphase leitet das Ende einer unternehmensinternen Community ein. Jene ist dadurch gekennzeichnet, dass die Bedürfnisse der Mitglieder nicht mehr länger befriedigt werden und deren Aktivität stark absinkt. Der Wert der Community für das Unternehmen fällt kontinuierlich ab. Da es aufgrund der Linearität des Lebenszyklusmodells nicht möglich ist, bereits abgeschlossene Phasen ein weiteres Mal zu durchlaufen, muss das unternehmerische Ziel sein, die Communityplattform zeitnah zu schließen. Andernfalls würde es zu wirtschaftlichen Verlusten durch dieselbe kommen, die managementseitig zu verhindern sind.

Für die Auflösungsphase gilt, dass Erkenntnisse darüber gewonnen werden sollten, warum die unternehmensinterne Community gescheitert ist (vgl. DIEMERS 2001, S. 203). Es bietet sich dafür an, Feedback bei den Mitgliedern einzuholen. Dieses sollte analysiert werden, um so die Frage nach den

Gründen des Scheiterns zu beantworten. Dadurch kann ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess realisiert und vermieden werden, dass andere Communitys aus ähnlichen Gründen scheitern.

Darüber hinaus wird in dieser Phase empfohlen, das gewonnene Wissen systematisch zu dokumentieren. Dadurch wird sichergestellt, dass möglichst viel Wissen erhalten bleibt und anderen Mitarbeitern und unternehmensinternen Communitys zugänglich gemacht werden kann.

Es sei zum Abschluss dieses Kapitels folgender wichtiger Hinweis gegeben: KMU können abhängig von den individuellen Rahmenbedingungen (z. B. zur Verfügung stehendes Personal) die Instrumente auswählen, deren Umsetzung für sie realisierbar (und ohne „große“ Aufwände möglich) ist. Es müssen nicht alle Managementinstrumente eingesetzt werden, um die Community lebenszyklusorientiert zu steuern. Stattdessen bietet es sich an, Instrumente derart zu kombinieren, dass möglichst viele Merkmale dadurch positiv beeinflusst werden. Dabei ist immer zu beachten, welche Merkmale in Abhängigkeit der aktuellen Phase fokussiert anzusteuern sind.

5 Das *FIR* als kompetenter Partner in der Praxis

Das *FIR* ist eine gemeinnützige, branchenübergreifende Forschungs- und Ausbildungseinrichtung an der RWTH Aachen auf dem Gebiet der Betriebsorganisation und Unternehmens-IT mit dem Ziel, die organisationalen Grundlagen für das digital vernetzte industrielle Unternehmen der Zukunft zu schaffen. Mit der Erforschung und dem Transfer innovativer Lösungen leistet das *FIR* einen Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Dies erfolgt in der geeigneten Infrastruktur zur experimentellen Organisationsforschung methodisch fundiert, wissenschaftlich rigoros und unter direkter Beteiligung von Experten aus der Wirtschaft. Das Institut begleitet Unternehmen, forscht, qualifiziert und lehrt in den Bereichen Dienstleistungsmanagement, Produktionsmanagement, Informationsmanagement und Business-Transformation.

Als Mitglied der Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen fördert das *FIR* die For-

schung und Entwicklung zugunsten kleiner, mittlerer und großer Unternehmen. Seit 2010 leitet der Geschäftsführer des *FIR*, Professor Volker Stich, zudem das Cluster Smart Logistik auf dem RWTH Aachen Campus. Das Cluster Smart Logistik ist eines der sechs Startcluster auf dem Campus Melaten. Über 350 Menschen aus Wissenschaft und Wirtschaft erforschen und entwickeln dort Lösungen, wie Waren und Informationen in einer digitalen Welt der Zukunft optimiert vernetzt werden können. Ausgerichtet auf eine völlig neue Form der Zusammenarbeit zwischen Forschung und Industrie werden die komplexen Zusammenhänge in realen Produktions- und IT-Umgebungen erlebbar gemacht. Neben den Innovation-Labs, in denen der inner- und überbetriebliche Daten- und Informationsaustausch live simuliert werden kann, bietet die angeschlossene Demonstrationsfabrik die Möglichkeit, aktuelle Forschungsergebnisse in einer echten Produktion zu erproben und zu veranschaulichen.



www.fir.rwth-aachen.de

www.competence-center-instandhaltung.de



6 Anhang

Anzahl der Mitglieder	$2 \leq \text{Mitglieder} < \text{kritische Masse}$	kritische Masse $\leq$ Mitglieder $< \text{maximale Anzahl}$	maximale Anzahl = Mitglieder
Aktivitätsniveau	gering	mittel	hoch
Vernetzungsgrad	schwach	mittel	stark
Communitywert für die Mitglieder	negativ		positiv
Communitywert für das Unternehmen	Wert $<$ Breakeven-Point	Breakeven-Point $\leq$ Wert $<$ Peak-Marginal-Value	Peak-Marginal-Value $\leq$ Wert $\leq$ Peak-Value
Vertrauen	flüchtig	eigenschaftsbasiert	identifikationsbasiert
Bekanntheitsgrad der Community im Unternehmen	einzelne Mitarbeiter	thematisch interessierte Mitarbeiter	unternehmensweit

Abbildung 20: Erste Phase im Lebenszyklus unternehmensinterner Communitys: Anlaufphase (eigene Darstellung)

Anzahl der Mitglieder	$2 \leq \text{Mitglieder} < \text{kritische Masse}$	kritische Masse $\leq$ Mitglieder $< \text{maximale Anzahl}$	maximale Anzahl = Mitglieder
Aktivitätsniveau	gering	mittel	hoch
Vernetzungsgrad	schwach	mittel	stark
Communitywert für die Mitglieder	negativ		positiv
Communitywert für das Unternehmen	Wert $<$ Breakeven-Point	Breakeven-Point $\leq$ Wert $<$ Peak-Marginal-Value	Peak-Marginal-Value $\leq$ Wert $\leq$ Peak-Value
Vertrauen	flüchtig	eigenschaftsbasiert	identifikationsbasiert
Bekanntheitsgrad der Community im Unternehmen	einzelne Mitarbeiter	thematisch interessierte Mitarbeiter	unternehmensweit

Abbildung 21: Zweite Phase im Lebenszyklus unternehmensinterner Communitys: Wachstumsphase (eigene Darstellung)

Anzahl der Mitglieder	$2 \leq \text{Mitglieder} < \text{kritische Masse}$	$\text{kritische Masse} \leq \text{Mitglieder} < \text{maximale Anzahl}$	maximale Anzahl = Mitglieder
Aktivitätsniveau	gering	mittel	hoch
Vernetzungsgrad	schwach	mittel	stark
Communitywert für die Mitglieder	negativ		positiv
Communitywert für das Unternehmen	$\text{Wert} < \text{Breakeven-Point}$	$\text{Breakeven-Point} \leq \text{Wert} < \text{Peak-Marginal-Value}$	$\text{Peak-Marginal-Value} \leq \text{Wert} \leq \text{Peak-Value}$
Vertrauen	flüchtig	eigenschaftsbasiert	identifikationsbasiert
Bekanntheitsgrad der Community im Unternehmen	einzelne Mitarbeiter	thematisch interessierte Mitarbeiter	unternehmensweit

Abbildung 22: Dritte Phase im Lebenszyklus unternehmensinterner Communitys: Produktivitätsphase (eigene Darstellung)

Anzahl der Mitglieder	$2 \leq \text{Mitglieder} < \text{kritische Masse}$	$\text{kritische Masse} \leq \text{Mitglieder} < \text{maximale Anzahl}$	maximale Anzahl = Mitglieder
Aktivitätsniveau	gering	mittel	hoch
Vernetzungsgrad	schwach	mittel	stark
Communitywert für die Mitglieder	negativ		positiv
Communitywert für das Unternehmen	$\text{Wert} < \text{Breakeven-Point}$	$\text{Breakeven-Point} \leq \text{Wert} < \text{Peak-Marginal-Value}$	$\text{Peak-Marginal-Value} \leq \text{Wert} \leq \text{Peak-Value}$
Vertrauen	flüchtig	eigenschaftsbasiert	identifikationsbasiert
Bekanntheitsgrad der Community im Unternehmen	einzelne Mitarbeiter	thematisch interessierte Mitarbeiter	unternehmensweit

Abbildung 23: Vierte Phase im Lebenszyklus unternehmensinterner Communitys: Auflösungsphase Variante IVa (eigene Darstellung)

Anzahl der Mitglieder	$2 \leq \text{Mitglieder} < \text{kritische Masse}$	$\text{kritische Masse} \leq \text{Mitglieder} < \text{maximale Anzahl}$	maximale Anzahl = Mitglieder
Aktivitätsniveau	gering	mittel	hoch
Vernetzungsgrad	schwach	mittel	stark
Communitywert für die Mitglieder	negativ		positiv
Communitywert für das Unternehmen	$\text{Wert} < \text{Breakeven-Point}$	$\text{Breakeven-Point} \leq \text{Wert} < \text{Peak-Marginal-Value}$	$\text{Peak-Marginal-Value} \leq \text{Wert} \leq \text{Peak-Value}$
Vertrauen	flüchtig	eigenschaftsbasiert	identifikationsbasiert
Bekanntheitsgrad der Community im Unternehmen	einzelne Mitarbeiter	thematisch interessierte Mitarbeiter	unternehmensweit

Abbildung 24: Vierte Phase im Lebenszyklus unternehmensinterner Communitys: Auflösungsphase Variante IVb (eigene Darstellung)

Anzahl der Mitglieder	$2 \leq \text{Mitglieder} < \text{kritische Masse}$	$\text{kritische Masse} \leq \text{Mitglieder} < \text{maximale Anzahl}$	maximale Anzahl = Mitglieder
Aktivitätsniveau	gering	mittel	hoch
Vernetzungsgrad	schwach	mittel	stark
Communitywert für die Mitglieder	negativ		positiv
Communitywert für das Unternehmen	$\text{Wert} < \text{Breakeven-Point}$	$\text{Breakeven-Point} \leq \text{Wert} < \text{Peak-Marginal-Value}$	$\text{Peak-Marginal-Value} \leq \text{Wert} \leq \text{Peak-Value}$
Vertrauen	flüchtig	eigenschaftsbasiert	identifikationsbasiert
Bekanntheitsgrad der Community im Unternehmen	einzelne Mitarbeiter	thematisch interessierte Mitarbeiter	unternehmensweit

Abbildung 25: Vierte Phase im Lebenszyklus unternehmensinterner Communitys: Auflösungsphase Variante IVc (eigene Darstellung)

	Anzahl der Mitglieder	Aktivitätsniveau	Vernetzungsgrad	Communitywert für die Mitglieder	Vertrauen	Bekanntheitsgrad der Community
Moderation		+		+	+	
Inhalte einstellen		+		+		
Mitglieder einladen	+		+			+
Eingliederungsprogramme für neue Mitglieder		+		+	+	
Krisenmanagement					(+)	
Schulungen	+	+	+	+	+	+
Beteiligung der Unternehmensführung an der Community	+	+	+		+	
aktiv Feedback einholen		+				
nutzerzentriertes Design		+		+		
Wissen systematisch dokumentieren				+		
Events (online/offline)	+	+	+	+	+	+
Multiplikatoren	+		+		+	+
Werbung für die Community	+	+	+			+
Markenzeichen, Slogan						+

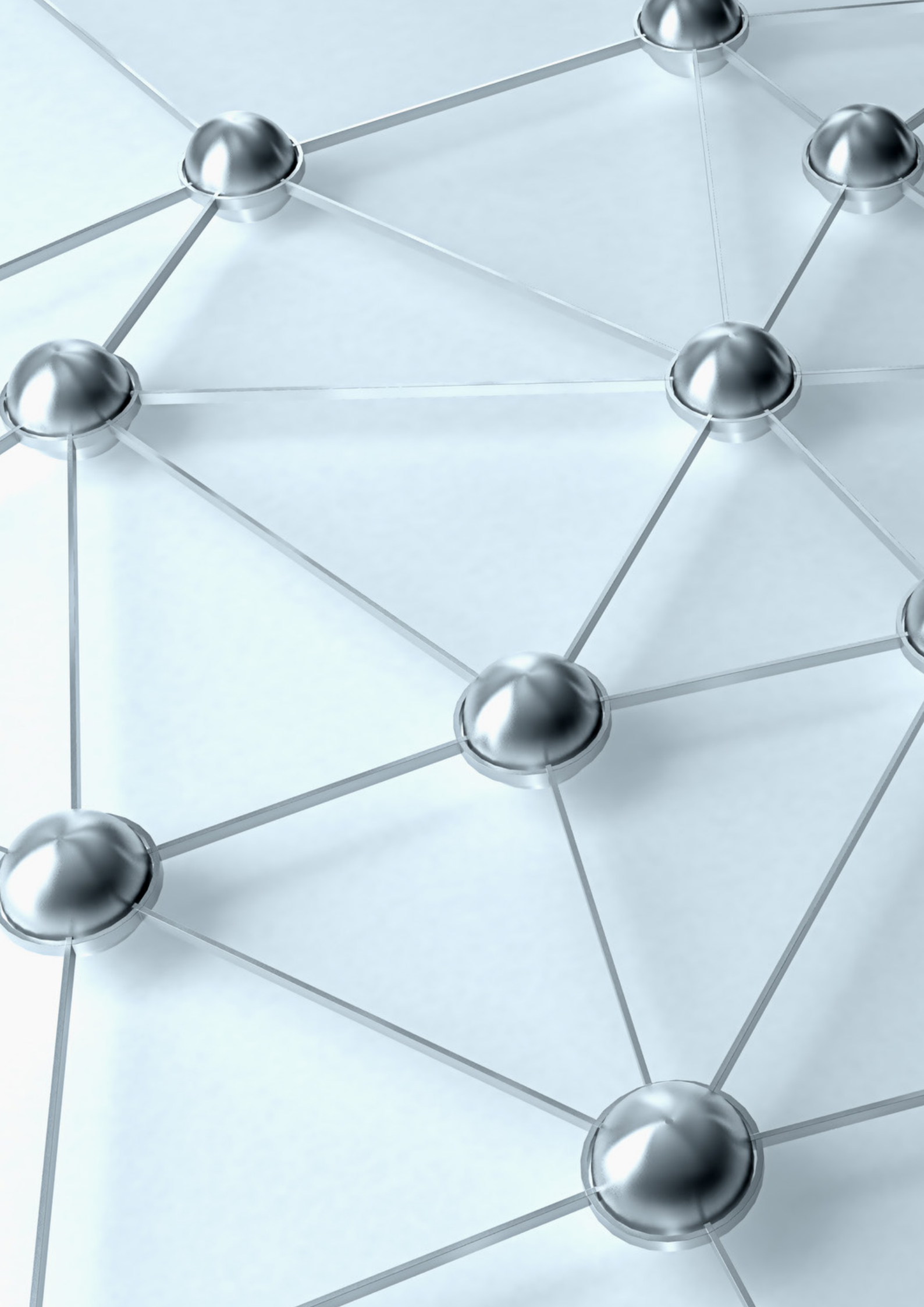
+: positive Wirkungsbeziehung

Tabelle 1 : Wirkungsbeziehungen zwischen den Managementinstrumenten und den Communitymerkmalen I (eigene Darstellung)

	Anzahl der Mitglieder	Aktivitätsniveau	Vernetzungsgrad	Communitywert für die Mitglieder	Vertrauen	Bekanntheitsgrad der Community
Zielsetzung		+				
„Verjüngung“ der Community	+	+	+	+		
direkt finanzielle Anreize	+	+	+	+		
indirekt finanzielle Anreize	+	+	+	+		
Reputations- und Leistungssysteme		+		+	+	
Vergabe von Privilegien	+	+	+	+		
neue Funktionen		+	+	+		
Personalisierung der Community		+		+		
mobile Anwendung	+	+	+			

+: positive Wirkungsbeziehung

Tabelle 2 : Wirkungsbeziehungen zwischen den Managementinstrumenten und den Communitymerkmalen II (eigene Darstellung)



7 Literaturverzeichnis

- AHLHEID, S.; JEKAL, M.; KREBS, A.: Konzepte für ein communitybasiertes Wissensmanagement im Enterprise 2.0. C-LAB Report: Cooperative Computing & Communication Laboratory 10 (2011)3. <http://docplayer.org/2767206-Konzepte-fuer-ein-communitybasiertes-wissensmanagement-im-enterprise-2-0.html> (zuletzt geprüft: 04.02.2018)
- BACK, A.; HEIDECHE, F.: Einleitung. In: Web 2.0 in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software. Hrsg.: A. Back; N. Gronau; K. Tochtermann. 2., aktualis. Auflage. Oldenbourg, München [u. a.] 2009, S. 1 – 8.
- BACK, A.; KOCH, M.; SCHUBERT, P.; SMOLNIK, S.: Enterprise 2.0 Fallstudien. Aus Erfahrung lernen. <http://www.e2ocases.org/> (zuletzt geprüft: 04.02.2018).
- BEISE-ZEE, M.: Regionale Innovationscluster und internationale Netzwerkkompetenz. In: Motoren der Innovation. Zukunftsperspektiven der Innovationsforschung. Hrsg.: C. Schultz; K. Hölzle. Springer Gabler, Wiesbaden 2014, S. 295 – 310.
- BITKOM (HRSG.): Social Media in deutschen Unternehmen. Hrsg.: Bitkom, Berlin 2012. <https://www.bitkom.org/Publikationen/2012/Studie/Social-Media-in-deutschen-Unternehmen/Social-Media-in-deutschen-Unternehmen4.pdf> (zuletzt geprüft: 04.02.2018).
- BLOCHING, B.; WEGE, E.: Wer teilt, gewinnt. Zehn Thesen, wie Digitalisierung und Social Media unsere Unternehmen verändern. Hrsg.: Roland Berger Strategy Consultants, München 2014.
- BRENKEN, B.: Entwicklung eines Gestaltungsmodells für ein Anreizsystem von Communities of Interest. Schriftenreihe Rationalisierung; Bd. 135. Rhrsg.: G. Schuh. Apprimus, Aachen 2015. – Zugl.: Aachen, Techn. Hochsch., Diss., 2015.
- BRYL, V.; GIORGINI, P.; MYLOPOULOS, J.: Designing Socio-Technical Systems: From Stakeholder Goals to Social Networks. In: Requirements Engineering 14 (2009) 1, S. 47 – 70.
- BUCHEM, I.; KÖNIG, A.: Lebensphasen von Online-Communities am Beispiel der Mediencommunity. https://www.e-teaching.org/etresources/media/pdf/lang-text_2011_buchem_koenig_lebensphasen-von-online-communities.pdf (zuletzt geprüft: 04.02.2018).
- BUGHIN, J.; CHUI, M.; HARRYSSON, M.: How social tools can reshape the organization. <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/how-social-tools-can-reshape-the-organization> (zuletzt geprüft: 04.02.2018).
- BUKVOVA, H.; KALB, H.: T-Systems Multimedia Solutions. Vernetztes Arbeiten im Team Web. Enterprise 2.0 Fallstudien-Netzwerk: Schriftenreihe zu Enterprise 2.0-Fallstudien; Nr. 4. Hrsg.: A. Back; M. Koch; S. Smolnik; K. Tochtermann. München [u. a.] 2010. <https://de.scribd.com/document/30287616/T-Systems-Multimedia-Solutions-Vernetztes-Arbeiten-im-Team-Web> (zuletzt geprüft: 04.02.2018).
- CARTELLI, A.: Socio-Technical Theory and Knowledge Construction: Towards New Pedagogical Paradigms? In: Issues in Informing Science and Information Technology 4 (2007) 27, S. 1 – 14.
- CERVELLIERI, A.; MISCHLER, J.; DIETRICH, J.; MEIER, A.: SFS services: Wiki zur Wissenskollaboration. Enterprise 2.0 Fallstudien-Netzwerk: Schriftenreihe zu Enterprise 2.0-Fallstudien; Nr. 11. Hrsg.: A. Back; M. Koch; P. Schubert; S. Smolnik. München [u. a.] 2011. <https://de.scribd.com/document/58754129/SFS-Services-AG-Einsatz-eines-Wikis-zur-Wissenskollaboration> (zuletzt geprüft: 04.02.2018).
- CHUI, M.; MANYIKA, J.; BUGHIN, J.; DOBBS, R.; ROXBURGH, C.; SARRAZIN, H.; SANDS, G.; WESTERGREN, M.: The social economy. Unlocking value and productivity through social technologies. Hrsg.: McKinsey Global Institute. Seoul [u. a.] 2012. <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-social-economy> (zuletzt geprüft: 04.02.2018).
- DIEMERS, D.: Virtual Knowledge Communities. Erfolgreicher Umgang mit Wissen im digitalen Zeitalter. Hrsg.: P. Gross; G. F. von Krogh. Difo-Druck, Bamberg 2001. – Zugl.: St. Gallen, Univ., Diss., 2001.
- EMARKETER (HRSG.): Nearly One-Third of the World Will Use Social Networks Regularly This Year. That's precisely 2.34 billion individuals worldwide who will access social networks frequently. <http://www.emarketer.com/Article/Nearly-One-Third-of-World-Will-Use-Social-Networks-Regularly-This-Year/1014157> (zuletzt geprüft: 04.02.2018).
- EUERBY, A.; BURNS, C. M.: Advancing Complex Sociotechnical Systems Design Using the Community of Practice Concept. In: Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 54 (2010) 4, S. 428 – 432.
- FRANKLIN, J. C.; MAINELLI, M.; PAY, R.: Measuring the value of online communities. In: Journal of Business Strategy 35 (2014) 1, S. 29 – 42.
- GLÜCKLER, J.: Reputationsnetze. Zur Internationalisierung von Unternehmensberatern; eine relationale Theorie. Transcript-Verlag, Bielefeld 2004.

- HAPPE, R.; STORER, J.: The Community Management Handbook. 20 Lessons from Community Superheroes. Hrsg.: The Community Roundtable; Higher Logic 2015. http://resources.higherlogic.com/hs-fs/hub/312413/file-2439712280-pdf/CR_Community_Manager_Handbook.pdf (zuletzt geprüft: 04.02.2018)
- Happe, R.; Storer, J.: The State of Community Management 2016. Quantifying the Value of Community. Hrsg.: The Community Roundtable; Higher Logic 2016. <http://communityroundtable.com/wp-content/uploads/2016/09/ROI-Section-of-2016SOCM.pdf> (zuletzt geprüft: 04.02.2018)
- HINCHCLIFFE, D.: The state of Enterprise 2.0. Hrsg.: ZDNet 2007. <http://www.zdnet.com/article/the-state-of-enterprise-2-0/> (zuletzt geprüft: 04.02.2018).
- HOFFART, C.: Koordination von Communities of Interest. Schriftenreihe Rationalisierung; Bd. 116. RHrsg.: G. Schuh. Apprimus, Aachen 2013. – Zugl.: Aachen, Techn. Hochsch., Diss., 2013.
- HOWARD, R.: HOW TO: Manage a Sustainable Online Community. <http://mashable.com/2010/07/30/sustainable-online-community/#74ArnyW9buq5> (zuletzt geprüft: 04.02.2018).
- IBERT, O.; KUJATH, H. J.: Wissensarbeit aus räumlicher Perspektive. Begriffliche Grundlagen und Neuausrichtung im Diskurs. In: Räume der Wissensarbeit. Hrsg.: O. Ibert; H. J. Kujath. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2011, S. 9 – 46.
- INSIDED (HRSG.): Community Life Cycle. How to launch a customer community based on business ROI and customer needs, integrate it into your channels, processes and systems, and keep it active and relevant, Amsterdam 2014. <http://www.insided.com/downloads/resources/insided-whitepaper-community-life-cycle.pdf> (zuletzt geprüft: 04.02.2018)
- IRIBERRI, A.; LEROY, G.: A Life-Cycle Perspective on Online Community Success. In: ACM Computing Surveys 41 (2009) 2 (Article 11), S. 1 – 29.
- ISENHARDT, I.; BRANDT, D.: Klaus Hennings interdisziplinäres Forschungskonzept - Der Mensch in der Kommunikation mit der Technik. In: Der Mensch in der Kommunikation mit der Technik. Aachener Reihe Mensch und Technik; Bd. 53. Hrsg.: I. Isenhardt; F. Hees. Wissenschaftsverlag Mainz, Aachen 2005, S. 1 – 52.
- JAHNKE, I.: The Process of Digital Formalization in Sociotechnical Learning Communities – Needed or Overloaded? In: Computer Supported Collaborative Learning Practices. Hrsg.: C. O'Malley; D. Suthers; P. Reimann; A. Dimitracopoulou. CSCL 2009 Conference Proceedings 2009, S. 287 – 291. http://files.isa-jahnke.com/200000054-40f7041f0e/2009_Jahnke_CSCL.pdf (zuletzt geprüft: 04.02.2018)
- JAHNKE, I.; MATTICK, V.; HERRMANN, T.: Software-Entwicklung und Community-Kultivierung: ein integrativer Ansatz. In: I-COM – Zeitschrift für interaktive und kooperative Medien 4 (2005) 2, S. 14 – 21.
- KARBOUL, A.; HUMMER, C.: Communities of Practice und Innovation. In: Wertschöpfung im Unternehmen. Wie innovative interne Dienstleister die Wettbewerbsfähigkeit steigern. Hrsg.: F. Boos; B. Heitger. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2005, S. 231 – 248.
- KATZY, B. R.; MA, X.: Virtual Professional Communities - Definitions and Typology. In: The 8th International Conference on Concurrent Enterprising. Rome, Italy, 17-19 June 2002. https://www.researchgate.net/publication/228808964_Virtual_Professional_Communities-Definitions_and_Typology (zuletzt geprüft: 04.02.2018)
- KRÄMER, J.: Mittelstand 2.0. Typabhängige Nutzungspotenziale von Social Media in mittelständischen Unternehmen. Hrsg.: W. Becker; P. Ulrich. Springer Gabler, Wiesbaden 2014. – Zugl.: Bamberg, Univ., Diss., 2014.
- KÜGLER, M.; SMOLNIK, S.: Just for the Fun of It? Towards a Model for Assessing the Individual Benefits of Employees' Enterprise Social Software Usage. In: 2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS). Hrsg.: IEEE Computer Society. IEEE Xplore 2012, S. 3614 – 3623.
- LETLT, C.; SPECKBACHER, G.: Collaborative Communities als Organisationsform für Innovation. In: Motoren der Innovation. Zukunftsperspektiven der Innovationsforschung. Hrsg.: C. Schultz; K. Hölzle. Springer Gabler, Wiesbaden 2014, S. 331 – 341.
- LÖCKER, A.-K.; ERASSME, D.; JAKOBS, E.-M.: Vernetztes Wissen. Anforderungen an die Gestaltung einer Experten-Community aus Nutzerperspektive. In: Exploring Demographics. Transdisziplinäre Perspektiven zur Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. Hrsg.: S. Jeschke; A. Richert; F. Hees; C. Jooß. Springer, Wiesbaden [u. a.] 2015, S. 225 – 236.
- McAFEE, A. P.: Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. In: MIT Sloan Management Review 47 (2006) 3, S. 21 – 28.
- McAFEE, A. P.: Eine Definition von Enterprise 2.0. In: Die Kunst, loszulassen. Enterprise 2.0. Hrsg.: W. Buhse; S. Stamer. 3. Auflage. Rhombos, Berlin 2010, S. 17 – 36.
- MCDERMOTT, R.: Community development as a natural step. Five stages of community development. In: Knowledge Management Review 3 (2000) 5, S. 16 – 19.
- MILLEN, D. R.; FONTAINE, M. A.; MULLER, M. J.: Understanding the Benefits and Costs of Communities of Practice. Technical Report 2002.01. http://www.watson.ibm.com/cambridge/Technical_Reports/2002/TR2002.01.pdf (zuletzt geprüft: 04.02.2018)

- MILLINGTON, R.: Buzzing Communities. How to Build Bigger, Better, and More Active Online Communities. FeverBee, London [u. a.] 2012.
- MOHAMMED, R. A.; FISHER, R. J.; JAWORSKI, B. J.; PADDISON, G. J.: Internet marketing. Building advantage in a networked economy. 2. Auflage. McGraw-Hill, Boston (MA) 2004.
- MÜLLER, J.; STOCKER, A.: Siemens Building Technologies Division: Globaler Wissens- und Erfahrungsaustausch mit References+.Enterprise 2.0 Fallstudien-Netzwerk; Neubiberg [u. a.] 2012.
- MUMFORD, E.: A Socio-Technical Approach to Systems Design. In: Requirements Engineering 5 (2000) 2, S. 125 – 133.
- MURSCHALL, D.: Soziales Intranet und Social Collaboration. Ein Erfahrungsbericht. In: Gemeinsam Unternehmenskultur umdenken. 25 Autoren, 48 Stunden, 1 Book Sprint. Hrsg.: S. Krügl; D. Murschall; D. M. Richter. In-sight Innovation Press, Nürnberg 2014, S. 74 – 93.
- NICKOLS, F.: Communities of Practice. A Start-Up Kit 2003. <http://www.nickols.us/CoPStartUpKit.pdf> (zuletzt geprüft: 04.02.2018)
- NORTH, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. 5. Auflage. Gabler, Wiesbaden 2011.
- OSTERLOH, M.; WEIBEL, A.: Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen. Gabler, Wiesbaden 2006.
- PTS GROUP (HRSG.): Quo vadis Social Media? Was sind aus Ihrer Sicht Gründe, Social-Media-Anwendungen nicht einzuführen? <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/317698/umfrage/gruende-gegen-die-einfuehrung-sozialer-medien-im-unternehmen-in-deutschland/> (zuletzt geprüft: 04.02.2018)
- REIMANN, S.: Sortiertes Rauschen. Soziales Wissensmanagement. In: managerSeminare (2014) 197, S. 59 – 63.
- ROSKOS, M.: Social Media Communities erfolgreich nutzen. Systematisch: Strategie-Entwicklung Community-Management Monitoring; konkret: auch für kleine Unternehmensbudgets realistisch umsetzbar; praxisnah: aus unterschiedlichen Fallbeispielen lernen und sich inspirieren lassen. Wiley-VCH, Weinheim 2012.
- SCHAFFERT, S.; WIEDEN-BISCHOF, D.: Successful Initiating of Online Communities. An Analysis of Reports, Projects and Expert Interviews. In: Proceedings of I-KNOW '09 and I-SEMANTICS '09, 2-4 September 2009, Graz, Austria 2009.
- SCHMITZ-URBAN, A. P.: Entwicklung einer Morphologie für Business-Communities. Schriftenreihe Rationalisierung; Bd. 120. RHrsg.: G. Schuh. Apprimus, Aachen 2013. Zugl.: Aachen, Techn. Hochsch., Diss., 2013.
- SCHNAUFFER, H.-G.: Mit Wissensgemeinschaften (Communities) Unternehmen agil machen. In: Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele. Hrsg.: H. Kohl; K. Mertins; H. Seidel. 2. Auflage. Springer Gabler, Berlin [u. a.] 2016, S. 163 – 178.
- SCHWARTZ, M.: Typologie zum lebenszyklusorientierten Management unternehmensinterner Communitys. Schriftenreihe Rationalisierung; Bd. 155. RHrsg.: G. Schuh. Apprimus, Aachen 2018. – Zugl.: Aachen, Techn. Hochsch., Diss., 2017.
- SIEGERS, J.: Gestaltung der intraorganisationalen Zusammenarbeit mithilfe von Social Software. Schriftenreihe Rationalisierung; Bd. 141. RHrsg.: G. Schuh. Apprimus, Aachen 2016. – Zugl.: Aachen, Techn. Hochsch., Diss., 2016.
- SIWKE, C.: BVDW-Studie: Social Media in Unternehmen. BVDW-Studienergebnisse. Düsseldorf 2014.
- SONNENBICHLER, A. C.: A Community Membership Life Cycle Model. International Network For Social Network Analysis (INSNA): Sunbelt Conference, San Diego (CA) 2009. https://www.researchgate.net/publication/45925126_A_Community_Membership_Life_Cycle_Model (zuletzt geprüft: 04.02.2018)
- STAMER, S.: Enterprise 2.0 - Learning by Doing. In: Die Kunst, loszulassen. Enterprise 2.0. Hrsg.: W. Buhse; S. Stamer. 3. Auflage. Rhombos, Berlin 2010, S. 59 – 87.
- VATTER, A.; FINGERLE, B.; KÖCK, A. M.; Tochtermann, K.: ZBW - Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft. Community-Management als Wegbereiter für Open Innovation. In: Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Anwendungen und Methoden mit zahlreichen Fallstudien. Hrsg.: A. Back; N. Gronau; K. Tochtermann. 3., vollst. überarb. Auflage. Oldenbourg, München [u. a.] 2012, S. 339 – 346.
- WENGER, E.: Communities of practice: Learning as a social system. In: Systems Thinker 9 (1998) 5, S. 1 – 10.
- WENGER, E.; McDermott, R.; Snyder, W. M.: Cultivating communities of practice. A guide to managing knowledge. Harvard Business School Press, Boston (MA) 2002.
- WINKLER, K.; Mandl, H.: Wissensmanagement in Communities. In: Wissensmanagement für KMU. Hrsg.: A. Belliger; D. Krieger. vdf-Hochschulverl., Zürich 2007, S. 111 – 128.
- ZBORALSKI, K.: Kompetenzentwicklung und Kompetenznutzung in intraorganisationalen Wissensnetzwerken – Wunsch oder Wirklichkeit? In: Strategisches Kompetenz-Management in der Betriebswirtschaftslehre. Eine Standortbestimmung. Hrsg.: H. Proff; A. Eisenkopf; C. Opitz. Gabler, Wiesbaden 2008, S. 365 – 389.

