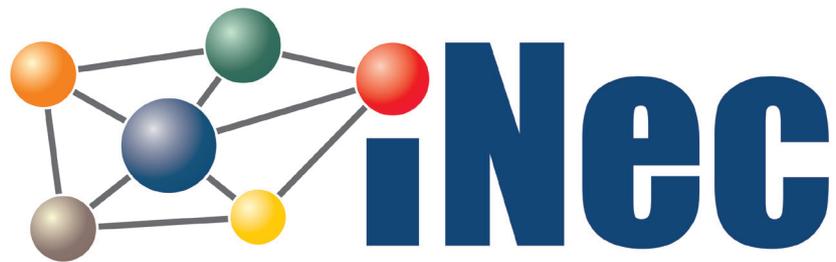




# Erfolgreiche Steuerung und Koordination von Business-Communitys

Whitepaper





## Erfolgreiche Steuerung und Koordination von Business-Communitys

Whitepaper

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des *Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF)* und aus dem *Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union (ESF)* unter dem Förderkennzeichen 01HH11044 gefördert.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION



Deutsches Zentrum  
für Luft- und Raumfahrt e.V.  
Projektträger im DLR

---

## Impressum

Autoren:

Prof. Dr. Günther Schuh, FIR e. V. an der RWTH Aachen

Dipl.-Wirt.-Ing. Arno Schmitz-Urban, FIR e. V. an der RWTH Aachen

Dipl.-Wirt.-Ing. Christian Fabry, FIR e. V. an der RWTH Aachen

Whitepaper: Erfolgreiche Steuerung und Koordination von Business-Communitys

© 2013, FIR e. V. an der RWTH Aachen

Bereich Dienstleistungsmanagement

Campus-Boulevard 55, 52074 Aachen

Tel.: +49 241 47705-111

Fax: +49 241 47705-199

E-Mail: [info@fir.rwth-aachen.de](mailto:info@fir.rwth-aachen.de)

Internet: [www.fir.rwth-aachen.de](http://www.fir.rwth-aachen.de)

Alle Rechte vorbehalten.

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 geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Korrektorat und Sprachlektorat:

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

Satz und Layout:

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

Bildnachweis:

Titelbild: © Fotolia

Bilder S. 7, 9, 10: © Fotolia

---

## Inhaltsverzeichnis

	Management-Summary .....	5
1	Theoretischer Hintergrund .....	6
2	Studie .....	7
3	Instrumente der Koordination .....	8
4	Handlungsempfehlungen .....	11
5	Das <i>FIR</i> unterstützt .....	14
6	Literaturverzeichnis .....	15

## Management-Summary

Soziale Medien kommen heute in vielen Unternehmensbereichen wie dem Kundenservice, dem Marketing, dem Innovationsmanagement oder dem Personalmanagement zum Einsatz. Beispiele hierfür sind weit verbreitete Kundenforen, interne Wissensplattformen, eine Präsenz auf Facebook oder Open-Innovation-Communities. Nutzen stiften diese sogenannten Business-Communities im Besonderen bei wissensintensiven Aufgaben. Des Weiteren versprechen sie durch Integration in die Wertschöpfung erhebliche Produktivitätspotenziale [1].

Dabei ist davon auszugehen, dass die Nutzung von Business-Communities die Prozesse und die Kultur ganzer Unternehmen zukünftig entscheidend verändern wird. In der Praxis mangelt es jedoch aktuell an geeig-

neten Erkenntnissen über eine erfolgreiche Steuerung ebensolcher Business-Communities. Dies führt dazu, dass das häufig klassische, hierarchisch strukturierte Management in Unternehmen die Potenziale von Business-Communities in der Praxis nicht heben kann.

Dazu hat das *FIR an der RWTH Aachen* zusammen mit der *IntraWorlds GmbH* eine Studie unter Community-Managern durchgeführt, welche die Erfolgswirkungen von Koordinationsmechanismen für Business-Communities untersucht. Die Studie wurde im Rahmen des Forschungsvorhabens „iNec – Innovation durch Experten-Communities im demografischen Wandel“ durchgeführt und die Ergebnisse erstmals in der Dissertationsschrift „Koordination von Communities of Interest“ veröffentlicht [2].

# 1 Theoretischer Hintergrund

Das Phänomen Communitys hat nicht nur in den letzten Jahren stetig an Relevanz gewonnen, sondern nimmt durch die Etablierung sozialer Technologien weiter stetig an Bedeutung zu. Der Nutzen von Communitys für Unternehmen ergibt sich vor allem durch die Generierung zusätzlicher Innovationspotenziale, die Gewinnung und Förderung von Wissen sowie eine Verringerung der Informationsasymmetrie zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern.

Um den zielgerichteten Einsatz von Business-Communitys zu ermöglichen, bedarf es einer professionellen Steuerung der Aktivitäten zwischen den Mitgliedern. Nur so kann eine Business-Community erfolgreich betrieben werden.

Die vom *FIR an der RWTH Aachen* zusammen mit der *IntraWorlds GmbH* durchgeführte Studie liefert zentrale Erkenntnisse zur Erforschung der Erfolgswirkungen von Koordinationsmechanismen für Business-Communitys. Die Forschungskonzeption stellt dabei den Zusammenhang zwischen der Wirkungsweise unterschiedlicher Koordinationsinstrumente auf das Community-Kapital und somit den Erfolg des Unternehmens her (siehe Bild 1).

Community-Kapital ist dabei zu verstehen als die Kombination aus Humankapital und sozialem Kapital, also der Kombination aus Zugang zu Ressourcen sowie dem Wissen und den Erfahrungswerten von Mitgliedern [2; 3; 4]. Das personalisierte Wissen der Mitarbeiter ist dabei für Unternehmen eine wichtige Ressource in Bezug auf Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit, es steht jedoch nur in begrenztem Umfang zu Verfügung. Grund dafür ist die Tatsache, dass Individuen mehr wissen, als sie erklären und weitergeben können. Dieses sogenannte implizite Wissen ist Ursache für die Schwierigkeit, individuelle Fähigkeiten zu erfassen, zu imitieren und zu verbreiten [5]. Die Generierung von Community-Kapital bietet eine Möglichkeit, diese Informationslücke teilweise zu schließen und personalisiertes Wissen in einer für das Unternehmen zugänglichen Form abzuspeichern. Vor diesem Hintergrund stellt das Community-Kapital eine grundlegende Voraussetzung für die Innovationsfähigkeit von Organisationen dar [2].

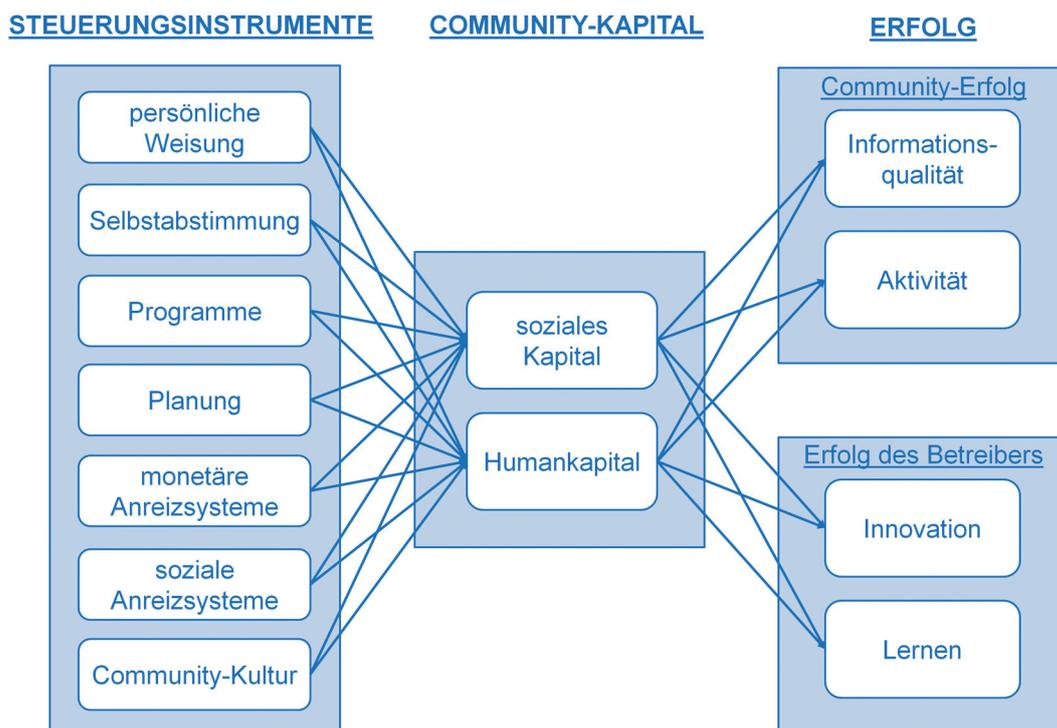


Bild 1: Struktur und Elemente des zugrundeliegenden Konzepts [2]



### 3 Instrumente der Koordination

Um die für eine Business-Community gesetzten Ziele zu erreichen, müssen die Aufgaben und Prozesse arbeitsteilig aufgliedert werden. Dabei entsteht ein komplexes Gefüge aus Aufgaben unterschiedlichster Anforderungen, Pflichten und Rechten. Die erfolgreiche Minimierung des entstehenden Abstimmungsbedarfs in diesem Aufgabenspektrum erfordert eine strukturierte und klar definierte Koordination. Es können Abläufe in der Community optimiert, Aufgaben und Rollen klar verteilt und die Effizienz gesteigert werden [6]. So ist es möglich, auf Basis einer erfolgreichen Koordination das volle Potenzial einer Business-Community im Unternehmen auszuschöpfen.

In der Praxis existieren mehrere Ansätze zur Abgrenzung von Koordinationsinstrumenten. Dabei belegen aktuelle Ergebnisse aus der Forschung die Relevanz von sieben Instrumenten. Bild 2 zeigt diese communityspezifischen Weisungsinstrumente, welche grundsätzlich eine Möglichkeit zur Koordination von Business-Communitys bieten:

- Das Instrument der Weisung basiert auf direkter persönlicher Kommunikation durch eine übergeordnete Instanz. Innerhalb der hierarchischen Struktur erfolgt eine vertikale Koordination. Durch die Erteilung von Anweisungen sollen vorausschauend Fehler vermieden und aktuelle Mängel beseitigt werden [7].

- Die Koordination durch Selbstabstimmung ist ebenfalls wie das Instrument der Weisung personenorientiert. Jedoch ist hier das Ziel, Koordination durch persönliche Kommunikation auf horizontaler Ebene zu erreichen. Auf Basis vertikaler Kanäle werden Entscheidungen in der Gruppe getroffen. Hieraus resultiert eine Entlastung der vertikalen Koordination und es erwächst eine Motivation der beteiligten Personen [7; 8].
- Programme basieren häufig auf den Ergebnissen von Lernprozessen und Erfahrungen. Koordination erfolgt durch entwickelte Handlungsmuster in Form von Vorgaben oder Vorlagen zur Lösung von Aufgaben. Auch Dokumente wie beispielsweise Handbücher oder Arbeitsanweisungen zählen zu den Koordinationsinstrumenten eines Programms [7].
- Koordination mittels Plänen ist wie die Koordination durch Programme nicht personengebunden. Sie zielt auf die Erfüllung von Aufgaben ab, welche den ausführenden Instanzen vorgelegt werden. Merkmale dieses Instruments sind die Angaben von Teilzielen sowie die Kontrolle der zu erfüllenden Vorgaben [7; 9].
- Die Community-Kultur basiert auf Werten, Normen und der Einstellung einer Community und spiegelt sich in den Verhaltensweisen der Mitglieder wider. Die Implementierung von Ritualen, Symbolen etc. führt zu einem Gemeinschaftsgefühl und zur Etablierung einer Kultur. Es erfolgt eine automatische

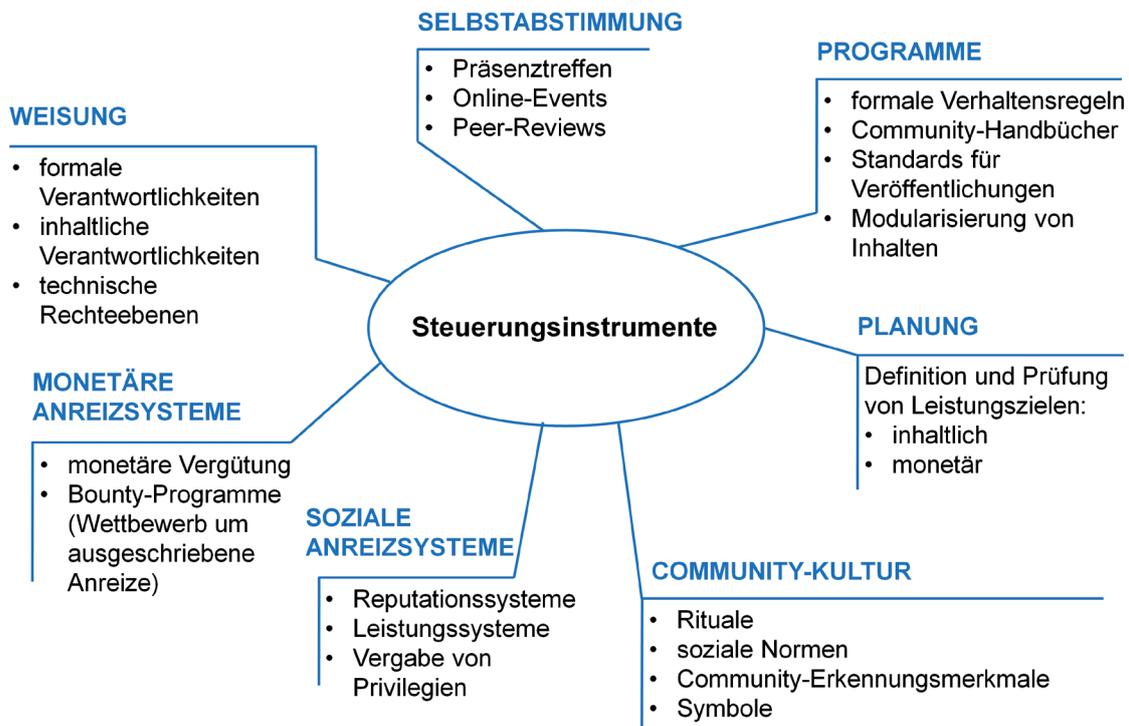


Bild 2: Mögliche Instrumente zur Koordination von Communitys [2]

---

Koordination von Aktivitäten und Verhaltensweisen [7].

- Die Koordination durch Anreizsysteme soll die Motivation und Leistungsbereitschaft aufrechterhalten und den Austritt von Mitgliedern verhindern. Wichtig ist es, eine Balance zwischen Belastung und Bedürfnis in der Community zu schaffen [10]. Besonders wirksame Faktoren zur Koordination mittels sozialer Anreizsysteme sind Stolz, ästheti-

sche Gefühle, altruistische Motive oder auch Loyalität [11]. In Bezug auf monetäre Systeme müssen die gesetzten Anreize mindestens den geforderten Beiträgen entsprechen, welche die Mitglieder zu erfüllen haben [12].

- Durch die Studie konnten auf dieser Basis direkte Handlungsempfehlungen für Community-Manager abgeleitet werden, um eine effektive Steuerung von Business-Communities zu ermöglichen [2].





## 4 Handlungsempfehlungen

Um die Wirkung einzelner Koordinationsinstrumente auf die Erfolgsgrößen einer Business-Community zu bestimmen, müssen die Effektstärken ausgewertet werden. Sie bilden die Grundlage, um den Einfluss der betrachteten Koordinationsinstrumente zu beurteilen. Eine zusammenfassende Darstellung der nachgewiesenen Effekte auf die Informationsqualität, die Aktivität, das organisationale Lernen sowie das Innovationspotenzial einer Business-Community, einschließlich einer Darstellung der praktischen Etablierung der Koordinationsinstrumente, zeigt Bild 3.

Die persönliche Weisung eignet sich besonders als Instrument zur Schaffung von Aktivität innerhalb der Community. Einem Koordinator sind mittels einer Weisungsbefugnis administrative und technische Kompetenzen zugeschrieben. Die Etablierung dieser Instrumente ist jedoch nicht von Vorteil, um die Informationsqualität innerhalb der Community zu verbessern oder um eine hohe Innovations- und Lernrate zu erzielen.

Das Steuerungsinstrument der Selbstbestimmung fördert die Innovation einer Community in hohem Maße und beeinflusst die Aktivitäten der Mitglieder maßgeblich. Zentrale Instrumente zur Implementierung dieses Koordinationsinstrumentes sind klassische Abstimmungsprozesse, aber auch Online-Events und Präsenztreffen.

Programme und Planung beeinflussen die betrachteten Erfolgsdimensionen nicht maßgeblich. Es können keine positiven Effekte auf Aktivität, Informationsqualität, Innovation oder das organisationale Lernen verzeichnet werden. Der Einsatz dieser Koordinationsinstrumente ist nicht anzuraten.

Anreizsysteme weisen eine hohe Relevanz für die erfolgreiche Koordination einer Business-Community auf. Monetäre Systeme haben einen positiven Einfluss auf die Informationsqualität innerhalb der Community. Auch werden die Lernfähigkeit sowie die Innovationsfähigkeit verbessert. Möglichkeiten der Koordination bieten beispielsweise die Entlohnung von sehr guten Leistungen oder qualitativ hochwertigen Beiträgen, gekoppelt an die übergeordneten Community-Ziele. Eine weitere Form sind soziale Anreizsysteme. Dieses Instrument ermöglicht eine Einflussnahme auf die Innovation auf Seiten des Community-Betreibers sowie auf die Aktivitäten der Community-Mitglieder. Die Implementierung erfolgt über Reputations- und Leistungssysteme sowie durch die Vergabe von Privilegien. In der praktischen Umsetzung kann beispielsweise eine Auszeichnung für die Zielerreichung oder eine öffentliche Kommunikation besonders guter Beiträge oder Leistungen erfolgen.

Das Koordinationsinstrument einer Community-Kultur fördert, so stark wie kein weiteres untersuchtes

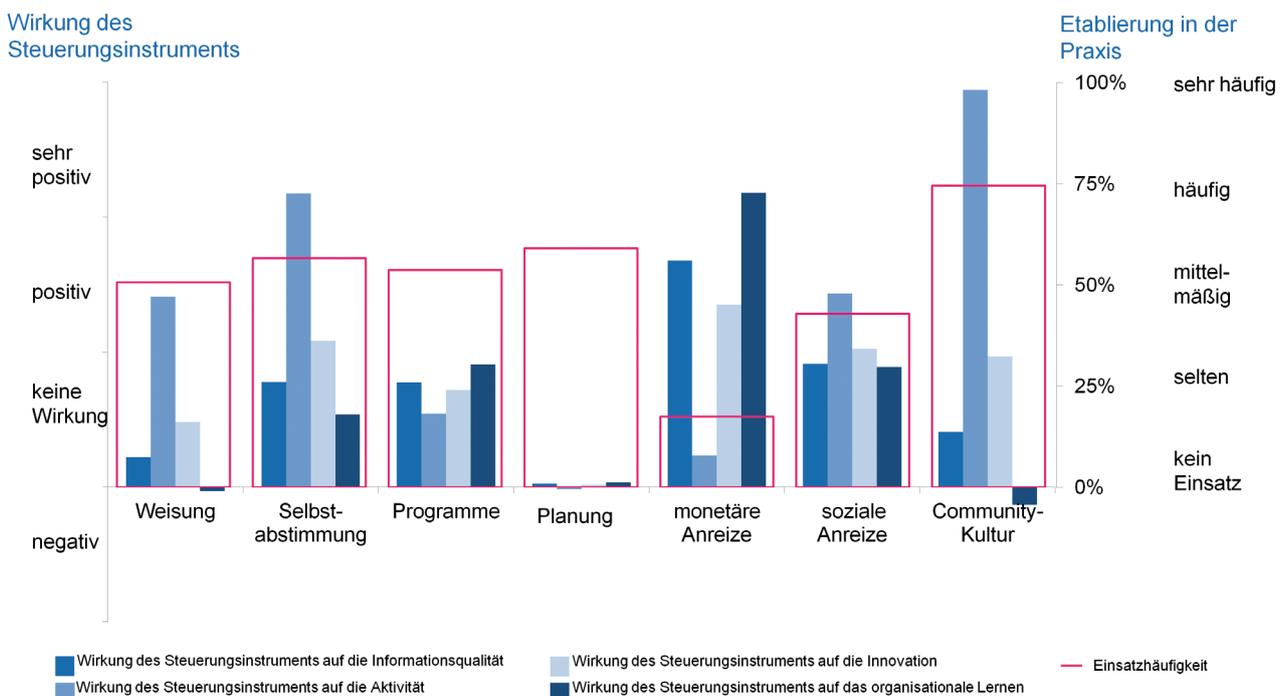


Bild 3: : Effekte und Einsatzhäufigkeiten der Koordinationsinstrumente [2]

Instrument, die Aktivitäten in der Business-Community. Innovation, Lernbereitschaft und Informationsqualität werden jedoch nicht maßgeblich beeinflusst. Besonders wichtig für die erfolgreiche Anwendung sind die Vermittlung eines Zugehörigkeitsgefühls unter den Mitgliedern sowie die Schaffung eines Gemeinschaftsgefüges, um die emotionale Verbundenheit zu fördern.

Folglich belegen die empirischen Befunde im Wesentlichen, dass eine erhöhte Relevanz der communityspezifischen Koordination im Besonderen durch Anreizsysteme, die Koordination durch Selbstabstimmung sowie die Koordination durch die Etablierung einer Community-Kultur gegeben ist.

Zudem konnte in der Studie nachgewiesen werden, dass das soziale Kapital und das Humankapital einer Community eine wichtige Basis für den Erfolg einer Business-Community darstellen. Um eine nachhaltige Aktivität sowie Informationsqualität innerhalb einer Community zu etablieren und eine hohe Innovations- sowie Lernfähigkeit zu erhalten, ist es förderlich, ein hohes Maß an sozialem Kapital sowie Humankapital innerhalb einer Business-Community zu schaffen. Beide Elemente sind eine wichtige Voraussetzung für die positive Entwicklung einer Business-Community. Es sollten folglich Maßnahmen ergriffen werden, welche die Entstehung von sozialem Kapital sowie Humankapital fördern [2].

Hinsichtlich des sozialen Kapitals betrifft dies vor allem Maßnahmen, die stabile Beziehungen zwischen Community-Mitgliedern ermöglichen und Vertrauen zwischen Mitgliedern sowie eine Identifikation mit der Community schaffen. Besonders die Schaffung von Gemeinsamkeiten, wie zum Beispiel die Einhaltung einer gemeinsamen semantischen Basis oder die Entwicklung gemeinsamer Ziele, eignet sich für die praktische Umsetzung. Für die Entstehung von Humankapital ist es ratsam, Aktivitäten auf die Etablierung von Kompetenzen und die Kreativität der Mitglieder auszurichten.

Der Einfluss der Koordinationsinstrumente auf die Generierung von Community-Kapital ist in Bild 4 visualisiert und bewertet:

Für eine positive Entwicklung des sozialen Kapitals eignen sich demnach insbesondere die Etablierung einer Community-Kultur sowie die Koordination durch Selbstabstimmung. Das Humankapital einer Community kann vor allem mit der Koordination durch monetäre und soziale Anreizsysteme gesteigert werden. Auch Programme unterstützen die Generierung von Humankapital. Da Programme jedoch nicht weiter zum Erfolg von Communitys beitragen, ist die Anwendung des Koordinationsinstruments ausschließlich für die Steigerung des Humankapitals empfehlenswert [2].

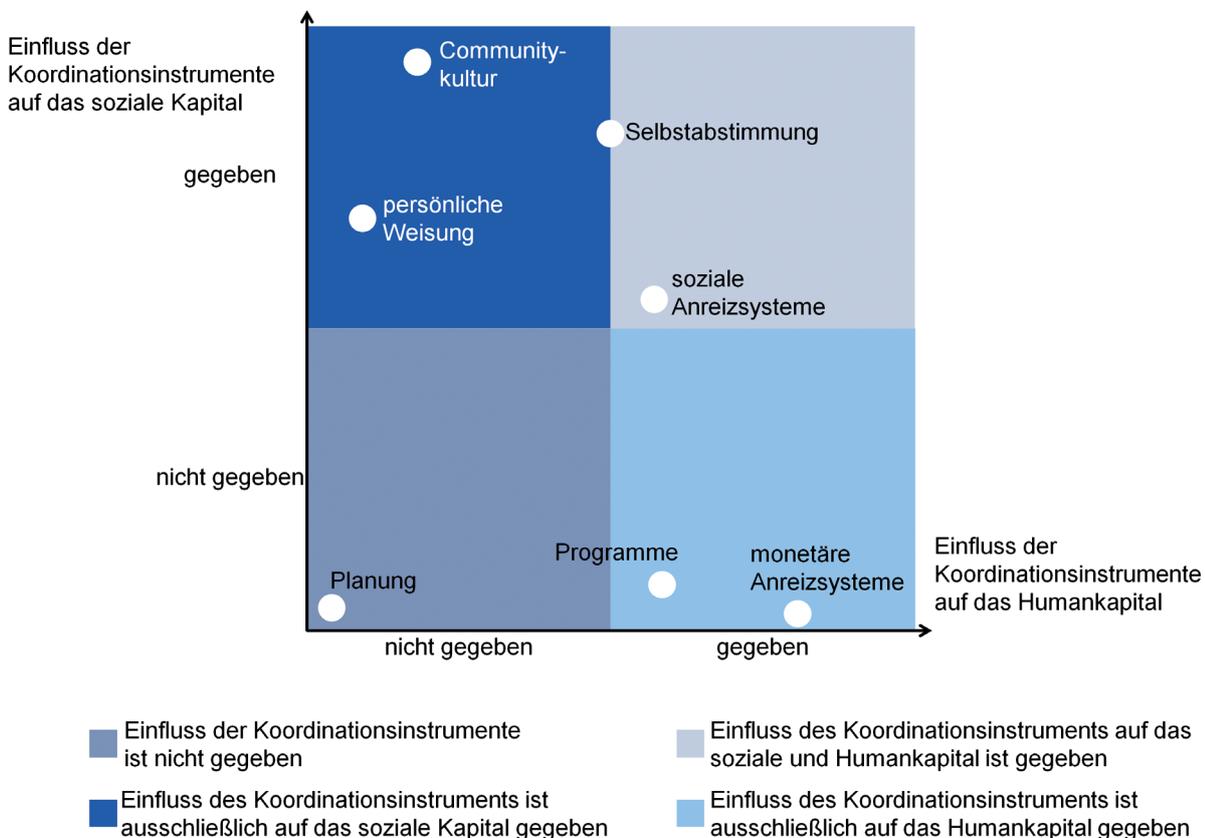


Bild 4: Einfluss der Koordinationsinstrumente auf das Community-Kapital

Zu berücksichtigen bleibt, dass in der Praxis die Koordinationsinstrumente in jeder Beziehung nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können. In Kombination finden gegenseitige Verstärkungen oder Ergänzungen statt, die es zu berücksichtigen gilt [6].

Abgeleitet aus den aufgeführten Ergebnissen verdeutlicht Bild 5 die bewerteten Koordinationsinstrumente und zeigt Maßnahmen zur praktischen Anwendung auf. Eine erfolgreiche Koordination liegt zum einen vor, wenn die Aktivität der Community-Mitglieder und die Informationsqualität innerhalb der Business-Community positiv beeinflusst werden. Zum anderen ist eine erfolgreiche Koordination gegeben, wenn sie Innovationen und das organisationale Lernen des Unternehmens, welche die Business-Community betreibt, steigert. Erfolgreiche Koordinationsinstrumente bestehen unter anderem aus monetären und sozialen Anreizsystemen. Die praktische Umsetzung erfolgt durch diverse Entwürfe von Belohnungssystemen wie etwa Bounty-Programmen oder der Vergabe von sozialen Privilegien. Ebenfalls als geeignet erweist sich die Koordination durch die Etablierung einer Community-Kultur. Maßnahmen wie die Einführung von gemeinsamen Normen und Werten beeinflussen maßgeblich den Zusammenhalt in einer

Business-Community. Im Einsatz personenbezogener Koordinationsinstrumente ist besonders die Koordination durch Selbstbestimmung zu fokussieren. Neben den klassischen Maßnahmen kann speziell durch Peer-Reviews oder Online-Events die Innovationsfähigkeit auf Seiten des Unternehmens gesteigert werden. Die Koordination durch persönliche Weisung eignet sich jedoch nur bedingt für die Koordination von Business-Communities. Nicht erfolgversprechend ist die Koordination durch Planung oder Programme. Sie haben keine signifikanten Effekte auf den Erfolg einer Business-Community sowie auf den organisationalen Erfolg.

Abschließend kann festgehalten werden, dass für eine erfolgreiche Koordination von Business-Communities vor allem personenorientierte Koordinationsinstrumente eingesetzt werden sollten. Dabei erweisen sich Anreizsysteme sowie Instrumente der Selbstorganisation als besonders geeignet. Ebenfalls zielführend ist die Etablierung einer Community-Kultur [1]. Auf diese Weise können Unternehmen ihre eigene Business-Community langfristig nachhaltig und erfolgreich koordinieren und somit einen erheblichen Nutzen aus dem Wissen und den Kompetenzen der Mitglieder ziehen.

STEUERUNGS- INSTRUMENT	EINSATZ- EMPFEHLUNG	MAßNAHMEN
<b>Weisung</b>		Formale, inhaltliche Weisungen moderat einsetzen und technische Rechteebenen zur Regulierung aktiver Mitglieder einsetzen.
<b>Selbstabstimmung</b>		Einsatz von Peer-Reviews und die Organisation von Online-Events sowie Präsenztreffen zur Steigerung der Aktivität und Innovationsrate verstärken.
<b>Programme</b>		Einsatz verringern, da etwaige Programme respektive Regeln relativ wirkungslos sind.
<b>Planung</b>		Einsatz drastisch verringern, da Pläne im Gegensatz zu Unternehmen in Communitys wirkungslos sind.
<b>monetäre Anreizsysteme</b>		Belohnung durch den Einsatz von Bounty-Programmen, speziell für die Verbesserung der Informationsqualität, und eine Steigerung der Lernrate umfassend einsetzen.
<b>soziale Anreizsysteme</b>		Leistungs- und Reputationssysteme umfassend nutzen sowie die Belohnung durch die Vergabe von Privilegien umfangreich einsetzen.
<b>Etablierung einer Community-Kultur</b>		Maßnahmen zur Förderung des Gemeinschaftsgefüges der Mitglieder schaffen und Community-Erkennungsmerkmale zur Förderung der Aktivität etablieren.

Bild 5: Handlungsempfehlungen hinsichtlich der betrachteten Koordinationsinstrumente [2]

---

## 5 Das FIR unterstützt

Im Zuge der zunehmenden Bedeutung von Business-Communities stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung, sich ihre eigene interne oder externe Business-Community aufzubauen, um nachhaltig wettbewerbs- und konkurrenzfähig zu bleiben. Dabei kommen sowohl interne Wissensplattformen als auch externe Auftritte in Marketing, Service oder Vertrieb sowie in Forschung und Entwicklung zum Einsatz. Die großen Potenziale liegen insbesondere in den wissensintensiven, innovativen Anwendungsfeldern. Auch bieten Business-Communities erhebliche Potenziale zur Produktivitätssteigerung. Generell ist davon auszugehen, dass die Nutzung von Business-Communities in Zukunft die Kultur ganzer Unternehmen maßgeblich verändern wird.

Der systematische Aufbau und die erfolgreiche Koordination einer Business-Community in einem Unternehmen sind mit zahlreichen unterschiedlichen Aufgabenfeldern verbunden. Klassische Koordinationsinstrumente der Managementlehre können in ihrer Anwendung nicht übertragen werden. Dies führt häufig zu Fehlern im Management von Business-Communities, so dass die Potenziale nicht wirklich ausgeschöpft werden können. Dabei stellt die erfolgreiche Leitung und Koordination von Business-Communities den Community-Manager vor besondere Herausforderungen.

Das *FIR an der RWTH Aachen* ermittelt schon in der Initiierungsphase sowie bei der Konzeptualisierung die Rahmenbedingungen und Möglichkeiten für den Aufbau einer Business-Community und unterstützt Unternehmen bei der Implementierung sowie dem Betrieb. Somit wird gewährleistet, dass Risiken und Herausforderungen von Beginn an aufgedeckt werden, um den erfolgreichen Betrieb einer Business-Community sicherstellen zu können. Das FIR begleitet Unternehmen dabei auf Basis aktueller Forschungsergebnisse durch methodische Vorgehensweisen und adäquate Tools nicht nur im Aufbau, sondern auch im Betrieb einer eigenen Business-Community.

Das *FIR an der RWTH Aachen* gehört seit über 60 Jahren zu den führenden Institutionen im Bereich der Betriebsorganisation. Unsere umfassende Erfahrung im Bereich des IT-Einsatzes in Kombination mit der steten (Weiter-)Entwicklung moderner Tools zur Planung und Bewertung von Schlüsseltechnologien bilden die Grundlage für den Transfer von anwendungsnahen Forschungsergebnissen in die Praxis. Ausgereifte Angebote liefern professionelle und gleichzeitig individuelle Lösungen für die Praxis.

---

## 6 Literaturverzeichnis

- [1] CHUI, M.; MANYIKA, J.; BUGHIN, J.; DOBBS, R.; ROXBURGH, C.; SARRAZIN, H.; SANDS, G. U. WESTERGREN, M.: The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies. McKinsey Global Institute, 2012.
- [2] HOFFART, C.: Koordination von Communities of Interest. Schriftenreihe Rationalisierung; Bd. 116. Hrsg.: G. Schuh. Apprimus, Aachen 2013. – Zugl.: Aachen, Techn. Hochsch., Diss., 2013.
- [3] SUBRAMANIAM, M. U. YOUNDT, M.A.: The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. In: Academy of Management Journal 48 (2005) 3, S. 450-463.
- [4] LICHTENTHALER, U.: Absorptive Capacity, Environmental Turbulence, and the Complementarity of Organizational Learning Processes. In: Academy of Management Journal 52 (2009) 4, S. 822-846.
- [5] KOGUT, B.; ZANDER, U.: Knowledge of the Firm, Combinative capabilities and the Replication of Technology. In: Organization Science 3 (1992) 3, S. 383-397.
- [6] BORCHARDT, A.: Koordinationsinstrumente in virtuellen Unternehmen: Eine empirische Untersuchung anhand lose gekoppelter Systeme. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2006. – Zugl.: Kiel, Univ., Diss., 2006.
- [7] KIESER, A.; WALGENBACH, P.: Organisation 6. überarbeitete Auflage. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2010.
- [8] STAEHLE, W.H.: Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive 8. Auflage. Vahlen, München 1999.
- [9] SCHULTZ-ZURHAUSEN, M.: Organisation 4. Auflage. Vahlen, München 2005.
- [10] STEINMANN, H.; SCHREYÖGG, G.: Management - Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudie 6., vollst. überarb. Auflage. Gabler, Wiesbaden 2005.
- [11] BARNARD, C.I.: The function of the executive. Harvard University Press, Cambridge 1938.
- [12] MARCH, J.G.; SIMMON, H. A.: Organisation und Individuum: Menschliches Verhalten in Organisationen 3. Auflage. Gabler, Wiesbaden 1976.

### Weiterführende Literatur

VALDEZ, A.; SCHAAR, A.; ZIEFLE, M.: Personality Influences on Etiquette Requirements for Social Media in the Work Context. In: Human Factors in Computing and Informatics. First International Conference, South CHI 2013, Maribor, Slovenia, July 1-3, 2013. Proceedings. Hrsg.: A. Holzinger; M. Ziefle; M. Hitz; M. Debevc. Springer, Berlin [u. a.] 2013, S. 427 – 446.

SCHAAR, A.; VALDEZ, A.; ZIEFLE, M.: The Impact of User Diversity on the Willingness to Disclose Personal Information in Social Network Services. In: Human Factors in Computing and Informatics. First International Conference, SouthCHI 2013, Maribor, Slovenia, July 1-3, 2013. Proceedings. Hrsg.: A. Holzinger; M. Ziefle; M. Hitz; M. Debevc. Springer, Berlin [u. a.] 2013, S. 174 – 193.

SCHMITZ-URBAN, A.; BENDER, J.; GUDERGAN, G.; SCHAAR, A.; VALDEZ, A.; LÖCKER, A.; ERASSME, D.; HOFMANN, J.; ZIEFLE, M.; JAKOBS, E.: Einsatz von Experten-Communitys zur Sicherung der Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. In: Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. Beiträge der Demografietagung des BMBF im Wissenschaftsjahr 2013. Hrsg.: S. Jeschke. Campus Verlag, Frankfurt [u. a.] 2013, S. 87 – 104.

