

Berufsbild Interner Community Manager

- Triebkraft und Transformator im hochvernetzten Unternehmen -

Dr. Martina Göhring, Geschäftsführerin, centrestage GmbH¹
Katharina Perschke, Lead Internal Community Management,
Central Project Team "Enabling Enterprise2.0 @ Bosch",
Robert Bosch GmbH²

***Abstract.** In diesem Beitrag geht es um das zukünftige Berufsbild des internen Community Managers und seiner damit verbundenen Herausforderungen. Es werden sechs Bereiche beschrieben, die relevante Anforderungen an die Gestaltung des internen Community Managements in einem Unternehmen stellen. Dabei handelt es sich um die Arbeitsorganisation, die IT- und Medienlandschaft, die Geschäftsprozesse, das Personalmanagement und Kompetenzmodell sowie die Führungskultur. Dargestellt werden zum einen diskutierte Hintergründe und zum anderen bei Bosch bereits erfolgte Realisierungsansätze.*

1. Ausgangssituation

Ein Projektmanager managed Projekte, ein Prozessmanager managed Prozesse, ein Change Manager managed den Wandel und ein Community Manager managed Communities. Aber was heißt das genau? Wird ein Community Manager die neue Führungskraft im Enterprise 2.0? Werden Communities die neuen Arbeitsmodelle im vernetzten Unternehmen sein? Wie sieht das Jobprofil eines Community Managers aus?

Viele Fragen, aber welche Rolle ein Community Manager im Enterprise 2.0 bzw. in der Arbeitswelt 2.0 letztlich spielen wird, muss sich erst noch herausstellen. Aktuell diskutieren Unternehmen wie Bosch, Conti, Bayer, BASF, Verbände BVCM u.a. über diese Rolle und entwickeln gemeinsam Jobprofile. Auf dieser Basis sollen Community Manager qualifiziert, eingestellt, eingruppiert und entsprechend bezahlt werden. Dies zeigt

¹ Bergstraße 81; 73733 Esslingen; E-Mail: Martina.Goehring@centrestage.de

² Postfach 30 02 20; 70442 Stuttgart; E-Mail: Katharina.Perschke@de.bosch.com

zumindest die Bedeutung, die ein Community Manager im Unternehmen zukünftig spielen wird. Obwohl es ihn schon einige Zeit gibt, hauptsächlich für das Management von Social Media-Kanälen, Foren oder Kunden-Communities im Internet, wird er eine neue Figur im Arbeitsalltag von Unternehmen spielen. Wie diese aussehen kann, soll im Folgenden skizziert werden.

2. Was ist ein Community Manager?

Ein Community Manager ist der formale Leiter einer oder mehrerer Unternehmens-interner oder -externer Communities. Er ist für deren Planung, Aufbau, Betrieb und Wachstum sowie den Erfolg seiner Community verantwortlich. Persönliches Engagement vorausgesetzt benötigt er dazu nicht nur betriebswirtschaftlich-technisches Fach- und Methodenwissen sondern auch eine große Portion sozial-kommunikativer Kompetenz. Er hat die Aufgabe, Wertschöpfung durch Co-Kreation und Kollaboration in der Community zu schaffen. Eine Abgrenzung in externe bzw. interne Community Manager ist dann hilfreich, wenn man zwischen interner und externer Kundeninteraktion unterscheiden muss.

3. Herausforderungen internes Community Management

In der Diskussion um Social Business und Enterprise 2.0 wird sich die Rolle des Community Managements in den Unternehmen zunehmend etablieren. Mit gewagtem Blick in die Glaskugel zeichnet sich dabei ein neues Berufsbild ab, über dessen Herausforderungen man heute aber schon nachdenken sollte (siehe Abb. 1). Eine isolierte Betrachtung des internen Community Managements greift zu kurz, dagegen liefert die Einbindung in die Prozesse, Funktionen und Organisation des Unternehmens erste Lösungsansätze. Auf diese soll im Folgenden näher eingegangen werden.

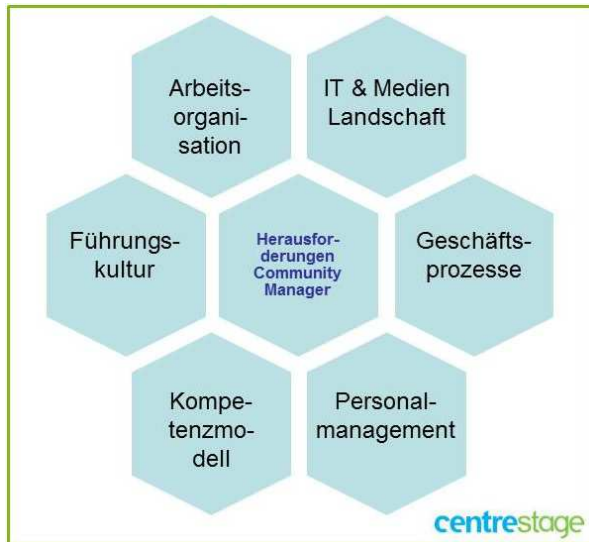


Abb. 1: Herausforderungen internes Community Management

3.1 Arbeitsorganisation

Ein interner Community Manager muss mit seiner Rolle und seinen Aufgaben im Arbeitsprozess und in der Organisation des Unternehmens verankert sein. Hierzu bedarf es Arbeitsmodellen, die seine Position, seinen Verantwortungsbereich und seine Kompetenzen klar definieren und das „Arbeiten in und Management von Communities“ für die anderen Mitarbeiter regeln. Typischerweise müssen folgende Punkte im Arbeitsprozess geregelt werden:

- **Arbeitsgestaltung:** Der Arbeitsplatz eines internen Community Managers ist kein 9-16 Uhr Bürojob und muss im Hinblick auf Ort, Zeit und Mittel auch mit den Interessensvertretern des Unternehmens geregelt sein.
- **Stukturorganisation:** Communities spielen sowohl in hierarchischen Organisationen zur Unterstützung eher standardisierter Abläufe eine Rolle als auch in kollaborativen Prozessen zur Unterstützung selbstorganisierter, virtueller Strukturen. Die Einbindung in die Unternehmensorganisation ist daher erforderlich.
- **Arbeitserfolg:** Ein erfolgreiches internes Community Management zeigt sich zwar in der Zunahme von Netzwerken im Unternehmen.

Aber weit wichtiger für ein Unternehmen ist es, wenn diese Netzwerke auch produktive und innovative Arbeitsergebnisse liefern. Communities benötigen daher eine erfolgsorientierte Steuerung mit geeigneten Kriterien zur Messung des Erfolges.

- **Entscheidungsbefugnisse:** Interne Community Manager sind verantwortlich für Communities, in denen Mitarbeiter unterschiedlichster Abteilungen und Bereiche vernetzt sind und zusammenarbeiten. Die disziplinarische Personalverantwortung haben meist andere. Hier gilt es in besonderem Maße, Verantwortlichkeiten, Befugnisse, Freiräume, Informations- und Reportingprozesse zu regeln, nicht nur, damit der interne Community Manager klare Leitplanken hat, sondern auch für die Sicherheit der Mitarbeiter.

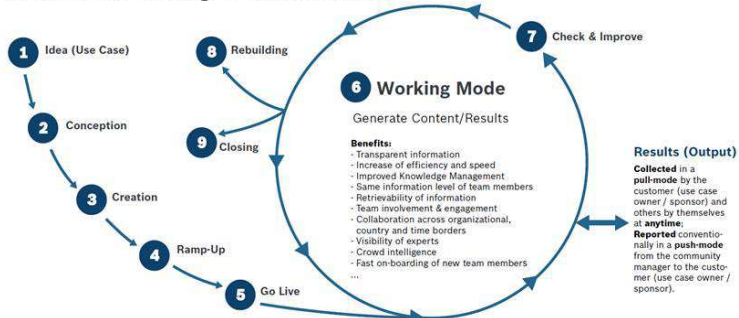
Seit Mitte 2013 hat die Mehrheit der knapp 280.000 Bosch Mitarbeiter weltweit Zugriff auf die interne Social Business Plattform „Bosch Connect“ (basierend auf IBM Connections). Bosch entwickelt sich zu einem Enterprise 2.0, einem hochvernetzten Unternehmen, nicht nur intern, sondern auch extern.

Die Community-basierte Zusammenarbeit ist eines der neuen Arbeitsmodelle bei Bosch. (siehe Abb. 2) Allerdings bedarf es qualifizierter interner Community Manager, um diese auch wertschöpfend aufzusetzen und zu betreiben.

Für das Thema internes Community Management gibt es einen klaren Auftrag der Geschäftsführung. Internes Community Management soll eine Kernkompetenz werden, eine Schlüsselrolle im Enterprise 2.0 Umfeld. Um für diese neue Rolle auch ein entsprechendes Bewusstsein im Unternehmen zu schaffen, soll internes Community Management bei Bosch ein anerkannter Beruf mit entsprechender Bezahlung werden.

Auch wird bei Bosch daran gearbeitet, den für Enterprise 2.0 und Community-basiertes Arbeiten benötigten organisatorischen Rahmen zu schaffen. Weltweiter mobiler Zugriff auf das Bosch-Connect, mobiles Arbeiten, Inspiring Working Conditions, Next Generation Workplace und Initiativen wie „Bring you own device“ sind erste, erfolgreich umgesetzte Schritte.

Work 2.0: Using Communities



Bosch believes in the power of networks. Wherever appropriate we set-up self organized teams. The entire organization uses the social business software "**Bosch Connect**". This platform encourages dialogue, collaboration and the exchange of ideas. Qualified **Community Managers** ensure successful communities, which create value add.

Every community generates output on two different levels.

- 1st level: the operational output, depends on the topic the community handles
- 2nd level: the "social" output, which is created by the new way of collaboration and communication

Abb. 2: Arbeiten in Communities bei Bosch

3.2 IT und Medienlandschaft

Für den Betrieb von Communities gibt es inzwischen eine beträchtliche Zahl an Plattformen, die je nach Anwendungsfokus ihren funktionalen Schwerpunkt haben wie z.B. Einkaufs-, Bewertungs-, Spiele-, Lern-, Finanzierungs-Communities u.v.a.m. Bei Unternehmens-intern genutzten Community Plattformen kommen zunehmend Enterprise Collaboration Suites zum Einsatz wie z.B. IBM Connections, Jive, Microsoft Sharepoint/Yammer u.a., die auf Kooperation und Kollaboration zwischen Mitarbeitern und Kunden spezialisiert sind. Der technisch-funktionale Umgang mit diesen Plattformen sollte für einen Community Manager kein Problem darstellen. Bei der Nutzungsoffenheit von Social Media geht es aber nicht nur darum, das funktionale Spektrum einer Community-Plattform zu beherrschen, sondern vor allem darum, zu wissen, welchen Kunden adressiere ich über welchen Kanal (z.B. Facebook, Twitter), für welchen Inhalt nutze ich welches Tool (z.B. Wiki, Blog), für welche Botschaft verwende ich welche Methode (z.B. Storytelling, Visualisierung)? Es geht dabei um Medienkompetenz, eine Schlüsselkompetenz für den Beruf Community Manager.

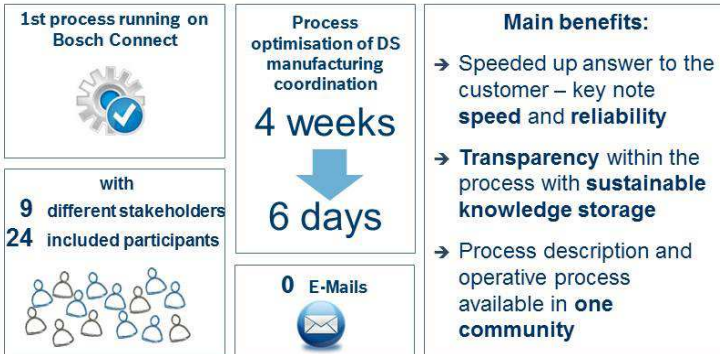
3.3 Geschäftsprozesse

Community Manager müssen aufzeigen können, wie man durch „social“, d.h. hochvernetzt und gemeinschaftlich Prozesse schlanker, transparenter, einfacher, besser und reichhaltiger machen kann. Sie müssen dies vorleben können und in der Lage sein, die unterschiedlichsten Prozesse im Unternehmen zu verändern, neu und anders zu gestalten und die Mitarbeiter darin zu befähigen. Das Arbeiten in diesen hochvernetzten Prozessen ist eine der Hauptaufgaben des internen Community Managements. Da derartige Prozesse für die meisten Mitarbeiter aber noch Neuland sind, kann der interne Community Manager maßgeblich zum Gelingen des Wandels beitragen.

Interne Prozesse durch Communities zu unterstützen und damit effizienter zu gestalten, sorgen für nachhaltigen Mehrwert. Bosch hat sogenannte Social Business Prozesse identifiziert, die im Tagesgeschäft den Mehrwert Community-basierter Zusammenarbeit aufzeigen, wie z.B. Meeting- oder Eventorganisation, Experten finden und die Generierung von neuen Ideen. Auch strategische interne Prozesse werden analysiert und in Communities ausgearbeitet. Ein Beispiel sind z.B. Kundenanfragen, die bereichs- und abteilungsübergreifend diskutiert werden müssen. Hier werden viele Informationen zusammen getragen, um dem Kunden eine valide und schnelle Antwort geben zu können. Im besten Fall wurde ein komplexer Entscheidungsprozess mit 7 verschiedenen Abteilungen in einer Community von 4 Wochen auf 6 Tage reduziert. (siehe Abb. 3)

Customer Localization Request (CLR)

Success Story



Motivation to use Bosch Connect: Speed, Awareness & Transparency

Diesel Systems

2

Internal | DS/MFC-PS | 06.2013 | © Robert Bosch GmbH 2013. All rights reserved, also regarding any disposal, exploitation, reproduction, editing, distribution, as well as in the event of applications for industrial property rights.



BOSCH

Abb. 3: Success Story Customer Localization Process (CLR)

3.4 Personalmanagement

Das Jobmodell interner Community Manager/in ist noch weit davon entfernt, Standard zu werden. Die ersten Überlegungen dazu wurden vom BVCM (Bundesverband Community Management e.V.) gemacht und von Bosch erweitert. Inzwischen hat sich eine Gruppe zusammengeschlossen, aus Anwenderunternehmen wie Lufthansa, Telekom, BASF, Conti, Amadeus, DHL, Bayer, Deutsche Bank, aus Agenturen und dem BVCM um das Jobmodell salonfähig zu machen. Es geht dabei darum, einheitliche und damit vergleichbare Vorstellungen zu schaffen, welche Qualifikation ein interner Community Manager haben sollte und wie er innerhalb eines Unternehmens z.B. im Vergleich zum Projektmanager einzustufen ist. Diese Standardisierungsbemühungen sind sowohl für Stellenausschreibungen beim Recruiting als auch für die Vergleichbarkeit von Qualifikationen erforderlich. Ein Stellenprofil oder Tätigkeitsbeschreibung im Unternehmen ist zwar ein Anfang, aber weit mehr muss geklärt sein, welche Karrierepfade im internen Community Management möglich sind, welche Bewertungskriterien und Vergütungsklassen zum Tragen kommen, damit

die Anerkennung des Jobs innerhalb der Organisation auch gewährleistet ist.

Bei Bosch ist das interne Community Management bereits heute eine wichtige Rolle und Aufgabe. Daraus wird zukünftig auch ein Beruf werden, um eine klare Abgrenzung zum Projektmanager, Kommunikationsmanager u.a. zu gewährleisten und eine angemessene Vergütung sicher zu stellen. Internes Community Management als Karrierepfad (siehe Abb. 4) hat bei Bosch drei Ausprägungsstufen: yellow, green und black belt. Ist der Junior Community Manager (yellow belt) fast ausschließlich operativ unterwegs, übernimmt der Senior Community Manager (green belt) auch Consultingaufgaben wie z.B. die strategische Use Case Beratung oder Community-unterstützte Prozessoptimierung.

Um diese Aufgaben übernehmen zu können, benötigt der interne Community Manager spezielle Kompetenzen. Besonders hervorzuheben sind hier seine hohe Sozialkompetenz, Webaffinität, Kommunikations- und Moderationsfähigkeiten, sein Talent zu netzwerken und zu vernetzen. Auch gehören Bosch-Erfahrung, Projektmanagement- und Change Management Kenntnisse u.v.m. ebenfalls dazu.



Abb. 4: Karrierepfad interner Community Manager bei Bosch

3.5 Kompetenzmodell

Zu Tätigkeiten und Kompetenzen eines internen Community Managers gibt es im Internet viele Quellen und zumeist blumige Beschreibungen. Es geht aber nicht darum, eine eierlegende Wollmilchsau zu fordern, sondern ein Kompetenzprofil zu schaffen, das dafür sorgt, aus der Vernetzung von Menschen und Inhalten Wertschöpfung für Menschen und Unternehmen zu generieren. Oder anders ausgedrückt, der interne Community Manager muss dafür sorgen, dass seine Mitglieder über organisatorische Grenzen hinweg, in einer Community als „gemeinsamen virtuellen Platz“ Produkte, Prozesse, Projekte, Ideen gemeinsam für ihr Unternehmen austauschen und entwickeln.

Der Erwerb von Community Management Kompetenzen ist in den Unternehmen noch lange nicht selbstverständlich, meist fehlt das Wissen und Verständnis dafür. Auch gibt es bislang nur wenige Möglichkeiten, im Rahmen von Schulungen diese neuartigen Kompetenzen zu erlernen.

Bosch hat hierzu Qualifizierungskonzepte zum Erwerb der notwendigen Kompetenzlevels für den oben beschriebenen Karrierepfad im Einsatz:

- Qualifizierungsstufe (Technisch-funktionale Kenntnisse): Webinare für das technisch-funktionale und administrative interne Community Management.
- Qualifizierungsstufe (Theorie- und Faktenwissen): 2-tägige Seminare zum Verständnis des Community Lifecycle Managements, dessen Aufgaben, Rollen und Kompetenzen.
- Qualifizierungsstufe (Fertigkeiten: Kenntnisse anwenden können, um Aufgaben und Probleme zu lösen): 10-Wochen Online Kurs in einer Lerncommunity auf der Kollaborationsplattform Bosch Connect zum Erwerb des Certified Community Manager.

3.6 Führungskultur

Eines der entscheidenden Elemente für den Erfolg von Transformationsprozessen spielen die Führungskräfte bzw. die Führungskultur. Sie tragen ganz wesentlich dazu bei, dass Mitarbeiter motiviert und engagiert sind und Veränderungen schneller annehmen. Aufgrund seiner Qualifikation hat ein interner Community Manager Methoden und Werkzeuge zur Hand, das Engagement von Mitarbeitern wesentlich zu steigern. Internes Community Management im Rahmen der Führungskultur geht in drei Stoßrichtungen:

- Eine Führungskraft ist gleichzeitig interner Community Manager und verantwortlich für die Personen, die in einem virtuellen Team und in der Community zusammenarbeiten.
- Der interne Community Manager unterstützt Führungskräfte, die Sponsoren und Promotoren seiner Community sind, im Co-Creation ihrer Mitarbeiter und Teams durch virtuelle Zusammenarbeit in der Community. Auch unterstützt der interne Community Manager einzelne Führungskräfte bei der Entwicklung ihrer Mitarbeiter, indem er ihre Potenziale hebt (z.B. Identifizierung von Hidden Champions, Influencer, High Potentials u.a).
- Der interne Community Manager sorgt für eine ausgeglichene Skip-Level Kommunikation in seiner Community, d.h. er ist in einer Führungsrolle ohne direkte Führungskraft zu sein und sorgt darüber hinaus für eine Kommunikation auf Augenhöhe unabhängig von Position und Hierarchiestufe der Mitglieder.

Interne Community Manager bei Bosch übernehmen im Rahmen ihrer Aufgaben oftmals eine Führungsrolle. Sie arbeiten selbstorganisiert und eigenverantwortlich und treiben aktiv die Themen ihrer Community voran. Zudem leben sie die Social Business Principles (siehe Abb. 5) aktiv vor, zeigen deren Mehrwert auf und unterstützen die Community Mitglieder, diese ebenfalls umzusetzen.

„Listen and Engage“, das erste Social Business Principle, ermöglicht aktives Zuhören und Dialog auf Augenhöhe, unabhängig von Hierarchien, Beruf und Erfahrung. Jeder kann sich einbringen und wird gehört, die besonderen Talente des Einzelnen werden hierdurch sichtbar und zugänglich für das gesamte Unternehmen. Diese neuen Möglichkeiten für Reputation und Wertschätzung fördern Motivation und Engagement und stärken die interne Vernetzung. Bosch erhofft sich hiervon eine Verbesserung der internen Zusammenarbeit, Kommunikation und der Generierung von innovativen neuen Ideen, um auch im digitalen Zeitalter zukunftsfähig aufgestellt zu sein.

Social Business Principles

1. Listen and engage

We listen actively to what people have to say, and engage in social business conversations. We use the insights we gain to create new business opportunities and to improve customer and associate satisfaction.

2. Collective intelligence

We believe in the power of networks. We use input from our colleagues and external stakeholders to spark creative ideas for better products, services, solutions, and decisions.

3. Self-organization

Wherever appropriate, teams organize themselves, and assume collective responsibility for the results of their work. We harness the power of communities to act on customer demands and create a more flexible company.

4. Exploration

We are not afraid to explore and try out new things. We dare to tread unfamiliar paths and are open to unconventional ideas. If things go wrong, we don't blame others. We want to be fast, and our learning cycles are ongoing and thorough.

5. Sharing and learning

We are happy to share our experience throughout the Bosch organization. In an atmosphere of social collaboration and co-creation, we continuously learn, adapt, and improve.

6. Ease of use

Our working environment is intuitive and user-friendly. The entire organization uses Bosch Connect as common social business platform, which makes our daily work more enjoyable and more efficient.

7. Transparency as default

As a matter of principle, information is open and accessible for all associates. Communities encourage openness, yet comply with all laws and policies concerning intellectual property and sensitive data.

8. Recognition

We create a social business environment based on mutual respect, in which each single voice is heard and valued. In this environment, input is judged on its merits. Serving the best interest of Bosch is all that counts.



Abb. 5: Social Business Principles bei Bosch

4 Warum brauchen wir die Rolle „Interner Community Manager“ im hochvernetzten Unternehmen?

Wie oben skizziert, werden sich interne Community Manager den unterschiedlichsten Herausforderungen annehmen und dafür sorgen, dass

- das Unternehmen zu einem hochvernetzten Unternehmen werden und damit die erforderliche Transformation zum Enterprise 2.0 gelingen kann.
- die Mitarbeiter für die Arbeitswelt 2.0 befähigt und motiviert werden.
- Kollaboration und Kooperation zum dominierenden Arbeitsprinzip wird.
- durch Co-Kreation in Communities Innovationen entstehen können.

Eine Organisation auf dem Weg zum Enterprise 2.0 muss sich um diese Rolle und Kernkompetenz „Internes Community Management“ kümmern,

da sie es sonst schwer hat, diese Herausforderungen zu bewältigen. Bosch hat dies für sich erkannt und treibt aktiv das Thema internes Community Management als Aufgabe, Rolle, Kernkompetenz und zukünftig als Beruf voran.

Internal Community Management @ Bosch

Community Managers as future Leaders



Community Managers engage, organize, guard, conceptualize, communicate, drive – **they lead!**

6 G40/PJ-E2.0 | 04.2014 | © Robert Bosch GmbH 2014. All rights reserved, also regarding any disposal, exploitation, reproduction, editing, distribution, as well as in the event of applications for industrial property rights.



Abb. 6: Community Manager bei Bosch

Literatur

[Bos13] Bosch: EFQM Good Practice Competition 2013; New Ways of Working: On the way to Enterprise 2.0 with Bosch Connect; <https://sites.google.com/site/efqmgpc2013/home/the-applicants/robert-bosch> und <https://www.youtube.com/watch?v=N1hKVhL6pEI> (Download am 22.07.2014), 2013

[Bos14] Bosch Global: Führungskräfte training mit Reverse Mentoring; https://www.youtube.com/watch?v=gw_Zp9Qsuvc (Download am 22.07.2014), 2014

[BVC14] BVCM: Corporate Community Management; <http://www.bvcm.org/2014/03/corporate-community-management-bvcm->

[und-bosch-stellen-entwurf-des-neuen-berufsbilds-vor](#) (Download am 22.07.2014), 2014

[Göh14] Göhring, M.: Online Kurs zum zertifizierten Community Manager; <http://www.centrestage.de/2014/02/10/community-management-qualifiziert-zertifiziert-los-gehts/> (Download am 22.07.2014), 2014

[MaM14] Manager Magazin: Der digitale Chef; 4. Teil Inspiration aus dem Netzwerk; <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/management-so-verschaffen-sich-unternehmer-internet-kenntnisse-a-961731-4.html> (Download am 22.07.2014), Ausgabe vom 28.04.2014

[Per14] Perschke, K.: Community Management bei Bosch; http://www.bwi.uni-stuttgart.de/uploads/media/Community_Management_bei_Bosch_Uni-Stuttgart_01.2014.pdf (Download am 22.07.2014), 2014

[PrT13] Proefrock, C.; Tempich, Ch.: Erfolgsmessung von Communities, in: Social Business Erfolgsmessung; https://www.inovex.de/documents/10638/24179/social_business_erfolgsmessung_christoph_tempich_knowtech_10_2013.pdf/0792b398-a706-444f-8d77-60545ecd31ec (Download am 22.07.2014), 2013