

Community Centricity – ein neues Leitbild für Organisationen

David Wagner

Wagner, D. (Forthcoming). Community Centricity – ein neues Leitbild für Organisationen. In T. Laub (Ed.), *Die Kernelemente einer Community—Der Community Circle (Arbeitstitel)*. Independently Published.

Community Centricity – ein neues Leitbild für Organisationen

David Wagner (Munich Business School)

Mein Name ist David Wagner. Ich bin Professor und Forschungsdekan an der Munich Business School. Das Management von Communitys fasziniert mich bereits seit vielen Jahren. Ich habe eine Vielzahl von Projekten angestoßen und Publikationen in diesem Bereich verfasst – darunter diverse Studien mit dem Bundesverband Community Management (BVCM), bei denen auch Tanja Laub, die Herausgeberin des Buches, Teil des Expertenteams war. Communitys stellen bis heute einen Schwerpunkt meiner wissenschaftlichen Arbeit dar.

In diesem Buch geht es darum, die Leser mit den Themen Community und Community Management vertraut zu machen. Ausgangspunkt für viele Praktiker wird der Wunsch sein, eine erfolgreiche Community für die eigene Organisation aufzubauen. In der Regel existiert dabei die Organisation bereits seit geraumer Zeit und eine Community ist der Versuch, das Netzwerk der Organisation an einem (virtuellen) Ort zusammenzuführen und einen Austausch verschiedener Anspruchsgruppen (z.B. Mitarbeiter, Kunden, Innovatoren) zu ermöglichen.

Unsere Verbandsstudien haben gezeigt, dass Social-Media- und Community-Teams in Organisationen bereits heute fest verankert sind. Die meisten dieser Teams sind Marketingabteilungen zugeordnet. Was aber, wenn der Community-Ansatz der eigenen Organisation über die Marketingabteilung hinausgeht? Wenn Community zum Selbstverständnis und Leitbild der Organisation wird? Wenn Community sich auch im Geschäftsmodell und den Werten einer Organisation wiederfindet? Diese Betrachtung ist meines Erachtens noch nicht so weit verbreitet – hat aber enormes Potenzial. Sie erfordert allerdings ein Umdenken von Community als erweitertem Marketingansatz zu Community als Unternehmensphilosophie. Nennen wir es Community Centricity.

In seinem Buch „The Business of Belonging“ spricht David Spinks, ein Community-Experte, vom Aufstieg der Community-geleiteten Organisation (englisch: community-driven organization). Er dokumentiert dabei die Community-Programme zahlreicher erfolgreicher (Technologie-) Unternehmen, wie etwa Salesforce, Apple oder AirBnB,

die Leuchttürme einer globalen Community-Bewegung darstellen. Damit ist Spinks nicht allein. Auch Henry Mintzberg, ein einflussreicher Wirtschaftswissenschaftler und Professor an der McGill Universität in Kanada, fordert immer wieder den Umbau von traditionellen Unternehmen hin zu Community-basierten Organisationen. Als Mittel nennt er „Communityship“: eine Mischform individueller und kollektiver Führung; eine Form der Führung, die auf engagiertem, verteiltem Austausch der Mitglieder einer Organisation beruht.

Woran erkennen wir aber nun die Ausprägung von Community Centricity in einer Organisation? Einfach gesagt: die Community wird zum Leitgedanken und zur Kernressource einer Organisation. Dies kann und sollte an verschiedenen Stellen sichtbar werden: in der Mission und Vision, den Werten der Organisationen, in der Strategie, im Geschäftsmodell, in den Finanzen, in der Produktentwicklung, beim Personal und – nicht zuletzt – der Technologie. Community Centricity wird sichtbar durch Handlungen und Aussagen einzelner Personen (etwa das mittlere oder höhere Management), durch die Zusammenarbeit innerhalb von und zwischen Teams sowie bei der Einbeziehung externer Anspruchsgruppen.

Vielleicht lohnt es sich an dieser Stelle ein paar Beispiele zu nennen, damit die oben genannten Punkte nicht zu abstrakt bleiben.

- Mission/Vision: Finden sich in Mission/Vision Statements glaubwürdige Hinweise auf eine Community-Orientierung der Organisation? In meinen Augen ist der Fokus auf „Customer Obsession“ (der normalerweise auf Amazon zurückgeht, aber auch anderweitig große Popularität genießt) zu kurz gesprungen, weil hier lediglich eine Anspruchsgruppe in den Fokus rückt (das heißt, der Kunde; dasselbe gilt im Bereich Finanzen aber auch für den einseitigen Fokus auf „Shareholder Value“, also den Fokus auf die Anleger). Ich denke, es braucht einen ganzheitlicheren Ansatz, der die Interessen verschiedener Anspruchsgruppen miteinander vereint. Das spiegelt sich letztlich auch in den Debatten zum Zweck von Organisationen (englisch: Purpose) wider. Ein attraktiver Zweck hilft zum Beispiel dabei, Mitarbeiter zu gewinnen. Aber der Zweck ist eben auch das Bindemittel für die Mitglieder einer (bestehenden) Community.

- Strategie: Gibt es strategische Handlungsfelder (in der allgemeinen Organisationsstrategie), bei denen der Auf- und Ausbau von Community eine explizite Rolle spielen? Gibt es interne und externe Community-Projekte? Werden verschiedene Anspruchsgruppen (das heißt: die Community) in Strategiebildung und Entscheidungsfindung mit einbezogen?
- Produktentwicklung: Inwiefern werden Community-Mitglieder in die Entwicklung von Produkten mit einbezogen? Hier könnten wir beispielsweise an verschiedenen Open-Innovation-Initiativen denken, bei denen Produktideen/Innovationen angestoßen werden, zum Beispiel in Form von Ideenwettbewerben (englisch: Challenges). In einer extremen Form sind aber auch Produkte denkbar, die ausschließlich durch eine Community entwickelt werden (zum Beispiel der Open-Source Webbrowser Firefox von Mozilla).
- Personal: Gibt es Teams, die dezidiert für das Community Management zuständig sind? Werden in diesem Bereich auch intern Kompetenzen aufgebaut und weiterentwickelt? Hier denke ich im deutschen Kontext beispielsweise zuerst an das Guide-Netzwerk von Continental oder das Community Management Team von Motor-Talk. In einem internationalen Kontext sind aber sicher auch die Personalprozesse und -praktiken von Mozilla oder Wikipedia spannend.
- Finanzen: Gibt es Budgets für den Auf- und Ausbau von Community (losgelöst von Marketing)? Ist dieses Budget substanziell im Vergleich zu anderen strategischen Investments/Initiativen? Kann und soll am Ende mit der Community Geld verdient werden (und wenn ja, wie sehen mögliche Erlösmodelle aus)? Gibt es einen Return-on-Invest? Wird dies transparent dokumentiert und kommuniziert?
- Technologie: Wird in Technologie und den Aufbau von technischen Plattformen/technischer Expertise investiert? Setzt die Organisation auf Zusammenarbeit mit etablierten Software-Partnern? Oder gibt es eigene (Community-) Entwicklungen? Letztlich eine Make-or-Buy-Entscheidung. Bei diesem Punkt kommt mir zuerst das Social Intranet von Daimler in den Kopf.

In Summe ist die Aufzählung oben sicher keine Checkliste. Stattdessen bietet sie Hinweise darauf, wo und wie Community Centricity an verschiedenen Stellen der Organisation (systematisch!) sichtbar wird. Und tatsächlich kommt es über die individuellen Punkte hinaus auch auf eine Integration verschiedener Elemente an. Also etwa: Wird eine strategische Community-Orientierung durch das Management glaubhaft vorgelebt? Ist diese im Einklang mit operativen Prozessen und Entlohnungssystemen? Wird in den Aufbau von Community personell und technisch investiert?

Im Kern ist Community Centricity eine Ausbaustufe von Customer Centricity – die bei vielen Organisationen aktuell weit oben auf der Prioritätenliste steht. Bei Customer Centricity geht es darum, kundenzentriert zu arbeiten. Das bedeutet, durch die gezielte Einbindung von Kunden individuelle Informationen zu Wünschen und Bedürfnissen zu erhalten und Kunden auch aktiv in die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen einzubeziehen. Aber es geht längst nicht mehr nur um Kunden. Die Erweiterung der Customer Centricity auf andere Anspruchsgruppen (englisch: Stakeholder) ist in der Forschung und Praxis bereits heute deutlich sichtbar. Nehmen wir mal das kürzlich in Kraft getretene Lieferkettengesetz als Beispiel zum Einbeziehen von Zulieferern als eine (weitere) wichtige Anspruchsgruppe. Diese Entwicklung wird verstärkt im Kontext von digitalen Ökosystemen, in denen es eine Vielzahl an Interessengruppen gibt, die diese Ökosysteme ausmachen und beeinflussen. Kurzum: Es geht also nicht mehr nur um die einzelnen Kunden, sondern um das größere Ganze – eben die Community.

Die Zeit für Community Centricity ist gekommen!