

**BITTE WIE FOLGT ZITIEREN:**

Wagner, D., Wagner, H.-T., & Ellermann, B. 2016. Online Communities als Quelle von Ideen und Innovationen. Ideen- und Innovationsmanagement, 1: 7-11.

## **Online Communities als Quelle von Ideen und Innovationen**

David Wagner, Heinz-Theo Wagner, Ben Ellermann

**Abstract:** In diesem Artikel befassen wir uns mit Online Communities als Werkzeug, um Ideen und Innovationen zu entwickeln. Wir zeigen auf, was Online Communities mit dem Communities-of-Practice und dem Open Innovation Ansatz verbindet. Im Zuge unserer Ausführungen stellen wir eine Reihe von Anwendungsszenarien und -beispielen vor. Wir erklären, warum es sich bei Online Communities um eine neue Organisationsform handelt und beschreiben wesentliche Charakteristika. Wir schließen den Aufsatz mit einer Betrachtung von aktuellen Herausforderungen für das Management.

**Keywords:** Online Communities, Innovationsmanagement, Ideenmanagement, Open Innovation, neue Organisationsformen

### *1 Communities als Quelle von Ideen & Innovationen*

Eine bedeutende Entwicklung der vergangenen Jahre im Bereich der Innovationsforschung ist der zunehmende Fokus auf Communities als Werkzeug zur Generierung neuer Ideen und Innovationen. Wir verstehen unter dem Begriff Community einen freiwilligen Zusammenschluss von Akteuren, die ein gemeinsames Interesse, eine Erfahrung oder eine Überzeugung teilen. Die Mitglieder verfolgen mit ihren Aktivitäten sowohl ihre eigenen Interessen, als auch die des Kollektivs. Im Falle von Online Communities tauschen sich Akteure über das Internet aus. Eine klassische Form einer solchen Community ist das Kundenforum, in dem Kunden beispielsweise Verbesserungsvorschläge für Produkte oder Dienstleistungen liefern oder über Probleme bei der Nutzung berichten. Die Kunden bekommen dann Unterstützung von einem Service Team oder können sich gegenseitig helfen. Die Kultivierung von Communities, sowohl innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen, aber gerade auch darüber hinaus, hilft Unternehmen dabei, technische und soziale Innovationen zu entwickeln, mitzugestalten und zu verbreiten.

### *2 Community-Building als Kernaufgabe einer Organisation*

Menschen leben in und sind Teil von verschiedenen Gemeinschaften, z.B. ihrem Arbeits- und Kollegenkreis, einem Interessenverband oder ihrer Nachbarschaft. Dabei fungieren diese Gemeinschaften als sozialer Klebstoff, der die Menschen verbindet, und sie schaffen ein soziales System, in dem sich Menschen verorten und orientieren. Gut funktionierende Gemeinschaften sind identitätsstiftend – sie erhöhen die Loyalität ihrer Mitglieder. Auch Organisationen sind soziale Systeme, die sich wiederum aus verschiedenen Gemeinschaften, bspw. einzelnen

Fachabteilungen oder Teams, zusammensetzen. Organisationen, in denen ein starker Gemeinschaftssinn herrscht, haben Mitarbeiter, die mit ihrer Leidenschaft und Expertise wie ein Magnet auf Außenstehende wirken. Bei prosperierenden Start-ups ist solch ein starker Gemeinschaftssinn regelmäßig zu beobachten. Deren Mitarbeiter sind voller Energie und sehr loyal. Nicht-Regierungsorganisationen sind ein weiteres, eingängiges Beispiel. Hier bringt der Zweck der Organisation die Mitarbeiter zusammen. Bei gewachsenen Unternehmen ist es schwieriger den Gemeinschaftssinn zu erhalten. Mit zunehmender Größe und Alter setzen politische Prozesse ein und Bürokratie nimmt zu. Deshalb ist es gerade hier, so Mintzberg in einem Aufsatz von 2009, besonders wichtig den Aufbau von Gemeinschaften zu fördern. Dies gelingt i.d.R. durch den Zusammenschluss kleiner Gruppen engagierter Mitarbeiter, die sich einem bestimmten Problem oder einer Idee widmen. Aus diesen kleinen Zusammenschlüssen entstehen nicht selten wichtige strategische Initiativen, die ein Unternehmen im Kern verändern können. Der Aufbau und die Pflege solcher Gemeinschaften, oder Communities, ist damit ein zentrales Ziel organisatorischen Handelns.

### *3 Von Communities-of-Practice zu Online Communities*

Die Idee, dass Lernen und Wissen durch informelle Interaktionen in Communities entsteht, gibt es unter Bildungsforschern schon seit geraumer Zeit. Popularisiert und in die Organisationswelt eingebracht wurde der Ansatz von Etienne Wenger in der 1990er Jahren unter dem Schlagwort Communities-of-Practice (COPs). Beschrieben werden diese als Gruppen von Personen, die ein gemeinsames Interesse oder eine Leidenschaft teilen und durch regelmäßigen Austausch voneinander lernen. Für gewöhnlich zeichnen sich Mitglieder von COPs dadurch aus, dass deren Expertise und Handlungsumfeld in der Organisation sich ähneln und ergänzen. Das können Gruppen von Mitarbeitern sein, die sich mit einer bestimmten Technologie befassen, jedoch in verschiedenen Geschäftseinheiten tätig sind, z.B. Ingenieure in der Produktentwicklung, aber auch Fachspezialisten verschiedener Organisationen in demselben Funktionsbereich, z.B. Social Media und Community Manager, oder Programmierer in einem Open-Source Softwareprojekt wie dem Betriebssystem Linux. Diese Communities müssen nicht zwangsläufig als COPs bekannt sein, sondern firmieren ggf. unter dem Titel eines Arbeitskreises oder einer Arbeitsgruppe, als Interessen- oder Berufsverband sowie als thematisches Netzwerk. Manche COPs sind formal organisiert, andere haben einen eher unstrukturierten bzw. informellen Charakter. In jedem Fall dienen sie dem Fachaustausch unter Interessierten.

Interagieren die Mitglieder von Communities-of-Practice hauptsächlich mit Hilfe des Internets, spricht man von Online Communities. Durch die Nutzung des Internets werden die Möglichkeiten zur Kultivierung von Communities erheblich verbessert, da diese sich über regionale und zeitliche Grenzen hinweg und über viele Kanäle

oder Plattformen erstrecken können. In diesem Zusammenhang kommt es häufig zur Vermischung der Begriffe Social Media und Online Community, welche inhaltlich getrennt werden sollten. Im Zentrum einer Community stehen immer gemeinsame Erfahrungen, Interessen und Überzeugungen oder ein gemeinsames Handlungsumfeld. Diese Voraussetzungen sind nicht bei allen Social Media Plattformen gegeben. Um genau zu sein, können Communities mit Hilfe von Social Media unterstützt werden, z.B. durch eine Fachgruppe auf Facebook, einen Hashtag auf Twitter oder eine Selbsthilfegruppe auf YouTube, die alleinige Präsenz der Social Media Plattform reicht dafür jedoch noch nicht aus. Durch Eigenschaften wie z.B. gegenseitiges Kommentieren und das Bewerten von Vorschlägen sind Online Communities in besonderem Maße dazu geeignet, rasch Ideen und Wissen zu akkumulieren und können dadurch an verschiedenen Stellen Inputs für Innovationsprozesse liefern.

#### *4 Open Innovation und Online Communities*

Generell ist zu beobachten, dass sich die Wertschöpfung von Unternehmen über die Abteilungs- und Organisationsgrenzen hinweg erhöht hat. Unternehmen arbeiten in interdisziplinären Projektgruppen, Verbänden, Konsortien und Netzwerken oder kreieren ganze Ökosysteme, wie im Falle von Smartphone-Apps. Dabei stehen sie mit anderen Unternehmen oft juristisch in keiner Beziehung und schließen keine Verträge. Die Öffnung der Organisationsgrenzen im Innovationsbereich ist unter dem Namen Open Innovation, nach Henry Chesbrough, bekannt geworden. Das Ziel von offener Innovation ist es, die Anzahl an Ideen zu steigern, die in strategische Initiativen und schließlich in marktreife Produkte und Dienstleistungen umgewandelt werden können. Communities, sowohl online als auch offline, spielen hierbei eine zentrale Rolle.

Innerhalb von Organisationen können sich mit Hilfe von Online Communities Individuen vernetzen, die an ähnlichen Problemstellungen arbeiten, sich aber ansonsten nicht finden würden, da sie möglicherweise an unterschiedlichen Standorten tätig sind. Der Einsatz von Communities durch Organisationen ist oft mit dem Begriff Enterprise 2.0 belegt, den Andrew McAfee geprägt hat. In einem Enterprise 2.0 Projekt baut die Robert-Bosch GmbH bspw. eine Kollaborations-Community für die eigenen Mitarbeiter auf, welche diesen hilft sich zu vernetzen und zum Austausch anregt. Analog dazu gibt es bei der Siemens AG das sogenannte Expertennetzwerk, mit dessen Hilfe Expertise in bestimmten Nischenthemen abgefragt werden kann. Die BMW Gruppe nutzt für die Generierung und Bewertung neuer Ideen eine Innovations-Community namens RedSquare, welche u.a. für die Entwicklung eines neuen elektronischen Scooters eingesetzt wurde, der seit kurzer Zeit auf dem Markt ist.

Wie oben angesprochen, eignen sich Online Communities auch und insbesondere dazu, Ideen und Wissen von externen Stakeholdern der Organisation 'einzufangen'. Das Paradebeispiel für diese Art von Wertschöpfung ist die Enzyklopädie Wikipedia, bei der jede Person an der Erstellung eines Beitrags mitwirken kann, und die ihre althergebrachten Rivalen, wie z.B. die Encyclopedia Britannica, zwischenzeitlich in Umfang und Genauigkeit bei weitem überholt hat. Im Falle von Produkt- oder Marken-Communities, wie z.B. bei Tchibo Ideas, kann das Unternehmen aktiv wertvolles Feedback von Kunden über bestehende und geplante Produkte einholen. Eine passive Sammlung solchen Feedbacks ist über Lokal-Communities, wie z.B. Yelp und andere Rezensions-Webseiten, möglich. Ein weiteres interessantes Einsatzszenario sind Ideenwettbewerbe, wie sie z.B. von der Innovations-Community Innocentive angeboten werden. Hier können Unternehmen konkrete Probleme benennen und für die Lösung des Problems ein Preisgeld ausschreiben. Nicht zuletzt können Unternehmen über Interessen-Communities Lead-User ihrer Produkte und Dienstleistungen identifizieren und diese in Produktentwicklungs- und Innovationsprozesse einbeziehen, wie dies die Porsche AG mit Hilfe der Automobil-Community Motor-Talk macht. Eine Übersicht verschiedener Arten und Beispiele von Communities finden Sie in der Abbildung 1.

Art	Beispiel
Produkt- oder Marken-Community	<a href="http://www.tchibo-ideas.de/">http://www.tchibo-ideas.de/</a> <a href="http://www.apfeltalk.de/community/forums/">http://www.apfeltalk.de/community/forums/</a>
Lokal-Community	<a href="http://www.yelp.de">www.yelp.de</a> <a href="http://www.lokalkompass.de/">www.lokalkompass.de/</a>
Interessen-Community	<a href="http://www.motor-talk.de">www.motor-talk.de</a> <a href="http://www.chefkoch.de/">http://www.chefkoch.de/</a>
Community für politische und gesellschaftliche Kampagnen	<a href="http://www.avaaz.org/de/">www.avaaz.org/de/</a> <a href="http://www.campact.de/">www.campact.de/</a>
Service-Community	<a href="http://www.notebooksbilliger.de/community">http://www.notebooksbilliger.de/community</a> <a href="https://community.bahn.de/">https://community.bahn.de/</a> <a href="https://telekomhilft.telekom.de/">https://telekomhilft.telekom.de/</a>
Innovations-Community	<a href="http://www.redsquare-innovation.de/">ww.redsquare-innovation.de/</a> <a href="http://www.innocentive.com/">www.innocentive.com/</a> <a href="http://openideo.com/">openideo.com/</a>
Selbsthilfe-Community	<a href="http://www.patientslikeme.com">www.patientslikeme.com</a> <a href="http://online.supportgroups.com/">http://online.supportgroups.com/</a>
Kollaborations-Community	<a href="http://de.wikipedia.org/">de.wikipedia.org/</a> <a href="https://www.tixxt.com/de/">https://www.tixxt.com/de/</a>
Online Community-of-Practice	<a href="http://www.bvcm.org/social-intranet-fuer-mitglieder/">http://www.bvcm.org/social-intranet-fuer-mitglieder/</a>

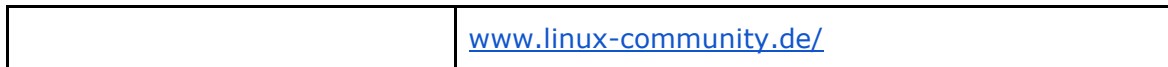


Abb 1. Arten und Beispiele von Communities, basierend auf Sproull & Arriaga (2007)

### 5 Online Communities als neue Organisationsform

Bei Online Communities handelt es sich um eine neue Organisationsform, die sich von traditionellen Formen der Organisation signifikant unterscheidet. In einem kürzlich erschienenen Aufsatz beschreiben Lettl und Speckbacher diese Unterschiede eingängig. So wird in traditionellen Organisationen beispielsweise die *Zielsetzung* top-down durch das Management bestimmt. Bei Online Communities hingegen wird die Zielsetzung kollektiv entwickelt. Während in traditionellen Organisationen die *Zuweisung von Aufgaben* über den Vorgesetzten erfolgt, kommt in Online Communities der Mechanismus der Selbstselektion zum Einsatz. Die *Motivation* von Mitarbeitern basiert in traditionellen Organisationen primär auf monetären Anreizen, in Online Communities kommen jedoch stärker nicht-monetäre Anreize zum Tragen. Bei Online Communities stehen deshalb die Interessen und die Begeisterung der Mitglieder im Zentrum allen Handelns. Die *Transparenz* aller Aktivitäten in Online Communities ist sehr hoch. Meist können Beiträge und Prozesse genau nachverfolgt werden. Dies steht im Kontrast zu traditionellen Organisationen, bei denen die Beiträge und Aktivitäten des Kollektivs oft intransparent und schlecht nachvollziehbar sind. Die Transparenz in Online Communities ist ebenfalls die Voraussetzung für die *Generierung von Ideen und Wissen*. Die zu Grunde liegende Software stellt für die Community eine Plattform bereit, auf der Beiträge, Interaktionen und Beziehungen abgebildet werden und welche gleichzeitig durchsuchbar ist. Neue Mitglieder einer Community können so zum Beispiel den Beiträgen von Senioren oder Experten in der Community folgen und selbst Wissen aufbauen. Die Durchsuchbarkeit von Beiträgen sowie die permanente Auffindbarkeit derselben durch Links erlaubt einen kumulativen Aufbau von Wissen, indem einmal produzierte Inhalte zu einem späteren Zeitpunkt, ggf. durch eine völlig andere Person, verfeinert, ausgebaut und überarbeitet werden können. Diese Art der Wissenskollaboration geht über den bestehenden, multilateralen Austausch in traditionellen Organisationen weit hinaus. Während in traditionellen Organisationen die *Kontrolle* und das *Feedback* zu den ausgeführten Aufgaben primär durch die Hierarchie vorgegeben ist und i.d.R. durch den Vorgesetzten ausgeübt wird, herrscht in funktionierenden Online Communities eine dichte soziale Kontrolle durch die gesamte Community, denn Beiträge werden durch die anderen Community Mitglieder bewertet, ganz im Sinne eines akademischen Peer Reviews. Der *Status* eines Individuums wird in traditionellen Organisationen durch den formalen Titel der Position und der Verortung im Organigramm beschrieben. In einer Online Community wird der Status eines Individuums durch Leistung und Verdienst bestimmt. Oft sind für diesen Zweck Reputationssysteme im Einsatz, die beispielsweise die Anzahl der erstellten Beiträge eines Community

Mitglieds oder ein gewisses Expertise-Level auf dem Profil anzeigen. Zuletzt werden *Werte, Normen und Regeln* in traditionellen Organisationen oft top-down, also durch das Management, bestimmt, während diese in Online Communities, ebenso wie das Ziel, kollektiv entwickelt werden müssen.

### *7 Besonderheiten von Online Communities*

Online Communities haben eine Reihe von Eigenschaften, die für Betreiber und Manager solcher Communities wichtige Implikationen haben. Eine zentrale Eigenschaft von Online Communities wird gemeinhin als *Fluidität* bezeichnet. Fluide Organisationsformen verändern sich beständig und behalten dennoch eine erkennbare Gestalt. In Bezug auf Online Communities bedeutet Fluidität, dass sich deren Grenzen, Normen, Teilnehmer und Foki zügig wandeln können. Das klingt abstrakt, ist es aber nicht: Mitglieder der Community investieren wichtige Ressourcen, wie ihre Zeit und Leidenschaft, und engagieren sich freiwillig, obwohl sie die anderen Community Mitglieder mitunter gar nicht kennen. Individuen mögen sich zu einem Zeitpunkt gegebenenfalls sehr stark einbringen, können sich aber im nächsten Moment auch wieder zurückziehen, wodurch sich die Community im Kern verändert. Bei Eintritt in die Community sind deren ‚Spielregeln‘, d.h. die vorherrschenden Normen, i.d.R. nicht ersichtlich oder allenfalls in Form von Richt- oder Leitlinien, auch Netiquette genannt. Inhalte, die von der Community aufgegriffen werden, können streng auf ein Thema zugeschnitten sein, aber auch einen gewissen Spielraum für sozialen Austausch lassen (sogenannte Off-Topic Bereiche oder Diskussionen, z.B. bei persönlichen Vorstellungen). Mit dem Wandel an Mitgliedern geht oft auch ein Wandel der Inhalte und Schwerpunkte einer Community, d.h. deren Fokus, einher. Kurzum: Es nicht immer offensichtlich, wer Teil einer Community ist, was dort genau geschieht und wie dies zu geschehen hat. Diese Dynamik verursacht Spannungen, welche vom Manager einer Community adressiert und gelöst werden müssen. So ist es beispielsweise wichtig, dass Aufgaben in der Community sehr transparent dargestellt werden, damit eine Selbstselektion durch andere Community Mitglieder erfolgen kann. Ebenfalls sollte das Community Management Strategien zur Aktivierung von Mitgliedern entwickeln, um im Falle eines raschen Ausscheidens von Beitragenden zügig neue Personen rekrutieren zu können. Ein Beispiel für solch einen Mechanismus ist der gelbe Besen bei Wikipedia, welcher signalisiert, dass der entsprechende Beitrag überarbeitet, oder bereinigt, werden muss.

Ein weiteres Merkmal von Online Communities ist das Verhältnis von aktiven und passiven Nutzern. Bei vielen natürlichen Phänomenen, aber auch in Organisationen, geht man von einer Normalverteilung aus. In Bezug auf die Mitarbeiter einer Organisation bedeutet das, dass viele von diesen eine Leistung um einen bestimmten Mittelwert erbringen, etwa bei der Arbeit am Fließband, einige aber gleichermaßen nach oben und unten von diesem Mittelwert abweichen. Das

Beitragsverhältnis in Online Communities ist jedoch dahingehend verzerrt, dass einige wenige Community Mitglieder einen Großteil der Beiträge produzieren. Man spricht hier auch vom Pareto-Prinzip oder der 80-zu-20 Regel. Es ist eine besondere Management Herausforderung diese kritische Nutzermasse zu identifizieren und zu motivieren. Oft geschieht das durch spezielle Events, z.B. Stammtische, zu denen die Kernnutzer, zu denen i.d.R. auch die Moderatoren gehören, persönlich eingeladen werden. Es ist jedoch auch wichtig, die Bedeutung der 80% passiven Nutzer nicht zu unterschätzen, denn sie bilden das Publikum, während die Kernnutzer auf der Bühne aktiv sind.

Zu guter Letzt gilt es die *Rolle des Unternehmens im Verhältnis zur Community* zu bedenken. Dies lässt sich gut mit Hilfe von Interessen-Communities veranschaulichen. So gibt es auf der Plattform Motor-Talk beispielsweise eine Reihe von Produktforen, z.B. zu verschiedenen Modellen von BMW Fahrzeugen. Es lässt sich vermuten, dass die BMW Gruppe ein großes Interesse an den Diskussionen in den jeweiligen Foren und des dort verorteten Wissens hat. Die Motor-Talk GmbH, der Betreiber der Community, ist jedoch ein unabhängiges Unternehmen und steht mit der BMW Gruppe in keinem wirtschaftlichen Zusammenhang. Verantwortliche Unternehmensvertreter müssen sich in solch einem Fall also genau überlegen, wie sie die Community unterstützen und an welcher Stelle sie Werte extrahieren können. Diese Aufgabe ist nicht trivial, denn viele Community Mitglieder stehen dem Versuch einer direkten Beeinflussung der unabhängigen Community durch ein Unternehmen bzw. einer einseitigen Vorteilsnahme kritisch gegenüber. Aber auch die Betreiber von Communities müssen an dieser Stelle achtsam sein. Fühlen sich die Kernmitglieder der Community ausgenutzt, so können diese die Community schnell verlassen und ihre Zeit und Leidenschaft in andere Communities einbringen. Die weiter oben angesprochene Identifikation von Lead-Usern durch die Porsche AG und deren Einbindung in die Innovationsprozesse des Automobilherstellers ist eine Möglichkeit der Nutzbarmachung des Wissens aus der Community. Weitere Möglichkeiten sind die Organisationen von Events oder Aktionen sowie die elektronische Befragung von Community-Mitgliedern. In jedem Fall geht es hier um ein taktvolles Aushandeln des Geben und Nehmens zwischen Unternehmen und Community. Grundsätzlich andere Gestaltungsmöglichkeiten hat die BMW Gruppe natürlich bei dem Betrieb der hauseigenen Innovations-Community namens RedSquare. Handelt es sich um das Sponsoring einer Community durch das Unternehmen, wie in diesem Fall, hat das Unternehmen größere Autonomie, was die strategische Steuerung und die Nutzbarmachung der Inhalte angeht.

### *8 Herausforderungen für das Management*

Funktionierende Communities entstehen in den seltensten Fällen aus reiner Eigeninitiative der beteiligten Personen. I.d.R. ist ein *professionelles Community Management* erforderlich, dass sich für die Belange der Community einsetzt. Dabei



hat sich der Community Manager längst zu einem etablierten Beruf entwickelt. Praktiker finden sich u.a. im Bundesverband Community Management e.V. für digitale Kommunikation & Social Media, einem einschlägigen Berufsverband. Das Community Management Team kümmert sich bspw. um das Anwerben neuer sowie die Bindung bestehender Mitglieder, setzt Anreize zur Mitwirkung und fördert das allgemeine Engagement der Mitglieder. Auch die Erfolgsmessung der Aktivitäten in der Community fällt in das Aufgabengebiet des Community Management Teams. Mittlerweile existiert eine Vielzahl von Monitoring Tools, welche zur Auswertung von Community Daten, sowohl auf quantitativer wie auch auf qualitativer Ebene, herangezogen werden können. Wie man den Erfolg einer Community misst, hängt i.d.R. auch von dem Ziel der Community ab. Beispielweise geht es bei einer Service-Community, wie im Falle von Notebooksbilliger, primär darum, schnelle und korrekte Antworten auf die Fragen eines Mitglieds zu finden. Bei einer Innovations-Community wie RedSquare steht die Anzahl und Qualität der entwickelten Ideen (und ggf. deren Patentierung) im Vordergrund. Bei einer Selbsthilfe-Community wie Patientslikeme geht es um den sozialen Beistand und die Expertise von Individuen mit einem vergleichbaren Krankheitsbild. Nicht zuletzt lassen sich durch die rigorose Auswertung von Community Daten auch Muster erkennen. Bei einer Kollaborations-Community können so z.B. strategisch relevante Themen und Fachspezialisten identifiziert werden, bei einer externen Anwendung wie einer Service-Community können Trends im Marktumfeld abgeleitet werden. Zunehmend beschäftigen Unternehmen zu diesem Zweck auch Wissenschaftler als sogenannte 'Data Scientists'.

Was den unternehmensinternen Einsatz von Communities, also im Sinne einer Kollaborations-Community, angeht, gilt es verschiedene Dinge zu bedenken. Eine Herausforderung besteht für Unternehmen darin, die *eigenen Mitarbeiter* zu der effektiven Nutzung dieser Communities *zu befähigen und zu motivieren*. Eine Befähigung kann und sollte mit Hilfe entsprechender Trainings realisiert werden, die idealerweise von motivierten Nutzern und Multiplikatoren aus den eigenen Reihen durchgeführt werden. Nur so können die Vorteile für bestimmte Mitglieds- bzw. Nutzergruppen überzeugend kommuniziert und präsentiert werden. Als großer Motivator hat sich das Engagement von Führungskräften in diesen Communities herausgestellt. Sie verleiht dieser Art von Initiative eine gewisse Glaubwürdigkeit und Seriosität, die positiv auf die Mitarbeiter abstrahlt. Nicht zuletzt gilt es aber auch die Leitplanken für das Engagement der Mitarbeiter zu definieren, z.B. in Form einer *Richt- oder Leitlinie*. Diese soll den Mitarbeitern helfen, ihre eigenen Handlungen zu hinterfragen. Sie sollte ebenfalls Handlungsvorschläge anbieten und die Mitarbeiter sensibilisieren, welche Handlungen möglich und seitens der Organisation gewünscht sind. Bestandteile einer Richt- oder Leitlinie können z.B. sein, was in der Community gemacht werden sollte und was zu unterlassen ist (Inhalt), wie man sich dort verhält (Benehmen), welche Konsequenzen ein Verstoß gegen die gesetzten Regeln hat (Sanktionen). Grundsätzlich gab es in der


Vergangenheit seitens Unternehmen ein starkes Bewusstsein für die Risiken, gerade in Bezug auf das Engagement in externen Communities, und dieses Problembewusstsein spiegelt sich auch in den Leitlinien vieler Unternehmen wider. Wünschenswert wäre an dieser Stelle ein stärkerer Fokus auf die Wertschöpfungspotenziale und deren konkrete Umsetzung. Diese Themen finden in bisherigen Leitlinien leider nicht die notwendige Beachtung.

### **Genutzte Literatur (\*explizit im Text erwähnt)**

- Boudreau, K. J., & Lakhani, K. R. 2013. Using the Crowd as an Innovation Partner. *Harvard Business Review*, 91(4): 60–69.
- \*Chesbrough, H. W. 2006. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Faraj, S., Jarvenpaa, S. L., & Majchrzak, A. 2011. Knowledge Collaboration in Online Communities. *Organization Science*, 22(5): 1224–1239.
- Gulati, R., Puranam, P., & Tushman, M. 2012. Meta-Organization Design: Rethinking Design in Interorganizational and Community Contexts. *Strategic Management Journal*, 33(6): 571–586.
- Heismann, R. 2010. Die Erweiterung des Innovationsprozesses bei Porsche. In S. Ili (Ed.), *Open Innovation umsetzen: Prozesse, Methoden, Systeme, Kultur*: 115–146. Duesseldorf: Symposium.
- Johnson, S. L., Faraj, S., & Kudaravalli, S. 2014. Emergence of Power Laws in Online Communities: The Role of Social Mechanisms and Preferential Attachment. *MIS Quarterly*, 38(3): 795–A13.
- Kraut, R. E., & Resnick, P. 2011. *Building Successful Online Communities: Evidence-Based Social Design*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Kane, G. C., Fichman, R. G., Gallaughier, J., & Glaser, J. 2009. *Community Relations 2.0*. Harvard Business Review, 87(11): 45–50.
- \*Lettl, P. D. C., & Speckbacher, P. D. G. 2014. Collaborative Communities als Organisationsform für Innovation. In C. Schultz & K. Hölzle (Eds.), *Motoren der Innovation*: 331–341. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- \*McAfee, A. 2009. *Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- \*Mintzberg, H. 2009. Rebuilding Companies as Communities. *Harvard Business Review*, 87(7/8): 140–143.
- Richter, A. (Ed.). 2014. *Vernetzte Organisation*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Ruckriegel, D. I. H., Oertelt, I. S., & Bullinger, A. C. 2011. Fallstudie zur Erfassung der Erfolgs- und Hemmnisfaktoren beim Einsatz einer Innovations-Community. *Lecture Notes in Informatics*, P192. Presented at the Informatik 2011, Berlin, <http://www.user.tu-berlin.de/komm/CD/paper/060232.pdf>.
- Shirky, C. 2009. *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. Penguin Books.
- \*Sproull, L., & Arriaga, M. 2007. Online Communities. In H. B. (Ed.), *Handbook of Computer Networks*: 898–914. John Wiley & Sons, Inc.
- Vaast, E., & Kaganer, E. 2013. Social media affordances and governance in the workplace: An examination of organizational policies. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1): 78–101.

- Vandeweyer, D., Richter, A., Koch, M., & Riemer, K. 2012. Patent management and social software. Proceedings of the 23rd Australasian Conference on Information Systems. <http://dro.deakin.edu.au/view/DU:30049062>.
- Wagner, D., Vollmar, G., & Wagner, H.-T. 2014. The impact of information technology on knowledge creation: An affordance approach to social media. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(1): 31-44.
- \*Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. 2007. *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business School Press.
- West, J., & Lakhani, K. R. 2008. Getting Clear About Communities in Open Innovation. *Industry & Innovation*, 15(2): 223-231.

## Autorenprofile

<p>Dr. David Wagner Post Doc/Assistant Professor Digital Strategy &amp; Innovation German Graduate School of Management and Law gGmbH (GGS) Bildungscampus 2 74076 Heilbronn</p> <p>07131 6456 3685 <a href="mailto:david.wagner@ggs.de">david.wagner@ggs.de</a></p>	<p>Dr. David Wagner ist Post Doc/Assistant Professor, Digital Strategy &amp; Innovation, an der German Graduate School of Management and Law in Heilbronn. In seinen Forschungsarbeiten befasst er sich mit neuen, technologiegestützten Formen der Kollaboration und Organisation, insbesondere Social Media und Online Communities.</p>	
<p>Heinz-Theo Wagner Professor für Innovationsmanagement German Graduate School of Management and Law gGmbH (GGS) Bildungscampus 2 74076 Heilbronn</p> <p>07131 6456 3670 <a href="mailto:heinz-theo.wagner@ggs.de">heinz-theo.wagner@ggs.de</a></p>	<p>Prof. Dr. Heinz-Theo Wagner ist Professor für Management und Innovation an der German Graduate School of Management and Law (GGS), Heilbronn. Seine wissenschaftlichen Arbeitsgebiete umfassen u.a. Wertbeitrag durch Informationstechnologie, IT-Management und Innovationsmanagement.</p>	
<p>Ben Ellermann Senior Consultant</p> <p>buw digital GmbH Rheiner Landstr. 195 49078 Osnabrück Deutschland</p> <p>0541 9462 697 <a href="mailto:ben.ellermann@buw-digital.de">ben.ellermann@buw-digital.de</a></p>	<p>Ben Ellermann ist seit dem Jahr 2008 im Bereich Digitale Kommunikation und Community Management tätig; zunächst in leitender Funktion bei dem früheren Sozialen Netzwerk stayblue.de, seit 2012 in der buw Unternehmensgruppe. Ellermann ist Vorstandsvorsitzender des Bundesverbands Community Management e.V. für digitale Kommunikation und Social Media (BVCM), Dozent für Social Media Management an der Leipzig School of Media, Prüfer für Social Media Management bei der PZOK, sowie Speaker für Digitale Kommunikation und Social Media.</p>	