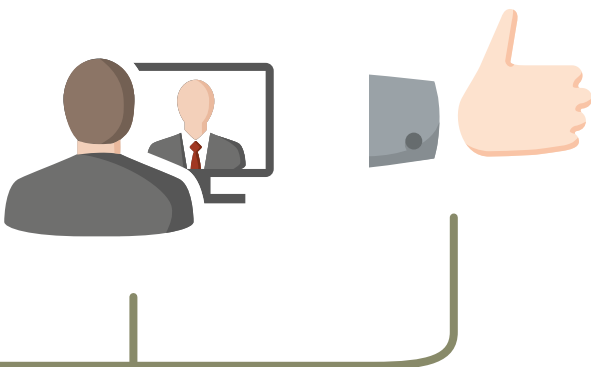


# Community Management als Kernkompetenz in der digitalen Transformation

Dr. David Wagner



## Auf dem Weg zur vernetzten Organisation

Die digitale Transformation unserer Arbeitswelt, also der organisatorische Wandel, der mit der Einführung und Nutzung neuer Informationstechnologien einhergeht, schreitet zügig voran. Transformiert werden in diesem Zusammenhang Geschäftsstrategien und -prozesse, organisationale Kompetenzen, Produkte und Dienstleistungen sowie die Beziehungen im erweiterten Netzwerk des Unternehmens. Entscheidend dabei ist, dass es sich bei der digitalen Transformation nicht um die isolierte Initiative einer Fachabteilung handelt, sondern um den digitalen Wandel der gesamten Organisation, welcher fachübergreifend geplant und gestaltet werden sollte.

Ein entscheidender Bestandteil der digitalen Transformation ist die Vernetzung unserer Gesellschaft. Diese vollzieht sich mit Hilfe von Social Media und Online Communities. Sie sind sinnbildlich das Herzstück dieser neuen, vernetzten Welt und erlauben

es Menschen, sich virtuell zu treffen und über Themen auszutauschen, die ihnen wichtig sind. Die Bandbreite existierender Communitys ist groß: Sie reicht von produkt- oder markenbezogenen Angeboten über Interessengemeinschaften bis hin zur Organisation von gesellschaftlichen und politischen Kampagnen. Auch in Organisationskontexten erfreuen sich Social Media und Online Communitys zunehmender Popularität: ob als übergreifendes Enterprise 2.0-Projekt, in der Öffentlichkeitsarbeit, im Marketing, im Personalwesen oder im Innovationsmanagement. Der Aufbau und die Pflege von Communitys sind, laut Management-Forscher Henry Mintzberg, zentrale Ziele organisatorischen Handelns.

## Vernetzung fördert den Austausch von Wissen und Ideen

Der Begriff Social Media bezeichnet interaktive Plattformen, die es Individuen und Gruppen ermöglichen, Inhalte zu erstellen, zu teilen, zu diskutieren und zu modifizieren. Unter einer Community

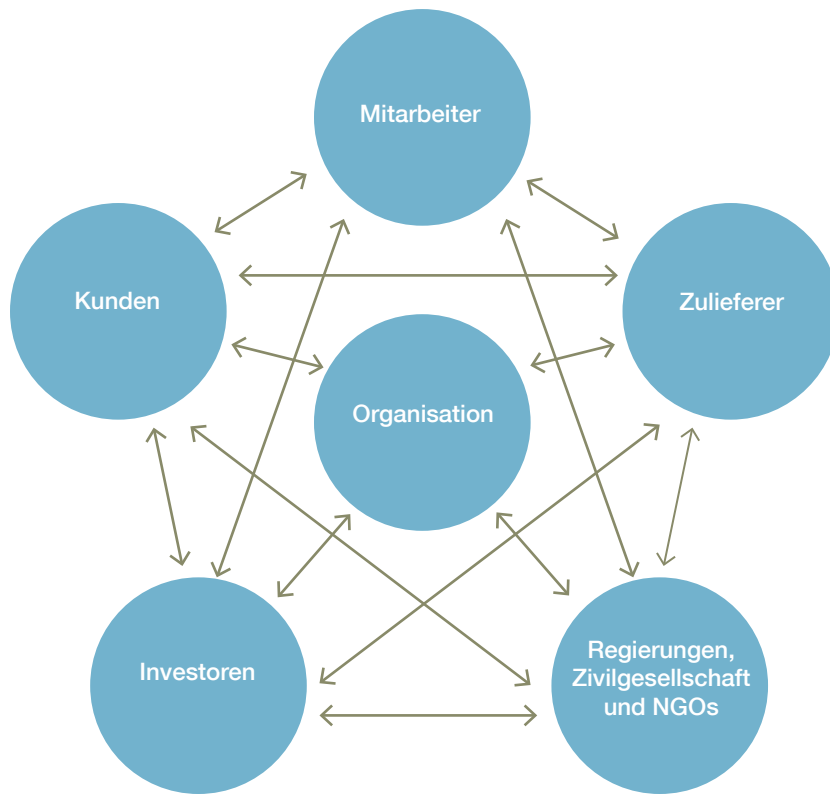


Abb. 1: Anspruchsgruppen im Social Media-Ökosystem, basierend auf Larson & Watson (2011)

versteht man einen freiwilligen Zusammenschluss von Akteuren, die ein gemeinsames Interesse, eine Erfahrung oder eine Überzeugung teilen. Im Falle von Online Communitys interagieren und vernetzen sich die Akteure mit Hilfe des Internets und – oftmals – über Social Media. Die Vernetzung kann dabei innerhalb der Grenzen einer Organisation erfolgen, aber auch darüber hinaus. Die Öffnung oder Durchlässigkeit der Organisationsgrenzen ist in diesem Zusammenhang ein entscheidender Faktor. Im Innovationsmanagement spricht man diesbezüglich von Open Innovation (siehe auch Statement von Prof. Dr. Heinz-Theo Wagner, S.13), im strategischen Management von Open Strategy, bei der Vernetzung von einer Organisation mit verschiedenen Anspruchsgruppen von einem Enterprise 2.0. All diesen Begriffen liegt der Gedanke zu Grunde, dass entscheidende Ressourcen, in der Regel in Form von

Ideen und Wissen, über traditionell existierende Organisationsgrenzen hinweg zusammengebracht werden.

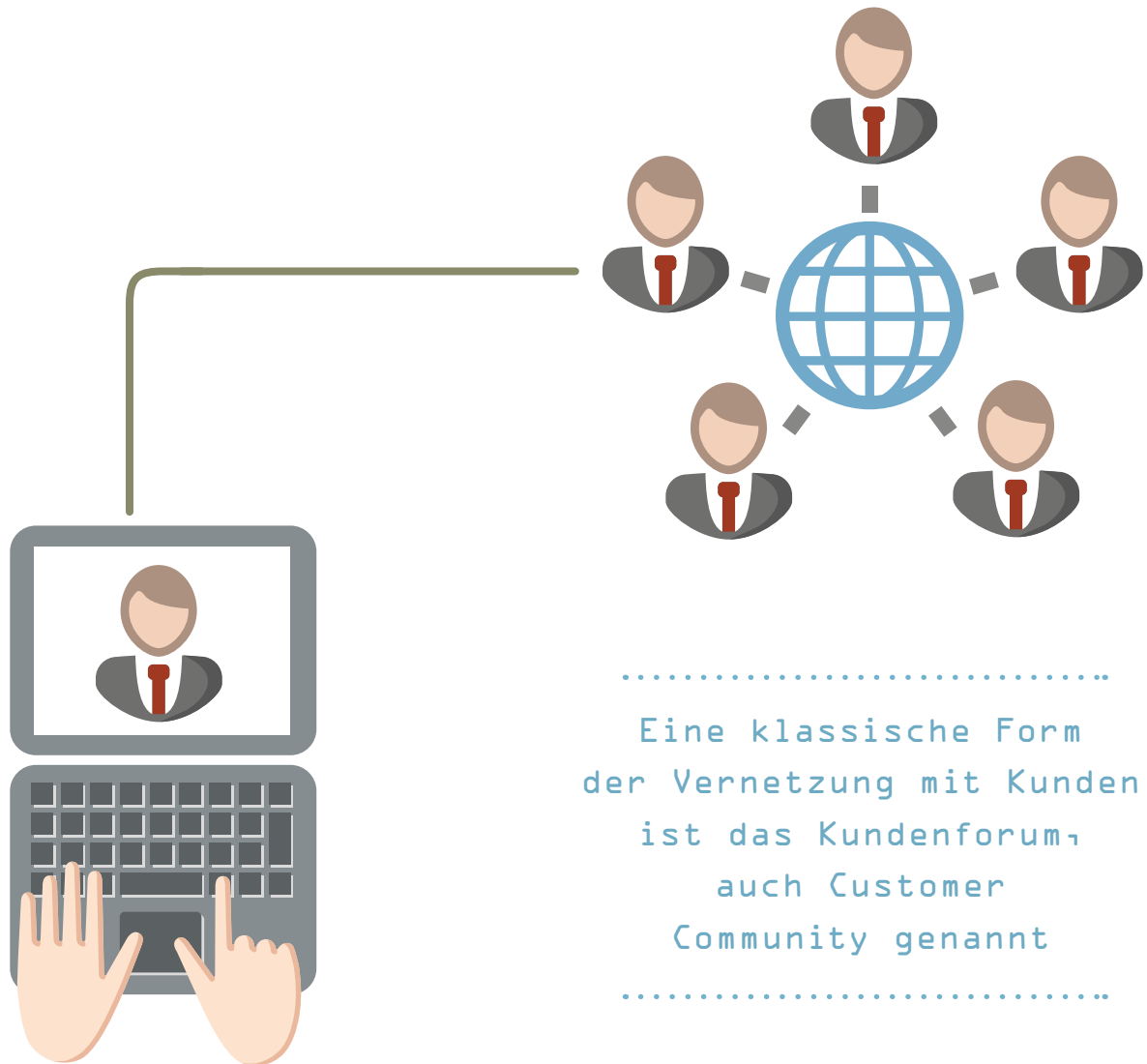
.....  
**Die Öffnung oder Durchlässigkeit der Organisationsgrenzen ist ein entscheidender Faktor.**  
 .....

Dabei ist nicht zu bestreiten, dass Social Media und Online Communitys hierbei einen zentralen Beitrag leisten, weil sie das Vehikel sind, durch das verschiedene Anspruchsgruppen miteinander in den Austausch treten. Abbildung 1 zeigt eine Übersicht dieser Anspruchsgruppen.

Zwischenzeitlich haben Organisationen zwar vielfältige Möglichkeiten der Nut-

zung von Social Media und Online Communitys entdeckt, dennoch sind noch immer nicht alle Anspruchsgruppen in diese Art Vernetzung integriert. So kann man derzeit vorwiegend die Einbindung von Mitarbeitern und Kunden beobachten. Weitere Einsatzszenarien schließen natürlich auch Partner, Zulieferer und andere Anspruchsgruppen ein. Beispiele für verschiedene Szenarien der Vernetzung sind:

**BEISPIEL 1: Vernetzung der Mitarbeiter (intern)**  
 Innerhalb von Organisationen können sich mit Hilfe von Online Communitys Individuen vernetzen, die an ähnlichen Problemstellungen arbeiten, sich aber ansonsten nicht finden würden, da sie möglicherweise an unterschiedlichen Standorten tätig sind. Communitys innerhalb von Organisationen werden oft unter den Schlagworten Enterprise Social Network oder Enterprise 2.0 be-



trieben. Bei der Continental AG gibt es beispielsweise ein internes soziales Netzwerk namens ConNext, in dem sich zwischenzeitlich mehr als 10.000 Communitys formiert haben. Die einzelnen Gruppen agieren lokal bis global (Teams oder Abteilungen beziehungsweise ganze Divisionen), fokussieren sich auf bestimmte Funktionen (Innovation, HR, Finanzen) oder sie fußen auf anderen Interessen- und Tätigkeitsfeldern (Change Management).

#### BEISPIEL 2: Vernetzung mit und von Kunden (extern)

Eine klassische Form der Vernetzung mit Kunden ist das Kundenforum, auch Customer Community genannt, in dem Kunden beispielsweise Verbesserungsvorschläge für Produkte und Dienstleistungen liefern oder über Probleme bei der Nutzung berichten. Die Kunden bekommen dann Hilfestellungen von einem Serviceteam oder können sich gegenseitig helfen. Notebooksbilliger.de betreibt beispielsweise erfolgreich ein solches Kundenforum. Aufgrund der Breite des Produktsortiments hat das Serviceteam nicht immer das relevante Wissen zur Lösung eines Problems. Oftmals helfen sich deshalb Kunden gegenseitig, die bei-

spielsweise ein neues Gerät gekauft haben und bei der Inbetriebnahme auf ein und dasselbe Problem stoßen. Das Wissen um das Problem hilft wiederum auch Notebooksbilliger.de, weil so technische Mängel und die Qualität der Ware für das Unternehmen transparenter werden.

#### BEISPIEL 3: Vernetzung mit Problemlösern (extern)

Wie oben angedeutet, spielen bisher Mitarbeiter und Kunden eine übergeordnete Rolle in Social Media und Online Communities. Es gibt allerdings auch Beispiele für die Einbindung weiterer Anspruchsgruppen. Eine neuere Entwicklung in diesem Bereich sind sogenannte Ideenwettbewerbe. Dabei wird eine Problemstellung, an der ein Unternehmen gegenwärtig arbeitet, in anonymisierter Form veröffentlicht. Gruppen von Problemlösern können sich dann selbständig finden und einen Lösungsvorschlag einreichen. Das Unternehmen bewertet die Vorschläge nach einem transparenten Schema und verleiht der Gewinnergruppe ein vorab festgesetztes Preisgeld. Exemplarisch können hier die Innovations-Communitys von Hyve oder Innocentive genannt werden.

.....

Da mittlerweile alle Fachabteilungen von Social Media und Online Communitys durchdrungen sind, ist ein professionelles Community Management in der digitalen Transformation unerlässlich.

.....

### Ein Plädoyer für professionelles Community Management

Jede Organisation, die Social Media oder Community Management betreibt, hofft beim Start auf eine wachsende, lebendige Gemeinschaft, die sich aktiv austauscht. Leider erweist sich diese Hoffnung oftmals als Illusion, denn das Management erfolgreicher Communitys ist anspruchsvoll. Bis zu 90 Prozent der Mitglieder, die sich erstmalig registrieren, werden in einer Community nie aktiv. Des Weiteren gibt es zwischenzeitlich eine solche Vielfalt an Communitys, dass die Betreiber um die Aufmerksamkeit und Zeit ihrer Mitglieder buhlen müssen. Seit einiger Zeit etablieren sich aus diesem Grund in Unternehmen zunehmend Social Media und Community Management Teams. Sie setzen sich für die Belange der Community ein und sorgen unter anderem für ein aktives Engagement der Mitglieder.

Da mittlerweile alle Fachabteilungen von Social Media und Online Communitys durchdrungen sind, ist ein professionelles Community Management in der digitalen Transformation unerlässlich. Notwendig sind dafür natürlich be-

stimmte organisatorische Rahmenbedingungen wie Budget, Personal und Bildung. Diese Rahmenbedingungen müssen Organisationen schaffen, denn Communitys wachsen und gedeihen nicht von allein. Da es noch immer viel ungenutztes Potenzial zur Wertschöpfung durch Vernetzung verschiedener Anspruchsgruppen gibt, wird die Bedeutung von Social Media und Online Communitys auf Organisationsebene in Zukunft noch erheblich zunehmen.

### Referenz:

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

.....

Wir danken dem Springer-Gabler Verlag für die Abdruckgenehmigung dieses Beitrags.



### Literaturtipps:

Kraut, R. E., & Resnick, P. 2011. Building Successful Online Communities: Evidence-Based Social Design. Cambridge, MA: MIT Press.

Mintzberg, H. 2009. Rebuilding Companies as Communities. Harvard Business Review, 87(7/8): 140–143.

Rainie, L., & Wellman, B. 2012. Networked: The New Social Operating System. Cambridge, MA: MIT Press.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. 2014. Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation. Boston, MA: Harvard Business Press.