

# KATHARINA KRENTZ

Robert Bosch GmbH

Senior Consultant  
New Work & Digital  
Collaboration



Robert Bosch gründete im Jahr 1886 die „Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik“ in Stuttgart. Daraus entwickelte sich das heute weltweit agierende Unternehmen, die Robert Bosch GmbH mit aktuell 402 000 Mitarbeitern an mehr als 130 Entwicklungsstandorten in über 60 Ländern und mit einem Jahresumsatz von 78,5 Milliarden Euro.

Seit September 2013 steht die digitale Zusammenarbeitsplattform, genannt „Bosch Connect“, allen internen Kollegen bei Bosch zur Verfügung. Diese besteht aus über 40 000 Communities, von denen 80 % offen oder moderiert sind und 20% geschlossen. Es ist nicht generell notwendig, Mitglied zu sein, um Inhalte einsehen zu können. Um hingegen aktiv kommunizieren, kommentieren und liken zu können, bedarf es Schreibrechte, die an eine Mitgliedschaft gebunden sind. Seit Juli 2015 gibt es die

Working Out Loud Initiative und eine gleichnamige Community, um die Initiative zu organisieren. In dieser sind knapp 6.000 Mitarbeiter aus über 50 Ländern Mitglied.

## Welche Bedeutung hat die Community für das Unternehmen?

Bosch befindet sich aktuell im größten Wandel seiner Unternehmensgeschichte hin zu einem Internet-of-Things-Unternehmen. In Zukunft will der Konzern weniger Geld mit Hardware- als mit Software-Services und Sensorik verdienen.



*„Wir wissen, dass in einer Welt, die für uns zunehmend unberechenbarer wird und wo Planungszyklen immer kürzer werden, Marktschwankungen immer unberechenbarer, [...] dass wir uns intern anders aufstellen müssen, und haben das Ziel, als Bosch insgesamt agiler und vernetzter zu werden. Denn nur als Netzwerk mit Zugriff auf das Wissen der Bosch-Mitarbeiter, mit der Möglichkeit, schnell zu agieren, zu reagieren, schnell Wissen auszutauschen, schnell neues Wissen aufzubauen, schnell Ideen zu teilen und divers, cross-funktional und hierarchiefrei zu arbeiten [...] nur dann werden wir uns auf die zukünftigen Ziele einstimmen können.“*

Neue Führungsprinzipien sollen gelebt, erlernt und entwickelt werden. Bosch Connect ist das einzige Tool, das es in dieser Transparenz und Offenheit ermöglicht, cross-funktional weltweit mit allen Menschen, die Zugriff auf dieses System haben, zusammenzuarbeiten, sich gegenseitig und regelmäßig Feedback zu geben, empathisch miteinander umzugehen und über alle Hierarchiegrenzen

hinweg regelmäßig zu kommunizieren. Jeder kann sich beteiligen, egal welche Funktion, welche Rolle, welche Aufgabe er hat oder auf welchem Hierarchielevel er sich befindet.

## **Katharina Krentz**

Sie leitet hauptverantwortlich die Working-Out-Loud-Initiative und ist für das Community-Wachstum zuständig. Ihr Ziel ist die kontinuierliche Weiterentwicklung des Programms und eine stetige Verbesserung der Zusammenarbeit. Sie ist im Bereich IoT, Digitalisierung & Innovation tätig. Sie war von 2012 bis 2015 für das Thema Corporate-Community Management verantwortlich und baute weitreichende interne Trainingsmaßnahmen und ein umfassendes Zertifizierungsprogramm für Community Manager mit auf.

In ihrem Team zum Thema Working-Out-Loud arbeiten mit ihr elf Personen. Sie organisieren sich vollständig virtuell. Jeder Mitarbeiter sticht aufgrund seiner individuellen Kompetenzen heraus – danach wurde das Team zusammengestellt.

## Katharina Krentz' drei H für erfolgreiche Community Manager:

- **Herz:** Menschen mögen, verstehen und sich auch virtuell empathisch in andere hineinversetzen können,
- **Hand:** bereit sein, Verantwortung zu übernehmen, anderen zu helfen und für andere einzustehen,
- **Hören:** ein gutes Gespür dafür haben, wie sich Menschen einbeziehen lassen. Durch geschickte Themenauswahl und Anreize Diskussionen initiieren und am Laufen halten, um anhaltende proaktive Partizipation zu motivieren.

*„Das sind Themen, [...] die man mit Sicherheit auch üben kann, aber die hauptsächlich daher rühren, dass Menschen mit einem gesunden Menschenverstand und dem wirklichen Willen, etwas zu verändern [...], am Werk sind.“*

## Faktoren, die eine Corporate Community zum Erfolg führen:

- **Die Community muss Mehrwert stiften - sowohl für die Organisation als auch für die einzelnen Teilnehmer.**
- **Die Community muss die Zusammenarbeit vereinfachen bzw. verbessern**
- **Die Zusammenarbeit in der Community muss Spaß machen, die Teilnehmer müssen sich wohl und gut aufgehoben fühlen**

*„[...] eine Community macht nur dann Sinn, wenn ich konkret weiß, was ich damit ändern und verbessern will. Und die Zahlen, die ich erhebe, müssen genau dazu passen.“*

Metriken veranschaulichen, welchen Mehrwert die jeweilige Community bietet. Dies ist allerdings von Community zu Community hochindividuell. Was bei Bosch gemessen wird, ist:

Community-Wachstum. Es zeigt auf, ob Mitglieder die Community verlassen, warum sie das tun, ob und woher neue Mitglieder kommen.

Aktivitätszahlen. Sie stellen heraus, wer den Content der Community erstellt – Das Community Management oder die User. Dabei interessieren vor allem die sehr aktiven Lead-User und eine gute Durchmischung der Content-Generierer.

Themenrelevanz. Diese misst die Reaktionen auf die Blogposts und welche Themen viele Interessierte erreichen. Die Kennzahl erhebt die Anzahl der Reaktionen auf Content, der von den Community Managern generiert wird und die Resonanz auf Content, der von anderen Mitgliedern eingebracht wird.

## **Das Bewusstsein für Anders-Arbeiten**

Für erfolgreiches Community Management müssen, laut Katharina Krentz, die Nutzer dazu animiert werden, anders zu arbeiten. Weg vom überholten

Datenaustausch via Festplatte oder EMail-Anhängen hin zu einer offenen und transparenten Zusammenarbeit auf einer Kollaborations-Plattform – dieses veränderte Kollaborations- und Kommunikationsverhalten gilt es, den Mitarbeitern zu vermitteln und zu erreichen, dass sie sich damit wohlfühlen. Folgende Faktoren werden dabei hinterfragt:

## **Wie verändert dies die Organisation?**

*„Es geht darum, die Art, wie wir arbeiten, zu ändern. Es geht darum, intern Prozesse zu ändern. Es geht sogar zum Teil darum, eine ganze Organisation umzubauen und umzugestalten und uns intern anders auf- und auszurichten.“*

In diesem Prozess, der dementsprechend von außen durch veränderte Kunden- und Marktanforderungen getriggert wird, muss man sich intern anders aufstellen und anders arbeiten.

Daraus ergibt sich die Kernfrage: „Was müssen wir an Enabling sicherstellen, um die Leute zu befähigen, anders zu arbeiten?“

Im Fokus steht dafür kein klassisches Tool-Training, sondern vielmehr eine Verbesserung der Zusammenarbeit, um somit eine möglichst große Menge an Wissen über unterschiedliche Kanäle in ganz unterschiedlichen Formaten zu transportieren. Ziel dabei ist, dass sich jeder Mitarbeiter in der Art, mit der er präferiert lernt und arbeitet, letztlich wiederfindet und diese nutzen kann.

Technologie ist immer eine große Herausforderung und stellt das Community Management vor die Aufgabe, Mitarbeiter zu befähigen, die zur Verfügung stehenden Tools effizient und effektiv zu nutzen, um sich möglichst mit vielen anderen Mitarbeitern auf der Plattform zu vernetzen.

## Wie verändert dies die Führung?

Durch die bessere Vernetzung schwinden bei Bosch die Hierarchien. Sowohl Mitarbeiter als auch die Führung müssen lernen, wie über Hierarchie-Level hinweg kommuniziert werden kann. Dies bietet die Chance, offen zu diskutieren und oftmals bessere Entscheidungen zu treffen oder schneller auch komplexe Probleme zu lösen.

## Wo geht die Reise hin?

Eine digitale Kollaborationsplattform ist heute schon Standard. Mitglied einer Community zu sein und Dinge offen zu teilen, ist mittlerweile weit verbreitet.

Zukünftig wird zudem die Tool-Landschaft noch größer und noch diverser werden. Damit wird der technische Wandel auch in Zukunft weiterhin eine wichtige Rolle spielen. Bereits heute ist zu erkennen, dass KI und Tools, die selbst lernen, in viele Bereiche Einzug halten. Ebenso wird die Bedeutung von Bots immer stärker wachsen. Dies sind Katharina Krenz zufolge die entscheidenden Themen der nächsten Jahre.

Enterprise Social Networks und Social-Collaboration-Plattformen werden sich noch stärker zum Rückgrat von Organisationen entwickeln als Basis für einen vernetzten Wissens- und Erfahrungsaustausch.

Technische Entwicklungen ermöglichen dadurch, dass alles immer schneller wird, enorme Chancen. Aber der schnelle Wandel wird auch weitreichendere Veränderungen mit sich bringen, die völlig neue Fragen offenlegen: Wenn der Roboter jetzt den Job macht und unsere Tätigkeiten übernimmt, was macht dann der Community Manager? Was kann der Mensch besonders gut?

*„Ich glaube, was uns zumindest heute noch den Vorsprung vor der Technik liefert, ist unsere Kreativität, ist unsere Problemlösungsfähigkeit und ist das Zwischenmenschliche.“*

Der Fokus auf das Zwischenmenschliche wird deshalb wieder wichtiger werden. Dies ist auch der Grund, weshalb Working-Out-Loud Katharina Krentz zufolge so bedeutsam ist. Zumindest in Deutschland, so Krentz, wurde durch die E-Mail tatsächlich ein bisschen verlernt, virtuell richtig zu netzwerken und virtuell empathisch, mit Aufmerksamkeit und Respekt miteinander umzugehen. Dieses Zwischenmenschliche wurde ihrer Ansicht nach vernachlässigt, weil sich zu stark auf konkrete Arbeitsaufgaben und zu erzielende Konsense fokussiert wurde. Je stärker der technologische Wandel wird, desto stärker wird auch das Bedürfnis nach dem Zwischenmenschlichen und umso wichtiger wird der Fokus auf diese empathischen Fähigkeiten werden.

Ihr Wunsch für die Zukunft ist es, dass dem Beruf des Community Managers mehr Wertschätzung und Aufmerksamkeit entgegengebracht wird, sodass dieses Berufsfeld grundsätzlich als relevanter wahrgenommen und ihm mehr Respekt gezollt wird.