

BITTE WIE FOLGT ZITIEREN:

Wagner, D., Schnurr, J.-M., Enke, S., & Ellermann, B. 2016. Auf dem Weg zur vernetzten Organisation: Ein Plädoyer für professionelles Community Management in der digitalen Transformation. In A. Rossmann, M. Besch, & G. Stei (Eds.), *Enterprise Social Networks*, 41-60. Wiesbaden: Springer.

Auf dem Weg zur vernetzten Organisation: Ein Plädoyer für professionelles Community Management in der digitalen Transformation

David Wagner, Jan-Mathis Schnurr, Susanne Enke, Ben Ellermann

Motto

Social Media und Community Management - eine Kernkompetenz in der digitalen Transformation.

Abstract

In diesem Beitrag diskutieren wir die Bedeutung von Social Media und Community Management in der digitalen Transformation. Wir argumentieren, dass Social Media und Online Communities wichtige Vehikel sind, um Anspruchsgruppen innerhalb und außerhalb der Organisationsgrenzen miteinander zu vernetzen. Organisationen beschäftigen zunehmend spezialisiertes Personal mit dem Management dieser Communities. Wir stellen Auszüge der Ergebnisse einer Umfrage des Bundesverband Community Management e. V. für digitale Kommunikation & Social Media (BVCM) unter 256 Professionals vor. Im Anschluss vergleichen wir die Ergebnisse der gesamten Stichprobe mit der Gruppe, die sich dem internen Community Management widmet. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass das interne Community Management stärker professionalisiert ist als die gesamte Disziplin. Wir geben mit unserer Studie einen ersten Einblick in die wachsende Profession des Social Media und Community Managements im deutschen Sprachraum und legen den Grundstein für weitere, strukturierte Forschung in diesem zukunftssträchtigen Feld. Implikationen für die Praxis werden auf individueller, Team- und Organisationsebene diskutiert.

Keywords

Digitale Transformation, digitale Geschäftsstrategie, Social Media Management, Community Management, Job-Analyse, Job-Design, BVCM

1 Einleitung

Die digitale Transformation unserer Arbeitswelt schreitet zügig voran (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Matt et al., 2015; Westerman et al., 2014). Damit einher geht die Vernetzung von Organisationen (Richter, 2014) sowie unserer Gesellschaft (Rainie & Wellman, 2012). Social Media und Online Communities sind die Herzstücke dieser neuen, vernetzten Welt. Sie sind der Ort, an dem sich Menschen virtuell treffen und sich über die Themen austauschen, die ihnen wichtig sind (Kraut & Resnick, 2011). Die Bandbreite existierender Angebote von Social Media und Online Communities ist entsprechend groß: Sie reicht von produkt- oder markenbezogenen Angeboten über Interessengemeinschaften bis hin zur Organisation von gesellschaftlichen und politischen Kampagnen (Sproull & Arriaga, 2007; Wagner et al., 2016). Auch in Organisationskontexten erfreuen sich Social Media und Online Communities zunehmender Popularität (Chui et al., 2012; McAfee, 2009): ob als übergreifendes Enterprise-2.0-Projekt, in der Öffentlichkeitsarbeit, im Marketing, im

Personalwesen oder im Innovationsmanagement. Der Aufbau und die Pflege von Communities sind zentrale Ziele organisatorischen Handelns (Mintzberg, 2009).

Professionell betreut werden diese Communities in der Regel von Social-Media- und Community-Professionals (Kane et al., 2009). Die Berufsfelder des Social-Media- und des Community-Managements sind vergleichsweise neu und unerforscht. Obwohl die Anzahl der Professionals stetig wächst, verfügt nicht jede Organisation über entsprechende Positionen. Demgegenüber gibt es in manchen Organisationen eine eigene Abteilung mit zahlreichen Mitarbeitern. Selbst in diesen werden jedoch Social-Media- und Community-Management sehr unterschiedlich verstanden, gelebt und umgesetzt. Mit dem Ziel, das Arbeits- und Organisationsumfeld dieser neuen Berufsfelder umfassend zu untersuchen (Harvey, 1991), führte der Bundesverband Community Management e. V. für digitale Kommunikation & Social Media in 2015 eine Online-Befragung von 256 Social-Media- und Community-Professionals durch. In dem vorliegenden Beitrag stellen wir zunächst ausgewählte Ergebnisse der Gesamtstichprobe vor. Anschließend vergleichen wir diese mit einer Teilstichprobe derjenigen Befragten, die interne Communities von Organisationen betreuen.

Mit der Studie folgen wir einem Forschungsansatz namens "Engaged Scholarship" (Van de Ven & Johnson, 2006; Van de Ven, 2007), dessen Ziel es ist, relevantes Wissen für Theorie und Praxis zu generieren, indem Forscher und Praktiker kollaborieren und dabei ihre verschiedenen Perspektiven und Kompetenzen in Bezug auf ein komplexes Problem oder Phänomen zusammen bringen. Dass es sich bei Social Media und Online Communities um komplexe Phänomene handelt, zeigt die Tatsache, dass diese in der Literatur als neue Organisationsform behandelt werden, die sich von traditionellen Arten der Organisation unterscheiden (Puranam et al., 2014; Lettl & Speckbacher, 2014). Gerade im Innovationskontext, insbesondere im Bereich Open Innovation, spielen Communities derzeit eine wichtige Rolle (West & Lakhani, 2008; Harhoff & Lakhani, 2016). Das Potenzial von verteilter Innovation in einer digital vernetzten Welt gilt als besonders groß, weshalb Forschung mit einem gewissen Weitblick notwendig ist (Corley & Gioia, 2011). Wir legen mit dieser ersten deskriptiven Analyse des Berufsstandes den Grundstein für weitere, strukturierte Forschung in diesem Bereich. Auf praktischer Ebene richtet sich die Studie an eben solche Personen, die Communities in Organisationen täglich betreuen, nämlich die Social-Media- und Community-Manager. Wir folgen damit einem funktions- oder rollenbezogenen Forschungsdesign nach Jaworski (2011). Unser Beitrag nimmt eine Aktualisierung bereits bestehender Studien aus dem Organisationsumfeld vor (Cyphert, 2009; Moss et al., 2005), erlaubt aber darüber hinaus einen Einblick in die wachsende Disziplin des Social-Media- und Community-Managements im deutschen Sprachraum. Implikationen für die Praxis werden auf individueller, Team- und Organisationsebene diskutiert.

Der übrige Teil des Buchkapitels ist wie folgt strukturiert: Zunächst beleuchten wir den theoretischen Hintergrund, in dem wir die digitale Transformation, die Rolle von Communities in der digitalen Transformation und die Funktion des Community Managements näher betrachten. Darauf folgend stellen wir das methodische Vorgehen bei der Datenerhebung und -analyse im Rahmen der Studie vor. Im Anschluss präsentieren wir ausgewählte Ergebnisse der Befragung in Bezug auf Social Media und Community Management im Allgemeinen sowie in Bezug auf internes Community Management im Besonderen. Weiterhin diskutieren wir, wie Organisationen ihre Community Management

Aktivitäten weiter professionalisieren können. Wir schließen den Beitrag mit einem kurzen Fazit, in dem Erkenntnisse für Theorie und Praxis zusammengefasst werden.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Digitale Strategie und Transformation

Traditionell wurde die IT-Strategie eines Unternehmens als Subkomponente der Firmenstrategie angesehen, die idealerweise an dieser ausgerichtet ist. Dieser Zustand wird allgemein auch als Alignment bezeichnet. Da Informationstechnologie zwischenzeitlich in vielen verschiedenen Bereichen des Unternehmens verankert ist, kann diese nicht länger separat von der Geschäftsstrategie entwickelt und umgesetzt werden (Bharadwaj et al., 2013; Matt et al., 2015). Bharadwaj et al. (2013) fordern daher die Zusammenführung der Geschäfts- und IT-Strategie unter dem Namen „digitale Geschäftsstrategie“. Darunter verstehen sie eine organisationale Strategie, mit deren Hilfe digitale Ressourcen genutzt werden, um einen Wertbeitrag für das Unternehmen zu generieren. Als digitale Transformation bezeichnet man den organisationalen Wandel, der mit der Einführung und Nutzung neuer Informationstechnologien einhergeht (Westerman et al., 2014). Transformiert werden in diesem Zusammenhang Geschäftsstrategien und -prozesse, organisationale Kompetenzen, Produkte und Dienstleistungen sowie die Beziehungen im erweiterten Netzwerk des Unternehmens. Dabei ist entscheidend, dass es sich bei der digitalen Transformation nicht um eine isolierte Initiative einer Fachabteilung handelt, sondern um den digitalen Wandel der gesamten Organisation, welcher fachübergreifend stattfindet und gestaltet wird (Bharadwaj et al., 2013).

2.2 Die Rolle von Social Media und Online Communities in der digitalen Transformation

Zu den Technologien, die für die digitale Transformation eine besondere Rolle spielen, gehören u. a. Social Media und Online Communities (Bharadwaj et al., 2013; Rossmann & Tangemann). Bei Social Media handelt es sich um interaktive Plattformen, die es Individuen und Communities ermöglichen, Inhalte zu erstellen, zu teilen, zu diskutieren und zu modifizieren (Kietzmann et al., 2011). Unter einer Community verstehen wir einen freiwilligen Zusammenschluss von Akteuren, die ein gemeinsames Interesse, eine Erfahrung oder eine Überzeugung teilen. Im Falle von Online Communities vernetzen sich und interagieren die Akteure mit Hilfe des Internets (Sproull & Arriaga, 2007). Die Vernetzung kann dabei innerhalb der Grenzen einer Organisation erfolgen, aber zunehmend auch darüber hinaus. Die Öffnung oder Durchlässigkeit der Organisationsgrenzen ist ein entscheidender Faktor (Lakhani et al., 2013; Santos & Eisenhardt, 2005). Im Innovationsmanagement spricht man diesbezüglich von "Open Innovation" (Chesbrough, 2006), im strategischen Management von "Open Strategy" (Matzler et al., 2014), bei der Vernetzung von Organisation mit verschiedenen Anspruchsgruppen von einem "Enterprise 2.0" (McAfee, 2009; Koch & Richter, 2007). All diesen Begriffen liegt der Gedanke zu Grunde, dass entscheidende Ressourcen, in der Regel in Form von Ideen und Wissen, über traditionell existierende Organisationsgrenzen hinweg zusammengebracht werden (Wagner et al., 2014; Wagner et al., 2016). Dabei ist nicht zu bestreiten, dass Social Media und Online Communities hierbei einen zentralen Beitrag leisten, weil sie das Vehikel sind, durch das verschiedene

Anspruchsgruppen - ob Mitarbeiter, Kunden, Partner, Zulieferer oder andere - miteinander vernetzt werden und in den Austausch treten (Larson & Watson, 2011). Abb. 1 zeigt eine Übersicht verschiedener Anspruchsgruppen, die mit Hilfe von Social Media und Online Communities vernetzt werden können.



Abb. 1: Anspruchsgruppen im Social Media Ökosystem, basierend auf Larson & Watson (2011)

Zwischenzeitlich haben Organisationen zwar eine Vielzahl von Möglichkeiten der Nutzung entdeckt, wie die Übersicht der Plattformen im Bereich Social Media sowie die verschiedenen Arten von internen und externen Online Communities in unserer Studie zeigen (Wagner et al., 2015). Wenngleich es bereits eine Vielzahl von Community-Typen gibt, so sind noch immer nicht alle Anspruchsgruppen von Organisationen in diese Art Vernetzung eingebunden. Wir sehen derzeit vorwiegend die Einbindung von Mitarbeitern (Beispiel 1) und Kunden (Beispiel 2). Weitere Einsatzszenarien schließen natürlich auch Partner, Zulieferer und andere Anspruchsgruppen (Beispiel 3) ein. Wir gehen deshalb davon aus, dass es noch immer viel ungenutztes Potenzial gibt und die Bedeutung von Social Media und Online Communities auf Organisationsebene, gerade im Bereich der digitalen Transformation, auch in Zukunft erheblich zunehmen wird.

BEISPIEL 1: Vernetzung der Mitarbeiter (intern)

Innerhalb von Organisationen können sich Individuen mit Hilfe von Online Communities vernetzen, die an ähnlichen Problemstellungen arbeiten, sich aber ansonsten nicht finden würden, da sie möglicherweise an unterschiedlichen Standorten tätig sind. Communities innerhalb von Organisationen werden oft unter den Schlagworten "Enterprise Social Network" oder "Enterprise 2.0" betrieben. In einem Enterprise-2.0-Projekt baut die Robert-Bosch GmbH beispielweise ein internationales Community Programm für die eigenen Mitarbeiter auf, welches diesen hilft, sich zu vernetzen und auszutauschen. Bei der BMW Group trug eine Online Community namens Redsquare wesentlich zu der Entwicklung eines neuen elektronischen Scooters bei, der seit kurzer Zeit auf dem Markt ist. Bei der Siemens

AG gibt es das sogenannte Expertennetzwerk, mit dessen Hilfe Expertise in bestimmten Nischenthemen abgefragt werden kann.

BEISPIEL 2: Vernetzung mit und von Kunden (extern)

Eine klassische Form einer 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 Hilfestellungen von einem Serviceteam oder können sich gegenseitig helfen. Die notebookbilliger AG betreibt beispielsweise erfolgreich ein solches Kundenforum. Aufgrund der Breite des Produktsortiments hat das Serviceteam nicht immer das relevante Wissen zur Lösung eines Problems. Oftmals helfen sich deshalb Kunden gegenseitig, die beispielsweise ein neues Gerät gekauft haben und bei der Inbetriebnahme auf ein und dasselbe Problem stoßen. Das Wissen um das Problem hilft wiederum auch der notebookbilliger AG, weil so technische Mängel und die Qualität der Ware für das Unternehmen transparenter werden. Darüber hinaus haben Rückfragen von Kunden über Social-Media-Kanäle eine große Relevanz. Kunden erwarten über Social-Media-Kanäle eine schnelle Antwort auf ihre Serviceanfragen. Reagiert das Unternehmen ungeschickt auf Kritik, kann sich Unmut der Kunden schnell aufschaukeln. Im schlimmsten Fall entsteht so ein sogenannter "Shitstorm".

BEISPIEL 3: Vernetzung mit Problemlösern (extern)

Wie oben angedeutet, spielen bisher Mitarbeiter und Kunden eine übergeordnete Rolle in Social Media und Online Communities. Es gibt allerdings auch Beispiele für die Einbindung weiterer Anspruchsgruppen. Auf der Innovations-Plattform Innocentive können Unternehmen sogenannte Ideenwettbewerbe ausschreiben. Dabei wird eine Problemstellung, an dem ein Unternehmen gegenwärtig arbeitet, in anonymisierter Form auf der Plattform ausgeschrieben. Gruppen von Problemlösern können sich dann selbständig finden und einen Lösungsvorschlag einreichen. Das Unternehmen bewertet die Vorschläge nach einem transparenten Schema und verleiht der Gewinnergruppe ein Preisgeld. Das Gegenstück zu dem Wettbewerbsformat bildet die Plattform OpenIdeo. Wie auch bei Innocentive gibt es hier Herausforderungen, jedoch geht es vorwiegend um gesellschaftliche relevante Fragestellungen, welche in einem kollaborativen Prozess bearbeitet und gelöst werden sollen.

2.3 Ein Plädoyer für professionelles Community Management

Jede Organisation, die Social-Media- oder Community-Management betreibt, hofft beim Start auf eine wachsende, lebendige Gemeinschaft, die sich aktiv austauscht. Leider erweist sich diese Hoffnung oftmals als Illusion, denn das Management erfolgreicher Communities ist anspruchsvoll. Bis zu 90 Prozent der Mitglieder, die sich erstmalig registrieren, werden in einer Community nie aktiv (Nonnecke and Preece 2000; Schneider et al. 2013). Des Weiteren gibt es zwischenzeitlich eine solche Vielfalt an Communities, dass Community-Betreiber um die Aufmerksamkeit und Zeit ihrer Mitglieder buhlen müssen (Wang et al. 2013). Seit kurzer Zeit etablieren sich aus diesem Grund in Unternehmen zunehmend Social-Media- und Community-Management-Teams (Kane et al., 2009). Sie setzen sich für die Belange der Community ein und sorgen u. a. für ein aktives Engagement der Mitglieder (Kraut & Resnick, 2011; Wallace et al., 2001). Praktiker dieses neuen Berufsstands versammeln sich im Bundesverband Community Management e. V. (BVCM) für digitale Kommunikation & Social Media, einem Berufsverband. Der BVCM hat es sich zum Ziel

gesetzt, die verschiedenen Berufsbilder in diesem Bereich zu schärfen, zu professionalisieren und eine entsprechende Wahrnehmung in der Wirtschaft für sie zu schaffen. Zu diesem Zweck hat sich eine Arbeitsgruppe des Verbandes bereits mit der Erstellung von Stellenprofilen beschäftigt (Pein et al., 2015). Die Studie, über die wir in diesem Buchkapitel berichten (Wagner et al., 2015), wurde ebenfalls vom BVCM in Auftrag gegeben. Wie bereits im Abschnitt 2.2 skizziert, verstehen wir die Vernetzung von Organisationen mit Hilfe von Communities als einen integralen Teil der digitalen Transformation. Notwendig sind dafür natürlich bestimmte organisatorische Rahmenbedingungen wie Budget, Personal und Bildung. Diese Rahmenbedingungen müssen Organisationen schaffen, denn Communities wachsen und gedeihen nicht von allein. Da mittlerweile alle Fachabteilungen von Social Media und Online Communities durchdrungen sind, ist ein professionelles Community Management unerlässlich.

3 Methode

Das Studienteam führte eine standardisierte, webbasierte Befragung (Callegaro et al., 2015; Smyth & Pearson, 2011; Groves et al., 2009) durch. Die Entscheidung für diese Methode fiel erstens, weil der avisierte Adressatenkreis aufgrund seiner Berufspraxis zu 100 Prozent über das Internet erreichbar ist und zweitens, weil die Kosten für die Stichprobenbildung nicht proportional zur endgültigen Stichprobengrößen sind (siehe Abschn. 5). Zum Einsatz kam das Open-Source-Befragungswerkzeug LimeSurvey (Schmitz, 2015) in der Version 2.05+.

Adressaten der Befragung waren Social-Media-Manager, Collaboration-Manager, Enterprise-2.0-Manager, Community-Manager sowie am Community-Management maßgeblich beteiligte Personen, die Online Communities sowohl intern zur Vernetzung von Mitarbeitern als auch extern zur Zusammenarbeit und Kommunikation mit Partnern, Kunden und der Öffentlichkeit einsetzen. Wie bereits einleitend erwähnt, handelt es sich bei dieser Art des Studiendesigns um eine funktions- oder rollenzentrierte Befragung (Jaworski, 2011). Wir nutzten für die Befragung folgende Rekrutierungsstrategien: E-Mail-Recruiting, Website-Recruiting, Internet-Advertising und Social Recruiting (Temple & Brown, 2011; Lane et al., 2015). Die erste Ankündigung der Befragung erfolgte am 17.05.2015 über einen Blogbeitrag auf bvcm.org. Zeitgleich wurde die Teilnahme-URL per E-Mail an das Versandverzeichnis sowie über Social-Media-Kanäle wie [facebook.com/bvcm.ev](https://www.facebook.com/bvcm.ev) und twitter.com/bvcm gestreut. Adressaten wurden darin gebeten, an der Studie teilzunehmen und den Aufruf in ihren persönlichen Netzwerken weiterzugeben. Im Verlauf der folgenden Wochen bis kurz vor dem Auslaufen der Befragung am 31.07.2015 wiederholte das Studienteam diese Strategie mehrmals in Anlehnung an Dilman (2000). Parallel wurde die Studie per Kampagne auf Facebook und Twitter beworben. Der Zugang zum Fragebogen war für jeden Empfänger der Teilnahme-URL offen und nicht durch Zugangsschlüssel limitiert. Anhand von Paradata (Zeitstempel, IP-Adressen etc.) können mehrfache Teilnahmen jedoch bis zu einem gewissen Grad ausgeschlossen werden. Die Stichprobe ist selbstselektiert, nicht-probabilistisch und nicht-repräsentativ (Groves & Lyberg, 2010). Insgesamt öffneten 539 Personen den Studienlink. 256 Befragte füllten den Fragebogen im Anschluss vollständig aus. 283 Befragte beendeten den Fragebogen vorzeitig. Mehr als 80 Prozent dieser vorzeitigen Abbrüche traten auf den ersten beiden im Browser angezeigten Seiten des Fragebogens auf.

Die Items zu konkreten Aktivitäten von Social Media Professionals entwickelten wir mit Hilfe des Rahmenwerks zur Job-Analyse von Harvey (1991) sowie des Community Management Skills Framework (Happe & Storer, 2014). Zusätzlich nutzten wir ältere Arbeiten mit Arbeitsanalysen aus dem Kommunikationskontext (Moss et al., 2005; Cyphert, 2009). Weitere Items wurden von dem Studienteam zusammen mit Praktikern aus dem deutschsprachigen Raum konstruiert (Van de Ven & Johnson, 2006; Van de Ven, 2007). Der Fragebogen bestand aus neun Fragegruppen mit insgesamt 68 Einzelfragen. Am Pretest nahmen Mitglieder des Forschungsausschusses des BVCM teil, darunter auch mehrere, die zuvor nicht an der Entwicklung der Fragen beteiligt gewesen waren.

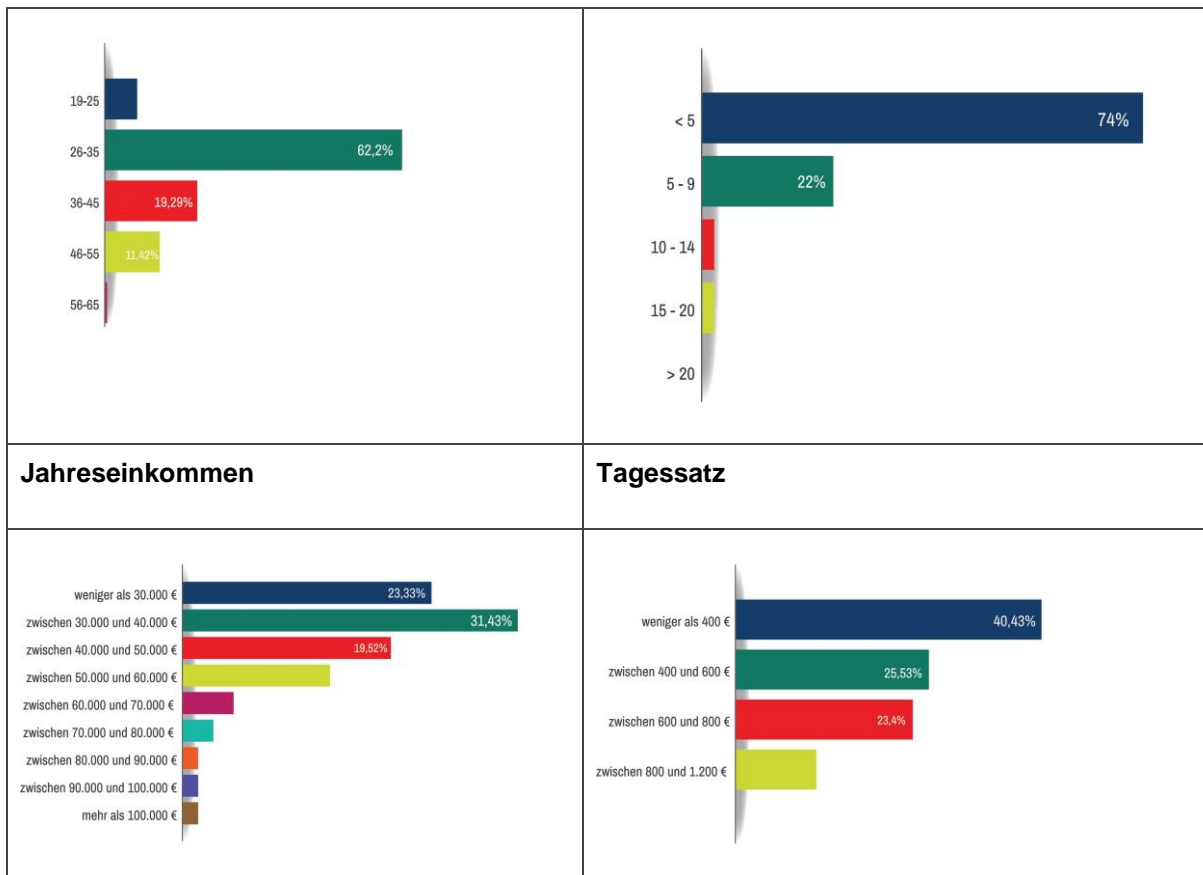
Die Studie wurde durch vier Sponsoren gefördert: Lithium International Inc, mixxt GmbH, Know How! AG, Ketchum Pleon GmbH. Die Sponsoren hatten keinen Einfluss auf das Studiendesign, die Gestaltung von Fragebögen, die Analyse von Antwortdatensätzen oder die Veröffentlichung von Ergebnissen. Sie förderten den BVCM mit Geldmitteln. Als Gegenleistung erhielten sie Erwähnungen in Publikationen und Vorträgen zu der Studie.

4 Ergebnisse

4.1 Ergebnisse aus dem Social Media und Community Management

Mit einer relativ ausgewogenen Mischung aus weiblichen und männlichen Befragten scheinen beide Geschlechter in dem Berufsfeld gleich stark vertreten zu sein. Es ist durchdrungen von jungen Menschen: Knapp zwei Drittel der Befragten sind zwischen 25 und 35 Jahren alt. Nur ein Prozent der Befragten ist älter als 55. Dementsprechend haben Social-Media- und Community-Professionals noch keine lange Berufshistorie und sind i. d. R. weniger als fünf Jahre in diesem Feld aktiv. Die Mehrheit der Befragten trägt entweder die Berufsbezeichnung Social Media Manager (33 Prozent) oder Community Manager (18 Prozent). Gleichzeitig gibt es einen hohen Anteil von Berufsbezeichnungen, die nicht über die im Fragebogen enthaltenen Antwortoptionen abgedeckt waren (25 Prozent). Darunter sind Berufsbezeichnungen wie Online Marketing Manager, Projektmanager Online & Social Media, Social Media Consultant oder Corporate Community Manager. 76 Prozent der befragten Social-Media- und Community-Professionals arbeiten in Festanstellung in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen. Die Mehrheit der Befragten (55 Prozent) verdient im Jahr weniger als 40.000 Euro. Bei den Freiberuflern sind Tagessätze bis zu 400 Euro die Norm. Das ist insofern überraschend, als dass die Berufe durchaus höhere Qualifizierungen durch Studium, Weiterbildungen und Zertifikate erfordern. Eine Übersicht demografischer Daten der Befragten befindet sich in Tab. 1.

| Alter | einschlägige Berufserfahrung |
|-------|------------------------------|
|-------|------------------------------|



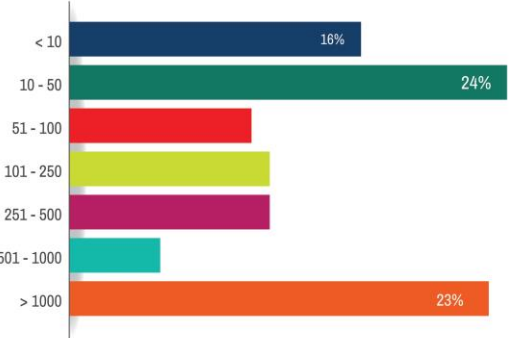
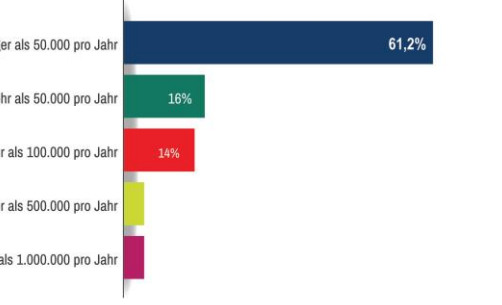
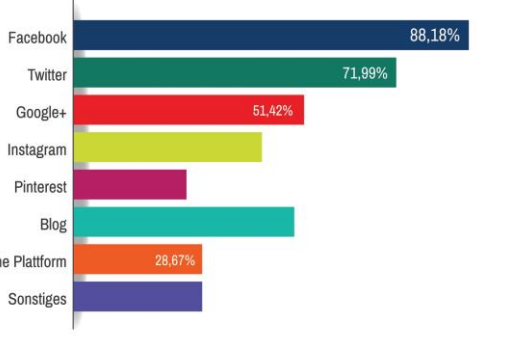
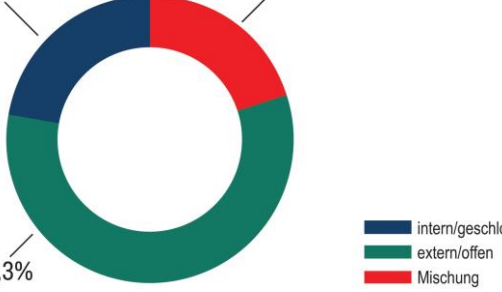
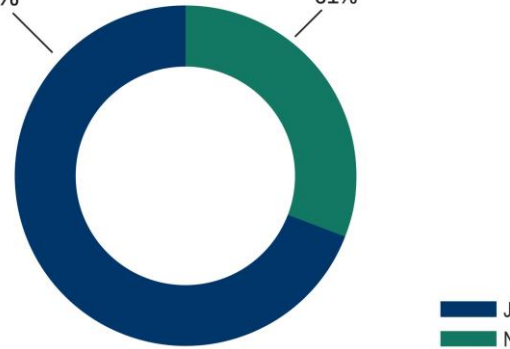
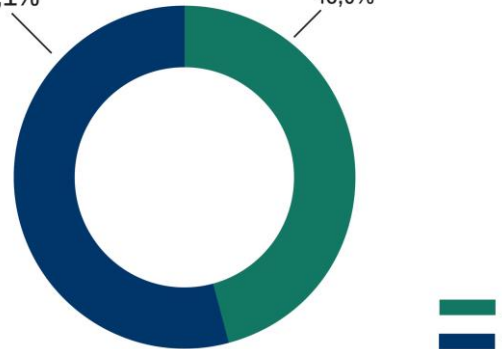
Tab. 1: Demografische Daten der Befragten; Angaben in Prozent

Grundsätzlich engagieren sich Organisationen aller Größenklassen im Feld Social Media und Community Management. Dabei arbeiten 40 Prozent der Befragten in Organisationen mit weniger als 50 Mitarbeitern, ein weiteres Viertel ist jedoch in Konzernen mit mehr als 1000 Mitarbeitern beschäftigt. Die drei populärsten Plattformen unter den Social-Media- und Community- Professionals sind Facebook, Twitter und Google+. Knapp 90 Prozent der Professionals geben an, dass sie Facebook-Seiten betreuen. Andere, häufig genannte Plattformen sind Xing, LinkedIn und YouTube. Demgegenüber betreuen nur knapp 30 Prozent der Professionals eine eigene Plattform oder Community. Bei denjenigen, die eine eigene Plattform oder Community betreuen, richtet sich diese in etwas mehr als der Hälfte der Fälle an Personen, die nicht der Organisation angehören, also z. B. Kunden. Bei einem knappen Viertel werden Mitarbeiter, also Interne, angesprochen und bei dem Rest eine Mischung aus beiden Gruppen.

Positiv hervorzuheben ist, dass bei den meisten Organisationen eine definierte Social - Media-Strategie existiert. Die Zielsetzungen solch einer Strategie sind durchaus differenziert und hängen stark von der Art der betriebenen Community ab. Sie reichen von der Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen, über den Zugriff auf Wissen und Experten bis hin zur Kundenbindung bzw. dem Kundenservice sowie der Verkaufsförderung. Die Befragten geben ebenfalls an, dass sie durch den Betrieb von Communities ihren Markt besser verstehen und durch die Communities neue Geschäftsfelder entdecken. Negativ sind auf der anderen Seite die Defizite im Bereich der Erfolgsmessung und der Erarbeitung umfassenderer Digital -Strategien, auf die die Social-Media-Strategie einzahlt.

Die Tätigkeiten der Professionals umfassen z. B. das Anwerben neuer sowie die Bindung bestehender Mitglieder. Sie setzen Anreize zur Mitwirkung, fördern das Engagement der Mitglieder und verbringen viel Zeit mit der Erstellung von Inhalten. Sie überwachen und analysieren die Nutzung der Inhalte und weitere Kennzahlen der Community, z. B. die

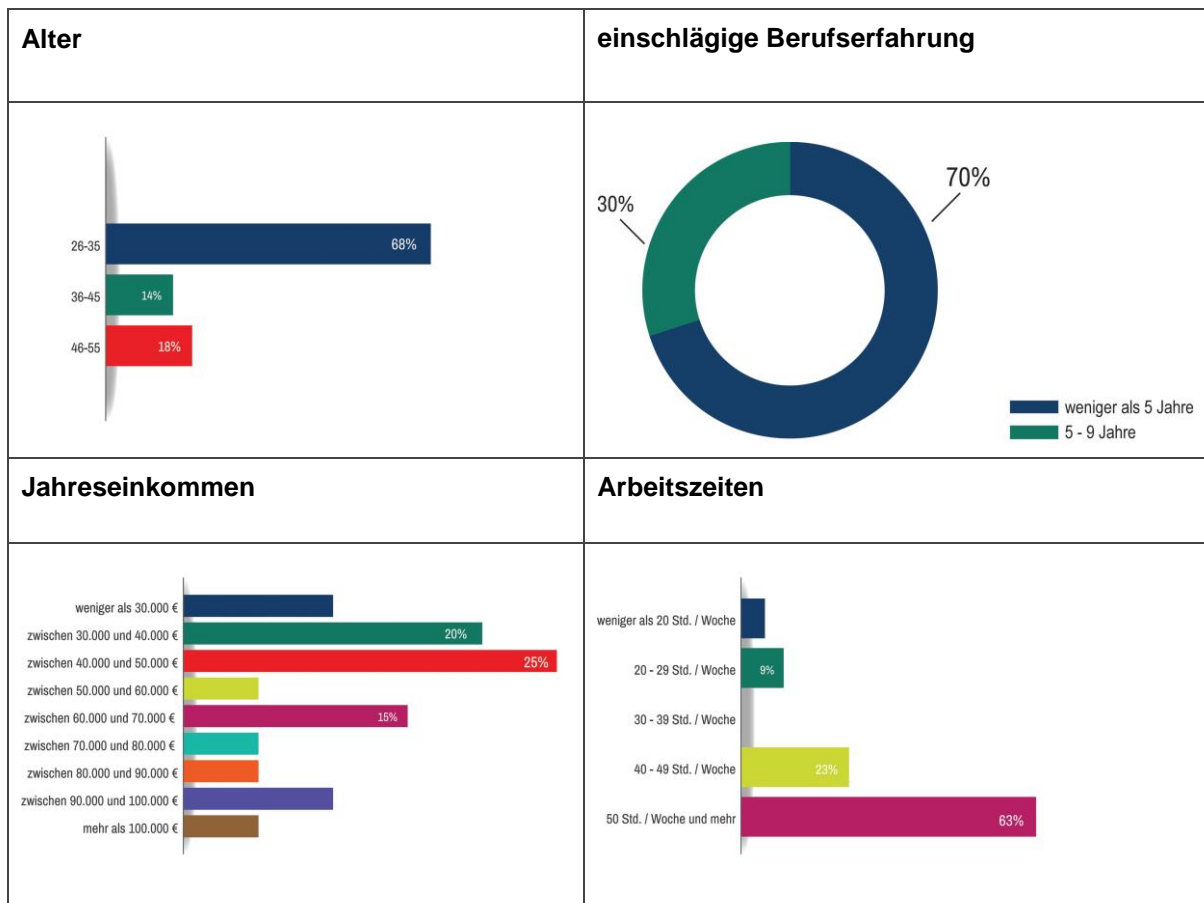
Anzahl und Interaktion von Community-Mitgliedern. Auch die Erarbeitung einer Strategie, eines Plans zur Umsetzung sowie die Erfolgsmessung der Tätigkeiten fallen in das Aufgabengebiet der Professionals. Dabei sind sie vorwiegend Kommunikationsexperten und keine Technik-Experten. Auf Organisations ebene fällt auf, dass das Entwickeln und Produzieren von Inhalten, Monitoring und Analytics sowie das Reporting i.d.R.intern durchgeführt und nurin seltenen Fällen von externen Dienstleistern übernommen werden. Der überwiegende Teil der Befragten gibt an, mit einem Budget von weniger als 50.000 Euro haushalten zu müssen. Interne Trainings sind die häufigste Qualifizierungsmaßnahme. Eine Übersicht der Organisationsdaten befindet sich in Tab. 2.

| Größe der Organisation, Anzahl der Mitarbeiter | Budget Social Media und Community Management, pro Jahr | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|------------|----------|--------|---------|--------|---|-----------|------------|----|-----------|------|------------|--|------------------|--------|---|--------|--|-----------------------------|------------|--------------------------|-------|---------------------------|-------|---------------------------|-------|-----------------------------|--|
|  <table border="1"> <caption>Größe der Organisation, Anzahl der Mitarbeiter</caption> <thead> <tr> <th>Anzahl Mitarbeiter</th> <th>Anteil (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>< 10</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>10 - 50</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>51 - 100</td> <td></td> </tr> <tr> <td>101 - 250</td> <td></td> </tr> <tr> <td>251 - 500</td> <td></td> </tr> <tr> <td>501 - 1000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>> 1000</td> <td>23%</td> </tr> </tbody> </table> | Anzahl Mitarbeiter | Anteil (%) | < 10 | 16% | 10 - 50 | 24% | 51 - 100 | | 101 - 250 | | 251 - 500 | | 501 - 1000 | | > 1000 | 23% |  <table border="1"> <caption>Budget Social Media und Community Management, pro Jahr</caption> <thead> <tr> <th>Budget</th> <th>Anteil (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>weniger als 50.000 pro Jahr</td> <td>61,2%</td> </tr> <tr> <td>mehr als 50.000 pro Jahr</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>mehr als 100.000 pro Jahr</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>mehr als 500.000 pro Jahr</td> <td></td> </tr> <tr> <td>mehr als 1.000.000 pro Jahr</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | Budget | Anteil (%) | weniger als 50.000 pro Jahr | 61,2% | mehr als 50.000 pro Jahr | 16% | mehr als 100.000 pro Jahr | 14% | mehr als 500.000 pro Jahr | | mehr als 1.000.000 pro Jahr | |
| Anzahl Mitarbeiter | Anteil (%) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| < 10 | 16% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 - 50 | 24% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 51 - 100 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 101 - 250 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 251 - 500 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 501 - 1000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| > 1000 | 23% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Budget | Anteil (%) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| weniger als 50.000 pro Jahr | 61,2% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| mehr als 50.000 pro Jahr | 16% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| mehr als 100.000 pro Jahr | 14% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| mehr als 500.000 pro Jahr | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| mehr als 1.000.000 pro Jahr | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Betreute Plattformen | Adressaten der eigenen Plattformen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  <table border="1"> <caption>Betreute Plattformen</caption> <thead> <tr> <th>Plattform</th> <th>Anteil (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Facebook</td> <td>88,18%</td> </tr> <tr> <td>Twitter</td> <td>71,99%</td> </tr> <tr> <td>Google+</td> <td>51,42%</td> </tr> <tr> <td>Instagram</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pinterest</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Blog</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Eigene Plattform</td> <td>28,67%</td> </tr> <tr> <td>Sonstiges</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | Plattform | Anteil (%) | Facebook | 88,18% | Twitter | 71,99% | Google+ | 51,42% | Instagram | | Pinterest | | Blog | | Eigene Plattform | 28,67% | Sonstiges | |  <table border="1"> <caption>Adressaten der eigenen Plattformen</caption> <thead> <tr> <th>Adressatentyp</th> <th>Anteil (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>intern/geschlossen</td> <td>20,6%</td> </tr> <tr> <td>extern/offen</td> <td>57,3%</td> </tr> <tr> <td>Mischung</td> <td>22,1%</td> </tr> </tbody> </table> | Adressatentyp | Anteil (%) | intern/geschlossen | 20,6% | extern/offen | 57,3% | Mischung | 22,1% | | |
| Plattform | Anteil (%) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Facebook | 88,18% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Twitter | 71,99% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Google+ | 51,42% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Instagram | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pinterest | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Blog | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Eigene Plattform | 28,67% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sonstiges | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adressatentyp | Anteil (%) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| intern/geschlossen | 20,6% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| extern/offen | 57,3% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mischung | 22,1% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Social-Media-Strategie | digitale Geschäftsstrategie | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  <table border="1"> <caption>Social-Media-Strategie</caption> <thead> <tr> <th>Strategie</th> <th>Anteil (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ja</td> <td>31%</td> </tr> <tr> <td>Nein</td> <td>69%</td> </tr> </tbody> </table> | Strategie | Anteil (%) | Ja | 31% | Nein | 69% |  <table border="1"> <caption>digitale Geschäftsstrategie</caption> <thead> <tr> <th>Strategie</th> <th>Anteil (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ja</td> <td>45,9%</td> </tr> <tr> <td>Nein</td> <td>54,1%</td> </tr> </tbody> </table> | Strategie | Anteil (%) | Ja | 45,9% | Nein | 54,1% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Strategie | Anteil (%) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ja | 31% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nein | 69% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Strategie | Anteil (%) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ja | 45,9% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nein | 54,1% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tab. 2: Organisationsdaten

4.2 Ergebnisse aus dem internen Community Management

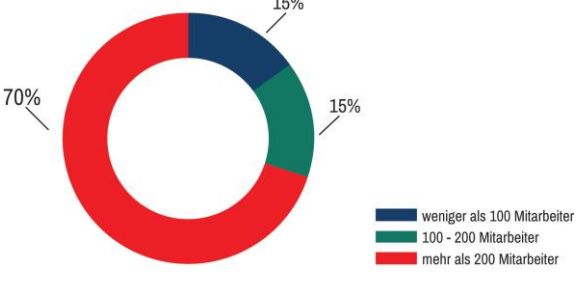
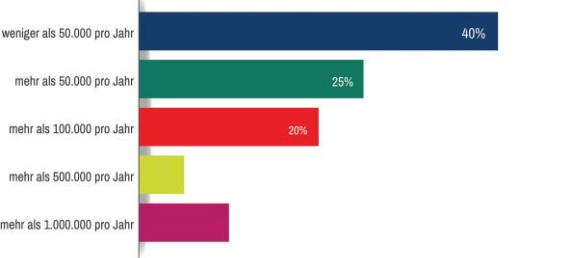
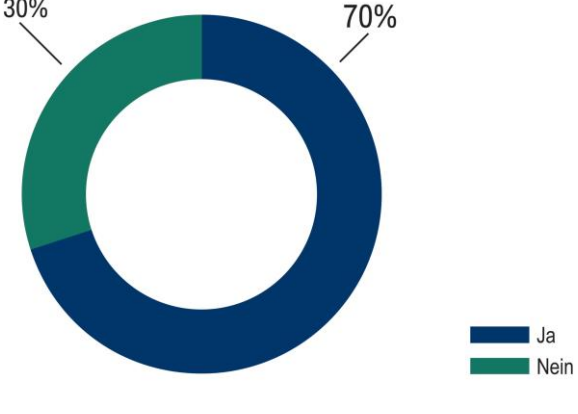
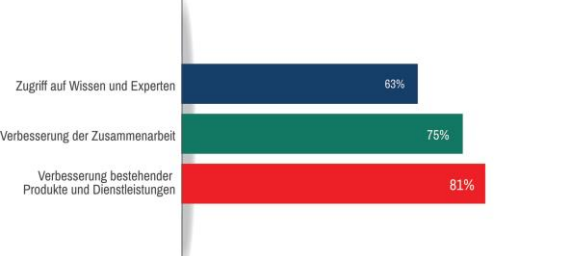
Von den Befragten der Studie gaben 131 an, eine eigene Community zu betreuen. Der Großteil (57 Prozent) dieser Communities richtet sich jedoch an Anspruchsgruppen außerhalb der eigenen Organisationsgrenzen, z.B. Kunden. Lediglich 29 Befragte gaben an, für eine interne Community verantwortlich zu sein (vgl. Tab 2.). Zu den internen Communities zählen Kollaborations-Communities, Communities zur Ideengenerierung, Communities of Practice sowie Enterprise Social Networks. Diese vier Typen hatten innerhalb der Teilstichprobe etwa gleiche Anteile. Die häufigsten Berufsbezeichnungen in der Teilstichprobe sind "Community Manager" (29 Prozent) und "Berater" (23 Prozent). Vom Alter und der Berufserfahrung unterscheiden sich die internen Community Manager nicht von der Gesamtstichprobe. Betrachtet man die Jahreseinkommen, stehen die internen Community Manager jedoch besser da als ihre Kollegen. Immerhin verdienen 45 Prozent von ihnen mehr als 50.000 Euro im Jahr. Dafür liegen auch die Arbeitszeiten in dieser Teilstichprobe auffallend hoch: 63 Prozent der Befragten geben an, 50 Stunden und mehr pro Woche zu arbeiten. Eine Übersicht demografischer Daten der Teilstichprobe befindet sich in Tab. 3.

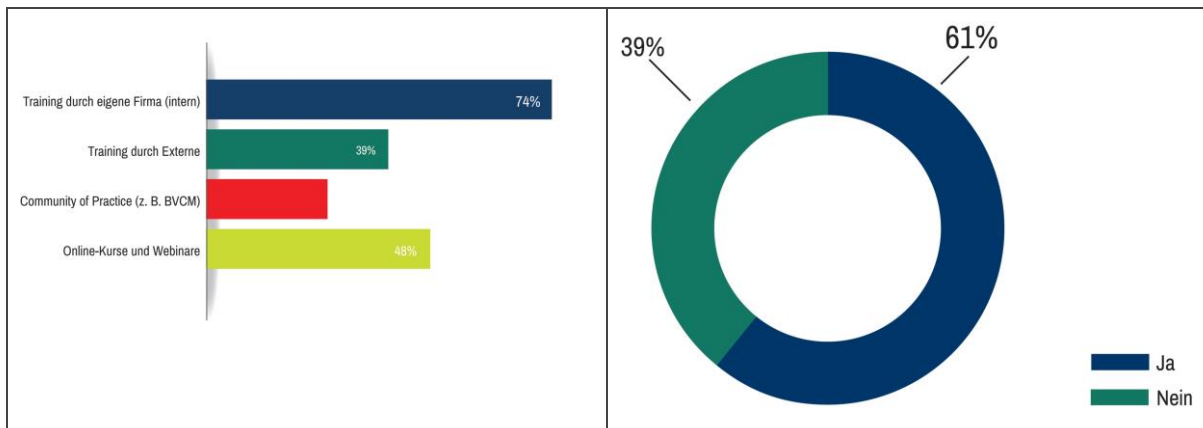


Tab. 3: Demografische Daten der internen Community Manager

Organisationen mit einem internen Community Management sind den Befragungsdaten zufolge in der digitalen Transformation etwas weiter voraus als das gesamte Feld des Social Media und Community Managements. Hatten bei der Betrachtung aller Organisationen nur 46 Prozent der Befragten angegeben, ihre Organisationen hätten eine digitale Geschäftsstrategie, so melden dies von den internen Community Managern immerhin 61 Prozent. Des Weiteren sind Social-Media-Strategien (70 Prozent) und Social-Media-

Guidelines (78 Prozent) bereits häufiger vorhanden und die internen Community Manager verbringen ebenfalls deutlich mehr Zeit bei der Entwicklung und Umsetzung als ihre Kollegen. Auch scheinen sich die Organisationen der Befragten bereits länger mit dem Thema Strategie auseinandergesetzt zu setzen: 64 Prozent der Befragten geben an, dass ihre Social-Media-Strategie bereits drei Jahre alt oder älter ist. Bei der Gesamtstichprobe waren das im Vergleich lediglich 41 Prozent. Ein Grund für diese fortgeschrittene Professionalisierung ist wahrscheinlich die Größe der involvierten Organisationen: 70 Prozent der Befragten im internen Community Management arbeiten in Organisationen mit mehr als 200 Mitarbeitern. In der Gesamtstichprobe sind es nur 41 Prozent. Damit einher gehen auch größere Budgets: Ein Drittel der Befragten hat mehr als 100.000 Euro Budget für das Community Management zur Verfügung. Bei der Gesamtstichprobe müssen fast zwei Drittel der Befragten mit weniger als 50.000 Euro haushalten (vgl. Tab 2). Eine Übersicht der Daten für das interne Community Management befindet sich in Tab. 4.

| | |
|--|---|
| Größe der Organisation, Anzahl der Mitarbeiter | Budget Social Media und Community Management, pro Jahr |
|  <p>70% 15% 15%</p> <ul style="list-style-type: none"> weniger als 100 Mitarbeiter 100 - 200 Mitarbeiter mehr als 200 Mitarbeiter |  <p>weniger als 50.000 pro Jahr 40%</p> <p>mehr als 50.000 pro Jahr 25%</p> <p>mehr als 100.000 pro Jahr 20%</p> <p>mehr als 500.000 pro Jahr</p> <p>mehr als 1.000.000 pro Jahr</p> |
| Social-Media-Strategie | Erfolgsziele der Social-Media-Strategie |
|  <p>30% 70%</p> <ul style="list-style-type: none"> Ja Nein |  <p>Zugriff auf Wissen und Experten 63%</p> <p>Verbesserung der Zusammenarbeit 75%</p> <p>Verbesserung bestehender Produkte und Dienstleistungen 81%</p> |
| Qualifizierungsmaßnahmen | digitale Geschäftsstrategie |



Tab. 4: Details für internes Community-Management; Angaben in Prozent der Befragten

5 Diskussion

Das Buch, in dem dieser Beitrag erscheint, trägt den Titel 'Enterprise Social Networks' und möchte damit bewusst einen Fokus auf die Nutzung von sozialen Netzwerken und Communities innerhalb von Organisationen setzen. In unserem Beitrag sprechen wir jedoch von Social Media und Online Communities, die ganz verschiedene Akteure - innerhalb und außerhalb der Organisationsgrenzen - miteinander vernetzen (siehe Abb. 1 und Beispiele im Abschnitt 2). Für uns ist diese allumfassende Vernetzung ein Teil der digitalen Transformation, bei dem die interne Vernetzung eben nur eine Teilmenge des großen Ganzen ist. Mit dieser Sicht auf das Thema orientieren wir uns an den Arbeiten von McAfee (2009), Bharadwaj et al. (2013) und Chesbrough et al (2014). Es geht also um die *erweiterten* Netzwerke von Organisationen ganz im Sinne von Open Innovation.

Die BVCM-Studie zeigt, dass die durch den Verband entwickelten Berufsbilder des Social-Media-Managers und des Community-Managers (Pein et. al, 2015) in der Praxis noch keine Trennschärfe aufweisen und gegenwärtig eher einen Zielzustand beschreiben. Bei der Betrachtung der Aktivitäten der Professionals lassen sich kaum Unterschiede erkennen. Spannend ist diesbezüglich der Vergleich der Teilsprichprobe aller Professionals, die in der Studie angegeben haben, eine eigene Community zu betreuen, mit der Gesamtstichprobe. Dabei fällt auf, dass ein wesentlich größerer Anteil der Befragten in der Teilstichprobe angegeben hat, als "Community-Manager" tätig zu sein als in der Gesamtstichprobe. Da nicht-eigene Communities, die auf Facebook, Twitter und anderen Social-Media-Plattformen betrieben werden, häufig im deutschen Sprachgebrauch gar nicht als Community bezeichnet werden, ist das ein Indiz dafür, dass die Berufsbezeichnungen eher auf Grund der Bezeichnung "Community", denn auf Grund des definierten Berufsbilds gewählt werden.

Die Limitationen unserer Studie betreffend, gibt es derzeit noch keine Erhebungen, wie viele Social Media Professionals es in Deutschland, Österreich oder der Schweiz gibt. Durchsucht man berufliche Netzwerke wie XING oder LinkedIn nach den Schlagworten "Social Media" und "Community Management", so könnte die Zahl bei mehreren zehntausend Berufstätigen liegen. Die Anzahl von 256 Teilnehmern der vorliegenden Befragung ist im Verhältnis zu dieser Grundgesamtheit zu sehen und in zukünftigen Befragungen entsprechend zu erweitern. Des Weiteren ergab sich während der Konzeption des Fragebogens die Herausforderung, die Formulierung und die Abfolge von Fragen für alle potenziellen Adressaten passend zu gestalten: vom freiberuflichen Social-Media-Manager für kleine und

mittlere Unternehmen, über den internen Community-Manager in einem Konzern, bis hin zum Angestellten mit Projektvertrag in einer öffentlichen Behörde oder Nicht-Regierungsorganisation. Zukünftige Studien sollten die Zielgruppe während der Stichprobenbildung so weit wie möglich präzisieren.

Wie eingangs erwähnt, folgen wir mit dieser Studie einem Forschungsansatz namens 'Engaged Scholarship' (Van de Ven & Johnson, 2006; Van de Ven, 2007), dessen Ziel es ist, relevantes Wissen für Theorie und Praxis zu generieren, indem Forscher und Praktiker kollaborieren und dabei ihre verschiedenen Perspektiven und Kompetenzen in Bezug auf ein komplexes Problem oder Phänomen zusammen bringen. Wir zeigen insbesondere die Bedeutung von Communities in der digitalen Transformation auf (Westerman et al., 2014). Wir folgen mit dem vorliegenden Beitrag der Aufforderung von Corley et al. (2011), dass Forscher mit einer gewissen Weitsicht agieren sollen und in ihren Arbeiten Phänomene betrachten, die für Organisationen und die Gesellschaft zukünftig von Bedeutung sein werden. Wir sind sicher, dass es sich bei der Vernetzung durch Communities um eben solch ein Zukunftsthema handelt. Unser Beitrag nimmt eine Aktualisierung bereits bestehender Studien aus dem Organisationsumfeld vor (Cyphert, 2009; Moss et al., 2005), erlaubt aber darüber hinaus einen Einblick in die wachsende Disziplin von Social Media und Community Management im deutschen Sprachraum. Unsere deskriptive Studie legt damit den Grundstein für weitere, strukturierte Forschung in diesem Bereich.

Auf praktischer Ebene richtet sich die Studie an eben Personen, die Communities in Organisationen täglich betreuen oder deren Einsatz strategisch verantworten (Jaworski, 2011; Kane et al., 2011). Die Ergebnisse können von Praktikern auf individueller, Team- und Organisationsebene genutzt werden. Wir versetzen mit der Studie Individuen in die Lage, ihre eigene Vergütung sowie ihre Aufgaben und Arbeitsbedingungen gegenüber anderen Professionals und Organisationen zu vergleichen. Die Professionals erhalten ebenfalls einen Überblick über verschiedene Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten in diesem Berufsumfeld. Auf Teamebene ermöglicht die Studie die Identifikation von Schwachstellen und Möglichkeiten zur Verbesserung der Teamaktivitäten, die Priorisierung von Zeit und Ressourcen im Hinblick auf bestimmte Tätigkeiten sowie die Identifikation von Weiterbildungsmaßnahmen für Teammitglieder. Auf Organisationsebene illustriert die Studie typische Anwendungsszenarien für Social Media und Online Communities, unterstützt bei der strategischen Planung von Programmen, bei der Entwicklung von Stellenprofilen oder Karrierepfaden und bietet eine Orientierungshilfe bei der Planung des Budgets.

Social-Media- und Community-Manager werden häufig als bloße Produzenten von Inhalten und operative Kommunikatoren im direkten Dialog mit unterschiedlichen Zielgruppen wahrgenommen. Der Überblick der Top 5 der Tätigkeiten gibt Organisationen Aufschluss darüber, wie ausgeprägt die strategischen Komponenten im Berufsalltag dieser Mitarbeiter tatsächlich heute schon sind. Social-Media- und Community-Manager betreuen nicht nur Social Media und Online Communities, sondern sind wichtige Akteure für die digitale Geschäftsstrategie. Ein Blick auf die Gehälter zeigt, dass diese Erkenntnis noch nicht weit verbreitet zu sein scheint und weder die Professionals, noch die Organisationen den Wert ihrer Funktion erkannt haben. Um diesen Zustand zu ändern, müssen auf der einen Seite die Social-Media- und Community-Manager stärker als bisher die Zusammenhänge zwischen ihrem Wirken und der Wertschöpfung für die Organisation herstellen. Die Tatsache, dass 39 Prozent der Professionals nicht über ein Konzept zur Erfolgsmessung

ihrer Tätigkeiten verfügen (Wagner et al., 2015), darf hier als Indikator für entsprechenden Handlungsbedarf gesehen werden. Auf der anderen Seite müssen Organisationen Social-Media- und Community-Manager als treibende Kräfte für strategische und operative Aufgaben ihrer Digitalstrategien zulassen.

Fazit

- Als digitale Transformation bezeichnet man den organisationalen Wandel, der mit der Einführung und Nutzung neuer Informationstechnologien einhergeht.
- Social Media und Community Management sind ein wichtiger Bestandteil der digitalen Transformation, weil sie Vehikel sind, um Anspruchsgruppen innerhalb und außerhalb der Organisationsgrenzen miteinander zu vernetzen.
- Die Berufsbilder des Social-Media-Managers und des Community-Managers weisen in der Praxis noch keine Trennschärfe auf.
- Das interne Community Management scheint derzeit stärker professionalisiert als die Disziplin insgesamt.
- Zu den internen Communities zählen Kollaborations-Communities, Communities zur Ideengenerierung, Communities of Practice sowie Enterprise Social Networks.
- Social-Media- und Community-Manager werden häufig als bloße Produzenten von Inhalten und operative Kommunikatoren wahrgenommen. Um diesen Zustand zu ändern, müssen diese stärker als bisher die Zusammenhänge zwischen ihrem Wirken und der Wertschöpfung für die Organisation herstellen. Auf der anderen Seite müssen Organisationen sie als treibende Kräfte für strategische und operative Aufgaben ihrer Digitalstrategien zulassen.

Literatur

- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. 2014. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Callegaro, M., Lozar Manfreda, K., & Vehovar, V. 2015: *Web survey methodology*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Chesbrough, H. W. 2006. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. 2014. *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford University Press.
- Chui, M., Manyika, J., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburg, C., et al. 2012. *The Social Economy: Unlocking Value and Productivity Through Social Technologies*. Washington, DC: McKinsey Global Institute, http://www.mckinsey.com/insights/mgi/research/technology_and_innovation/the_social_economy.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. 2011. Building Theory About Theory Building: What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*, 36(1): 12–32.
- Coff, R., Felin, T., Langley, A., & Rowley, T. 2013. So!apbox Forum: The business model: A valuable concept for strategic organization? *Strategic Organization*, 11(4): 389–389.
- Cyphert, D. 2009. Who We Are and What We Do, 2008. *Journal of Business Communication*, 46(2): 262–274.
- Dilman, D. 2000. *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method*. New York: Wiley.
- Foss, N. J., & Saebi, T. 2015. *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*. Oxford University Press.

- Groves, R. M., Fowler, F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. 2009. *Survey Methodology* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Groves, R. M., & Lyberg, L. 2010. Total Survey Error: Past, Present, and Future. *Public Opinion Quarterly*, 74(5): 849–879.
- Happe, R., & Storer, J. 2014. *Community Manager Salary Survey 2014*. Boston, MA: The Community Roundtable, <http://www.communityroundtable.com/research/community-careers-and-compensation/cmss-2014/>.
- Harhoff, D., & Lakhani, K. R. (Eds.). 2016. *Revolutionizing Innovation: Users, Communities, and Open Innovation*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Harvey, R. J. 1991. Job Analysis. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2 (2nd ed.): 71–163. Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Jaworski, B. J. 2011. On Managerial Relevance. *Journal of Marketing*, 75(4): 211–224.
- Kane, G. C., Fichman, R. G., Gallagher, J., & Glaser, J. 2009. *Community Relations 2.0*. Harvard Business Review, 87(11): 45–50.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. 2011. Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3): 241–251.
- Koch, M., & Richter, A. 2007. *Enterprise 2.0. Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen*. München: Oldenbourg.
- Kraut, R. E., & Resnick, P. 2011. *Building Successful Online Communities: Evidence-Based Social Design*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Lakhani, K., Lifschitz-Assaf, H., & Tushman, M. L. 2013. Open Innovation and Organizational Boundaries: The Impact of Task Decomposition and Knowledge Distribution on the Locus of Innovation. In A. Grandori (Ed.), *Handbook of Economic Organization: Integrating Economic and Organization Theory*. Edward Elgar Publishing.
- Lane, T. S., Armin, J., & Gordon, J. S. 2015. Online Recruitment Methods for Web-Based and Mobile Health Studies: A Review of the Literature. *Journal of Medical Internet Research*, 17(7).
- Larson, K., & Watson, R. 2011. Tying Social Media Strategy to Firm Performance: A Social Media Analytics Framework. ICIS 2011 Proceedings.
- 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.
- Mabanta, M. 2014. Getting real survey answers out of smart, busy people, <https://medium.com/@mia/getting-real-survey-answers-out-of-smart-busy-people-778f5a98e4c6>.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. 2015. Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5): 339–343.
- Matzler, K., Füller, J., Koch, B., Hautz, J., & Hutter, K. 2014. Open Strategy – A New Strategy Paradigm? In K. Matzler, H. Pechlaner, & B. Renzl (Eds.), *Strategie und Leadership*: 37–55. 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.
- Moss, D., Newman, A., & DeSanto, B. 2005. What do communication managers do? Defining and refining the core elements of management in a public relations/corporate communications context. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 82(4): 873–890.
- Nonnecke, B., & Preece, J. 2000. Lurker demographics: counting the silent. *Proceedings of the SIGCHI 2000 Conference on Human Factors in Computing Systems*, 73–80. New York, NY: ACM.

- Pein, V., Dückert, S., Goebel, S., Gutmann, B., Konter, L., Michel, S., Oertel, B., Rührig, O., Unterberger, M., Unterberger, P., Evertz S., & Evertz K. 2015. Stellenprofil Social Media Manager. Nordkirchen: Bundesverband Community Management e. V., <https://www.bvcm.org/2015/06/social-media-manager-stellenprofil-fuer-arbeitnehmer-und-arbeitgeber/>.
- Puranam, P., Alexy, O., & Reitzig, M. 2014. What's "New" About New Forms of Organizing? *Academy of Management Review*, 39(2): 162–180.
- Rainie, L., & Wellman, B. 2012. *Networked: The New Social Operating System*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Richter, A. (Ed.). 2014. *Vernetzte Organisation*. München: de Gruyter Oldenbourg.
- Rossmann, A., & Tangemann, M. 2015. Kundenservice 2.0: Kundenverhalten und Serviceleistungen in der digitalen Transformation. In C. Linnhoff-Popien, M. Zaddach, & A. Grahl (Eds.), *Marktplätze im Umbruch*: 161–172. Springer Berlin Heidelberg.
- Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. 2005. Organizational Boundaries and Theories of Organization. *Organization Science*, 16(5): 491–508.
- Schmitz, C. 2015. LimeSurvey: An open source survey tool. Hamburg: Germany. https://manual.limesurvey.org/LimeSurvey_Manual
- Schneider, A., von Krogh, G., & Jäger, P. 2013. "What's coming next?" Epistemic curiosity and lurking behavior in online communities. *Computers in Human Behavior*, 29(1): 293–303.
- Smyth, J. D., & Pearson, J. E. 2011. Internet Survey Methods: A Review of Strengths, Weaknesses, and Innovations. In M. Das & P. Ester & L. Kaczmirek (Eds.) *Social and Behavioral Research and the Internet: Advances in Applied Methods and Research Strategies*. Boca Raton: Taylor & Francis.
- Sproull, L., & Arriaga, M. 2007. Online Communities. In H. Bigdoli (Ed.), *Handbook of Computer Networks*: 898–914. John Wiley & Sons, Inc.
- Temple, E. C., & Brown, R. F. 2012. A Comparison of Internet-Based Participant Recruitment Methods: Engaging the Hidden Population of Cannabis Users in Research. *Journal of Research Practice*, 7(2): D2.
- Van de Ven, A. H. 2007. *Engaged Scholarship : A Guide for Organizational and Social Research: A Guide for Organizational and Social Research*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Van De Ven, A. H., & Johnson, P. E. 2006. Knowledge for Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 31(4): 802–821.
- Wagner, D., Schnurr, J.-M., Ellermann, B., Laub, T., Enke, S., Lämmer, S. 2015. Zum Status von Social-Media- und Community-Management in D-A-CH. Nordkirchen: Bundesverband Community Management e. V. für digitale Kommunikation und Social-Media. <https://www.bvcm.org/studie-zum-status-von-social-media-und-community-management-download-des-reports/>
- 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.
- Wagner, D., Wagner, H.-T., Ellermann, B. 2016. Online Communities als Quelle von Ideen und Innovationen. *Ideenmanagement* (1).
- Wallace, P. M. 2001. *The Psychology of the Internet*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Wang, X., Butler, B. S., & Ren, Y. 2013. The Impact of Membership Overlap on Growth: An Ecological Competition View of Online Groups. *Organization Science*, 24(2): 414–431.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. 2014. *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Harvard Business Press.
- West, J., & Lakhani, K. R. 2008. Getting Clear About Communities in Open Innovation. *Industry & Innovation*, 15(2): 223–231.

Die Autoren

Dr. David Wagner ist Post Doc/Assistant Professor, Digital Strategy & Innovation, an der German Graduate School of Management and Law in Heilbronn und Leiter des Forschungsausschusses des Bundesverbands Community Management e. V. für digitale Kommunikation und Social Media (BVCM).

In seinen Forschungsarbeiten befasst er sich mit neuen, technologiegestützten Formen der Kollaboration und Organisation, insbesondere Social Media und Online Communities.

Kontakt: david.wagner@ggs.de



Jan-Mathis Schnurr arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Forschungsgruppe Kooperationsysteme an der Universität der Bundeswehr München. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Corporate Community Management, digitale Transformation von Unternehmen sowie Wissensmanagement.

Kontakt: jan-mathis.schnurr@unibw.de



Dr. Susanne Enke ist Habilitandin am Lehrstuhl für Unternehmensführung an der Technischen Universität Dortmund und forscht im Bereich des Internationalen Managements.

Insbesondere untersucht sie den Einfluss von Kultur auf verschiedene Management-Phänomene im Bereich Corporate Entrepreneurship, Strategie und Organisation.

Kontakt: susanne.enke@tu-dortmund.de



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.

Kontakt: bellermann@bvcm.org

