



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
*Hamburg University of Applied Sciences*

# Masterarbeit

Sebastian Neumann

Die veränderten Anerkennungsstrukturen von  
Mitarbeitern im Unternehmenskontext durch  
Enterprise 2.0

# **Sebastian Neumann**

## Die veränderten Anerkennungsstrukturen von Mitarbeitern im Unternehmenskontext durch Enterprise 2.0

Masterarbeit eingereicht im Rahmen der Masterprüfung

im Studiengang Master of Arts – Next Media (M.A.)  
am Department Informatik  
der Fakultät Technik und Informatik  
der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Betreuender Prüfer: Professor Dr. Kai von Luck  
Zweitgutachter: Dr. Willms Buhse

Abgegeben am 24. Februar 2016

**Sebastian Neumann**

### **Thema der Masterarbeit**

Die veränderten Anerkennungsstrukturen von Mitarbeitern im Unternehmenskontext durch Enterprise 2.0

### **Stichworte**

Anerkennung, Arbeit, Bewunderung, Enterprise 2.0, Kollaboration, Mitarbeitermotivation, Social Software, Würdigung

### **Kurzzusammenfassung**

Es liegt ein Strukturwandel der Anerkennungsformen von Mitarbeitern innerhalb eines Unternehmens vor, unabhängig von den technischen Möglichkeiten durch den Einsatz von Enterprise 2.0 Softwaresystemen. Die Entwicklung eines Unternehmens hin zu einem Enterprise 2.0 ist die Chance, dem Wandel mit technischer Unterstützung zu begegnen und eine angepasste Anerkennungsstruktur von innen nach außen zu gestalten. Die meisten Arbeitnehmer - nicht nur die Mitarbeiter der Generation Y - sind es im Privaten gewohnt sich über soziale Netzwerke mit anderen zu vernetzen und Feedback auf ihre selbst erstellten Inhalte zu erhalten. Die heutigen Mitarbeiter erwarten diese anerkennende Kommunikation vermehrt auch innerhalb eines Unternehmens, da die Anerkennung unter anderem dazu führt, dass sich Angestellte immer leichter selbst einschätzen können. Dies gibt Sicherheit und trägt zur besseren Identitätsbildung und Selbstverwirklichung eines Angestellten bei. Diese Veränderungen verlangen von den Unternehmen neue Kommunikationslösungen und in der Regel einen Wandel der Unternehmenskultur.

Bei der Transformation hin zu einem Enterprise 2.0 spielt das Community Management als neue Einheit, losgelöst von der sonstigen Unternehmenshierarchie, eine wichtige Rolle. Das Community Management ist für die Planung, den Aufbau, den Betrieb und das Wachstum sowie für den Erfolg seiner betreuten Communities verantwortlich. Community Manager lenken die Aufmerksamkeit auf Inhalte und einzelne Mitglieder, so dass diese Sichtbarkeit bzw. Bewunderung erhalten können. Dadurch tragen sie ganz wesentlich dazu bei, dass Mitarbeiter motiviert und engagiert sind und Veränderungen schneller annehmen.

Es scheint, dass Anerkennungsstrukturen von Mitarbeitern in einem Unternehmen durch Enterprise 2.0 neu verhandelt werden. Hierbei erhält die Anerkennungsform Bewunderung eine besondere Bedeutung, da der einzelne Anwender selbst in der Lage ist, seine eigene Person mit seinen Fähigkeiten und Leistungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens sichtbar zu machen. Bewundert werden können in einem Unternehmen, wie auch in der realen Welt, nur wenige für hervorstechende Expertise. Wenn alle anderen nicht missachtet werden, sondern zumindest Würdigung erfahren sollen, müssen sie eine andere Form der Anerkennung erhalten. Sowohl der einzelne Mitarbeiter muss sich anpassen, als auch die Unternehmenskultur, die ihn durch den strategischen Einsatz von Enterprise 2.0 und veränderten Führungsstilen unterstützt.

**Sebastian Neumann**

**Title of the paper**

Changes to the approval structure of employees in the corporate context of Enterprise 2.0

**Keywords**

approval structures, approval, work, admiration, Enterprise 2.0, collaboration, employees, motivation of employees, social software, appraisal

**Abstract**

Independent of technical possibilities using Enterprise 2.0, there are changes to the approval structure of employees inside corporations. The development from a business to an Enterprise 2.0 can be regarded as a chance to change the approval structure from the inside out with the help of technical devices. Most employees, not only employees of generation Y, are accustomed to connecting with others via social networks and to receive feedback on their own, self-made content. Hence, employees nowadays expect this kind of approval from their companies because it leads to growth in employee's self-assessment. As a consequence, employees would experience more security and thus a better formation of their identity and self-actualisation. These changes require new solutions in communication and usually a change of the existing corporate culture.

The community management as a new unit, detached from other corporate hierarchies, plays an important role in the transformation to an Enterprise 2.0. Community management is responsible for the planning, the organization, the operation, the growth and the success of the supervised communities. Community Manager direct their attention to the contents and to single members, so that they can experience approval. Thereby they contribute to the motivation and the commitment of employees and their acceptance of change.

It seems that approval structures of employees in a corporation are renegotiated by Enterprise 2.0. Admiration as a form of approval structure is of significant importance because the single user is able to uncover their own personality and skills inside and outside the company. Only the very few and outstanding experts receive admiration in a company and in the real world. In order to avoid demotivating, and to demonstrate appreciation to the other employees, they must experience other forms of appraisal. Not only should the single employee assimilate, but also the corporate culture that supports the employee by using Enterprise 2.0 and changing leadership.

# Inhaltsverzeichnis

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Einleitung .....</b>   | <b>8</b>  |
| 1.1      | Einordnung in die Forschungslandschaft .....                        | 9         |
| 1.2      | Aufbau .....  | 10        |
| <b>2</b> | <b>Anerkennungstheorien .....</b>                                   | <b>11</b> |
| 2.1      | Anerkennung im Allgemeinen.....                                     | 11        |
| 2.1.1    | Honnet'sche Überlegungen zur Anerkennung.....                       | 12        |
| 2.1.2    | Soziale Wertschätzung .....   | 12        |
| 2.1.3    | Nicht-Anerkennung und Missachtung .....                             | 13        |
| 2.2      | Anerkennung und Arbeit.....   | 14        |
| 2.2.1    | Identität.....  | 15        |
| 2.2.2    | Würdigung.....  | 15        |
| 2.2.3    | Bewunderung.....  | 16        |
| 2.3      | Formwandel der Institutionen der Anerkennung von Arbeit .....       | 17        |
| 2.3.1    | Das Leistungsprinzip.....   | 17        |
| 2.3.2    | Der Beruf und die Organisationsmitgliedschaft.....                  | 18        |
| 2.4      | Strukturwandel der Anerkennung und seine Folgen .....               | 19        |
| 2.5      | Zwischenfazit.....  | 21        |
| <b>3</b> | <b>Motivationstheorien und Social Software .....</b>                | <b>22</b> |
| 3.1.1    | Motivation.....   | 23        |
| 3.1.1.1  | Intrinsische Motivation .....                                       | 23        |
| 3.1.1.2  | Extrinsische Motivation.....  | 23        |
| 3.1.2    | Intrinsische und extrinsische Motivation durch Social Software..... | 24        |
| 3.1.3    | Motivationstheoretische Ansätze .....                               | 26        |
| 3.1.3.1  | Inhaltstheorien der Motivation.....                                 | 26        |
| 3.1.3.2  | Motivationsmodell und Bedürfnisbefriedigung nach Maslow .....       | 26        |
| 3.1.3.3  | Die ERG-Theorie von Alderfer .....                                  | 29        |
| 3.1.3.4  | Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg .....                            | 29        |
| 3.1.3.5  | Gelernte Motivation nach McClelland.....                            | 31        |
| 3.2      | Zwischenfazit.....  | 32        |
| <b>4</b> | <b>Netzwerktheorien .....</b>                                       | <b>34</b> |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 4.1      | The Strength of the Weak Ties.....  | 34        |
| 4.2      | Strukturelle Löcher.....  | 35        |
| 4.3      | Hierarchien.....  | 36        |
| 4.4      | Zwischenfazit.....  | 36        |
| <b>5</b> | <b>Enterprise 2.0 .....</b>   | <b>37</b> |
| 5.1      | Begriffsklärung: Social Software .....  | 37        |
| 5.2      | Basisanwendungen von Social Software.....   | 39        |
| 5.2.1    | Wiki .....  | 40        |
| 5.2.2    | Blog.....   | 42        |
| 5.2.3    | Microblog .....   | 45        |
| 5.2.4    | Foren .....   | 47        |
| 5.2.5    | Soziale Netzwerke .....   | 47        |
| 5.2.6    | Instant Messaging und Präsenzanzeige .....  | 48        |
| 5.2.7    | Tagging .....   | 49        |
| 5.2.8    | Social Bookmarking.....   | 50        |
| 5.3      | Definition Online Communitys.....   | 50        |
| 5.4      | Soziologische Mechanismen als Grundlage von Online Communitys .....                         | 53        |
| 5.5      | Zwischenfazit.....  | 54        |
| <b>6</b> | <b>Anerkennung durch Enterprise 2.0.....</b>  | <b>55</b> |
| 6.1      | Führungskräfte und Enterprise 2.0 .....   | 55        |
| 6.1.1    | Motivation als wesentliches Führungsinstrument.....   | 56        |
| 6.1.2    | Arbeitsplatzgestaltung nach Herzberg in Enterprise 2.0.....                                 | 59        |
| 6.1.2.1  | Job Rotation .....  | 59        |
| 6.1.2.2  | Job Enlargement .....   | 59        |
| 6.1.2.3  | Job Enrichment .....  | 59        |
| 6.2      | Community Manager und Enterprise 2.0 .....  | 61        |
| 6.3      | Anwender und Enterprise 2.0 .....   | 62        |
| 6.3.1    | Spieletypische Mechanismen zur Bewunderung und Würdigung im Rahmen von Social Software..... | 64        |
| 6.3.1.4  | Sichtbarkeitszwänge von Arbeitsleistungen .....   | 67        |
| 6.3.2    | Auswahl der Social-Software-Anwendung.....  | 68        |
| 6.4      | Online-Communitys und Anerkennung .....   | 70        |
| 6.5      | Selbstorganisation in der Online-Community.....   | 73        |
| <b>6</b> | <b>Ausblick.....</b>  | <b>76</b> |
| <b>7</b> | <b>Literaturverzeichnis .....</b>   | <b>80</b> |

|          |                                    |           |
|----------|------------------------------------|-----------|
| <b>8</b> | <b>Abbildungsverzeichnis .....</b> | <b>88</b> |
| <b>9</b> | <b>Tabellenverzeichnis .....</b>   | <b>89</b> |

# 1 Einleitung

Gegenstand dieser Arbeit ist der Wandel der Anerkennungsstrukturen und Sozialbeziehungen von Mitarbeitern in den Unternehmen. Die Anerkennungsstrukturen von Mitarbeitern in einem Unternehmen durch Enterprise 2.0 sind ein bisher noch wenig erforschtes Thema.

Social-Software<sup>1</sup>-Anwendungen halten branchenübergreifend zunehmend Einzug in die interne Unternehmenskommunikation von Konzernen bis hin zu kleinen Betrieben. In wissenschaftlichen Arbeiten im Bereich Social Software lag der Schwerpunkt bisher vornehmlich auf den technischen Möglichkeiten für Unternehmen und Modellen, wie Social Software im Unternehmen eingeführt werden kann. Im Rahmen dieser Einführungsmodelle sind bereits einige Forschungsarbeiten entstanden, die sich mit der Mitarbeitermotivation durch Social Software und der Akzeptanz einer neuen Kommunikationsplattform und deren Anwendung beschäftigen. Michael Chung und Ayush Khanna von der UC Berkeley School of Information haben in einer lesenswerten Arbeit die Einführungsbarrieren von Enterprise Social Software analysiert und darauf aufbauend fünf Empfehlungen zur Einführung entwickelt (Chung/Khanna 2011, S. 35-44). Seit einigen Jahren verändert sich die Art der Erwerbstätigkeit weg von der Industrie- hin zur Wissensgesellschaft. Durch die Entwicklungen der Kommunikationstechnologien können Unternehmen und ihre Mitarbeiter die Effizienz der Wissensgenerierung, Wissensspeicherung und Wissensverarbeitung optimieren und somit Zeit- und Kostenaufwände verringern. Allerdings wurden hierbei die individuellen Anerkennungsstrukturen und Motivationshintergründe eines Mitarbeiters bislang außer Acht gelassen.

---

<sup>1</sup> Social Software soll als Synonym für Enterprise 2.0 und die Anwendung von Web-2.0-Technologien bzw. Social-Media-Funktionalitäten im Rahmen der Unternehmenskommunikation verwendet werden.

Das Thema Anerkennungsstrukturen von Mitarbeitern in Unternehmen durch Enterprise 2.0 fasziniert deshalb, weil einerseits die Technologie mit ihren vielfältigen Möglichkeiten der Kommunikation, der Kollaboration und der Vernetzung von Mitarbeitern zur betrieblichen Weiterentwicklung beitragen kann. Andererseits kann aus psychologischer und soziologischer Sicht betrachtet werden, ob und wie sich die neuen technologischen Möglichkeiten auf die Anerkennungsstrukturen und Wertschätzungsmöglichkeiten auswirken.

Bisher sind jedoch die soziologischen Hintergründe bzw. Auswirkungen auf den einzelnen Mitarbeiter durch die Nutzung von Social Software noch nicht untersucht worden. Diese Forschungslücke möchte die vorliegende Masterarbeit schließen. Ihr Ausgangspunkt liegt deshalb im Wesentlichen in der Fragestellung, inwiefern sich die Anerkennungsstrukturen von Mitarbeitern im Unternehmenskontext verändert haben und wie diese durch Enterprise 2.0 abgebildet werden können.

## **1.1 Einordnung in die Forschungslandschaft**

Anwendungen des Web 2.0 (O'Reilly 2005) werden als komplexe soziotechnische Umgebungen verstanden, welche einer gewissen Dynamik und Unberechenbarkeit der Kommunikation unterliegen. Gerade diese beiden Faktoren erschweren das Abschätzen der Wirkung des Web 2.0 im betrieblichen Umfeld. Durch die systematische Untersuchung, wie Anwendungen und Technologien des Web 2.0 in Unternehmen auf den einzelnen Mitarbeiter aus der soziologischen Betrachtung wirken, soll diese Masterarbeit wesentlich zur Web 2.0 Forschung beitragen. Web 2.0 ist alleine noch kein eigenes Forschungsgebiet, sondern setzt sich vielmehr aus einzelnen Forschungsgebieten zusammen. Diese Arbeit weist sehr enge Schnittstellen unter anderem zum Informations- und Wissensmanagement, Computer Supported Collaborative Work (CSCW) und Computer Mediated Communication (CMC) (Stocker/Tochtermann 2010, S. 8) auf.

Um den Wandel der Anerkennungsstrukturen besser untersuchen zu können, wurde im Wesentlichen auf die Arbeits- und Familiensoziologie, die Medienwissenschaft, die Sozialpsychologie und die Informatik zurückgegriffen (Voswinkel/Lindemann 2013, S. 8f.). Da Anerkennung stark mit der Definition von Leistung der jeweiligen Wertegemeinschaft zusammenhängt, ist es notwendig, eine Anerkennungstheorie zugrunde zu legen, mit der die Zusammenhänge zwischen Anerkennung und Leistungsbewertung angemessen betrachtet werden können. Anerkennung ist

zuallererst ein Thema der Philosophie gewesen. Den bekanntesten Systematisierungsvorschlag von Anerkennungsverhältnissen hat 1993 der Sozialphilosoph Axel Honneth vorgelegt. Aus der Zusammenführung der Theorien von Hegel und Mead verfasste er eine Anerkennungstheorie, in der die Kämpfe um Anerkennung den Grundstock gesellschaftlicher Entwicklungen bilden. Seine soziologischen Ausführungen über Anerkennung sollen in der vorliegenden Arbeit für die Informatik verwendet werden, da die Informatik selbst auf keine eigenen Anerkennungstheorien verweisen kann.

Eine der aktuellsten Arbeiten in diesem Zusammenhang ist das von der Volkswagen Stiftung finanzierte Forschungsprojekt „Strukturwandel der Anerkennung im 21. Jahrhundert“. In diesem Projekt kooperierten von 2007 bis 2010 Historiker, Philosophen, Soziologen, Rechts- und Medienwissenschaftler sowie Psychologen, um „Anerkennung“ als eine zentrale Kategorie des Sozialen zu erforschen. Der Schwerpunkt des Projekts lag darauf, die gegenwärtigen Veränderungen der Verhältnisse institutionalisierter Anerkennung zu begreifen, sie in einen historischen Kontext zu stellen und nicht zuletzt auch zu bewerten. Neben detaillierten empirischen Einzelanalysen wurde auch zur Anerkennungspraxis in Unternehmen eine umfassende Diagnose entwickelt. Die Projektergebnisse wurden 2010 als Sammelband veröffentlicht und dienen der vorliegenden Arbeit als wesentliche Grundlage.

## **1.2 Aufbau**

Diese Arbeit bezieht sich nicht nur auf die Funktion von direkten Vorgesetzten für die Motivation von Mitarbeitern in einem Unternehmen, sondern soll die Bedeutung von Anerkennung und Wertschätzung von Mitarbeitern umfänglicher betrachten. Damit bezieht sich diese Arbeit auf ein umfassenderes Verständnis von Anerkennung.

Um dem entsprechen zu können, wird zunächst in Punkt zwei und drei aufgeführt, was unter Anerkennung und individueller Motivation zu verstehen und wie sie zu analysieren sind. Dabei wird insbesondere auf Veränderungen der drei wesentlichen Institutionen der Anerkennung eingegangen, die für die Erwerbsarbeit von Bedeutung sind: das Leistungsprinzip, die Organisationszugehörigkeit und der Beruf. Sie beeinflussen, wofür Beschäftigte Anerkennung erfahren und erwarten dürfen. Hieran anschließend werden die Problembereiche und Chancen identifiziert, die mit dem Wandel von Anerkennungs-institutionen in der Erwerbsarbeit verbunden sind.

Unter Punkt vier werden die soziotechnischen Überlegungen von Enterprise 2.0 betrachtet, damit ein erstes Verständnis von Netzwerkbildung und deren Pflege vorhanden ist. Nachfolgend werden in Kapitel fünf aus technischer Sicht die Basisanwendungen von Enterprise 2.0 beschrieben.

Das Kapitel sechs befasst sich mit der Anerkennung durch Enterprise 2.0. Hierbei wird der Schwerpunkt auf die Bezugsgruppen Führungskräfte, Community Managern und Anwendern in einer Social Software gelegt. Auch die Selbstorganisation von Online-Communitys und deren Mitglieder werden als möglicher Orientierungspunkt für die Arbeitsprozesse von Mitarbeiter erläutert. Abschließend folgt ein zusammenfassender Ausblick vom Strukturwandel der Anerkennung in der Arbeit im Allgemeinen und im Zusammenhang mit Enterprise 2.0 für die Unternehmen und deren Mitarbeiter.

## 2 Anerkennungstheorien

### 2.1 Anerkennung im Allgemeinen

Anerkennung ist nach Frederick Taylor ein „menschliches Grundbedürfnis“ (Taylor 1993, S. 15). Diese Auffassung teilen auch Voswinkel und Lindemann. Ihnen zufolge scheint es sich *„bei Anerkennung um ein Grundbedürfnis des Menschen zu handeln: Menschen streben nach Anerkennung, weil sie sich selbst nur im Spiegel der Wahrnehmung durch andere erfahren.“* Menschen sind auf Anerkennung angewiesen. Deshalb bezieht sich der Mensch auf die normative Ordnung. Die normative Ordnung regelt, wofür Menschen in einer Gesellschaft Anerkennung erhalten und womit der Mensch mit Missachtung zu rechnen hat. In Folge dessen vermittelt Anerkennung zwischen dem individuellen sozialen Handeln und den normativen Gesellschaftsmustern (Voswinkel/Lindemann 2013, S. 8f.).

Individuen und Organisationen müssen beim Streben nach Anerkennung und bei der Verfolgung ihres Eigeninteresses gesellschaftliche Normen und Werte berücksichtigen.

Die Sozialisation einer Person ist gekennzeichnet von einem Wechselspiel zwischen erfahrener Anerkennung, der Missachtung seiner Arbeitsleistungen und der daraus resultierenden Identitätsentwicklung. Allgemein bezeichnet der Begriff „Anerkennung“ die positive Einstellung gegenüber einer anderen Person und die positive Bewertung von Leistungen (Fuchs-Heinritz 1995, S. 39). Der Markt gewährleistet, dass ein großer Teil der menschlichen Bedürfnisse aus Eigennutz erfüllt wird. Aber das Bedürfnis nach Anerkennung setzt der Verfolgung des Eigeninteresses Grenzen. Das Individuum erfährt Anerkennung, wenn es die Werte und Normen einhält, durch die in einer Gesellschaft Anerkennung zugewiesen wird. Wer die Spielregeln im Wettbewerb verletzt, der verliert die Anerkennung der anderen (Voswinkel 2009, S. 2).

### **2.1.1 Honnet'sche Überlegungen zur Anerkennung**

Die bekannteste Systematisierungstheorie von Anerkennung hat Axel Honneth vorgelegt. Daher soll seine Drei-Stufen-Theorie näher erläutert werden. Die Honneth'sche Überlegung lässt sich auf der Grundlage von drei Anerkennungsverhältnissen beschreiben: der Liebe, des Rechts und der sozialen Wertschätzung. Jeder der drei Stufen der Anerkennung ordnet Honneth eine bestimmte Form positiven Selbstbezugs zu: der Liebe das Selbstvertrauen, dem Recht die Selbstachtung und der Wertschätzung die Selbstschätzung (Honneth 1993, S. 148ff.). Die soziale Wertschätzung baut auf diesen ersten beiden Stufen auf. Das Selbstverständnis eines Menschen als individuelles und autonomes Subjekt mit eigenen Ziel- und Wunschvorstellungen setzt voraus, dass kumulativ alle drei Anerkennungsverhältnisse erfahren werden.

Anerkennung bezieht sich auf die besonderen Fähigkeiten eines Menschen in Form von Leistung. Da es in dieser Arbeit um die Anerkennung von Mitarbeitern in Unternehmen geht, ist vor allem die dritte Stufe der Honneth'schen Anerkennungstheorie von besonderer Bedeutung. Entsprechend wird der sozialen Wertschätzung im Folgenden Aufmerksamkeit geschenkt.

### **2.1.2 Soziale Wertschätzung**

Soziale Wertschätzung als dritte Stufe von Anerkennungsverhältnissen ist für Honneth die Basis für die Ausgestaltung und Bildung von Selbstwertgefühlen. Er sieht in der sozialen Wertschätzung zugleich eine differenzierende und eine integrierende Funktion. Sie integriert, weil sich die Ansprüche auf Anerkennung individueller Besonderheiten nur vor dem Hintergrund gemeinsamer Wertevorstellungen sozial anschlussfähig und damit

sinnvoll erheben lassen. Sie differenziert, weil sie darauf abzielt, Differenzen sichtbar zu machen (Honneth 1998, S. 197f.).

Im Unterschied zum Anerkennungsverhältnis des Rechts werden im Modus sozialer Wertschätzung die Eigenschaften und Fähigkeiten nicht grundsätzlich, sondern in Abstufungen anerkannt. Je nach individueller Leistung des Subjektes für die kollektiven Ziele der Wertegemeinschaft werden graduell gestaffelte Wertschätzungen vermittelt. Der Begriff der „sozialen Wertschätzung“ meint, dass man nicht nur „passive Toleranz“ übt, sondern „affektiv an dem individuellen Besonderen der anderen Person Anteil nimmt und aktiv dafür Sorge trägt, dass sich die mir fremden Eigenschaften zu entfalten vermögen“ (Honneth 1998, S. 210).

### **2.1.3 Nicht-Anerkennung und Missachtung**

Eine wesentliche Voraussetzung für Anerkennung und für Nicht-Anerkennung ergibt sich aus dem Zusammenhang von Anerkennung und Beachtung (Voswinkel 2001, S. 52f.). Die neutrale Beachtung des anderen ist Voraussetzung dafür, dem Gegenüber Anerkennung oder Missachtung zukommen zu lassen. Beachtung ohne Anerkennung kann es geben, jedoch nicht Anerkennung bzw. Missachtung ohne Beachtung (Voswinkel 2001, S. 52f.).

Nicht-Beachtung bedeutet zugleich Nicht-Anerkennung in passiver Form. Nicht-Beachtung und Missachtung aufgrund mangelnder Aufmerksamkeit können durchaus unterschiedliche Konsequenzen für die Identitätsbildung haben. Während Missachtung im Sinne von Abwertung immerhin Beachtung voraussetzt und damit überhaupt irgendeine Identität ermöglicht, werden der andere und dessen Identitätsansprüche bei einer passiven Nicht-Beachtung generell abgelehnt (Voswinkel 2001, S. 42ff.). Anerkennung ist weder Eigenschaft noch Besitz einer Person, sondern eine aus Interaktion resultierende Beziehung.

Auf Basis dieser Differenzierungen ist es möglich, die Entstehung von Anerkennungskämpfen konkreter zu bestimmen, weil nicht jede Form der ablehnenden Anerkennung zu aktiven Reaktionen führen muss. Erst das aktive Äußern von Missachtung kann eine Gegenreaktion wie einen Anerkennungskampf hervorrufen. Vor allem im Hinblick auf die Untersuchung der Anerkennung im Bereich der Arbeitswelt ist es sinnvoll, Nicht-Anerkennung in dieser Weise zu differenzieren. Denn passive Nicht-Anerkennung kann sich wesentlich subtiler äußern als aktive und auch passive Nicht-

Anerkennung kann eine Reaktion, beispielsweise in Form von Verunsicherungen, Passivität, Ängstlichkeit usw., auslösen. Nicht erst aktive Reaktionen in Form von Kämpfen und vorgetragenen Unzufriedenheiten lassen Rückschlüsse auf die vorliegenden Anerkennungsstrukturen zu. Nicht-Beachtung ist im Vergleich zur expliziten Geringschätzung nach Voswinkel (2001, S. 42ff.) die weitaus belastendere Form der Missachtung, weil sie den Subjektstatus des um Wertschätzung Kämpfenden verneint.

Für die späteren Überlegungen über veränderte Anerkennungsstrukturen von Mitarbeitern scheinen diese Ausführungen von verschiedenen Nicht-Anerkennungsformen maßgeblich. Die Vermutung liegt nahe, dass Anerkennung und Nicht-Anerkennung wesentliche Folgen für die Reaktionen der betroffenen Mitarbeiter und deren Identitätsbildungsprozesse und Selbstverwirklichungsansprüche haben.

## **2.2 Anerkennung und Arbeit**

Arbeit gilt als ein besonderes Anerkennungsverhältnis, da mit der entlohnten Tätigkeit direkt der Erwerb gesellschaftlicher Anerkennung verbunden wird. Allerdings bedeutet dies keineswegs, dass Anerkennung Unternehmenszweck ist. Sie wird nur unter dem Vorbehalt der Gewinnerzielung gewährt und aufrechterhalten (Kotthoff 2000, S. 27-36). Das individuelle Anerkennungsstreben zum Zweck des Aufbaus einer arbeitsbezogenen Identität seitens der Unternehmen kann genutzt werden, um die Mitglieder der eigenen Organisation zu steuern, zu binden und im Sinne des Unternehmens nutzbar zu machen. Da Arbeit erwerbswirtschaftlich organisiert ist und sie in Unternehmen stattfindet, ist dies auch die Umgebung von Anerkennungskämpfen (Holtgrewe 2000, S. 22).

Anerkennung und Kritik sind wesentliche Führungsmittel in der Hand des Vorgesetzten, die die Zufriedenheit und die Leistungsbereitschaft seines Mitarbeiters fördern können (Rosenstiel 2003, S. 270). Erfahrene oder vorenthaltene Anerkennung bestimmen das Arbeitsverhalten wesentlich mit. Anerkennung bedeutet nicht nur Lob, sondern auch das Zeigen von Interesse an der Arbeit einer Person, sie ernst zu nehmen, ihre Vorschläge anzuhören und ihr der Arbeitsaufgabe entsprechende und angemessene Verantwortung zu übertragen (Semmer/Jacobshagen/Meier 2006, S. 87-95).

### **2.2.1 Identität**

Arbeit ist eine wichtige Grundlage für die Identitätsbildung, aber auch eine Quelle von Missachtung von Menschen (Voswinkel/Wagner 2013, S. 75). Anerkennung ist sowohl die Voraussetzung als auch die Möglichkeit zur Bildung einer Identität (Voswinkel 2002, S. 68). Menschen müssen Anerkennung erfahren, um eine Identität entwickeln zu können. Ihr Selbstbild entsteht dadurch, wie sie von anderen wahrgenommen werden (Wagner 2004, S. 120f.). Adam Smith und der Sozialpsychologe George Herbert Mead haben bereits die These vertreten, dass man sich nur im Spiegel des anderen erkennt. Dieses Fremdbild stellt eine wertende Anerkennung bzw. Missachtung des anderen dar. Erst mit der Fremdbetrachtung kann das Selbstbewusstsein entwickelt werden. Das macht den Menschen abhängig von der Meinung anderer. Der Mitarbeiter muss selbst reflektierend entscheiden, welche und wessen Anerkennung ihm wichtig ist.

Menschen die sich zu sehr nach Meinungen anderer richten und wenig reflektierend handeln, neigen zu einer Anerkennungsbedürftigkeit und sind wenig glaubwürdig bzw. werden nicht als verlässlich wahrgenommen. Wichtig für einen gelingenden Entwicklungsprozess ist es, dass sich das Individuum in ein reflexives Verhältnis zur erfahrenen Anerkennung und Missachtung setzen kann. Das geschieht schon deshalb, weil die Menschen in dem Maße, in dem sich ihre Beziehungen zu anderen Menschen vervielfachen, gezwungen sind, sich zwischen den sich oft widersprechenden Bewertungen und Erwartungen anderer zu entscheiden. Dabei gewichten sie auch, welchen Wert sie jeweils der Anerkennung anderer beimessen. Das bedeutet auch, zu lernen, sich abzugrenzen.

Es lassen sich zwei Anerkennungsarten im Kontext von Arbeit identifizieren (Holtgrewe 2000, S. 63-84): zum einen die Würdigung und zum anderen die Bewunderung. Beide Formen werden im Folgenden besprochen.

### **2.2.2 Würdigung**

Anerkennung basiert ähnlich wie Leistung (s. u.) auf dem Prinzip der Reziprozität. Das bedeutet, dass sie als Gegenleistung für Leistung anerkannt und auch erwartet wird. Mehr Leistungsaufwand entspricht mehr Gegenleistung. Diese Form der Anerkennung wird von Voswinkel Würdigung genannt. Würdigung basiert auf der Norm der Gegenleistung innerhalb einer sozialen Gesellschaft. Im Taylorismus diente die Würdigung vorrangig dazu, Menschen, die unsichtbare Leistung erbrachten, einen Ersatz zur ausbleibenden Bewunderung zu bieten. Die bislang fehlende Anerkennung

von bestimmten Leistungen wurde dadurch mit Würdigung kompensiert (Voswinkel 2002, S. 72f.).

Aber wer sich selbst in der Arbeit verwirklichen will, wer eine interessante Arbeit anstrebt, der will nicht in erster Linie gewürdigt werden, der mindert seinen moralischen Anspruch auf Würdigung. Insoweit er sein Verhältnis zur Arbeit als ein selbstbezügliches definiert, nicht als einen Beitrag oder gar ein Opfer für die Organisation, kann er auch hierfür keine Würdigung beanspruchen. Die Anerkennung, die er anstrebt, ist eher eine Anerkennung im Modus der Bewunderung. Er will für seine Fähigkeiten, seine Erfolge, seine Verantwortung anerkannt werden und er beansprucht die entsprechenden Arbeitsbedingungen, um zu einer Bewunderung gelangen zu können.

Mit der von Voswinkel beobachteten Anerkennungsverschiebung „(...) schwindet mit der Erosion der Würdigung eine Form der Anerkennung für Aspekte von Arbeit und Leistung, die auf Dauer vielleicht unverzichtbar ist: derjenigen für erfolglose Bemühungen, für den alltäglichen Einsatz, die Übernahme wenig ruhmreicher Arbeiten“ (Voswinkel 2000, S. 56).

Gewürdigt werden Menschen, die z. B. bereit sind, dauerhaft Verpflichtungen auf sich zu nehmen, die sich stets engagieren und bemühen oder ihren Dienst vorschriftsmäßig erledigen. Sie wird institutionalisiert und teilweise rechtlich reguliert, etwa durch Jubiläen, Beschäftigungs- und Altersabsicherungen, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall oder durch das Senioritätsprinzip (Voswinkel 2000, S. 59).

### **2.2.3 Bewunderung**

Bewunderung soll vor allem besondere oder herausragende Leistungen anerkennen (Voswinkel 2002, S. 70). Erfolgreich ist die Leistung, die viel Ertrag durch wenig Aufwand erzeugt. Personen, die man bewundert, haben etwas vorzuweisen, das sie gegenüber anderen Menschen hervorhebt. Hierunter sind vor allem: besondere Qualifikationen, Leistungen oder Ressourcen wie Kontakte, Aussehen oder körperliche Kraft zu verstehen. Bewunderung kennzeichnet somit eine Beziehung, in der eine Person zu einer anderen aufschaut, ohne dass unbedingt eine direkte Verbindung zwischen den Personen bestehen muss. Der wichtige Unterschied zwischen Würdigung und Bewunderung ist, dass Bewunderung nur bei besonderen Leistungen erfolgt.

Die heutigen Anerkennungsverhältnisse zeigen eine deutliche Entwicklung weg von der Pflichterfüllung hin zu einer Selbstverwirklichung in der Erwerbsarbeit. Einfache, prestigearme Arbeit hat heute ein Anerkennungsproblem. Würdigung als Form der Anerkennung bzw. als Fürsorge des Unternehmens für seine Mitarbeiter bricht weg. Somit entsteht ein gewisser Selbstdarstellungs- bzw. Inszenierungszwang der eigenen Arbeit. Die Arbeitenden sind nicht mehr, wie im Taylorismus, bloße Objekte oder Funktionsträger, die vorgegebene Aufgaben ausführen. Sie arbeiten nicht, weil sie arbeiten müssen, sondern weil sie arbeiten wollen. Menschen müssen arbeiten wollen und hierdurch verliert der Anspruch auf Würdigung an Legitimität. Denn wer arbeitet, weil er arbeiten will, wer zur Selbstverwirklichung arbeitet, der kann hierfür keine Würdigung oder Dankbarkeit erwarten (Holtgrewe/Voswinkel 2002, S. 3ff.).

## **2.3 Formwandel der Institutionen der Anerkennung von Arbeit**

Die gesellschaftliche Verteilungsgrundlage in der heutigen Erwerbsarbeit orientiert sich an drei zentralen Institutionen der Anerkennung und Missachtung: am Leistungsprinzip, am Beruf und an der Organisationsmitgliedschaft. Der heutige Wandel dieser Institutionen soll hier skizziert werden.

### **2.3.1 Das Leistungsprinzip**

Zunächst ist festzustellen, was eine Leistung ausmacht. Voswinkel (2003, S. 180) beschreibt in seinem Text die Leistung über einen Output, der von einer Person geschaffen wurde. Der Output kann unter anderem in Form von Menge, gesellschaftlichem Verdienst, Gewinn oder Ertrag entstehen (Voswinkel 2003, S. 180). Um eine Leistung zu erzielen, ist der Input einer Person nötig in Form von Ressourcen oder Einsatz, etwa Talent, Qualifikation, Anstrengung oder auch Belastung (Voswinkel 2003, S. 180). Das Leistungsprinzip besteht daher vorrangig aus Inputs und Outputs, die zusammen die Leistung ergeben. Welche Leistung generell als solche anerkannt wird, hängt von den sozialen Normen der jeweiligen Gesellschaft ab (Voswinkel/Wagner 2013, S. 78). Grundsätzlich wird eine Leistung als gerecht angesehen, wenn Aufwand (Input) und Ertrag (Output) in gleichem Verhältnis zueinander stehen (Voswinkel 2003, S. 181). Wer eine Leistung erbringt, sollte nach diesem Prinzip auch eine Gegenleistung erhalten (Voswinkel 2003, S. 181).

Wie man Leistung zurechnet, beschreibt Voswinkel in einer Publikation von 2003. So wird zwischen zwei verschiedenen Rahmenbedingungen für die Zurechnung von Leistung unterschieden: dem klassischen, aber überholten tayloristischen Akkordsystem und den modernen Varianten von Zielvereinbarungen und anderen erfolgsabhängigen Formen. In einem tayloristischen Akkordsystem besteht ein direkter Zusammenhang zwischen der Leistung und dem Verdienst eines Arbeiters (Voswinkel 2003, S. 182). Der Vorteil besteht darin, dass der Arbeiter einen direkten Zusammenhang zwischen seiner Leistung und dem entsprechenden Lohn sieht. In der heutigen Erwerbsarbeit basiert die Zurechnung von Leistung zunehmend auf Zielvereinbarungen. Bei den Zielvereinbarungen werden bestimmte Ziele bzw. Ergebnisse (Outputs) von Arbeitgeber und Arbeitnehmer vorab vereinbart. Der erbrachte Einsatz in Form von Art, Dauer oder Anstrengung wird allerdings nicht berücksichtigt (Voswinkel 2003, S. 182).

### **2.3.2 Der Beruf und die Organisationsmitgliedschaft**

Arbeit findet heute überwiegend in Unternehmen statt. Deshalb ist die Frage, ob und wie Anerkennung in Unternehmen vermittelt wird, zentral für die Anerkennung der Beschäftigten und ihrer Identitätsbildung. Arbeitsteilige Arbeit in Unternehmen bringt es mit sich, dass sich die Beschäftigten nicht aussuchen können, mit wem sie zusammenarbeiten und wer der direkte Vorgesetzte ist. Anders als in privaten Beziehungen und freiwilligen Vereinigungen ist man in unternehmerischen Arbeitsbeziehungen zur Kooperation oder zumindest Koexistenz auch mit Personen gezwungen, die man selbst nicht anerkennt und von denen man sich missachtet fühlt.

Des Weiteren bilden Unternehmen eigene Anerkennungsarenen aus, weil sie eigene Kriterien dafür entwickeln, was als Leistung gilt. Produziert man unmittelbar für den Markt, so bildet der Erfolg auf dem Markt den unmittelbaren Maßstab für Leistung und Erfolg der Arbeit. Unternehmen sind demgegenüber in der Lage und aus Motivations- und Steuerungsgründen gezwungen, eigenständige Maßstäbe für Leistung, für Honorierung und für Erfolg etwa durch innerorganisatorischen Aufstieg zu etablieren. In einer Organisation werden Anerkennungsverhältnisse möglich, die auch Fehlerfreundlichkeit, erfolglose Bemühungen, Experimente und Kreativität honorieren, deren ökonomisches Resultat nicht sicher ist.

Voswinkel und Wagner gehen davon aus, dass der Beruf und die Organisationszugehörigkeit künftig zentrale Gegenstände sozialer Auseinandersetzung innerhalb von Anerkennungsverhältnissen in der Erwerbsarbeit werden.

## 2.4 Strukturwandel der Anerkennung und seine Folgen

Gegenstand dieser Arbeit ist der Wandel der Anerkennungsstrukturen in Unternehmen. Die nachfolgenden Betrachtungen sollen aufzeigen, ob ein Strukturwandel der Anerkennung in den Unternehmen vorliegt. Aufgrund des globalen Wettbewerbsdrucks konzentrieren sich Unternehmen vermehrt auf das individuelle Mitarbeiterpotenzial und auf die Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen. Infolgedessen sind Mitarbeiter häufiger mit aufbrechenden Hierarchien und einer größer werdenden Eigenverantwortung konfrontiert. Die höhere Eigenverantwortung erlaubt es dem Mitarbeiter, sich ganzheitlicher in Arbeitsprozesse einzubringen. Allerdings befindet sich dieser in einer permanenten Abwägung zwischen der Eigenverantwortung und der Notwendigkeit, sich an die unternehmerischen Arbeitsprozesse anzupassen.

Von Mitarbeitern wird heute verstärkt die Fähigkeit zur Kommunikation, zur Kooperation und zur Übernahme von eigenem Entscheidungsrisiko erwartet. Dabei sind sie vermehrt auf sich allein gestellt bzw. dem Marktgeschehen ausgesetzt. Unternehmen organisieren sich zunehmend dezentral. Somit wird das Organisationshandeln direkt an die Marktgegebenheiten gekoppelt und die Unternehmenseinheiten werden dadurch flexibilisiert. Die Marktanforderungen schlagen sich in Form kurzfristiger Beschäftigungsverhältnisse bei den Beschäftigten nieder. Das Auslagern von Prozesseinheiten führt zur Ausdifferenzierung von Organisationen. Daraus entstehen Netzwerkstrukturen innerhalb eines Unternehmens aus festen Angestellten und freien Mitarbeitern (Moldaschl/Sauer 2000, S. 205-224).

Das Leistungsverständnis verändert sich hin zu einer Ergebnisorientierung. Anerkennung für den Arbeitsaufwand, die eingebrachten Qualifikationen und die Anstrengung wird nur unter Vorbehalt des erreichten Unternehmensergebnisses entgegengebracht. An die Stelle von Ablaufvorgaben tritt die Ergebnisbewertung. Der Arbeitsaufwand und die aufgebrauchte Arbeitszeit sind für die Bewertung der Leistung nicht mehr von Relevanz.

Vermehrt stellen Mitarbeiter Ansprüche an die Arbeitsinhalte und die Gestaltungsfreiräume. Sich selbst verwirklichen, Arbeit selbst organisieren und Freude an der Arbeitsausführung haben – diese Aspekte genießen eine immer höhere Bedeutung. Durch diese Erwartungshaltung wird eine Subjektivierung der Arbeit an sie herangetragen (Moldaschl/Voß 2002). Entsprechend soll sich ein moderner Arbeitnehmer als Unternehmer seiner selbst verhalten. In den Unternehmen herrscht ein

entsprechender Inszenierungsdruck, um Arbeitsergebnisse sichtbar zu machen. Der fordistische Arbeitnehmer führte pflichtgemäß seine Arbeit aus und wartete bzw. handelte auf Anweisungen. Dies entspricht nicht dem Selbstbild eines modernen Mitarbeiters, der zum einen gut qualifiziert zu sein hat und sich vermehrt selbst organisiert und somit proaktiv mitdenkt und ausführt. Einem solchen Identitätsideal entspricht es nicht, sich als anerkennungsbedürftiger Arbeitnehmer zu verstehen. Demjenigen, der selbstorganisiert arbeitet, wird die moralische Grundlage entzogen, Würdigung für seine Arbeit zu erwarten (Voswinkel 2002, S. 65ff.).

Knappheitsverhältnisse auf den Arbeitsmärkten sorgen dafür, dass Arbeit nicht mehr nur Leistung gegen Gegenleistung ist, sondern der Zugang zur Arbeit selbst ist Belohnung und damit Zeichen gesellschaftlicher Zugehörigkeit.

Nicht mehr für Erfahrungen und erbrachte Leistungen kann Anerkennung verlangt werden, sondern Anerkennung erhält man nun eher für den individuellen und vor allem für den zu bewertenden Markterfolg (Voswinkel 2005, S. 252f.). Bindungen zwischen Menschen und Organisationen entstehen nun eher durch wechselseitige zukünftige Kooperationsversprechen und sind oft vorbehaltlich kurzfristiger Erfolge.

Um überhaupt in den Genuss von Anerkennung zu gelangen, ist das Individuum gezwungen, Erfolge zu leisten und diese zu inszenieren. Auf diese Weise gerät der Mitarbeiter jedoch in eine latente Überforderung, weil zwei Handlungsebenen den Arbeitsprozess bestimmen: zum einen die tatsächliche Erreichung des angestrebten Unternehmensziels und zum anderen dessen Inszenierung als persönlicher Erfolg. Beide Aspekte beruhen auf einer erheblichen Arbeitsintensivierung. Das anerkennungstheoretische Problem besteht darin, dass die resultierenden hohen Belastungen nicht abgewehrt, sondern belohnt und somit als Auszeichnung empfunden werden (Kropf 2004, 342-345).

Das aus den Flexibilisierungsanforderungen hervorgehende Kontrollproblem wird in die individuelle Aufgabenbewältigung verlagert, während die von außen an die Person herangetragene Erwartung einer Selbstverwirklichung durch Arbeit eine Überidentifikation mit der Arbeit bewirkt und auf diese Weise einer Selbstaussbeutung Vorschub leistet. Gerade dort, wo Arbeit zunehmend als subjektiv verstanden wird, wo sie der Selbstverwirklichung oder dem persönlichen Ansehen dient, gewinnt das Streben nach Bewunderung immer mehr an Bedeutung. Um Bewunderung zu erhalten, wollen Mitarbeiter sich nicht mehr nur einseitig aufopfern und dienen. Sie wollen

Tätigkeiten erledigen, die ihre Interessen berühren und mit denen sie sich identifizieren können. Denn wer bewundert wird, begreift sich als einzigartig und besonders (Kropf 2004, S. 342-345).

Wenn dieses Streben nach Bewunderung den Wunsch nach Würdigung zunehmend zurückdrängt, können jedoch auch nachteilige Erscheinungen auftreten. Steht die Bewunderung im Mittelpunkt können z. B. kurzfristige und sichtbare Erfolge mehr Anerkennung erzeugen als langfristige und aufwändige Zielvereinbarungen. Nicht der tatsächliche und nachhaltige Erfolg ist maßgebend, sondern die Sichtbarkeit der eigenen Leistung. Statt der tatsächlichen Kompetenzen ist die Art, wie Mitarbeiter und deren Fähigkeiten präsentiert werden, wichtig. Mehr Bedeutung als die tatsächliche Leistung hat das Netzwerk, in dem die Leistung sichtbar gemacht wird. Steht Bewunderung gleichbedeutend für Anerkennung, bleiben Menschen außen vor, die nicht entsprechende Arbeitserfolge aufweisen können.

## **2.5 Zwischenfazit**

Bewundert werden können nur in einem Unternehmen nur wenige, da nicht alle Leistungen sichtbar gemacht werden und gleich viel Beachtung erhalten können. Wenn alle anderen nicht missachtet werden sollen, müssen sie eine andere Form der Anerkennung erfahren, z. B. durch Würdigung. Durch diese werden die Bemühungen bzw. Einsatzbereitschaft der Angestellten anerkannt. Normalleistungen können wegen fehlender Besonderheit zwar nicht bewundert, aber sie können gewürdigt werden. Der Würdigung liegt die Vorstellung zugrunde, dass nicht jeder Spitzenkraft sein kann, aber jeder etwas zum Unternehmen beitragen kann, für das er Anerkennung erwarten kann. Die Grundlage solcher Anerkennung ist die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen oder einer Berufsgruppe. Leistung wird hier nicht ausschließlich in der Outputdimension verstanden, sondern auch in der Inputdimension. Das ermöglicht es, Formen der Anerkennung auch für erfolgarme Bemühungen und für Routineleistungen zu entwickeln. Eine positive Unternehmenskultur der Anerkennung benötigt eine Balance von Bewunderung und Würdigung, der Wertschätzung herausragender Leistung und der Anerkennung von Normalleistungen und Bemühungen.

### 3 Motivationstheorien und Social Software

Um sich als Unternehmen im globalen Wettbewerbsdruck behaupten zu können, sind eine steigende Produktivität und eine erhöhte Innovationsfähigkeit von besonderer Bedeutung. Der wichtigste Faktor zur Innovation ist der einzelne Mitarbeiter. Eine höhere Produktivität wiederum ist nicht nur abhängig von moderner Technologie, sondern auch von der individuellen Einstellung und Motivation der Angestellten.

Ein Beispiel für eine moderne Technologie wäre eine Social Software, die von einer hohen Anwenderinteraktion lebt. Da Social Software aber nicht immer im direkten Kontext zur eigentlichen Aufgabe des Mitarbeiters steht und auf freiwilligen Beiträgen aufbaut, können die Mitarbeiter durch gezielte Motivationsanreize zu regelmäßigen Beiträgen motiviert werden. In diesem Abschnitt wird sich ausschließlich mit den inhaltstheoretischen Motivationskonzepten auseinandergesetzt, um einen Überblick zu erhalten, wie die einzelnen Motive eines Mitarbeiters besser erkannt werden können. Der Zusammenhang zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation soll für die Nutzung der Social Software exemplarisch anhand von Wikipedia erläutert werden. Zu diesem Zweck werden die motivationstheoretischen Ansätze mit den wichtigsten Aspekten beschrieben. Dabei soll nur die Inhaltstheorie besprochen werden. Auf die Prozess- und Organisationstheorien wird an dieser Stelle verzichtet.

In der modernen Managementforschung liegen einige Konzepte vor, die auf die innere Einstellung von Führungskräften und Mitarbeitern in Verbindung mit Unternehmen ausgerichtet sind. Sie dienen nicht nur der Motivation im Sinne von Leistungssteigerung, sondern auch der Mitarbeiterbindung sowie der Einbindung der Angestellten in Veränderungsprozesse in Unternehmen. Aktuellere Konzepte aus der Betriebswirtschaftslehre bauen auf motivationstheoretischen Erkenntnissen auf, so dass diese Erkenntnisse als Grundlagen zum Verständnis dieser Konzepte beitragen sollen (Recklies 2001, S. 1). Die nachfolgenden Ausführungen bieten eine zusammenfassende Darstellung der gängigsten Motivationstheorien.

### **3.1.1 Motivation**

Motivationstheorien befassen sich mit den Einflussfaktoren, die Menschen zu einem bestimmten Verhalten bewegen. Das zur konkreten Handlung motivierte Verhalten variiert dabei hinsichtlich der Ausprägung in der Zielausrichtung, der Intensität und der Dauerhaftigkeit. Motivation kann dabei als zielgerichtetes Handeln verstanden werden. Eine Person ist immer dann motiviert, wenn sie als Ergebnis bestimmter Handlungen das Erreichen eines bestimmten Ziels erwartet (Recklies 2011, S. 2). Im Unternehmenskontext spielt die Motivation des Mitarbeiters eine maßgebliche Rolle, da sie gemeinsam mit den geistigen und körperlichen Fähigkeiten des Einzelnen sowie den jeweiligen äußeren Einflüssen das Arbeitsergebnis beeinflusst. Die Motivation lässt sich in intrinsische und extrinsische Motivationsarten unterscheiden.

#### **3.1.1.1 Intrinsische Motivation**

Nach Edward Deci und Richard Ryan entsteht intrinsische Motivation insbesondere dann, wenn die Bedürfnisse nach sozialer Eingebundenheit, Kompetenz und Autonomie erfüllt sind (Deci/Ryan 1993, S. 225). Eine intrinsische Motivation erfolgt von innen, aus eigenem Antrieb bzw. durch ein Interesse an der Sache selbst. Intrinsische Motivation steigert das Wohlbefinden der Mitarbeiter und letztlich die Arbeitsproduktivität. Intrinsische Faktoren erzielen eher eine langfristige Wirkung. Auf den Arbeitsplatz übertragen bedeutet das, dass intrinsische Motivation durch die Tätigkeit selbst entsteht, z. B. durch wahrgenommene Bedeutsamkeit der eigenen Tätigkeit und die Selbstverantwortung für Arbeitsergebnisse, Arbeitsinhalte, Arbeitsvielfalt und Entwicklungsmöglichkeiten.

#### **3.1.1.2 Extrinsische Motivation**

Die extrinsische Motivation bezieht sich auf Anreize, die schwerpunktmäßig außerhalb der Tätigkeit liegen. Äußere Anreize können materiell sein, z. B. eine gute Entlohnung, oder immateriell, z. B. gute Arbeitsbedingungen, mitarbeiterorientierte Arbeitszeiten oder das Entgehen einer Strafe (Reber 1995, Sp. 1590-1608). Extrinsische Motivation hat oft nur einen kurzfristigen Effekt. Die Tätigkeitsausübungen werden mit der Zielerreichung eingestellt, wie bspw. die Lernaktivitäten bei Erreichung der extern vorgegebenen Lernziele (Wikipedia: Intrinsische und Extrinsische Motivation). Extrinsische Faktoren werden von Dritten, im betrieblichen Kontext also beispielsweise vom Vorgesetzten oder der Personalabteilung, vorgegeben, um jemanden zu einem gewünschten Verhalten zu motivieren.

### 3.1.2 Intrinsische und extrinsische Motivation durch Social Software

*„Forget praise. Forget punishment. Forget cash. You need to make their jobs more interesting.“*

(Frederick Herzberg)

Im Unternehmenskontext ist besonders die Identifizierung von intrinsischen und extrinsischen Arbeitsmotiven der Mitarbeiter wichtig. Extrinsische Motive wirken nur kurzfristig auf die Mitarbeitermotivation und sind in der Regel kostenintensiv, um dauerhaft dieselben Motivationsergebnisse zu erzielen. Für das intrinsische Motiv nach „Leistung“ kann zum Beispiel Feedback ein Anreiz sein (Rosenstiel 2010, S. 53). Eine gesonderte Bezahlung von Social Software Anwendern für eine interagierende Zusammenarbeit oder eine zu enge Verknüpfung von Bezahlung mit konkreten Aktivitäten auf Social Software Systemen kann kontraproduktiv sein, indem dadurch die von sich aus gegebene intrinsische Motivation für eine Mitarbeit unwiderruflich aufgehoben wird (Frey/Osterloh 2002, S. 3-26). Die Gestaltung von Maßnahmen zur Steigerung der Motivation sollte die intrinsische Motivation stärken. Eine Möglichkeit besteht darin, den Mitarbeitern mehr Selbstorganisation, Verantwortung und Freiräume einzurichten oder Fachkräfte mit ihrem Wissen sichtbar zu machen und ihnen dadurch wertschätzende Anerkennung zukommen zu lassen.

Der Organisations- und Wirtschaftspsychologe Lutz von Rosenstiel vermutet, dass intrinsische Motive einen stärkeren und nachhaltigeren Einfluss auf die Arbeitsleistung nehmen (Rosenstiel 2010, S. 55). Diese Erkenntnis überschneidet sich mit der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (s. u.) (Herzberg 2003, S. 96). Es ist nicht verwunderlich, dass monetäre Anreize im Zusammenhang mit Motivation kontrovers diskutiert werden, da sie vorrangig extrinsische Motive befriedigen und langfristig sogar kontraproduktiv und kostenintensiv sein können (Rosenstiel 2010, S. 57f.).

Social Software bietet von sich aus eine Vielzahl von Anreizen und Gestaltungsfreiraum für den Einzelnen. Diese haben laut Andrea Back und Michael Koch dazu beigetragen, dass das Web 2.0 zu einem Mitmachmedium wurde. Beide verweisen in diesem Zusammenhang auf das Konzept der „Me-Centricity“ im Web. 2.0. Demnach hat alles Handeln im Social Web immer unmittelbar einen Nutzen für den Anwender und garantiert so eine hohe intrinsische Motivation (Back/Koch 2011, S. 136). Anschließend profitieren die Gruppen. Mitarbeiter, die bereits über eine hohe Motivation verfügen und

sich mit dem Unternehmen identifizieren, sind einfacher für einen Kommunikationswandel und für die Nutzung von Social Software zu gewinnen, da der individuelle Nutzen oft schneller erkannt wird (Doppler 2005, S. 60).

Welche Möglichkeiten die Anwendungen zur Motivationsbefriedigung bieten, zeigt folgende Tabelle in Anlehnung an die Herzberg'sche Zwei-Faktoren-Theorie (s. u.):

| Motiv                               | Anreize durch Social-Software-Funktionen  |
|-------------------------------------|---|
| <b>Anerkennung (intrinsisch)</b>    | <b>Raum für Feedback</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommentare zu Inhalten, um zu bewerten oder direktes Feedback zu geben und zu erhalten</li> <li>• dieses Feedback ist für alle sichtbar und gewinnt so wiederum an Bedeutung für die eigene Selbstdarstellung</li> </ul>  |
| <b>Identifikation (intrinsisch)</b> | <b>Raum für Gruppenbildung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• in Gruppen können sich Mitarbeiter zusammenfinden und austauschen</li> </ul>  |
| <b>Gestaltung (intrinsisch)</b>     | <b>Freiraum für Selbstorganisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Social Software ist leicht anpassbar und individualisierbar</li> </ul>  |
| <b>Leistung (intrinsisch)</b>       | <b>Raum für Projekte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Leistung Einzelner wird sichtbar</li> <li>• Zusammenarbeit anhand von Social Software ermöglicht Effizienzsteigerung</li> </ul>   |
| <b>Altruismus (intrinsisch)</b>     | <b>Raum für Hilfsbereitschaft und Kooperation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenz kann zu Kooperationen führen, da Probleme nun gemeinschaftlich gelöst werden</li> </ul>  |
| <b>Geltung (extrinsisch)</b>        | <b>Raum zur Selbstdarstellung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrungen, Status und Leistung werden durch Profile sichtbar</li> <li>• jeder kann teilnehmen und bspw. einen Blog veröffentlichen</li> <li>• direkter Rückkanal erfolgt bspw. über die Anzahl der Netzwerkkontakte oder die Anzahl der Blogleser</li> </ul> |

**Tabelle 1: Social-Software-Anreize zur Befriedigung von intrinsischer und extrinsischer Mitarbeitermotivation**

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Herzberg, 2003, S. 96)

### **3.1.3 Motivationstheoretische Ansätze**

Die Entstehung des motivationstheoretischen Konzeptes begann um 1930 als Gegenbewegung zum Taylorismus. Das mechanistische Menschenbild von Taylor wurde zugunsten der Vorstellung des Menschen als sozial motiviertes Gruppenwesen verdrängt. Bis heute gibt es keine allgemein akzeptierte Motivationstheorie, wie menschliches Verhalten in wirtschaftlichen Unternehmen gesteuert werden kann. Die bekanntesten Vertreter dieser motivationstheoretischen Ansätze lassen sich im Wesentlichen in zwei Klassen unterteilen. Die Prozesstheorien werden hier nicht angesprochen, da diese der traditionellen Organisationslehre angehören und nicht nennenswert zu soziotechnischen Erkenntnissen von Social Software beitragen.

#### **3.1.3.1 Inhaltstheorien der Motivation**

Inhaltstheorien versuchen zu erklären, was in einer Person oder in ihrer Umwelt Verhalten auslöst und aufrechterhält. Diese Theorien arbeiten mit konkreten Annahmen über die Motive und Bedürfnisse jedes Individuums. Die bekanntesten Inhaltstheorien sind die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow, die ERG-Theorie von Clayton Alderfer, das Zwei-Faktoren-Modell von Frederick Herzberg sowie die Leistungsmotivationstheorie von David McClelland und John Williams Atkinson (Thorn 2002, S. 18).

#### **3.1.3.2 Motivationsmodell und Bedürfnisbefriedigung nach Maslow**

Welche Bedeutung die Motive einnehmen, macht die vielzitierte Motivationstheorie von Maslow deutlich. Er unterscheidet fünf Stufen der Bedürfnisse bzw. Motive, die meist in einer Bedürfnispyramide dargestellt werden:



**Abbildung 1: Bedürfnishierarchie in Unternehmen**  
(Komus/Wauch 2008, S. 95)

Die unteren vier Stufen der Pyramide werden als Defizitbedürfnisse bezeichnet. Das bedeutet, dass Menschen danach streben, diese Bedürfnisse zu befriedigen, wenn sie nicht ausreichend erfüllt sind. Demzufolge kann ein befriedigtes Bedürfnis keine Motivationskraft mehr entfalten. Nach Maslow kann nur ein gewisser Grad an Selbstverwirklichung anwachsen, jedoch niemals gänzlich erfüllt werden. Deswegen spricht man in diesem Fall von Wachstumsbedürfnissen, die im Gegensatz zu den Defizitbedürfnissen gesättigt werden können.

Mit der Befriedigung der Grundbedürfnisse werden Sicherheitsbedürfnisse spürbar. Diesen folgt das Verlangen nach Zugehörigkeit und Liebe, schließlich möchte der Mensch Achtung von seinen Mitmenschen erfahren. Sind all diese Bedürfnisse erfüllt, strebt er nach Selbstverwirklichung (Maslow 1981, S. 63ff.). Zusätzlich macht Rosenstiel auf die Parallelität von Bedürfnis- und Organisationshierarchie aufmerksam. Demnach kann man mit steigendem Status auch vermehrt den Drang nach Selbstverwirklichung feststellen (Rosenstiel 2010, S. 69).

Maslow geht davon aus, dass immer dann, wenn ein Bedürfnis erfüllt ist, das nächsthöhere Bedürfnis die treibende Kraft im Handeln des Menschen spielt. Demnach hat immer die Erfüllung der jeweils höheren Stufe die höchste Motivationswirkung. Ist ein niedriger bewertetes Bedürfnis erfüllt, so nimmt seine Wirkung als Motivationsfaktor deutlich ab. Die Pyramide ist dabei auch unter zeitlichem Aspekt zu interpretieren. Bei den ersten vier Bedürfnisstufen endet der Drang mit der Befriedigung des Bedürfnisses. Die Bedürfnisse in der fünften Stufe erreichen niemals das Ziel, sondern sie können sich diesem nur annähern (Rosenstiel 2005, S. 265). Überträgt man Maslows Konzept auf Wikipedia, so könnte das Ergebnis wie in der folgenden Abbildung in Anlehnung an Komus/Wauch aussehen.



**Abbildung 2: Bedürfnishierarchie in Unternehmen und in der Wikipedia**

(Komus/Wauch 2008, S. 97)

An Hand dieser Abbildung ist ersichtlich, dass die Bedürfnisse bei der Mitarbeit an der Wikipedia in die Bedürfnispyramide von Maslow eingeordnet sind. Erreicht eine Person alle Bedürfnisse bis zu den Ich-Bedürfnissen in seiner Arbeitstätigkeit, so könnte die Teilnahme an der Wikipedia der Selbstverwirklichung dienen. Ist ein Mitarbeiter jedoch unzufrieden und sucht in der Wikipedia-Teilnahme Anerkennung, so wäre die Wikipedia-Teilnahme schon auf der dritten Stufe (soziale Bedürfnisse) einzuordnen und die am Arbeitsplatz ausbleibende Anerkennung könnte durch die Mitarbeit an der Wikipedia kompensiert werden (Komus/Wauch 2008, S. 96). Die Arbeit an der Wikipedia ist meist

intrinsisch motiviert, sie geschieht um ihrer selbst willen. Dies lässt darauf schließen, dass in der Wikipedia meist die Befriedigung des Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung erstrebt wird, vor allem wenn man unter Selbstverwirklichung versteht, die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten regelmäßig zu aktualisieren (Komus/Wauch 2008, S. 97).

Wikipedia kommt ohne explizite Anreize materieller Natur aus. Immaterielle Anreize können in der Erfüllung intrinsischer Bedürfnisse der Wikipedia-Teilnehmer liegen. Die Entscheidung, Inhalte zu erzeugen oder die Organisation zu verlassen, ergibt sich aus intrinsischen Motiven. Werden die intrinsischen Motive befriedigt, so ist ein Anreiz vorhanden, weiter Inhalte zu erzeugen und weiterhin an der Organisation teilzunehmen. Die Motivationstheorie nach Maslow liefert damit Erklärungsansätze für das Funktionieren der Wikipedia.

### **3.1.3.3 Die ERG-Theorie von Alderfer**

Clayton Alderfer lehnt sich in seiner Theorie an Maslow an. Er ist jedoch der Ansicht, dass sich die Bedürfnisklassen von Maslow überlappen können. Demzufolge reduziert er in seinem Ansatz die Maslow'sche Bedürfnispyramide auf drei Bedürfnisklassen:

- Existenzbedürfnisse (**E**xistence needs): physiologische und materielle Sicherheitsbedürfnisse
- Beziehungsbedürfnisse (**R**elatedness needs): soziale, zwischenmenschliche Bedürfnisse (bspw. Verständnis, Akzeptanz und Anerkennung)
- Wachstumsbedürfnisse (**G**rowth needs): Selbstverwirklichung, Selbstständigkeit, Leistung

Im Gegensatz zu Maslow müssen bei Alderfer nicht die Bedürfnisse der unteren Ebene befriedigt sein, um die nächste Bedürfniskategorie erreichen zu können (Böhner 2002, S. 2).

### **3.1.3.4 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg**

Die fünf angewendeten Motivationskategorien von Maslow sind empirisch nicht unumstritten (Komus/Wauch 2008, S. 97). Deshalb entwickelte Frederick Herzberg auf Grundlage einer empirischen Untersuchung zwei unterschiedliche Motivklassen: Hygienefaktoren und Motivatoren. Er bezeichnete seine Folgerungen daher auch als

„Zwei-Faktoren-Theorie“ (Herzberg 2003, S. 53). Die Untersuchung ergab sich aus einer Befragung von gut 200 kaufmännischen und technischen Angestellten (Komus/Wauch 2008, S. 98).

Bestehen Hygiene-Faktoren lässt sich Arbeitsunzufriedenheit vermeiden, aber noch keine Zufriedenheit oder Motivation herbeiführen. Hygiene-Faktoren liefern keinen positiven Anreiz zur weiteren Handlung. Bei Nicht-Befriedigung liegt eine Unzufriedenheit vor. Zu den Hygiene-Faktoren gehören bspw. eine angemessene Bezahlung oder auch eine ansprechende Arbeitsumgebung. Diese Faktoren bringen Mitarbeiter nur unzureichend dazu, härter oder besser zu arbeiten. Die Befriedigung von Motivatoren dagegen stellt einen Handlungsanreiz dar. Motivatoren sind durch ihre aktivierende Wirkung von besonderer Bedeutung für das Zustandekommen der Zufriedenheit eines Mitarbeiters mit seiner Arbeit. Beispiele für Motivatoren sind z. B. Anerkennung der Leistung, Lob, Verantwortung und Erfolg (Herzberg 2003, S. 91f.). Die Motivatoren sind diejenigen Faktoren, die ganz individuelle Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters befriedigen und somit Zufriedenheit bei ihm auslösen. Sie bringen den Angestellten schließlich dazu, mehr zu leisten als bisher.

Herzbergs Theorie hatte wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung des Trends zum Job-Enrichment (siehe Kapitel 6.1.2.3), nach dessen Leitlinien Stellen interessanter und verantwortungsvoller gestaltet werden, so dass ein Höchstmaß intrinsischer Arbeitszufriedenheit erreicht wird. Im Zusammenhang mit der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg und der Bedürfnispyramide nach Maslow kann davon ausgegangen werden, dass durch Job-Enrichment die Arbeitszufriedenheit steigt, da das Bedürfnis nach Autonomie und Selbstverwirklichung stärker befriedigt wird.

Gegen das Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg wurden jedoch immer wieder Einwände erhoben, da die Erhebung methodengebunden ist und durch die Befragung von lediglich zwei Berufsgruppen die Generalisierbarkeit fraglich ist. Nachfolgende Forschungen führten zu dem Schluss, dass Zufriedenheit nicht zwei-dimensional anzusehen sein, sondern eindimensional. Die von Herzberg untersuchten Faktoren beeinflussen demnach alle die Zufriedenheit bzw. die Unzufriedenheit der Mitarbeiter. Von Bedeutung ist Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie deshalb, weil er als erster Organisationspsychologe die Arbeit selbst als Quelle der Mitarbeitermotivation identifiziert (Komus/Wauch 2008, S. 99).

Für die Wikipedia könnten sich Motivatoren und Hygiene-Faktoren wie in folgender Tabelle darstellen, in der sie den Herzberg'schen Faktoren gegenübergestellt werden. Die Motivatoren ergeben sich aus der Wikipedia-Studie der Universität Würzburg (Schroer 2005).

| <b>Herzberg</b>  | <b>Wikipedia</b>  |
|--|---|
| <p><b>Motivatoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistung vollbringen</li> <li>• Anerkennung finden</li> <li>• einen interessanten Arbeitsinhalt haben</li> <li>• Verantwortung übernehmen</li> </ul>  | <p><b>Motivatoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernen, Artikel schreiben und die Qualität der Artikel optimieren, etwas Bleibendes hinterlassen</li> <li>• geringe Relevanz externer Anreize</li> <li>• Spaß, frei gewählte Arbeitsinhalte</li> <li>• Verantwortung für Artikel und Enzyklopädie</li> </ul> |
| <p><b>Hygiene-Faktoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenspolitik</li> <li>• Art der Personalführung</li> <li>• Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen</li> <li>• Gehalt (gilt bedingt und kurzfristig auch als Motivator)</li> <li>• äußere Arbeitsbedingungen</li> </ul> | <p><b>Hygiene-Faktoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zu starke Regulierungen und Einschränkungen könnten demotivierend wirken</li> <li>• zu geringe Serverkapazitäten könnten zu schlechteren Arbeitsbedingungen führen</li> </ul>   |

**Tabelle 2: Motivatoren und Hygiene-Faktoren nach Herzberg und bei Wikipedia**

(Komus, A., Wauch, F., 2008, S. 100)

Insgesamt ist es Wikipedia gelungen, das Umfeld so zu entwickeln, dass die Hygiene-Faktoren weitgehend unproblematisch sind, da die Regelungen auf ein Mindestmaß reduziert sind.

### **3.1.3.5 Gelernte Motivation nach McClelland**

Im Gegensatz zu den bereits genannten substanziellen Theorien werden von David McClelland Bedürfnisse nicht als gegeben, im Sinne von angeboren, angenommen. Vielmehr geht McClelland davon aus, dass der Mensch im Laufe seines Lebens

Bedürfnisse erlernt. Als bedeutsame Schlüsselbedürfnisse im menschlichen Leben werden von McClelland die folgenden hervorgehoben (Krankl 2002, S. 58):

- das Bedürfnis nach Leistung
- das Zugehörigkeitsbedürfnis (soziale Beziehungen zu Mitmenschen)
- das Machtbedürfnis (Kontrolle und Einfluss auf andere)

Das Leistungsmotiv wird von McClelland am sorgfältigsten untersucht. Er kommt zu dem Schluss, dass es sich bei diesem eigentlich um ein Effizienzmotiv handelt, weil es sich im Wunsch ausdrückt, möglichst effizient Leistung zu erbringen (Krankl 2002, S. 59).

## **3.2 Zwischenfazit**

Es liegen keine allgemeingültigen Theorien vor, wie und aus welchen Gründen Mitarbeiter motiviert werden können. Bei dem betrachteten Anwendungsfall Wikipedia interagieren Personen, die freiwillig an dem Projekt mitarbeiten. Der Wille, das eigene Wissen mit anderen zu teilen sowie die intrinsische Motivation dafür ist bereits gegeben. Jedoch ist es interessant zu betrachten, durch welche Motive die Beteiligten angetrieben werden.

Beschäftigte in Unternehmen werden von ihren direkten Vorgesetzten in ihrer Arbeit nicht angemessen anerkannt, jedoch sind die Ursachen hierfür in ganzheitlicheren Strukturen zu suchen. Für Unternehmen wird es künftig zur Herausforderung werden, Führungskräfte zu rekrutieren, die neben den klassischen Führungsinstrumenten wie bspw. Personalauswahl und -einsatz informieren, koordinieren, Ziele vereinbaren und diese kontrollieren sowie ihre Mitarbeiter motivieren können.

Auch bei der Betrachtung gesellschaftlicher und betrieblicher Transformationsprozesse von Anerkennungsverhältnissen sind die Meinungen geteilt, ob sich hieraus für die Beschäftigten vermehrt Chancen der Autonomieentfaltung und Selbstverwirklichung ergeben oder gegebenenfalls eher weitere Spannungsfelder und Risiken entstehen. Sicher erscheint nur, dass die Bedeutung der Arbeit für die Anerkennung ebenso wenig schwindet wie die Bedeutung von Anerkennung für das Verhältnis der Arbeitenden zur Arbeit.

Die vorliegende Arbeit folgt in diesem Zusammenhang der These, dass die Veränderung von Anerkennungsverhältnissen im Zuge einer zunehmenden Subjektivierung von Arbeit weniger als Gewinn oder Verlust von Anerkennung im Allgemeinen zu verstehen ist. Vielmehr handelt es sich um eine Verschiebung der Anerkennung, die zwischen Unternehmen bzw. Institutionen und Mitarbeitern in Gang gesetzt, umkämpft und neu verhandelt wird. Es wird darauf ankommen, wie gut direkte Vorgesetzte ihre Angestellten durch anerkennende und wertschätzende Mitarbeiterführung motivieren können. Die Führungskräfte müssen künftig eine Vorbildfunktion innerhalb von Social Software einnehmen und den Mehrwert einer kollaborativen Nutzung ihren Mitarbeitern aufzeigen. Im besten Fall ist die Führungskraft ein Vorreiter in der Anwendung und im schlechtesten Fall untersagt das Management die Nutzung der vorhandenen Social Software Anwendungen, um eine höhere Kontrolle aus spielen zu können.

Motivationsanreize werden je nach Person unterschiedlich wahrgenommen, sowohl von Individuum zu Individuum als auch von Gruppe zu Gruppe. Geprägt wird diese Wahrnehmung durch die Unternehmensmentalität oder den kulturellen Hintergrund. Dadurch entstehen Konsequenzen bezüglich der intrinsischen Motivation des Nutzers sowie seines Willens und Interesses, die Social Software zu nutzen. Erfolgreiche Motivation kann nur entstehen, wenn das Unternehmensumfeld so gestaltet ist, dass die Nutzung der Social Software von allen Anwendern als Mehrwert empfunden wird und ihre Bedürfnisse befriedigt werden. Der Nutzer sollte keine negativen Konsequenzen erwarten und die Anwendung sollte von den Führungskräften vorgelebt werden, um eine Verbundenheit gegenüber der Social Software zu schaffen.

## 4 Netzwerktheorien

Soziale Netzwerke waren bereits vor dem Web 2.0 von wissenschaftlichem Interesse. Die erworbenen Erkenntnisse sind zum Teil noch heute relevant, da sie aufzeigen, wie sich menschliche Beziehungen in Netzwerken gestalten. Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit den gängigsten Netzwerktheorien ohne technische Schwerpunktsetzung. Auf Ausführungen zu Pierre Bourdieus Werk „Soziales Kapital“, Robin Dunbars „Dunbar-Zahl“ und Robert Metcalfes „Gesetz von Metcalfe“ wird verzichtet. Diese Theorien tragen zwar weiter zur Netzwerkforschung bei, aber es sind aus ihnen keine anerkennungstheoretischen Erkenntnisse abzuleiten. Im Folgenden werden die Stärke schwacher Bindungen, strukturelle Löcher und Hierarchien in Netzwerken kurz skizziert.

### 4.1 The Strength of the Weak Ties

Mark Granovetter hat 1973 erstmals die Intensität von Beziehungen und deren Auswirkungen auf soziale Netzwerke untersucht. Granovetter geht davon aus, dass die Qualität von Beziehungen in Netzwerken von großer Bedeutung ist. Dabei unterscheidet er starke, schwache und keine Bindung zwischen Individuen. Starke Bindungen bestehen z. B. unter Arbeitskollegen, die viel zusammen arbeiten. Schwache Beziehungen verbinden unabhängige Netzwerke mit starker Bindung, die sonst keine Beziehung zueinander haben. Insbesondere die Relevanz dieser Bindungen hebt Granovetter für berufliche Netzwerke hervor. Wechselt z. B. ein Mitarbeiter seinen Arbeitgeber, wechselt er nicht nur von einem Netzwerk in ein anderes. Durch seinen Wechsel entsteht eine Verbindung zwischen den Netzwerken, von der beide Netzwerke profitieren können. Jedes Netzwerk wird durch neue Ideen und Einflüsse bereichert und kann bei Problemen auf eine größere Anzahl an Kontakten zurückgreifen (Granovetter: 1973, S. 1360-1380).

Dieser theoretische Ansatz ist für Social Software besonders relevant, da er Verbindungen zwischen Menschen sichtbar macht. In sozialen Netzwerken pflegen Mitarbeiter ihre Kontakte und Profilinformationen eigenständig und aktualisieren sie bei Bedarf. Sie bestimmen so ihr Fremdbild und betreiben Beziehungspflege. Diese Transparenz erleichtert die Suche nach Experten mit Hilfe der Suchfunktionen in

sozialen Netzwerken. Schwache Beziehungen werden schnell geknüpft und sind gleich für alle sichtbar. So findet online eine weitreichende Vernetzung der Mitarbeiter statt. Beziehungspflege schafft außerdem die Grundlage für Vertrauen. Es ist ein wichtiger Faktor für die Kommunikation und den Informationsaustausch zwischen Individuen und Teams und somit die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Nach Granovetters Theorie steigern Social-Media-Plattformen die Anzahl „schwacher Beziehungen eines Wissensarbeiters, ermöglichen damit den Zugang zu nichtredundanten Informationen und bauen Brücken zu anderen Netzwerken“ (Koch/Richter 2009, S. 87).

Starke Beziehungen sind nicht als Brücken zwischen Netzwerken geeignet. Dagegen stellen schwache Beziehungen gute Verbindungen dar. Facebook und andere Social Media-Plattformen sind hilfreich, „weil sie die Dichte der schwachen Beziehungen sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens verstärken“ (McAfee 2008, S. 26). Verbindungen helfen, die Arbeit schneller und effizienter zu erledigen. „Das ideale Netzwerk für einen Wissensarbeiter besteht wahrscheinlich aus einem Kern von starken Beziehungen und einer umfangreichen Peripherie von schwachen Beziehungen. Weil es laut Definition keinen großen Aufwand verursacht, schwache Beziehungen aufrechtzuerhalten, gibt es keinen Grund, nicht gleich viele davon herzustellen, solange sie nicht auf Kosten von starken Beziehungen gehen“ (McAfee 2008, S. 25).

## 4.2 Strukturelle Löcher

Der Soziologe Roland Burt baut 1992 mit seinem Konzept der strukturellen Löcher (structural holes) auf Granovetters Theorie auf. Er fokussiert sich dabei nicht auf die Beziehungen in einem Netzwerk, sondern auf deren fehlende Verbindungen. Strukturelle Löcher kennzeichnen Netzwerke, die sich gar nicht oder nur wenig überschneiden. In den Netzwerken sind oft starke Bindungen vorhanden. Dadurch ist der Informationsfluss zwischen den Netzwerken sehr gering, während jedoch das Gruppengefühl innerhalb eines Netzwerkes stark ausgeprägt ist. Werden diese Löcher durch schwache Beziehungen eines Mitglieds verbunden, so erhält dieses Mitglied Rückhalt seitens der starken Beziehungen. Gleichzeitig bringt es neue Impulse und Informationen in die Gruppe ein. Durch die schwachen Verbindungen wird ein Informationsvorsprung erreicht, der gleichzeitig zu erhöhter Sichtbarkeit der Person führt. Im betrieblichen Umfeld führt dies dazu, dass der Mitarbeiter, als Verbindungsglied

verschiedener Netzwerke, seinen Wert für das Unternehmen steigern kann. Burt betont somit die Position im Netzwerk und weniger als Granovetter die Beziehungsstärke.

### **4.3 Hierarchien**

Sozialbeziehungen in Netzwerken sind nicht immer symmetrisch. Vielmehr orientieren sich Akteure an vorgegebenen Rollenmustern, auch wenn diese asymmetrische Erwartungen implizieren. Die Annahme ist, dass solche Netzwerksegmente mit ähnlichen Strukturbeziehungen zu anderen Netzwerksegmenten für Rollenkategorien stehen, die der Netzwerkstruktur zugrunde liegen. Menschen suchen tendenziell nach der Anerkennung durch Höhergestellte (Gould 2002, S. 1143ff.). Deswegen lassen sich soziale Strukturen oft nicht in Cluster mit größerer Netzwerkdichte auflösen, sondern in Segmente von Eliten oder informellen Anführern und eher periphere, am Zentrum orientierte Bewunderer. In informellen Gruppen scheint es eine Tendenz zur Ausbildung von Hackordnungen bzw. Ranghierarchien zu geben (White 1992, S. 24ff.). Solche Rangordnungen reduzieren in erster Linie soziale Unsicherheit und sind demnach eine Antwort auf einen Bedarf an Komplexitätsreduktion (White 1992, S. 5ff., S. 23ff.). So bilden sich Konflikte vor allem in Sozialbeziehungen ohne klare Rangordnung. Netzwerke mit klarer Ranghierarchie zeigen eine stärkere kulturelle Homogenität (Martin 2002, S. 861ff.). Ranghierarchien erleichtern also die Koordination zwischen Akteuren und erfüllen damit einen sozialen Bedarf an Komplexitätsreduktion. Menschen brauchen soziale Strukturen für die Reduktion von sozialer Unsicherheit. Gleichheit ist sehr viel anspruchsvoller zu realisieren und setzt vor allem eine starke Disziplinierung von Menschen im sozialen Austausch voraus (Elias 1939, S. 323).

### **4.4 Zwischenfazit**

Insgesamt liefern die Netzwerktheorien in ihrer Vielfältigkeit eine sehr eigenständige Perspektive auf soziale Verhaltensweisen und auch auf das Verhältnis zwischen Menschen und die zwischen ihnen bestehenden sozialen Strukturen. Folgende zentrale Aussagen lassen sich aufstellen: Menschen werden in ihrem Denken und Handeln durch ihr soziales Umfeld geprägt. Sie sind keine Herdentiere, die in ihrer Gruppe vollständig aufgehen, sondern vernetzen sich eher kleinteilig und selektiv. Das soziale Umfeld lässt sich deswegen besser als Netzwerk beschreiben. Im Netzwerkbegriff stehen Akteure an den Schnittstellen zwischen Sozialbeziehungen und Netzwerkkontexten. In der Interaktion untereinander entwickeln sich sehr oft Ranghierarchien, an deren Rollen sich Menschen orientieren. Diese Ranghierarchien

leisten eine Reduktion sozialer Komplexität. Egalitäre soziale Strukturen sind gegenüber hierarchischen Ordnungen aufwändiger zu organisieren.

## 5 Enterprise 2.0

„Nicht die Software an sich ist sozial, sondern diese Qualität entsteht erst im gemeinsamen, sinnhaft auf andere bezogenen Gebrauch einer spezifischen Anwendung.“

(Jan Schmidt)

Dieser Abschnitt soll die wesentlichen Social-Software-Anwendungen aus technischer Sicht aufzeigen. Diese Erkenntnisse werden als Grundlage für die weitere Betrachtung von Anerkennungsstrukturen von Mitarbeitern in der Unternehmenskommunikation durch die technischen Möglichkeiten von Enterprise 2.0 dienen.

Ein wesentliches Merkmal von Social-Software-Systemen besteht darin, dass sie sich fortlaufend verändern und weiterentwickeln. Die folgende Aufstellung der Social-Software-Anwendungen hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr handelt es sich um einen subjektiven Eindruck der wichtigsten derzeitigen Anwendungen, die im Hinblick auf die Anerkennungsstrukturen von Mitarbeitern im Unternehmenskontext untersucht werden. Es stellt sich die Frage, ob Social-Software-Anwendungen die Anerkennung für die Arbeitsleistung der Mitarbeiter in einem Unternehmen unterstützen können und wie eine anerkennende Zusammenarbeit von Mitarbeitern aussehen kann.

Im folgenden Abschnitt wird zunächst einmal eine Klärung des Begriffs Social Software vorgenommen.

### 5.1 Begriffsklärung: Social Software

In der wissenschaftlichen Literatur gibt es zum aktuellen Zeitpunkt keine eindeutige Definition von Social Software (Komus/Wauch 2008, S. 2-4). In der vorliegenden Arbeit

wird der Begriff als Synonym für Enterprise 2.0 und die Anwendung von Web-2.0-Technologien bzw. Social-Media-Funktionalitäten in der Unternehmenskommunikation verwendet. Auf eine Differenzierung zwischen den anfänglichen Begriffen „Web 2.0“ und „Social Software“ wird dabei verzichtet, da eine solche Unterscheidung nur schwer vorzunehmen ist. Die Unterscheidung fällt, deshalb schwer, weil mehrere Begriffe wie Social Business, Social Software, Enterprise 2.0 u.a. mit unterschiedlicher technischer und soziotechnischer Betrachtungsweise verwendet werden. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass es bei der Nutzung einer Social Software in der firmeninternen Kommunikation sich um ein komplexes soziotechnisches Projekt handelt, an dem die Technik, der Faktor Mensch und die Unternehmensorganisation eine entscheidende Rolle spielen.

„Enterprise 2.0“ wird in der nachfolgenden Arbeit als Ursprungsbegriff nach Andrew McAfee (McAfee 2006, S. 21-28) verstanden. Der Autor prägte ihn in seinem Artikel „Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration“ aus dem Jahr 2006. Unter „Enterprise 2.0“ versteht er „die Nutzung von Social-Software-Plattformen innerhalb von oder zwischen Unternehmen und ihren Partnern oder Kunden. Diese Interpretation des Begriffs betont, dass unter Enterprise 2.0 neben der bloßen Technologieumsetzung im Unternehmen auch die Notwendigkeit einer unternehmenskulturellen Anpassung verstanden wird. In der Diskussion um diese unternehmenskulturelle Veränderung von Enterprise 2.0 werden Forderungen wie der Abbau von Hierarchien sowie die Schaffung von Freiräumen für Selbstorganisation genannt (Stamer 2008, S. 59-87). Plattformen sind digitale Umgebungen, in denen Beiträge und Interaktionen global und dauerhaft sichtbar sind“ (McAfee 2008, S. 18). Im Jahr 2009 ergänzte McAfee die Definition um die Fokussierung auf die Unternehmensziele beim Einsatz von Social Software (McAfee 2009, S. 176).

Entscheidendes Kennzeichen von Social-Software-Systemen ist die hohe Relevanz des Beitrags der Nutzer. Social-Software-Systeme sind umfassende soziotechnische Systeme<sup>2</sup>, die auf Basis technischer und sozialer Vernetzung durch einfach zu bedienende Informationssysteme gemeinsam in einem bestimmten Themenfeld Leistungen generieren.

Der Wert der dabei genutzten Software selbst dürfte im Gegensatz zu vielen anderen Software-Systemen eher gering sein. Ihr eigentlicher Wertbeitrag liegt weniger in der

Software-Applikation als vielmehr in den durch das System geschaffenen, gesammelten und kategorisierten Inhalten. Diese Web-Inhalte, die Nutzer selbst erstellen, werden „User-Generated-Content“ genannt (Komus 2006, S. 36). So erklärt sich auch, dass Michael Koch und Alexander Richter davon ausgehen, Social Software gewinne mit zunehmender Userzahl an Nutzen und ermögliche Verbindungen zwischen Menschen. Diese Verbindungen gäbe es ohne Social Software nicht.

McAfee hat mit dem Akronym SLATES beschreibende Eigenschaften für Enterprise-2.0-Anwendungen definiert. Demnach sollen Inhalte leicht zu finden (Search), untereinander verlinkt (Links) von Nutzern veränderbar (Authoring) und mit Schlüsselwörtern (Tags) kategorisierbar sein. Unter „Extensions“ fasst McAfee die Eigenschaft der Software zusammen, mitzudenken und den Nutzern z. B. relevante Inhalte vorzuschlagen. Unter „Signals“ versteht er die Möglichkeit, über Änderungen und Neuigkeiten informiert zu werden (McAfee 2006, S. 23-25).

Obwohl der Begriff „Enterprise 2.0“ eine neue Unternehmensform erahnen lässt, wird er heute in der Regel als Synonym zum Terminus „Web-2.0-Werkzeuge im Unternehmen“ verwendet und ist weitestgehend technologisch gemeint. Der Erfolg von Enterprise 2.0 wird aber vor allem durch menschliche und nicht durch technische Faktoren bestimmt (McAfee 2008, S. 18). Tim O'Reilly beschreibt in seinen sieben Prinzipien des Web 2.0 in erster Linie die Orientierung am Nutzer zusammen mit den neuen Teilhabemöglichkeiten und dem Dialog als Merkmale des Web 2.0 (O'Reilly 2005). Treiber dieser Entwicklung waren sinkende Kosten und verbesserte Benutzerfreundlichkeit (Usability), die es auch Menschen ohne Programmiererfahrungen ermöglichten, benutzergenerierte Inhalte (User-Generated-Content) im Internet zu veröffentlichen (Kilian/Hass/Walsh 2008, S. 8). So wurde das Web zu einem Dialogmedium, das seinen Konsumenten gleichzeitig die Möglichkeit gibt, eigene Inhalte zu produzieren, zu kommunizieren und sich untereinander zu vernetzen.

## 5.2 Basisanwendungen von Social Software

Es gibt eine Vielzahl an Social-Media-Technologien und laufend werden neue entwickelt. Allen Anwendungen gemein ist, dass ihr Erfolg in der privaten Nutzung begann, während Unternehmen gegenüber Social-Media-Anwendungen zunächst oftmals skeptisch eingestellt waren. Befürchtet wurde, dass mit der Nutzung ein zu

---

<sup>2</sup> Laut Günter Ropohl bilden in einem soziotechnischen System die Technik und der Mensch eine Einheit. Ein Merkmal von soziotechnischen Systemen ist, dass kein Ergebnis zustande kommt,

großer Kontrollverlust einhergehen könnte. Doch viele Mitarbeiter, die Social-Media-Anwendungen aus der privaten Nutzung kennen, wünschen sich diese auch in der Unternehmenskommunikation. Die Software-Lösungen müssen am Anfang nicht perfekt sein, sondern können im agilen Vorgehen fortlaufend optimiert werden. Durch entsprechendes Feedback der Anwender besteht sogar die Möglichkeit, die Funktionalität nach den Nutzerwünschen immer weiter zu verbessern. Somit betrachtet Peter Schütt schon das Entstehen solcher Anwendungen als einen sozialen Prozess (Schütt 2013, S. 37).

Die wichtigsten dieser Anwendungen waren anfangs Wikis, Blogs und Foren sowie das Teilen von Lesezeichen. Sven Dembski fand in einer Untersuchung im Jahr 2013 über den Einsatz von Social-Software-Anwendungen heraus, dass innerbetriebliche Wikis mit 88,4 Prozent am häufigsten genutzt werden. Es folgen Social Networks mit 56,5 Prozent und Instant Messaging mit 55,1 Prozent. Weblogs werden von 47,8 Prozent der Unternehmen eingesetzt. Social Tagging gibt es nur in jedem zehnten Unternehmen (10,4 Prozent), Microblogs wiederum in jedem vierten (24,6 Prozent) (Dembski 2013, S. 116, 137).

Als Basistechnologie und Ausgangspunkt der Social Software gelten sogenannte „Feeds“. Sie gelten als anschauliches Beispiel dafür, wie sich die Push- zur Pull-Kommunikation hin entwickelt hat. Feeds sind eine Technik zur strukturierten Veröffentlichung und einfachen Übersicht von Änderungen auf Internetseiten (z. B. bei Wikis, Blogs und Foren) und gehören zu den Pull-Formaten. Im Gegensatz zu Benachrichtigungen per E-Mail (Push) geht die Initiative zum Nachrichtempfang bei Feeds vom Empfänger aus. Damit können Feeds in der internen Kommunikation dazu beitragen, Informationen zu filtern und dem „Information Overload“ entgegenzuwirken.

### 5.2.1 Wiki

„I'm a lazy guy. I don't know how to organize. Let's just let the community organize.“

(Ward Cunningham)

Eine der ältesten Social-Media-Anwendungen sind Wikis. Die Namensgebung geht zurück auf den hawaiianischen Term „Wikiwiki“, was „schnell“ oder „sich beeilen“ bedeutet. Ursprünglich wurden Wikis als Arbeitsmittel zum gemeinsamen

---

wenn die soziale bzw. technische Komponente fehlt.

Programmieren von Software entwickelt. Dabei handelt es sich um benutzerfreundliche Plattformen, welche das gemeinsame Erstellen und Bearbeiten von Texten ermöglichen (Bentele 2011, S. 63). Außerdem dienen sie zur schnellen Erstellung von miteinander verknüpften Texten (Koch/Richter 2009, S. 37). Die Partizipation der Nutzer steht im Mittelpunkt. Wikis gelten eher als Many-to-Many-Medium, das sich besonders für die Zusammenarbeit eignet (Ebersbach 2011, S. 40f.). Während der Inhalt eines Blogs durch neue Beiträge und Kommentare mit der Zeit tendenziell wächst, steht beim Wiki die Qualität des Endergebnisses im Mittelpunkt. Die Autoren treten dabei, anders als beim Bloggen, in den Hintergrund (s. u.).

Damit Benutzer neue Beiträge erzeugen bzw. existierende Texte bearbeiten und ergänzen können, verwenden Wikis einfach zu bedienende Online-Editoren und besitzen keine komplexen Layout-Funktionen, Freigabeprozesse oder Zugriffsrechte. Wikis charakterisieren sich durch eine leichte Bedienung und ein einfach gestaltetes Layout (Müller/Gronau 2009, S. 11). Das Editieren, Löschen, Ergänzen, Verschieben und Verlinken von Beiträgen sollen so nutzerfreundlich wie möglich sein. Dabei ist immer die aktuelle Version eines Wikis sichtbar.

Vor allem die bei Content-Management-Systemen angewendete Bearbeitungskontrolle durch technische Zugriffsrechte wird bei Wikis durch eine soziale Kontrolle ersetzt. Dazu werden alle Änderungen protokolliert und die Bearbeiter eines Beitrags können sich automatisch über Änderungen darüber informieren lassen (Koch/Richter 2009, S. 38). Wikis verfügen über sogenannte Versionierungsfunktionen, mit denen Änderungen nachvollziehbar sind und rückgängig gemacht werden können.

Die Strukturierung von Wikis basiert auf Verlinkungen, die es dem Nutzer erlauben, schnell Zusammenhänge zu erfassen und von einem Eintrag zum nächsten zu navigieren. Zudem ist es möglich, über eine Volltext- oder Titelsuche individuell relevante Informationen zu finden (Ebersbach 2011, S. 49f.).

Grundprinzip des Wikis ist die Selbstorganisation. So sind Inhalte und deren Strukturierung den Nutzern überlassen und können jederzeit verändert werden (Ebersbach 2011, S. 41). Ein Wiki kann also nie als vollendet gelten. Diese Herangehensweise aus dem Web 2.0 steht im Kontrast zur herkömmlichen Unternehmenskommunikation, in der Beiträge vorgegebene Freigabeprozesse durchlaufen müssen und nach der Freigabe – zumindest weitestgehend – bestehen bleiben (Günther 2010, S. 25).

In einer gut funktionierenden Gruppe aus Bearbeitern und Lesern führen der Gruppenzusammenhalt und das Verfolgen gemeinsamer Gruppenziele dazu, dass Korrekturen schnell überprüft werden und so Missbrauch vermieden wird. Im Gegensatz zu streng zugriffskontrollierten Systemen versuchen Wikis, die Benutzer über sehr flache Eintrittshürden dazu zu animieren, Inhalte zu erstellen, die dann diskutiert und weiterentwickelt werden. Der Einsatz von Wikis ist immer dann sinnvoll, wenn in einem Team von mehreren Mitgliedern auf einfache Art und Weise Informationen gesammelt und gemeinsam erweitert werden sollen. Somit können die gesammelten Informationen als Wissen zentral zugänglich und nutzbar gemacht werden. Neben der zentralen Sammlung von Informationen finden Wikis im Unternehmenskontext ihren Einsatz auch in der Dokumentation von Wissen wie Anleitungen, Richtlinien, Handbüchern, FAQs und Glossaren sowie im Projekt- oder Abteilungsmanagement zur Verwaltung von Protokollen und Plänen (Koch/Richter 2009, S. 39).

Durch ihren inkrementellen und organischen Charakter stehen Wikis im starken Gegensatz zur herkömmlichen internen Unternehmenskommunikation. Genau hierin liegen die Stärken des Wikis als Instrument der Unternehmenskommunikation: Glossare und FAQ-Seiten wachsen nach und nach. Da Mitarbeiter Inhalte mitgestalten können, wird das Erstellen von Inhalten auf viele Schultern verteilt. Ein Wiki als Instrument der internen Kommunikation kann somit bei der Etablierung einer partizipativen Unternehmenskultur helfen. Diese hat wiederum einen großen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit der Unternehmen (Herbst 2011, S. 187). Denn mündige Mitarbeiter, die etwa an Entscheidungsprozessen beteiligt und nach ihrer Meinung gefragt werden, sind zufriedener und motivierter. Indem sie ihr Wissen teilen, können sie in den Genuss von Anerkennung kommen und sich eine Reputation als Experte erarbeiten.

### **5.2.2 Blog**

Ursprünglich als Weblog<sup>3</sup> bekannt wird zunehmend die Abkürzung Blog verwendet. Blogs entstanden, um einfach und schnell Erfahrungsberichte oder Meinungen im Internet zu veröffentlichen. Es handelt sich dabei um eine Internetseite, deren Inhalte regelmäßig aktualisiert werden. Dabei stehen die aktuellen Beiträge (auch „Einträge“ oder „Posts“ genannt) immer chronologisch an erster Stelle (Alby 2008, S. 21). Autoren von Blogs werden auch „Blogger“ genannt.

---

<sup>3</sup> Zusammengesetzt aus „Web“ und „Log“ (engl. für Protokoll bzw. Logbuch).

Im Gegensatz zur Erstellung eines Wiki-Eintrags sind diese Veröffentlichungen nicht in eine Informationssammlung eingebunden, sondern stellen meist einen in sich geschlossenen Beitrag dar. Dementsprechend besteht ein Blog aus Beiträgen eines oder mehrerer Autoren (Koch/Richter 2009, S. 23f.). Bei einem Blog stehen in der Regel der Blogger und seine persönlichen Inhalte im Mittelpunkt.

Vor allem „Links“, also Verknüpfungen zu anderen Inhalten oder Webseiten, sind wesentliche Bestandteile von Blogs. Dadurch entsteht die sogenannte „Blogosphäre“, die Gesamtheit aller vernetzten Blogs (Schönefeld 2009, S. 84). Da die Anzahl der Blogger pro Blog in der Regel erheblich kleiner ist als die der Leser und Kommentatoren, handelt es sich tendenziell um ein One-to-Many-Medium.

Fast jedes Blog verfügt über folgende Komponenten:

- Durch eine Kommentarfunktion wird dem Nutzer unmittelbar die Möglichkeit gegeben, auf die Einträge zu antworten.
- Jeder Beitrag, manchmal auch jeder Kommentar, verfügt über eine eindeutige nicht veränderbare Adresse (URL) (Ebersbach 2011, S. 68). So wird sichergestellt, dass externe Links auf Beiträge nie ins Leere führen, auch wenn sie im Nachhinein editiert wurden. Ausgenommen sind gelöschte Beiträge.
- Die URLs ermöglichen es dem Blogautor, zu erfahren, wenn seine Beiträge in anderen Blogs kommentiert oder zitiert werden. Dabei werden Informationen über Verlinkungen an die Content- und Webserver des verlinkten Beitrags gesendet. Beim Pingback geschieht das automatisch, während beim Trackback die URL vom beziehenden Blogger noch selbst ermittelt werden muss (Schönefeld 2009, S. 60).
- Bei jeder Aktualisierung wird ein RSS-Feed generiert. Dieser kann vom Leser mittels einer speziellen Software abonniert werden und informiert ihn dann automatisch über neue Beiträge (Alby 2008, S. 23).
- Viele Blogs stellen dem Nutzer sowohl Kategorien als auch Schlagwörter (Tags) zur Navigation zur Verfügung.
- Im Archiv eines Blogs werden ältere Beiträge abgelegt und können somit jederzeit eingesehen werden.

Blogs haben mit einer Kommentarfunktion zwar eine Ähnlichkeit zu Foren. Sie dienen jedoch weniger der Diskussion eines bestimmten Themas in einer Gruppe, sondern

vielmehr der persönlichen Veröffentlichung von Mitteilungen, Meinungen und Bekanntmachungen durch Blogautoren.

Zerfaß sieht in Blogs ein strategisches Instrument der Unternehmenskommunikation. Interne Einsatzmöglichkeiten bieten seiner Meinung nach „Knowledge Blogs“, um Wissen zu vermitteln, „Kampagnen-Blogs“ dienen dazu, Themen zu besetzen, und „Kollaborations- bzw. Projektblogs“, um innerhalb des Unternehmens Verträge zu unterstützen und Beziehungen zu pflegen (Pleil/Zerfaß 2007, S. 526):

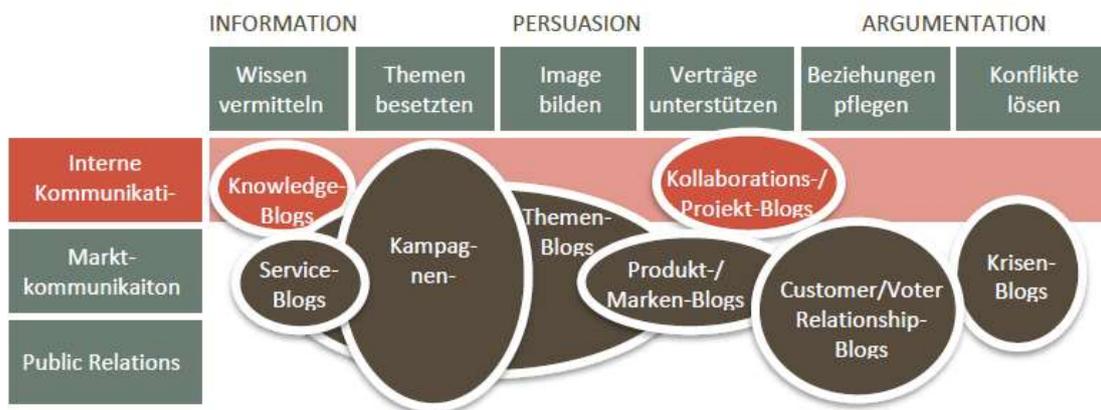


Abbildung 3: Einsatzmöglichkeiten von Blogs nach Zerfaß  
(Zerfaß/Boelter 2005, S. 127)

Knowledge Blogs und Projektblogs unterstützen damit vor allem die innerbetriebliche Zusammenarbeit. Herbst sieht die von Zerfaß als Markt- und PR-Instrument eingeordneten „Krisen-Blogs“ auch als Kommunikationsmittel der internen Kommunikation. Sie können helfen, Gerüchte zu entkräften. Außerdem ergänzt er die Aufzählung um (CEO-Blogs), die als Instrument der Führungskräfte zur direkten Mitarbeiterkommunikation genutzt werden können (Herbst 2011, S. 206). Blogs können somit zu den Zielen der internen Kommunikation beitragen, indem sie Glaubwürdigkeit und Vertrauen in bloggende Führungskräfte und das Unternehmen erhöhen.

Durch die multimediale Ausrichtung eines Blogs lässt sich je nach Inhalt die optimale Vermittlungsform wählen. Durch die Kommunikation über Bild und Ton, über Podcast und Vodcasts lassen sich in manchen Fällen etwa emotionale Inhalte oder komplexe Zusammenhänge besser transportieren. Sie können besonders geeignet sein, Mitarbeiter intern zu informieren und zu schulen. Das Abonnement von Podcasts und Vodcasts per Feed ermöglicht es der Zielgruppe, sich automatisch über neue Inhalte informieren zu lassen. Da diese zudem jederzeit ortsunabhängig abrufbar sind, können

sie gut für unternehmensweite Kommunikationsmaßnahmen eingesetzt werden (Mast 2010, S. 236). Multimediale Inhalte ergänzen die Kommunikationsmittel der internen Kommunikation somit optimal. An dieser Stelle soll nicht weiter auf die Diskussion eingegangen werden, ob es sich bei einem Pod- bzw. Vodcast um ein Dialogmedium handelt. Es wird davon ausgegangen, dass die Kommentarfunktion – wie bei einem Blog üblich – verwendet wird, so dass ein Feedbackkanal vorliegt, um in den Dialog mit den Rezipienten zu treten.

Im Unternehmen können Blogs für folgende Aspekte der internen Kommunikation zur Verfügung stehen (Koch/Richter, S. 27f.):

- zur Vermittlung von Bekanntmachungen der Geschäftsleitung und Führungskräfte
- zur Vermittlung von Informationen von Fachkräften zu Spezialthemen
- als Mitarbeiterzeitung
- als Mitteilungsmedium, das es jedem Mitarbeiter ermöglicht, über seine Arbeit, z. B. von Kundenbesuchen, zu berichten
- zur Abstimmung von Tagesordnungen und Protokollen

Blogs können in einem Unternehmen E-Mail-Verteiler ersetzen, die oft ebenfalls für die Informationsverteilung und Ankündigung genutzt werden. Im Gegensatz zu Verteilern haben Blogs den Vorteil, dass diese persistent sind und damit bspw. Informationen zu einem Projekt wechselnden Team-Mitgliedern, die später zu einer Gruppe stoßen, zur Verfügung stehen.

### **5.2.3 Microblog**

Nachdem Blogs eine weite Verbreitung im Internet fanden, entstand der Bedarf nach einer noch „leichtgewichtigeren“ Kommunikationsform, die es ermöglicht, ausschließlich kurze Mitteilungen an Stelle von meist längeren Blog-Beiträgen zu verfassen. Mit Microblogs veröffentlicht der Autor kurze und zeichenbeschränkte Meldungen, die wie bei einem Blog chronologisch, mit dem neuesten Beitrag oben in der Chronik, angezeigt werden. Es handelt sich bei einem Microblog um ein „asynchrones Echtzeitmedium“ (Ebersbach 2011, S. 86). Die Einträge haben meist einen hohen Aktualitätsbezug, müssen aber nicht zwingend zum Zeitpunkt der Veröffentlichung gelesen werden. Darin besteht auch der Unterschied zu synchronen Echtzeitmedien wie dem Chat und Instant Messaging. Außerdem werden oft externe Links geteilt und Beziehungen zwischen den

Nutzern geknüpft. Somit teilen Microblogs auch Eigenschaften von Social Sharing und Social-Networking-Plattformen (Ebersbach 2011, S. 85).

Andere Benutzer können auf diese Mitteilung mit einem Kommentar reagieren, die Mitteilung weiterleiten oder empfehlen. Benutzer sehen die Mitteilungen von Mitgliedern ihres sozialen Netzwerks in ihrem Activity Stream (s. u.). Ein wesentlicher Unterschied zwischen einem Microblog und einer E-Mail ist, dass eine Microblog-Mitteilung nicht an einen speziellen Empfänger gerichtet ist. Das bedeutet, dass sie nicht an eine Empfängerliste gesendet, sondern lediglich vom Autor zur Verfügung gestellt wird. Dementsprechend hat ein Microblog-Eintrag nicht den Charakter einer Nachricht an einen ausgewählten Empfänger, sondern stellt eine Mitteilung an das gesamte soziale Netzwerk dar (Koch/Richter 2009, S. 35). Um bestimmte Empfänger besonders auf die Mitteilung hinzuweisen, können diese in der Nachricht besonders gekennzeichnet werden, z. B. mit der Syntax @Name wie etwa bei Twitter üblich. In den meisten Systemen erhält der so gekennzeichnete Benutzer dann eine E-Mail mit dem Hinweis auf die Mitteilung in dem Microblog. Alternativ können Beiträge mit einem #-Zeichen (Hashtag) und nachfolgendem Schlagwort versehen werden. Dies ermöglicht die automatische Suche und Zusammenfassung aller gleichen verschlagworteten Einträge.

Reine Microblog-Plattformen werden im Unternehmenskontext meist extern für Marketing und Kundenbindungsmaßnahmen benutzt. Allerdings sind Statusmeldungen den Microblogs sehr ähnlich und finden als Bestandteil interner Social Networks ihre Verwendung (Koch/Richter 2009, S. 36). Microblogs haben gegenüber Blogs eine geringere Eintrittshürde, da der Benutzer keine umfangreichen Beiträge verfassen muss.

Innerhalb eines Unternehmens können Microblogs sehr gut genutzt werden, um

- schnell Ideen oder Hinweise zu einem Thema zu recherchieren oder zu sammeln,
- Kollegen über aktuelle Projekte und Erfahrungen zu informieren,
- Fragen an seine Kollegen zu stellen,
- auf interessante Informationen und Termine hinzuweisen, indem (zusätzlich) auf Inhaltsquellen verlinkt wird.

### 5.2.4 Foren

In einem Forum können Diskussionsbeiträge veröffentlicht werden, die von anderen Benutzern gelesen und beantwortet werden können (Koch/Richter 2009, S. 33). Foren dienen dazu, eine Themendiskussion zu starten und zu führen (Wellman 1999, S. 167-194). Foren sind auch im organisationsinternen Einsatz gegenüber E-Mail-Verteilern vorteilhaft, da sie die Abstimmungsdiskussionen zu einem Thema dauerhaft transparent machen und somit auch Teilnehmern, die erst später hinzustoßen, zur Verfügung stehen (Koch/Richter 2009, S. 33f.). Foren können ein wichtiges Mittel zum Wissensmanagement in Organisationen sein, indem sie den gegenseitigen Erfahrungsaustausch ermöglichen und das Ergebnis des Austauschs gleichzeitig dokumentieren.

### 5.2.5 Soziale Netzwerke

Soziale Netzwerke haben ihren Ursprung in der Fähigkeit der Menschen, zueinander Beziehungen aufzubauen. In der Sozialforschung sind sie daher schon lange Gegenstand wissenschaftlicher Arbeiten. Mit dem Internet haben diese Verbindungen lediglich ihre virtuelle Entsprechung gefunden (Koch/Richter 2009, S. 53).

Soziale Netzwerke ermöglichen den Nutzern, sich online darzustellen und mit anderen in Verbindung zu treten, um sich zu vernetzen. Das Knüpfen von Kontakten wird dokumentiert, was die spätere Suche und Kontaktaufnahme zu bekannten Personen erleichtert. Soziale Netzwerke unterstützen die Bildung von Communitys, also den freiwilligen Zusammenschluss von Personen, die gemeinsame Interessen haben. Das Finden und Vernetzen von Personen stehen im Mittelpunkt.

Folgende Grundfunktionen gehören zu sozialen Netzwerken (Koch/Richter 2009, S. 55ff.):

**Identitätsmanagement:** Der Nutzer kann in seinem Profil persönliche Daten einpflegen und so selbst bestimmen, wie er sich im virtuellen Netzwerk darstellen möchte. Bereitgestellte Formularmasken geben dabei meist den inhaltlichen Fokus, z. B. Hobbys oder Qualifikationen, vor.

**Suchfunktionen:** Über ausgereifte Suchfunktionen können Nutzer mehrere Suchkriterien kombinieren und so schnell Personen finden, den sie suchen.

Kontext- und Netzwerk-Awareness: Die Herstellung von Vertrauen erfolgt bei sozialen Online-Netzwerken über das Aufzeigen von gemeinsamen Kontakten und Interessen. Neben den Informationen zum gemeinsamen Kontext werden die Nutzer über Geschehnisse in ihrem Netzwerk informiert.

Kontaktmanagement: Es gibt in sozialen Netzwerken zunehmend die Möglichkeit, Kontakte zu differenzieren und bestimmte Inhalte nur mit bestimmten Personen bzw. Personenkreisen zu teilen. Außerdem müssen Beziehungen nicht immer auf Gegenseitigkeit beruhen. So kann eine Person „verfolgt“ und ihre Aktualisierungen und Beiträge nachvollzogen werden, ohne zwingend Teil ihres Netzwerks sein zu müssen. Durch das Verfolgen von Aktivitäten seiner Kontakte entsteht Netzwerk-Awareness.

Gruppenbildung und gemeinsamer Austausch: Wie bereits eingangs erwähnt, bieten soziale Netzwerke die Möglichkeit, sich zu Communitys zusammenzuschließen. Nicht selten handelt es sich um die virtuelle Ergänzung bereits im realen Leben existierender Gruppierungen. Diese Tatsache wird als „Mehr-Ebenen-Networking“ bezeichnet (Ebersbach 2011, S. 110).

Unternehmen können von sozialen Netzwerken profitieren, etwa indem ein Mitarbeiter in einem Unternehmensverzeichnis nicht als „reiner Telefonbucheintrag“ aufgeführt wird, sondern weitergehende Informationen zu ihm zu finden sind, durch die die anderen Kollegen mehr über seine Kompetenzen und Arbeitsschwerpunkte erfahren. Diese Systeme lassen neben der Verwaltung der Kommunikationsdaten auch differenziertere Mitarbeiterprofile, z. B. die Pflege von persönlichen Informationen wie eines Profilfotos, Interessen und Kompetenzen zu. Zusätzlich können andere Kollegen in ein persönliches Netzwerk aufgenommen und Beziehungen zu ihnen aufgebaut werden.

Es gibt im Internet etliche Soziale-Netzwerk-Plattformen, die den Fokus auf verschiedene Arten von Beziehungen richten. Innerbetrieblich ist der Fokus und der Nutzerkreis des sozialen Netzwerks klar: Kollegen vernetzen sich hauptsächlich, um sich über relevante Themen auszutauschen. Dabei wird in Firmennetzwerken Authentizität vorausgesetzt, während im Internet oftmals Pseudonyme gewählt werden können.

### **5.2.6 Instant Messaging und Präsenzanzeige**

Während E-Mail die zeitversetzte Kommunikation unterstützt, dienen Instant-Messaging-Lösungen der Textkommunikation in Echtzeit. Dazu bieten die Systeme einfache

Möglichkeiten zum Nachrichtenaustausch und zum Echtzeitdialog. Hervorzuheben ist die Kopplung mit einer Anzeige der Online-Präsenz der Teilnehmer. Daran kann ein Benutzer schnell erkennen, ob er einen Ansprechpartner sofort erreichen kann oder ob dieser nicht erreichbar bzw. nicht am Arbeitsplatz ist und damit nicht für einen Nachrichtenaustausch zur Verfügung steht.

Instant-Messaging-Systeme können im Unternehmen zur Reduktion des E-Mail-Verkehrs beitragen, indem sie für folgende Zwecke eingesetzt werden (Koch/Richter, 2009, S. 67ff.):

- kurze Dialoge, z. B. zur Terminabstimmung
- Austausch von Dateien und kurzen Informationen
- Rückfragen, z. B. zu einer E-Mail
- schnelle Abstimmungen
- Nutzung der Präsenzanzeige, um einen Telefonanruf zu koordinieren

Einige Social-Software-Hersteller bieten darüber hinaus Funktionen wie bspw. Gruppendiskussion und Videokonferenz an.

### 5.2.7 Tagging

Mit der erhöhten Partizipation der Nutzer im Web 2.0 entstand auch eine neue Form der Klassifizierung von Inhalten: die Folksonomy<sup>4</sup>. Hierbei werden die Inhalte von den Nutzern frei in Kategorien eingeordnet. Technisch werden Nutzer durch Mechanismen zur Autovervollständigung dabei unterstützt, eine Folksonomy zu erstellen. Das heißt, wenn Benutzer einen Wortanfang eingeben, werden automatisch bereits bekannte Tags vorgeschlagen, um zu vermeiden, dass Benutzer neue, ähnliche Begriffe einführen. Zur Visualisierung von bereits vergebenen Tags werden sogenannte Schlagwortwolken (Tag Clouds) genutzt. Mit der Integration von Schlagwortwolken in das Social Intranet kann den Nutzern zusätzlich eine visuelle Orientierung über die inhaltlichen Themenschwerpunkte gegeben werden.

Gleichzeitig werden Inhalte durch Tagging hinsichtlich ihrer Relevanz bewertet: In einer Tag-Cloud werden häufig genutzte Tags größer dargestellt. Die Mehrfachnennung von Tags beeinflusst auch das Ranking bei Suchanfragen positiv (Alby 2008, S. 127-132).

---

<sup>4</sup> Zusammengesetzt aus „Folks“ (engl. für Menschen bzw. Leute) und „Taxonomy“.

Anwender haben die Möglichkeit, Inhalte wie bspw. Beiträge, Bilder, Videos und Profile mit Tags mit eigenen Metainformationen zu versehen. Dabei ist die Anzahl der Tags unbegrenzt (Koch/Richter 2009, S. 46f.). Die Besonderheit des Taggings besteht darin, dass diese Schlagworte automatisch als Suchbegriffe verwendet werden können. Das heißt, dass sich nach Eingabe eines Schlagworts dieses in eine Verknüpfung umwandelt, die durch Anklicken sofort alle mit den Schlagworten verknüpften Suchergebnisse anzeigt. Damit lässt sich schnell ein Überblick verschaffen. Neben Inhalten besteht auch die Möglichkeit, Personen zu taggen, was als Social Tagging bezeichnet wird. Es wird meist eingesetzt, um Kollegen bestimmte Kompetenzen und Fähigkeiten zuzuordnen.

### **5.2.8 Social Bookmarking**

Durch die Social-Bookmarking-Funktion können Lesezeichen nicht nur lokal im Webbrowser gespeichert, sondern auch im Internet öffentlich zugänglich oder für eine Gruppe abrufbar gemacht werden (Koch/Richter 2009, S. 48). Dadurch kann von jedem beliebigen Rechner auf die Lesezeichen zugegriffen werden. Die Social-Bookmarking-Funktion bietet die Möglichkeit, Lesezeichen anderer Benutzer anzuschauen, die ebenfalls dasselbe Schlüsselwort verwendet haben oder auch ähnliche Seiten gespeichert haben. Darüber erhält der Nutzer Zugriff auf deren Lesezeichensammlung und findet dort sehr wahrscheinlich relevante Informationen.

Können Mitarbeiter ihre Lesezeichen kategorisieren und austauschen, dann entstehen daraus wertvolle Informationssammlungen und sie sparen damit Zeit bei der Suche und Bewertung von Informationen. Zudem werden nicht nur Informationen, sondern auch schnell andere Kollegen entdeckt, die sich bereits mit einem ähnlichen Thema beschäftigt haben. So unterstützen Social Bookmarking-Systeme neben dem Informationsaustausch auch das Finden und Bilden von Expertennetzwerken (Koch/Richter 2009, S. 48ff.).

## **5.3 Definition Online Communitys**

Die Globalisierung und Veränderung der Arbeitswelt erfordern zunehmend zeit- und ortsunabhängige Teamarbeit, welche erst durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien möglich wurde. Social Software ist für diese Art der Zusammenarbeit gut geeignet, da sie auch über räumliche Unternehmensgrenzen hinweg stattfinden kann. Im Kontext der Begriffsdifferenzierung ist darauf hinzuweisen,

dass die verschiedenen Termini in der Literatur sehr vielfältig und zum Teil auch widersprüchlich angewendet werden. Während manche Autoren „Gruppe“, „Netzwerk“ und „Community“ als Synonym verwenden, messen andere den verschiedenen Beziehungsformen eine spezifische inhaltliche Bedeutung bei und grenzen sie somit voneinander ab. Dieser Aspekt hat für die hier vorliegende Arbeit keine wesentliche Bedeutung.

Als Social-Software-Prinzipien nennt Hippner die Fokussierung auf Gruppen und Individuen und ihre Beziehungen, Selbstorganisation, soziale Rückkopplung/Feedback, Vernetzung von Informationen und Personen (Hippner 2006, S. 6-16).

Mit einer Online-Community werden laut Ebersbach, Glaser und Heigl (zit. in: Rheingold 2008, S. 174f.) jene Personen bezeichnet, die sich über einen gewissen Zeitraum hinweg an eine Community binden und dort ihre Spuren hinterlassen. Das heißt, es sind mit dem Begriff diejenigen Mitglieder gemeint, die die Community aktiv mitgestalten und nicht nur besuchen. Damit unterscheidet sich eine Online-Community aufgrund ihrer Interaktion deutlich von einer Community, die lediglich auf die Bereitstellung von Material und Informationen ausgerichtet ist, ohne darüber hinaus einen Austausch zwischen den Nutzern herzustellen (Ebersbach/Glaser/Heigl 2008, S. 174f.).

Für erfolgreiche Kooperation bzw. Teamarbeit in Online Communitys bedarf es unterstützender Koordination und Kommunikation (Koch/Richter 2009, S. 78ff.). Die Koordination bzw. Abstimmung von zielgerichteten Tätigkeiten stellt sicher, dass das Team Mehraufwand vermeidet und seine Ziele erreicht. In diesem Zusammenhang sorgt Awareness dafür, dass die Teammitglieder über den Status des Vorhabens informiert sind und ihre eigenen Tätigkeiten auf die der anderen abstimmen können. Awareness umfasst Auskünfte über die Aktivitäten der Arbeitsbereiche und Teammitglieder sowie die Expertise letzterer. Social Software kann mit Hilfe von Profilinformationen, Statusmeldungen, der dokumentierten Fortschritte in Wikis und der nachvollziehbaren Dialoge in Communitys diese Arten von Awareness unterstützen. Außerdem existiert eine „Social-Awareness“, die die Gemütslage des Teams widerspiegelt (Koch/Richter 2009, S. 124f.) Emotionen können besonders gut über Bild und Ton transportiert werden, daher können hier auch Podcasts und Vodcasts eingesetzt werden.

Online Communitys stehen bei der Kommunikation vor besonderen Herausforderungen, da sie meist räumlich voneinander getrennt sind. Dadurch wird die Wahl der geeigneten

Kommunikationsmittel entscheidend. Als Entscheidungshilfe hat Johansen (1991) die Raum-Zeit-Matrix vorgestellt:



**Abbildung 4: Raum-Zeit-Matrix nach Johansen**  
(Johansen 1991, S. 709)

Wikis, Blogs und Statusmeldungen können von überall und jederzeit bearbeitet werden, müssen allerdings nicht gleichzeitig gelesen werden. Mit dem Aufbau von Communitys und Beziehungen in sozialen Netzwerken geben sie Online Communitys eine neue Qualität.

Enterprise-2.0-Anwendungen halten die Teammitglieder auf dem Laufenden und unterstützen besonders die zeitlich und örtlich asynchrone Kommunikation. Sie erleichtern auf diese Weise den Mitarbeitern die Zusammenarbeit und führen zu einer effizienteren Arbeitsweise, welche letztlich dazu beiträgt, die Unternehmensziele zu erreichen.

Ein nicht zu vernachlässigender Aspekt der Communitys ist die altruistische Bereitstellung geistigen Eigentums aus Gründen der gegenseitigen Anerkennung, der sozialen Bindung, der Stärkung des vorhandenen Wir-Gefühls oder schlicht und ergreifend auf Grundlage des persönlichen Interesses (Ebersbach/Glaser/Heigl 2008, S. 175). Jemand gibt etwas, stellt etwas bereit, ohne dabei eine Gegenleistung zu erwarten. Im Zusammenhang mit Communitys umfasst die „Gabe“ der Nutzer

insbesondere die Zeit, welche diese zur Verfügung stellen, um ihre Gedanken, Überzeugungen und Visionen zu erörtern und zu diskutieren. Das Geben kann als Grundstock für die Entstehung einer Community aufgefasst werden, deren Fortbestand gesichert wird, indem die ersten Nutzer die Gaben des Gründers erwidern.

Besonders hervorzuheben ist demnach das Gruppenziel beziehungsweise das Verhaltensmotiv, das sowohl für die gesamte Gruppe als auch für das einzelne Mitglied ausschlaggebend ist. Das Gefühl der Zugehörigkeit und des Zusammenhaltes zeigt sich nicht nur in einem gemeinsamen Kommunikations- und Wertesystem, sondern auch in dem „Geflecht aufeinander bezogener sozialer Rollen“, welches sich am Gruppenziel orientiert. Ebersbach, Glaser und Heigl (2008, S. 171) weisen darauf hin, dass Kommunikation und Interaktion zwischen den Mitgliedern einer Onlineplattform zentralen Stellenwert haben. Auch ein gemeinsames Regelwerk liegt vielen Communitys zugrunde.

## **5.4 Soziologische Mechanismen als Grundlage von Online Communitys**

Die Untersuchung sozialer Netzwerke ist keineswegs als Resultat moderner Wissenschaft zu verstehen. Bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts beschäftigte sich Georg Simmel mit diesem Phänomen. Er bezeichnet Formen der Vergesellschaftung als „Kreuzung sozialer Kreise“ (Simmel 1908, S. 305). Die Beziehungen, die sich zwischen Menschen entwickeln, verlaufen seiner Meinung nach kreisförmig. Zunächst nennt Simmel hierbei die Familie, welche die Grundlage enger Verbindungen bildet.

Mit fortschreitender Entwicklung knüpft der Mensch auch Beziehungen zu Menschen, die nicht aus seinem familiären Umkreis stammen. Während die Beziehungen innerhalb der Familie vorherbestimmt und unabhängig sind von individuellen Neigungen sowie Interessenslagen, sind Verbindungen, die darüber hinausgehen, an Aspekte wie Veranlagungen, Vorlieben, Tätigkeiten, Sympathie usw. gebunden. Diese Beziehungen haben ihre Grundlage demnach in inhaltlichen Gemeinsamkeiten und Berührungspunkten. Simmels Überlegungen spielen heute noch eine bedeutende Rolle in der Netzwerkforschung. Es gibt zwar eine Reihe an aktuellen Beiträgen zum Thema, jedoch wurden die Dimensionen sozialer Beziehungen, die hierbei zum Tragen kommen, bereits ausnahmslos von Simmel behandelt. Gerade die Einbindung in verschiedene soziale Gruppen, die dem Einzelnen Aushandlungsprozesse abverlangt, beschreibt einen klassischen Moment moderner Beziehungsgestaltung. Simmels

Überlegungen beweisen somit nach wie vor Relevanz hinsichtlich der Konzeption von sozialen Netzwerken.

## 5.5 Zwischenfazit

Mit der Enterprise-2.0-Entwicklung hin zum selbstregulierenden, frei zugänglichen Internet prophezeit McAfee bereits das Ende der Hierarchien im Unternehmen (McAfee 2008, S. 18). Die neue Transparenz führe zu einer „Verlagerung der Hoheitsverhältnisse“ und dem „Verschwimmen der Unternehmensgrenzen“ (Schönefeld 2009, S. 4). Konkret bedeutet dies, dass Unternehmen bei der Darstellung ihrer Produkte, der Festlegung ihrer Preise und der Kommunikation nach außen zunehmend an Einfluss verlieren. Kunden können Produkte bewerten, Rezensionen schreiben und Preise online vergleichen. Mitarbeitern wiederum ist es heutzutage möglich, das Unternehmensbild durch ihre Äußerungen im Internet nachhaltig zu prägen. Diese neue Möglichkeit der Kommunikation, die zuvor überwiegend im Privaten stattfand, beeinflusst zunehmend auch die Arbeitskultur und stellt damit Unternehmen vor neue Herausforderungen. Zudem sind viele Mitarbeiter diese Form der Kommunikation im privaten Umfeld bereits gewohnt und wünschen sich dieselben einfachen Kommunikations- und Kollaborationsmöglichkeiten auch in ihrem Arbeitsumfeld (Simon 2011, S. 35). Die Herausforderung für Unternehmen besteht darin, die obengenannten Veränderungen und ihre Möglichkeiten zu nutzen und aktiv mitzugestalten. Dafür müssen Unternehmen selbst zum Enterprise 2.0 werden und die Unternehmenskultur anpassen.

Die Basisanwendungen von Social Software sind leichtgewichtige Alternativen im Vergleich zu E-Mail-Verteilern und haben durch ihre Nutzungsoffenheit das Potential, die E-Mail-Flut in Unternehmen zu reduzieren. Gleichzeitig bieten sie eine neue Form und Qualität der Kommunikation und können so das Kommunikations- und Informationsverhalten in einem Unternehmen verändern, indem sie die Mitarbeiter dazu anregen, Wissen transparent festzuhalten und sich mit anderen über ihre Arbeit auszutauschen. So tragen sie zu einem verbesserten Wissensmanagement im Unternehmen bei.

# 6 Anerkennung durch Enterprise 2.0

Das folgende Kapitel soll die veränderten Anerkennungsverhältnisse von Mitarbeitern im Unternehmen und deren Folgen näher betrachten. Für die Bezugsgruppen Führungskräfte, Community Manager und Anwender werden vor allem die technischen Möglichkeiten von Enterprise 2.0 zur Anerkennungs- und Motivationssteigerung Gegenstand dieses Abschnitts sein, um die Möglichkeiten der Veränderung durch Enterprise 2.0 abzubilden. Die Themen Motivation und Mitarbeiterbeteiligung sind für Unternehmen wichtige Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Social Software, deren Nutzung oft nicht direkt an Geschäftsprozesse gekoppelt und je nach Unternehmenskultur damit mehr oder weniger freiwillig ist.

Die vorliegende Arbeit folgt der These, dass die Veränderung von Anerkennungsverhältnissen im Arbeitskontext weniger als Vor- oder Nachteil zu verstehen ist: Sie bedeutet stattdessen eine Verschiebung der Anerkennung, die zwischen Unternehmen, Institutionen und Mitarbeitern in Gang gesetzt, umkämpft und neu verhandelt wird. Menschen sind soziale Wesen, die Anerkennung durch andere Menschen erhalten und darauf zum großen Teil ihr Selbstwertgefühl gründen. Unternehmen beeinflussen soziale Beziehungen und damit das Selbstwertgefühl eines jeden Angestellten. Gerade innerhalb von Unternehmen vergleichen sich Menschen besonders, da es formale Hierarchien sowie Unterschiede in Alter und Geschlecht, Kompetenz und Gehalt gibt. Diese Faktoren bieten Orientierungspunkte in der Arbeitswelt.

## 6.1 Führungskräfte und Enterprise 2.0

Eine der bekanntesten Mitarbeiterbindungsuntersuchungen ist der Gallup Engagement Index. Gallup<sup>5</sup> untersucht seit 2001, wie hoch der Grad der emotionalen Bindung von Mitarbeitern an ihren Arbeitgeber ist. Eine innerliche Kündigung ist nach Aussage des

---

<sup>5</sup> Laut Wikipedia soll es sich bei der Firma Gallup Organization um eines der führenden Markt- und Meinungsforschungsinstitute handeln.

Autoren vor allem in der Generation der Baby-Boomer<sup>6</sup> anzutreffen, da diese bei ihren Arbeitgebern überwiegend unsichtbar ist und damit wenig bis keine Aufmerksamkeit erhält. Geringe emotionale Mitarbeiterbindung lässt sich auf mangelnde Mitarbeiterführung zurückführen.

Hauptauschlaggebend für die Bindung der Mitarbeiter zu ihrem Arbeitgeber ist die direkte Mitarbeiterführung. Sie beeinflusst, ob ein Mitarbeiter innerlich kündigt und nur noch Dienst nach Vorschrift macht oder im Gegenteil durch anerkennende Wertschätzung motiviert seine Aufgaben erfüllt. Zur inneren Kündigung gehört, dass über einen längeren Zeitraum die Erwartungshaltung und die Bedürfnisse des Mitarbeiters nicht erfüllt oder gänzlich ignoriert werden. Diese Situation tritt dann ein, wenn Arbeitnehmer nicht nach ihrer Meinung gefragt werden oder sie kein Feedback zur laufenden Arbeit erhalten. Sie bekommen weder Lob noch Wertschätzung für gute Arbeitsleistungen, keine Rückmeldung über Fortschritte bei ihrer Arbeit und kein Signal, dass sich jemand für sie als Mensch interessiert. All diese Faktoren sind wichtig, damit ein Arbeitnehmer nicht innerlich kündigt, sondern zufrieden ist.

### **6.1.1 Motivation als wesentliches Führungsinstrument**

„Wer Anerkennung sät, wird Leistung ernten.“

(Stephan Voswinkel)

In diesem Zitat kommt zum Ausdruck, dass sich laut Voswinkel Anerkennung auf zwei Grundmuster zurückführen lässt: Sie bezieht sich auf Leistung bzw. Erfolg und ist ein Mittel zur Motivation der Mitarbeiter.

Die Erwerbsarbeit hat sich längst zur Möglichkeit der individuellen Selbstverwirklichung entwickelt. Somit rückt die Auseinandersetzung mit den persönlichen Zielen der Mitarbeiter im Einklang mit den Unternehmenszielen mehr in den Mittelpunkt. In diesem Spannungsverhältnis wird auch deutlich, dass Motivation nicht nur eine fachliche, sondern vor allem eine menschliche Herausforderung für die heutigen Führungskräfte darstellt. Für Führungskräfte bedeutet das, dass sie neben den klassischen Führungsfunktionen wie Personalauswahl und -einsatz, Informieren, Koordinieren, Ziele vereinbaren und Kontrollieren ihre Mitarbeiter zusätzlich motivieren müssen. Motivation wird immer mehr zu einem wesentlichen Führungsinstrument.

---

<sup>6</sup> In Deutschland werden die im Zeitraum von 1955 bis 1969 Geborenen als geburtenstarke Jahrgänge bezeichnet. Mit Baby-Boomer ist damit eine Jahrgangs-Kohorte gemeint.

Nach Herzberg gehören die Faktoren Anerkennung, Erfolg sowie die bereits in Kapitel 3.1.3.4 angesprochenen Faktoren Arbeitsinhalt und Verantwortung zu den elementaren Motivatoren. Ohne Zweifel hat auf all diese Faktoren der Vorgesetzte eines Mitarbeiters besonderen Einfluss. Er bestimmt maßgeblich den Arbeitsinhalt des Mitarbeiters, kann dem Mitarbeiter Verantwortlichkeiten zuweisen und ihm Anerkennung für gute Leistungen entgegenbringen. Der Führungsstil eines Vorgesetzten hat somit großen Einfluss auf die Zufriedenheit und Leistung seiner Mitarbeiter. Obgleich es eine Unzahl verschiedener, voneinander klar abgegrenzter Führungsstile gibt, gestaltet es sich schwierig, einen der möglichen Führungsstile (z. B. patriarchalisch, bürokratisch oder autokratisch) als den optimalen Führungsstil auszuweisen.

Für die Zufriedenheit der Mitarbeiter förderlich, so das Ergebnis verschiedener Untersuchungen, ist im Allgemeinen eine mitarbeiterorientierte Führung. Hierbei gibt der Vorgesetzte Ziele und Anforderungen vor, lässt seinen Mitarbeitern aber auch viel Freiheit in der Aufgabenbewältigung. Bei der Entscheidungsfindung wiederum empfiehlt sich generell eine Partizipation. D.h. Mitarbeiter werden eingebunden, da sie sich dann nicht fremdbestimmt fühlen, sondern vielmehr mit der Aufgabe identifizieren, was natürlich die Arbeitszufriedenheit fördert.

Die intrinsische Motivation von Mitarbeitern ist die Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Deshalb muss jede Führungskraft dazu fähig sein, die Motive ihres Mitarbeiters zu erkennen und ihre Führungsarbeit auf diese Motive auszurichten. Hierzu eignen sich Mitarbeitergespräche als Führungsinstrument. Wer die Motive seines Mitarbeiters kennt und ihm die Möglichkeit gibt, diese im Arbeitsumfeld umsetzen zu können, schafft Vertrauen und gleichzeitig die Voraussetzung für intrinsische Motivation – der Garant für eine hohe Arbeitsleistung. Eigenmotivierte Mitarbeiter erkennen die Herausforderungen im Job besser, handeln eigenverantwortlich und nutzen ihre Spielräume selbstständig.

Die Herausforderung bei Social Software Systemen liegt darin begründet, dass die Beiträge für die Anwender zeitlichen Aufwand verursachen. Dementsprechend sollte der Nutzen erhöht werden um die Nutzer aktiv zu halten. Der Nutzer kann gemäß den Motivationstheorien aktiviert werden, wenn die Einzigartigkeit der Person unterstrichen wird. Vorstellbar ist, dass die Belohnung durch das Hervorheben der aktivsten Nutzer stattfinden kann, da finanzielle Anreize in diesem Zusammenhang nicht umsetzbar sind. Die Motivatoren sind in diesem Fall Status, Macht, Ehre oder Ruhm. Es muss aber betont werden, dass die vorgeschlagene Methodik nur wirkt, wenn die Nutzer bereits

über eine intrinsische Motivation verfügen. Mit Hilfe dieser Techniken kann die Motivation nur extrinsisch stimuliert werden.

Um die aktivsten Anwender selektieren zu können kommen Ranglisten in Frage, die dadurch entstehen, dass u.a. gezählt wird, wie viele einen Beitrag angesehen, weitergeleitet oder empfohlen haben. Die Auswertung soll an Hand verschiedener Kriterien erfolgen, um somit einerseits ein glaubwürdiges Ergebnis zu erzielen und andererseits die Möglichkeit der Manipulation zu verringern. Um eine Top-Ranglistenplatzierung sichtbar zu machen, kommen Symbole zum Anheften an das eigene Profil in Frage. Jeder Nutzer sollte es selbst entscheiden dürfen, ob das Symbol verwendet und jedermann einsehbar gemacht wird.

Des Weiteren von Interesse wäre, dass an dem eigenen Profil ein Bereich für privates Interesse und Hobbys bzw. für den Spaßfaktor eingerichtet ist, damit der Anwender sich mit seinen Kollegen auch Privat vernetzen kann ohne die Plattform verlassen zu müssen. Damit kann er seine eigene Individualität unterstreichen und wird animiert sich aktiv in die Interaktion einzubringen. Weitere Anreizfaktoren sind vorstellbar.

Die Social Software stößt dann an Nutzungsgrenzen in der unternehmensinternen Anwendung, wenn durch die intensive Nutzung persönliche Kontakte zwischen den Führungskräften und deren Mitarbeitern auf ein Minimum reduziert werden. Vor allem Führungsaufgaben sollten nicht ausschließlich über Informationsplattformen und über Distanz stattfinden. Ein gewisser persönlicher Kontakt, schon allein das persönliche Kennenlernen, bringt eine notwendige Vertrauensbasis für eine virtuelle Zusammenarbeit mit sich (Pesch 2007, S. 31).

Ob sich Social Software firmenintern eignet, hängt stark von den Aufgaben und Rahmenbedingungen ab. Social Software ist die bessere Lösung für Gruppenaufgaben, in denen das Entwickeln von Ideen und Konzepten sowie deren Realisierung im Vordergrund stehen. Tendenziell weniger geeignet ist sie, wenn Einzelarbeit verrichtet wird oder keine räumliche bzw. zeitliche Trennung vorhanden ist. Außerdem lassen sich klar strukturierte Abläufe nicht sehr einfach mit Social Software abbilden (Komus 2006b, S. 43).

## **6.1.2 Arbeitsplatzgestaltung nach Herzberg in Enterprise 2.0**

Wie lassen sich Herzbergs Erkenntnisse (vgl. Kapitel 3.1.3.4) in einem Unternehmen umsetzen und wie können sie zu einer Steigerung der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter beitragen? Dieser Frage wird im Folgenden behandelt, indem verschiedene Möglichkeiten der Anwendung aufgezeigt werden. Nach Herzbergs Untersuchung haben die Faktoren Arbeitsinhalt und Verantwortung bei der Arbeit einen gewichtigen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Die nachfolgend aufgeführten Arbeitsgestaltungsmaßnahmen können dazu beitragen, den Handlungsspielraum und damit auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter nachhaltig zu erhöhen (Schaller 2001, S. 42). Die Arbeitsgestaltungsmaßnahmen lassen sich durch Teilnahme an Online Communitys innerhalb einer Social Software sowohl als einfaches Mitglied als auch als Inhaber der Community umsetzen.

### **6.1.2.1 Job Rotation**

Job Rotation stellt eine horizontale Arbeitserweiterung dar und sieht planmäßige, regelmäßige Arbeitsplatzwechsel (räumlich wie inhaltlich) innerhalb derselben Hierarchieebene vor. Es soll dazu beitragen, die Monotonie der Arbeitstätigkeit zu verringern und die Flexibilität der Mitarbeiter zu erhöhen. Auf diese Weise wird auch das Blickfeld der Mitarbeiter erweitert, was wiederum ihrer Qualifikation dienlich ist (Schaller 2001, S. 43).

### **6.1.2.2 Job Enlargement**

Im Rahmen von Job Enlargement wird das Aufgabenfeld des Mitarbeiters innerhalb derselben Ausführungsebene erweitert. Ziel ist es, die Vielfalt der Arbeitsaufgaben und -inhalte zu erhöhen (Schaller 2001, S. 43). Herzberg selbst ersetzt die Begriffe „Job Enlargement“ bzw. „Aufgabenerweiterung“ durch den Begriff „horizontales Job Loading“. Herzberg steht dem horizontalen Job Loading eher kritisch gegenüber. So gibt es nach seiner Auffassung den Mitarbeitern die Gelegenheit, geistig zu wachsen, während bloße Arbeitserweiterung die Aufgabe nur strukturell ausdehnt.

### **6.1.2.3 Job Enrichment**

Im Falle von Job Enrichment wird das Aufgabengebiet eines Mitarbeiters einer bestimmten Ausführungsebene durch die Übertragung von Führungsaufgaben erweitert. Damit erfährt die Stelle eine qualitative Aufwertung. Eine Ausprägung von Job

Enrichment stellen beispielsweise auch teilautonome Arbeitsgruppen dar (Schaller 2001, S. 43). Die folgende Abbildung zeigt die Prinzipien des Job Loadings sowie die daran beteiligten Motivatoren auf.

| <b>Prinzip</b>  | <b>Beteiligte Motivatoren</b>           |
|---|---|
| einige Kontrollen abschaffen, aber Verantwortlichkeiten beibehalten   | Verantwortung und persönliche Leistung  |
| die Verantwortung der Einzelnen für ihre Arbeit ausdehnen   | Verantwortung und Anerkennung           |
| den Mitarbeitern eine in sich zusammenhängende vollständige Arbeitseinheit zuteilen (einen Funktionsbereich, ein Modul, ein bestimmtes Gebiet etc.) | Verantwortung, Leistung und Anerkennung |
| den Mitarbeitern bei ihrer Tätigkeit mehr Befugnisse und mehr Unabhängigkeit geben  | Verantwortung, Leistung und Anerkennung |
| periodische Berichte den Mitarbeitern direkt zugänglich machen und nicht nur ihren Vorgesetzten   | interne Anerkennung                     |
| schwierige und neue Aufgaben einführen, die zuvor nicht Bestandteil der Tätigkeit waren   | Entwicklung und Lernen                  |
| einzelnen Mitarbeitern besondere oder spezialisierte Aufgaben geben, um ihnen zu ermöglichen, sich zu Experten zu entwickeln                        | Verantwortung, Entwicklung und Aufstieg |

**Tabelle 3: Prinzipien des vertikalen Job Loadings**  
(Herzberg 2003, S. 50-62)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Mitarbeitermotivation eine der herausforderndsten Aufgaben des Führungsmanagements ist. Die hier vorgestellten Theorien verdeutlichen, dass es nicht genügt, allein physiologische Grundbedürfnisse zu befriedigen. Motivation wird durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst, die sich meist nicht verallgemeinern lassen. Jeder Mensch ist in der persönlichen Sicht seiner Situation, seiner Hoffnungen, Wünsche und Vorlieben verschieden. Die Individualität der

Mitarbeiter ist damit eine Erkenntnis, die unmittelbar mit dem Bewusstsein über die Bedeutung der Motivation im Unternehmen zusammenhängt.

Herzbergs Aussagen unterstreichen den Perspektivenwechsel hin zum einzelnen Mitarbeiter. In Bezug auf die Unternehmensführung resultiert dies in einem mittelschweren Paradigmenwechsel des Fokus bisheriger Motivationsförderungsinstrumente. Bislang lag der Schwerpunkt vornehmlich in der Beseitigung motivationshemmender Hygienefaktoren. Der Vorteil darin lag in der umfassenden Kontrollausübung und Planbarkeit. Soziale Leistungen, angenehme Büroräume oder betriebliche Mitbestimmung ließen sich zentral organisieren und flächendeckend einsetzen. Individualisierte Anreizsysteme sind schwer zu definieren und noch schwerer umzusetzen. Die individuellen Anreizsysteme lassen sich durch Social Software leichter umsetzen, da auf die personalisierten Inhalte eines Mitarbeiters direkt interagiert werden kann. Die Interaktion dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter kann von jedem eingesehen werden und dies erzeugt wiederum Orientierung für alle anderen und erhöht Motivation zum Mitmachen. Das Management muss sich der Individualität der Mitarbeiter bewusst werden, maßgeschneiderte Arbeitsbedingungen anbieten, klare und erreichbare Ziele definieren und deren Erreichung entsprechend honorieren. Mitarbeiteranerkennde Führungsstile können mit Enterprise 2.0 besonders effizient durchgeführt werden. Im Vordergrund sollte der gemeinsame Dialog zwischen dem Unternehmen, dem Vorgesetzten und deren Mitarbeiter stehen.

## 6.2 Community Manager und Enterprise 2.0

Enterprise 2.0 verfügt über eine Selbst-Zerstörungskraft von innen heraus, da Orientierungspunkte fehlen, z. B. Hierarchien in Form von Organigrammen und festgelegte Arbeits- und Ablaufstrukturen, innerhalb derer sich die Mitarbeiter bewegen sollen. Die Gatekeeper-Funktion<sup>8</sup> des Mittelmanagements verliert immer mehr an Bedeutung, da Online-Communitys zur Selbstorganisation der einzelnen Anwender beitragen. Meetings werden in der Gruppe organisiert und auch das Setzen von Themen wird immer mehr zur Gemeinschafts- und immer weniger zur Führungsaufgabe. Die Rolle der Führungskräfte verändert sich maßgeblich vom Kontrolleur zum Moderator.

---

<sup>8</sup> Als Gatekeeper bezeichnet man in den Sozialwissenschaften einen meist personellen Einflussfaktor, der eine wichtige Position bei einem Entscheidungsfindungsprozess einnimmt (bspw. bei der Einladung von Meeting-Teilnehmer oder der Weitergabe von Informationen).

Bei der Transformation zu einem Enterprise 2.0 spielt das interne Community Management als neue Einheit, losgelöst von der sonstigen Unternehmenshierarchie, eine wichtige Rolle. Das Community Management ist für die Planung, den Aufbau, den Betrieb und das Wachstum sowie den Erfolg seiner betreuten Communities verantwortlich.

Interne Community Manager sind dafür zuständig, dass die User zueinander finden, die geteilten Inhalte nutzenstiftend und relevant für den Arbeitsprozess sind und nicht zuletzt dass das Management informiert und mitgenommen wird, um die Vorteile der internen Kollaboration und des Informationsaustausches persönlich zu erfahren. Eine Social Software-Plattform ermöglicht netzwerk- und community-basierte Zusammenarbeit, die erlernt und begleitet werden will. Auch gilt es, Mitarbeiter und Bereiche zu vernetzen, Experten sichtbar zu machen, durch Transparenz und offenen Austausch Doppelarbeit zu vermeiden, Wissen zu teilen und in themenbasierten Communities effizient zusammen zu arbeiten. All diese Rahmenbedingungen zu schaffen ist die Aufgabe qualifizierter Community Manager. Zudem leben sie aktiv vor, wie man in einer solchen Umgebung agiert und diese für sich effizient einsetzt. Sie sammeln und teilen die gemachten Erfahrungen und Erfolgsgeschichten und unterstützen damit aktiv den kulturellen Wandel. Vor allem aber lenken sie die Aufmerksamkeit auf Inhalte und einzelne Mitglieder, so dass diese Sichtbarkeit bzw. Bewunderung erhalten können. Dadurch tragen sie ganz wesentlich dazu bei, dass Mitarbeiter motiviert und engagiert sind und Veränderungen schneller annehmen.

### **6.3 Anwender und Enterprise 2.0**

Anerkennung wird einer stabilen und erkennbaren Identität einer Person zuteil. Auf die Arbeitswelt übertragen gilt dies für einen Angestellten, der in seinem Verhalten verlässlich und daher vertrauenswürdig ist. Ein zu instabiler, weil außergeleiteter oder leicht manipulierbarer Charakter entwickelt wenig Glaubwürdigkeit und erhält dadurch keine oder nur wenig Anerkennung. Das Ziel sollte es sein, dass sich ein Anwender, in diesem Fall der Mitarbeiter, an einer anerkennenden und wertschätzenden Interaktion innerhalb der Social Software beteiligt. Dies ist die Grundlage, um wechselseitige Anerkennung von seinen Kollegen und Geschäftspartnern erwarten und erhalten zu können. Mitarbeiter sollten auf firmeninternen Kommunikationsplattformen mit ihrem persönlichen Profil erkennbar und mit der dazugehörigen Aktivität sichtbar werden. Zum Lernprozess gehört, dass ein Nutzer seine Kollegen öffentlich wertschätzt, indem die Reaktion auf deren produzierte Wissensinhalte durch Empfehlungen, Weiterleiten und

Kommentierungen dazu verhilft, eine kurzzeitige Bewunderung zu erhalten. Eine weitere Möglichkeit anerkennende Interaktion durch die Social Software vorzunehmen, ist Referenzen für Kollegen bzw. Geschäftspartner zu schreiben, die öffentlich im Profil Referenz erhaltenden angezeigt werden kann. Dies baut Vertrauen und Reputation des Anerkannten auf. Eine Referenz hilft die Reputation innerhalb der Community aufzubauen und dem Anerkannten, sich für neue Arbeitsprojekte zu empfehlen und als Experte auffindbar zu werden. Ist diese wertschätzende Grundhaltung vorhanden, kann eher damit gerechnet werden, selbst in die Gunst wertschätzender Anerkennung zu gelangen. Wer sich an dieser wechselseitigen Kommunikationsform nicht beteiligt, kann nicht mit Beachtung seiner Leistung rechnen. Sichtbarkeit ist die Grundlage für Beachtung und Beachtung stellt die Basis für entgegengebrachte Anerkennung dar.

Wenn ein Mensch lernt, zwar die Anerkennung anderer zu suchen, aber auch seine eigene Identität zu verteidigen, dann wird er bestimmte Anerkennungschancen ausschlagen, aber gleichzeitig für sei individuellen Eigenschaften seinerseits Anerkennung erwarten. Damit gerät das Anerkennungsverhältnis in Bewegung, auch Autoritätsbeziehungen können sich verschieben. Wenn Menschen für bestimmte Eigenschaften und für die von ihnen befürworteten Werte Anerkennung einzufordern beginnen, so stellen sie die etablierten Kriterien dafür in Frage, wofür man Anerkennung erwarten darf. Somit ist Anerkennung auch ein Gegenstand sozialer Auseinandersetzungen und bringt sozialen Wandel mit sich. Ein typisches Beispiel in der Arbeit ist die Auseinandersetzung um die Bewertung von Kompetenzen und Arbeitstätigkeiten.

Folgt man den Überlegungen von Stephan Voswinkel, dann setzt Würdigung langfristige Bindungen voraus und reproduziert diese, weil Würdigungsbeziehungen beide Seiten – also die des Gewürdigten ebenso wie die des Würdigenden – auf Dauer wechselseitig binden. Innerhalb der sozialen Tauschbeziehung würdigen Unternehmen ihre Mitarbeiter, indem sie deren Leistungen mit Gegenleistungen in Form von Entgelt mit einer zusätzlichen Rücksichtnahme honorieren. Umgekehrt verpflichtet dieses Beziehungsverhältnis die Beschäftigten normativ zu der Bereitschaft, sich in den Betrieb einzuordnen und die individuellen Karriereerwartungen nicht an kurzfristigen Entscheidungen, sondern langfristig an der Entwicklung des Unternehmens auszurichten. Es lässt sich also festhalten: Würdigungsverhältnisse sind verlässliche Orientierungspunkte normativ verbindlicher Fürsorglichkeitspflichten auf Seiten des Arbeitgebers und bestimmter Loyalitätsverpflichtungen auf Seiten des Arbeitnehmers.

Die bedeutsamste Betrachtung der zwei Anerkennungsarten stammt von Stephan Voswinkel (2001). Er interpretiert den Wandel der betrieblichen Anerkennungsordnungen als einen Wandel vom Modus der Würdigung zu einem Modus der Bewunderung. Hier zeigt sich, dass die Zugehörigkeit zum Unternehmen zunehmend an das Erreichen individueller Zielvereinbarungen gebunden ist. Damit werden Unsicherheiten in die betriebliche Praxis implementiert, was eine grundlegende Erosion des Anerkennungsverhältnisses impliziert, das die Sozialbeziehungen bisher bestimmt hat. Es löst den Einzelnen aus seiner kollektiven Lage heraus und setzt so das auf Zugehörigkeit zum Kollektiv basierende Anerkennungsverhältnis des Arbeitsverhältnisses außer Kraft.

### **6.3.1 Spieletypische Mechanismen zur Bewunderung und Würdigung im Rahmen von Social Software**

Wie müsste Erwerbsarbeit in einer Social Software gestaltet sein, so dass sie sowohl Würdigung als auch Bewunderung beinhaltet? Dafür kommen spieletypische Elemente innerhalb der Social Software in Frage, da hierbei die Motivation durch Wettbewerbs- und Vergleichsmechanismen erhöht werden kann. Vergleichsmechanismen sind gut geeignet, um z. B. in einer Online-Community die normative Ordnung schnell sichtbar zu machen und für neue Mitglieder einen schnelleren Einstieg zu ermöglichen: Sie können leicht erkennen, was und welche Leistungen bzw. Erfolge zu anerkennenden Handlungen der anderen geführt haben.

Die vorliegenden Überlegungen beziehen sich überwiegend auf einen Forschungsbericht von Michael Koch, Florian Ott und Stephan Oertelt, in dem die Autoren das Konzept „Gamification“<sup>9</sup> bzw. „Spielifizierung“, also den Einsatz von Spielkonzepten, als möglichen Beitrag zur Steigerung von Motivation und Partizipation untersuchen (Koch/Ott/Oertelt 2013). An dieser Stelle werden nur die wichtigsten spieletypischen Mechanismen aufgeführt.

Nach den Erkenntnissen von Koch, Ott und Oertelt definiert sich der selbst wahrgenommene Erfolg sich bei einigen Menschen durch den direkten Vergleich mit anderen. Dieser gewünschte Vergleich kann personenabhängig stärker oder schwächer ausgeprägt sein. Vermutlich ist der Wunsch nach Bewunderung eher gegeben, wenn der Wunsch nach Wettbewerbsorientierung vorhanden ist. Daher ist bei einer Person,

---

<sup>9</sup> Gamification ist das Anwenden von Mechanismen und Design-Elementen aus Spielen, um das Verhalten von Nutzern zu verändern.

deren Bedürfnis, sich zu vergleichen, weniger ausgeprägt ist, eher der Wunsch nach Würdigung vorhanden als nach Bewunderung. Diese Erkenntnisse sind nicht empirisch belegt. Allerdings lassen sich durch Vergleiche die besonderen Leistungen leichter erkennen und es ist innerhalb einer Social Software für jeden einsehbar bzw. nachvollziehbar, was zum Erfolg geführt hat. Damit lassen sich die Anerkennungsarten Würdigung und Bewunderung besser voneinander abgrenzen.

Statusdenken können sich Unternehmen zu Nutze machen. Der erreichte Status kann auf verschiedenste Arten angezeigt werden, z. B. in Form einer Auflistung von Titeln oder besonderen Symbolen, die für bestimmte Eigenschaften bzw. Leistungen stehen. Das Grundprinzip ist immer gleich: Die Symbole präsentieren nach außen, dass der Anwender ein bestimmtes Ziel bzw. Level erreicht oder verschiedene Aufgaben erfüllt hat. Durch die Symbolanzeigen wird ein Vergleich mit anderen möglich, was den Wettbewerb fördert. Um Spielmechanismen in einer Social Software einzuführen, sollten sowohl die Ziele als auch die Aufgaben für die Auszeichnungen vorher klar definiert sein. Die Forschungsgruppe betont, dass es im Unternehmenskontext hilfreich ist, den Wettbewerb nicht nur virtuell stattfinden zu lassen, sondern die Auszeichnungen ins Reale zu übertragen. Dies unterstützt den für eine nachhaltige Teilnahme notwendigen Eindruck der Ernsthaftigkeit.

Durch das Gegenüberstellen der Nutzer in einer Rangliste wird Motivation gesteigert. Notwendig ist dazu eine Vergleichbarkeit, z. B. über eine Punkteskala als Darstellungsform. Anwender sind oft motiviert durch den Versuch, ein höheres Level oder einen höheren Status zu erreichen. Dies wird zum einen durch das Bestreben jedes Einzelnen erreicht, sich immer weiter zu verbessern und gegenüber anderen zu profilieren. Zum anderen ist es durch den Neid auf Nutzer möglich, die schon mehr erreicht haben. Ranglisten werden häufig mit verschiedenen Belohnungssystemen verbunden, meist durch eine fortlaufende Belohnung bei einem Level-Aufstieg, aber vereinzelt auch durch Belohnungen beim Erreichen bestimmter Aufgabengrenzen oder das ausschließliche Belohnen von sehr erfolgreichen Anwendern. Eine mögliche Belohnung könnten exklusive Zugehörigkeiten sein, die durch Wettbewerb erlangt werden können. Eine solche privilegierte Inszenierung vermittelt die Zugehörigkeit zu einer exklusiven Gruppe, die in der Öffentlichkeit höhergestellt wirkt. Zudem kann der besondere Zugang zu einem Wissensvorsprung gegenüber anderen Nutzern dazu führen, dass spezielle Informationen in ausgewählten Gruppen zuerst verteilt werden.

Neben dem kurzweiligen Effekt der Entdeckung von etwas Neuem ist der Drang zur kontinuierlichen individuellen Weiterentwicklung ein wichtiger Motivationsfaktor. Zu entdeckende Aufgaben können bestimmte Fleißaufgaben oder Aufgaben sein, die der Anwender in einer bestimmten Zeit lösen muss. Dies kann alleine oder als Gruppe erfolgen. Die Aufgaben sind in der Regel so ausgelegt, dass der Spieler durch das Lösen fortwährend an Erfahrung gewinnt und so dauerhaft komplexere Aufträge bewältigen kann. Je nach Umsetzung hat der Spieler selbst die Wahl, welche der gestellten Aufgaben er erfüllen möchte. Im Kontext einer Social Software können solche Aufträge durch zusammenhängende Aufgaben dargestellt werden, die mit dem Zeitraum, der Komplexität sowie dem Aufwand jeweils detailliert beschrieben werden. Die Mitarbeiter können sich die aufgelisteten Aufträge selbst ansehen und auswählen, welche sie übernehmen wollen. Ein wichtiger Faktor in Hinblick auf eine langfristige Partizipation ist die Beherrschbarkeit der gestellten Aufgaben und die zunehmende Herausforderung.

Wenn der Nutzer die Ergebnisse seines Handelns kennt, kann dies seine Handlungsmotivation entscheidend steigern. Diese betrifft sowohl die direkten und indirekten Ergebnisse des Handelns als auch eventuelle Belohnungen, die für das Handeln vergeben werden. Die wesentlichen Punkte dieses spieletypischen Mechanismus sind einfach in einer Social Software umzusetzen. Für Nutzer ist es wichtig zu wissen, wozu ihr Handeln führt und beiträgt. Hierzu sollte klar kommuniziert werden, welche Belohnungen der Leistende eventuell für mögliche Handlungsalternativen erhält.

Durch ein Echtzeitfeedback setzt der Spieler die gewonnene Erfahrung in neue oder angepasste Handlungen um, um negatives Feedback zu vermeiden und durch positive Rückmeldungen bestätigt zu werden. Das Erfüllen von Vorgaben kann innerhalb einer Social Software einfach implementiert werden. Es können direkte feste Belohnungen ausgegeben oder entsprechende (ggf. virtualisierte/automatisierte) Kommentare eines Vorgesetzten eingesetzt werden, um dem Mitarbeiter direktes Feedback und konstruktive bzw. objektivierte Rückmeldungen zu seinen Leistungen zu geben.

Bei einer Fortschrittsanzeige handelt es sich um eine dynamische Variante konstruktiver Rückmeldung, die den Grad des erreichten Ziels während der Durchführung einer Aufgabe visualisiert. Normalerweise werden sowohl der bisherige Fortschritt der Arbeit als auch der noch zu erledigende Teil in Form einer grafischen Darstellung gezeigt wie Fortschrittsbalken, Ampeln oder Prozentanzeigen. Sowohl durch sofortige Visualisierung

der Ergebnisse eigener Aktivitäten als auch durch Einordnung in einen größeren Kontext können motivationssteigernde Effekte erzielt werden.

Bei der gruppenspezifischen Zusammenarbeit handelt es sich um die Eigenschaft eines Spiels, mithilfe derer eine größere Gruppe von Spielern zur Lösung einer Aufgabe oder eines Problems zusammengebracht wird (Community Collaboration). Hierzu werden innerhalb der Social Software Aufgaben gestellt, die darauf abzielen, verschiedene Teilnehmer zur Zusammenarbeit (Collaboration) zu motivieren, so dass diese miteinander kommunizieren müssen und über das Spiel immer weitere Kontakte knüpfen. Der motivierende Effekt geht zurück auf die Bindungs- und Gruppendynamik. Im Unternehmenskontext können beispielsweise verschiedene Abteilungen zu Problemlösungen beitragen. Voraussetzung ist aber, dass die teilnehmenden Nutzer miteinander in Kontakt stehen oder zumindest derselben Community angehören, um zusammenarbeiten zu können.

In den erwähnten Untersuchungen zu spieltypischen Mechanismen tauchen noch weitere Mechanismen auf, die allerdings der Forschungsgruppe nach nicht bzw. nicht sinnvoll auf Social Software übertragen werden können.

### **3.1.4 Sichtbarkeitszwänge von Arbeitsleistungen**

Mit der Verbindung von Person und Arbeitskraft ist geht ein weiteres Phänomen einher, das Anerkennungschancen und -probleme beinhaltet. Arbeiten sind unterschiedlich sichtbar, gleichzeitig und setzt Anerkennung setzt genau diese Sichtbarkeit voraus. Dadurch entstehen unterschiedliche Anerkennungschancen von Arbeit. Damit ist zunächst ein allgemeines Problem solcher Arbeiten angesprochen, die kein sichtbares Ergebnis hervorbringen. Das betrifft vor allem Dienstleistungsarbeiten wie Verkauf, Beratung und, Belieferung, bei denen kein Ergebnis erkennbar ist und, die nur dann bemerkt werden, wenn sie misslingen oder nicht ausgeführt werden. Diese Angestellten haben nur geringe Chancen, Anerkennung zu erfahren. Meist kommt sie denjenigen zu, denen sie zuarbeiten.

Ein weiteres Problem im Hinblick auf den Sichtbarkeitszwang liegt darin begründet, dass schwerer zu fassende Arbeitsbestandteile wie Organisieren, Kommunizieren und Netzwerken wachsen. Zwar wird im allgemein betont, dass Kompetenzen wie Organisations- und Kommunikationsfähigkeit neben den fachlichen Qualifikationen im engeren Sinne an Bedeutung gewinnen. Gleichwohl werden diese Arbeitsaspekte in den

üblichen Leistungsbeurteilungen nicht angemessen honoriert, sondern oftmals als persönliche Fähigkeiten und nicht als Qualifikation behandelt. Auch Beschäftigte selbst nehmen diese Tätigkeitsdimensionen oft nicht als Arbeit wahr, so dass sie nach einem anstrengenden Arbeitstag nicht wissen, was sie nun eigentlich geschafft haben, weil sie nur geredet, organisiert, E-Mails gecheckt haben, aber zu ihrer originären Arbeit nicht gekommen sind. Das verdeutlicht, dass die Sichtbarkeit von Arbeitsleistung und damit ihr Anerkennungspotenzial auch eine Verteilungsfrage von Sichtbarkeit ist. Zugleich weist diese Beobachtung darauf hin, dass sich neue Sichtbarkeitszwänge ergeben, weil die Darstellung von Leistung eine neue Bedeutung erhält. Wenn der Aufgabenbereich, dem Beschäftigte zugehören, häufig umorganisiert wird, wenn Vorgesetzte schneller wechseln und Teams häufiger neu zusammengesetzt werden, Karrierekriterien wechselhafter sind und dementsprechend Kompetenzen und Leistungen den Einzelnen keinen gesicherten Status in der Organisation vermitteln, dann wird es zu einer beständigen Aufgabe, Leistung und Fähigkeit zu dokumentieren, darzustellen und vielleicht auch zu inszenieren.

### **6.3.2 Auswahl der Social-Software-Anwendung**

Gegenwärtig wird Software zunehmend sozialer und damit „menschlicher“. Im Idealfall hat sich nicht der Anwender nach der Software zu richten, sondern die Software richtet sich nach dem Anwender. Dies geschieht auf zwei Ebenen: Die Nutzerfreundlichkeit von Software wird immer wichtiger und die Software unterstützt als Kommunikationsform die typisch menschlichen Bedürfnisse wie soziale Anerkennung durch andere. Gerade der Wunsch nach sozialer Anerkennung ist ein Grund, warum ein prinzipielles Engagement von Mitarbeitern in sozialen Netzwerken anzutreffen ist. Mitarbeiter wollen sich als Menschen darstellen. Alles, was sie leisten, soll ihnen auch als Mitarbeiter zugerechnet werden können. Neben der Selbstdarstellung ist Altruismus ein guter Anreiz. Denn Menschen helfen gern, wenn dies mit Anerkennung belohnt wird. Eine gute Möglichkeit, dieses soziale Prinzip zu nutzen, sind Social-Bookmarking-Anwendungen. Nutzer speichern dabei Inhalte nicht nur für sich, sondern machen sie auch anderen zugänglich und verfügbar. In einer Online-Community kommt dieser soziale Mechanismus zum Tragen, indem Mitarbeiter anderen durch einen Hinweis oder Tipp helfen können. Zudem ist Informiertheit ein sehr wichtiger Aspekt, denn Menschen können damit glänzen, wenn sie etwas vor anderen wissen.

Eine differenziertere Betrachtung ist bei der Nutzung der einzelnen Social-Software-Anwendung, wie in Kapitel 5 ausführlich dargestellt, zwingend notwendig. Bei der

falschen Auswahl der jeweiligen Anwendung erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass keine Beachtung erzeugt wird und ohne Beachtung kann schlecht bzw. keine Anerkennung stattfinden. Hierzu lässt sich die allgemeine Aussage treffen, dass jeder Anwender im ersten Schritt erst einmal den gewünschten Verwendungszweck definieren sollte. Danach entscheidet sich, welches die optimale Anwendung ist. Eine Social-Software-Anwendung ist dann geeignet, wenn sich Anerkennung des anderen erzeugen lässt, indem die Anwendung zielgerichtete Interaktion ermöglicht. In der richtigen Anwendungsauswahl liegt bereits die Grundvoraussetzung für das Gelingen einer wertschätzenden Interaktion mit anderen.

Um als Anwender eine bessere Auswahl der geeigneten Social-Software-Anwendung bzw. Anwendungen vorzunehmen, werden nachfolgend die Verwendungszwecke für die firmeninterne Kommunikation aufgeführt:

- E-Mail zur Übermittlung von Informationen an einen ausgewählten Empfängerkreis
- Wikis zur Dokumentation
- Blogs zur Veröffentlichung von Informationen an einen nicht vorbestimmten Empfängerkreis
- Microblogs zum Austausch von Nachrichten und Informationen in Netzwerken
- Instant Messaging zum spontanen Dialog und Austausch von Informationen in Echtzeit
- Foren zur Diskussion

Mitarbeiter organisieren und sichtbar machen:

- Benutzerprofile mit ihren Kontaktinformationen, Erfahrungen und Interessen
- soziale Netzwerke zur Filterung der Informationen aus den Microblogs
- Präsenzanzeige, um die Erreichbarkeit eines Nutzers zu signalisieren

Querschnittsfunktionen sind:

- Tagging zur Verschlagwortung von Inhalten und Kontakten
- Suchfunktion zum Auffinden der Inhalte aus allen Social-Software-Anwendungen

Obwohl einzelne Komponenten ihre eigene Nutzungsschnittstelle besitzen, dient der Activity Stream (Inhaltsstrom bzw. Inhaltsaktivitäten-Anzeige) zur konsolidierten Präsentation der Inhaltsaktivitäten von Nutzern in den einzelnen Anwendungen.

## 6.4 Online-Communitys und Anerkennung

Online-Communitys eignen sich zum Aufbau bzw. zur Aufrechterhaltung von Anerkennungsverhältnissen besonders wegen des menschlichen Wunsches nach Zugehörigkeit und einer sich selbst entwickelnden normativen Ordnung, die je nach Gruppenordnung stark ausgeprägt sein kann. Online-Communitys übernehmen die Funktionen zur Organisation von Meetings, der Verbreitung von Informationen und der zielgerichteten Zusammenarbeit, ohne dass hier explizit Führungskräfte notwendig sind. Die Rolle der Führungskräfte übernehmen innerhalb von Communitys die Community Manager, die sich für den Aufbau und die Pflege einer Community verantwortlich fühlen. Dem Community Manager wird hierbei eine besondere Stellung zuteil. In Folge dessen verändert sich durch die Online Communitys die Rolle der Führungskräfte in besonderem Maße, da ihnen einige Kontrolleinstrumente aus der Hand genommen werden. Somit werden das Moderieren und Anleiten seitens der Führungskraft bedeutsamer.

Im Zusammenhang mit Online-Communitys bildet das Beziehungsgeflecht innerhalb der Onlinenetze einen entscheidenden Faktor. Eine zentrale Rolle spielt dabei die „Stärke schwacher Bindungen“ (Granovetter 1973, S. 1360ff.) im Internet, welche eine Voraussetzung für persönliche Entwicklungsmöglichkeiten bildet. Schwache Bindungen (weak ties) sind sowohl on- als auch offline im Gegensatz zu starken Bindungen (strong ties) eher geeignet, einen Kontakt zwischen Menschen mit unterschiedlichem sozialem Hintergrund herzustellen (Wellmann/Gulia 1997, S. 7ff.). Schwache Bindungen stehen somit für Informationsgewinnung und entsprechend auch für einen Lerneffekt. Insgesamt zeichnet sich die Tendenz ab, dass die unterschiedlichen Formen einer Community innerhalb der sozialen Netze im Internet eine größere Durchlässigkeit und somit eine weniger scharfe Begrenzung aufweisen. Das zeigt sich unter anderem in der Entbindung von Inhalten über die spezifischen Plattformen hinaus. Die wechselseitige Einbeziehung von Inhalten aus verschiedenen Seiten lässt die Grenzen geschlossener Anwendungen zunehmend aufbrechen (Jörissen/Marotzki 2008, S. 221f.). Aber nicht nur innerhalb des Internets sind fließende Grenzen zu erkennen, auch das Verhältnis zwischen „online“ und „offline“ wird durchlässiger. In diesem Zusammenhang wird von einer zunehmenden Integration des Internets in die außermediale Alltagswelt

gesprächen. Hierbei handelt es sich um ein wechselseitiges Phänomen. Zum einen wirken die Offline-Anteile direkt auf die Online-Welt ein, wenn beispielsweise Fotos oder Schnappschüsse und selbstgedrehte Videos hochgeladen werden. Zum anderen werden Online-Beiträge (z. B. Podcasts) zunehmend in den sozialen Offline-Alltag einbezogen, allein schon aufgrund der ständigen Verfügbarkeit dieser Anteile im Zuge der steigenden Verbreitung mobiler Endgeräte.

Soziale Netzwerke im Internet sind durch eine Reihe von Eigenschaften gekennzeichnet, die im Folgenden kurz skizziert werden (Ebersbach/Glaser/Heigl 2008, S. 84ff.).

**Zugang zum Netzwerk:** Eine relativ starke Abgrenzung liegt vor, wenn die Registrierung nur nach erfolgter Einladung durch bereits erfasste Mitglieder möglich ist. Üblicherweise erfolgt die Anmeldung über eine E-Mail-Adresse. Vielfach besteht darüber hinaus die Möglichkeit, dass registrierte Mitglieder anhand eines speziellen Eingabeformulars Freunde und Bekannte einladen können, ebenfalls der Gemeinschaft beizutreten.

**Das Mitgliederprofil:** Bei der Anmeldung füllen die Mitglieder ein Profil aus, mit dem sie sich präsentieren können. Die Sichtbarkeit der persönlichen Daten für andere Mitglieder beziehungsweise auch für Nichtmitglieder wird ebenfalls ganz unterschiedlich gehandhabt. Zudem gibt es oftmals die Möglichkeit, die Sichtbarkeit für verschiedene Personengruppen differenziert zu gestalten. Die angegebenen Informationen werden darüber hinaus oftmals verlinkt, so dass über eine spezielle Suchfunktion Mitglieder mit ähnlichen Interessen gefunden werden können.

**Verwaltung und Pflege von Kontakten:** Wird der Kontakt zu einem anderen Nutzer aufgebaut, so wird dieser daraufhin Mitglied der eigenen Kontaktliste. Dabei besteht immer die Möglichkeit, den Kontakt auch wieder zu beenden. Die Kontaktliste eines Anwenders sagt nichts aus über die Aktualität und Intensität der Kontakte aus.

**Gruppenbildung:** Gerade Community-Seiten mit einem großen Stamm an Mitgliedern bieten eine vielfältige Bandbreite an Gruppen, denen die Nutzer beitreten können. Den Mitgliedern steht außerdem oftmals frei, eigene Gruppen zu eröffnen und andere dazu einzuladen. Die Zusammenschlüsse bilden dabei eigene Unterseiten mit einer selbstständigen Mitgliederverwaltung sowie themenspezifischen Social Software Anwendungen.

Bei Online-Communitys handelt es sich um einen User-Generated-Content, die Nutzer des Netzwerks leisten also einen wesentlichen Beitrag zum Aufbau und zur Gestaltung des Inhalts (Ebersbach/Glaser/Heigl 2008, S. 184). Inwieweit und in welcher Form sich der Einzelne einbringt, hängt von seiner individuellen Nutzermotivation ab. Die Motivlage der Nutzer von Online-Communitys kann eine ganz unterschiedliche Gewichtung haben. Noch deutlicher wird dieser Gesichtspunkt unter Heranziehung der Funktionalitätsgruppen, die Richter und Koch (2008, S. 1242ff.) für soziale Netzwerke aufgestellt haben. Den Autoren zu Folge werden die nachstehenden Funktionen abgedeckt:

**Identitätsmanagement:** Hierunter fällt die Möglichkeit der Selbstdarstellung innerhalb der sozialen Plattform, zum Beispiel in Form eines Profils. Die Autoren sind überzeugt davon, dass dieser Aspekt ein Hauptanreiz für die Nutzung sozialer Netzwerke im Internet darstellt. Nicht nur dem eigenen Profil, sondern auch der interessen geleiteten Nutzung themenspezifischer Gruppen und Foren innerhalb der Community kommt dabei eine identitätsstiftende Bedeutung zu.

**Expertensuche:** Dieser Gesichtspunkt bezieht sich auf die Möglichkeit, innerhalb der sozialen Plattform implizit vorhandenes Wissen zu identifizieren und zu nutzen. Suchfunktionen spielen als Informationsmöglichkeiten eine wichtige Rolle für die Anwender.

**Kontext-Awareness:** Damit sind der Versuch und das Bestreben gemeint, über die Community Vertrauen aufzubauen beziehungsweise die Herstellung eines gemeinsamen Kontextes zu unterstützen. Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der Darstellung des persönlichen Netzwerks und der Verbindung zu anderen Usern zu.

**Kontaktmanagement:** Unter dieses Schlagwort fallen alle Modalitäten, welche der Pflege des persönlichen Netzwerks dienen. Hierzu zählt beispielsweise die Erstellung von Freundeslisten, die in manchen Communitys noch zusätzlich differenziert werden können, etwa hinsichtlich des Verwandtschaftsverhältnisses oder in Bezug auf die Wertigkeit der Beziehung.

**Netzwerk-Awareness:** Sie bezieht sich auf die Kenntnisnahme von Aktivitäten und Veränderungen innerhalb des eigenen Netzwerks. Die meisten Communitys verfügen zum Beispiel über Push-Funktionen, welche den User automatisch über aktuelle

Begebenheiten innerhalb seines Social Networks informieren. Viele Seiten bieten darüber hinaus auch Pull-Funktionen an, also aktive Suchmöglichkeiten im Hinblick auf Statusänderungen.

Gemeinsamer Austausch: Alle Netzwerke ermöglichen den Austausch zwischen ihren Mitgliedern. Hierzu sind Nachrichtenprogramme und Pinnwände vorgesehen. Manche Netzwerke ermöglichen das Microblogging.

Anhand dieser Unterscheidung haben Richter und Koch die basalen Funktionen eines Online-Netzwerks herausgearbeitet. Deutlich wird, dass die Art und Weise der Ausgestaltung von Beziehungen in Online-Netzwerken sehr vielfältig und auch interessenabhängig ist. Der Intensität von Bindungen kommt hierbei eine entscheidende Bedeutung zu.

## **6.5 Selbstorganisation in der Online-Community**

In der Vergangenheit wurde Software in einem linear-hierarchischen Prozess entwickelt, der sich durch einen treppenartigen Wasserfall charakterisieren lässt: Einzelne Zuständigkeitsbereiche erledigten ihre Aufgaben in steter Folge sequenziell nacheinander, jeweils eine Stufe nach der anderen. Dabei kam es fast bei jeder Übergabe vom einen zum anderen Zuständigkeitsbereich zu mehr oder weniger langen Wartezeiten und Informationsverlusten. Da Ergebnisse erst am Ende des Wasserfalls vorlagen und erst dort getestet werden konnten, wurden Fehler auch erst sehr spät entdeckt. Deren Behebung war dann oft komplex und zeitaufwendig, da auch sie wieder in allen abhängigen Modulen entlang des gesamten Wasserfalls zu erfolgen hatte. Ging es in einem Prozess zu langsam voran, wurden einfach mehr Ressourcen, also noch mehr Programmierer hinzugefügt, was aber die Systematik des Zeitverlusts kaum beeinflusst und das Ergebnis kaum verbessert hat.

Eine entscheidende Prozessinnovation und starke Erhöhung der Qualität hat erst die Einführung agiler Entwicklungsmethoden ermöglicht. Entlang des gesamten bisherigen Wasserfalls werden funktionsübergreifende Teams gebildet, die die nächste Phase im Entwicklungsprojekt immer zusammen erledigen. Das Team setzt in selbstorganisierter Weise alle Schritte von der Planung bis zum Test um. Dabei wird nahezu fortlaufend getestet, so dass Fehler schon sehr früh auffallen und leicht behoben werden können. Es kann eine Analogie zum Rugby gesehen werden: Hierbei folgt nach Regelverstößen oder einem Aus ein Neuaufsetzen mit einem sogenannten „Scrum“, einem klar

definierten Gedränge, von dem aus das Spiel bzw. eine weitere Entwicklungsphase neu beginnt. Das ist eines der Grundprinzipien agiler Entwicklungsmethoden: in selbstorganisierenden, funktionsübergreifenden Teams zusammenzuarbeiten und nach erledigten Phasen, sogenannten Sprints, immer wieder neu anzusetzen (Schütt 2013, S. 74f.).

Die Scrum-Methode geht auf Ken Schwaber, Mike Beedle und Jeff Sutherland zurück, die in ihren komplexen Entwicklungsprojekten bemerkt hatten, dass sich solche Projekte nur sehr schwer „top-down“ planen und koordinieren lassen und es dabei immer wieder zu langen Leerzeiten kommt. Um das Feld übersichtlich zu halten, schlossen sich im Jahr 2001 einige namhafte Entwickler zusammen und veröffentlichten das „Manifest für agile Softwareentwicklung“ (Beck 2001). Darin haben sie vier grundsätzliche Werte und zwölf Prinzipien festgelegt. Die Werte beschreiben, was eine höhere Bedeutung haben soll:

1. Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
2. Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
3. Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
4. Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Diese Werte werden durch zwölf dazugehörige Prinzipien verfeinert (Beck 2001):

1. Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufriedenzustellen.
2. Heiße Anforderungsänderungen sind selbst spät in der Entwicklung willkommen.
3. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
4. Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
5. Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
6. Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen, und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
7. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
8. Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.

9. Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
10. Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
11. Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.
12. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbst organisierte Teams. In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann, und passt sein Verhalten entsprechend an.

Dieses Regelwerk kann auch als Modell für partizipative Zusammenarbeit in anderen Bereichen gelten und ist damit auch als Verhaltensrahmen für eine Social Software eine gute Grundlage. So decken sich die Ziele wie Priorität für die Kunden, Agilität, Einfachheit und Exzellenz genauso wie das Thema Motivation der Beteiligten und die Wichtigkeit der Kollaboration. Es verwundert nicht, dass das Gespräch von Angesicht zu Angesicht explizit erwähnt wird, da das Regelwerk 2001 erstellt wurde und zu dem Zeitpunkt virtuelle Zusammenarbeit noch nicht so verbreitet war.

Eine permanente Synchronisation, die aber auch per Telefon- oder Videokonferenz stattfinden kann und immer wieder Resonanz herstellt, ist unabdingbar. Ein Scrum-Regelwerk ist dazu geeignet, die Zusammenarbeit in Online-Communitys zu organisieren. Durch die starke Regelauslegung und die gegebenen Ablaufstrukturen bietet diese Form der Zusammenarbeit für viele Beteiligte Sicherheit und Stabilität. Hierbei wird der Einzelne in seiner Selbstorganisation nicht alleine gelassen und kann an der Selbstorganisation der Gruppe partizipieren und lernen.

Das Regelwerk der agilen Softwareentwicklung unterschlägt zwei wichtige Aspekte: kulturelle Unterschiede und Konkurrenz untereinander. Es ist zwar davon die Rede, sich an „motivierten Individuen“ anzuhängen. Es wird aber nicht angesprochen, was motivierend wirkt und wie Konkurrenz genutzt und geregelt werden soll. Wie wichtig vergleichende Mechanismen sind, wurde bereits im Zusammenhang mit spieletypischen Mechanismen unter Kapitel 6.3.1 dargestellt (Schütt 2013, S. 75, 78).

## 6 Ausblick

Einige Unternehmen stellen schon nicht mehr die Frage nach dem „Return of Investment“. Vielmehr wird als Ausdruck der Angst, den Anschluss zu verlieren, schon vom „Risk of Ignorance“ in Bezug auf Enterprise 2.0 gesprochen.

Auf effiziente Arbeits- bzw. Kommunikationsmittel zu verzichten, bedeute, so heißt es, für Digital Natives unattraktiver als Unternehmen zu sein. Aufgrund von Fachkräftemangel herrscht ein Kampf um die besten Arbeitnehmer. Vor allem bei Berufseinsteigern möchten Unternehmen mit Enterprise 2.0 Anreize schaffen. Denn mit der nächsten Generation kommen Fachkräfte in die Unternehmen, deren Kommunikationsgewohnheiten bereits von Web-2.0-Anwendungen geprägt sind. Je hierarchischer eine Firma oder eine Organisation aufgebaut ist, desto besser funktioniert sie – solange sich an den äußeren Rahmenbedingungen nichts ändert. Sie wird immer effektiver in Bezug auf die Organisation von Arbeitsabläufen und die Verteilung von Zuständigkeiten, dabei aber gleichzeitig auch immer starrer und unbeweglicher, sie verliert ihre Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Bedingungen. Solange sich die äußeren Rahmenbedingungen nicht allzu sehr verändern, funktioniert das meist recht gut. Aber in einer sich wandelnden Arbeitswelt werden solche Gebilde kaum noch allzu lange überleben können.

Aus soziologischer Sicht verfügt Social Software über eine Selbst-Zerstörungskraft von innen heraus, da Orientierungspunkte fehlen, z. B. Hierarchien in Form von Organigrammen und festgelegte Strukturen, in denen sich bewegt werden soll. Die Gatekeeper-Funktion des Mittelmanagements verliert immer mehr an Bedeutung, da Online-Communitys zur Selbstorganisation der einzelnen Anwender beitragen. Meetings werden in der Gruppe organisiert und auch das Setzen von Themen wird immer mehr zur Gemeinschafts- und immer weniger zur Führungsaufgabe. Die Rolle der Führungskräfte verändert sich maßgeblich von einem Kontrolleur zu einem Moderator.

Bewundert werden können in einem Unternehmen nur wenige. Wenn alle anderen nicht missachtet werden sollen, müssen sie eine andere Form der Anerkennung erfahren. Diese kann als Würdigung geschehen. Dann werden die Bemühungen bzw. die Einsatzbereitschaft der Angestellten anerkannt. Normalleistungen können wegen

fehlender Besonderheit nicht bewundert werden, aber man kann sie würdigen. Der Würdigung liegt die Vorstellung zugrunde, dass nicht jeder Spitzenkraft sein kann, aber jeder etwas beiträgt, für das er Anerkennung erwarten kann. Die Grundlage solcher Anerkennung ist die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen oder einer Berufsgruppe. Leistung wird hier nicht ausschließlich in der Outputdimension verstanden, sondern auch in der Inputdimension. Das ermöglicht es, auch Formen der Anerkennung für erfolgsarme Bemühungen und für Routineleistungen zu entwickeln. Würdigung wird ebenfalls als Anerkennungsform der Rücksichtnahme verstanden. Um Bewunderung zu erhalten, müssen Arbeitnehmer jedoch generell auf die Anerkennung von normaler Leistung verzichten und sind ausschließlich auf die Bewunderung angewiesen. Eine positive Unternehmenskultur der Anerkennung benötigt eine Balance von Bewunderung und Würdigung, der Wertschätzung herausragender Leistung und der Anerkennung von Normalleistungen und Bemühungen.

Die mit der Vermarktlichung von Entscheidungen einhergehende Subjektivierung von Arbeitskräften hat weitreichende Auswirkungen auf das Konzept der Anerkennung. Mitarbeiter haben durch die Subjektivierung einen zunehmenden Selbstverwirklichungsdrang (Voswinkel 2002, S. 76). Durch den Anspruch der Arbeitnehmer auf mehr Eigenverantwortung bei ihrer Arbeit verschiebt sich die Leistungsbewertung dieser hin zur reinen Erfolgsbewertung. Die Leistung des Einzelnen muss nach außen dargestellt werden, um Anerkennung zu erhalten. Da man jedoch im Rahmen der Subjektivierung und Vermarktlichung auf Anerkennung von normaler Leistung verzichtet, ordnet man sich erneut dem Erfolgsdruck unter. Diese strukturellen Veränderungen und der Wandel der Anerkennungsformen lassen sich in zwei Richtungen interpretieren: Sie bieten viele neue Freiheitspotenziale, denn sie erlauben die Selbstorganisation in der Arbeit und eine bessere Abstimmung von Arbeit und Privatleben. Sie kennen neben Verlierern, die einen gesicherten anerkannten Status einbüßen, auch Gewinner, für die sich Instabilität von Anerkennung mit Chancen verbindet. Das darf nicht vergessen werden, denn es erklärt die auch vorhandene Akzeptanz und Befürwortung der Veränderungen von Anerkennungsverhältnissen. Die Anerkennungskriterien beinhalten eine instabile Anerkennung, die sich nicht mehr auf eine erreichte Position beziehen kann, sondern ständig neu erworben werden muss. Daher sind die Menschen immer neuen Bewährungsproben ausgesetzt. Die Anerkennung, die sich auf eine stabile Unternehmenszugehörigkeit stützen kann, wird unsicherer angesichts der Flexibilisierung von Organisationen. Die Kriterien für gute Leistung, die sich auf Qualifikationen und Anstrengung beziehen, werden relativiert durch den Vorbehalt des unternehmerischen Erfolgs. Die sozial verbindende und sich auf die Norm

generalisierter Reziprozität stützende Anerkennungsform der Würdigung verliert an Legitimation. Durch unsichere Anerkennung kann das Ringen um Anerkennung in wiederkehrenden Bewährungssituationen mit einem permanenten Gefühl des Ungenügens verbunden sein, so dass eine Abhängigkeit von Anerkennungserfahrungen und -versagungen entsteht. Neue Sichtbarkeitszwänge bringen Missachtungserfahrungen mit sich, aber auch die Notwendigkeit, die eigene Leistung zu inszenieren. Die Grenzen von Arbeitszeit und -ort weichen auf und damit entstehen neue Anforderungen an die Abstimmung von Arbeit und Leben.

Anerkennung außerhalb eines Unternehmens wird oft leichter erzeugt als innerhalb eines Betriebs. Allerdings erwarten die heutigen Mitarbeiter Anerkennung vermehrt auch innerhalb eines Unternehmens, da die Anerkennung unter anderem dazu führt, dass sich Angestellte immer leichter und besser selbst einschätzen können. Dadurch entsteht die Erwartungshaltung, dass die positive Wahrnehmung auch innerhalb des Unternehmens zur Geltung kommt und somit zur besseren Selbstverwirklichung eines Individuums beiträgt.

Bei der Betrachtung betrieblicher und gesellschaftlicher Veränderungen von Anerkennungsverhältnissen sind die Meinungen geteilt, ob sich für die Angestellten mehr Chancen der Autonomieentfaltung und Selbstverwirklichung ergeben oder gegebenenfalls weitere Spannungsfelder und Risiken entstehen. Sicher erscheint nur, dass die Bedeutung der Arbeit für die Anerkennung ebenso wenig schwindet wie eine Minderung der Bedeutung von Anerkennung für das Verhältnis der Mitarbeiter zur Arbeit.

Es scheint, dass Anerkennungsstrukturen von Mitarbeitern in einem Unternehmen durch Enterprise 2.0 neu verhandelt werden. Hierbei erhält die Bewunderung eine große Bedeutung, da der einzelne Anwender selbst in der Lage zu sein scheint, seine eigene Person mit seinen Fähigkeiten und Leistungen in Szene zu setzen sowie innerhalb und außerhalb des Unternehmens sichtbar zu machen. Die Technik übt ihre Kraft auf den einzelnen Menschen aus. Der Mitarbeiter sollte von der Technik nicht überfordert werden, sondern die Technik sollte die Anerkennungsstrukturen jedes einzelnen Mitarbeiters unterstützen und die intrinsische Motivation fördern. Ziel sollte es sein, dass die Technik beherrschbar wird. Der einzelne Mensch muss sich anpassen und die Unternehmensorganisation kann ihn dabei unterstützen. Am Ende ist entscheidend, wie

die Typisierung<sup>11</sup> jedes einzelnen Menschen aussieht, um die Anerkennungsstrukturen des Mitarbeiters besser erkennen und abbilden zu können.

Bei einer starken Durchmischung und gegenseitigen Beeinflussung extrinsischer und intrinsischer Motivationen, wie sie in Social Software Systemen zu beobachten sind, bleibt zusammenfassend vor allem eines festzuhalten: Dort wo netzwerkkompatible Fähigkeiten die höchste Anerkennung bekommen, werden vor allem nachrückende Generationen zunehmend in einer Netzwerkwelt leben wollen. Das Berufliche und das Private schieben sich ineinander. Besonders im digitalen Umfeld ist die Arbeit auch bei fest angestellten Mitarbeitern derart netzwerkeingebettet, dass die Grenzen von Unternehmen sich öffnen und nach außen mit den Netzwerken der Mitarbeiter verschwimmen werden. Wo für traditionelle Unternehmen durchaus große Berührungängste bestehen, liegt eine große Chance verborgen. Indem man den Mitarbeitern die Freiheit gibt, sich über die Unternehmensgrenzen zu vernetzen und zu kommunizieren, kann das Unternehmen einerseits die Netzwerke um die Mitarbeiter sowie die dort akkumulierten Erfahrungen, die Kompetenzen und das Wissen nutzen und andererseits durch die Anerkennung der Netzwerkkompetenz seine hochmobilen Mitarbeiter an sich binden. Vor allem jüngere Generationen sind von einem Motivations- und Legitimationsmodell geprägt als ihre Vorgänger. Während Fachkompetenz in den Hintergrund rückt, da die Wissenszugänge jederzeit vorhanden sind, suchen sie nach Beschäftigungsmöglichkeiten, die ihnen Anerkennung ihrer Netzwerkkompetenz, Mobilität, Verfügbarkeit und eine Vielzahl an Kontakten vermitteln. Was vorher nur für Selbständige galt, findet man heute auch bei Festangestellten. Sie agieren zunehmend als autonom und selbstorganisiert.

Die Netzwerkentwicklung ist nicht nur eine Mode, die der derzeitigen Marktlage entspricht, in der gut ausgebildete junge Angestellte gefragt sind und die Regeln diktieren. Vielmehr handelt es sich um eine Entwicklung, die Teil eines gesellschaftlichen Wandels ist

---

<sup>11</sup> Der Autor geht davon aus, dass die Typisierung des einzelnen Menschen als Social-Software-Anwender von entscheidender Bedeutung ist, um die individuellen Anerkennungsmuster besser beeinflussen zu können. Die Typisierung des Individuums ist ein Schwerpunkt der Psychologie und bedarf einer besonderen Betrachtung. Deshalb wurde in dieser Forschungsarbeit auf eine weitere Analyse verzichtet.

## 7 Literaturverzeichnis

**Adams, J. S. (1965):** Inequity in social exchange. In: Berkowitz, L. (Hrsg.): *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2, New York: Academic Press, S. 267-299.

**Alby, T. (2008):** *Web 2.0: Konzepte, Anwendungen, Technologien*. 3. neu bearbeitete Auflage, München: Carl Hanser.

**Back, A., Koch, M. (2011):** Broadening Participation in Knowledge Management. URL: <http://www.kooperationssysteme.de/docs/pubs/BackKoch2011-itit-e20-original.pdf>, [Zugriff 31.12.2015].

**Bading, N. (2002):** *Motivationstheorien – die VIE-Theorie von Victor H. Vroom*, Hausarbeit an der FHTW Berlin.

**Bentele, M. (2011):** Social Business: Chancen und Ansätze sowie die gelebte Praxis bei der Rheinmetall. In: Weber, M.: *KnowTech – Unternehmenswissen als Erfolgsfaktor mobilisieren!* Tagungsband zum 13. Kongress zum Wissensmanagement in Unternehmen und Organisation – KnowTech GITO mbh. Berlin.

**Böhner, T. (2000):** *Inhalts- und Prozeßtheorien der Motivation*, S. 2, Homepage der Universität Erlangen. URL: [http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/lehrbuch/gst\\_kap4/mottheo/mottheoh.PDF](http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/lehrbuch/gst_kap4/mottheo/mottheoh.PDF) [Zugriff 30.12.2015].

**Chung, M., Khanna, A. (2011):** *Enterprise Social Software Addressing Barriers to Adoption*, Homepage der UC Berkeley School of Information. URL: [http://www.ischool.berkeley.edu/files/student\\_projects/ess\\_addressingbarrierstoadooption.pdf](http://www.ischool.berkeley.edu/files/student_projects/ess_addressingbarrierstoadooption.pdf) [Zugriff 30.12.2015].

**Deci, E., Ryan, R. M. (1993):** *Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik*, in: *Zeitschrift für Pädagogik*, Nr. 2, S. 223-239.

**Dembski, S. (2013):** *Enterprise 2.0 und die Veränderung der Unternehmenskultur: Potenziale und organisationale Herausforderungen für das Wissensmanagement.* Hamburg: Diplomatic Verlag.

**Doppler, K., Lauterburg, C. (2005):** *Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten.* 11. Auflage. Frankfurt a. M.: Campus.

**Ebersbach, A., Glaser, M., Heigl, R. (2011):** *Social Web. 2.* überarbeitete Auflage. Konstanz: UVK-Verlags-Gesellschaft.

**Elias, N., 1939:** Über den Prozeß der Zivilisation; Zweiter Band, Frankfurt a.M., S. 323

**Frey, B. S., Osterloh, M. (2002):** Motivation – A Dual-Edged Factor of Production. In: Frey, B. S., Osterloh, M. (Hrsg.): *Successful Management by Motivation.* Berlin: Springer, S. 3-26.

**Fuchs-Heinritz, W., Lautmann, R., Rammstedt, O., Wienold, H. (1995):** *Lexikon der Soziologie,* Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften

**Gould, R. (2002):** *The Origins of Status Hierarchies: A Formal Theory and Empirical Test,* American Journal of Sociology, Jg. 107, H. 5, S. 1143–1178.

**Granovetter, M. (1973):** *American Journal of Sociology: The Strength of Weak Ties,* S. 1360-1380, URL:  
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2776392?uid=3737864&uid=2&uid=4&sid=21104654974571> [Zugriff 31.12.2015].

**Günther, J. (2010):** *Wissensmanagement 2.0: Erfolgsfaktoren für das Wissensmanagement mit Social Software; eine empirische Studie zu organisatorischen und motivationalen Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Social Software in Unternehmen. Trendstudie.* Stuttgart: Fraunhofer-Verlag.

**Herbst, D. (2011):** *Rede mit mir: Warum interne Kommunikation für Mitarbeitende so wichtig ist und wie sie funktionieren könnte.* Berlin: SCM School for Communication and Management.

**Herzberg, F. (2003):** *One More Time: How Do You Motivate Employees?* In: Harvard Business Review 81, Nr. 1, S. 87–96.

**Hippner, H. (2006):** *Bedeutung, Anwendungen und Einsatzpotenziale von Social Software.* In: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, Heft 252, S. 6-16.

**Holtgrewe, U. (2000):** *Meinen Sie, da sagt jemand danke, wenn man geht? Anerkennungs- und Missachtungsverhältnisse im Prozess organisationeller Transformation.* In Holtgrewe, U., Voswinkel, S., Wagner, G., (Hg.), *Anerkennung und Arbeit* (63-84). Konstanz: Universitätsverlag Konstanz.

**Holtgrewe, U., Voswinkel, S. (2002):** *Anerkennung und Subjektivierung von Arbeit,* Vortrag für die Sitzung der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie am 28./29.6.2002. Frankfurt am Main, URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-216849> [Zugriff 31.12.2015].

**Honneth, A. (1993/1995):** *Für eine post-traditionale Solidarität: Konsensfindung und soziale Bindung unter Bedingungen des Wertpluralismus. 4. Gespräch des 1. Zyklus der Kempfenhausener Gespräche,* URL: [www.gcn.de/Kempfenhausen/Zyklus1/downloads/honneth.pdf](http://www.gcn.de/Kempfenhausen/Zyklus1/downloads/honneth.pdf) [Zugriff 31.12.2015].

**Honneth, A. (1998):** *Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte.* Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

**Jörissen, B., Marotzki, W. (2008):** *Neue Bildungskulturen im „Web 2.0“. Internet – Bildung – Gemeinschaft.* Wiesbaden: VS Verlag, S. 203-225.

**Kilian, T., Hass, B., Walsh, G. (2008):** *Grundlagen des Web 2.0. In: Web 2.0: Neue Perspektiven für Marketing und Medien,* Heidelberg: Springer Verlag.

**Koch, M., Ott, F., Oertelt, S. (2013):** *Gamification von Business Software – Steigerung von Motivation und Partizipation.* Schriften zur soziotechnischen Integration, Band 3. München: Forschungsgruppe Kooperationssysteme, Universität der Bundeswehr München. URL: <http://schriften.soziotech.org/band3> [Zugriff 31.12.2015].

**Koch, M., Richter, A. (2009):** *Enterprise 2.0: Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen.* München: Oldenbourg.

**Komus, A., (2006b):** *Social Software als organisatorisches Phänomen - Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen.* In: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik 252, S. 36–44

**Komus, A., Wauch, K. (2008):** *Wikimanagement – Was Unternehmen von Social Software und Web 2.0 lernen können.* München: Oldenbourg.

**Kotthoff, H. (2000):** Anerkennung und sozialer Austausch. Die soziale Konstruktion von Betriebsbürgerschaft. In: Holtgrewe, U., Voswinkel, S., Wagner, G. (Hrsg.): *Anerkennung und Arbeit.* Konstanz: UVK Universitätsverlag Konstanz GmbH, S. 27-36.

**Krankl, M. (2002):** *Vergleichende Betrachtung von Motivationstheorien und deren Auswirkungen auf ausgewählte betriebswirtschaftliche Funktionen,* Diplomarbeit an der FH Wien.

**Kropf, J. (2004):** *Flexibilisierung – Subjektivierung – Anerkennung, Anerkennungstheoretische Implikationen von Flexibilisierungsmaßnahmen in Unternehmen und ihre Auswirkungen auf die Selbstverwirklichungsprozesse der Mitarbeiter,* Vorstellung eines Dissertationsprojektes (zfwu) 5/3, S. 337-345.

**Martin, J. (2002):** *Power, Authority, and the Constraint of Belief Systems,* American Journal of Sociology, Jg. 107, H. 4, S. 861–904.

**Maslow, A. (1981):** *Motivation und Persönlichkeit.* Rowohlt.

**Mast, C. (2010):** *Unternehmenskommunikation.* 4. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius.

**McAfee, A. (2006):** *Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration.* In: MITSloan Management Review 47, Nr. 3, S. 21–28. <http://www.wikiservice.at/upload/ChristopheDucamp/McAfeeEntrepriseDeux.pdf> [Zugriff 31.12.2015].

**McAfee, A. (2008):** *Die Kunst loszulassen: Eine Definition von Enterprise 2.0.* Berlin: Rhombos, S. 17-36.

**McAfee, A. (2009):** *Shattering the Myths About Enterprise 2.0*. In: Harvard Business Review on collaborating effectively, Boston: Harvard Business Review.

**Moldaschl, M., Sauer, D. (2000):** *Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft*. In: H. Minssen (Hrsg.): *Begrenzte Entgrenzungen*, Berlin, S. 205-224.

**Moldaschl, M., Voß, G. (2002):** *Subjektivierung von Arbeit*, München,/Mering.

**Müller, C., Gronau, N. (2009):** *Wikis*. In: *Web 2.0 in der Unternehmenspraxis: Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software*. 2. Auflage., München: Oldenbourg,.

**O'Reilly, T. (2005):** *What Is Web 2.0 – Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. URL: <http://www.oreilly.de/artikel/web20.html> [Zugriff 31.12.2015].

**Pesch, U. (2007):** Meetings auf Distanz. In: *personalmagazin*, S. 28–31.

**Pleil, T., Zerfaß, A. (2007):** *Internet und Social Software in der Unternehmenskommunikation*. In: *Handbuch Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

**Recklies, D. (2001):** *Homepage von themanagement.de*. URL: <http://www.themanagement.de/Ressources/P5F.htm> [Zugriff 31.12.2015].

**Reber, G. (1995):** Motivation als Führungsaufgabe. In: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*. 2. Auflage, Stuttgart: Verlag, Sp. 1590-1608.

**Rosenstiel, L. von (2003):** *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise*. 5. Auflage., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Rosenstiel, X. (2010):** *Motivation im Betrieb: Mit Fallstudien aus der Praxis*. 11. Auflage, Leonberg: Rosenberger Fachverlag.

**Schaller, J., (2001):** *Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeitermotivation*, Technische Universität Chemnitz.

**Schönefeld, F. (2009):** *Praxisleitfaden Enterprise 2.0: Wettbewerbsfähig durch neue Formen der Zusammenarbeit, Kundenbindung und Innovation; Basiswissen zum erfolgreichen Einsatz von Web 2.0-Technologien.* München: Hanser.

**Schönefeld, F. (2009):** *Handlungsfelder und Reifegrade im Enterprise 2.0.* Dresden: [http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/14142/GeNeMe2009\\_001-013.pdf](http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/14142/GeNeMe2009_001-013.pdf) [Zugriff 20.02.2016].

**Schroer, J. (2005):** *Deutschsprachige Wikipedia – Erste Ergebnisse der Online-Befragung vom 18. März bis 8 April 2005, Umfrage zur Motivation von Wikipedia-TeilnehmerInnen an der Universität Würzburg.* URL: <http://psychologie.uni-wuerzburg.de/ao/research/wikipedia.php> [Zugriff 31.12.2015].

**Schütt, P. (2013):** *Der Weg zum Social Business – Mit Social Media Methoden erfolgreicher werden.* Berlin: Springer Gabler.

**Semmer, N., Jacobshagen, N., Meier, L. (2006):** *Arbeit und (mangelnde) Wertschätzung.* In: *Wirtschaftspsychologie*, 6(2/3), S. 87-95.

**Simmel, G. (1908):** *Soziologie; Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung,* Frankfurt a.M.

**Simon, N. (2011):** *Erfolgreiche Unternehmen ändern Strategien und Mitarbeiterführung: Social Business auf dem Vormarsch.* In: *Weber, Mathias, KnowTech - Unternehmenswissen als Erfolgsfaktor mobilisieren!* Tagungsband zum 13. Kongress zum Wissensmanagement in Unternehmen und Organisation – KnowTech GITO mbh, Berlin.

**Stamer, S. (2008):** *Enterprise 2.0 – Learning by Doing. Enterprise 2.0 – Die Kunst loszulassen.* Berlin: Rhombos, S. 59-87.

**Stocker, A., Tochtermann, K. (2010):** *Wissenstransfer mit Wikis und Weblogs, Fallstudien zum erfolgreichen Einsatz von Web 2.0 in Unternehmen.* Wiesbaden: Springer Gabler.

**Taylor, C. (1993):** *Die Politik der Anerkennung, in: ders.: Multikulturalismus und die Politik der Anerkennung.* Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

**Teufel, S. (1995):** *Computerunterstützung für die Gruppenarbeit.* Bonn: Addison-Wesley.

**Voswinkel, S. (2000):** Die Anerkennung der Arbeit im Wandel. Zwischen Würdigung und Bewunderung. In: Holtgrewe, U., Voswinkel, S., Wagner, G. (Hrsg.): *Anerkennung und Arbeit.* Konstanz: Verlag, S. 39-61.

**Voswinkel, S. (2001):** *Anerkennung und Reputation. Die Dramaturgie industrieller Beziehungen. Mit einer Fallstudie zum Bündnis für Arbeit.* Konstanz: UVK-Verlag-Gesellschaft.

**Voswinkel, S. (2002):** Bewunderung ohne Würdigung? Paradoxien der Anerkennung doppelt subjektiver Arbeit. In: Honneth, A. (Hrsg.): *Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus.* Frankfurt a. M., New York: Campus Verlag, S. 65-92.

**Voswinkel, S. (2003):** *Leistung und Anerkennung – Sind Zielvereinbarungen eine Lösung?* In: Mangebrauck, U.-M., Kock, K. (Hrsg.): *Handbuch Betriebsklima.* München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 179-196.

**Voswinkel, S. (2005):** *Reziprozität und Anerkennung in Arbeitsbeziehungen, in: Adloff, F./Mau, S. (Hrsg.): Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität, Frankfurt a. M./New York, S. 237–256.*

**Voswinkel, S. (2009):** *Anerkennung – was ist das? Vortrag auf der Tagung „Anerkennung und Vertrauen als Wettbewerbsfaktoren in unsicheren Zeiten“ am 18./19.März 2009 in Frankfurt a. M.* URL: [http://www.stephanvoswinkel.de/Aktuelles/Voswinkel-Anerkennung-was\\_ist\\_das\\_.pdf](http://www.stephanvoswinkel.de/Aktuelles/Voswinkel-Anerkennung-was_ist_das_.pdf) [Zugriff 31.12.2015].

**Voswinkel S., Lindemann O. (2013):** *Strukturwandel der Anerkennung – Paradoxien sozialer Integration in der Gegenwart.* Frankfurt a. M., New York: Campus.

**Voswinkel, S., Wagner, G. (2013):** Vermessung der Anerkennung. Die Bearbeitung unsicherer Anerkennung in Organisationen. In: Honneth, A., Lindemann, O., Voswinkel,

S. (Hrsg.): *Strukturwandel der Anerkennung. Paradoxien sozialer Integration in der Gegenwart*. Frankfurt a. M., New York: Campus Verlag, S. 75-120.

**Wagner, G. (2004):** *Anerkennung und Individualisierung*, Konstanz.

**Wellman, B., Gulia, M. (1999):** Surfers don't Ride Alone: Virtual Communities as Communities. In: Wellman, B. (Hrsg.): *Networks in the Global Village*, Westview Press, S. 167-194.

**White, H. (1992):** *Identity and Control; A Structural Theory of Social Action*, Princeton.

# 8 Abbildungsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 1: Bedürfnishierarchie in Unternehmen .....                      | 27 |
| Abbildung 2: Bedürfnishierarchie in Unternehmen und in der Wikipedia ..... | 28 |
| Abbildung 3: Einsatzmöglichkeiten von Blogs nach Zerfaß .....              | 44 |
| Abbildung 4: Raum-Zeit-Matrix nach Johansen .....                          | 52 |

# 9 Tabellenverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Tabelle 1: Social-Software-Anreize zur Befriedigung von intrinsischer und extrinsischer<br>Mitarbeitermotivation..... | 25 |
| Tabelle 2: Motivatoren und Hygiene-Faktoren nach Herzberg und bei Wikipedia .....                                     | 31 |
| Tabelle 3: Prinzipien des vertikalen Job Loadings.....  | 60 |

# **Versicherung über Selbstständigkeit**

*Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe.*

*Hamburg, den 24. Februar 2016*

*Sebastian Neumann*