



Konzepte für ein communitybasiertes Wissensmanagement im Enterprise 2.0

Sven Ahlheid, Melanie Jekal, Alexander Krebs
Siemens IT Solutions and Services GmbH

C-LAB Report

Vol. 10 (2011) No. 03

Cooperative Computing & Communication Laboratory

Die diesem C-LAB Report zugrunde liegenden Arbeiten wurden im Rahmen des vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) initiierten Forschungsprogramms THESEUS gefördert (Förderkennzeichen 01MQ07014).

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

ISSN 1619-7879

C-LAB ist eine Kooperation
der Universität Paderborn und der Siemens IT Solutions and Services GmbH
www.c-lab.de
info@c-lab.de

C-LAB Report

**Herausgegeben von
Published by**

**Dr. Wolfgang Kern, Siemens IT Solutions and Services GmbH
Prof. Dr. Franz-Josef Rammig, Universität Paderborn**

Das C-LAB - Cooperative Computing & Communication Laboratory - leistet Forschungs- und Entwicklungsarbeiten und gewährleistet deren Transfer an den Markt. Es wurde 1985 von den Partnern Nixdorf Computer AG (nun Siemens IT Solutions and Services GmbH) und der Universität Paderborn im Einvernehmen mit dem Land Nordrhein-Westfalen gegründet.

Die Vision, die dem C-LAB zugrunde liegt, geht davon aus, dass die gewaltigen Herausforderungen beim Übergang in die kommende Informationsgesellschaft nur durch globale Kooperation und in tiefer Verzahnung von Theorie und Praxis gelöst werden können. Im C-LAB arbeiten deshalb Mitarbeiter von Hochschule und Industrie unter einem Dach in einer gemeinsamen Organisation an gemeinsamen Projekten mit internationalen Partnern eng zusammen.

C-LAB - the Cooperative Computing & Cooperation Laboratory - works in the area of research and development and safeguards its transfer into the market. It was founded in 1985 by Nixdorf Computer AG (now Siemens IT Solutions and Services GmbH) and the University of Paderborn under the auspices of the State of North-Rhine Westphalia.

C-LAB's vision is based on the fundamental premise that the gargantuan challenges thrown up by the transition to a future information society can only be met through global cooperation and deep interworking of theory and practice. This is why, under one roof, staff from the university and from industry cooperate closely on joint projects within a common research and development organization together with international partners. In doing so, C-LAB concentrates on those innovative subject areas in which cooperation is expected to bear particular fruit for the partners and their general well-being.

ISSN 1619-7879

C-LAB
Fürstenallee 11
33102 Paderborn
fon: +49 5251 60 60 60
fax: +49 5251 60 60 66
email: info@c-lab.de
Internet: www.c-lab.de

© Siemens IT Solutions and Services GmbH und Universität Paderborn 2011

Alle Rechte sind vorbehalten.

Insbesondere ist die Übernahme in maschinenlesbare Form sowie das Speichern in Informationssystemen, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung der Siemens IT Solutions and Services GmbH und der Universität Paderborn gestattet.

All rights reserved.

In particular, the content of this document or extracts thereof are only permitted to be transferred into machine-readable form and stored in information systems when written consent has been obtained from Siemens IT Solutions and Services GmbH and the University of Paderborn

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Online Communities – Definitionsansätze und Forschungsbemühungen ...	6
3	Klassifikation und Verbreitungsfelder von Online Communities	9
4	Community-Erfolg als multidimensionales Konstrukt	13
4.1	Erfolgsmodelle für (kommerzielle) Online Communities im Web 2.0	
	als Ausgangspunkt.....	13
4.2	Erfolgsdefinition für Enterprise 2.0-Communities	17
5	Lebenszyklus einer Online Community	19
5.1	Übersicht über Lebenszyklusmodelle für Online Communities	
	in der Literatur.....	19
5.2	Community-Lebenszyklus nach Wenger (1998)	21
5.3	Community-Lebenszyklus nach McDermott (2000)	23
5.4	Community-Lebenszyklus nach Iriberry/Leroy (2009).....	24
6	Erfolgsfaktoren von Enterprise 2.0-Communities und ihre Integration	
	in den Community-Lebenszyklus	31
6.1	Übersicht über Erfolgsfaktoren von Enterprise 2.0-Communities.....	
	in der Literatur.....	31
6.1.1	Motivationsbeeinflussende Erfolgsfaktoren	31
6.1.2	Organisationale Erfolgsfaktoren	36
6.1.3	Technologische Erfolgsfaktoren	38
6.2	Zuordnung der identifizierten Erfolgsfaktoren zu den einzelnen Phasen	
	des Community-Lebenszyklus	40
6.2.1	Erfolgsfaktoren in der Gründungsphase	42
6.2.2	Erfolgsfaktoren in der Erstellungsphase	43
6.2.3	Erfolgsfaktoren in der Wachstumsphase	44
6.2.4	Erfolgsfaktoren in der Reifephase	44
6.2.5	Erfolgsfaktoren in der Degenerationsphase	45
7	Ein generischer Ansatz zur phasenspezifischen Messung des Erfolgs	
	von Enterprise 2.0-Communities	46
8	Zukünftiger Forschungsbedarf	53
	Referenzen	56

1 Einleitung

Der große Erfolg der unter den Schlagworten „Web 2.0“ (vgl. O’Reilly 2005) und „Social Media“ (vgl. Schürig 2010) zusammengefassten Weiterentwicklung des klassischen Internets der 90er Jahre, mit wenigen Bereitstellern und vielen Konsumenten von Inhalten und Informationen, hin zu einem durch interaktive Anwendungen, Communities und soziale Netzwerke geprägten Web 2.0, in welchem viele Nutzer Inhalte in entscheidendem Maße selbst gestalten, hat auch in Unternehmen entsprechende Begehrlichkeiten geweckt (vgl. Bughin/Chui 2010). Analog zum Begriff „Web 2.0“ wird für den Einsatz von Social Software und den sich in diesem Zusammenhang oftmals herausbildenden Online Communities in Unternehmen hierbei der Begriff „Enterprise 2.0“ verwendet (vgl. McAfee 2008). Von Enterprise 2.0-Anwendungen versprechen sich Unternehmen neben Arbeitseffizienzsteigerungen durch entsprechend einfach und intuitiv zu bedienende Kollaborationswerkzeuge vor allem eine Verbesserung des Transfers von Wissen innerhalb der Organisation und/oder zwischen der Organisation und ihrer externen Umwelt. In der Literatur wird dieser Transfer von Wissen als entscheidend für den Unternehmenserfolg angesehen, u. a. im Hinblick auf die Entwicklung neuer Produkte (vgl. Griffin/Hauser 1992) und die Gesamtleistung des Unternehmens (vgl. Gray/Meister 2004). Tsai (2002) bezeichnet das Teilen von unternehmensspezifischem Wissen sogar als schwierig zu imitierende Quelle eines anhaltenden Wettbewerbsvorteils und Maltz/Kohli (1996) stellen fest, dass ein Wettbewerbsvorteil von der Fähigkeit des Unternehmens abhängt, Wissen über den Markt in alle Abteilungen zu transferieren.

Entsprechend naheliegend ist, dass zahlreiche innovative Unternehmen seither begonnen haben, Social Software und communitybasierten Enterprise 2.0-Konzepte in ihre Intranets zu integrieren. Zur Frage der Verbreitung und Adoption von Web 2.0-Technologien und -ansätzen führt die Unternehmensberatung McKinsey seit dem Jahr 2006 im Jahreszyklus regelmäßig entsprechende Studien durch. Mit Blick auf die Ergebnisse der aktuellen Studie aus dem Jahr 2010 schreiben Bughin/Chui (2010): „The present survey, our fourth, garnered responses from 3,249 executives across a range of regions, industries, and functional areas. Two-thirds of the respondents reported using Web 2.0 in their organizations. (...) The share of companies where respondents report using Web 2.0 technologies continues to grow.“ Vielfach konnten auch bereits ein positiver geschäftlicher Nutzen durch den Einsatz von E2.0-Plattformen in Unternehmensnetzwerken belegt werden (vgl. Ackerman et al. 2003; Bughin/Chui 2010). Gleichwohl ordnen Bughin/Chui (2010) von den 2.174 Unternehmen, die eine Nutzung von Social Software innerhalb der eigenen Organisation bejahen, 1.711 Firmen (= 78,7 %) in die Gruppe der sich hinsichtlich einer nutzenstiftenden Verwendung derartiger Anwendungen noch entwickelnden Unternehmen ein: „Respondents at the companies in this group report the lowest percentages of usage among their employees, customers, and business partners; say that Web 2.0 is less integrated into their employees’ day-to-day work than respondents at other companies do; and are least likely to report high levels of collaboration or information sharing across the organization. We call these companies, still learning the ropes of Web 2.0, the “developing” group.“

Da eine vollständige Ausschöpfung der Nutzenpotenziale von communitybasierten Social Software Anwendungen im Unternehmenskontext – das zeigen die vorgenannten Ergebnisse – keinesfalls den Standardfall darstellt, sondern zahlreiche Unternehmen sich noch in der Phase der Orientierung bzw. der initialen Adoption der entsprechenden Anwendungen befinden, werden in diesem C-LAB Report unterschiedliche, aufeinander aufbauende Konzepte für ein erfolgreiches Management von Enterprise 2.0-Community-Plattformen vorgestellt. Diese wurden von Siemens IT Solutions and Services – C-LAB im Rahmen des vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie geförderten Forschungsprogramms THESEUS im Anwendungsfall ALEXANDRIA (Förderkennzeichen 01MQ07014) erarbeitet.

In Kapitel 2 wird dazu zunächst ein Grundverständnis für den Begriff der Online Community geschaffen und ein kurzer Abriss über die interdisziplinären Forschungsbemühungen im Community-Umfeld gegeben. Kapitel 3 befasst sich sodann mit der Klassifikation und den Verbreitungsfeldern von Online Communities und nimmt dabei auch noch einmal eine feinere Unterteilung der Einsatzmöglichkeiten derartiger Communities im betrieblichen Kontext vor. Das sich daran anschließende vierte Kapitel ist dem Begriff „Community-Erfolg“ gewidmet und liefert sowohl für Web 2.0- als auch für Enterprise 2.0-Communities eine Konzeptualisierung unterschiedlicher Erfolgsdimensionen. Da sich die dynamische Entwicklung von Online Communities in aller Regel in unterschiedlichen Phasen vollzieht, befasst sich das fünfte Kapitel mit dem Konzept des Community-Lebenszyklus und stellt unterschiedliche, im Schrifttum diskutierte Lebenszyklusmodelle für Online Communities näher vor. Das Lebenszyklusmodell von Iriberry/Leroy (2009) bildet dann auch den Bezugspunkt für die weiteren Ausführungen der nachfolgenden Kapitel 6 und 7. Nach einer Zusammenstellung von unterschiedlichen, in Forschung und Praxis identifizierten Erfolgsfaktoren für Enterprise 2.0-Communities werden diese Faktoren im Anschluss hinsichtlich ihrer Bedeutung den einzelnen Phasen des Community-Lebenszyklus zugeordnet. Auf diese Weise wird offensichtlich, in welcher Reihenfolge die einzelnen Faktoren vom Betreiber der Enterprise 2.0-Plattform zu adressieren sind, um einen größtmöglichen Community-Erfolg zu realisieren. Der phasenspezifischen Messung dieses Community-Erfolgs sind schließlich die Ausführungen in Kapitel 7 gewidmet. Dort wird aufgezeigt, welche Arten von Performance Indikatoren in den einzelnen Phasen des Community-Lebenszyklus zur Bewertung des Erfolgs einer Enterprise 2.0-Plattform herangezogen werden sollten. Der Beitrag endet mit einer kurzen Darstellung des zukünftigen Forschungsbedarfs zum Thema „Online Communities“.

2 Online Communities – Definitionsansätze und Forschungsbemühungen

Bisher existiert im Schrifttum für den Begriff „Online Community“ keine eindeutige Definition. Dies liegt zum einen daran, dass es sich bei Online Communities um ein interdisziplinäres Forschungsfeld handelt, welches sowohl aus der psychologischen, soziologischen, wirtschaftswissenschaftlichen als auch der informationstechnologischen Perspektive betrachtet wird (vgl. Leimeister et al. 2006, S. 280) und diese unterschiedlichen Betrachtungswinkel demzufolge zu unterschiedlichen Auffassungen und Definitionen führen können (vgl. Iriberry/Leroy, 2009, S. 3). „The discipline initiating the study tends to define the term according to its scientific body of knowledge.“ (Leimeister et al. 2006, S. 280). Zum anderen ruft der Begriff „Online Community“ verschiedene sowohl positive als auch negative Assoziationen hervor. So führt Preece (2001, S. 2) aus, dass „[f]or some, the concept creates fuzzy, warm, reassuring feelings; for others it conjures up concern about people operating at the margins of society to create networks of hatred or support for deviant behaviour“.

Eine der ersten und bekanntesten Definitionen verfasste 1993 Howard Rheingold, basierend auf seiner langjährigen Erfahrung als Mitglied der Online Community WELL (Whole Earth 'Lectronic Link). Er definiert Online Communities als „(...) social aggregations that emerge from the Net when enough people carry on public discussion long enough, with sufficient human feeling, to form webs of personal relationships in cyber-space“ (Rheingold 1993, S. 413). Der Autor rekurriert somit auf die Ebene von Gemeinschaftsgefühlen und sozialen Beziehungen unter den Mitgliedern der Community.

Eine weitere, sehr bekannte Definition stammt von den ehemaligen McKinsey Beratern Hagel und Armstrong. Die Autoren stellen wie Rheingold die Community-Mitglieder in den Mittelpunkt. Überdies nehmen sie den Fokus einer Community sowie eine ökonomische Dimension als Charakteristikum in ihren Definitionsansatz mit auf. Nach ihrem Verständnis handelt es sich bei Online Communities um „Groups of people with common interests and needs who come together online. Most are drawn by the opportunity to share a sense of community with like-minded strangers, regardless of where they live. But virtual communities are more than just a social phenomenon. What starts off as a group drawn together by common interests ends up as a group with a critical mass of purchasing power, partly thanks to the fact that communities allow members to exchange information on such things as a product's price and quality“ (Hagel/Armstrong 1997, S. 143). Durch diese Betonung der ökonomischen Aspekte von Online Communities und der Fokussierung von kommerziellen Communities exkludieren die Autoren z. B. Open-Source-Projekte, was ihre Definition als zu eng gefasst erachten lässt. Auch wird die technische Dimension von Online Communities in ihrem Definitionsansatz vernachlässigt.

Hamann (2001, S. 75) versteht unter einer Online Community „(1) a group of people (2) who share social interaction (3) and some common ties between themselves and the other members of the group (4) and who share an area for at least some of the time. (In some cases, this shared area might be occupied by every member of a community at one time. However, it seems more likely that members of the commu-

nity will move in and out of this shared area, meeting most often in pairs or small groups.)” Die „area”, auf die er rekurriert, erklärt Hamann (2001, S. 76) wie folgt: „Our online interaction takes place in a shared area, the electrically created space along the wires which connect our computers.“ Der Autor bezieht sowohl die soziale als auch die technische Dimension in seine Definition ein. Ein Kritikpunkt ist, dass sich zwar vermuten lässt, dass sich hinter den Worten „some common ties“ die Bedürfnisse bzw. Motive der Individuen verbergen, dieser Aspekt von Online Communities in der Definition jedoch zu offen gehalten ist.

Einen multidisziplinären Definitionsansatz liefern Maloney-Krichmar/Preece (2002). Ihnen zufolge besteht eine Online Community aus „[a)] people, who interact socially as they strive to satisfy their own needs or perform special roles, such as leading or moderating, [b)] a shared purpose, such as an interest, need, information exchange, or service that provides a reason for the community, [c)] policies, in the form of tacit assumptions, rituals, protocols, rules, and laws that guide people’s interactions and [d)] computer systems, to support and mediate social interaction and facilitate a sense of togetherness” (Maloney-Krichmar/Preece 2002, S. 21). „This approach has proven to be very useful because it mentions interacting people, rules of interaction, a common purpose, and a technical platform as constitutive elements” (Leimeister et al. 2006, S. 281).

In Anlehnung an Fuchte (2007, S. 12 f.) wird der Begriff der Online Community für das nachfolgende Deliverable wie folgt verstanden: Eine Online Community zeichnet sich durch eine Gruppe von Menschen mit individuellen Bedürfnissen bzw. Motiven aus, die wiederholt und über einen längeren Zeitraum hinweg auf andere Menschen treffen, mit denen sie ihre Bedürfnisse bzw. Motive teilen oder komplementär ergänzen. Um diese Bedürfnisse im Sinne einer individuellen Wertschöpfung zu befriedigen, interagieren die Menschen miteinander, d. h. sie kommunizieren, koordinieren sich und kooperieren, wobei Internettechnologien bzw. technische Features die Interaktion der Community-Mitglieder unterstützen. Dabei präsentieren sich die Individuen und bauen zueinander Beziehungen auf, die eine Gemeinschaft entstehen lassen, die durch implizite und explizite Verhaltenskodizes geregelt ist. Durch die Interaktion kann es neben der individuellen Wertschöpfung zudem zu einer übergreifenden, d. h. kollektiven bzw. sozialen Wertschöpfung im Sinne der Erreichung eines gemeinsamen Community-Ziels kommen. Auf Basis dieses gemeinsamen Community-Ziel, das auch als spezielles Anliegen verstanden werden kann, grenzt sich die Community zu anderen Communities ab, wobei die Mitglieder Einfluss auf die Inhalte der Community nehmen können.

Die Forschungsbemühungen zum Thema Online Communities innerhalb der verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen haben sich laut Iriberry/Leroy (2009, S. 4-8) seit Beginn der 1990er Jahre in vier verschiedenen, einander überlappenden Phasen entwickelt. Die erste Phase, die im Jahre 1993 mit den Arbeiten Rheingolds begann, wurde von soziologischen Studien dominiert. Im Rahmen dieser Studien wurden Online Communities als soziale Phänomene aufgefasst und ihre Potenziale zur Veränderung der Art und Weise, wie Menschen innerhalb der Gesellschaft miteinander interagieren, untersucht. „Sociologists compared online communities to physical communities and explored the presence of various community-related concepts such as social aggregations, identity, social networks and ties, and social and collective action. They also studied the impacts of Internet use on individuals and society, such as social isolation, social involvement, and well-being“ (Iriberry/Leroy 2009, S. 6).

In einer zweiten Phase seit etwa 1996 versucht die betriebswirtschaftliche Forschung, den Wert des Wissens, der in und durch Online Communities erzeugt wird, aus Sicht kommerzieller Unternehmen zu bewerten. Die Forschungsschwerpunkte liegen dabei z. B. bei Hagel/Armstrong (1997) auf der Betrachtung des Wertes einer Online Community für die Befriedigung von Kundenbedürfnissen und eine daraus resultierende Erhöhung der langfristigen Kundenbindung. Wenger et al. (2002) hingegen untersuchen Online Communities als Möglichkeit, um das Wissen der Mitarbeiter, welches in kreativen Prozessen innerhalb von Unternehmen entsteht, zu organisieren und anderen Organisationsmitgliedern zur Problemlösung, als Basis für Neuproduktentwicklungen sowie zur Steigerung ihrer Produktivität zur Verfügung zu stellen.

„In the third wave of online community research, psychology researchers focused on members' relationships and attachments within online communities“ (Iriberry/Leroy 2009, S. 7). Community Mitglieder erfahren in Online Communities oftmals das Gefühl der Gruppenzugehörigkeit, fühlen sich sicher und mit ihren persönlichen Belangen verstanden. Diese Perspektive weist zugleich aber auch auf eine Problematik der virtuellen Welt hin, die es erlaubt, sich aus der realen Welt abzukapseln und sich völlig der vermeintlichen Geborgenheit innerhalb einer Online Community hinzugeben.

Die vierte Phase wird durch Arbeiten aus dem Umfeld der Wirtschaftsinformatik geprägt. „The focus shifted to members' needs and requirements, development of electronic tools to support online communities, adoption and implementation of these tools, online communities for new purposes such as teaching and, finally, outcome assessment“ (Iriberry/Leroy 2009, S. 7). In den letzten Jahren lag der Fokus der entsprechenden Forschungsbemühungen auf der Identifikation von solchen Voraussetzungen (im Sinne von Erfolgsfaktoren), die einen positiven Effekt auf das Ausmaß an Mitgliederpartizipation innerhalb einer Online Community ausüben und hierdurch einen entsprechenden Community-Erfolg sicherstellen.

Nachdem ein Grundverständnis für den Begriff der Online Community geschaffen und ein kurzer Abriss über die interdisziplinären Forschungsbemühungen im Community-Umfeld gegeben wurde, werden im nächsten Kapitel die Verbreitungsfelder von Online Communities näher betrachtet.

3 Klassifikation und Verbreitungsfelder von Online Communities

Da die Anzahl von Online Communities weiter zunimmt und sich immer mehr Menschen in unterschiedlichen Communities engagieren, gab es in der Vergangenheit vor allem im wissenschaftlichen Umfeld zahlreiche Bemühungen zur Festlegung von Kriterien bzw. Dimensionen für eine Klassifikation von Online Communities (vgl. Iriberri/Leroy 2009, S. 11). Denn nur bei einer hinreichenden Unterteilung von Online Communities in unterschiedliche Typen wird es möglich, einzelne Fragestellungen, z. B. zu den Erfolgsfaktoren oder geeigneten Metriken zur Messung des Erfolgs von Online Communities, fokussiert zu analysieren, um zu differenzierten Ergebnissen zu gelangen.

Wie hinsichtlich der existierenden Definitionsansätze kann auch bezüglich der im Schrifttum vorgeschlagenen Dimensionen, anhand derer eine Kategorisierung von Online Communities vorgenommen werden kann, eine ausgeprägte Vielfalt konstatiert werden (vgl. Leimeister et al. 2006, S. 281). Einen Überblick über entsprechende Differenzierungskriterien liefern Leimeister et al. (2003) sowie Iriberri/Leroy (2009, S. 11-13). Hagel/Armstrong (1997, S. 118-121) beispielsweise unterscheiden Online Communities nach geografischen, demografischen oder themenspezifischen Gemeinsamkeiten ihrer Mitglieder. Nach Kim (2001, S. 25) können Online Communities zusätzlich auch anhand der gemeinsamen Aktivitäten ihrer Mitglieder kategorisiert werden. Leimeister et al. (2006, S. 281) halten jedoch fest: „Despite the large number of dimensions, researchers have argued that many existing (...) [online communities] cannot be categorized unambiguously.“

In einer engen inhaltlichen Nähe zur Klassifikation von Online Communities anhand unterschiedlicher Kategorien steht die Frage ihrer Verbreitungsfelder. Dabei ist unstrittig, dass Online Communities mit der Entwicklung des Web 2.0 bzw. Social Web deutlich an Relevanz gewonnen und eine starke Verbreitung erfahren haben. Die Stichworte „Social Web“ bzw. „Web 2.0“ beschreiben in diesem Zusammenhang Webinfrastrukturen und -werkzeuge, die eine Vernetzung und Zusammenarbeit von Nutzern in Gruppen fördern (vgl. Forschungszentrum L3S 2009, S. 41). Bei diesen Werkzeugen, die auch unter dem Begriff „Social Software“ subsumiert werden, handelt es sich um Wikis, Weblogs, Microblogs, Podcasts, Webforen, Social Networking-Anwendungen, Social Tagging bzw. Social Bookmarking-Anwendungen, Umgebungen zur Veröffentlichung und Bewertung von Inhalten etc. Dabei stellt der Internetnutzende, indem er aktiv am Geschehen teilnimmt und eigenständig Inhalte im Internet für andere Nutzer publiziert bzw. mit ihnen teilt, anstatt Informationen lediglich passiv zu konsumieren, ein Kernelement des Web 2.0 dar (vgl. Maaß/Pietsch 2007). „Im Web 2.0 tritt eine Vielzahl an neuen Wissensstrukturen, hervorgerufen durch die stattfindende Verschmelzung von sozialen und technischen Aspekten, in Erscheinung“ (Stocker/Tochtermann 2009, S. 64). Zur Entstehung von Online Communities kommt es in diesem Kontext dann, wenn sich gleichgesinnte Personen unter Nutzung der vorgenannten Werkzeuge miteinander vernetzen, über ein bestimmtes Thema austauschen, gemeinsam Wissen generieren und sich gegenseitig soziales Feedback zu ihren Interessen und Ideen geben.

Zahlreiche der im Web 2.0 existierenden Online Communities haben dabei einen nicht kommerziellen Charakter. Oftmals geht es den Betreibern von freien Webforen oder speziellen Themen-Weblogs lediglich um die Interaktion und den Informationsaustausch mit anderen Nutzern mit ähnlichem Interessenshintergrund. Hier lassen sich auch zahlreiche Wiki Communities zuordnen. Die größte und etablierteste Wiki Community ist dabei die der freien Online Enzyklopädie Wikipedia. Zentraler Aspekt ist, dass hier jeder Internetnutzer Artikel editieren oder neu kreieren kann. Laut Wikipedia.org umfasst die Wikipedia mittlerweile mehr als 17 Millionen Artikel in mehr als 270 Sprachen (Stand: 28.04.2011). Diverse Schwesterprojekte sind gestartet worden wie etwa Wiktionary, ein Online Wörterbuch, Wikiquote, eine Sammlung von Zitaten, oder Wikibooks, eine Sammlung kollaborativ erstellter, frei zugänglicher Bücher. Eine aktuell in den Medien besonders stark beachtete Wiki Community stellt das Gutenplag-Wiki-Projekt dar, das sich der kollaborativen Identifikation und Dokumentation von Plagiaten in Dissertationsschriften verschrieben hat.

Neben nicht kommerziellen Online Communities findet sich im Web 2.0 jedoch auch eine Vielzahl von kommerziellen Community-Plattformen (vgl. Bughin/Chui 2010). Zu nennen sind hier in erster Linie Social Networking Communities wie z. B. Facebook, StudiVZ und Xing. Auch die Betreiber von Content-Sharing- und Content-Rating-Plattformen wie Flickr (für Fotos), YouTube (für Videos) oder Chefkoch.de (für Kochrezepte) agieren vor dem Hintergrund eines kommerziellen Gewinnerzielungsmotivs. Die jeweilige Community-Plattform stellt dabei für die betreffenden Betreiber ein unmittelbares Instrument zur Erzielung von Einnahmen, z. B. in Form von Premium-Mitgliedschaften der Community-Mitglieder, Erlösen aus der Schaltung von Werbung innerhalb der Community und/oder aus dem Verkauf von digitalen Gütern (z. B. Spielen o. ä.) an die Nutzer, dar und bildet bei einem nichtdiversifizierten Anbieter u. U. die einzige Quelle zur Erlös- bzw. Gewinnerzielung. Bei einer Erfolglosigkeit der jeweiligen Online Community ist dann zugleich auch der Fortbestand des betreffenden Betreiberunternehmens gefährdet.

Der große Erfolg der unter den Schlagworten „Web 2.0“ (vgl. O’Reilly 2005) und „Social Media“ (vgl. Schürig 2010) zusammengefassten Weiterentwicklung des klassischen Internets der 90er Jahre mit wenigen Bereitstellern und vielen Konsumenten von Inhalten und Informationen hin zu einem durch interaktive Anwendungen und soziale Netzwerke geprägten Web 2.0, in welchem viele Nutzer Inhalte in entscheidendem Maße selbst gestalten, hat auch in Unternehmen entsprechende Begehrlichkeiten geweckt (vgl. Bughin/Chui 2010). Analog zum Begriff „Web 2.0“ wird hierbei der Begriff „Enterprise 2.0“ (E2.0) verwendet, der „(...) die Nutzung von Social-Software-Plattformen innerhalb oder zwischen Unternehmen und ihren Partnern oder Kunden“ (McAfee 2008, S. 18) beschreibt (s. a. Bughin/Chui 2010).

Ein wesentliches Anwendungsfeld stellt dabei die Nutzung der entsprechenden Werkzeuge und communitybasierten Ansätze als Instrument zur innerbetrieblichen Verbreitung und zugleich Bündelung des im Unternehmen vorhandenen Wissens sowie zur Erzielung einer besseren Vernetzung unter den Mitarbeiter/innen dar (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 9 f.; s. a. Bughin/Chui 2010, die von „internally networked organizations“ sprechen). Dazu werden Wikis, (Micro-)Blogs, Social Networking Umgebungen, Anwendungen zur Durchführung von Innovation Jams und communitybasierten Ideenwettbewerben etc. in die unternehmenseigenen Netzwerke integriert. Von derartigen E2.0-Anwendungen versprechen sich Unternehmen neben Arbeitseffizienzsteigerungen durch entsprechend einfach und intuitiv zu bedienende Kollabo-

rationswerkzeuge vor allem eine Verbesserung des Transfers des innerhalb der Organisation verfügbaren Wissens, woraus wiederum entsprechende positive ökonomische Effekte für das betreffende Unternehmen resultieren.

Neben einer rein unternehmensinternen Verwendung besteht auch die Möglichkeit, unternehmensexterne Wertschöpfungspartner (z. B. Forschungseinrichtungen, Lieferanten, Wettbewerber etc.) mittels Social-Software-Plattformen und Online Communities in den Kommunikationsprozess und Wissensaustausch einzubinden, um ihr Wissen für das eigene Unternehmen nutzbar zu machen (vgl. Bughin/Chui 2010). So können sog. Communities of Practice (vgl. zum Begriff Wenger 1998) etwa als Unterstützung von Supply Chains oder als Mittel zur Kooperation unterschiedlicher Unternehmen mit dem Ziel einer gemeinsamen Strategieentwicklung aufgesetzt werden. Ein Beispiel für eine unternehmensübergreifende Community of Practice stellt das SAP Community Network dar.¹ Dieses beinhaltet einerseits das SAP Developer Network (SDN), das für SAP Entwickler, Berater, Integriatoren sowie Systemadministratoren gedacht ist, um sich mithilfe einer technischen Bibliothek, eines Expertenblogs, verschiedener Downloads, eines E-Learning Katalogs sowie moderierter Foren zu informieren und auszutauschen. Andererseits umfasst es die Business Process Expert Community (BPX), die Business Process Experten bei der Generierung von Echtzeitinnovationen unterstützen soll. Dazu bietet sie sowohl Inhalte als auch Diskussionsmöglichkeiten. Darüber hinaus finden sich unter dem Dach des SAP Developer Network ferner eine Business Analytics Community sowie die sog. University Alliances Community. Ein weiteres Beispiel für eine unternehmensübergreifende Nutzung von communitybasierten Social-Software-Plattformen, bei der es sich um eine Ausprägungsform des sog. Open Innovation Ansatzes handelt, wobei der Begriff „Open Innovation“ eine Öffnung des Innovationsprozesses von Organisationen für externe Partner und Kunden zur Steigerung des eigenen Innovationspotenzials beschreibt (vgl. Chesbrough 2003), stellen öffentliche Ideenwettbewerbe dar. So veranstaltet die Siemens AG im Jahr 2011 unter dem Namen „Smart Grid Innovation Contest“ einen umfangreichen Ideenwettbewerb zum Thema „Geschäftsmodelle im Smart Grid Umfeld“.²

Social Software und Online Communities können im betrieblichen Kontext schließlich auch zur Intensivierung der Vernetzung des Unternehmens mit seinen Kunden, zur Erhöhung der Kundenbindung sowie zu einer verbesserten Einbindung des Kunden und der von ihm ausgehenden Informationen in die betrieblichen Prozesse des Anbieterunternehmens eingesetzt werden (vgl. Iriberry/ Leroy 2009, S. 9 f.; Bughin/Chui 2010). Der einzelne Konsument besitzt durch seine Mitgliedschaft in und die Nutzung von Online Communities eine wachsende Informationsmacht. Ziel der Unternehmen sollte es sein, diese gesteigerte Informationsmacht ihrer Kunden für ihre Geschäftszwecke nutzbar zu machen. So können die im Sinne eines Crowdsourcing (= Crowd (Menschenmenge) + Outsourcing) in öffentlichen Online Communities und/oder in

¹ <http://www.sdn.sap.com/irj/scn/about>

² <http://www.smartgridcontest.com/start.php>

unternehmensspezifischen Brand Communities (vgl. Muniz/O'Guinn 2001; Schögel/Tomczak/Wentzel 2005; van Loewenfeld 2006) gewonnenen Kundeninformationen in die Entwicklung neuer Produkte einfließen oder für die Verbesserung bereits bestehender Produkte genutzt werden (Stichwort: Co-Design von Produkt- und Serviceinnovationen). Beispielsweise nutzt Starbucks einen ähnlichen Community-Ansatz im Rahmen der Entwicklung neuer Kaffeekreationen.³

Ebenso könnten Community-Mitglieder unvollständige oder nur schwer verständliche Produktbeschreibungen überarbeiten und inhaltlich ergänzen (z. B. mit weiteren Produktbildern, wie dies der Internethändler Amazon bereits seit einiger Zeit erfolgreich praktiziert). Darüber hinaus können, beispielsweise auf Basis eines Wikis oder eines Webforums, Support Communities für die Produkte eines Unternehmens etabliert werden, in denen aktuelle und potenzielle Kunden miteinander interagieren und sich gegenseitig durch die Bereitstellung von Informationen und Erfahrungsberichten in der nutzenmaximierenden Verwendung der jeweiligen Produkte unterstützen (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 9 f.; Bughin/Chui 2010). Die Mac-User-Group fördert z. B. den kostenlosen Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Community-Mitgliedern, um so dem Konsumenten einen Mehrwert zu liefern. Unerfahrene Mitglieder können durch das Wissen der Community lernen und ihre eigenen Fähigkeiten ausbauen. Dieser Informationsaustausch zwischen den Kunden eines Unternehmens kann durch die Beiträge von Service-Mitarbeitern in entsprechenden Service-Blogs (vgl. Schiller García 2007, S. 95) zusätzlich gefördert werden. Anders als im Falle kommerzieller Online Communities im Web 2.0 stellen die zuvor beschriebenen Arten von Kunden-Communities im Enterprise 2.0-Umfeld für den betreffenden Community-Betreiber in aller Regel kein unmittelbares Instrument zur Erlöserzielung dar. Stattdessen bilden sie einen zusätzlichen Interaktionskanal zum Kunden, durch dessen Nutzung sich das jeweilige Unternehmen mittelbare positive ökonomische Effekte erwartet (z. B. in Form von zukünftigen Erlössteigerungen durch ein die Kundenbedürfnisse besser befriedigendes Produktportfolio und/oder Kosteneinsparungen im After-Sales-Bereich etc.). Der Einsatz von Social Software und Online Communities im Unternehmensumfeld folgt damit ebenfalls aus einem ökonomischen Gewinnerzielungsmotiv.

Da die Bestimmung des Erfolgs sowie der die dynamische Entwicklung einer Online Community wesentlich beeinflussenden Erfolgsfaktoren entscheidend von dem konkreten Typus der jeweiligen Community abhängig ist, wird der Fokus im weiteren Verlauf dieses Deliverables auf Online Communities im Unternehmensumfeld (Enterprise 2.0-Communities) gelegt.

³ <http://mystarbucksidea.force.com/>

4 Community-Erfolg als multidimensionales Konstrukt

4.1 Erfolgsmodelle für (kommerzielle) Online Communities im Web 2.0 als Ausgangspunkt

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird Erfolg als eine positive Wirkung bzw. als die positive Folge von Entscheidungen oder Handlungen im Hinblick auf die Erreichung eines bestimmten Ziels verstanden. Eine rein betriebswirtschaftliche Sichtweise sieht Erfolg als positives Ergebnis (im Sinne von Gewinn) der wirtschaftlichen Tätigkeit einer Organisation. Seit den 1990er Jahren werden rein ökonomische Erfolgsbetrachtungen vermehrt kritisiert, weil sie weichere, nicht direkt monetär messbare Faktoren außer Acht lassen. Insbesondere bei jungen Internetunternehmen in einem sehr dynamischen Umfeld bringt die Betrachtung des kommerziellen Erfolgs wenig Erkenntnis (vgl. Panten 2005, S. 88). Hinzu kommt, dass speziell in der E-Commerce-Branche der kommerzielle Erfolg eines Unternehmens unmittelbar an andere Faktoren wie Auffindbarkeit, Bekanntheit, Kundenbindung, Sicherheit, User Experience oder Usability geknüpft ist. Speziell bei jungen Unternehmen überwiegen die Teilziele Nutzergewinnung und -bindung temporär das Streben nach kommerziellem Erfolg.

Im Falle von Online Communities im Web 2.0 werden durch Netzwerkeffekte kollaborativ prosoziale Werte geschaffen. Eine Wissensplattform wie Wikipedia erzeugt durch die Tätigkeiten ihrer Mitglieder beispielsweise einen Wert für die Allgemeinheit, indem Spezialwissen in enzyklopädischer Form abgelegt und zugänglich gemacht wird. Plattformen für Randgruppen wiederum schaffen einen sozialen Mehrwert, indem sie helfen, geografisch verteiltes Spezialwissen anderen Interessenten zugänglich zu machen. Sie ermöglichen es geografisch verstreuten Menschen, die sich alle für ein bestimmtes Randthema interessieren, sich aber aufgrund ihrer räumlichen Verteilung kaum zufällig begegnen könnten, sich untereinander austauschen. So bringt eine Community wie beispielsweise Grosseleute.de großgewachsene Menschen zusammen und adressiert gezielt deren spezifische Probleme des Alltags. In der Praxis zeigte sich, dass viele Online Communities im Web 2.0 sehr erfolgreich derartige prosoziale Werte schaffen, diese aber nicht kommerzialisieren können. Erfolgreiche Geschäftsmodelle, die kollektive Wertschöpfung und Monetarisierung miteinander verbinden, sind rar (vgl. Krieger/Müller 2003).

Die Kommerzialisierung dieser prosozialen Werte – sei es über Werbung, über bezahlte Zugänge oder durch Quersubventionierung – stellt die Community-Betreiber vor große Herausforderungen und hohe Ansprüche an das Geschäftsmodell. Eine große Zahl an Community-Mitgliedern, oder zumindest große Marktanteile und Bekanntheit, sind beispielsweise eine Voraussetzung dafür, dass Werbung auf einer Plattform geschaltet werden kann. Gleichzeitig kann Werbung aber dazu führen, dass die Plattform für bestehende Community-Mitglieder herabgewertet wird und für Neunutzer weniger attraktiv erscheint. Ein kostenpflichtiger Premium-Zugang für bestimmte Inhalte wird von der Community womöglich ebenfalls nicht akzeptiert und kann dazu führen, dass der Zustrom an Neunutzern versiegt. Premium-Accounts können zudem bestehende Nutzer zu einer Abwanderung veranlassen, weil sie keine oder nur eine geringere Zahlungsbereitschaft für die angebotenen Inhalte besitzen, als sie der Betreiber durch seine Preisgestaltung veranschlagt. Jegliche Einschrän-

kung des Zugangs auf die Inhalte einer Plattform kann dazu führen, dass ihr sozialer Wert, kollektives Wissen einer breiten Masse zur Verfügung zu stellen, reduziert wird oder schlimmstenfalls ganz verloren geht.

In Anbetracht der vorgenannten Problematik scheint es sinnvoll, den Erfolg einer Online Community nicht rein aus Betreibersicht, sondern aus Sicht der zentralen, im Community-Umfeld beteiligten Stakeholder zu betrachten. Wann sieht ein einzelnes Community-Mitglied eine Community-Plattform als erfolgreich an, wann ein Werbetreibender, wann der Betreiber etc.? Dabei ist auch zu klären, ob und wenn ja welche Abhängigkeiten zwischen den Erfolgsdefinitionen der einzelnen Stakeholder existieren.

Laut Sangwan (2005), der eine Befragung unter 2000 Nutzern einer Online Community durchführte, misst sich der Erfolg einer Community daran, ob und wie gut die Bedürfnisse ihrer Mitglieder befriedigt werden und wie die Community genutzt wird. Sangwan unterscheidet dabei dreierlei Bedürfnisse, die ein Nutzer einer Community haben kann:

1. Zweckgebundene Bedürfnisse (functional needs: Qualität der Inhalte),
2. Emotionale Bedürfnisse (emotive needs: relationship building, communication) sowie
3. Kontextbezogene Bedürfnisse (contextual needs: individuelle Erwartungen und Erfahrungen).

Durch das Aufsuchen der jeweiligen Community versucht der Nutzer, diese Bedürfnisse zu befriedigen. Wenn ihm dies gelingt, wird er die Plattform nutzen und kommt – je nachdem, ob es sich dabei um ein wiederkehrendes Bedürfnis handelt oder nicht – auch wieder zurück, wird somit als Mitglied an die Plattform gebunden. Der Erfolg des Stakeholders Community-Nutzer bildet dabei eine wesentliche Grundlage für den Erfolg des Community-Betreibers.

Panten (2005) sieht den Erfolg des Betreibers einer kommerziellen Community ebenfalls im Erfolg der einzelnen Mitglieder begründet. Panten betrachtet ausschließlich Communities mit einer kommerziellen Ausrichtung, wobei er innerhalb dieser kommerziellen Online Communities keine weitere Differenzierung, beispielsweise nach Typ oder Entwicklungsstadium der betrachteten Communities, vornimmt. Sein Augenmerk gilt dabei zunächst den Wirkungsbeziehungen einzelner Erfolgsdimensionen, bei denen es sich zugleich um Phasen im Monetarisierungsprozess handelt. Innerhalb dieses Prozesses unterscheidet er vier Phasen:

1. Nutzergewinnung
2. Mitgliederbindung,
3. E-Commerce-Erfolg sowie
4. Ökonomischer Erfolg.

Diese vier Phasen sind nicht rein sequenziell zu verstehen (vgl. hierzu die nachfolgende Abbildung 1). Einerseits führt zwar eine erhöhte Nutzergewinnung tendenziell zu einer höheren Mitgliederbindung und zu einer verbesserten Chance auf E-Commerce-Erfolg. Andererseits tragen aber auch alle Phasen zum Gesamterfolg der Online Community bei. Nachgelagerte Phasen wiederum können tendenziell die vorgelagerten positiv oder negativ beeinflussen. Die ersten beiden Phasen, Nutzergewinnung

winnung und Mitgliederbindung, konstituieren den aus Betreibersicht interessanten und attraktiven Teil des Mitglieder-Lebenszyklus, der iterativ, über die gesamte Lebensdauer einer kommerziellen Plattform für jeden einzelnen Nutzer stattfindet. Nutzergewinnung und Mitgliederbindung sind dabei generische Erfolgsdimensionen, die vom Fokus einer Online Community weitgehend unabhängig sind. Ohne Erfolge in diesen beiden Bereichen ist an Entwicklung, Fortbestand und kommerziellen Erfolg einer Community nicht zu denken.

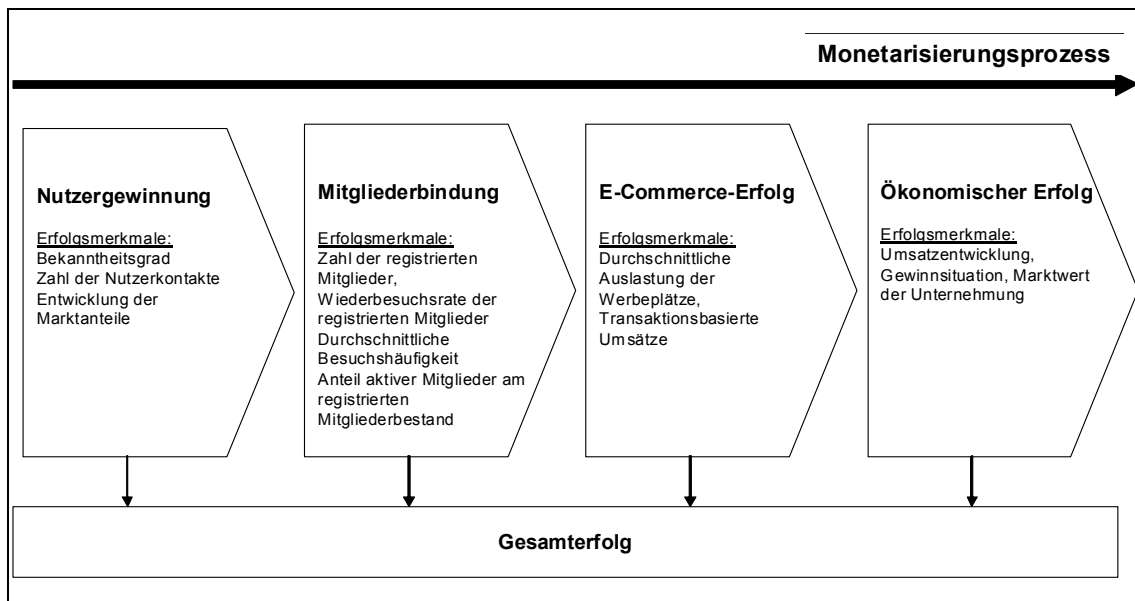


Abbildung 1: Dimensionen des Erfolgs einer kommerziellen Online Community (in Anlehnung an Panten 2005, S. 481)

Zunächst muss eine kritische Masse an Nutzern die Plattform somit erst einmal finden. Dies kann beispielsweise durch Empfehlungen anderer Nutzer, aufgrund von Werbung bzw. Verlinkung auf einer anderen Webseite oder über Suchanfragen auf einem Suchportal erfolgen. Anschließend müssen die neuen Nutzer die Community-Plattform für sich entdecken und beginnen, die Community regelmäßig passiv zu nutzen. In der Phase der Mitgliederbindung gilt es, einen Teil der in Phase 1 gewonnen passiven Neunutzer zu aktiven Mitgliedern der Community zu wandeln. Aktive Mitglieder tragen implizit oder explizit zur Erreichung prosozialer Ziele in Form von positiven Netzwerkeffekten bei, was die Attraktivität der Plattform für bestehende und neu hinzukommende Nutzer erhöht. Mitgliederbindung und Nutzergewinnung spielen also stark ineinander.

Voraussetzung für die Erzielung eines E-Commerce-Erfolgs (Phase 3) ist, dass eine Online Community entsprechende Marktanteile vorweisen kann. Um dies zu erreichen, muss die jeweilige Community jedoch zunächst einmal erfolgreich in Bezug auf die beiden Erfolgsdimensionen „Nutzergewinnung“ und „Mitgliederbindung“ sein. Hierzu ist es aus Betreibersicht erforderlich, für den einzelnen (potenziellen) Nutzer einen entsprechenden Mehrwert gegenüber konkurrierenden Community-Angeboten zu schaffen. Dieser Mehrwert unterscheidet sich je nach Community-Typ und kann beispielsweise die Form von Online-Tools annehmen, die es dem Nutzer ermöglichen, eine Task besser und nutzbringender auszuführen als mit alternativen Lösungen. Auch der Zugang zu bestehenden, qualitativ hochwertigen Inhalten kann einen

solchen Mehrwert gegenüber alternativen Community-Angeboten darstellen. Bei Existenz derartiger Mehrwerte werden Internetnutzer die jeweilige Community-Plattform relativ zu Konkurrenzangeboten vermehrt frequentieren, da sie sich hierdurch ein höheres Maß an individueller Bedürfnisbefriedigung (vgl. Sangwan 2005) erwarten. Durch steigende Nutzerzahlen steigt die Bekanntheit der Community, die Auffindbarkeit in Suchmaschinen verbessert sich und positive Netzwerkeffekte sorgen dafür, dass die Community plötzlich auch für jene Nichtnutzer attraktiv und sichtbar wird, die von sich aus nicht genug Motivation für eine Beteiligung oder Nutzung in einer frühen Phase der Community aufweisen. Die Entwicklung eines aktiven Mitgliederstammes und dessen permanenter Erhalt sind für den Betreiber somit Ziele von höchster Priorität in allen Entwicklungsstadien einer Online Community, denn die Anzahl und vor allem auch die Qualität der Mitglieder stellt gewissermaßen die „vorökonomische Erfolgswährung“ des Betreibers dar.

Je besser es dem Betreiber gelingt, neue Nutzer auf seine Plattform zu leiten und diese im Anschluss als registrierte Community-Mitglieder langfristig an die Plattform zu binden und zur aktiven Partizipation an und Weiterempfehlung der Community zu motivieren, desto attraktiver wird die betreffende Plattform nämlich auch für Werbekunden, Kollaborationspartner und Investoren, so dass sich in der Folge ein E-Commerce-Erfolg einstellen kann. Dazu ist von Seiten des Betreibers – wie zuvor bereits angesprochen – allerdings darauf zu achten, dass das zur Monetarisierung der jeweiligen Community-Aktivität bzw. zur Überführung der Erfolge im Bereich Mitgliedergewinnung und -bindung in ökonomische Einnahmen gewählte Geschäftsmodell von den Mitgliedern der jeweiligen Community akzeptiert und nicht als Einschränkung in Bezug auf ihre individuelle Bedürfnisbefriedigung wahrgenommen wird. Andernfalls werden die Community-Mitglieder mit Protest und im schlimmsten Fall mit einer Abwanderung hin zu alternativen Community-Angeboten reagieren, so dass der Erzielung eines E-Commerce-Erfolgs die vorökonomische Basis entzogen wird. Entsprechende Erfahrungen aus der Praxis zeigen dann auch, dass im Bereich Mitgliedergewinnung und -bindung teilweise durchaus beeindruckende Teilerfolge erzielt werden können, dass die Identifikation eines geeigneten Geschäftsmodells zur Kommerzialisierung dieses vorökonomischen Community-Erfolgs für zahlreiche Community-Betreiber aber nach wie vor eine große Herausforderung darstellt (vgl. Trechow 2009; Witkop 2009). Besonders bei sehr rechen- und speicherintensiven Plattformen wie Facebook und YouTube steigen die Kosten für die Infrastruktur und den Betrieb der Plattform parallel zur Mitgliederzahl und diese Kosten müssen zur Erzielung eines ökonomischen Erfolgs der jeweiligen Communities durch entsprechende Erlösströme überkompensiert werden.

Es wird deutlich, dass dem Community-Betreiber und seinen Zielen bei der Konzeptualisierung des theoretischen Konstrukts „Community-Erfolg“ eine besondere Bedeutung zukommt, dass die Ziele auf Betreiberseite jedoch zugleich von den Zielsetzungen der anderen Stakeholder, insbesondere der Community-Mitglieder, abhängen und teilweise von ihnen determiniert werden, so dass eine rein monetäre Erfolgsdefinition nicht zweckmäßig erscheint. Nur bei Sicherstellung einer relativ zu Konkurrenzangeboten überlegenen individuellen Bedürfnisbefriedigung für die Community-Mitglieder durch den Community-Betreiber wird eine Erreichung seiner Ziele möglich.

4.2 Erfolgsdefinition für Enterprise 2.0-Communities

Der Erfolg einer Enterprise 2.0 (E2.0)-Plattform richtet sich nach den ökonomischen Zielen der betreibenden Organisation. Dies bedeutet, dass aufgrund der unterschiedlichen Ziele von Unternehmen zum Teil unterschiedliche Definitionen für eine erfolgreiche E2.0-Anwendung existieren können. Als allgemeingültiges Ziel ist in der Regel aber das Streben nach Effizienz- und Qualitätssteigerungen der Mitarbeiterleistungen zu nennen. Dies soll z. B. durch die Ermöglichung einer optimalen Vernetzung von dezentralen Wissensträgern erreicht werden. Ein erfolgreiches E2.0 besteht daher aus einer oder mehreren auf den Prinzipien und Technologien von Web 2.0 basierenden Anwendungen, die für eine Mehrzahl an Mitarbeitern einen Nutzen derart darstellt, dass diese Nutzer ihre jeweiligen Arbeitsaufgaben effizienter und/oder qualitativ hochwertiger und damit effektiver durchführen können.

Analog zu den im vorherigen Abschnitt 4.1 dargestellten Web 2.0-bezogenen Erfolgsmodellen stellt die Literatur zu E2.0 fest, dass der Erfolg von E2.0-Communities im großen Maße abhängig ist von der Nutzerpartizipation. In der Regel wird hierbei vor allem das Erreichen einer kritischen Masse von Nutzern angesprochen, die es zu erreichen gilt (vgl. Richter et al. 2009, S. 29), damit sich ein Nutzen für die Mitarbeiter ergibt, welcher sodann durch Netzwerkeffekte verstärkt wird (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 9). Hintergrund ist, dass sich der Wert einer E2.0-Plattform zu einem großen Teil aus den Beiträgen der einzelnen Mitarbeiter ergibt. Je höher die Anzahl der aktiv teilnehmenden Mitarbeiter, desto mehr Beiträge werden verfasst, verlinkt und bewertet. Offensichtlich ist neben der reinen Anzahl an Nutzern somit auch die Höhe der Motivation der Mitarbeiter von hoher Bedeutung. Dies wird vor allem vor dem Hintergrund der von Jakob Nielsen 2006 festgestellten 90-9-1 Regel ersichtlich. Diese stellt für die Nutzerbeteiligung in Online Communitys fest, dass (etwa) 90 % der Benutzer passiv bleiben, 9 % von Zeit zu Zeit etwas beitragen und nur 1 % der Benutzer für den Hauptteil der Beiträge verantwortlich ist (vgl. Koch/Richter 2009, S. 6). Dementsprechend sollte sich der Erfolg einer E2.0-Community eher an der Anzahl an aktiven Nutzern und regelmäßigen Beiträgen orientieren (vgl. Matuszak 2007, S. 9). Aufgrund der im Vergleich zu globalen Communities im Web 2.0 deutlich geringeren potenziellen Nutzerzahlen im Unternehmensumfeld müssen in E2.0-Plattformen zusätzliche Maßnahmen ergriffen werden, um Mitarbeiter und potenzielle externe Nutzer zur Kollaboration zu motivieren (vgl. Koch/Richter 2009, S. 6 f.).

Wie auch in (kommerziellen) Web 2.0-Communities kommt für eine erfolgreiche dynamische Entwicklung von E2.0-Communities den Erfolgsdimensionen „Nutzererwerb“ und „Mitgliederbindung“ somit eine wesentliche Bedeutung zu. Aus Sicht der betreibenden Organisation ist daher besonders darauf zu achten, dass der individuelle Arbeitsprozess der potenziellen Nutzer durch die in der betreffenden E2.0-Plattform angebotenen Funktionalitäten, die dort stattfindende Interaktion zwischen den Nutzern und durch die dort verfügbaren Inhalte im Vergleich zur Art und Weise, mit der der nutzerseitige Arbeitsprozess bislang erledigt wird, in einer positiven Weise beeinflusst wird. Denn nur wenn die Nutzung und aktive Partizipation an der jeweiligen E2.0-Community für den einzelnen Mitarbeiter im Vergleich zur herkömmlichen Erledigung seiner Arbeitsaufgaben entsprechende Mehrwerte, z. B. in Form einer leichteren Zugänglichkeit zu (entscheidungs-)relevantem Wissen, zu internen sowie externen Experten, etc. (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 9; Bughin/Chui 2010), bietet, wird dieser die Plattform nach einer initialen Erprobung wiederholt aufsuchen und im Zusammenhang mit der Erledigung seiner Aufgaben regelmäßig nutzen. Die je-

weilige E2.0-Community wird in diesem Falle angesichts einer quantitativ hinreichenden und qualitativ hochwertigen Nutzeraktivität und der daraus resultierenden individuellen Vorteile zu einem Bestandteil der täglichen Arbeit der Mitarbeiter, und diese sind als Mitglieder an die Community langfristig gebunden. Erst wenn dieser Zustand einer festen Integration der betreffenden Community in den Arbeitsalltag der Mitarbeiter und die organisationalen Prozesse erreicht ist, können sich die von Seiten der betreibenden Organisation mit der Einführung der Community-Plattform erwarteten positiven wirtschaftlichen Vorteile (z. B. Reduktion der Kommunikations- und Reisekosten, Verringerung der Time-to-Market für neue Produkte und Dienstleistungen, Erhöhung der Rate erfolgreicher Innovationen, Steigerung der Kundenzufriedenheit, Reduktion der After-Sales-Kosten und/oder der Kosten für die Abstimmung der Lieferkette, etc.) in der Folge einstellen (vgl. Bughin/Chui 2010). Als Handlungsempfehlung formulieren Bughin/Chui (2010) dementsprechend: „Integrate the use of Web 2.0 into employees' day-to-day work activities. This practice is the key success factor in all of our analyses, as well as other research we have done. What's in the work flow is what gets used by employees and what leads to benefits.“ Auch im Falle von Online Communities im Unternehmensumfeld erscheint bei der Definition des theoretischen Konstrukts „Community-Erfolg“ in Anlehnung an Panten (2005) somit eine Unterteilung in einen vorökonomischen Community-Erfolg – im Sinne einer erfolgreichen Nutzergewinnung und Mitgliederbindung zur Sicherstellung einer hinreichenden quantitativen und qualitativen Nutzeraktivität – und in einen aus dieser Nutzeraktivität für die betreibende Organisation resultierenden ökonomischen Erfolg als zielführend.

Diese Konzeptualisierung des Begriffs „Community-Erfolg“ ist die Basis für die nachfolgende Beschreibung von im Schrifttum diskutierten Erfolgsfaktoren von E2.0-Communities und die Ableitung von entsprechenden Indikatoren zur Erfolgsmessung. Da steuernde Eingriffe in die dynamische Entwicklung einer E2.0-Community jedoch nur dann möglich sind, wenn es gelingt, die verschiedenen Erfolgsfaktoren hinsichtlich ihrer zeitlichen Relevanz einzelnen Entwicklungsphasen der Community zuzuordnen, um je nach Entwicklungsstand der betreffenden Community geeignete Handlungsempfehlungen für deren zielgerichtete Weiterentwicklung ableiten zu können (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 17-19), erfolgt zunächst eine Darstellung von unterschiedlichen, in der Literatur diskutierten Lebenszyklusmodellen für Online Communities.

5 Lebenszyklus einer Online Community

In diesem Kapitel werden die temporalen Aspekte einer dynamischen Entwicklung von Online Communities genauer betrachtet. Denn wie alle anderen, durch Menschen geschaffenen Institutionen unterliegen auch Online Communities einem stetigen Wandel (vgl. McDermott 2000, S. 16).

5.1 Übersicht über Lebenszyklusmodelle für Online Communities in der Literatur

An dieser Stelle werden verschiedene, im Schrifttum existierende Modelle für einen Community-Lebenszyklus und insbesondere die in diesen Modellen jeweils postulierten Entwicklungsphasen von Online Communities näher vorgestellt. Die Literatur hat sich bereits vielfach mit dem Lebenszyklus von sog. Communities of Practice (CoP), einer Spezialform von Online Communities, auseinandergesetzt. Daher sind eine Verallgemeinerung der Entwicklungsverläufe und die Übertragbarkeit der aus den Modellen resultierenden Strategien für das Community-Management für sämtliche Arten von Online Communities stets gesondert zu prüfen. Nichtsdestotrotz wird in aktuellen wissenschaftlichen Veröffentlichungen das Lebenszykluskonzept als grundsätzlich relevant für verschiedene Typen von Online Communities angesehen (vgl. z. B. Iriberry/Leroy 2009).

Autor	Phasenbezeichnung	Bezugsgröße(n) für die Definition und Abgrenzung der Phasen
Wenger 1998, S. 2 f.	1) Potential 2) Coalescing 3) Active 4) Dispersed 5) Memorable	- Interaktionsgrad - Phasenspezifische Aktivitäten
McDermott 2000, S. 17	1) Plan 2) Start-Up 3) Growth 4) Sustain 5) Close	- Energielevel
Schoen 2001, S. 114 f.	1) Initiierungs- und Anlaufphase 2) Aktivitäts- und Anpassungsphase 3) Abschluss- und Auflösungsphase	- Phasenspezifische Aktivitäten

Diemers 2001, S. 200	1) Entstehungsphase 2) Wachstumsphase 3) Konsolidierungsphase 4) Dekompositionsphase 5) Auflösungsphase	- Kohäsionsfaktoren - - konstitutiv - - qualifizierend
Gongla/Rizzuto 2001, S. 846	1) Potential Stage 2) Building Stage 3) Engaged Stage 4) Active Stage 5) Adaptive Stage	- Einflussfaktoren - - User - - Prozesse - - Technologien
Wenger et al. 2002, S. 69	1) Potential 2) Coalescing 3) Maturing 4) Stewardship 5) Transformation	- Energielevel - Aktivitätsniveau
Nickols 2003, S. 5	1) Committing 2) Starting Up 3) Operating 4) Winding Down 5) Shutting Down	Deskription der Phasen ohne systematisierende Bezugsgrößen
Reichelt 2004, S. 72-75	1) Einstiegsphase 2) Partizipationsphase 3) Emanzipierte Phase	Deskription der Phasen ohne systematisierende Bezugsgrößen
Iriberry/Leroy 2009, S. 13-15	1) Inception 2) Creation 3) Growth 4) Maturity 5) Death	- Orientierung am sog. Information Systems Life-Cycle (ISLC)

Tabelle 1: Im Schrifttum behandelte Lebenszyklusmodelle für Online Communities

Tabelle 1 gibt einen Überblick über in der Literatur behandelte Lebenszyklusmodelle für Online Communities. Aufgrund der vorhandenen Überschneidungen bezüglich der Phasenbeschreibungen innerhalb der verschiedenen Modelle werden im Folgenden lediglich drei Modelle näher erläutert:

- 1 Community-Lebenszyklus nach Wenger (1998),
- 2 Community-Lebenszyklus nach McDermott (2000) (an einigen Stellen ergänzt durch das Lebenszyklusmodell von Wenger et al. (2002),
- 3 Community-Lebenszyklus nach Iriberry/Leroy (2009).

5.2 Community-Lebenszyklus nach Wenger (1998)

Der dynamische Entwicklungsverlauf einer CoP wurde erstmals von Wenger (1998) beschrieben. Das Modell ist von vielen Autoren als Grundlage für die Entwicklung neuer Ansätze herangezogen worden (vgl. Schoen 2001, S. 114). Nach Wenger (1998, S. 2) durchläuft eine CoP fünf aufeinanderfolgende Entwicklungsphasen, die durch unterschiedliche Interaktionsgrade und verschiedene Arten von Aktivitäten der Community-Mitglieder gekennzeichnet sind. Die nachfolgende Abbildung stellt diesen Entwicklungsverlauf grafisch dar.

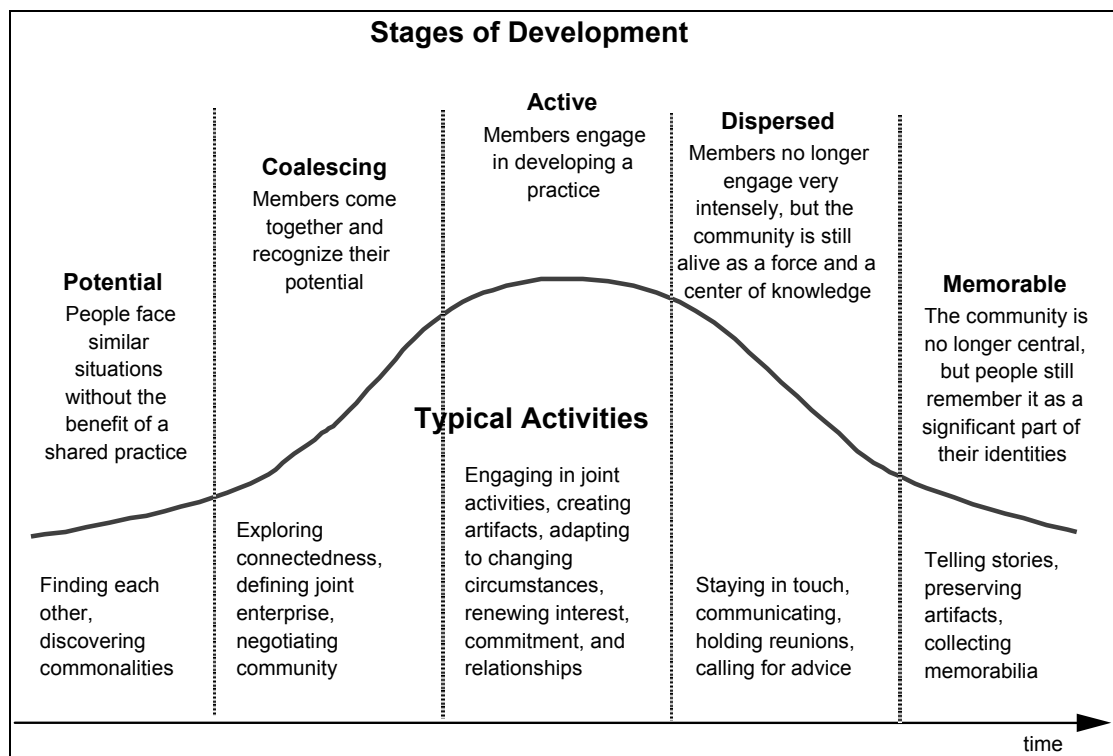


Abbildung 2: Entwicklungsstufen einer Community of Practice nach Wenger (1998, S. 2)

Wenger (1998, S. 1) zufolge ist jedes Individuum bewusst oder unbewusst Mitglied einer CoP. Dies gilt im privaten ebenso wie im beruflichen Kontext. Daher ist die Grundlage für eine CoP oftmals ein bereits informell existierendes Netzwerk von Gleichgesinnten. Im speziellen Falle einer CoP handelt es sich hierbei um Mitarbeiter einer Organisation, welche sich mit ähnlichen Themen und Aufgaben beschäftigen und darüber austauschen.

Während der Entwicklungsstufe **Potential** ist das Interaktionsniveau der Akteure am geringsten ausgeprägt. Zwar sehen sich die zukünftigen Mitglieder mit ähnlichen Problemen konfrontiert, es findet jedoch kein strukturierter Wissensaustausch statt, von dem jeder einzelne profitieren würde. Daher ist es in dieser Phase wichtig, dass den zukünftigen Mitgliedern die Möglichkeit geboten wird, Gleichgesinnte zu finden und mit diesen in Kontakt zu treten, so dass Gemeinsamkeiten entdeckt und Vertrauen aufgebaut werden kann. Obwohl es sich bei dieser ersten Phase nicht um die eigentliche Gründungsphase der Online Community handelt, findet bereits zu diesem

Zeitpunkt eine der wichtigsten Aktivitäten für die Gründung einer CoP statt: das Networking (vgl. Wenger et al. 2002, S. 82).

Bei der zweiten Entwicklungsstufe **Coalescing** handelt es sich um die offizielle Entstehungsphase der CoP (vgl. Wenger et al. 2002, S. 82). Das Interaktionsniveau steigt hier merklich an, da es zu einem direkten Austausch der Mitglieder kommt. Der Nutzen, welcher durch den Wissensaustausch entsteht, motiviert die Mitglieder, sich weiter in der CoP zu engagieren. Somit stehen in dieser Entwicklungsphase Community fördernde Aktivitäten im Mittelpunkt, welche die Mitglieder erkennen lassen, dass ihre individuellen Wertschöpfungen mit den Zielen der CoP übereinstimmen und somit eine kollektive Wertschöpfung betrieben werden kann.

Während der Entwicklungsstufe Active hat die CoP ihr höchstes Aktivitätsniveau erreicht. Durch die ansteigende Mitgliederzahl ist die CoP gezwungen, sowohl die Bedürfnisse der Neumitglieder als auch die der Kernmitglieder zu befriedigen (vgl. Wenger et al. 2002, S. 94). Aus diesem Grund ist es wichtig, dass in der CoP geeignete Verfahren (so genannt Practices) von den Mitgliedern entwickelt werden, damit ein effizienter Wissensaustausch für alle stattfinden kann. Trotz des hohen Aktivitätsniveaus handelt es sich bei einer CoP um kein in sich abgeschlossenes System. Vielmehr unterliegt die CoP Schwankungen, welche sowohl von außen (etwa durch eine sich verändernde Organisation) als auch von innen (z. B. durch neue Mitglieder) auf die CoP einwirken können und auf die entsprechend reagiert werden muss. Daher zählt die Anpassung an sich ändernde Umstände und das erneute Definieren des Community-Fokus entsprechend des aktuellen Interessenschwerpunkts der Mitglieder zu den zentralen Aktivitäten während dieser Entwicklungsstufe.

Während der Entwicklungsstufe **Dispersed** nimmt das Aktivitätsniveau erstmals langsam ab. Die Mitglieder sind weniger engagiert als in der vorherigen Phase. Zudem kann der Austritt von wichtigen Kernmitgliedern Lücken verursachen, die sich negativ auf das Aktivitätsniveau der gesamten CoP auswirken können (vgl. Diemers 2001, S. 202). Ein möglicher Grund für den Leistungsabfall ist meist die mangelnde Anpassungsfähigkeit an Neuerungen von außen. Es ist folglich die Aufgabe des Community-Management und der Kernmitglieder, neue Möglichkeiten und Herausforderungen anzunehmen und dadurch der CoP neue Perspektiven zu eröffnen (vgl. Wenger et al. 2002, S. 105). Des Weiteren muss die enge Bindung der Mitglieder zueinander und zur Community aufrechterhalten werden, indem diese weiter angehalten werden, miteinander zu kommunizieren und Wissen auszutauschen.

Sollte dies jedoch auf lange Sicht nicht gelingen, so gelangt die CoP unweigerlich in ihre letzte Entwicklungsstufe **Memorable**, welche die eigentliche Auflösung der CoP einleitet (vgl. Diemers 2001, S. 203). In dieser Phase stellt die CoP nicht länger eine zentrale Anlaufstelle für die Mitglieder dar, so dass nur noch in seltenen Fällen ein Wissensaustausch stattfindet. Durch ihr sinkendes Interaktionsniveau verliert die CoP auch für Außenstehende an Attraktivität. Daher sollte in dieser Phase die Beendigung der CoP angestrebt werden (vgl. Diemers 2001, S. 203). Im Mittelpunkt steht dabei der Erhalt des bis dahin angesammelten expliziten, d. h. eindeutig kommunizierbaren, Wissens. Dies umfasst beispielsweise sog. Best Practices oder Lessons Learned (vgl. Diemers 2001, S. 203). Es ist dabei nicht auszuschließen, dass das Ende der bestehenden CoP gleichzeitig den Beginn für eine neue CoP bildet.

5.3 Community-Lebenszyklus nach McDermott (2000)

Das Lebenszyklusmodell von McDermott (2000) bezieht sich ebenfalls auf die Entwicklungsstadien einer CoP. McDermott geht ähnlich wie Wenger (1998) davon aus, dass sich Communities analog zu Familien als natürliche menschliche Institutionen formieren, wachsen, reifen, sich verändern, altern und schließlich sterben (vgl. McDermott 2000, S. 16). Dabei stellt der Autor weiterhin fest, dass ähnlich wie bei der menschlichen Entwicklung, in jeder Entwicklungsstufe gewisse Spannungen und Herausforderungen durch die Community gelöst werden müssen, um die nächsthöhere Entwicklungsstufe zu erreichen. Die Aufgabe des Community-Managements ist es folglich, diese Spannungen zu erkennen und zu lösen und dadurch die Weiterentwicklung der CoP zu unterstützen.

Die von Wenger et al. (2002) veröffentlichte Weiterentwicklung ihres ursprünglichen Lebenszyklusmodells ist zu großen Teilen identisch mit dem von McDermott (2000) veröffentlichten Modell. Abbildung 3 und Abbildung 4 stellen die jeweiligen Modelle grafisch dar.

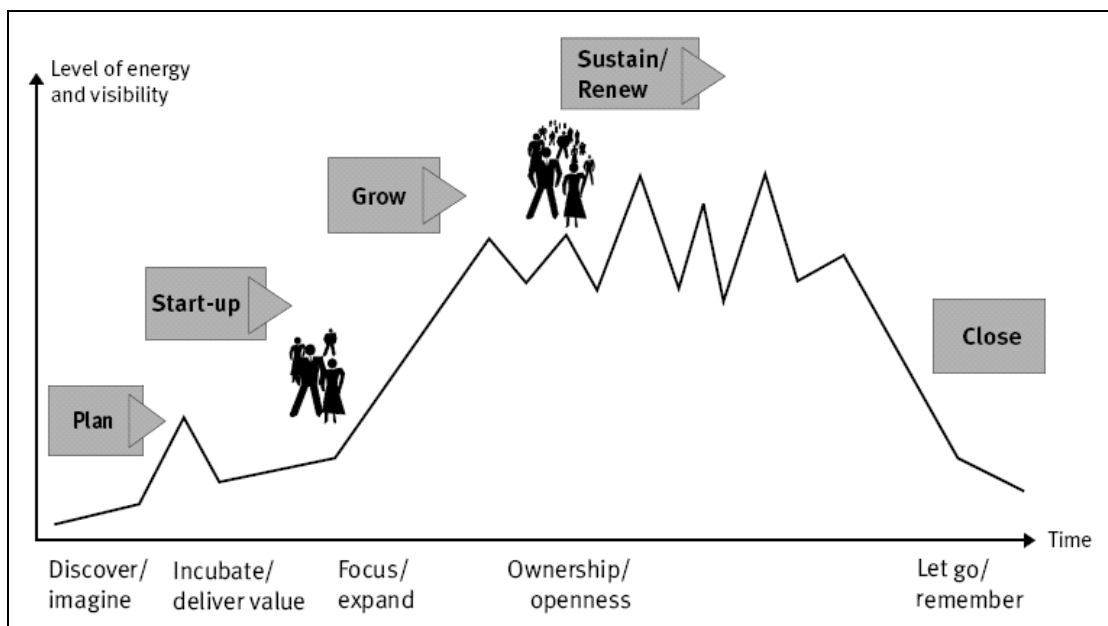


Abbildung 3: Lebenszyklus einer Community of Practice nach McDermott (2000, S. 17)

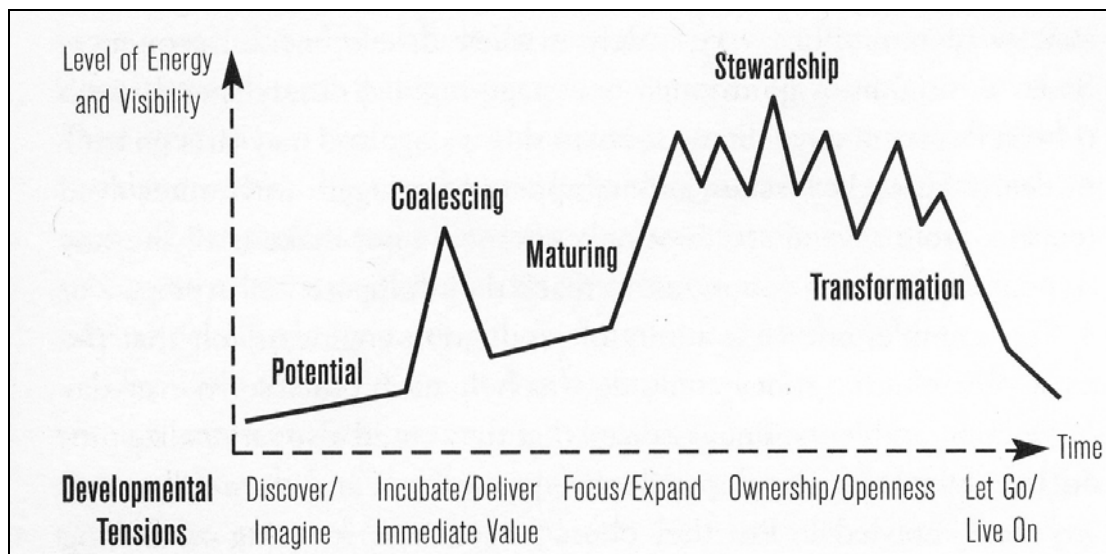


Abbildung 4: Lebenszyklus einer Community of Practice nach Wenger et al. (2002, S. 69)

Wie in Abbildung 3 zu erkennen ist, handelt es sich bei dem Modell nach McDermott (2000) nicht um einen symmetrischen Verlauf der Lebenszykluskurve, wie dies bei dem zuvor beschriebenen Modell von Wenger (1998) der Fall ist. Dies liegt darin begründet, dass die ersten vier Stufen Plan, Start-up, Grow und Sustain/Renew eine Erhöhung bzw. Aufrechterhaltung des Energieniveaus (Level of Energy) beschreiben (vgl. Frost 2005, S. 51). Im Gegensatz dazu verringert sich das Energieniveau in der Auflösungsstufe (Close) unwiderruflich und führt so allmählich zum Niedergang der Community.

Unter dem Begriff „Energieniveau“ wird im Folgenden das Potenzial einer Online Community zur Ermöglichung sowohl einer kollektiven als auch einer individuellen Wertschöpfung zur Zufriedenheit aller Teilnehmer verstanden. Dabei werden die Ziele der einzelnen Individuen sowie das gemeinsame Community-Ziel erreicht. Dies steigert die Attraktivität der Community für solche Mitglieder, welche die Community bereits nutzen, und für potenzielle neue Mitglieder gleichermaßen. Das Visibilitylevel erfasst die Präsenz der CoP im organisationalen Umfeld. Visibility umschreibt somit, inwieweit die CoP von ihrer Organisation oder anderen Außenstehenden als solche wahrgenommen wird. Auch das Lebenszyklusmodell von Wenger et al. (2002) verwendet für die Abgrenzung der einzelnen Phasen die Bezugsgrößen Energieniveau und Visibilitylevel (vgl. Abbildung 4).

5.4 Community-Lebenszyklus nach Iriberry/Leroy (2009)

Auch Iriberry/Leroy (2009, S.13-15) bescheinigen dem Konzept des Community-Lebenszyklus eine hohe Relevanz für sämtliche Typen von Online Communities und stellen es ins Zentrum ihrer Untersuchung zu den phasenspezifischen Determinanten des Community-Erfolgs. Ihr Beitrag arbeitet die für die jeweiligen Lebenszyklusphasen typischen Merkmale und Anforderungen an eine Online Community heraus. Iriberry/Leroy (2009, S. 13) schreiben: „Online communities evolve in stages, and each stage presents distinct characteristics and needs. Community building efforts

must take into consideration the needs of members and of the whole community in each stage.”

Die nachfolgende Abbildung 5 stellt die verschiedenen Phasen des von Iriberry/Leroy (2009) vorgeschlagenen Community-Lebenszyklus grafisch dar. Ihr Lebenszyklus-Modell orientiert sich dabei an den Phasen des weitverbreiteten Konzepts des Information Systems Life-Cycle (ISLC). Die Grundidee des ISLC ist, dass jedes zu entwickelnde Informationssystem den gleichen konsistenten und logisch gestalteten Prozess durchlaufen muss, ohne dabei eine der genannten Entwicklungsstufen auszulassen (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 13).

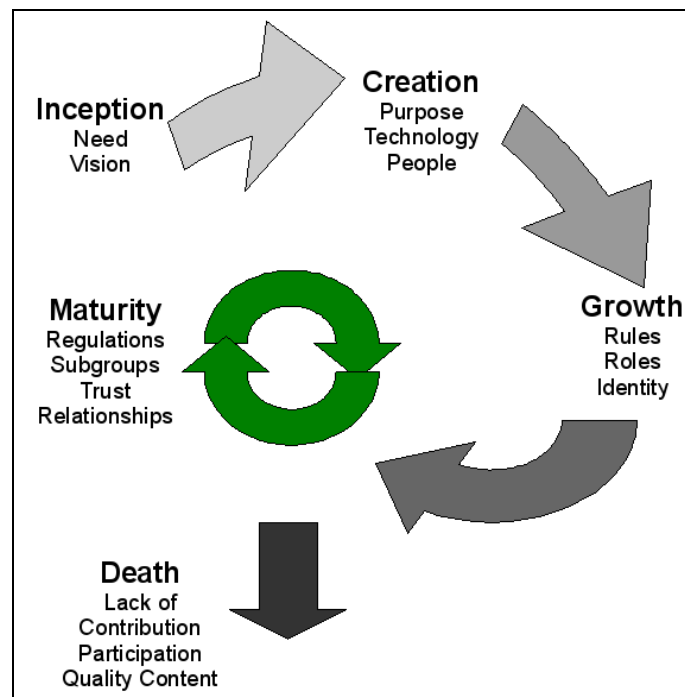


Abbildung 5: Lebenszyklus einer Online Community nach Iriberry/Leroy (2009, S. 14)

Der in der nachfolgenden Tabelle 2 dargestellte Vergleich zwischen den von McDermott (2000) und Iriberry/Leroy (2009) vorgeschlagenen Phasen des Community-Lebenszyklus macht deutlich, dass sich beide Modelle in ihren Grundmerkmalen und in der Bezeichnung der einzelnen Lebenszyklusphasen nicht gravierend unterscheiden.

Phase	McDermott (2000)	Iriberry/Leroy (2009)	Übersetzung Iriberry/Leroy
1	Plan	Inception	Gründung
2	Start-up	Creation	Erstellung
3	Grow	Growth	Wachstum
4	Sustain / Renew	Maturity	Reife
5	Close	Death	Degeneration

Tabelle 2: Vergleich von Community-Lebenszyklus-Modellen

Jedoch betont das Modell von Iriberry/Leroy (2009) stärker als die in den vorherigen Abschnitten beschriebenen Lebenszyklusmodelle die Tatsache, dass der Lebenszyklus von Online Communities nicht linear verläuft, sondern dass es sich in aller Regel um einen iterativen Prozess handelt, in dem einzelne Phasen aufgrund von aufgetretenen Veränderungen der Ausgangsbedingungen, vor deren Hintergrund die jeweilige Online Community geplant und umgesetzt wurde, auch erneut und gegebenenfalls mehrmals hintereinander durchlaufen werden können bzw. müssen.

Die erste Phase des Community-Lebenszyklus ist die **Gründungsphase (Inception)**. „At inception, the idea for an online community emerges because of people’s (members and operators) needs for information, support, (...) or relationships” (Iriberry/Leroy 2009, S. 13). Die Planung und Gründung einer Online Community erfolgt dabei oftmals aus einer kleinen Gruppe eines vorhandenen informellen Netzwerkes heraus. Innerhalb des Netzwerkes findet bereits ein Austausch unter einzelnen Mitgliedern statt. Durch den Aufbau der Online-Plattform kann diese Kommunikation und Interaktion auf ein technisches System teilverlagert und durch zusätzliche Möglichkeiten ergänzt werden. Im Unternehmensumfeld besteht allerdings auch die Möglichkeit, dass eine entsprechende Plattform zur Interaktion zentral eingeführt wird (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 19).

Die Motive für die Initiatoren einer Online Community können dabei sehr unterschiedlich sein. Sie speisen sich aber in der Gründungsphase meist mehr oder weniger direkt aus dem Potenzial, das sich aus den technischen Möglichkeiten in Form externer Netzwerkeffekte ergibt. Insbesondere die Tatsache, dass die bisher bi- und multi-lateral stattfindende flüchtige Kommunikation einzelner Individuen auf der Plattform nun (meist permanent) für einen (theoretisch beliebig) großen Teilnehmerkreis geöffnet wird, schafft vielfältige Möglichkeiten für sämtliche Akteure, die mit diesem Mikrokosmos in Berührung kommen. Auf der Ebene des einzelnen Individuums kann beispielsweise mit geringem Aufwand auf das Erfahrungswissen anderer Nutzer zurückgegriffen oder – mit dem höheren Aufwand einer regelmäßigen aktiven Teilnahme – Domänenreputation (u. U. außerhalb des unmittelbaren eigenen Tätigkeitsumfeldes) aufgebaut werden. Die Initiatoren profitieren beispielsweise davon, dass Gleichgesinnte sich effizienter vernetzen und austauschen können und sich innerhalb des Netzwerkes Redundanzen und Ineffizienzen reduzieren, indem Informationen und Erfahrungswissen transparent und zentral zugänglich gemacht werden.

In Abhängigkeit des jeweiligen, der Gründung der Online Community zugrunde liegenden Bedürfnisses wird eine Vision bzw. ein Zweck für die Community entwickelt. Preece (2001) definiert dabei eine für den Nutzer transparente Zielsetzung als wesentlichen Aspekt, um Nutzer für einen initialen Kontakt mit der Community zu gewinnen und diese darüber hinaus an die Plattform zu binden. „In addition to the vision, incipient communities begin with a focus and some rules of behavior and communication, which helps the communities maintain focus” (Iriberry/Leroy 2009, S. 14). Der Betreiber der jeweiligen Community muss somit für einen institutionellen Rahmen sorgen, innerhalb dessen sich die Community-Mitglieder bewegen können. Ein solches Regelwerk dient beispielsweise der Maßregelung von Regelverstößen in Online Communities. Darin werden, für jedes Mitglied nachvollziehbar, jene Maßnahmen und Spielregeln verankert, die sich ein Community-Betreiber im Falle eines Regelmissbrauchs vorbehält (vgl. Koch 2008a).

Nachdem die zuvor angesprochene Vision feststeht, werden die notwendigen technischen Komponenten der Community ausgewählt und schrittweise implementiert (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 14). Dieser Schritt bildet den Startpunkt der **Erstellungsphase (Creation)** der Online Community. Bei der Auswahl der technischen Komponenten und Funktionalitäten ist dabei besonders darauf zu achten, dass diese nicht ausschließlich vor dem Hintergrund der Präferenzen und Ziele des jeweiligen Community-Betreibers selektiert werden, sondern dass hierbei ebenfalls eine Berücksichtigung der Bedürfnisse der initialen und potenziellen Nutzer erfolgt (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 20 f.). Hierzu ist es erforderlich, den Nutzungskontext inklusive der verschiedenen Workflows der späteren Nutzer detailliert zu analysieren und auf dieser Basis Anforderungen hinsichtlich der technischen Funktionalitäten der Plattform abzuleiten. Der eigentliche Start der Online Community beginnt, wenn die technischen Komponenten implementiert wurden und eine initiale Mitgliederschaft beginnen kann, miteinander zu interagieren und andere Individuen zur Teilnahme an der Community einzuladen (vgl. Malhotra et al. 1997).

Damit sich die positiven Netzwerkeffekte innerhalb der Community einstellen können, sind eine kritische Masse an Teilnehmern und ein Mindestmaß an qualitativ hochwertiger Nutzeraktivität erforderlich. Das Erreichen einer kritischen Masse an Nutzern sowie eines entsprechend hohen Aktivitätsniveaus sind daher die Hauptherausforderungen an die Initiatoren und Betreiber einer Online Community während der **Wachstumsphase (Growth)**. „In this stage, creators must ensure that new members visit the online community and join in (...)“ (Iriberry/Leroy 2009, S. 23), wodurch die von Panten (2005) im Zusammenhang mit der Konzeptualisierung des theoretischen Konstrukts „Community-Erfolg“ vorgeschlagenen Erfolgsdimensionen „Nutzergewinnung“ und „Mitgliederbindung“ adressiert (vgl. hierzu die Ausführungen des vorherigen Abschnitts 4.1). Sowohl was das mindestens benötigte Aktivitätslevel als auch was das Ausmaß der kritischen Masse an Mitgliedern anbelangt, lassen sich jedoch keine generellen quantitativen Aussagen treffen – weder absolut noch relativ. Jede Zielgruppe verfügt über unterschiedliche Eigenschaften, aus denen sich die Anforderungen an die minimale Austauschintensität und die Qualität der Inhalte auf der Plattform ergeben. Ist die kritische Masse an Nutzern erstmals erreicht, trägt sich das Wachstum der Community oftmals von alleine, indem ein sich selbst verstärkender Wachstumsprozess einsetzt.

Die Wachstumsphase innerhalb des Community-Lebenszyklus zeichnet sich somit dadurch aus, dass sowohl Nutzerzahlen als auch die Partizipation innerhalb der Community entsprechend ansteigen. Oftmals handelt es sich hierbei zunächst um ein überwiegend quantitatives Wachstum, welches zum Ende der Wachstumsphase, wenn die kritische Masse an Mitgliedern erreicht ist, und in der sich daran anschließenden Reifephase durch die dort stattfindende Moderation und entsprechende Bewertungen bzw. Kommentierung der Qualität der Nutzerbeiträge eine zusätzliche qualitative Entwicklung erfährt.

„[Additionally, i]n time and when enough members have joined, a culture and identity for the community begins to develop. Members start using a common vocabulary and, as the community grows, members select the roles they will play in the community“ (Iriberry/Leroy 2009, S. 14). Gerade zu Beginn der Wachstumsphase ist dabei von einer vermehrten Anzahl von Informationskonsumenten im Vergleich zur Anzahl der Informationsbereitsteller auszugehen. Vielfach etabliert sich erst mit dem Übergang zur Reifephase ein etwas ausgewogeneres Verhältnis zwischen Konsumenten

und Bereitstellern, was sich auch auf die Entwicklung von Nutzern im Hinblick auf die verschiedenen Nutzerrollen zurückführen lässt (vgl. Nonnecke/Preece 2000; 2001; Ridings et al. 2006). Schließlich kommt es in der Wachstumsphase auch zu einer Herausbildung bzw. Verfeinerung von – oftmals ungeschriebenen – Regeln der Partizipation und Kommunikation unter den Mitgliedern, welche durch den Community-Betreiber auf ihre Vereinbarkeit mit dem in der Gründungsphase für die Community festgelegten institutionellen Rahmen kontrolliert werden sollten.

Sind die vorherigen Phasen im Community-Lebenszyklus erfolgreich durchlaufen worden, tritt die Online Community in die **Reifephase (Maturity)** ein. Zu diesem Zeitpunkt ist eine kritische Masse sowohl an Nutzern als auch an Inhalten auf der Plattform erreicht (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 24). „In this stage, the community is strengthened and trust and lasting relationships begin to emerge“ (Iriberry/Leroy 2009, S. 14).

Auf der anderen Seite stoßen zugleich weiterhin neue Mitglieder zur Community hinzu und mit ihnen neue Ideen und Themen sowie daraus resultierende neue Bedürfnisse (vgl. Burkett 2006; Ridings et al. 2006), während einige bestehende Mitglieder die Community verlassen, da ihre Bedürfnisse befriedigt wurden und sie daher kein Interesse an einer weiteren Mitgliedschaft besitzen. Darüber hinaus ist die Community internen und externen Einflüssen ausgesetzt. Diese können sich sowohl positiv als auch negativ auf das Energieniveau der Gemeinschaft auswirken (vgl. McDermott 2000, S. 19). Gut funktionierende Communities verfügen über bereits etablierte Rituale, die einerseits für Vertrauen innerhalb der Gemeinschaft sorgen, andererseits jedoch dazu führen können, dass die Community auf einem gewissen Entwicklungsgrad stagniert und nicht offen für Neues ist. Um nichts von ihrer Dynamik einzubüßen, ist es wichtig, dass die Community aufgeschlossen gegenüber neuen, zumeist von Seiten der Neumitglieder eingebrachten Ideen und flexibel im Umgang mit Veränderungen ist. „The key to resolving the tension of ownership and openness is to help community leaders see opportunities for the community to take on new challenges“ (McDermott 2000, S. 29). Auf der anderen Seite gilt es, die bisher etablierten Beziehungen und das geschaffene Vertrauen aufrecht zu erhalten.

Eine der Hauptaufgaben innerhalb der Reifephase ist es somit, das Aktivitätslevel und den aktiven Mitgliederbestand zu erhalten (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 24), da die Plattform ansonsten an Attraktivität einbüßt und eingeht. Es ergibt sich ein iterativer Prozess, in dessen Rahmen das Angebot an Funktionen und Inhalten der Plattform durch den Community-Betreiber kontinuierlich an die sich ändernden Bedürfnisse der Mitglieder und des Community-Umfeldes angepasst werden muss (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 15). Im Verlauf dieses Abstimmungs- und Wandlungsprozesses, in dem sich sowohl die Ziele einzelner Mitgliedergruppen als auch die des Betreibers ändern können, gilt es, immer wieder kritische Massen innerhalb einzelner Zielgruppen zu schaffen und zu erhalten.

In der Reifephase entwickelt sich zudem häufig das Bedürfnis nach einer expliziten und formalen Organisation mit Regeln und unterschiedlichen Belohnungsformen zur Anerkennung der Nutzerpartizipation und dem damit verbundenen Reputationsaufbau. Um den Informationsaustausch weiterhin effektiv zu gestalten, sollten zur Bewältigung der größer werdenden Informationsmengen ferner Untergruppen und Diskussionsforen zu speziellen Themenfeldern eingerichtet und die Kontrolle der einzelnen Bereiche an Mitglieder der Community übertragen werden.

In allen bisherigen Phasen des Community-Lebenszyklus, von der Gründung bis zur Reifephase, ist eine Online Community mit den unterschiedlichsten Herausforderungen konfrontiert, die es zu bewältigen gilt, damit die einzelne Phase erfolgreich durchlaufen und die Community in die jeweils nächste Phase überführt werden kann. Gelingt dies nicht und verlieren die Mitglieder einer Community das Interesse an der weiteren Partizipation und beginnen, die Community zu verlassen, so nehmen sowohl die Mitgliederzahl als auch die Menge an Beiträgen und die Frequenz der Nutzerinteraktion ab (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 24). Hierbei kann es zu einem Schneeballeffekt kommen, so dass nach und nach immer mehr Nutzer aus der Community ausscheiden. Versteht man die **Degenerationsphase (Death)** als das Ende einer Community, so ist diese Phase aus allen vorherigen Stadien heraus erreichbar. Auf der einen Seite besteht beispielsweise die Möglichkeit, dass die kritische Masse an Nutzern, welche die Basis für eine hinreichende quantitative und qualitative Nutzerinteraktion darstellt, in der Wachstumsphase gar nicht erst erreicht wird, weil die Mitglieder trotz eines anfänglichen Interesses nicht langfristig an die Community gebunden werden können. Dies kann z. B. daran liegen, dass die jeweilige Community dem einzelnen Nutzer im Vergleich zu konkurrierenden Angeboten keinen Mehrwert bietet, etwa weil keine qualitativ hochwertigen Inhalte verfügbar sind oder weil keine sinnvolle Strukturierung und Kategorisierung der einzelnen Beiträge vorliegt (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 15 u. 24). Auf der anderen Seite kann es auch innerhalb der Reifephase zu Degenerationstendenzen kommen, wenn sich der Betreiber der Community zu stark auf die Interessen der neu hinzukommenden Nutzer fokussiert und dabei die Bedürfnisse der etablierten Nutzerschaft aus den Augen verliert, so dass diese sich von der Plattform abwendet und der Rückgang an Nutzeraktivität durch das Ausscheiden der bisherigen Mitglieder nicht durch eine Beteiligung der neuen Mitglieder kompensiert werden kann.

Auch wenn gewisse Online Communities durch ihren Fokus von vorne herein eine beschränkte Lebensdauer aufweisen, ist es in der Regel weder im Interesse des Betreibers noch im Interesse der aktiven Mitglieder, dass eine Community die Phase der Degeneration erlebt. Angesichts der Tatsache, dass eine bestehende und langfristig aktive Nutzerschaft in aller Regel mühsam aufgebaut werden muss, wiegt deren Verlust schwer. Aus Betreibersicht gilt es daher, fortlaufend sowohl der Nutzerneugewinnung als auch der langfristigen Mitgliederbindung einen hohen Stellenwert im Rahmen des Community-Managements einzuräumen.

In Bezug auf die im nachfolgenden Kapitel beschriebenen Erfolgsfaktoren von Online Communities im Unternehmensumfeld (E2.0-Communities) betonen Iriberry/Leroy (2009, S. 13) in ihrem Beitrag, dass „[i]n an online community, the needs of users and management evolve along with the life-cycle stages of the community. Therefore, developers need to understand the online community life-cycle and identify what users and management will need in each stage to develop the community and encourage participation.“ Da jede Lebenszyklusphase unterschiedliche Werkzeuge, Features, Mechanismen, Technologien und Managementaktivitäten erfordert, vertreten beide die Auffassung, dass eine phasenspezifische Zuordnung von Erfolgsfaktoren zu den einzelnen Lebenszyklusphasen, aus der ersichtlich wird, „(...) when in the life of the community each component or success factor must be implemented or to what degree“ (Iriberry/Leroy 2009, S. 15), einen positiven Effekt auf die Erfolgswahrscheinlichkeit der jeweiligen Community ausübt. „We ascertain that the technology and mechanisms that support and ensure success of online communities should

evolve to match their growth and evolution. If each stage of the online community life-cycle presents different requirements and challenges, then stressing specific success factors at a certain stage of evolution will be (...) important" (Iriberry/Leroy 2009, S. 15). Zudem wird die Relevanz einzelner Erfolgsfaktoren zusätzlich vom Typ und vom Fokus der jeweiligen Community beeinflusst.

Nachfolgend wird daher in Anlehnung an die Arbeit von Iriberry/Leroy (2009) eine Zuordnung von in der Literatur diskutierten Erfolgsfaktoren für E2.0-Community-Plattformen zu den einzelnen Phasen des in Abschnitt 5.4 beschriebenen Community-Lebenszyklus vorgenommen.

6 Erfolgsfaktoren von Enterprise 2.0-Communities und ihre Integration in den Community-Lebenszyklus

Nach dem großen Erfolg von Internetanwendungen und Plattformen, die in der Regel unter dem Schlagwort „Web 2.0“ zusammengefasst werden, haben Unternehmen begonnen, entsprechende Technologien und Konzepte in ihre Unternehmensnetzwerke zu integrieren. Hierbei wird im Zuge der großen Euphorie oftmals vergessen, dass eine Übertragbarkeit der Erfolge von Web 2.0-Plattformen auf ein unternehmenseigenes E2.0 nicht allein durch eine Kopie der technologischen Lösung der Social Software ermöglicht werden kann. Stattdessen existieren neben technologischen Erfolgsfaktoren zahlreiche weitere Faktoren, die für den dynamischen Erfolg einer solchen Plattform zu berücksichtigen sind. Dies gilt insbesondere für E2.0-Plattformen, da diese grundlegende Unterschiede zu Web 2.0-Communities aufweisen, was speziell die Motivation der Community-Mitglieder oder den Zweck der Community angeht.

Nachfolgend werden daher zunächst diejenigen Faktoren beschrieben, die für eine erfolgreiche dynamische Entwicklung von communitybasierten E2.0-Plattformen im Sinne einer entsprechenden Gewinnung und langfristigen Bindung von Nutzern im Unternehmenskontext ursächlich sind. Hierzu wurde die einschlägige Literatur auf entsprechende Faktoren des Erfolgs derartiger Plattformen hin untersucht. Die identifizierten Faktoren dienen sodann als Grundlage für ihre phasenspezifische Zuordnung zu den einzelnen Stadien des Community-Lebenszyklus. Aufgrund der hohen Heterogenität des Zwecks und der Arten von E2.0-Plattformen, der implementierenden Unternehmen sowie der Mitglieder der entsprechenden Communities ist darauf hinzuweisen, dass vor einer Orientierung an den aufgeführten Erfolgsfaktoren eine Prüfung ihrer Gültigkeit im konkreten Einzelfall zu erfolgen hat.

6.1 Übersicht über Erfolgsfaktoren von Enterprise 2.0-Communities in der Literatur

6.1.1 Motivationsbeeinflussende Erfolgsfaktoren

Während die Literatur zu Web 2.0-Erfolgsfaktoren den Erfolg derartiger Internetplattformen u. a. in der Neugewinnung von Mitgliedern durch die Attraktivität der Seite und in der Mitgliederbindung durch ein positives Nutzungserlebnis begründet sieht, können Unternehmen ihre Mitarbeiter zur Teilnahme an einer E2.0-Community auffordern. Die Möglichkeit der Nutzung entsprechender hierarchischer Anweisungen allein ist aber in der Regel nicht ausreichend, um eine auf Mitarbeiterbeiträge angewiesene E2.0-Plattform erfolgreich betreiben zu können. Dies liegt vor allem daran, dass das Betreiben eines E2.0 in der Regel nicht das Kerngeschäft des Unternehmens ist, und folglich Mitarbeiter nur einen kleinen Teil ihrer Arbeitszeit für das Pflegen von Daten und das Verfassen von Beiträgen innerhalb der E2.0-Anwendung aufbringen können. Aus diesem Grund lohnt es sich für Unternehmen, sich intensiv mit den Möglichkeiten der Mitarbeitermotivation für die Kollaboration in einer E2.0-Community zu beschäftigen. Nachfolgend werden grundlegende Faktoren dargestellt, welche die Motivation der Mitarbeiter zur Partizipation durch eine Förderung

ihrer Akzeptanz für die jeweilige E2.0-Initiative und die Inaussichtstellung entsprechender individueller Vorteilhaftigkeitserwartungen (= Anreize) beeinflussen können.

Die Akzeptanz der E2.0-Plattform durch die Mitarbeiter ist ein wichtiger Faktor zur Beeinflussung der Mitarbeitermotivation. Nur wenn Mitarbeiter einer E2.0-Anwendung gegenüber aufgeschlossen sind, kann eine E2.0-Initiative auf ausreichend viel Input für die jeweilige Community hoffen. Verstärkt wird die Relevanz der Akzeptanz zudem durch den speziellen Charakter einer E2.0-Plattform. Da ein neues System in der Regel zu Wechselkosten führt – Mitarbeiter müssen gewohnte Prozesse in der neuen Umgebung neu erlernen – und sich der Nutzen einer E2.0-Community oftmals erst in der Wachstumsphase der Community entwickelt, können negative Einstellungen dem Neuen gegenüber einen Domino-Effekt auslösen, welcher im besten Fall zu einer verspäteten Wachstumsphase und im schlimmsten Fall zur frühzeitigen Degeneration der E2.0-Community führen kann. Aus diesem Grund muss es bereits in der Gründungs- und Erstellungsphase Ziel einer E2.0-Initiative sein, die Akzeptanz der Mitarbeiter für das neue System zu erlangen.

Die Förderung von Akzeptanz konzentriert sich auf das Wirken gegen sämtliche Ursachen von Widerstand gegen eine E2.0-Initiative (vgl. Ritscher/Bächle 2008, S. 18). Neben diesem Entgegenwirken muss eine E2.0-Plattform zudem einen Mix an motivationsfördernden Anreizen (im Sinne von positiven Vorteilhaftigkeitserwartungen) für die einzelnen Nutzer bieten. Die Frage nach den richtigen Anreizen ist hierbei sicher nicht allgemeingültig zu beantworten. Während einige Unternehmen großen Erfolg mit monetären Anreizen verzeichnen können, sind andere Unternehmen ähnlich erfolgreich mit nicht-monetären Anreizen. Aufgrund der Tatsache, dass sehr viele Web 2.0 Start-Ups oftmals nur über sehr geringe monetäre Ressourcen verfügen und somit ihren Erfolg nicht auf die von monetären Anreizen ausgehende Motivation ihrer Community-Mitglieder basieren können, existiert in der Literatur mittlerweile eine Vielzahl an nicht-monetären Motivationsstrategien. Diese basieren vielfach auf einer hohen intrinsischen Motivation der Community-Mitglieder für die Erreichung des Community-Ziels. Inwieweit nicht-monetäre Anreize in einer monetären Umwelt wie der Arbeitswelt monetären Anreizen gleichwertig sind, soll hier nicht weiter behandelt werden. Im Allgemeinen lässt sich jedoch feststellen, dass eine Vielzahl von Anreizen, die in der E2.0-Literatur genannt werden, nicht-monetärer Natur sind (vgl. Bughin 2007, S. 257). Viele empirische Studien zur Wirkung derartiger Anreize basieren jedoch noch auf Untersuchungen von Web 2.0-Plattformen, die sich im Hinblick auf eine motivationale Wirkung durchaus von E2.0-Communities unterscheiden können.

Motivationsbeeinflussende Erfolgsfaktoren

Allgemeine Akzeptanz

Transparenz der Ziele und des Zwecks der E2.0-Plattform

- Mitarbeiter rechtzeitig über die Ziele und den Zweck der E2.0-Plattform informieren (vgl. Ritscher/Bächle 2008, S. 15; Iriberry/Leroy 2009, S. 19)
- Interne Marketing-Maßnahmen können Unsicherheiten und Ängste frühzeitig abbauen (vgl. Raabe 2009, S. 47; Granitzer/Tochtermann 2009, S. 72)
- Bei zeitlich begrenzten E2.0-Communities: Frühzeitige Bekanntgabe der geplanten Lebensdauer der Community

Managementpartizipation

- Management muss Social Software-Initiative voll und ganz unterstützen (vgl. Granitzer/Tochtermann 2009, S. 72)
- Mit gutem Beispiel vorangehen und Social Software selbst nutzen (vgl. Raabe 2009, S. 46 f.; Kurz et al. 2009, S. 31)

Verdeutlichung der Relevanz und Langfristigkeit der E2.0-Initiative

- Relevanz und Langfristigkeit können durch Managementpartizipation, Schulungen und interne Marketing-Maßnahmen unterstrichen werden
- Fördert bei den Mitarbeitern die Akzeptanz dafür, sich in ein neues System und neue Prozesse einzuarbeiten und sich gleich zu Anfang mit dem Thema E2.0 zu beschäftigen

Einfachheit / Interface Usability

- Je komplexer das neue System, desto höher sind die Wechselkosten für die Mitarbeiter
- Hürden der Partizipation so niedrig wie möglich gestalten (vgl. Bughin 2007, S. 256)
- Intuitive Nutzerführung, hoher Ease of Use (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 20)

Integration neuer Mitglieder in die E2.0-Community / Know-how-Vermittlung

- „Zur Schaffung der Akzeptanz gehört auch die Schulung der Mitarbeiter.“ (Ritscher/Bächle 2008, S. 17)
- Angebot von Schulungen (vgl. Granitzer/Tochtermann 2009, S. 72; Raabe 2009, S. 47) und Benennung kompetenter Ansprechpartner (vgl. Ritscher/Bächle 2008, S. 17), bspw. in Form einer ständigen Support-Möglichkeit durch eine kompetente Telefonhotline (vgl. Raabe 2009, S. 47)
- Guided Tours und individuelle Betreuungsmöglichkeiten anbieten
- Weitervermittlung von Wissen und Nutzenpotenzialen der E2.0-Community durch erfahrene und von E2.0 überzeugte Motivatoren, die bei Fragen und Schwierigkeiten als kompetente Ansprechpartner zur Verfügung stehen (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 21)
- Gesonderter Bereich für Neulinge u. erfahrene Mitglieder (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 21)

Privatsphäre und Kontrolle / Datenschutz und Datensicherheit

- Recht der Nutzer auf Privatsphäre wahren
- Mitarbeiter sollten hohes Maß an Kontrolle über ihre Daten haben und selbst entscheiden können, welche Daten sie in welchem Ausmaß (diskretionär) für wen freigeben wollen (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 20)
- Besonderer Schutz personenbezogener Daten durch § 3 Abs. 1 BDSG
- Betriebsräte als Vertreter der Mitarbeiterinteressen sollten frühzeitig in sämtliche Überlegungen eingebunden werden
- Berücksichtigung des sog. FUZ-Faktors (Furcht, Unsicherheit und Zweifel)
- Sorge der Mitarbeiter über eine gegebenenfalls minutiöse Kontrolle des Arbeitsfortschritts durch den Vorgesetzten oder über die eigene Ersetzbarkeit nach Preisgabe des eigenen Wissens kann der Akzeptanz einer E2.0-Plattform entgegenstehen (vgl. Ritscher/Bächle 2008, S. 18)
- Sorge über Weitergabe von Informationen kann durch zugangsgeschützte Bereiche mit erforderlichen Zugriffsrechten reduziert werden (vgl. Steinhüser/Räth 2009, S. 15)
- Von Betreiberseite ist ein hohes Maß an Sorgfalt und Sicherheit beim Umgang mit den innerhalb der E2.0-Plattform erzeugten Daten notwendig, damit auf Seiten der Nutzer Vertrauen zu der betreibenden Organisation entsteht (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 20)

- Der Betreiber der Plattform sollte für die Nutzer identifizierbar und ansprechbar sein (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 21)

Anreize und individuelle Nutzenerwartungen

Zielgruppendefinition / Fokus

- Identifikation der Zielgruppe und ihrer Charakteristika (vgl. Richter/Koch 2008)
- Fokussierung auf identifizierte Bedürfnisse der Zielgruppe (vgl. Godau/Ripanti 2008; Iriberry/Leroy 2009, S. 19)

Mitbestimmung

- Anregungen und Kritik der Mitarbeiter sollten früh im Entwicklungsprozess berücksichtigt werden, um ihren persönlichen Nutzen bei der Einführung der Social Software zu maximieren
- Auf Feedback der Nutzer eingehen und dieses in die geplante Lösung einbeziehen (vgl. Ritscher/Bächle 2008, S. 17)
- Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter auch nach Implementierung der E2.0-Plattform einholen (vgl. Schiller García 2007, S. 94)
- Weiterentwicklung der Community in Abhängigkeit der Ideen der Mitglieder

Nutzenerkenntnis / Bedürfnisbefriedigung / Innere Überzeugung

- Wesentliche Voraussetzung zur Erreichung einer kritischen Masse an Nutzern
- Die Nutzung der E2.0-Anwendung darf von Seiten der Mitarbeiter nicht als reiner, vom Management verursachter Mehraufwand wahrgenommen werden (vgl. Ritscher/Bächle 2008, S. 17)
- Mitarbeiter müssen den Nutzen der E2.0-Plattform speziell für ihre tägliche Arbeit erkennen (vgl. Steinhüser/Räth 2009, S. 15; Raabe 2009, S. 5; Koch/Richter 2009, S. 8)
- Den (potenziellen) Nutzern muss demonstriert werden, dass bei Nutzung der E2.0-Community im Vergleich zu Alternativlösungen eine überlegene Bedürfnisbefriedigung (= effizientere und/oder effektivere Verrichtung der täglichen Arbeit) erzielt werden kann (vgl. Ritscher/Bächle 2008, S. 16)
- Steigerung der intrinsischen Motivation der Mitarbeiter zur Nutzung der E2.0-Plattform durch die Schaffung einer, auf der Erkenntnis des persönlichen Nutzens basierenden inneren Überzeugung anstelle von vom Management ausgesprochenem Zwang und Pflichten (vgl. Mattes 2008, S. 27)

Zufriedenheitsmanagement

- Kontinuierliches Controlling der E2.0-Community in Bezug auf die Zufriedenheit der Mitglieder (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 22)
- Orientierung an den Nutzerbedürfnissen

Informationsqualität und Aktualität der Inhalte

- Verfügbarkeit von qualitativ hochwertigen, aktuellen Inhalten
- Beides stellt einen wesentlichen Faktor zur Steigerung des individuellen Nutzens dar (vgl. Leimeister et al. 2005; Leimeister/Krcmar 2004; Iriberry/Leroy 2009, S. 21 u. 23)
- „Knowledge stewards to organize, upgrade, distribute knowledge“ (Iriberry/Leroy 2009, S. 21)
- Kompetentes Management der Inhalte; Angebot von Klassifikations- und Bewertungsfunktionalitäten

Werben neuer Mitglieder

- Den geworbenen Nutzern muss die überlegene individuelle Bedürfnisbefriedigung verdeutlicht werden (vgl. Ginsburg/Weisband 2004)
- Gewinnung von Interesse bei neuen Mitgliedern durch z. B. Motivatoren
- Verfügbarkeit einer Funktionalität zum Versand von Einladungen an andere Mitarbeiter
- Implementierung einer Nutzer-werben-Nutzer-Kampagne mit entsprechenden (im-)materiellen Anreizen für Werbende und Geworbene

Einbindung von Motivatoren

- Mitarbeiter, die bereits von den Funktionen und der Philosophie des E2.0 überzeugt sind
- Motivatoren geben Nutzenpotenziale der E2.0-Community authentisch wieder und können die Begeisterung auf andere Nutzer übertragen (vgl. Steinhüser/Räth 2009, S. 15; Raabe 2009, S. 47)
- Gute Motivatoren sind Wissensträger, beliebte und respektierte Kollegen (vgl. Ritscher/Bächle 2008, S. 17) oder Personen, die aus anderen Gründen als Multiplikatoren und Meinungsbilder wirken können (vgl. Mattes 2008, S. 27)
- Motivatoren sollten bereits Erfahrungen mit Social Software gemacht haben (vgl. Ritscher/Bächle 2008, S. 17) und neben der Begeisterung auch kleinere Hindernisse bei der Nutzung der E2.0-Plattform unmittelbar beseitigen können

Vertrauensaufbau unter den Community-Mitgliedern / Offline Events und Meetings

- Vertrauen in die anderen Mitglieder und die Qualität ihrer Beiträge beeinflusst die Nutzererwartung des einzelnen Mitarbeiters in Bezug auf die E2.0-Plattform
- Kann durch Mitgliederverzeichnisse, Mitgliederprofile mit Foto, Kommentarfunktionen, Funktionen zur Bewertung der Beitragsqualität sowie Techniken zum Vorschlag von Nutzern mit ähnlichen Interessen unterstützt werden (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 21)
- Mitglieder sollten eigene Nutzerprofile anlegen können
- Regelmäßige Offline-Events und Meetings tragen zusätzlich zur Entstehung von Vertrauen zwischen den Community-Mitgliedern bei (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 21)

Persistenz der Mitgliederidentität

- Persistenz von Mitarbeiteridentität in Form von festen Benutzernamen und -profilen (vgl. Kollock 1998)
- Inhalte und Autoren können eindeutig zugeordnet werden (vgl. Hummel 2005)
- „Ability to learn history of other members“ (Iriberry/Leroy 2009, S. 20)
- Nutzer sollte die Möglichkeit haben, sich einzelnen Projekten, an denen er mitgearbeitet hat, oder einzelnen Themen, die ihn interessieren, zuzuordnen; er kann sich dadurch aus seiner eigenen Arbeit heraus präsentieren, was die intrinsische Motivation steigert (vgl. Mattes 2008, S. 25)
- Ermöglicht Reputationsaufbau und wirkt vertrauensfördernd (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 18)
- Gewährleistung von Anonymität nur in besonderen Einzelfällen

Förderung der Interaktion / Organisation von Online Events

- Ermutigung der Nutzer zu einer verstärkten Interaktion
- Kann durch Mitgliederverzeichnisse, Mitgliederprofile mit Foto, Kommentarfunktionen, Funktionen zur Bewertung der Beitragsqualität sowie Techniken zum Vorschlag von Nutzern mit ähnlichen Interessen unterstützt werden (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 21)

<ul style="list-style-type: none"> - Die Durchführung von regelmäßigen Online-Events (z. B. Innovation Jams zu bestimmten Themen) wirkt ebenfalls interaktionsfördernd
<p><i>Anerkennung und Belohnung für die Beiträge der Nutzer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wichtig für den Erfolg einer E2.0-Community ist, dass die Ideen, Vorschläge und guten Ergebnisse der partizipierenden Mitarbeiter anerkannt werden (vgl. Ritscher/Bächle 2008, S. 16; Iriberry/Leroy 2009, S. 22 u. 24) - Mechanismen der Anerkennung: <ul style="list-style-type: none"> • Nutzer, die sich besonders engagieren, können durch explizite, nach außen sichtbare Belohnungen gewürdigt werden (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 22) • Besondere Behandlung von besonders loyalen und aktiven Community-Mitgliedern (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 22) • „Recognition of participation: by name, identity, positive feedback“ (Iriberry/Leroy 2009, S. 22); Sichtbarkeit für andere Nutzer gewährleisten • Nutzerbasierte oder automatische Informationsqualitätsmessung der Beiträge eines Mitarbeiters (vgl. Ahlheid et al. 2009, S. 7); Nutzer kann hierdurch seine Expertise in einem bestimmten Thema nach außen demonstrieren; den Mitgliedern muss aber die Angst genommen werden, dass es sich dabei um eine Leistungskontrolle handelt • Anerkennung durch Vorgesetzten (vgl. Granitzer/Tochtermann 2009, S. 72) • Bezahlte Fortbildungen, Auswahl an möglichen Projekten, (kleine) Geschenke • Es ist auf die Angemessenheit der Belohnungen im Vergleich zu den gelieferten Beiträgen zu achten (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 22); der Wert des hinzugefügten Inhalts für das Unternehmen ist teilweise schwer zu bewerten; diese Bewertung muss unternehmens- und zielspezifisch adressiert und beantwortet werden - Passive Mitarbeiter können durch die Inaussichtstellung von Belohnungen und die Aufforderung zur Partizipation zur Kollaboration motiviert werden (vgl. Raabe 2009, S. 47)
<p><i>Spaß und Spiel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Spaß ist ein weiterer Erfolgsfaktor für E2.0-Communities (vgl. Mattes 2008, S. 27) - Ähnlich der Kollaboration im Web 2.0 sollte auch die Kollaboration auf einer E2.0-Plattform den Nutzern Freude bereiten (vgl. Ritscher/Bächle 2008, S. 16) - Zudem kann die gezielte Adressierung des menschlichen Spieltriebs die Kollaboration in einer E2.0-Community fördern - Spielansatz kann beispielsweise dazu verwendet werden, um Nutzer zur Bewertung des Erfolgs von innovativen Ideen im Rahmen einer Ideenbörse zu motivieren (vgl. Durst/Stang 2010, S. 15)

Tabelle 3: Motivationsbeeinflussende Erfolgsfaktoren

6.1.2 Organisationale Erfolgsfaktoren

Neben den zuvor beschriebenen motivationsbeeinflussenden Faktoren haben auch organisationsspezifische Faktoren einen großen Einfluss auf den Erfolg einer E2.0-Initiative. Dies liegt vor allem in der Tatsache begründet, dass E2.0-Plattformen dem Nutzer neue Interaktions- und Kommunikationsmöglichkeiten bieten, bei welchen in der Regel bewusst auf eine Hierarchie verzichtet wird. Hierdurch ergeben sich auch Auswirkungen auf die Organisation des Unternehmens. Beispielsweise kann sich in einem themenspezifischen Mitarbeiterblog gegebenenfalls ein direkter Dialog zwischen Facharbeiter und Vorstand entwickeln, ohne dass hierbei die hierarchisch zwi-

schen diesen beiden liegenden Mitarbeiter einbezogen werden. Dass offene Diskussionen geführt werden und dies unabhängig von Hierarchie oder Rolle im Unternehmen passiert, soll explizit möglich und erwünscht sein (vgl. Steinhüser/Räth 2009, S. 15), auch wenn hierdurch organisatorische Veränderungen nötig werden. Diese und weitere organisatorische Herausforderungen und Erfolgsfaktoren werden im Folgenden dargestellt.

Organisatorische Erfolgsfaktoren
<p><i>Sicherstellung einer ausreichenden Finanzierung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausreichende Finanzmittel sicherstellen (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 20) - Dokumentation des Bedarfs für eine E2.0-Plattform und Prognose des zu erwartenden Return on Investment (RoI) - Berücksichtigung laufender Support- und Administrationstätigkeiten - Vermeidung rein altruistisch motivierter Gründungsteams, um die Kontinuität der E2.0-Community bei wachsenden Nutzerzahlen sicherzustellen
<p><i>Integration der E2.0-Plattform in die Unternehmensprozesse</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Social Software Werkzeuge zielgerichtet in die (Geschäfts-)Prozesse und Kommunikationskanäle des Unternehmens einbinden (vgl. Ritscher/Bächle 2008, S. 33), um Nutzung durch möglichst viele Mitarbeiter zu erreichen (vgl. Ritscher/Bächle 2008, S. 21) - Tägliche Nutzung der E2.0-Plattform ist ein wichtiger Faktor für ihren Erfolg (vgl. Richter/Koch 2009, S. 8; Raabe 2009, S. 5)
<p><i>Unternehmenskultur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Offene, partnerschaftliche und kollaborative Unternehmenskultur (vgl. Ritscher/Bächle 2008, S. 33) - Hierarchische Strukturen sollen keinen Einfluss auf die Gestaltung der Kommunikation und Kollaboration innerhalb der E2.0-Plattform ausüben - Die betreibende Organisation muss vertrauensvoll mit den gewonnenen Daten und den Mitarbeiterbeiträgen umgehen, um Furcht und Ängste der Mitarbeiter in Bezug auf eine Bereitstellung von Wissen abzubauen (vgl. Ritscher/Bächle 2008, S. 18; Steinhüser/Räth 2009, S. 15) - Führung der postmodernen Netzwerkorganisation setzt an die Stelle der Hierarchie die Zusammenarbeit (vgl. Friedrich-Freksa/Glatzel 2009, S. 53) - Mitarbeiter müssen an die Philosophie von Social Software herangeführt werden (vgl. Raabe 2009, S. 47) - Der mit der Nutzung von Social Software innerhalb eines Unternehmens einhergehende Kulturwandel muss von den Mitarbeitern und vom Management akzeptiert werden - Management muss offen mit dem Mehr an konstruktiver Kritik umgehen und sich einsichtig und verständnisvoll mit dieser auseinandersetzen (vgl. Ritscher/Bächle 2008, S. 19; Tapscott 2006, S. 8) - Teil der Unternehmenskultur sollte eine hohe Innovationsbereitschaft sowie eine Bereitschaft zur Teilung von Wissen unter den Mitarbeitern sein (vgl. Tapscott 2006, S. 8)
<p><i>Mitarbeiterautonomie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vertrauen des Managements in die Fähigkeit der eigenen Mitarbeiter (vgl. Ritscher/Bächle 2008, S. 21) - „Motivation statt Kontrolle“ (Friedrich-Freksa/Glatzel 2009, S. 53)

<ul style="list-style-type: none"> - Sicherstellung einer adäquaten Work-Life-Balance (z. B. durch moderne Arbeitszeiterfassung oder Vertrauensarbeitszeit) - Freistellung der Mitarbeiter für E2.0-Kollaboration (vgl. Mattes 2008, S. 73), v. a. nach Einführung der E2.0-Plattform - Unsicherheiten auf Seiten der Mitarbeiter ausschließen, indem kommuniziert wird, dass die Nutzung der E2.0-Anwendung ausdrücklich gewünscht wird; Empfehlung für quantitative Nutzungszeit aussprechen (vgl. Mattes 2008, S. 27) - Wichtig ist die richtige Balance zwischen Mitarbeiterautonomie oder Gestaltungsfreiheit und vom Betreiber vorgegebenen Regeln oder Leitfäden (vgl. Koch 2008b, S. 424)
<p><i>Regeln und Leitfäden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - „Establishing codes of behavior (netiquette and guidelines) to contain conflict potential“ (Iriberry/Leroy 2009, S. 19) - Kommunikationsleitfäden, der den Mitarbeitern empfiehlt, in welcher Situation welches Kommunikationsmedium (verbindlich) zu nutzen ist - Regelwerk oder Standardvokabular zur einheitlichen Strukturierung und Kategorisierung von Informationen (vgl. Ritscher/Bächle 2008, S. 21) - Regeln durch Mitarbeiter und Best Practice Erfahrungen generieren lassen; Management sollte insbesondere in den späteren Phasen nicht zu stark eingreifen (vgl. Kurz et al. 2009, S. 37)
<p><i>Wachstumsmanagement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Regelmäßiges Controlling der E2.0-Community in Bezug auf die Nutzer- und Beitragsentwicklung - Festlegung von numerischen Zielen für die Anzahl der Beiträge zur Überprüfung der Zielerreichung (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 21) - Wesentlicher Faktor zur Erreichung einer kritischen Masse an Nutzern
<p><i>Selbstverwaltung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Integration von freiwilligen Mitgliedern in die Administration der E2.0-Community (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 22) - Delegation von ausgewählten Aufgaben an die Community - Nutzerrollen und -rechte definieren und technisch implementieren

Tabelle 4: Organisationale Erfolgsfaktoren

6.1.3 Technologische Erfolgsfaktoren

Neben den motivationsbeeinflussenden und organisationalen Faktoren weist die Literatur zudem auf technologische Erfolgsfaktoren von E2.0-Communities hin. Nach McAfee entscheiden die technologischen Faktoren ebenso über Erfolg oder Misserfolg von E2.0 wie die zuvor beschriebenen Aspekte (vgl. McAfee 2008, S. 20). Jedoch hat der Einsatz von Technologie seine Grenzen. Die an die Social Software gestellten Aufgaben werden immer vielseitiger, und nicht jede Social Software kann alle Aufgaben bewältigen. Die richtige Auswahl der Software ist notwendigerweise in Abhängigkeit von den an sie gerichteten Anforderungen zu treffen (vgl. Steinhüser/Räth 2009, S. 16). Im Folgenden werden grundlegende Faktoren dargestellt, die aus technologischer Perspektive den Erfolg einer E2.0-Plattform sicherstellen sollen.

Technologische Erfolgsfaktoren
<p><i>Technologische Offenheit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Die der E2.0-Plattform zugrunde liegenden Technologien sollten nach bewährten (Web 2.0)-Standards entwickelt werden - Sie erleichtern den Umgang mit Problemen bei der Migration, die Erweiterbarkeit, die Anpassung der Plattform an in Zukunft auftretende Branchenentwicklungen und den Datenaustausch mit Geschäftspartnern (vgl. Schiller García 2007, S. 85)
<p><i>Verknüpfung zu bestehenden Systemen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Integration der E2.0-Anwendung in bestehende Systeme (vgl. Ritscher/Bächle 2008, S. 23; Richter/Koch 2008, S. 2) - Flut neuer Kommunikationskanäle vermeiden, indem alte Informationskanäle zwar erhalten bleiben, nach Möglichkeit aber in die neuen Kanäle integriert werden (vgl. Ritscher/Bächle 2008, S. 23 u. 33)
<p><i>Zuverlässigkeit des Systems</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hohe Stabilität der E2.0-Plattform sicherstellen (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 20 u. 23; Maloney-Krichmar/Preece 2005) - Zuverlässiges User Interface
<p><i>Performanz des Systems</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Schnelle Reaktionszeiten der E2.0-Plattform sicherstellen (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 20; Leimeister/Krcmar 2004)
<p><i>Personalisierung der E2.0-Plattform</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Möglichkeit zur Erzeugung einer personalisierten Ansicht der Plattform gemäß der individuellen Präferenzen und Interessen der Mitglieder (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 21)
<p><i>Funktionalitäten zur Suche von Inhalten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Eine gut strukturierte und funktionierende Suche ist ausschlaggebend für den Erfolg einer E2.0-Anwendung (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 22) - Schnelles Finden von gesuchten Informationen ist entscheidend (vgl. Raabe 2009, S. 5) - Nutzerbasierte Strukturierung und Kontextbildung der Informationen (z. B. durch Verlinkung) wirkt sich positiv auf den Erfolg der Suche aus (vgl. Ritscher/Bächle 2008, S. 26) - Verschlagwortung (Taggen) als hilfreiches Mittel, um Inhalte zu kategorisieren
<p><i>Selektierbarkeit von Informationen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Das große Aufkommen an Informationen erfordert eine gute Selektierbarkeit - Technische Hilfsmittel zur besseren Bewertung z. B. der Relevanz der Informationen durch automatische sowie nutzerbasierte Ansätze zur Informationsqualitätsmessung (vgl. Ahlheid et al. 2009) - Einsatz von Empfehlungssystemen auf Basis semantischer Technologien (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 22)
<p><i>Weitere Features</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Social Bookmarking: Gemeinsames Sammeln von Links, Verschlagworten und Bewerten (vgl. Schiller García 2007, S. 93) - „Tools for working with shared materials“ (Iriberry/Leroy 2009, S. 22) - Möglichkeiten zur Dokumentenablage

<ul style="list-style-type: none"> - Anpassbarkeit, Kombinierbarkeit, Katalogisierbarkeit, Verteilbarkeit und Benutzbarkeit von individuell an die Anfrage angepassten Informationen (vgl. Soriano et al. 2007, S. 6)
<p><i>Untergruppenmanagement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Einführung und Unterstützung von Interessens- bzw. Themengruppen innerhalb der E2.0-Community (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 22; Godau/Ripanti 2008; Hummel 2005) - Angebot von Funktionalitäten zum Management von Untergruppen
<p><i>User-centered Design</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - „Design with users in mind; focus on needs of the members“ (Iriberry/Leroy 2009, S. 20) - Benutzbarkeit des Systems ist ein wesentlicher, den Erfolg der E2.0-Plattform beeinflussender Faktor (vgl. Raabe 2009, S. 5) - Reduzierung der Entwicklungskosten der Plattform zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Lebenszyklus - Frühzeitige Behebung auftretender Nutzungsprobleme und dadurch Steigerung der Erfolgchancen (vgl. Ritscher/Bächle 2008, S. 26) - Verkürzung der Lernzeit der Nutzer und Senkung der Fehlerquote → Steigerung der Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeiter - Reduzierung des Schulungs- und Trainingsaufwandes durch höhere Selbstbeschreibungsfähigkeit des Systems - Durchgängige Beachtung von Designprinzipien sowohl beim Entwurf als auch bei der Weiterentwicklung von Social Software (vgl. Ritscher/Bächle 2008, S. 26) - Durchführung von Usability Tests vor der Einführung von Social Software (vgl. Ritscher/Bächle 2008, S. 26)

Tabelle 5: Technologische Erfolgsfaktoren

6.2 Zuordnung der identifizierten Erfolgsfaktoren zu den einzelnen Phasen des Community-Lebenszyklus

„We believe that matching features with each community life-cycle stage may more efficiently lead to success“, so die Überzeugung von Iriberry/Leroy (2009, S. 15; s. a. S. 25). Bislang habe sich die bisherige Forschung vor allem mit der Identifikation von isolierten Faktoren befasst, die ursächlich für den Erfolg einer Online Community sind. Dabei seien die existierenden Forschungsergebnisse durchaus wertvoll, um das Phänomen „Online Community“ besser zu verstehen, „(...) but little effort has been made to identify when in the life of the community each component or success factor must be implemented or to what degree to maximize its impact on success. We ascertain that the technology and mechanisms that support and ensure success of online communities should evolve to match their growth and evolution. If each stage of the online community life-cycle presents different requirements and challenges, then stressing specific success factors at a certain stage of evolution will be more important“ (Iriberry/Leroy 2009, S. 15). Und an späterer Stelle führen die beiden Autorinnen aus: „The current volume of online community research is vast but findings related to success are isolated. Online community designers face a myriad of design strategies and features with little guidance on how to integrate these when building online community platforms. (...) It is necessary to integrate all the disconnected findings into a set of guidelines based on the growth of the community and its needs“ (Iriberry/Leroy 2009, S. 15, s. a. S. 25).

Nachfolgend werden die im vorherigen Abschnitt beschriebenen Erfolgsfaktoren von E2.0-Communities daher unter Heranziehung der Überlegungen von Iriberry/Leroy (2009, S. 17-25) den einzelnen Phasen des Community-Lebenszyklus zugeordnet. „The rationale used to classify factors by stage was the result of our and others’ experience building online communities (...) The review of research findings helped us decide, for example, that at maturity, when a critical mass of members is reached (as opposed to at inception, when the community has very few members), it is necessary to include subgroup support to manage information overload (...), and that at inception a sense of purpose and a trademark for the community must exist“ (Iriberry/Leroy 2009, S. 17).

Durch diese Zuordnung wird den Betreibern von E2.0-Plattformen ein Leitfaden an die Hand gegeben, der ihnen aufzeigt, wann die einzelnen Erfolgsfaktoren im Rahmen der dynamischen Entwicklung der jeweiligen Community gemäß der einzelnen Lebenszyklusphasen eine besondere Beachtung erfahren sollten. Der Fokus wird somit auf die in den jeweiligen Phasen zu priorisierenden Erfolgsfaktoren gelegt. Auch wenn gewisse Einflussgrößen in bestimmten Lebenszyklusphasen somit eine relativ höhere Bedeutung für die erfolgreiche Weiterentwicklung einer E2.0-Community aufweisen als andere Faktoren, so ist doch besonders zu betonen, dass keiner der im vorherigen Abschnitt 6.1 aufgezeigten Faktoren vollkommen vernachlässigt werden sollte. Darüber hinaus gilt, dass ein einmal umgesetzter Erfolgsfaktor auch in den späteren Phasen des Community-Lebenszyklus vorhanden sein sollte. „That is, once each factor is present, it should continue to exist in the subsequent stages of the online community evolution. For example, if codes of behavior are established in the inception stage, they should continue to exist in the growth and maturity stages for them to have a positive effect on the success of the community“ (Iriberry/Leroy 2009, S. 17 f.).

Tabelle 6 fasst die Zuordnung der identifizierten E2.0-Erfolgsfaktoren zu den einzelnen Phasen des Community-Lebenszyklus überblicksartig zusammen.

Phasen im Community-Lebenszyklus	Arten von E2.0-Erfolgsfaktoren		
	Motivationsbeeinflussende Erfolgsfaktoren	Organisationale Erfolgsfaktoren	Technologische Erfolgsfaktoren
Gründung	<ul style="list-style-type: none"> - Transparenz der Ziele und des Zwecks der Plattform - Verdeutlichung der Relevanz und der Langfristigkeit der E2.0-Initiative - Zielgruppendefinition / Fokus 	<ul style="list-style-type: none"> - Regeln und Leitfäden - Sicherstellung einer ausreichenden Finanzierung - Unternehmenskultur 	
Erstellung	<ul style="list-style-type: none"> - Mitbestimmung - Einfachheit / Interface Usability - Privatsphäre und Kontrolle / Datenschutz und Datensicherheit - Persistenz der Mitgliederidentität - Managementpartizipation 	<ul style="list-style-type: none"> - Integration der E2.0-Plattform in die Unternehmensprozesse - Mitarbeiterautonomie 	<ul style="list-style-type: none"> - User-centered Design - Zuverlässigkeit des Systems - Performanz des System - Technologische Offenheit

Wachstum	<ul style="list-style-type: none"> - Werben neuer Mitglieder - Einbindung von Motivatoren - Nutzenerkenntnis / Bedürfnisbefriedigung / Innere Überzeugung - Informationsqualität und Aktualität der Inhalte - Spaß und Spiel - Integration neuer Mitglieder in die E2.0-Community / Know-how-Vermittlung - Vertrauensaufbau unter den Community-Mitgliedern / Offline Events und Meetings - Förderung der Interaktion / Organisation von Online Events 	<ul style="list-style-type: none"> - Wachstumsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> - Verknüpfung zu bestehenden Systemen
Reife	<ul style="list-style-type: none"> - Zufriedenheitsmanagement - Anerkennung und Belohnung für die Beiträge der Nutzer 	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstverwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalisierung der E2.0-Plattform - Funktionalitäten zur Suche von Inhalten - Selektierbarkeit von Informationen - Weitere Features - Untergruppenmanagement
Degeneration	<ul style="list-style-type: none"> - Zeitlich unbefristete Communities: Umsetzung der Erfolgsfaktoren aus den anderen Lebenszyklusphasen 	<ul style="list-style-type: none"> - Zeitlich unbefristete Communities: Umsetzung der Erfolgsfaktoren aus den anderen Lebenszyklusphasen; ggf. aktive Begleitung der Schließung 	<ul style="list-style-type: none"> - Zeitlich unbefristete Communities: Umsetzung der Erfolgsfaktoren aus den anderen Lebenszyklusphasen - Zeitlich befristete Communities: Sicherung des gesammelten Wissens

Tabelle 6: Zuordnung der Erfolgsfaktoren einer E2.0-Community zum Community-Lebenszyklus

6.2.1 Erfolgsfaktoren in der Gründungsphase

Wie in der vorherigen Tabelle 6 deutlich wird, ist in der Gründungsphase einer E2.0-Community eine klar definierte Zielgruppe sowie die Festlegung und transparente Kommunikation der Ausrichtung und des Gesamtziels der Community entscheidend, um einen guten Grundstein für eine erfolgreiche Community-Entwicklung zu legen. Je genauer sowohl das Community-Ziel als auch die zu adressierende Nutzerschaft abgesteckt sind, desto exakter kann auf diese Anforderungen hin die Plattform mit den dort angebotenen Funktionalitäten konzipiert werden. Darüber hinaus gilt, dass „[i]f at inception an online community does not have a clear purpose, then partici-

pants will not feel attracted to participate or their contributions will be off-target” (Iriberry/Leroy 2009, S. 18).

Mit Blick auf die organisationalen Erfolgsfaktoren ist neben der Sicherstellung einer ausreichenden Finanzierung, um die zielgerichtete Entwicklung und den späteren Betrieb der E2.0-Plattform zu gewährleisten, ebenfalls die frühzeitige Festlegung entsprechender Regeln und Leitfäden zu nennen (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 19). Ein weiterer, noch wesentlich wichtiger organisationaler Erfolgsfaktor stellt eine entsprechend offene Unternehmenskultur dar. Dies schließt insbesondere das Management des Unternehmens ein, welches die E2.0-Philosophie unterstützen und an die Mitarbeiter herantragen muss. Die Kultur des Unternehmens muss zu dieser E2.0-Philosophie kompatibel sein. So stellen beispielsweise Friedrich-Freksa/Glatzel (2009) fest, dass E2.0-Communities besonders dann einen Mehrwert schaffen, wenn die Aktivitäten der Mitarbeiter nicht durch hierarchische Organisationsstrukturen behindert werden.

6.2.2 Erfolgsfaktoren in der Erstellungsphase

Im Rahmen der Erstellungsphase einer E2.0-Community gilt es, eine entsprechende Akzeptanz für die Plattform auf Seiten der späteren Nutzerschaft zu schaffen. Dazu ist zunächst ein hohes Maß an Mitbestimmung der Mitarbeiter erforderlich, die im Rahmen eines nutzerzentrierten Entwicklungsprozesses (User-centered Design) institutionalisiert werden sollte (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 20). Die Auswahl der technischen Basiskomponenten und Funktionalitäten der E2.0-Plattform erfolgt dabei vor dem Hintergrund einer vorherigen sorgfältigen Analyse des Nutzungskontexts der späteren Nutzer, um sicherzustellen, dass die angebotenen Werkzeuge entsprechende Mehrwerte für die Community-Mitglieder bei der Erledigung ihrer täglichen Arbeit erwarten lassen. Die durch eine initiale Nutzerschaft in Gang gebrachte Interaktion auf der Plattform macht es zudem möglich, die Community-Konzepte durch Nutzer evaluieren zu lassen und gegebenenfalls anzupassen. Denn trotz einer bestmöglichen Abstimmung der Community-Ziele und E2.0-Tools auf die gewünschte Zielgruppe können im Vorhinein nicht sämtliche Schwachstellen eines Systems identifiziert werden. Erst im aktiven Betrieb wird manches Optimierungspotenzial sichtbar und kann durch den iterativen Entwicklungsprozess der Community ohne großen Ressourcenaufwand umgesetzt werden. Für die einwandfreie Nutzung der E2.0-Community ist darüber hinaus eine zuverlässige und performante Plattform notwendig, um die Erreichbarkeit und Reaktionszeit des Systems sicherzustellen.

Um die Akzeptanz der Mitarbeiter zusätzlich zu stärken und die Hemmschwelle für die Verwendung der E2.0-Tools zu reduzieren, ist ferner auf die Wahrung der Privatsphäre der Nutzer und ein hohes Maß an Datenschutz und Datensicherheit zu achten. Darüber hinaus sollte den Mitarbeitern eine entsprechende Autonomie in der Nutzung der Plattform eingeräumt und auf umfangreiche Kontrollaktivitäten von Seiten des Managements verzichtet werden. Den Mitarbeitern muss mit Blick auf ihre eigene Reputation zugleich jedoch deutlich werden, dass ihnen die von ihnen veröffentlichten Inhalte zugeordnet werden können, da dies ein wesentlicher Aspekt zur Intensivierung des Wissenstransfers innerhalb der Community darstellt (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 23). Schließlich sollte auch das Management die entsprechende

E2.0-Plattform aktiv nutzen und sich um deren frühzeitige Integration in die Unternehmensprozesse bemühen (vgl. Bughin/Chui 2010).

6.2.3 Erfolgsfaktoren in der Wachstumsphase

Die Wachstumsphase innerhalb des Community-Lebenszyklus zeichnet sich dadurch aus, dass sowohl Nutzerzahlen als auch Partizipation stark ansteigen. Dabei gilt es, sowohl neue Mitarbeiter durch gezielte (Werbe-)Aktionen für die E2.0-Community zu begeistern als auch diese schnell als neue Mitglieder zu integrieren (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 21). Wird der Nutzungsvorteil der Plattform für das individuelle Tagesgeschäft deutlich, z. B. dadurch, dass sog. Motivatoren andere Mitarbeiter von den Vorteilen der E2.0-Anwendung überzeugen, wird die Nutzungshäufigkeit und die Interaktion innerhalb der Community ansteigen. Neben der Überzeugung, einen individuellen Nutzen zu erfahren, wirkt sich der weiterhin zu berücksichtigende Vertrauensaufbau unter den Community-Mitgliedern positiv auf die Aktivität innerhalb der Community aus. Zudem ist eine hohe und für den Nutzer transparente Qualität der nutzergenerierten Inhalte ein zusätzlicher Erfolgsfaktor in der Wachstumsphase (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 21). Schließlich können mittels regelmäßig angebotener Online-Events die Kollaboration und Interaktion der Community-Nutzer zusätzlich gefördert werden.

Um eine zügige Adaption der neuen E2.0-Plattform durch die Mitarbeiter sicherzustellen, sollten zwischen den bestehenden Systemen und der neuen Plattform entsprechende Verknüpfungen und Schnittstellen vorhanden sein. Zugleich ist allerdings darauf zu achten, dass nicht zu viele konkurrierende Systeme innerhalb der Organisation existieren, auf die sich die Belegschaft des Unternehmens verteilen kann, weil ansonsten gegebenenfalls keine kritische Masse an Nutzern in den einzelnen Anwendungen erreicht werden kann. Aus organisationaler Perspektive muss in der Wachstumsphase v. a. ein kontinuierliches Controlling und Wachstumsmanagement der E2.0-Community mit zuvor definierten Kennzahlen hinsichtlich der Anzahl an Nutzern und der Menge an Beiträgen durchgeführt werden (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 21). Ohne zuvor definierte quantitative Kennzahlen ist eine Zielerreichung mit Blick auf die Nutzerzahlen oder die Anzahl der Beiträge nicht zu verifizieren.

6.2.4 Erfolgsfaktoren in der Reifephase

Sind die vorherigen Phasen im Community-Lebenszyklus erfolgreich durchlaufen worden, tritt die E2.0-Community in die Reifephase ein. Zu diesem Zeitpunkt ist eine kritische Masse sowohl an Nutzern als auch an Inhalten auf der Plattform erreicht. In der Reifephase entwickelt sich häufig ein Bedürfnis nach einer expliziten und formalen Organisation mit Regeln und unterschiedlichen Belohnungsformen zur Anerkennung von besonders aktiven Nutzern (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 14). Ferner können zur Bewältigung der größer werdenden Informationsmengen Untergruppen und Diskussionsforen zu speziellen Themenfeldern eingerichtet und die Kontrolle der einzelnen Bereiche an Mitglieder der Community übertragen werden. Neben dem gezielt eingesetzten Untergruppenmanagement ist die Selbstverwaltung der E2.0-Community somit ein Erfolgsfaktor der Reifephase. Seitens des Community-Betreibers werden für die E2.0-Community Nutzerrollen und -rechte definiert und imple-

mentiert sowie Anreizmechanismen für die individuelle Nutzerrollenentwicklung geschaffen.

Durch Implementierung einer Möglichkeit zur Personalisierung der E2.0-Plattform entsprechend der Präferenzen des einzelnen Nutzers, von Verlinkungs- und Taggingmechanismen, Empfehlungssystemen und Funktionalitäten zur Dokumentenablage können für die Community-Mitglieder zusätzliche Nutzenpotenziale erschlossen werden. Denn für die Nutzer ist neben der Bereitstellung von Wissen die Nutzung desselben von entscheidender Bedeutung. Aus diesem Grund ist zusätzlich zu entsprechenden Möglichkeiten zur Erhöhung der Selektierbarkeit von Inhalten eine gut funktionierende Suche in der Reifephase, wenn eine hinreichende Menge an User-Generated Content auf der Plattform verfügbar ist, ein technologischer Erfolgsfaktor der E2.0-Community (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 22). Abgerundet werden sollten die vorgenannten Maßnahmen durch ein kontinuierliches Zufriedenheitsmanagement des Community-Betreibers, das sich an den Bedürfnissen der bestehenden sowie der neu hinzukommenden Community-Mitglieder orientiert.

6.2.5 Erfolgsfaktoren in der Degenerationsphase

Ist der Endzeitpunkt einer E2.0-Community nicht vordefiniert, so gilt es, die Degenerationsphase durch Adressierung und Umsetzung der jeweiligen Erfolgsfaktoren aus den übrigen Phasen des Community-Lebenszyklus nicht zu erreichen. Das ungeplante Ende einer Community wird dabei durch den Rückgang der Nutzerpartizipation und den Schwund an Mitgliedern eingeleitet (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 24 f.).

Liegt ein geplanter Endzeitpunkt der E2.0-Community vor (der bereits in der Gründungsphase der Plattform zusammen mit dem Zweck der Community frühzeitig und deutlich gegenüber den späteren Nutzern kommuniziert werden sollte), so stellt die Sicherung des gesammelten Wissens einen wesentlichen technologischen Erfolgsfaktor in der Degenerationsphase dar. Im Projektgeschäft kann es für Unternehmen dabei durchaus zielführend sein, eine E2.0-Initiative zeitlich zu begrenzen.

Ist jedoch mangelnde Partizipation und Schwund der Mitglieder Auslöser für eine nicht aufzuhaltende Degeneration der E2.0-Community, obliegt es dem Unternehmen, mögliche Alternativwege zu offerieren, um sowohl Mitglieder als auch bereits vorhandene Inhalte nicht zu verlieren (vgl. Diemers 2001, S. 203). McDermott (2000, S. 19) und Wenger et al. (2002, S. 101) beschreiben dabei zwei Herangehensweisen, eine Community zu schließen:

- Auflösung ohne weiteres Eingreifen des Community-Managements
- Aktive Schließung mit Aufbereitung der gesammelten Informationen

Weder McDermott (2000) noch Wenger et al. (2002) geben einer der beiden Möglichkeiten zur Schließung einer Community den Vorzug. Es liegt somit im Ermessen des Betreibers, darüber zu entscheiden, ob die Schließung der Plattform aktiv begleitet werden soll oder nicht.

7 Ein generischer Ansatz zur phasenspezifischen Messung des Erfolgs von Enterprise 2.0-Communities

Um eine erfolgreiche Implementierung von Social Software innerhalb von Organisationen zu unterstützen, bedarf es neben der Kenntnis entsprechender Erfolgsfaktoren von E2.0-Plattformen auch der Möglichkeit, den Erfolg solcher unternehmensinterner E2.0-Communities messbar zu machen. Des Weiteren sollten Maßnahmen bekannt sein, die sowohl ex ante als geplante Maßnahme zur Förderung des Erfolgs als auch als korrigierender Eingriff im Falle einer nicht optimal verlaufenden Community-Entwicklung ergriffen werden können.

Um eine Grundlage für eine gezielte Steuerung der Entwicklung von unternehmensinternen Communities zu schaffen, wird nachfolgend daher ein generischer Ansatz zur Messung des Erfolgs einer E2.0-Community vorgestellt. Da sich die unterschiedlichen Arten von Performance Indikatoren zur zutreffenden Bestimmung des Entwicklungsstandes einer E2.0-Community je nach Lebenszyklusphase der Community unterscheiden, wird dabei auch darauf eingegangen, welche Typen von Indikatoren in den einzelnen Phasen des Community-Lebenszyklus für eine Erfolgsmessung von Seiten des Community-Managements herangezogen werden sollten.

Wie in Abschnitt 4.2 erläutert, verfolgen Wirtschaftsunternehmen mit dem Einsatz von Social Software in aller Regel ökonomische Ziele, z. B. eine Steigerung der Arbeitseffektivität und -effizienz, der Produktqualität oder der Innovationsfähigkeit der Organisation (vgl. Koch/Richter 2009). Als alternative ökonomische Ziele der Einführung einer E2.0-Anwendung kommen allerdings auch die Steigerung der Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter oder der Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens auf Kundenanfragen in Betracht. Gemessen werden soll bei der Ermittlung der Zielerreichung ökonomischer Ziele in der Regel, inwieweit die Investition in Social Software im Sinne eines quantitativ messbaren Return on Investment (ROI) lohnend war.

Jedoch erscheint das Potenzial des Einsatzes von Social Software noch unzureichend erforscht, um eine solche quantitative Bestimmung der Rendite der-artiger E2.0-Plattformen durchzuführen (vgl. Muller et al. 2009). Die Messbarkeit eines kausalen Zusammenhangs zwischen der vorökonomischen quantitativen und qualitativen Nutzeraktivität innerhalb einer E2.0-Community und den vorgenannten ökonomischen Erfolgsgrößen eines Unternehmens wird zudem dadurch erschwert, dass allgemeine mikro- und makroökonomische Einflussfaktoren diese ökonomischen Erfolgsgrößen zusätzlich beeinflussen können (vgl. Abbildung 6) und dass Social Software im Unternehmen zudem nur eine unterstützende Funktion einnimmt und keinen klar abgrenzbaren (und messbaren) Geschäftszweck verfolgt (vgl. Howlett 2007).

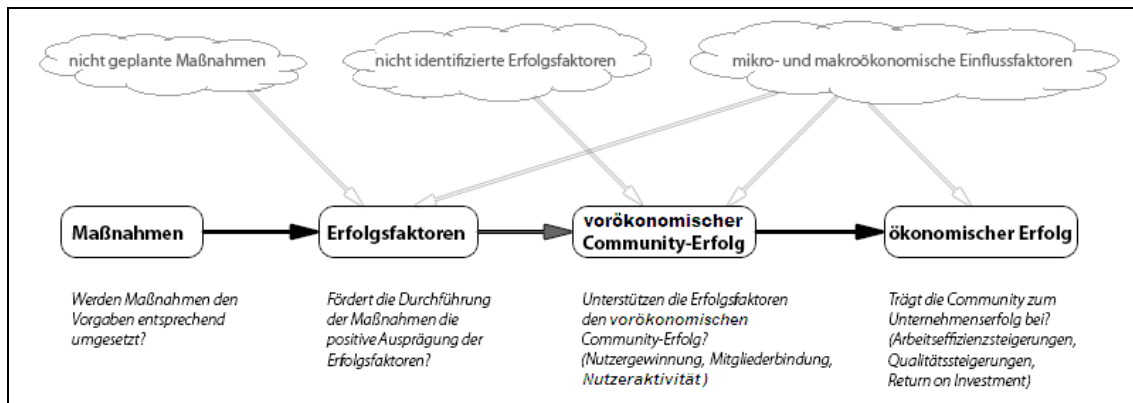


Abbildung 6: Messung des Erfolgs von E2.0-Communities

Des Weiteren lässt sich ein Einfluss von Social Software auf die ökonomischen Erfolgsgrößen erst dann messen, wenn die Dienste des E2.0 zu einem festen Bestandteil der individuellen Arbeitsabläufe, Gruppenpraktiken und organisationalen Prozesse geworden sind (vgl. Riemer et al. 2007). Dies wird jedoch größtenteils erst in der Reifephase einer E2.0-Community der Fall sein, wenn sich auf Seiten der einzelnen Nutzer angesichts einer quantitativ hinreichenden und qualitativ hochwertigen Nutzeraktivität innerhalb der Community und der daraus resultierenden individuellen Vorteile für die Erledigung des täglichen Aufgabenspektrums eine langfristige Mitgliederbindung einstellt.

Für eine (entwicklungs-)begleitende Analyse des Community-Erfolgs von E2.0-Plattformen bereits in den früheren Phasen des Community-Lebenszyklus (i. e. der Erstellungs- und Wachstumsphase) kommen ökonomische Performance Indikatoren (z. B. Ausmaß der Steigerung der Arbeitseffizienz, Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit auf Kundenanfragen, Reduktion der Kommunikations- und Reisekosten, Erhöhung der Rate erfolgreicher Innovationen, Steigerung der Kundenzufriedenheit, Reduktion der After-Sales-Kosten, etc.), die durch eine hohe quantitative und qualitative Nutzeraktivität innerhalb der jeweiligen E2.0-Community kausal beeinflusst werden (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 9 f.) und daher einen Rückschluss auf das vorhandene Ausmaß an vorökonomischem Community-Erfolg erlauben (vgl. die vorherige Abbildung 6), somit nicht in Betracht. Im Vordergrund steht daher in diesen Stadien des Community-Lebenszyklus die Messung der Erreichung vorökonomischer Ziele. Solche vorökonomischen Ziele können im E2.0-Kontext, analog zum Web 2.0, die Gewinnung neuer Nutzer, das Erreichen einer kritischen Masse an Mitgliedern (vgl. Richter et al. 2009; Schaffert/Wieden-Bischof 2009), die langfristige Mitgliederbindung (vgl. Panten 2005) sowie das daraus resultierende Ausmaß an quantitativer und qualitativer Nutzeraktivität darstellen (vgl. hierzu die entsprechenden Ausführungen im vorherigen Abschnitt 4.2). Diese Performance Indikatoren erlauben im Vergleich zu einer direkten Erfassung der ökonomischen Erfolgsgrößen, die durch die Einführung von Social Software positiv beeinflusst werden sollen, zwar nur eine indirekte und nicht genau quantifizierte Prognose des wirtschaftlichen Nutzens einer E2.0-Plattform (nach dem Prinzip: Eine hohe quantitative und qualitative Nutzeraktivität sollte die ökonomischen Erfolgsgrößen in einem stärkeren Maße positiv beeinflussen als ein nur geringes Maß an quantitativer und qualitativer Nutzeraktivität). Dafür können die jeweiligen Indikatoren allerdings bereits in den früheren Phasen des Community-Lebenszyklus erhoben werden. Eine solche frühzeitige Analyse des

Community-Erfolg ist entscheidend für die Identifikation von Maßnahmen zur gezielten Förderung einer dynamischen Entwicklung der Community. In der Reifephase können dann auch ökonomische Erfolgsgrößen zur Beurteilung des Erfolgs einer E2.0-Community ergänzend herangezogen werden.

Allerdings ermangelt es zu Beginn des Community-Lebenszyklus (insbesondere in der Gründungs- und am Anfang der Erstellungsphase) auch an Performance Indikatoren für derartige vorökonomische Ziele, da eine Teilnahme und Mitwirkung von Nutzern innerhalb der E2.0-Plattform zunächst noch gar nicht stattfindet. Um dennoch bereits in den ersten beiden Phasen des Lebenszyklus die dynamische Entwicklung einer E2.0-Community bewerten zu können, erscheint eine Beurteilung der gewünschten Ausprägung der Erfolgsfaktoren sowie des Ausmaßes der Umsetzung der diesbezüglich durchzuführenden Maßnahmen sinnvoll. Dies geschieht auf Basis der Annahme, dass die in der Forschung und Praxis identifizierten Erfolgsfaktoren von E2.0-Plattformen und eine vorgabentreue Durchführung entsprechender Maßnahmen zur Realisierung dieser Erfolgsfaktoren die Höhe des vorökonomischen Community-Erfolgs und der hierunter subsumierten Erfolgsgrößen von Social Software in Unternehmen kausal determinieren (vgl. die vorherige Abbildung 6). Da es sich hierbei aber lediglich um (zum Teil allerdings in empirischen Studien geprüfte) Annahmen handelt, sollten diese Messgrößen nur solange verwendet werden, wie andere Performance Indikatoren zum vorökonomischen Community-Erfolg noch nicht erhoben werden können.

Abbildung 6 veranschaulicht die sich ergebene Reihe von Annahmen. Es ist offensichtlich, dass Performance Indikatoren zur Erfassung des ökonomischen Erfolgs für die wirtschaftliche Bewertung einer E2.0-Plattform aus Unternehmenssicht am aussagekräftigsten sind. Ihre Erhebung macht jedoch – wie zuvor erläutert – erst in der Reifephase der betreffenden E2.0-Community Sinn. Neben einem in der Literatur angenommenen (und zum Teil empirisch geprüften) Wirkungszusammenhang zwischen Maßnahmen, Erfolgsfaktoren, vorökonomischem Community-Erfolg und ökonomischen Erfolgsgrößen sind in Abbildung 6 auch die ungeplanten oder externen Einflussfaktoren dargestellt. So können nicht formal geplante Maßnahmen, beispielsweise bei einem sogenannten Bottom-Up Ansatz⁴, zu einer gewünschten Ausprägung der Erfolgsfaktoren führen. Ebenfalls kann der vorökonomische Community-Erfolg durch bislang nicht in der Literatur oder der Praxis identifizierte Erfolgsfaktoren beeinflusst werden. Ferner haben mikro- und makroökonomische Faktoren nicht nur einen Einfluss auf die ökonomischen Erfolgsgrößen, sondern auch auf den vorökonomischen Community-Erfolg und selbst die positive Ausprägung von Erfolgsfaktoren kann durch mikro- und makroökonomische Faktoren beeinflusst werden.

Die nachfolgende Tabelle fasst den vorgeschlagenen generischen Ansatz zur phasenspezifischen Messung des Erfolgs von Enterprise 2.0-Communities überblicksartig zusammen, indem ersichtlich wird, auf welche Arten von Performance Indikatoren

⁴ Ein Ansatz ohne ausreichende Steuerung der E2.0-Initiative durch das Management (vgl. Sabatier 2008).

in den verschiedenen Phasen des Community-Lebenszyklus zur Beurteilung der dynamischen Community-Entwicklung zurückgegriffen werden sollte.

Phasen im Community-Lebenszyklus	Arten von Performance Indikatoren		
	Maßnahmen und Erfolgsfaktoren	Vorökonomische Erfolgsgrößen	Ökonomische Erfolgsgrößen
Gründung	X	---	---
Erstellung	X	(X)	---
Wachstum	X	X (v. a. quantitätsbezogene Indikatoren)	---
Reife	X	X (quantitäts- und qualitätsbezogene Indikatoren)	X
Degeneration	---	X	(X)

Tabelle 7: Generischer Ansatz zur phasenspezifischen Messung des Erfolgs von E2.0-Communities

Gründungsphase

Mit Blick auf die Ermittlung des vorökonomischen Community-Erfolgs der E2.0-Community anhand der Erfolgsgrößen Nutzergewinnung und Mitgliederbindung ist festzustellen, dass in dieser Phase des Community-Lebenszyklus noch keine Plattform zur Neugewinnung und Bindung von Mitgliedern existiert. Lediglich durch Einrichtung eines die Einführung der E2.0-Plattform begleitenden Blogs durch die Gründer der Community (Gründer-Blog) kann bereits in der Gründungsphase damit begonnen werden, Mitglieder für die E2.0-Community zu gewinnen. Diese Mitglieder können dann bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt Einfluss auf die E2.0-Plattform nehmen, und anhand ihrer Partizipation im Blog können erste Prognosen im Hinblick auf die spätere Nutzergewinnung und Mitgliederbindung durchgeführt werden. Eine Erfassung des Erfolgs der E2.0-Community muss in dieser frühen Phase des Community-Lebenszyklus ansonsten auf Basis von solchen Performance Indikatoren erfolgen, die sich auf die Messung der Ausprägungen der in dieser Phase besonders relevanten Erfolgsfaktoren sowie auf die Umsetzung der diese wiederum beeinflussenden Maßnahmen beziehen.

Erstellungsphase

Eine Messung des Erfolgs einer unternehmensinternen E2.0-Community sollte sich in der Erstellungsphase der Community wie auch in der vorherigen Gründungsphase vor allem auf solche Performance Indikatoren stützen, die die Ausprägungen der phasenspezifischen und für die weitere Community-Entwicklung besonders bedeutsamen Erfolgsfaktoren sowie die Umsetzung der diese determinierenden Maßnahmen erfassen. Da zum Ende der Erstellungsphase im Gegensatz zur Gründungsphase aber bereits eine (initiale) Social Software Plattform existiert, auf der die ersten Nutzer Beiträge veröffentlichen und miteinander interagieren können, kann ergänzend auch auf Kennzahlen zur Erfassung des vorökonomischen Community-Erfolgs (insb.

im Hinblick auf die Nutzergewinnung und die quantitative Aktivität der Nutzer auf der Plattform) zurückgegriffen werden.

Wachstumsphase

Im Hinblick auf die Messung des Erfolgs einer E2.0-Community kann neben solchen Performance Indikatoren, die die Ausprägungen der in dieser Phase besonders relevanten Erfolgsfaktoren und die Umsetzung der diese wiederum beeinflussenden Maßnahmen erfassen, auch eine Messung des vorökonomischen Community-Erfolgs durchgeführt werden. So kann beispielsweise untersucht werden, wie viele potenzielle Nutzer durch die E2.0-Plattform erreicht werden können. Dies lässt sich durch die Anzahl an Seitenaufrufen und Unique Visitors feststellen. Falls für die Community eine Registrierungspflicht besteht, so kann auch anhand der Registrierungen festgestellt werden, wie viele Nutzer das neue System getestet haben und in Zukunft gegebenenfalls nutzen wollen. Auch die Mitgliederbindung kann bereits in der Wachstumsphase untersucht werden. Hier geben die Frequenz und Intensität der Nutzung der Plattform sowie die Anzahl an Weiterempfehlungen der E2.0-Community bzw. an Einbindungen anderer Nutzer in die E2.0-Arbeitsprozesse oder Workflows Aufschluss darüber, inwieweit Nutzer an die betreffende Community gebunden sind. Aussagen über die Entwicklung der Nutzergewinnung und Mitgliederbindung können durch eine Betrachtung der Veränderung der vorgenannten Messindikatoren im Zeitablauf abgeleitet werden.

Reifephase

In Bezug auf die Messung des Erfolgs der E2.0-Community kann festgehalten werden, dass in der Reifephase umfangreiche Möglichkeiten zur Erfassung des vorökonomischen Community-Erfolgs existieren. Um die Mitgliederbindung an die E2.0-Community zu bestimmen, kann neben der Frequenz und Intensität der Nutzung der Plattform durch die Community-Mitglieder vor allem die Entwicklung der Nutzerrollen analysiert werden, da sich in der Reifephase einige Informationskonsumenten zu Informationsbereitstellern oder sogar zu Moderatoren weiterentwickeln sollten. Eine weitere Möglichkeit zur Ermittlung der Mitgliederbindung stellt eine Analyse von kollaborativen Tools dar. Beispielsweise ließen sich in einem Wiki durch die Anzahl der Überarbeitungen eines Artikels Rückschlüsse auf die Reife der Community ziehen. Auch die Nutzung von Experten-Ansichten, wie beispielsweise einer erweiterten Suche, veranschaulicht die Vertrautheit der Nutzer mit dem System. Die Nutzung der Werkzeuge des E2.0 ist zu diesem Zeitpunkt angesichts einer quantitativ hinreichenden und qualitativ hochwertigen Nutzeraktivität innerhalb der Community und der daraus resultierenden individuellen Vorteile Teil der täglichen Arbeit der Mitarbeiter geworden. Sie sind daher als Mitglieder an die Community langfristig gebunden.

Dass die Nutzung der E2.0-Plattform zu einem festen Bestandteil der Gruppenpraktiken und organisationalen Prozesse geworden ist, ist zudem eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass sich ein Einfluss von Social Software auf die ökonomischen Erfolgsgrößen, die durch die E2.0-Initiative positiv beeinflusst werden sollen, zeigt (vgl. Riemer et al. 2007). Folglich erscheint in der Reifephase der E2.0-Community zusätzlich eine Erfassung der sich aus der Existenz und regelmäßigen Nutzung der E2.0-Plattform ergebenden ökonomischen Auswirkungen zweckmäßig. Eine quantifizierte Messung des Return on Investment einer E2.0-Initiative stellt, wie zu Beginn

dieses Abschnitts erläutert, jedoch kein einfaches Unterfangen dar (vgl. McAfee 2009; Osimo et al. 2010), da die aus einer funktionierenden E2.0-Plattform resultierenden ökonomischen Vorteile oftmals zunächst qualitativer Natur sind und zudem eine verursachungsgerechte Zuordnung von Veränderungen der ökonomischen Zielgrößen zu einer bestimmten E2.0-Initiative aufgrund von exogenen Störeinflüssen problematisch ist. Im Schrifttum wird daher in aller Regel auf Case Studies zur Demonstration des qualitativen Nutzens einer E2.0-Initiative zurückgegriffen (vgl. McAfee 2009; Osimo et al. 2010). Zur Messung dieses qualitativen Nutzens können dann – in Abhängigkeit der mit der Einführung von Social Software von Seiten des Unternehmens verfolgten wirtschaftlichen Zielsetzungen – entsprechende Performance Indikatoren herangezogen werden (s. a. Stocker 2011). So könnte bei einer E2.0-Plattform zur unternehmensweiten Sammlung von Kundenreferenzen z. B. die durchschnittliche Anzahl der in den abgegebenen Angeboten des Unternehmens genannten Referenzen als ökonomischer Performance Indikator erhoben werden, da im Falle eines entsprechenden vorökonomischen Erfolgs einer solchen E2.0-Community (i. e. einer hohen quantitativen und qualitativen Nutzeraktivität) und der damit verbundenen Einbindung der Plattform in den täglichen Arbeitsprozess der Mitarbeiter davon auszugehen ist, dass die durchschnittliche Anzahl der in Angeboten aufgeführten Referenzen mit Einführung der Plattform zunehmen sollte. Bei einer E2.0-Plattform zur Vernetzung der Mitarbeiter und zur Diskussion von Kundenanfragen könnte die durchschnittliche Reaktionszeit auf ebensolche Kundenanfragen als ökonomischer Erfolgsindikator fungieren, der bei einer vorökonomisch erfolgreichen E2.0-Community einen niedrigeren Wert im Vergleich zur Situation vor Einführung der Social Software Anwendung aufweisen sollte. Zusätzlich können an dieser Stelle auch ergänzende Befragungen der Mitarbeiter des Unternehmens zur Erfassung konkreter, mit der Einführung der jeweiligen E2.0-Anwendung einhergehender Vorteile innerhalb des täglichen Arbeitsprozesses durchgeführt werden (vgl. Bughin/Chui 2010; Sammer et al. 2011).

Als Brückenschlag, um die auf diese Weise bestimmten qualitativen ökonomischen Vorteile in quantitative ökonomische Auswirkungen zur Ermittlung eines Return on Investment der jeweiligen E2.0-Initiative zu überführen, kann dann auf entsprechende Werttreiberbäume zurückgegriffen werden, die die qualitativen Indikatoren mit monetären Nutzen- und Kostengrößen in Verbindung setzen. So wird eine höhere durchschnittliche Anzahl an aufgeführten Referenzprojekten in abgegebenen Angeboten ceteris paribus die Erfolgswahrscheinlichkeit positiv zugunsten des jeweiligen Unternehmens beeinflussen, was wiederum in höheren (erwarteten) Umsatzerlösen resultiert. Doch auch hier bleibt die Quantifizierung eines *konkreten* Return on Investment der E2.0-Initiative problematisch, da im Allgemeinen nicht eindeutig formuliert werden kann, um welchen Betrag genau die Annahmewahrscheinlichkeit im vorgenannten Beispiel als Folge der höheren durchschnittlichen Anzahl an aufgeführten Referenzprojekten ansteigen wird.

Degenerationsphase

Um zielgerichtete Maßnahmen gegen die Degeneration einer E2.0-Community ergreifen zu können, erscheint es sinnvoll, sich mit den Indikatoren der Degenerationsphase zu beschäftigen. Merkmale für den Beginn der Degeneration einer Community sind mangelnde Partizipation der Mitglieder, fehlende qualitativ hochwertige Beiträge, fehlende Organisation von Beiträgen und wenig „präsenste“ Mitglieder der virtuellen

Gemeinschaft (vgl. Jarvenpaa et al. 1998). Diese Merkmale können anhand von automatischen Messungen z. B. der Login- und Kommunikationsfrequenz (Präsenz), Moderatorentätigkeiten und Tagging durch Community-Mitglieder (Organisation von Beiträgen) sowie der Beitragsquantität und -qualität untersucht werden. Entwickelt sich die E2.0-Community negativ, ist also z. B. ein Rückgang an Kommunikation zwischen den Mitgliedern festzustellen, so müssen Maßnahmen ergriffen werden, um dieser negativen Entwicklung schnell entgegenzuwirken. Andernfalls kann es zu einem „Schneeballeffekt“ kommen, bei welchem durch das Ausscheiden der ersten Mitglieder die Attraktivität der Community für die verbleibenden Nutzer weiter gesenkt wird und es dadurch zu einer erneuten Abwanderungswelle kommt. In einem Unternehmen kann daher auch die Rückgewinnung von Mitgliedern ein Mittel gegen die Degeneration der Community sein.

Die Berücksichtigung der einzelnen Lebenszyklusphasen und ihrer jeweiligen Herausforderungen stellt einen wesentlichen Anteil am Erfolg einer E2.0-Plattform dar. Dieser Erfolg sollte anhand der aufgezeigten Performance Indikatoren regelmäßig gemessen werden, um aus Unternehmenssicht schnell auf Probleme und Veränderungen, die die E2.0-Community negativ beeinflussen, reagieren zu können. Die Messungen können gleichzeitig den Ausbau oder die Investition in eine E2.0-Community rechtfertigen, aber auch die frühzeitige Schließung bei zu geringen Erfolgsprognosen. Insofern sind sie für die Unternehmen ein Instrument zur (wirtschaftlichen) Kontrolle von E2.0-Initiativen.

8 Zukünftiger Forschungsbedarf

Online Communities wurden bereits seit 1993 aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Blickwinkeln heraus betrachtet (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 4-8). Soziologische und ökonomische Analysen des Community-Phänomens wurden im Laufe der Jahre in unterschiedlichen Forschungswellen um weitere Erkenntnisse aus der Psychologie und der (Wirtschafts-)Informatik ergänzt. Aufgrund ihrer Komplexität und Unterschiedlichkeit stellen Online Communities auch weiterhin ein herausforderndes Forschungsfeld dar (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 25). Dabei kommen der Validierung einer phasenspezifischen Adressierung von Erfolgsfaktoren in Bezug auf den daraus resultierenden Community-Erfolg und der Identifikation und zutreffenden Erfassung der Bedürfnisse und Präferenzen von unterschiedlichen Nutzern, z. B. hinsichtlich der für sie jeweils relevanten Inhalte, eine besondere Bedeutung zu (vgl. Iriberry/Leroy 2009, S. 25).

Der zuletzt genannte Aspekt spielt dabei auch im Rahmen der Forschungsaktivitäten des Forschungszentrums L3S zum „Web of People“ eine wesentliche Rolle. Das komplexe Ökosystem des Web of People, welches sich im World Wide Web durch immer mehr Interaktion zwischen Mensch und Technik entwickelt und ein Zusammenspiel aus u. a. technischen, semantischen und sozialen Aspekten ist (vgl. die nachfolgende Abbildung 7), wirft darüber hinaus weitere Forschungsfragen auf.

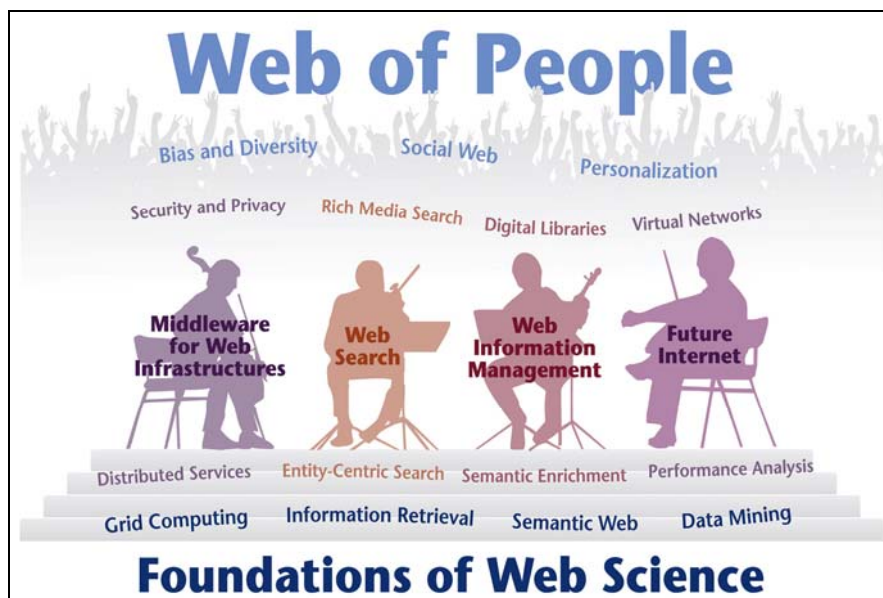


Abbildung 7: Web Science Gebiete und Themen⁵

⁵ <http://www.l3s.de/upload/images/WebScience.jpg>

Im Forschungsbereich der Kommunikation und Vernetzung der Nutzer bleiben die bereits angesprochene Komplexität und Vielfältigkeit von Online Communities weiterhin eine große Herausforderung (vgl. Forschungszentrum L3S 2009, S. 6). Die Bereitstellung unterschiedlicher Inhalte wird z. B. durch kulturelle oder ideologische Hintergründe geprägt oder durch den zeitlichen Zusammenhang beeinflusst. Dies wirkt sich auf die Meinungsvielfalt und Diversität aus, was die zielgerichtete Aufbereitung der verfügbaren Inhalte erschwert. Für den Nutzer müssen die Inhalte für Suchanfragen als Ergebnis relevant sein und disambiguiert werden, um die Mehrdeutigkeit der Begriffe zu reduzieren (vgl. Forschungszentrum L3S 2009, S. 45).

Der Aspekt der Relevanz der Inhalte leitet zur Personalisierung von Kommunikations- und Informationsstrukturen über. Hierbei sollen die vom System gelieferten nutzergenerierten Inhalte innerhalb der Community die Vorlieben und Interessen des einzelnen Nutzers besser abbilden. Was ist für den Nutzer interessant? Wann sind welche Informationen notwendig? All diese Fragestellungen können über sog. personalisierte Informationssysteme und Datenbanken teilweise beantwortet werden. Dabei kommt dem Aspekt einer personalisierten Informationsqualitätsbewertung eine hohe Bedeutung zu. Die bereits bekannten Nutzerprofile können durch Präferenzprofile und Kontextinformationen angereichert werden, um so die Informationsflut des Social Web individuell zu filtern. Das hier vorliegende Forschungsproblem muss sich mit der Gewinnung und dem Einsatz realer Präferenzinformationen für eine zielführende Personalisierung auseinandersetzen (vgl. Forschungszentrum L3S 2009, S. 48 ff.; Bruns/König 2011, S. 3).

Für die Erschließung und Nutzung der Informationsfülle ist der Zugriff auf die unterschiedlichen Arten von textbasierten, semi-strukturierten und multimedialen Inhalten entscheidend. Hierbei sind beispielsweise das webbasierte Informationsmanagement (Web Information Management) sowie eine semantisch optimierte Suche mögliche Werkzeuge (vgl. Forschungszentrum L3S 2009, S. 5 ff.).

Mit dem veränderten Verhalten der Nutzer, die nun Inhalte sowohl konsumieren als auch neu gestalten und verändern, müssen darüber hinaus auch andere Sicherheitsmechanismen einhergehen. In diesem Kontext spielen insbesondere auch die Regelungen der Eigentums- und Weiterverwendungsrechte der in Online Communities verfügbaren Inhalte eine wesentliche Rolle (vgl. Felt/Evans 2008). Dabei gilt es, die derzeitigen wenig granularen und unflexiblen Autorisierungsmodelle zu überdenken, um diese an zukünftige verteilte Informationssysteme anzupassen (vgl. Forschungszentrum L3S 2009, S. 28 f.).

Schließlich wird aufgrund der stark steigenden Verkaufszahlen von Smartphones der Bedarf an mobil verfügbaren Applikationen im Web of People weiter steigen (vgl. Bruns/König 2011, S. 3). Dem Marktforschungsinstitut IDC zufolge ist der weltweite Smartphone-Markt im Zeitraum von 2009 bis 2010 um 74 % gestiegen. Insgesamt wird davon ausgegangen, dass im Jahr 2010 302,6 Millionen Smartphones im

Gebrauch waren.⁶ Die Zahlen für das erste Quartal 2011 dokumentieren einen weiter ansteigenden Trend.⁷ Die Anforderungen mobiler Anwendungen müssen dabei auf die unterschiedlichen Medien abgestimmt sein, ohne den zuvor angesprochenen Sicherheitsaspekt zu vernachlässigen (vgl. Ebersbach/Glaser 2011, S. 272 ff.).

⁶ <http://www.mobile-mat.de/smartphone-markt-2010/>

⁷ http://www.businesswire.com/portal/site/home/permalink/?ndmViewId=news_view&newsLang=en&newsId=20110505007011

Referenzen

- Ackerman, M.; Pipek, V.; Wulf, V. (2003). *Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management*. Cambridge: MIT Press.
- Ahlheid, S.; Friberg, T.; Gräfe, G.; Krebs, A.; Müller, J.-P. (2009). *Towards Assessing Information Quality in Knowledge Management in the Enterprise 2.0*. International Conference on Information Quality, Potsdam, Germany.
- Bruns, B.; König, A. (2011). *Die zukünftige Entwicklung von Personal-, Informations- und Trainingsmanagement: Trends revisited, E-HRM und Gedanken zur Soziologie der Weiterbildung*.
- Bughin, J. (2007). *The Rise of Enterprise 2.0*. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), pp. 251-259. doi: 10.1057/palgrave.ddmp.4350100.
- Bughin, J.; Chui, M. (2010). *The Rise of the Networked Enterprise: Web 2.0 Finds Its Payday*. McKinsey Quarterly, December 2010, New York.
- Burkett, S. (2006). *The Lifecycle of Online Community Members*. Retrieved January 13, 2011, from <http://www.scottburkett.com/index.php/online-communities/2006-01-09/the-lifecycle-of-online-community-members.html>.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Business School Press.
- Diemers, D. (2001). *Virtual Knowledge Communities. Erfolgreicher Umgang mit Wissen im digitalen Zeitalter [Dissertation]*. Universität St. Gallen, HSG. St. Gallen.
- Durst, M.; Stang, S. (2010). *Ideenmanagement 2.0 – Gemeinsam Ideen entwickeln, bewerten und auswählen*. *Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*, 4, pp. 14-17. Retrieved from <http://www.wissensmanagement.net/print/archiv/2010/wissensmanagement-04.shtml>.
- Ebersbach, A.; Glaser, M. (2010). *Social Web*. UTB, Stuttgart.
- Felt, A.; Evans, D. (2008). *Privacy Protection for Social Networking Platforms*. Workshop on Web 2.0 Security and Privacy, in conjunction with 2008 IEEE Symposium on Security and Privacy.
- Forschungszentrum L3S (2009). *Web Science – Investigating the Future of Information and Communication*.
- Friedrich-Freksa, M.; Glatzel, K. (2009). *Die intelligente Netzwerkorganisation: Realität oder Fiktion? Organisationsentwicklung*, 4, pp. 51-57.
- Frost, B. (2005). *Lebensfähigkeit von Communities of Practice im organisationalen Kontext [Dissertation]*. Universität St. Gallen, HSG. St. Gallen.
- Fuchte, K. (2007). *Internet Communities – Hypothesen zu Erfolgsfaktoren*. Diplomarbeit. Universität Paderborn, Fakultät für Kulturwissenschaften.

- Ginsburg, M.; Weisband, S. (2004). A Framework for Virtual Community Business Success: The Case of the Internet Chess Club. Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, pp. 196-205. IEEE Computer Society. doi: 10.1109/HICSS.2004.1265466.
- Godau, M.; Ripanti, M. (2008). Online-Communitys im Web 2.0 (BusinessIn.). Göttingen: BusinessVillage.
- Gongla, P.; Rizzuto, C. R. (2001). Evolving Communities of Practice: IBM Global Services Experience. IBM systems Journal, 40(4), pp. 842-862.
- Granitzer, G.; Tochtermann, K. (2009). Web 2.0 in Unternehmen – Eine Fallstudien-Analyse, pp. 68-76. Graz. Retrieved July 27, 2010, from <http://subs.emis.de/LNI/Proceedings/Proceedings145/gi-proc-145-005.pdf>.
- Gray, P. H.; Meister, D. B. (2004). Knowledge Sourcing Effectiveness. Management Science, 50(6), pp. 821-834.
- Griffin, A.; Hauser, J. R. (1992). Patterns of Communication among Marketing, Engineering, and Manufacturing: A Comparison between Two New Product Teams. Management Science, 38(3), pp. 360-373.
- Hagel, J.; Armstrong, A. G. (1997). Net Gain - Expanding Markets through Virtual Communities. Harvard Business School Press.
- Hamann, R. B. (2001). Computer Networks Linking Network Communities, in: Werry, C.; Mowbray, M. (Hrsg.): Online Communities: Commerce, Community Action and the Virtual University. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International. (Hewlett-Packard professional books), pp. 71-96.
- Howlett, D. (2007). ROI is so Business 1.0: not. Retrieved December 22, 2010, from <http://www.zdnet.com/blog/howlett/roi-is-so-business-10-not/183?tag=content;search-results-rivers>.
- Hummel, J. (2005). Online-Gemeinschaften als Geschäftsmodell. Eine Analyse aus sozio-ökonomischer Perspektive. Wiesbaden, Germany: Deutscher Universitätsverlag.
- Iriberri, A.; Leroy, G. (2009). A Life-Cycle Perspective on Online Community Success. ACM Computing Surveys, 41(2), pp. 1-29. doi: 10.1145/1459352.1459356.
- Jarvenpaa, S. L.; Knoll, K.; Leidner, D. E. (1998). Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. Journal of Management Information Systems, 14(4), pp. 29-64.
- Kim, A. (2001). Community Building: Strategien für den Aufbau erfolgreicher Web-Communities. Bonn: Galileo Business.
- Koch, M. (2008a). Regelwidriges Verhalten in Online-Communities Klassifikations- und Lösungsansätze am Beispiel von Internetforen. Diplomarbeit. Universität Hildesheim.
- Koch, M. (2008b). CSCW and Enterprise 2.0 - Towards an Integrated Perspective. pp. 416-427. Munich. Retrieved from [http://www.bledconference.org/proceedings.nsf/0/c22ccc8867f09583c12574820032b0ad/\\$FILE/31Koch.pdf](http://www.bledconference.org/proceedings.nsf/0/c22ccc8867f09583c12574820032b0ad/$FILE/31Koch.pdf).

- Koch, M.; Richter, A. (2009). *Enterprise 2.0*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. doi: 10.1524/9783486593648.
- Kollock, P. (1998). Design Principles for Online Communities. *Proceedings of the Harvard Conference on the Internet and Society*, 15(June), pp. 58-60.
- Krieger, B. L.; Müller, P. S. (2003). Making Internet Communities Work: Reflections on an Unusual Business Model. *ACM SIGMIS Database*, 34(2), pp. 50-59. doi: 10.1145/784580.784587.
- Kurz, M.; Bodendorf, F.; Ferstl, O. K.; Sinz, E. J.; Bartmann, D. (2009). *BPM 2.0: Organisation, Selbstorganisation und Kollaboration im Geschäftsprozessmanagement*. Bamberg, Erlangen-Nürnberg, Regensburg.
- Leimeister, J. M.; Ebner, W.; Krcmar, H. (2005). Design, Implementation, and Evaluation of Trust-Supporting Components in Virtual Communities for Patients. *Journal of Management Information Systems*, 21(4), pp. 101-135.
- Leimeister, J. M.; Krcmar, H. (2004). Revisiting the Virtual Community Business Model. *Proceedings of the 10th Americas Conference on Information Systems*.
- Leimeister, J. M.; Sidiras, P.; Krcmar, H. (2003). Erfolgsfaktoren virtueller Gemeinschaften aus Sicht von Mitgliedern und Betreibern – Eine empirische Untersuchung presented at 6th Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik 2003, Medien - Märkte - Mobilität, Dresden, Germany, 2003.
- Leimeister, J. M.; Sidiras, P.; Krcmar, H. (2006). Exploring Success Factors of Virtual Communities: The Perspectives of Members and Operators. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 16(3), pp. 277-298. doi: 10.1207/s15327744jocce1603&4_7.
- Loewenfeld, van M. (2006). *Brand Communities. Erfolgsfaktoren und ökonomische Relevanz von Marktgemeinschaften*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Maaß, Christian & Pietsch, Gotthard 2007. *Web 2.0 als Mythos, Symbol und Erwartung: Diskussionsbeitrag*. FernUni Hagen.
- Malhotra, A.; Gosain, S.; Hars, A. (1997). Evolution of a Virtual Community: Understanding Design Issues Through a Longitudinal Study. *Proceedings of the Eighteenth International Conference on Information Systems*, pp. 59-73.
- Maloney-Krichmar, D.; Preece, J. (2002). The Meaning of an Online Health Community in the Lives of Its Members: Roles, Relationships and Group dynamics. *IEEE 2002 International Symposium on Technology and Society (ISTAS'02). Social Implications of Information and Communication Technology. Proceedings (Cat. No.02CH37293)*, pp. 20-27. doi: 10.1109/ISTAS.2002.1013791.
- Maloney-Krichmar, D.; Preece, J. (2005). A Multilevel Analysis of Sociability, Usability, and Community Dynamics in an Online Health Community. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, 12(2), pp. 201-232.
- Maltz, E.; Kohli, A. (1996). Market Intelligence Dissemination across Functional Boundaries. *Journal of Marketing Research*, 33, pp. 47-61.

- Mattes, K. (2008). Anreiz und Motivationstheorien - Seminar „Social Software Engineering“. sse08.pbworks.com. Retrieved July 21, 2010, from http://sse08.pbworks.com/f/mattes_sse08_final.pdf.
- Matuszak, G. (2007). Enterprise 2.0: Fad or Future? Communications. Retrieved July 23, 2010, from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.37.3567&rep=rep1&type=pdf>.
- McAfee, A. P. (2008). Eine Definition von Enterprise 2.0. In Stamer, S.; Buhse, W. (Hrsg.), Die Kunst, LOSzulassen - Enterprise 2.0. 2nd ed., Berlin: Rhombos-Verlag, pp. 17-36.
- McAfee, A. P. (2009). Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organisation's Toughest Challenges. Boston, MA, US: Harvard Business Press.
- McDermott, R. A. (2000). Community Development as a Natural Step: Five Stages of Community Development. Knowledge Management Review, 3(5), pp. 16-19.
- Muller, M. J.; Freyne, J.; Dugan, C.; Millen, D. R.; Thom-Santelli, J. (2009). Return on Contribution (ROC): A Metric for Enterprise Social Software. Proceedings of the 11th European Conference on Computer Supported Cooperative Work. Wien. pp. 143-150.
- Muniz, A. M.; O'Guinn, T. C. (2001). Brand Community. Chicago Journals - Journal of Consumer Research Inc., 27(4), pp. 412-432.
- Nickols, F. (2003). Communities of Practice. A Start-Up Kit. [WWW] home.att.net/~discon/KM/CoPStartUpKit.pdf. (17. März 2008).
- Nonnecke, B.; Preece, J. (2000). Lurker Demographics: Counting the Silent. Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, pp. 73-80.
- Nonnecke, B.; Preece, J. (2001). Why Lurkers Lurk. Americas Conference on Information Systems, pp. 1-10.
- Osimo, D.; Szkuta, K.; Foley, P.; Biagi, F.; Bradshaw, D.; Cattaneo, G.; et al. (2010). Enterprise 2.0 Study - D4 Final report. Brüssel.
- O'Reilly, T. (2005). What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. oreilly.com. San Francisco.
- Panten, G. (2005). Internet-Geschäftsmodell Virtuelle Community: Analyse zentraler Erfolgsfaktoren unter Verwendung des Partial-Least-Squares (PLS)-Ansatzes. Wiesbaden, Germany: DUV.
- Preece, J. (2001). Sociability and Usability in Online Communities: Determining and Measuring Success. Behaviour & Information Technology, 20(5), pp. 347-356. doi: 10.1080/0144929011008468.
- Raabe, A. (2009). Entwicklungsperspektiven von Social Software und dem Web 2.0. In: Blumauer, A.; Pellegrini, T. (Hrsg.), Social Semantic Web: Web2.0 - Was nun? Berlin, pp. 43-61.
- Reichelt, W. (2004). Erfolgsbedingungen virtueller Lern- und Wissensgemeinschaften – Erfahrungen aus der Entwicklung und dem Betrieb von Knowledge-

- Communities. In: Zinke, G.; Fogolin, A. (Hrsg.): Online-Communities – Chancen für informelles Lernen in der Arbeit. Bonn: Bertelsmann, pp. 71-88.
- Rheingold, H. (1993). *The Virtual Community. Homesteading on the Electronic Frontier*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Richter, A.; Koch, M. (2008). *The Enterprise 2.0 Story in Germany so Far*. Munich. Retrieved from http://swiki.cs.colorado.edu/CSCW2008-Web20/uploads/richterkoch-enterprise2.0_final.pdf.
- Richter, A.; Koch, M. (2009). Zum Einsatz von Social Networking Services im Unternehmen. Konferenz Wirtschaftsinformatik, Wien, (Kapitel 2). Retrieved July 21, 2010, from <http://www.kooperationssysteme.de/docs/pubs/RichterKoch2009-wi-sns.pdf>.
- Richter, A.; Koch, M.; Jahnke, I.; Bullinger, A.; Stocker, A. (2009). *Tagungsband zum Workshop: Enterprise 2.0 - Web 2.0 im Unternehmen*. Berlin: Logos-Verlag.
- Ridings, C. M.; Gefen, D.; Arinze, B. (2006). Psychological Barriers: Lurker and Poster Motivation and Behavior in Online Communities. *Communications of the Association for Information Systems*, 18(1), pp. 329-354.
- Riemer, K.; Frößler, F.; Klein, S. (2007). Real Time Communication – Modes of Use in Distributed Teams. *Proceedings European Conference on Information Systems*. St. Gallen.
- Ritscher, J.; Bächle, M. (2008). *Enterprise 2.0 - Social Software im unternehmensinternen Einsatz. Empirische Untersuchungen und Einsatzempfehlungen*. Ravensburg.
- Sabatier, P. A. (2008). Top-Down and Bottom-Up Approaches to Implementation Research: a Critical Analysis and Suggested Synthesis. *Journal of Public Policy*, 6(01), pp. 21-48.
- Sammer, T.; Lin, D.; Back, A.; Schönefeld, F. (2011). Erfolgsmessung zum Einsatz von Social Software im Softwareentwicklungsprozess am Beispiel der T-Systems Multimedia Solutions GmbH, 6. Konferenz Professionelles Wissensmanagement Innsbruck, *Proceedings des Workshops Enterprise 2.0 Success*, pp. 7-15.
- Sangwan, S. (2005). Virtual Community Success: A Uses and Gratifications Perspective. *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. pp. 193-203. IEEE. Doi: 10.1109/HICSS.2005.673.
- Schaffert, S.; Wieden-Bischof, D. (2009). *Erfolgreicher Aufbau von Online-Communitys: Konzepte, Szenarien und Handlungsempfehlungen*. Salzburg: Salzburg NewMediaLab (SNML).
- Schoen, S. (2001). *Gestaltung und Unterstützung von Communities of Practice [Dissertation]*. Technische Universität München. München.
- Schögel, M.; Tomczak, T.; Wentzel, D. (2005). *Communities – Chancen und Gefahren für marktorientierte Unternehmensführung*. CH-St. Gallen: Thexis.
- Schiller García, J. (2007). *Enterprise 2.0 – Web 2.0 im Unternehmen*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

- Schürig, H. (2010). Social Media statt Web 2.0. henningschuerig.de. Retrieved December 23, 2010, from <http://www.henningschuerig.de/blog/2010/03/31/social-media-statt-web-20/>.
- Soriano, J.; Lizcano, D.; Cañas, M. A.; Reyes, M.; Hierro, J. J. (2007). Fostering Innovation in a Mashup-Oriented Enterprise 2.0 Collaboration Environment. Business. Retrieved from http://forge.morfeo-project.org/wiki/images/8/8a/ICABS_EzWeb_Submitted.pdf.
- Steinhüser, M.; Räth, P. (2009). Enterprise 2.0 - Ein Beitrag zur Verringerung der soziotechnischen Kluft ?. Retrieved from <http://www.bow.uni-osnabrueck.de/SteinhueserRaeth2009.pdf>.
- Stocker, A. (2011). Zur Erfolgsmessung im Enterprise 2.0 – Start der Diskussion. alexanderstocker.at. Retrieved January 24, 2011, from <http://www.alexanderstocker.at/2011/01/zur-erfolgsmessung-im-enterprise-20.html>.
- Stocker, A.; Tochtermann, K. (2009). Wissenstransfer mit Weblogs in KMU: Eine explorative Einzelfallstudie. know-center.tugraz.at. Retrieved November 10, 2010, from http://www.know-center.tugraz.at/download_extern/papers/Stocker_Tochtermann_Krasser_WMUK09_Wissenstransfer_mit_Weblogs.pdf.
- Tapscott, D. (2006). Winning with the Enterprise 2.0. Learning, New Paradigm Learning Cooperation. Retrieved from http://newparadigm.inorbital.com/media/Winning_with_the_Enterprise_2.0.pdf.
- Trechow, P. (2009): Geld ist rar im Web 2.0. VDI nachrichten, 11.9.2009, Nr. 37, S. 13.
- Tsai, W. (2002). Social Structure of “Coopetition” Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. Organization Science, 13(2), pp. 179-190. doi: 10.1287/orsc.13.2.179.536.
- Wenger, E. (1998). Communities of Practice: Learning as a Social System. Systems thinker, 9(5), pp. 1-10.
- Wenger, E. (2006). Communities of Practice: A Brief Introduction. ewenger.com. Retrieved March 4, 2011, from <http://www.ewenger.com/theory/index.htm>.
- Wenger, E.; McDermott, R. A.; Snyder, W. (2002). Cultivating Communities of Practice: a Guide to Managing Knowledge. Harvard Business Press.
- Witkop, R. (2009). Was wird aus Googles Mega-Investition? YouTube: Pro Tag 1,3 Mio. Dollar Verlust. [WWW] http://meedia.de/nc/details/article/youtube--pro-tag-1-3-mio-dollar-verlust_100020533.html?et_cid=4&et_lid=5&et_sub=%22YouTube:%20Pro%20tag%201,3%20Mio.%20Dollar%20Verlust.