



**CHRISTOPHER ZERRES**

**MARKETING**

**Schriftenreihe „Arbeitspapiere für Marketing und Management“**

**Herausgeber:  
Prof. Dr. Christopher Zerres**

**Hochschule Offenburg  
Fakultät Medien und Informationswesen**

**Arbeitspapier Nr. 1**

**Ziele, Herausforderungen und Anwendungsprozess  
für Social-Media im Projektmanagement**

**Zerres, C. / Jonas, H. / Rahmenführer, K. / Weber, B.**

**Offenburg, November 2015**

**ISSN: 2510-4799**

## **Impressum**

---

**Prof. Dr. Christopher Zerres  
Hochschule Offenburg  
Fakultät Medien und Informationswesen  
Badstraße 24  
77652 Offenburg  
ISSN: 2510-4799**

## Inhalt

1	Einleitung .....	1
2	Social-Media im Projektmanagement .....	2
2.1	Ziele .....	2
2.2	Anwendungen .....	3
3	Herausforderungen .....	4
4	Empfehlungen .....	7
5	Fazit .....	10
6	Quellenverzeichnis .....	11
7	Autoreninformation .....	12

# 1 EINLEITUNG

---

Social-Media gewinnen eine immer höhere Bedeutung in unserer Gesellschaft. Dabei haben sich sowohl das Kommunikations- als auch das Informationsverhalten grundlegend verändert.<sup>1</sup> Eine wesentliche Ursache hierfür ist, dass Inhalte nicht mehr einseitig, also etwa von einem Unternehmen an den Kunden, erstellt und kommuniziert werden, sondern Nutzer selber Inhalte generieren („User generated content“), welche wiederum in der Regel für alle anderen ebenfalls sichtbar sind. Diese Bedeutung wird insbesondere bei einer Betrachtung der Nutzerzahlen der verschiedenen Social-Media Anwendungen deutlich.<sup>2</sup>

Entsprechend werden Social-Media auch für Unternehmen ein immer wichtigerer Kanal, um einerseits mit Konsumenten zu kommunizieren und andererseits Informationen über diese zu gewinnen. Neben dieser unternehmensextern gerichteten Nutzung von Social-Media steigt aber auch die Verwendung von Social-Media Anwendungen unternehmensintern, so etwa im Rahmen des Projektmanagement. Die wachsende Bedeutung von Social-Media Anwendungen im Projektmanagement belegen dabei einerseits die steigende Auseinandersetzung mit entsprechenden Aspekten in Fachmagazinen und andererseits die Vielzahl teilweise neuer Software Lösungen.<sup>3</sup>

Die Verwendung von Social-Media Anwendungen im Projektmanagement kann etwa zu einer wesentlich effizienteren Kommunikation, einem verbesserten Wissensmanagement und letztlich zu einer effektiveren Projektdurchführung beitragen.<sup>4</sup> Da gerade im Projektmanagement das Wissen der einzelnen Projektmitarbeiter, die Verfügbarkeit dieses Wissens für andere Teammitglieder und die Interaktion zwischen Projektmitarbeitern eine herausragende Rolle spielen, ist eine Berücksichtigung von Social-Media Anwendungen durchaus anheim zu stellen. Grundsätzlich erscheint allerdings eine Einführung bzw. Nutzung solcher Anwendungen nur ab einer bestimmten Projektgröße sinnvoll.

Allerdings kann vor allem eine vorschnelle Implementierung solcher Anwendungen einen Erfolg konterkarieren und negative Auswirkungen haben. Bei einer Verankerung bzw. Integration von Social-Media Anwendungen im Projektmanagement wird ein Unternehmen mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Unter anderen etwa eine Akzeptanz für derartige Anwendungen zu schaffen und die passende (unterstützende) Software zu finden. Vielfach werden diese Herausforderungen allerdings unterschätzt, indem zum Beispiel zu wenig Zeit für die Pflege der Social-Media Anwendungen eingeplant wird.

Im Rahmen dieses Beitrages werden zunächst die wichtigsten Ziele und Social-Media Anwendungen im Projektmanagement skizziert. Anschließend beschreiben wir auf Basis der Erfahrungen aus zahlreichen Implementierungsprojekten von Social-Media Software zunächst Herausforderungen im Zusammenhang mit der Einführung und Nutzung von Social-Media Anwendungen. Auf Basis dieser Erfahrungen haben wir ein Vorgehensmodell entwickelt. Dieses hat sich dabei als erfolgreiches Konzept in der Praxis erwiesen, mit den Herausforderungen umzugehen und somit Social-Media erfolgreich im Projektmanagement implementieren und nutzen zu können.

---

<sup>1</sup> Vgl. Killian, T., Langner, S. (2010), S. 133.

<sup>2</sup> Vgl. BITKOM (2013); The McKinsey Global Institute (2012).

<sup>3</sup> Vgl. Ruppen, P. (2014); Zimmermann, T. (2013); Kuster et. al. (2011), S. 199; Kotzbauer, C., (2013), S.1-3.

<sup>4</sup> Vgl. Ruppen, P. (2014), S. 49; The McKinsey Global Institute (2012).

Der vorliegende Beitrag bietet somit, vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung von Social-Media Anwendungen für das Projektmanagement, Projektleitern und Projektmitarbeitern einen aktuellen, praxisnahen Überblick über die Herausforderungen und gleichzeitig Empfehlungen, wie diese zu bewältigen sind.

## 2 SOCIAL-MEDIA IM PROJEKTMANAGEMENT

### 2.1 ZIELE

Bei einer Einführung von Social-Media im Projektmanagement stehen zwei wesentliche Ziele im Mittelpunkt. Wie Abbildung 1 zeigt, sind dies einerseits eine Verbesserung der Kommunikation und Interaktion und andererseits eine Verbesserung des Wissensmanagements. In der Abbildung wird zudem deutlich, dass mit dem Erreichen dieser Ziele weitere Verbesserungen auch in verschiedenen anderen Unternehmensbereichen erreicht werden können.<sup>5</sup>



Abbildung 1: Ziele des Einsatzes von Social-Media im Projektmanagement

<sup>5</sup> Siehe hierzu auch Inversini, S. (2005).

## 2.2 ANWENDUNGEN

Im Rahmen dieses Abschnittes wollen wir die wichtigsten Social-Media Anwendungen für das Projektmanagement vorstellen.<sup>6</sup>

### 1) Wikis

Ein (Projekt-)Wiki stellt eine Möglichkeit dar, projektrelevante Informationen strukturiert aufzu-bereiten und für alle Projektbeteiligten zur Verfügung zu stellen. In diesem Zusammenhang hat jeder Projektmitarbeiter die Möglichkeit, Informationen einzustellen, aber auch die Informationen anderer zu erweitern oder zu aktualisieren.<sup>7</sup> So können etwa Problemlösungen dargestellt sowie dokumentiert werden und stehen auch zu einem späteren Zeitpunkt zentral für alle Projektmitarbeiter zur Verfügung. Bei der Einrichtung eines Wikis sollten eine Struktur sowie Nutzungsrichtlinien, z. B. welche Informationen werden im Wiki gepflegt, vorgegeben werden. Darüber hinaus bietet es sich an, Templates zur Verfügung zu stellen, um einerseits das Einstellen von Informationen zu erleichtern und andererseits eine gewisse Einheitlichkeit der Darstellung zu gewährleisten.

### 2) Blogs / Microblogs

Blogs (auch Weblogs) können im Rahmen des Projektmanagements eine wichtige Unterstützung für die Kommunikation innerhalb eines Projektes darstellen. Ein Blog kann hierbei wie eine Art Dashboard eingesetzt werden, welches eine Übersicht über wichtige Projektthemen, z. B. Projektorganisation und Ergebnisprotokolle, gibt.<sup>8</sup>

Die Nutzung von Microblogs, wie etwa Twitter oder Yammer, die eine auf eine bestimmte Anzahl an Zeichen festgelegte Form des Blogs darstellen, ist unternehmensintern heute noch nicht weit verbreitet. Vor allem sind es hier Sicherheitsbedenken der Unternehmen, die eine unternehmens-interne Nutzung bisher verhindern. Allerdings bieten Microblogs die Möglichkeit einer sehr effizienten, transparenten und zeitnahen Kommunikation. Microblogging lässt sich dabei vor allem für die folgenden Projektaktivitäten einsetzen:<sup>9</sup>

- Aufgabenkoordination (z. B. Delegation von Aufgaben),
- Problemlösung (z. B. Lösungen kommunizieren),
- Ereignisberichte (z. B. Terminhinweise) und
- Ideen und Hinweise (z. B. Ideen zur Diskussion stellen).

### 3) Foren und Communities

Foren und Communities dienen im Wesentlichen der Interaktion bzw. Kommunikation zwischen den Projektmitarbeitern. Beide Anwendungen ermöglichen es Nutzern, eigene Beiträge zu „posten“ und Beiträge anderer Teilnehmer zu kommentieren oder aber auch zu bewerten, etwa in Form eines „Likes“. Grundsätzlich muss dabei entschieden werden, ob ein Forum oder eine Community lediglich projektbezogen ist oder aber über die Grenzen des Projektes hinausgeht. Des Weiteren muss entschieden werden, inwiefern es verschiedene themenbezogenen Foren bzw. Communities geben soll oder nur ein gesamtprojektbezogenes Forum bzw. Community. Gerade ein Forum bzw. eine Community über Projektgrenzen hinaus kann bei bestimmten Fragestellungen dazu führen, dass sich auch ein Mitarbeiter, der nicht im Projekt ist, an der Problemlösung mit seinem Fachwissen beteiligen kann. In diesem

---

<sup>6</sup> Vgl. Ruppen, P. (2014); BITKOM (2012), S. 13.

<sup>7</sup> Vgl. Ceyp, M., Scupin, J.-P. (2013), S. 76.

<sup>8</sup> Vgl. Ruppen, P. (2014), S. 51.

<sup>9</sup> Vgl. Ruppen, P. (2014), S. 52.

Zusammenhang müssen hierbei Freigaben und Beschränkungen im Rahmen eines Rechtemanagements definiert werden.

### 3 HERAUSFORDERUNGEN

Im vorangegangenen Abschnitt ist deutlich geworden, welche Ziele sich durch eine Einführung bzw. Verwendung von Social-Media im Projektmanagement erreichen lassen.

Wir haben bei vielen Projekten die Erfahrung machen können, dass häufig nur die Anwendungen bereitgestellt werden, ohne dass eine fundierte Analyse der Herausforderungen mit Bezug auf eine derartige Implementierung und sinnvolle Nutzung sowie eine entsprechende Strategieformulierung stattgefunden haben. Wie bereits in der Einleitung erwähnt, kann dies den Erfolg eines solchen Vorhabens nachhaltig schädigen. Es ist in diesem Zusammenhang zwingend notwendig, dass ein Unternehmen sich dieser Herausforderungen bewusst ist und sich mit diesen auseinandersetzt. Im nachfolgenden Abschnitt wollen wir daher die Herausforderungen, die wir im Rahmen zahlreicher Projekte beobachten konnten, strukturiert vorstellen, Abbildung 2.

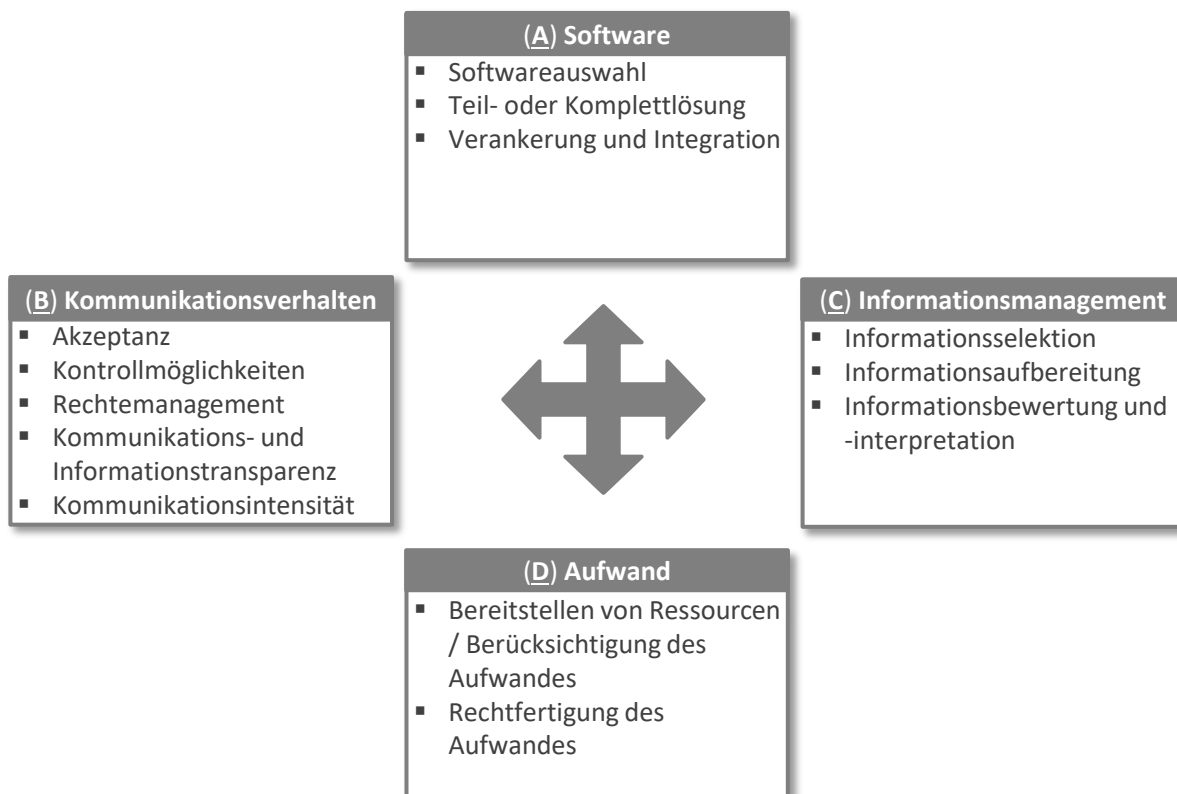


Abbildung 2. Herausforderungen für den Einsatz von Social-Media im Projektmanagement

#### (A) Software

Eine große Herausforderung bei der Nutzung bzw. der Implementierung von Social-Media Anwendungen besteht in der Wahl einer geeigneten Softwarelösung. Dabei ist zunächst grundsätzlich darüber zu entscheiden, ob die bestehende Projektmanagementsoftware beibehalten und um Social-Media Anwendungen erweitert oder ob eine Komplettlösung angeschafft werden soll.

Während bei der zweiten Variante der Implementierungsaufwand wesentlich höher ist, steht ein Unternehmen bei der ersten Variante vor der Herausforderung, die „neuen“ Social-Media Anwendungen sinnvoll mit dem bestehenden Projektmanagementsystem zu vernetzen bzw. dieses zu integrieren.

### **(B) Kommunikationsverhalten**

Eine zentrale Herausforderung, die sich im Zusammenhang mit der Nutzung von Social-Media Anwendungen im Projektmanagement ergibt, ist das Kommunikationsverhalten.

Die wohl größte Herausforderung im Zusammenhang mit dem Kommunikationsverhalten liegt in dem Schaffen einer **Akzeptanz** bei allen Mitarbeitern für die „neuen“ Social-Media Anwendungen.<sup>10</sup> Wir konnten in diesem Zusammenhang häufig beobachten, dass viele Projektmitarbeiter aus dem privaten Alltag heraus mit den Grundzügen der Anwendungen vertraut sind, es allerdings auch Teammitglieder gibt, die hiermit nicht vertraut sind. Darüber hinaus kann es durchaus Mitarbeiter geben, die skeptisch gegenüber Social-Media Anwendungen sind, da diese in ihren Augen eher eine „Spielerei“ und nicht ein professionelles Kommunikationsinstrument darstellen. Solche Mitarbeiter für die Social-Media Anwendungen zu gewinnen, stellt eine große Herausforderung und einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar.

Neben dem Schaffen einer Akzeptanz stellen **Kontrollmöglichkeiten** der Kommunikation innerhalb der Social-Media Anwendungen eine große Herausforderung dar. Ähnlich wie auch in den privat genutzten Social-Media Anwendungen kann es auch im Rahmen der Projektkommunikation zu ungewünschten Kommentaren / Inhalten kommen. So kam es, wie uns einige Kunden berichtet haben, z. B. zu

- aus Sicht der Projektleitung / Geschäftsführung zu kritischen Kommentaren, etwa zum Projektfortschritt,
- vertraulichen Informationen, die versehentlich oder aber mit Absicht preisgegeben wurden und
- Kommentaren / Informationen, die zu einer schlechten Stimmung im Projekt geführt haben.

Eine ähnliche Herausforderung, nämlich das **Rechtmanagement**, spielt gerade bei internationalen und sehr großen Projekten mit vielen Mitarbeitern eine wichtige Rolle. Die Herausforderung liegt hierbei konkret darin zu definieren, wer im Projekt was einsehen darf und wo es eventuell Bereiche gibt, die nur für einen bestimmten Kreis zugänglich sein dürfen.

Neben diesen beiden Bereichen muss sich ein Unternehmen grundsätzlich mit der **Kommunikations- und Informationstransparenz**, die bei einer Verwendung von Social-Media Anwendungen in der Regel vorliegt, auseinandersetzen.

Eine weitere Herausforderung ergibt sich aus der Problematik, dass einige Mitarbeiter sehr häufig Dinge posten / kommentieren und andere Social-Media weniger intensiv nutzen, also weniger Informationen über die Kanäle weitergeben. Dies ist vor allem dann kritisch, wenn es sich um Mitarbeiter handelt, deren Meinung bzw. Wissen für das Projekt sehr wichtig ist. Da es ein vornehmliches Ziel von Social-Media Anwendungen ist, die Interaktion bzw. Kommunikation zu fördern, ist eine entsprechende Aktivierung dieser Mitarbeiter somit eine entsprechende Herausforderung.

---

<sup>10</sup> Vgl. BITKOM (2012), S. 13.



### **(C) Informationsmanagement**

Die Verwendung von Social-Media führt dazu, dass zahlreiche Informationen generiert werden. Diese werden einerseits in den verschiedenen Kanälen in unterschiedlichen Formaten und andererseits in unterschiedlicher Qualität und Intensität generiert. Für die Verwendung von Social-Media im Rahmen des Projektmanagements ergeben sich vor allem vor dem Hintergrund des Ziels eines effizienteren Wissensmanagement einige Herausforderungen, vor allem, wie die zahlreichen Informationen sinnvoll genutzt werden können.

Eine wesentliche Herausforderung ist es also, wie die gewonnenen bzw. generierten Informationen in den Social-Media Anwendungen sinnvoll genutzt werden können. Die folgenden Aspekte stellen diesbezüglich Herausforderungen dar:

- Selektion von relevanten Informationen
  - In verschiedenen Projektphasen sowie für verschiedene Anlässe werden unterschiedliche Informationen benötigt. Dabei müssen aus den verschiedenen Kanälen und der Vielzahl der vorhandenen Informationen die relevanten Informationen selektiert werden.
- Aufbereitung von Informationen
  - Die Informationen liegen in unterschiedlichen Formaten und Kanälen vor, so dass diese etwa für eine Boardpräsentation, in einem einheitlichen Format aufbereitet werden müssen. Zudem wird in Social-Media häufig eher umgangssprachlich geschrieben, so dass auch hier eine entsprechende Aufbereitung nötig wird.
- Bewertung und Interpretation von Informationen
  - Hierbei liegt die Herausforderung zunächst darin, festzustellen, in wie fern die Informationen vollständig sind oder ob ergänzende Quellen herangezogen werden müssen. Darüber hinaus müssen die Informationen hinsichtlich ihrer Qualität geprüft werden. Zudem kann es vorkommen, dass Informationen nicht eindeutig sind, entweder auf Grund von nicht eindeutigen Formulierungen oder weil die Zuordnung zu einem Themenaspekt nicht klar erkennbar ist.

### **(D) Zeitlicher und personeller Aufwand**

In Unternehmen wird sehr häufig unterschätzt, dass eine erfolgreiche Verwendung von Social-Media einen teilweise sehr hohen zeitlichen Aufwand und entsprechend Ressourcen bedingt. Darüber hinaus wird deutlich, dass auch die Einführung solcher Anwendungen mit entsprechendem Aufwand verbunden ist. Gerade bei einer Verwendung von Social-Media im Projektmanagement besteht nun einerseits die Herausforderung, neben der regulären Projektarbeit diesen Aufwand abzudecken und andererseits, diesen zusätzlichen Aufwand vor dem Management oder dem Projektsponsor zu rechtfertigen.

## 4 EMPFEHLUNGEN

Nachdem wir im vorangegangenen Abschnitt wichtige Herausforderungen, die es im Zusammenhang mit der Implementierung bzw. Nutzung von Social-Media zu berücksichtigen gilt, vorgestellt haben, wollen wir in diesem Kapitel entsprechende Empfehlungen präsentieren.

Als strukturelle Grundlage des folgenden Modelles haben wir die Informationen aus verschiedenen Phasenmodellen für Veränderungsprojekte analysiert und modifiziert.<sup>11</sup> In dieses Modell haben wir die Erfahrungen und das Feedback von Kunden einfließen lassen. In Ergänzung haben wir mehrere Workshops mit Experten aus den Bereichen Social-Media, Projektmanagement und Projektmanagement-Software durchgeführt. Abbildung 3 zeigt die dabei entwickelte Vorgehensweise. Diese setzt die Phasen vor- und nach Einführung zu den Herausforderungen in Bezug und liefert direkte Handlungsempfehlungen.

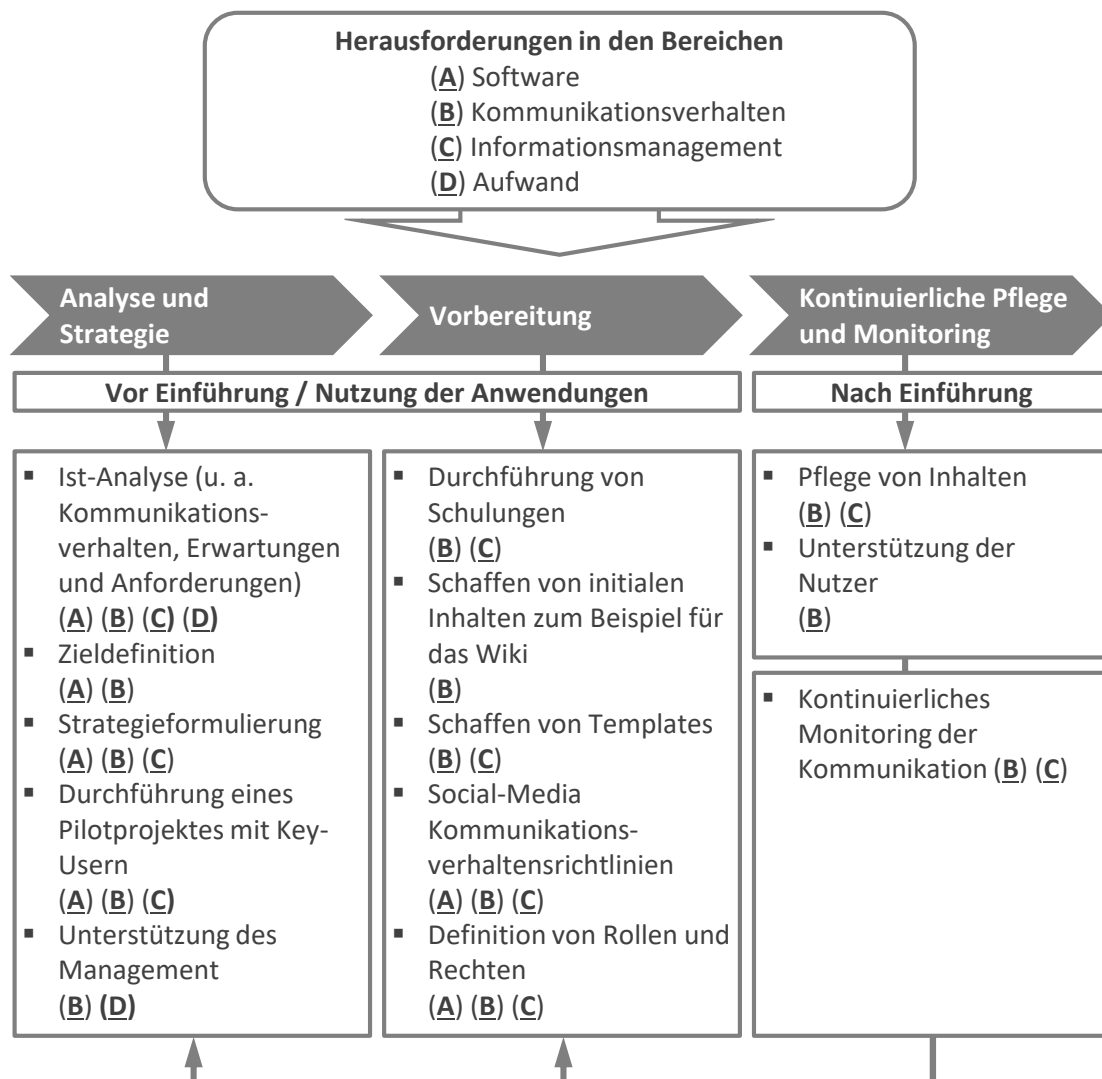


Abbildung 3. Modell für Empfehlungen und Herausforderungen für die Einführung von Social-Media im Projektmanagement

<sup>11</sup> Voigt, T. (2007); Münstermann, T. (2011); Lewin, K. (1953).

## Phase 1: Analyse und Strategie

Im Rahmen der ersten Phasen müssen zunächst eine Ist-Analyse sowie eine Analyse der Anforderungen an die Social-Media Anwendungen durchgeführt werden. Vor allem sollten die folgenden Aspekte bzw. Fragestellungen beantwortet werden:

- Wie sieht die Kommunikationskultur im Unternehmen aus? Ist eine hohe (Informations-)Transparenz überhaupt erwünscht?
- Sind die Mitarbeiter bereit, Social-Media zu nutzen und über welchen Erfahrungsgrad verfügen sie?
- Welche Einstellung weisen Mitarbeiter zu Social-Media auf?
- Werden bereits Social-Media Anwendungen in anderen Unternehmensbereichen genutzt (auch für die externe Kommunikation? Welche Erfahrungen konnten gemacht werden?)?
- Gibt es jemanden im Unternehmen oder aber im Projektteam, der über Social-Media Expertise verfügt oder muss eventuell jemand neues hinzugezogen werden?
- Gibt es im Unternehmen Kommunikationsrichtlinien?
- Welche Erwartungen und Anforderungen haben die Mitarbeiter an die „neuen“ Anwendungen?
- Gibt es Informationen, die nur für einen bestimmten Personenkreis einsehbar sein dürfen?

Von hoher Bedeutung in dieser Phase ist zudem eine klare Zieldefinition. In diesem Zusammenhang haben wir im dritten Abschnitt dieses Beitrages verschiedene potentielle Ziele aufgezeigt. Eine Studie von BITKOM zeigt, dass ein solcher äußerst wichtiger Schritt nur bei 1/3 der befragten Unternehmen erfolgt ist.<sup>12</sup> Diese Tendenz konnte ebenfalls im Rahmen unserer Expertenworkshops bestätigt werden.

Auf Basis der definierten Ziele erfolgt in einem nächsten Schritt die Formulierung einer Strategie, die einen verbindlichen Handlungsrahmen zur Erreichung der definierten Ziele („how do we get there“) darstellt. Eine Social-Media Strategie umfasst beispielsweise grundlegende Entscheidungen bezüglich:

- der Kanäle (welche Kanäle sollen genutzt werden?),
- der Objekte (für welche Projektphasen / Projektbereiche / Projektteams sind die Anwendungen relevant?) und
- der Inhalte (eher informative oder eher emotionale Kommunikation oder eher eine Kombination).

Bei der Einführung neuer Softwarelösungen hat sich in vielen Fällen die Durchführung eines Pilotprojektes mit ausgewählten Schlüsselnutzern bewährt. Mit Hilfe eines Pilotprojektes kann vor einem größeren Roll-out anwendungsorientiert analysiert werden,

- ob die gewählte Softwarelösungen den Anforderungen gerecht wird,
- wie zufrieden die Nutzer mit den Anwendungen sind,
- welche Probleme im Zusammenhang mit der Nutzung auftreten,
- welche weiteren Anforderungen und Wünsche die Nutzer haben und
- wie Informationen gesammelt, aufbereitet und interpretiert werden können.

Schließlich muss in dieser ersten Phase sichergestellt werden, dass das Vorhaben durch das Management bzw. die Geschäftsführung mitgetragen und unterstützt wird. Somit kann u.

---

<sup>12</sup> Vgl. BITKOM (2012), S. 6.

a. sichergestellt werden, dass ausreichende Kapazitäten zur Verfügung stehen und entsprechend eingeplant werden können. In der Praxis zeigt sich in vielen Fällen, dass das Management die Entscheidungen nicht oder nur teilweise trägt.

## **Phase 2: Vorbereitung**

In der zweiten Phase gilt es, in einem ersten Schritt grundlegende Kommunikations- und Social-Media Verhaltensrichtlinien aufzustellen. Diese sollten grundsätzlich folgende Aspekte umfassen:

- Festlegen von Umgangsformen (in welcher Form soll / darf kommuniziert werden)
- Was bzw. welche Inhalte sollen / dürfen in den Social-Media Anwendungen kommuniziert werden?
- Welche Vorlagen bzw. Templates sollen / müssen genutzt werden?
- In welcher Form müssen Informationen in den jeweiligen Kanälen angelegt werden, z. B. kann es hier eine Vorgabe geben, bestimmte Stichwörter so zu markieren, dass diese in einer Suche auffindbar sind?

In diesem Zusammenhang muss auch entschieden werden, wie mit Regelverstößen, zum Beispiel bezüglich der festgeschriebenen Umgangsformen, umgegangen werden soll.

Neben dem Aufstellen von Verhaltensrichtlinien sollten initial Inhalte, etwa im Wiki, geschaffen werden. Dieser Schritt dient vor allem dazu Mitarbeiter zu motivieren selber Inhalte beizusteuern. In diesem Zusammenhang ist es zudem ratsam, Templates bereitzustellen. Diese ermöglichen eine strukturierte und einheitliche Darstellung der Informationen. Darüber hinaus erleichtern diese es Projektmitgliedern Inhalte einzupflegen.

Eine äußerst wichtige Aktivität in dieser zweiten Phase ist die Durchführung von Schulungen. Da wahrscheinlich eine Großteil des Projektteams mit den Social-Media Anwendungen arbeiten wird, sollten für alle Beteiligten Schulungen durchgeführt werden. Neben einem Vorstellen der grundsätzlichen Funktionalitäten der Anwendungen, sollten diese Schulungen ebenfalls die Verhaltensrichtlinien und die Templates beinhalten. Des Weiteren sollte unbedingt die Vorteilhaftigkeit der Anwendungen hervorgehoben und deutlich gemacht werden.

## **Phase 3: Kontinuierliche Pflege und Monitoring**

Nachdem die Social-Media Anwendungen für das Projektteam bereitgestellt worden sind, müssen diese auch kontinuierlich gepflegt werden. Hierbei kann es sich etwa um Strukturierungstätigkeiten handeln. Insbesondere in einem Wiki oder aber auch in Foren kann es nach einer bestimmten Zeit Sinn machen, die Beiträge in Kategorien zu gliedern und diese somit übersichtlicher darzustellen.

Neben der Pflege müssen in dieser Phase eine Unterstützung bzw. ein Coaching für die Projektmitglieder angeboten werden. Diese können die Bedienung der Anwendungen, Fragen zu den Verhaltensrichtlinien, Nutzung der Templates oder das Auffinden von Informationen beinhalten. Grundsätzlich muss sichergestellt werden, dass es für Fragen rund um die Social-Media Anwendungen einen zentralen Anlaufpunkt gibt.

Da häufig auch neue Mitglieder in das Projektteam hinzukommen oder aber bestehende Projektmitarbeiter ihr Wissen erneuern wollen, sollten zudem in regelmäßigen Abständen Schulungen angeboten werden.

Diese Phase beinhaltet ebenfalls ein kontinuierliches Monitoring der Kommunikation und der Inhalte in den Social-Media Anwendungen.

Ein solches Monitoring erfüllt verschiedene wichtige Aufgaben:

- Identifikation unerwünschter Inhalte
- Identifikation wichtiger Inhalte
- Kontrollfunktion (welche Kanäle werden wie und von wem genutzt; gibt es Kanäle die sehr beliebt sind; welche Kanäle eignen sich für welche Projektaufgaben etc.)

Die Ergebnisse der Kontrollfunktion dienen zusätzlich dazu, die gewählte Social-Media Strategie zu kontrollieren und gegebenenfalls anzupassen. Zeigt sich etwa, dass ein Kanal trotz großer Anstrengungen nur sehr wenig genutzt wird, könnte dieser eventuell nicht weiter zur Verfügung gestellt werden.

## 5 FAZIT

---

Social-Media bestimmen heute immer mehr die Kommunikation sowohl im privaten Umfeld, aber auch in Unternehmen. Derartige Anwendungen bieten dabei auch für das Projektmanagement zahlreiche Möglichkeiten, dieses effizienter und somit erfolgreicher zu gestalten. In diesem Zusammenhang sind etwa ein verbesserter Austausch von Informationen und Wissen unter Projektmitarbeitern zu nennen.

In der Praxis zeigt sich, dass die Einführung bzw. Verwendung von Social-Media allerdings auch mit verschiedenen Herausforderungen verbunden sind. Hierzu gehören zum Beispiel das Schaffen einer Akzeptanz beim Projektteam oder aber die Wahl einer geeigneten Software. Um diesen Herausforderungen sinnvoll zu begegnen haben wir Empfehlungen vorgestellt, die wir anhand eines Prozesses strukturiert haben. Dieser Prozess umfasst hierbei drei Phasen: Analyse und Strategie, Vorbereitung sowie kontinuierliche Pflege und Monitoring. Es ist vor allem deutlich geworden, dass bereits vor Nutzung der Anwendungen zahlreiche Schritte unternommen werden müssen, um den Herausforderungen zu begegnen.

## 6 QUELLENVERZEICHNIS

---

BITKOM (2012): Leitfaden Social Media. Zweite erweiterte Auflage. Download: <http://www.bitkom.org/files/documents/LeitfadenSocialMedia2012%281%29.pdf>, am 21.07.2014.

BITKOM (2013): Soziale Netzwerke 2013. Dritte erweiterte Studie. Download: [http://www.bitkom.org/files/documents/SozialeNetzwerke\\_2013.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/SozialeNetzwerke_2013.pdf), am 21.07.2014.

Ceyp, M., Scupin, J.-H. (2013): Erfolgreiches Social Media Marketing. Konzepte, Maßnahmen und Praxisbeispiele. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

Inversini, S. (2005): Wirkungsvolles Change Management in Abhängigkeit von situativen Anforderungen. Dissertation Universität Potsdam.

Killian, T., Langner, S. (2010): Online-Kommunikation. Kunden zielsicher verführen und beeinflussen. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Kotzbauer, C. (2013): Social Media für die Projektkommunikation, in: ProjektMagazin 2013, 1-3.

Kuster, J., Huber, E., Lippmann, R., Schmid, A., Schneider, E., Witschi, U., Wüst, R. (2011): Handbuch Projektmanagement, 3. erweiterte Auflage, Springer Verlag, Berlin und Heidelberg.

Lewin, K. (1953): Die Lösung sozialer Konflikte. Christian-Verl.

Münstermann, T. (2011): Kulturgerechte Gestaltung von betrieblichen Veränderungsprojekten mit einem unternehmenskybernetischen Ansatz. Dissertation RWTH Aachen, Books on Demand Verlag, Norderstedt.

Ruppen, P. (2014): Social Media-Anwendungen – Mehr als nur Facebook. Der Einsatz von Social Media-Anwendungen im Projektmanagement, in: Projekt Management, 1/2014, 49-56.

Stock-Homburg, R., Pescher, J. (2008): Change-Intelligence-Monitor. Unternehmensveränderungen erfolgreich managen, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 77 (2), 114–122.

The McKinsey Global Institute (2012): The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies, July 2012. Download: [www.mckinsey.com/mgi](http://www.mckinsey.com/mgi), am 28.07.2014.

Voigt, T. (2007): Systematik zur qualitätsgerechten Umsetzung organisatorischer Veränderungsprozesse. FQS Schriftenreihe.

Zimmermann, T. (2013): Diese Tools unterstützen Sie bei der Einführung. Inspiriert von sozialen Netzwerken, in: Entwickler Magazin, 2.2013, 14-23.

## 7 AUTORENINFORMATION

---

**Dr. Christopher Zerres** ist Professor für Marketing an der Hochschule Offenburg. Seine Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen auf Social Media- und Online-Marketing sowie Marketing-Controlling. Zuvor war er bei einer Unternehmensberatung sowie einem internationalen Automobilzulieferer tätig. Christopher Zerres ist Autor zahlreicher Publikationen zu den Bereichen Management und Marketing.

**Dr. Henry Jonas** leitet bei der P3 aviation GmbH das Research Office und ist dort verantwortlich für das Qualitätswesen. Seine methodischen Schwerpunkte liegen in den Bereichen Produktentwicklung, Komplexitätsmanagement, strategische Vorausschau sowie Qualitätsmanagement, insbesondere DIN EN 9100.

**Björn Weber** ist Key Account Manager bei der Projectplace GmbH. Mit 14 Jahren Erfahrung im IT und Finance-Sektor liegt sein Fokus auf dem Bereich Internationales Business Development. Zuvor war er unter anderem acht Jahre lang bei Verizon im Einkauf und verschiedenen anderen Positionen tätig.

**Kai Rahnenführer** ist Geschäftsführer der P3 aviation GmbH und seit mehr als zehn Jahren für die P3 Group als Programm-, Projekt- und damit als Prozessmanager tätig. Innerhalb der P3 ist Kai Rahnenführer auch Trainer für Projekt- und Zeitmanagement. Bis 2013 war er daneben Lehrbeauftragter der Bremer Hochschule für Verkaufs- und Projektmanagement.