

Einsatz von Experten-Communitys zur Sicherung der Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel

Arno Schmitz-Urban, Jens Bender, Gerhard Gudergan, Anne Kathrin Schaar, André Calero Valdez, Ann-Kathrin Löcker, Denise Eraßme, Jens Hofmann, Martina Ziefle, Eva Maria Jakobs

1. Problemstellung

Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ist bestimmend für dessen wirtschaftlichen Erfolg (Brenken/Gudergan 2010). Demnach sind innovative Unternehmen wirtschaftlich deutlich erfolgreicher als solche, deren Innovationsfähigkeit weniger stark ausgeprägt ist. Mehr noch: Eine hohe Innovationskraft bildet die Grundlage für langfristigen Erfolg. Innovationen entstehen dabei zu einem erheblichen Teil durch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die persönlich miteinander vernetzt sind, und zwar nicht nur innerhalb ihrer Abteilungen, sondern auch darüber hinaus. In formellen oder informellen Gesprächen und Treffen tauschen sie bewusst oder ganz beiläufig ihre Erfahrungen, ihre Ideen und ihr Wissen über Kunden oder Produkte aus, diskutieren und verknüpfen ihre Gedanken zu immer wieder neuen Lösungsansätzen. Allerdings führt die derzeitige Entwicklung unserer Gesellschaft immer mehr dazu, dass diese personengebundenen Vernetzungen aufbrechen. Sowohl die demografische Verschiebung als auch neue Formen der Arbeit werden in Zukunft die Erwerbsbiografien grundsätzlich verändern. Dies wird eine immer stärkere Auflösung traditioneller Formen des Miteinanders und der Vernetzung in der Arbeitswelt zur Folge haben (Steiner/Geyer 2010). Durch eine Ruhestandswelle aufgrund des Ausscheidens demografisch starker Jahrgänge aus dem aktiven Berufsleben wird dieser Trend in den nächsten Jahren noch dramatisch verschärft.

Die dargestellte Entwicklung und ihre Haupttreiber sind insbesondere bei hochqualifizierten Fachkräften gravierend. Da diese wesentliche Träger und Trägerinnen von Leistungs- und Innovationspotenzialen sind, droht durch den Fachkräftemangel ein merklicher Innovationsrückgang (IW 2008). Speziell wissensintensive Unternehmen und Unternehmensbereiche, wie sie etwa in der Dienstleistungswirtschaft dominieren, stehen vor diesem Problem. Die Frage, wie dem bevorstehenden Wissensverlust entgegengewirkt werden soll, kann derzeit nicht zufriedenstellend beantwortet werden. Zu der sich anbahnenden Ruhestandswelle kommt noch hinzu, dass neue Arbeitszeit- und Beschäftigungsmodelle etabliert wurden (BMBF 2001; Warich 2003). Neue Erwerbsbiografien, die beispielsweise durch Erziehungszeit oder Elternteilzeit hervorgerufen werden, führen immer öfter zum regelmäßigen temporären Ausscheiden von Beschäftigten aus dem Unternehmen. Dieses

Ausscheiden sowie eine zunehmende Internationalisierung können den Austausch unter den Beschäftigten und damit auch den Wissens- und Erfahrungstransfer erheblich erschweren (Welge/Holtbrügge 2010). Auch diese Entwicklung kann sich deutlich negativ auf die Innovationsfähigkeit auswirken.

Daraus ergeben sich für Unternehmen erhebliche Veränderungsbedarfe bzw. Anforderungen an neue Organisations- und Arbeitsformen sowie an das kulturelle Selbstverständnis. Als essenziellen Erfolgsfaktor für die Innovationskraft von Unternehmen gilt es in Zukunft gerade die Vernetzung auf der persönlichen Ebene zu sichern. Wie aber können der für Innovationen unabdingbare Austausch von Informationen und Wissen, die Verknüpfung von unterschiedlichem Wissen und die kritische Diskussion, die erwiesenermaßen entscheidende Erfolgsfaktoren für die Kreativität in Unternehmen sind, auch in neuen Erwerbsbiografien ermöglicht werden (Hilpert u. a. 2001)?

2. Lösungsweg

Wie eine solche Vernetzung angesichts neuer Formen von Erwerbsstrukturen und -biografien zu gewährleisten sein könnte, wird im Vorhaben »iNec – Innovation durch Experten-Communitys im demografischen Wandel« untersucht. Als vielversprechenden Ansatz zur Stärkung der Innovationspotenziale im demografischen Wandel stellen sich dabei neue Modelle des Lernens im Arbeitsprozess und im sozialen Umfeld heraus, die in die Arbeitsgestaltung und die Organisations- und Personalentwicklung integriert werden können. Dabei erweist sich das Konzept der sozialen Netze und Communitys als hilfreich, welches einen innovativen Ansatz zur Bewältigung der genannten Herausforderungen darstellt (Richter/Koch 2008, 2009).

Gemeint sind damit virtuelle Experten-Communitys, die die technologische Grundlage bieten, um eine verbesserte Expertenvernetzung und einen Wissensaustausch bei sich verändernden Erwerbsbiografien und im demografischen Wandel zu garantieren. Dabei handelt es sich um virtuelle Netzwerke, bestehend aus derzeitigen, ehemaligen bzw. ausscheidenden (Corporate Alumni), vorübergehend abwesenden (Elternzeit) oder geografisch getrennten Beschäftigten, die einen regelmäßigen generationenübergreifenden Austausch untereinander ermöglichen und dementsprechend dazu verhelfen, die Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel und angesichts globalisierter Arbeitsbedingungen zu sichern und Wissensverluste zu minimieren. Zentraler Bestandteil dieser Communitys sind die Erstellung und der Austausch von Leistungen durch Kommunikation und Interaktion über Technologien des Webs 2.0, beispielsweise Chat, Blog, semantische Suche, soziale Verknüpfungen etc. Dabei stellt die bloße Anwendung dieser neuen Formen sozialer Vernetzung selbstverständlich noch keine ausreichende Neuerung dar. Wichtig sind vielmehr vor allem der zielgerichtete und zweckmäßige Einsatz (Hartleb 2009)

sowie die Entwicklung von Modellen für die Verschränkung von Lernen im Weiterbildungssystem mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien.

Das übergeordnete Ziel des Vorhabens iNec besteht in der Entwicklung neuartiger übertragbarer Personal- und Organisationsentwicklungskonzepte, welche Unternehmen dazu befähigen, erfahrene Beschäftigte besser als bisher zu integrieren, um so die eigene Innovationsfähigkeit aufrechtzuerhalten und zu steigern. Die Konzepte basieren darauf, dass sowohl auf das Erfahrungswissen von älteren Beschäftigten über die Produkte und Prozesse als auch auf das Erfahrungswissen jüngerer Beschäftigter im Umgang mit virtuellen Netzwerken zurückgegriffen wird. In dieser sich durch generationen- und ortsübergreifende Vernetzung herausbildenden Experten-Community können innovative Ideen systematischer gefördert und Expertenwissen langfristig an ein Unternehmen gebunden werden. Das wiederum macht den durch veränderte Erwerbsbiografien sowie den demografischen Wandel verursachten Erfahrungsverlust beherrschbar, leistet einen wesentlichen Beitrag zum generationsübergreifenden Dialog und steigert die Innovationskraft des Unternehmens nachhaltig.

Damit die Vernetzung zwischen derzeitigen, ehemaligen und vorübergehend abwesenden Beschäftigten ermöglicht und von den Nutzern und Nutzerinnen angenommen wird, muss zunächst geklärt werden:

- welche Motive und Anreizfaktoren für die aktive Teilnahme an einer Experten-Community relevant sind;
- wie die Experten-Community hinsichtlich organisatorischer, prozessualer und sozialer Faktoren gestaltet werden muss und welche Regeln und Normen benötigt werden;
- wie die Experten-Community in bestehende Organisationsstrukturen integriert werden kann und
- wie die Experten-Community den Anforderungen der Zielgruppe und den Rahmenbedingungen der Technik entsprechend durch ein webbasiertes Konzept umgesetzt werden kann.

In Hinblick auf die virtuelle Experten-Community iNec, auf der Echtzeitkommunikation durch Microblogging, die Einrichtung von Innovationsforen und der Austausch von Expertenprofilen ermöglicht werden, lautet die Frage demnach: Welche Anforderungen müssen erfüllt sein, um die gewünschte Vernetzung zu realisieren und die Basis für Erfahrungsaustausch, wechselseitiges Lernen, Wissensschaffung und Kooperation zu schaffen? Dies versucht der vorliegende Beitrag zu klären.

3. Anforderungen an Experten-Communitys aus multidisziplinärer Sicht

Für die erfolgreiche Einführung von Experten-Communitys im Arbeitskontext ist es von zentraler Bedeutung, dass bei der Gestaltung der Community-Lösung alle relevanten Perspektiven betrachtet werden. Denn nur wenn maßgeschneiderte Lösungen angeboten werden können, stellt die Nutzung solcher Lösungen für alle Beteiligten auch einen Mehrwert dar. Zu den relevanten Perspektiven zählen dabei neben der Nutzersicht (Kapitel 3.1) und der Managementsicht (Kapitel 3.2) auch die Anforderungen aus der Unternehmensstrategie (Kapitel 3.3) sowie der technischen Umsetzung (Kapitel 3.4), um direkt anwendbare Lösungen zu formulieren und nicht solche fernab der Realität zu erzeugen.

In den folgenden Abschnitten wird für jede dieser vier relevanten Perspektiven gesondert untersucht, welche Anforderungen eine Experten-Community für den Unternehmenskontext erfüllen muss. Dabei beschreiben die einzelnen Partner ihre spezifische Vorgehensweise und Methoden bzw. Anforderungen aus der Praxis. Die Zusammenführung der Einzelergebnisse wird als multidisziplinärer Anforderungskatalog im Anschluss an die Einzeldarstellungen vorgestellt und diskutiert (Kapitel 3.4).

3.1 Anforderungen aus der Nutzerperspektive

Heutzutage erhöhen immer mehr Unternehmen ihre Investitionen in Social-Media-Aktivitäten, um etwa über interne Online-Communitys die Kommunikation und den Wissenstransfer mit Zulieferern, Partnerunternehmen und insbesondere innerhalb der Belegschaft zu erhöhen (Cortada u. a. 2013). Einer der zentralen Erfolgsfaktoren für Online-Communitys im Unternehmenskontext ist die frühe Einbindung des Nutzers/der Nutzerin in den Entwicklungsprozess, um Soziabilität (d. h. Zweck der Community, Mitglieder der Community, Richtlinien zur Verhaltenssteuerung) und Usability (d. h. Dialog und Unterstützung, Informationsdesign, Navigation, Zugang) sicherzustellen (Preece/Maloney-Krichmar 2003). Nur eine Community, die die tatsächlichen Bedarfe und Wünsche der zukünftigen Community-Nutzer abdeckt, wird auf Akzeptanz stoßen und sich langfristig etablieren können. Ziel des Teilvorhabens ›Nutzerzentrierte Community-Gestaltung‹ ist es daher, nutzerseitige Anforderungen zu erheben, um diese frühzeitig bei der Entwicklung berücksichtigen und so den Erfolg der iNec-Community gewährleisten zu können.

Methodenmix: Triangulation qualitativer und quantitativer Verfahren

Die kontinuierliche Integration der Bedürfnisse und Wünsche der Nutzer und Nutzerinnen steht im Fokus des Teilvorhabens ›Nutzerzentrierte Community-Gestal-

tung, das vom Human-Computer Interaction Center der RWTH Aachen University (HCIC) umgesetzt wird. Ziel ist die Beantwortung von vier übergeordneten Fragen:

1. Was sind akzeptanzrelevante Faktoren, die den Erfolg einer Online-Community beeinflussen?
2. Wie müssen Online-Communities in vorhandene Kommunikations- und Interaktionsstrukturen integriert werden, um das Wissen/Können von Beschäftigten bei lebensphasenbezogenen Veränderungen (etwa Elternteilzeit/Ruhestand) weiter nutzen zu können?
3. Wie können verschiedene Nutzergruppen dazu motiviert werden, sich aktiv an einer Online-Community zu beteiligen?
4. Welche kognitiv-ergonomischen und sprachlich-kommunikativen Anforderungen haben verschiedene Nutzergruppen an die Gestaltung einer Online-Community?

Entsprechend diesen Fragestellungen werden vier Teilaspekte fokussiert: (1) Akzeptanzfaktoren, (2) die Abbildbarkeit sozialer Strukturen in Communitys, (3) Motivations- und Anreizfaktoren, (4) kognitiv-ergonomische und sprachlich-kommunikative Anforderungen (vgl. Abb. 1).

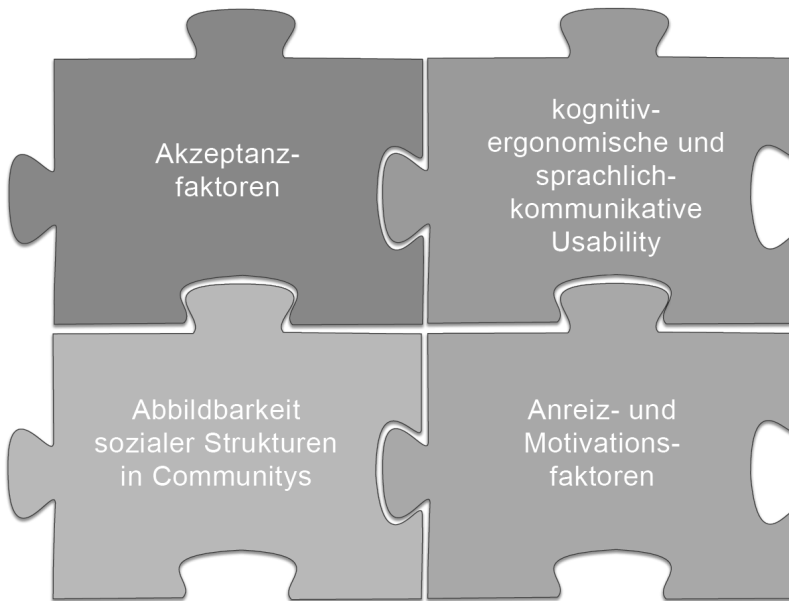


Abb. 1: Inhaltlicher Fokus des Human-Computer Interaction Centers (HCIC)
(Quelle: Eigene Darstellung)

Erhoben werden die beschriebenen Aspekte mithilfe qualitativer Verfahren wie Einzel- und Doppelinterviews, Fokusgruppen und Card-Sorting sowie quantitativer Verfahren wie Fragebogenerhebungen und Wording-Tests. Um möglichst aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, werden qualitative und quantitative Verfahren im Sinne einer Methodentriangulation iterativ aufeinander aufbauend eingesetzt und in Beziehung zu theoretisch gewonnenen Erkenntnissen gesetzt (vgl. Flick 2012: 75f.). Die so gewonnenen Ergebnisse werden schließlich in einem weiteren Schritt in Teilmodelle überführt, die für Folgeschritte genutzt werden.

Qualitativ erhobene Nutzeranforderungen an Experten-Communitys

Die Anforderungen potenzieller Nutzer und Nutzerinnen wurden beim Praxispartner (GEA Farm Technologies) mithilfe der qualitativen Erhebungsmethoden *teilstrukturiertes (Doppel-)Interview* (N=7) und *leitfadengestützte Fokusgruppe* (N=13) erhoben.

Die Auswertung des Datenmaterials zeigt, dass die Beschäftigten des Modellbetriebs eine Vielzahl von Anforderungen nennen, die sich insgesamt fünf übergeordneten Typen zuordnen lassen: Besonders wichtig ist aus Nutzersicht die *Einbettung der Experten-Community in bestehende Systeme*, das heißt die Integration der Community in die bereits vorhandene IT-Infrastruktur des Modellbetriebs und in das Gesamtkonzept der Unternehmenskommunikation. Als weitere zentrale Anforderung nennen die Befragten die Bereitstellung von *Trainingsmaßnahmen und Hilfen*, wobei neben Schulungen und Nutzungsleitfäden insbesondere eine gezielte Einführung im Vorfeld gewünscht wird. Ein weiterer Anforderungstyp, der sich aus dem Datenmaterial ableiten lässt, betrifft die *Rollen und Rechte* innerhalb der Experten-Community in Form von Passwortschutz, Zugriffsrechten und Zuständigkeiten. Hinsichtlich des Anforderungstyps *Zugang und Bedienung* der Community wünschen sich die Befragten vor allem ein zuverlässiges, schnelles System mit einer einfachen Navigation, das sich intuitiv bedienen lässt. Der letzte Anforderungstyp betrifft die in der Experten-Community bereitgestellten *Inhalte und Funktionen*. Hier fordern die Befragten eine einheitliche Strukturierung der Inhalte und die Integration von Bild- und Videodateien sowie die Möglichkeit, Funktionalitäten und integrierte Kommunikationsformen personalisieren und Inhalte über eine Suchfunktion gezielt auffinden zu können. Insgesamt zeigt die qualitative Untersuchung, dass die Befragten sowohl Anforderungen an das System stellen (Festlegung von Rollen und Rechten, schneller Zugang und leichte Bedienbarkeit, Art und Umfang der bereitgestellten Inhalte und Funktionalitäten) als auch an das Unternehmen, in dem die Experten-Community etabliert werden soll (Einbettung in die Unternehmenskommunikation, Einführungsstrategie, Schulungen und Nutzungsleitfäden).

Quantitative Untersuchung von Nutzeranforderungen an Experten-Communitys

Im Rahmen der quantitativen Untersuchungen wurden in zwei szenariobasierten Fragebogenstudien (N=127 und N=62) die Anforderungen von potenziellen Nutzern und Nutzerinnen an Experten-Communitys für den Arbeitskontext erhoben. In den Erhebungen wurden potenzielle Nutzer und Nutzerinnen hinsichtlich Befürchtungen und Erwartungen an Experten-Communitys befragt; aus den Antworten können indirekt Anforderungen an eine solche Community abgeleitet werden. Anhand der Fragebogenstudien lassen sich aus Nutzersicht vier zentrale Anforderungen an Experten-Communitys ableiten: *Leichtigkeit der Nutzung*, *Datensicherheit*, (*firmeneigene*) *Etikette*, *Anpassung an das Unternehmen*.

- *Leichtigkeit der Nutzung* ist die zentrale Voraussetzung für die Nutzung einer Community und die Grundlage einer jeden Nutzungsabsicht. Nur wenn technische Produkte sich leicht erlernen lassen, ist man in der Regel auch bereit, diese einzusetzen. Dies betrifft vor allem die technische Umsetzung, genauer die Gestaltung der Nutzeroberfläche.
- *Datensicherheit* als weites Anforderungskriterium hat aus Sicht der Nutzer und Nutzerinnen zwei Facetten: Erstens richtet sich diese Anforderung an die technische Umsetzung und Möglichkeit, Daten adäquat zu sichern. Zweitens richtet sich der Anspruch der Datensicherheit auch an die eigene Firma, von der die Nutzer und Nutzerinnen erwarten, dass Strategien zur Sicherheit von Daten entwickelt und umgesetzt werden. Die Anforderung an Datensicherheit adressiert demnach die *technische Umsetzung*, aber auch *Rahmenbedingungen* für den Einsatz von Experten-Communitys.
- Die Nutzer/Nutzerinnen haben keine einheitliche Sicht auf diese beiden Datensicherheitsfacetten. Die empirischen Erhebungen zur Datensicherheit zeigen, dass die Bereitschaft, persönliche Daten in berufsbezogenen sozialen Netzwerken zu teilen, abhängig von Nutzereigenschaften variiert (vgl. Schaar u. a. 2013). Dies spiegelt sich ebenfalls in einer geteilten Meinung zur Datensicherheit wider. Daraus resultiert die Anforderung, bei der Konzipierung von Datensicherheit Anforderungen unterschiedlicher Nutzertypen zu berücksichtigen und umzusetzen.
- In Bezug auf die *Etikette* zeigen die Ergebnisse der Untersuchung, dass es zwar grundsätzlich bei Social-Media-Anwendungen wie Blog und Chat eher geringe Anforderungen an formale und formelle Korrektheit gibt. Je älter der Nutzer/die Nutzerin und je gewissenhafter, desto wichtiger werden diese Aspekte allerdings (vgl. Calero Valdez u. a. 2013) und sollten dementsprechend bei der Erstellung von Community-Regeln berücksichtigt werden.
- Die *Anpassung der Community an das Unternehmen* kann als eine weitere akzeptanzfördernde Anforderung an Experten-Communitys gewertet werden. Über 85 Prozent der Teilnehmer bestätigen (vgl. Abb. 2), dass sie die Community nutzen würden, wenn sie bedarfsorientiert auf ihr Unternehmen zugeschnitten wird.

Zusammenfassend kann aus Sicht quantitativer Analysen bestätigt werden, dass Nutzer und Nutzerinnen vielschichtige Anforderungen an Experten-Communitys haben. Die zentralen Anforderungen adressieren sowohl die technische Umsetzung (Leichtigkeit der Nutzung, Anpassung an das Unternehmen) als auch den Charakter dieser neuen Informations- und Kommunikationstechnologie (Datensicherheit, Etikette).

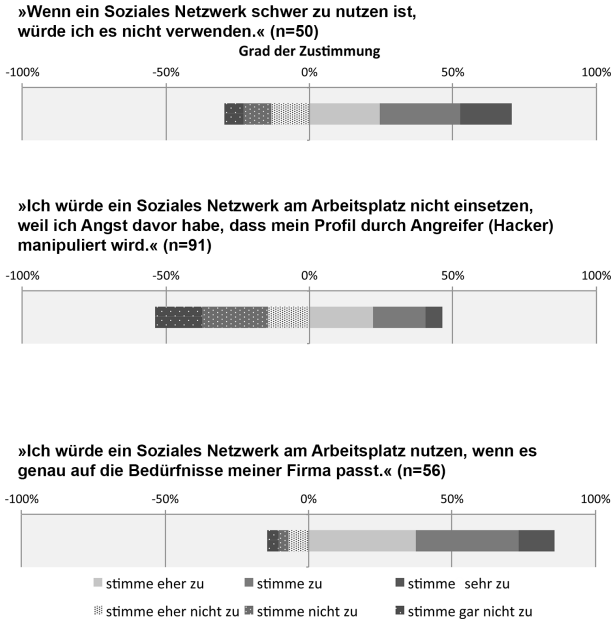


Abb. 2: Grad der Zustimmung zu den Anforderungen: Leichtigkeit der Nutzung, Datensicherheit, Anpassung an das Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung)

3.2 Anforderungen aus der Managementperspektive

Aus Sicht des Managements von Experten-Communitys geht es um die Entwicklung neuer Strategien und Methoden zur Organisationsentwicklung, die es Unternehmen ermöglichen, ihre Innovationsfähigkeit nicht nur aufrechtzuerhalten, sondern auch weiter zu steigern. Zu diesem Zweck entwickelt das FIR in Kooperation mit den anderen Verbundpartnern ein Konzept, das Unternehmen befähigt, erfahrene Beschäftigte – unabhängig von ihrem Alter – stärker zu integrieren und besser zu vernetzen. Dabei gilt es, Anforderungen an das Community-Management zu definieren, wie sich das Erfahrungswissen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aufnehmen und an andere Beschäftigte weitergeben lässt. Dabei handelt es sich sowohl um Erfahrungen im Bereich Produkt- und Prozesswissen zur Innovationsför-

derung, vor allem bei älteren Beschäftigten, als auch um Erfahrungen im Umgang mit sozialen Netzwerken, vor allem bei jüngeren Beschäftigten.

Eine umfangreiche quantitative Erhebung diene dazu, Aufschluss zu erhalten über die Dimensionen Aufbau- und Ablauforganisation, über die Rahmenbedingungen, die innerhalb einer Community eine Rolle spielen (Koordinationsinstrumente) sowie über die Anforderungen an Aufgaben und Prozesse und an ein Rollenkonzept in Bezug auf Regeln, Verbindlichkeiten und Funktionen der Beschäftigten.

Zusammenfassend konnten folgende Anforderungen identifiziert werden:

1. Ablauforganisation

- Den Mitgliedern soll die Möglichkeit der Integration in die Ablauforganisation gegeben werden.
- Das Unternehmen soll sicherstellen, dass Geschäftsprozesse über die Community bearbeitet werden können.

2. Aufbauorganisation

- Inhaltliche Gemeinsamkeiten bei der Auswahl der angesprochenen (potenziellen) Mitglieder sollen beachtet werden.
- Das Unternehmen soll adäquate Maßnahmen zu Einführung der Community (Training, Schulung) und vertrauensbildende Maßnahmen anbieten.
- Das Unternehmen soll ein (materielles und immaterielles) Anreizsystem in der Community implementieren.
- Die Organisation soll den Beschäftigten entsprechend ihren Rollen die technische Infrastruktur zur Verfügung zu stellen, um die Community nutzen zu können.

3. Rahmenbedingungen

- Das Unternehmen soll dafür Sorge tragen, dass rechtliche Rahmenbedingungen geklärt sind und der Zweck der Community definiert ist.
- Das Unternehmen soll Anwendungsrichtlinien hinsichtlich Selbstabstimmung, Commitment und Community-Kultur festlegen.
- Die Zielsetzung eines messbaren wirtschaftlichen Beitrags der Community soll zunächst nicht im Vordergrund stehen.
- Das Unternehmen soll Datenschutz transparent und mitarbeiterfreundlich gestalten.
- Das Unternehmen soll die Community nutzerzentriert koordinieren und steuern.

3.3 Anforderungen aus der Unternehmensperspektive

Neben demografischen Veränderungen und der Neugestaltung von Beschäftigungsmodellen sowie der steigenden Anzahl von Beschäftigten, die temporär oder vorzeitig im Rahmen von Altersteilzeitregelungen das Unternehmen verlassen, stehen Nischenanbieter heute vor weiteren Herausforderungen. Ein großer Teil ihrer Mit-

arbeiter und Mitarbeiterinnen, die in Entwicklung, Beratung, Vertrieb und Service über ein hohes Spezialwissen verfügen, arbeitet dezentral in Außendiensttätigkeiten und ist weltweit verstreut. Auch ein Wachstum des Unternehmens und die stärkere Internationalisierung fördern das Aufbrechen traditioneller Vernetzungsmöglichkeiten unter den Beschäftigten. Mit ihren asynchronen und ortsunabhängigen Kommunikationsmöglichkeiten bietet eine Community-Anwendung insbesondere für Spezialisten und Spezialistinnen mit unterschiedlichen Arbeitszeiträumen oder in unterschiedlichen Zeitzonen neue Vernetzungsalternativen. Auch für Personalentwicklungszwecke und Bildungsansätze bietet die Implementierung einer Community hervorragende Möglichkeiten.

Dabei ist es jedoch keineswegs schon mit der einfachen Bereitstellung des Werkzeugs getan. Vielmehr stellt die Bereitstellung der Community einen Meilenstein am Ende eines langen Entwicklungsprozesses dar, in dem die Nutzung einer solchen Lösung aus vielen unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden muss.

1. Unternehmenskultur

Die Einführung einer Community-Lösung bedarf einer ganzheitlichen Unterstützung durch das Unternehmen. Hierbei gilt es besonders, den Nutzen für das Unternehmen und für jeden einzelnen Nutzer/jede einzelne Nutzerin herauszustellen. Eine Community lebt von der regelmäßigen Beteiligung ihrer Nutzer und Nutzerinnen, je mehr Mitglieder sich bereits beteiligen, umso höher die Motivation von Unentschlossenen, ebenfalls mitzumachen. Deshalb bietet es sich an, einen Change-Prozess durch Verantwortungsträger und -trägerinnen einzuleiten.

2. Zugangsbarrieren

Eine Community-Lösung unterliegt ähnlichen Gesetzmäßigkeiten wie andere IT-Lösungen. Kann einfach, direkt und zeitsparend auf die Community-Plattform zugegriffen werden, liegt die Nutzung der Lösung nahe. Einfache klare Zugangsregelungen, die Integration in die bestehende IT-Infrastruktur und eine schnelle Zielführung (etwa Suchoptionen) sorgen für eine Stärkung der Akzeptanz. Ziel der Entwicklung muss sein, die Community als zentrale tägliche Anlaufstelle der Beschäftigten zu positionieren.

3. Prozessintegration

Der ›Mehrfachnutzen‹ einer Plattform steigert die Akzeptanz bei der potenziellen Nutzergemeinde ebenso wie die Integration unterschiedlicher Prozessabschnitte. So sollten unterschiedliche Kommunikationsvarianten und Funktionen im Community-System miteinander kombinierbar sein. Regelmäßige Prozesse, die Nutzer und Nutzerinnen am besten täglich durchführen, sollten durch die Community unterstützt oder komplett abgedeckt werden. Aus Unternehmenssicht sollte die Prozessverbesserung klares Ziel der Einführung eines solchen Systems sein. Die Community sollte allerdings nicht die Entwicklung eines virtuellen ›kleinen Dienstweges‹ ohne Beachtung der Prozessvorgaben unterstützen.

4. Soziale Bindungen

Soziale Bindungen unter Beschäftigten und die Identifikation mit dem Unternehmen fördern die Arbeits- und Mitarbeiterzufriedenheit. Eine Community schafft neue Möglichkeiten für globale Gruppengefüge. Diese können im professionellen Kontext von großem Wert sein und zur Verbesserung des Arbeitsklimas, der Optimierung von Problemlösungsprozessen sowie zur Verringerung der Fluktuationsrate beitragen. Auch temporär ausgeschiedene Beschäftigte (Elternzeit) finden sich durch die Community nach Rückkehr ins Berufsleben wieder schnell zurecht.

5. Lern- und Weiterbildungskonzept

Die Integration der Community in ein ganzheitliches Lern- und Weiterbildungskonzept ist unbedingt notwendig. Oberstes Ziel der Community sollte es sein, die informelle Wissensvermittlung zwischen Beschäftigten zu fördern, um so das Lernen in den täglichen Arbeitsprozess zu integrieren. Dies kann auf unterschiedlichen Ebenen geschehen:

- Situation Problemstellung: Ein Mitarbeiter nutzt die Community zur Lösung eines Problems (Wo finde ich das Archiv? Was empfehle ich dem Kunden, damit ich den Auftrag bekomme?). Die Nutzergruppe kann unabhängig vom Spezialgebiet antworten oder innerhalb der Community gemeinsam einen Lösungsansatz erarbeiten.
- Archivierung/Dokumentation: Ein Problem ist bei einem anderen Nutzer/einer anderen Nutzerin bereits aufgetreten. Die Lösung ist in einer Datenbank per Suche aufzufinden und nachzulesen.
- Mentoring-Prozess: Erfahrene Beschäftigte werden neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als Mentoren zur Seite gestellt. Die Kommunikation wird über die Community geführt, so dass sich Mentoren/Mentorinnen gegenseitig ergänzen oder vertreten können.

3.4 Anforderungen an die Technologie

Eine virtuelle Experten-Community bietet die technologische Grundlage, um eine verbesserte Expertenvernetzung und einen Wissensaustausch bei sich verändernden Erwerbsbiografien und im demografischen Wandel zu garantieren. Die Einbindung von in den Ruhestand ausscheidenden Beschäftigten (Corporate Alumni) und ein regelmäßiger generationenübergreifender Austausch mit temporär ausgeschiedenen oder geografisch getrennten Beschäftigten ermöglichen es, die Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel zu sichern und Wissensverluste zu minimieren. Für all diese unterschiedlichen Gruppierungen stellt eine Community-Plattform im Internet eine optimale virtuelle Anlaufstelle und Heimat dar.

Die Anforderungen an die Community-Technologie wurden aus Nutzerperspektive, Managementperspektive und Perspektive des Unternehmens abgeleitet. Ergänzend kamen zu diesen projektspezifischen Anforderungen noch solche hinzu, die sich in Workshops und in Abstimmungen mit weiteren Community-Projekten

ergeben hatten. Dabei lassen sich grundsätzlich funktionale und nicht-funktionale Anforderungen an die Technologie unterscheiden, die sich wiederum übergreifend fünf Kategorien zuordnen lassen:

1. Technische Umsetzung

Zu den nicht-funktionalen technischen Anforderungen gehören unter anderem:

- Technische Betreuung in Wartung und Service
- Systemstabilität mittels Verfügbarkeit und Robustheit
- Gewährleistung Datensicherheit und Datenschutz
- Kompatibilität und Schnittstellen zu anderen bestehenden Systemen
- Möglichkeit für Erweiterungen/Schnittstellen zu anderen Systemen
- Skalierbarkeit hinsichtlich Datentransfer und -verarbeitung

2. Zugang

Allgemeine funktionale Anforderungen mit Blick auf Zugangsrechte und Zugriffsmedien wurden unter der Kategorie Zugang gruppiert.

- Verwaltung von Rollen und Rechte
- Übertragbarkeit von bestehende Rollen und Rechte aus anderen Systemen
- Mobiler Zugang

3. Inhalte

Funktionale Anforderungen an Aufbereitung und Darstellung von Inhalten wurden unter der Kategorie Inhalte zusammengefasst.

- Multilinguale und multimediale Darstellung von Inhalten
- Strukturierung der Inhalte entsprechend der Arbeits- und Geschäftsprozesse (Workflow-Management)
- Einheitliche Strukturierung der Inhalte
- Gewährleistung der Qualität der Inhalte hinsichtlich Aktualität, Relevanz und Nutzbarkeit
- Nutzerbezogene Verwaltung der Quantität der Inhalte

4. Funktionen

Funktionale Anforderungen zum Wissensaustausch, zur Interaktion und zur Unterstützung der Abläufe wurden in die Kategorie Funktionen eingeteilt.

- Personalisierte Darstellung
- Prozessorientierte Unterstützung der Arbeitsaufgaben einzelner Anwendergruppen
- Analyse- und Controllingmöglichkeiten anhand von Nutzungsstatistiken
- Möglichkeit für Feedback der Nutzer und Nutzerinnen zum System
- Hinterlegung von Dokumentation, zustimmungspflichtige Anwenderrichtlinien und Hilfen

5. Nutzeroberfläche

Nicht-funktionale Anforderungen hinsichtlich Darstellung und Bedienbarkeit der Lösung wurden unter der Kategorie Nutzeroberfläche gruppiert.

- Leichte Bedienbarkeit (Usability)
- Verständliche, transparente Darstellung

Der zusammengefasste Anforderungskatalog wurde durch Befragungen und Interviews priorisiert und die Anforderungen werden im nächsten Schritt in einem Lasten- und Pflichtenheft weiter ausdetailliert. Nachfolgend sollen drei Beispiele der Anpassung von Community-Technologie an unternehmensspezifische Anforderungen die Bedeutung der projektspezifischen Konfiguration für einen Erfolg dieser Lösung verdeutlichen:

- Verständliche, transparente Darstellung: Durch Anpassung des Designs der Community-Plattform gelingt es, die Community auch zu einer virtuellen Heimat zu machen (vgl. Abb. 3).

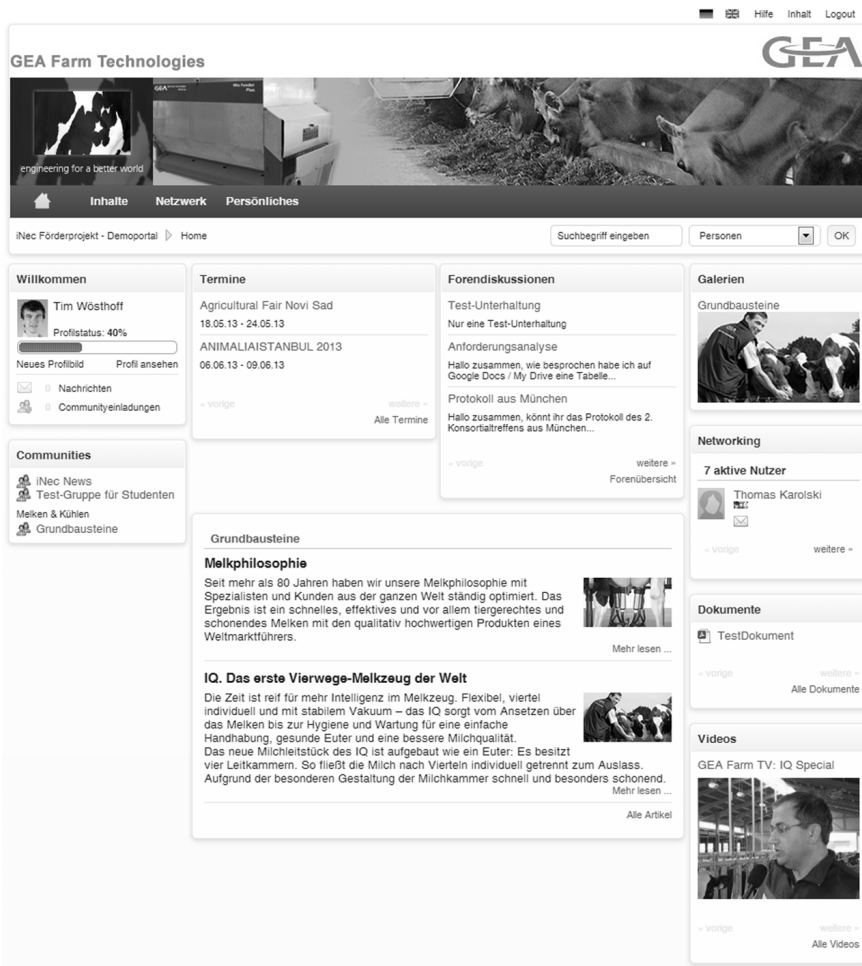


Abb. 3: Designanpassung an Corporate Identity
(Quelle: Eigene Darstellung)

- Leichte Bedienbarkeit/Anbindung an professionelle Netzwerke: Zur Erleichterung der Profildatenaktualität ehemaliger Beschäftigter und temporär ausgeschiedener Beschäftigter besteht die Option für Anwender der Community, ausgewählte Profildaten einmalig oder regelmäßig zu aktualisieren und auf Wunsch auch für eine Verifizierung zu verwenden (vgl. Abb. 4).

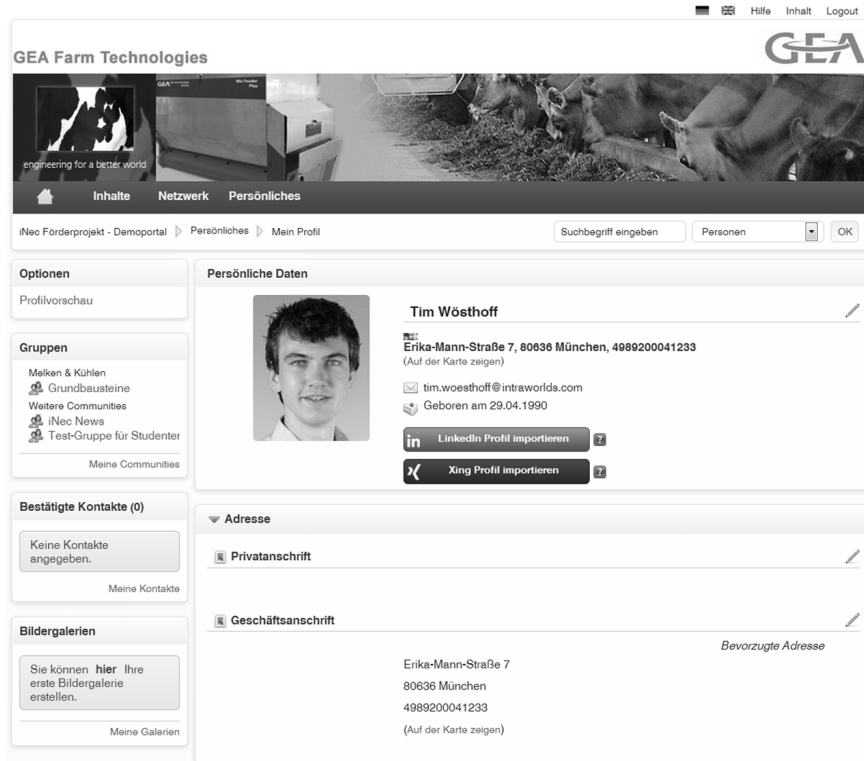


Abb. 4: Anbindung an professionelle soziale Netzwerke
(Quelle: Eigene Darstellung)

- Abbildung Strukturen: Beschäftigte sollten in der Community bekannte Strukturen (Abteilungen, Produkte und Regionen) wiederfinden. Funktional kann dies beispielsweise durch Einrichtung entsprechender Organisationsstrukturen und Gruppen bzw. Sub-Communitys erreicht werden (vgl. Abb. 5).

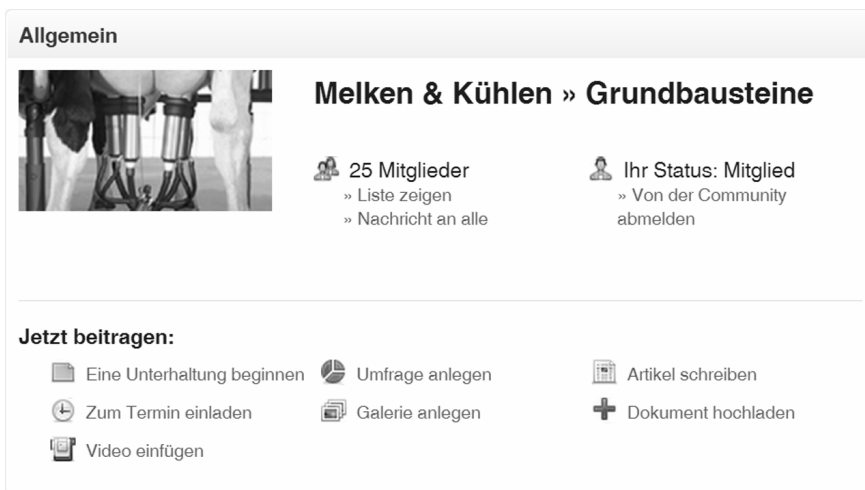


Abb. 5: Abbildung von Strukturen anhand von Sub-Communitys/Gruppen
(Quelle: Eigene Darstellung)

4. Fazit

Aufgrund der oben genannten Erkenntnisse der ersten Arbeitsphasen wird deutlich, dass eine sorgfältige Abstimmung der Anforderungen (vgl. Abb. 6) zwischen Unternehmen, Beschäftigten und technischer Umsetzung durchgeführt werden muss. Gemeinsame Anforderungen wie der Wunsch nach leichter Nutzung müssen im Nachgang gemeinsam mit dem zukünftigen Nutzer/der Nutzerin iterativ abgestimmt werden um einen hohen Grad der Zielerfüllung und somit Akzeptanz zu erreichen.

Anforderungen an den Funktionsumfang müssen zu Beginn der Entwicklung festgelegt werden und mit der Zielstellung des Unternehmens abgeglichen werden. Nur so kann eine Community auf einen sinnvollen Funktionsumfang begrenzt und in bestehende Geschäftsprozesse integriert werden.

Um den Anforderungen an die Inhalte gerecht werden zu können, müssen Geschäftsprozesse etabliert werden, die die Einhaltung dieser Anforderungen gewährleisten können. Ferner sind Nutzerschulungen zur Vermittlung der Richtlinien zu Inhalt und Etikette unerlässlich.

Es muss sichergestellt werden, dass jeder und jede Beschäftigte Zugang zu genau den Bereichen der Community hat, die für ihn oder sie relevant sind, und dass dies auch angesichts widriger Arbeitsbedingungen ermöglicht wird (etwa mobiler Zugang).

Die Technik muss nach Möglichkeit für den Nutzer und die Nutzerin in den Hintergrund treten und mit sich ändernden Bedingungen des Unternehmens mit-

halten können (Skalierbarkeit, Schnittstellen). Ferner muss sie Funktionen zur Verfügung stellen, welche die Erfüllung der weiteren Anforderungen ermöglicht und erleichtert. So muss sie in der Lage sein, bestehende soziale Strukturen angemessen abzubilden und Motivationskonzepte zur Nutzung integrieren.

Anforderungen an das Tool	
Technische Umsetzung	Die technische Betreuung der Community in Wartung und Service soll gewährleistet sein. Systemabilität (Vertrauen) soll durch Verfügbarkeit und Robustheit des Systems gewährleistet sein. Datensicherheit und Datenschutz sollen gewährleistet sein. Kompatibilität und Schnittstellen zu anderen bestehenden Systemen soll gewährleistet sein. Investitionsschutz hinsichtlich Erweiterung/Schnittstellen zu anderen Systemen soll gewährleistet sein. Skalierbarkeit hinsichtlich Nutzerwachstum soll hinsichtlich Datentransfer und -verarbeitung sichergestellt sein.
Zugang	Rollen und Rechte sollen in der Community verwaltbar sein. Bestehende Rollen und Rechte aus anderen Systemen sollen übertragbar sein. Mobiler Zugang soll gewährleistet sein.
Content	Das System soll eine multilinguale und multimediale Darstellung von Inhalten ermöglichen. Das System soll durch ein entsprechendes Workflow-Management die Inhalte entsprechend den Arbeits- und Geschäftsprozessen strukturieren. Die einheitliche Strukturierung der Inhalte soll realisiert werden. Das System soll es ermöglichen, die Qualität der Inhalte hinsichtlich Aktualität, Relevanz und Nutzbarkeit zu gewährleisten. Die Quantität der Inhalte soll nutzerbezogen verwaltbar sein. Die im System integrierten Funktionalitäten sollen in der Darstellung personalisierbar sein.
Funktionalitäten	Die im System integrierten Funktionalitäten sollen die Arbeitsaufgaben des einzelnen prozessorientiert unterstützen. Das System soll anhand von Nutzerstatistiken Analyse- und Controllingmöglichkeiten bieten. Das System soll eine Möglichkeit zur Verfügung stellen, mit der Nutzer Feedback zum System einstellen können. Das System soll es ermöglichen, eine Dokumentation zu hinterlegen, zustimmungspflichtige Anwenderrichtlinien hinterlegen und Hilfen zur Verfügung zu stellen.
Nutzeroberfläche	Das System soll eine leichte Bedienbarkeit ermöglichen (Usability). Das System soll eine verständliche, transparente Darstellung ermöglichen.
Anforderungen an die Organisation	
Ablauforganisation	Den Mitgliedern soll die Möglichkeit der Integration gegeben werden. Das Unternehmen soll sicherstellen, dass Geschäftsprozesse über die Community bearbeitet werden können.
Ablauforganisation	Inhaltliche Gemeinsamkeiten bei der Auswahl der angesprochenen (potenziellen) Mitglieder sollen beachtet werden. Das Unternehmen soll adäquate Maßnahmen zu Einführung der Community (Training, Schulung) und vertrauensbildende Maßnahmen anbieten. Das Unternehmen soll ein (materielles und immaterielles) Anreizsystem in der Community implementieren. Die Organisation soll den Mitarbeitern entsprechend ihren Rollen die technische Infrastruktur zur Verfügung stellen, um die Community nutzen zu können.
Rahmenbedingungen	Das Unternehmen soll dafür Sorge tragen, dass rechtliche Rahmenbedingungen geklärt sind und der Zweck der Community definiert ist. Das Unternehmen soll Anwendungsrichtlinien hinsichtlich Selbstabstimmung, Commitment und Community-Kultur festlegen. Die Zielsetzung eines messbaren wirtschaftlichen Beitrages der Community soll zunächst nicht im Vordergrund stehen. Das Unternehmen soll Datenschutz transparent und mitarbeiterfreundlich gestalten. Das Unternehmen soll die Community nutzerzentriert koordinieren und steuern.

Abb. 6: Anforderungen an das Konzept der iNec-Community
(Quelle: Eigene Darstellung)

Literatur

- Brenken, Benedikt/Gudergan, Gerhard (2010), *Fakten und Trends im Service*, Aachen.
- Calero Valdez, André/Schaar, Anne Kathrin/Ziefle, Martina (2013), Personality influences on etiquette requirements for social media in the work context: When jaunty juveniles communicate with serious suits, in: Andreas Holzinger/ Martina Ziefle/ Martin Hitz/ Matjaž Debevc (Hg.), *Human Factors in Computing and Informatics*, Heidelberg, S. 427–446.
- Cortada, James W./Lesser, Eric/Korsten, Peter J. (2012), The business of social business. What works and how it's done, in: IBM Institute for Business Value, 13.05.2013, http://www.ibm.com/midmarket/common/att/pdf/IBV_2012_The_business_of_social_business.pdf

- Flick, Uwe (2012), *Triangulation: Eine Einführung (Qualitative Sozialforschung)*, 3., aktualisierte Aufl., Wiesbaden.
- Hartleb, Vivian (2009), *Brand Community Management*, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Hilpert, Markus/Huber, Andreas/Papies, Udo (2001), Alternde Betriebe im regionalen Vergleich. Betriebliche Sichtweisen in den Arbeitsamtsbezirken Berlin-Mitte, Schweinfurt und Suhl, in: Andreas Huber/Ernst Kistler/Udo Papies (Hg.), *Arbeitslosigkeit Älterer und Arbeitsmarktpolitik im Angesicht des demographischen Wandels*, Stuttgart, S. 51–64.
- Institut für deutsche Wirtschaft (IW) (2008), *Reformen zahlen sich aus*, Köln.
- Preece, Jenny/Maloney-Krichmar, Diane (2003), Online communities: Focusing on sociability and usability, in: Julie A. Jacko/ Andrew Sears (Hg.), *Handbook of Human-Computer Interaction*, Mahwah, S. 596–620.
- Richter, Alexander/Koch, Michael (2008), Wissenssuche: Wo sind die Experten?, *Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*, Jg. 4, S. 18–20.
- Richter, Alexander/Koch, Michael (2009), *Zum Einsatz von Social Networking Services im Unternehmen*, Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik Wien, Österreichische Computer Gesellschaft.
- Schaar, Anne Kathrin/Calero Valdez, André/Ziefle, Martina (2013), The impact of user diversity on the willingness to disclose personal information in social network services: A comparison of private and business contexts, in: Andreas Holzinger/Martina Ziefle/ Martin Hitz/Matjaž Debevc (Hg.), *Human Factors in Computing and Informatics*, Heidelberg, S. 179–198.
- Steiner, Viktor/Geyer, Johannes (2010), *Erwerbsbiografien und Alterseinkommen im demographischen Wandel. Eine Mikrosimulationsstudie für Deutschland*, Berlin.
- Warich, Bert (2003), *Branchendaten Einzelhandel*, im Auftrag der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di., Berlin.
- Welge, Martin K./Holtbrügge, Dirk (2010), *Internationales Management: Theorie, Funktionen, Fallstudien*, Stuttgart.