



Der Lebenszyklus unternehmensinterner Communitys

ToMiC: Wie sich virtuelle Gemeinschaften im Unternehmen entwickeln

Die Bedeutung von Sozialen Netzwerken nimmt sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext rasant zu. Viele Unternehmen haben die Potenziale der virtuellen Vernetzung ihrer Mitarbeiter erkannt und versuchen, durch Soziale Netzwerke die unternehmensinterne Kommunikation und Kollaboration zu verbessern. Für die erfolgreiche Nutzung eines Social Networks ist die alleinige Bereitstellung der technischen Infrastruktur (Social Software) allerdings nicht ausreichend. Es ist ein bedarfsgerechtes Management des Netzwerks bzw. der sich darin bildenden Communitys notwendig. Um ein solches zu gewährleisten, ist die Kenntnis über den Lebenszyklus von Communitys eine elementare Voraussetzung, da in Abhängigkeit der aktuellen Lebensphase zum Teil völlig unterschiedliche Bedürfnisse der Communitymitglieder vorherrschen und demnach zu befriedigen sind. Im nachstehenden Bericht wird aus diesem Grund der Lebenszyklus einer unternehmensinternen Community erläutert. Die in diesem Beitrag vorgestellten Forschungsergebnisse wurden im Rahmen des ToMiC-Forschungsprojekts entwickelt. Das 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.

Unternehmen wie *Microsoft*, *IBM* oder *Deloitte* nutzen Soziale Netzwerke, um ihre Mitarbeiter unabhängig von Zeit und Ort miteinander zu vernetzen und die sich daraus bietenden Potenziale auszuschöpfen [1]. So können die interne Kommunikation und Kollaboration verbessert und die Produktivität der Belegschaft sowie deren Innovationsfähigkeit gesteigert werden [2; 3]. Diese Effekte werden beispielsweise durch die Vermeidung von Doppelarbeit, eine effizientere Suche von Informationen oder die schnellere Identifikation interner Experten erzielt [4].

Zum erfolgreichen Betrieb eines Social Networks ist es nicht ausreichend, lediglich eine technische Infrastruktur (Social Software) bereitzustellen [6]. Stattdessen herrscht Konsens darüber, dass das Social Network bzw. die sich darin bildenden unternehmensinternen Communitys bedarfsgerecht gemanagt werden müssen [5]. Unternehmensinterne Communitys sind in diesem Kontext als thematisch abgeschlossene (vorwiegend virtuelle) Gruppen von Mitarbeitern zu verstehen, die durch

gemeinsame Interessen, Aufgaben und/oder Leidenschaft ihrer Mitglieder für ein Themengebiet charakterisiert sind. Die Forderung nach einem bedarfsgerechten Management resultiert aus der Tatsache, dass sich die Bedürfnisse der Communitymitglieder zeitlich verändern [6]. Unternehmensinterne Communitys unterliegen ähnlich wie Produkte oder Technologien einem Lebenszyklus, der sich durch unterschiedliche Ausprägungen verschiedener Merkmale charakterisieren lässt. Um die Community bedarfsgerecht zu managen, deren Wert für das Unternehmen zu maximieren und folglich ein Scheitern zu verhindern, ist es demnach wichtig, die aktuelle Lebensphase und damit die Bedürfnisse der Community zu kennen. In der Praxis stoßen (insbesondere kleine und mittlere) Unternehmen bei der Identifikation der aktuellen Lebensphase der Community jedoch häufig an ihre Grenzen. Der Grund dafür liegt darin, dass objektive Messgrößen fehlen, über die Rückschlüsse auf den Lebenszyklus einer unternehmensinternen Community gezogen werden können.

Im Forschungsprojekt ToMiC steht ebendiese Problematik im Fokus und soll vor allem kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ein Communitymanagement ermöglichen, welches das Scheitern der Community verhindert und deren Wert für das Unternehmen maximiert. Hierzu wurde der idealtypische Lebenszyklus einer unternehmensinternen Community identifiziert und eine Typologie entwickelt, die Unternehmen dazu befähigt, die aktuelle Lebensphase eigenständig anhand objektiver Kriterien zu bestimmen.

[Vorgehensweise bei der Identifikation des Lebenszyklus](#)

Um die Frage nach der aktuellen Lebensphase beantworten zu können, wurden zunächst die relevanten Eigenschaften bestimmt, die die unterschiedlichen Lebensphasen charakterisieren. Hierzu wurden in einem iterativen Prozess aus Literaturrecherche, Experteninterviews und Workshops mit Praxisvertretern sieben Merkmale

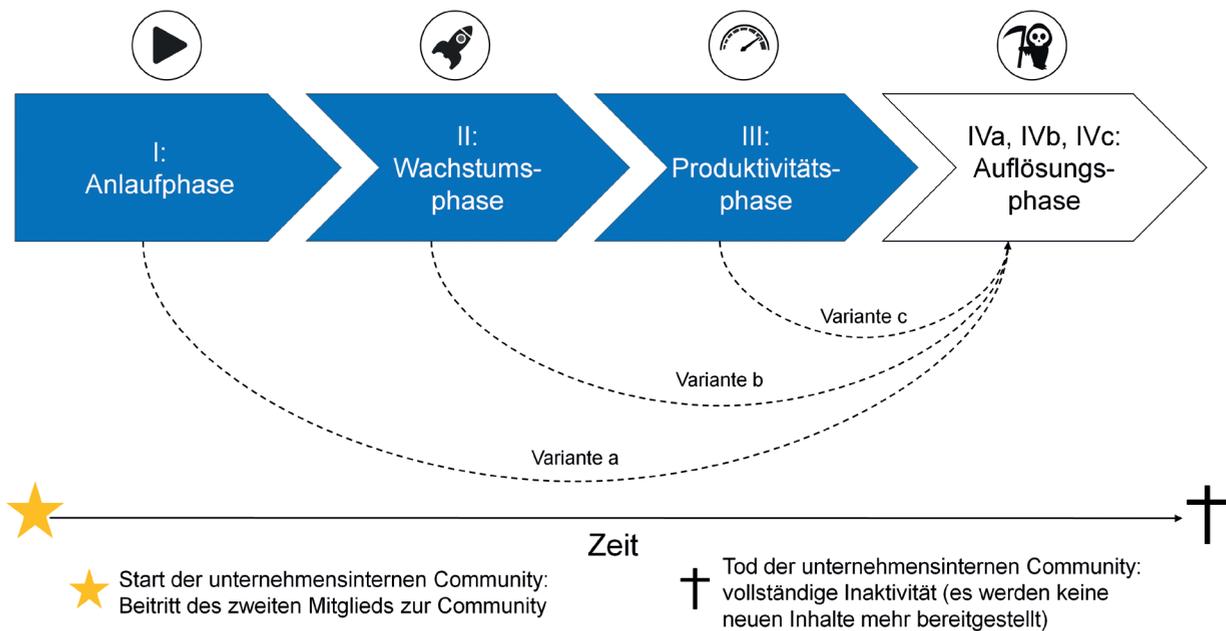


Bild 1: Lebenszyklus einer unternehmensinternen Community (eigene Darstellung)

identifiziert, deren Ausprägungen sich idealtypisch im Entwicklungsverlauf einer unternehmensinternen Community verändern. Dies sind neben der Anzahl der Mitglieder und deren Aktivitätsniveau der Vernetzungsgrad und das Vertrauen, der Bekanntheitsgrad der Community im Unternehmen sowie der Communitywert sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitglieder. Unter Verwendung der Forschungsmethode der Typisierung konnten durch die sinnvolle Kombination der Merkmalsausprägungen im Anschluss sechs konsistente Typen (Typ I, Typ II, Typ III sowie Typ IVa, IVb, IVc) gebildet werden. Jeder dieser Typen stellt eine Lebensphase dar. In ihrer Gesamtheit bilden die sechs Typen den Lebenszyklus einer unternehmensinternen Community ab.

Der 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 [7]. 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 Mitglieder 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.

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.

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

Ansprechpartner:



Marcel Schwartz, M.Sc.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
FIR, Bereich Dienstleistungsmanagement
Tel.: +49 241 47705-203
E-Mail: Marcel.Schwartz@fir.rwth-aachen.de

Projekttitle: ToMiC

Projekt-/Forschungsträger: BMWi; AiF

Förderkennzeichen: 18508 N

Projektpartner: formitas Gesellschaft für IuK-Technologie mbH; GreenGate AG; IntraWorlds GmbH; Braunschweigische Maschinenbauanstalt AG (BMA); Siemens AG; InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG; Databay AG; GRÜN Software AG; divia GmbH; KVD Kundendienst-Verband Deutschland e. V.; Forum Vision Instandhaltung e. V.; WITTENSTEIN AG; The Jodel Venture GmbH; Communardo Software GmbH; parcellLab GmbH, Social Media Aachen; Knowledge Research Center Dresden e. V.

Internet: tomic.fir.de

Das Forschungsprojekt ToMiC befindet sich seit Juli 2016 in Bearbeitung. Wenn Ihr Unternehmen an den Inhalten des Projekts interessiert ist, können Sie sich gerne kostenfrei am projektbegleitenden Ausschuss beteiligen.

Dabei haben Sie die Möglichkeit, regelmäßig aktuelle Projektergebnisse zu erfahren und Ihre Ideen in Diskussionen zum Thema einzubringen.

Bei Interesse kontaktieren Sie uns gerne!

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



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.

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.

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.

Auch das Erreichen der kritischen Masse an Mitgliedern und damit der Eintritt der Community in die Wachstumsphase schließt 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.

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.

Ausblick auf das weitere Vorgehen im Forschungsprojekt

Auf der Grundlage des Lebenszyklus können Handlungsempfehlungen erarbeitet werden, die ein wirtschaftlich zielführendes Management unternehmensinterner Communitys ermöglichen. Wirtschaftlich zielführend

bedeutet in diesem Kontext, dass der Communitywert für das Unternehmen maximiert wird. Dieser kann nicht direkt beeinflusst werden, sodass die übrigen Merkmale durch die Anwendung von Managementinstrumenten derart verändert werden müssen, dass die Community

zum frühestmöglichen Zeitpunkt in die Produktivitätsphase übergeht und dort für einen möglichst langen Zeitraum verweilt. Im Rahmen des Forschungsprojekts ToMiC werden hierfür im nächsten Schritt Managementinstrumente identifiziert und hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Merk-

male untersucht. Dies befähigt Unternehmen, nach der Bestimmung der Lebensphase dazu exakt die Managementinstrumente auszuwählen, deren Einsatz den Wert der Community für das Unternehmen maximieren.

Literatur

- [1] Brandel, M.: The new employee connection: Social networking behind the firewall. <http://www.computerworld.com/article/2551401/networking/the-new-employee-connection-social-networking-behind-the-firewall.html> (zuletzt geprüft: 14.09.2017)
- [2] 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.
- [3] 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.
- [4] McAfee, A. P.: Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. In: MIT Sloan Management Review 47 (2006) 3, S. 21 – 28.
- [5] Howard, R.: HOW TO: Manage a Sustainable Online Community. <http://mashable.com/2010/07/30/sustainable-online-community/#74ArnyW9buq5> (zuletzt geprüft: 14.09.2017).
- [6] Iriberry, A.; Leroy, G.: A Life-Cycle Perspective on Online Community Success. In: ACM Computing Surveys 41(2009)2, S. 1 – 29.
- [7] Schlößer, D. C.: Die Rolle des CIO im postdigitalen Zeitalter. In: Best Practices von CIOs. Hrsg.: M. Lang. Symposium Publishing GmbH, Düsseldorf 2014, S. 17 – 33.

Anzeige

Karriere FIRst Class

Wir suchen Ingenieure, Wirtschaftsingenieure und Informatiker (m/w) mit Promotionsabsicht

Am FIR arbeiten Sie als Projektmanager an anwendungsorientierten Forschungs- und Industrieprojekten mit national und international führenden Unternehmen zusammen. Dabei entwickeln Sie eigenverantwortlich in kreativen, interdisziplinären Teams neue Unternehmenskonzepte und setzen diese in die Praxis um.

Ihr Profil

- Sie sind hochmotiviert, engagiert sowie team- und kommunikationsfähig.
- Sie verfügen über einen überdurchschnittlichen (wirtschafts-)ingenieurwissenschaftlichen oder informationstechnischen Studienabschluss einer Universität oder einer Technischen Hochschule.
- Sie haben bereits erste Berufserfahrungen durch Praktika oder Werkstudententätigkeiten gesammelt, die Sie für unsere Themen qualifizieren.
- Sie haben bereits Auslandserfahrung im Rahmen Ihres Studiums oder eines Praktikums sammeln können.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!

Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen richten Sie bitte an:

Herrn Prof. Dr.-Ing. Volker Stich · FIR e. V. an der RWTH Aachen · Campus-Boulevard 55 · 52074 Aachen oder per E-Mail: hrm@fir.rwth-aachen.de
Internet: karriere.fir.de

