

HARALD SCHIRMER

Continental AG

Manager für Digital
Transformation und
Change



145 Jahre Innovation und Fortschritt

Die Continental AG wurde bereits 1871 gegründet und hat sich im Laufe der Zeit zu einem der führenden Technologieorganisationen im Automobilbereich etabliert. Die Organisation überzeugt durch ein sehr breites Portfolio, welches neben der Reifentechnologie und -produktion z. B. auch in den Bereichen Sicherheits- und Konsumelektronik, autonomes Fahren und Förderbänder für Bergwerke erfolgreich ist. Außerdem zählt der Konzern zu den fünf führenden Zulieferern der Automobilindustrie weltweit. Das internationale Unternehmen beschäftigt mehr als 244 000 Mitarbeiter an 554 Standorten in 61 Ländern.

„Diese Diversität, die wir im Unternehmen haben, wollen wir natürlich nutzbar machen. Dafür haben wir 2011 bis 2013 Enterprise Social Media eingeführt, mit dem das Netzwerken und arbeiten in Communities möglich sind.“

In dem Unternehmen gibt es heute eine große Bandbreite an unterschiedlichsten Communities. Die zwei größten sind Innovations-Communities mit den konzerninternen meist gelesenen sowie meist kommentierten Blogs mit über 8000 Beiträgen (konsistent zu 244 000 Mitarbeiter) und eigenen Sub-Communities.

Zudem gibt es Global Human Relations Communities, bei der HR-Kommunikation, Wissen und Beteil-

igung sowie Zusammenarbeit zentralisiert sind. Es finden sich eigenständige kleine Communities mit drei bis vier Mitgliedern, bei denen es um organisatorische Themen, Kleinstprojekte oder Initiativen geht. Zudem gibt es auch komplett offene Communities zu bestimmten Themen sowie geschlossene Gruppen, deren Mitglieder an konkreten Themen arbeiten und die die Plattform als Kommunikationsbasis nutzen.

Harald Schirmer ...

„Ich führe die Leute ins digitale Zeitalter. Mein Ziel ist es Kommunikation und Kollaboration mit meiner Tätigkeit zu verbessern.“

... war Projektleiter für die globale Einführung von Office 365 im Unternehmen und hat im Rahmen eines vorangegangenen Projekts das Enterprise Social Networking weltweit im Konzern mit eingeführt. Die digitale Transformation, Veränderungsmanagement und Organisationsentwicklung sind seine Hauptthemen. Organisational ist er in der Personalentwicklung angeordnet, direkt unter dem Personalvorstand.

Er hat in der Vergangenheit einen größeren dreistelligen Bereich von Communities für das Unternehmen selbst initiiert und begleitet sie seitdem. Er agiert dabei sowohl strategisch als auch operativ –

er selbst nennt dies „oszillieren“: Er und sein Team schauen sich die Communities an und tauschen sich aus, was funktioniert, was sind Best Practices und was kann verbessert werden. Es wird geplant, geteilt und weitervermittelt. Sie arbeiten dabei als Netzwerk und nicht als eine zentrale Abteilung.

Daneben betreut er den gesamten Lebenszyklus eines Projektes auch operativ: von der Einführung über das Design und die Umsetzung bis hin zum Coaching und Schließen oder auch die Weiterentwicklung von Communities. Er arbeitet auch aktiv in diesen Communities mit, verfasst Beiträge, unterstützt und beantwortet Fragen.

„In der Komplexität von VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity) sind Abteilungen und die üblichen hierarchischen, seriell funktionierenden Organisationsformen nicht mehr in der Lage, schnell genug und die richtige Qualität liefern zu können. Darum haben wir uns relativ frühzeitig Lösungen gesucht, wie wir eben die Diversität der Continental nutzbar machen können. [...] Da gibt es im Endeffekt Communities und Netzwerke, die da als eine mögliche Lösung zur Verfügung stehen.“

Harald Schirmers Erfolgsfaktoren:

- **Zuverlässige technische Basis:** funktionale auf Anforderungen angepasste Tools
- **Steuerung:** klare Ziele gemeinsam erarbeiten und Rahmenbedingungen schaffen
- **Antrieb:** engagierte Community-Mitglieder als Moderatoren gezielt unterstützen
- **Vertrauen und Handlungsfreiheit:** Zusammenarbeit, Kommunikation auf Augenhöhe, Transparenz, Wertschätzung, Sichtbarkeit und Reputation als zentrale Werte.

„Communities [...] kann jeder zu jedem Thema, in jeder Form selbst anlegen. Unser Ansatz [...] war eben nicht, dass es jemanden gibt, der detaillierte Vorgaben macht, managt oder kontrolliert.“

Eines seiner Ziele ist es, dass ein Abteilungsleiter, ein Projektleiter oder jeder, der ein Thema oder eine Initiative anbieten möchte, zum Community

Manager weiterentwickelt werden kann. Die Projektinitiativen oder die Teamkommunikation sollen über eine Community aufbereitet werden, sodass die typischen Grenzen einer Abteilung gesprengt werden. Allen Beteiligten und Interessierten soll die Möglichkeit geboten werden, etwas beizutragen und in einen Diskurs treten zu können.

Unterstützt werden die Community-Manager von GUIDEs bzw. einem GUIDE-Netzwerk, das ihnen Hilfestellungen bietet, wenn Unsicherheiten auftreten.

„Sie können nicht herausfinden, ob ein Essen schmeckt, wenn Sie die Karte lesen oder den Anteil an Kohlenhydraten kennen. Das ist kaum zu berechnen oder zu messen. Ein Essen schmeckt mit der/dem Liebsten bei Kerzenschein, aber sicher anders am Morgen danach in der Kantine. Es kommt sehr viel auf die Rahmenbedingungen an. Und so ist es bei Social Media und Community-Management auch.“

Wie kann festgestellt werden, ob eine Community lebt? Ob das Community Management in der Firma lebt?

Nach Harald Schirmer gibt es dafür Rahmenbedingungen – das Handwerkszeug, das in den Ausbil-

dungen beigebracht wird. Dieses wird benötigt und muss erlernt werden. Aber eine Community zum Leben zu bringen, das gelingt nicht über eine Checkliste oder Zahlen, „weil für mich eine rote, gelbe, grüne Ampel oder irgendwelche Zahlen eigentlich nur einen Zweck haben. Sie sollen die Verantwortlichen davon überzeugen, dass irgendetwas funktioniert oder nicht. Diese Verkürzung halte ich bei komplexen Themen für respektlos. Mein Ziel ist es, dass Sie selbst erleben, dass es läuft. Dann brauchen Sie auch keine KPIs mehr von mir.“

Typische Herausforderungen:

Harald Schirmer zufolge besteht häufig ein fehlendes Verständnis für Communities: Es ist notwendig zu verstehen, dass eine Community anders funktioniert als zum Beispiel eine Abteilung. Das Verhalten in einer Community ist verglichen zur Arbeit in disziplinierten Strukturen ein anderes. Es reicht nicht, die Community mit Inhalten zu füllen, es muss Neugier erzeugt werden, die Fragen triggert, Mitglieder müssen in Entscheidungsprozesse involviert, Verantwortung übergeben, Risiken eingegangen und Fehler toleriert werden. Harald Schirmer bezeichnet dies als Member Engagement.

Dabei ergibt sich die Kernfrage: Wie bekomme ich die Community langfristig lebendig und wertvoll? Wie bekomme ich die Leute nachhaltig motiviert oder engagiert?

„Das ist die eigentlich erfolgversprechendste Methode: man beginnt mit denjenigen, die mitmachen wollen und auch wissen, wozu sie das tun. Und dann wächst das Ganze, indem man immer mehr Leute dafür begeistert und einbindet. [...] Dann erlebt man ein Feuerwerk von Inspiration, von Kreativität, von Lösungen und von Angeboten.“

Welche Fähigkeiten und Eigenschaften zeichnen einen erfolgreichen Community Manager aus?

„Interesse am Menschen und Neugier [...] sind die wichtigsten Treiber überhaupt.“

Die Fähigkeiten und Eigenschaften, die einen erfolgreichen Community Manager auszeichnen, macht er mit folgender Story deutlich: „Stellen sie sich vor, Sie haben ein tolles Event oder eine Party. Der Community-Moderator ist der Gastgeber. Er ist derjenige, der die Einladungen ausspricht. Ist es eine offene Party? Ist es eine geschlossene Party?“

Welche Musik wird gespielt? Welches Essen gibt es? Gibt es hochwertige Häppchen oder gibt es einfach Currywurst? Ist es eine Baustellenparty oder ist es eine 5-Sterne-Party im 27. Stock? Sitzt irgendjemand rum und langweilt sich? Gastgeber kümmern sich um Ihre Gäste! Wer unterhält sich mit wem über welche Themen? Dabei orchestrierend eingreifen: Welche Vorteile bringt es, wenn wer mit wem redet? Wer sollte noch dabei sein? Gibt es ein Programm oder nicht? Wenn ich ein guter Gastgeber bin und sich meine Leute wohlfühlen und wissen was los ist, dann bin ich auch ein guter Community Manager oder Moderator.“

Die Notwendigkeit der Qualifizierung

Harald Schirmer sieht eine Notwendigkeit darin, dass die interne und externe Reputation eines Community-Managers eine höhere Wertigkeit erhalten muss und nicht nur mit Facebook und Datenskandalen in Verbindung gebracht wird. Es ist wichtig, dass das Bewusstsein erlangt wird, dass der Job des Community-Managers ernst zu nehmende Qualifikationen braucht.

Netzwerke vs. Communities

Harald Schirmer möchte zukünftig Communities und Netzwerke weiterentwickeln. Communities und Netzwerke haben sehr viel gemeinsam.

Aber er stellt sich die Fragen: Wo sollte eine Community aufhören und wo stellt sie womöglich gleichzeitig die Basis eines Netzwerks, damit dies langfristig und nachhaltig und nicht nur kurzfristig wirken kann? Wie kann mit Netzwerken gearbeitet werden und deren Dynamik gefördert werden?

Netzwerke operieren cross-organisational, cross-funktional und cross-regional – also raus aus allen physischen Räumen oder Abgrenzungen. Da ein Netzwerk ein viel fluiderer Ansatz ist, kann beliebig oft und schnell aus Netzwerken aus- und wieder eingetreten werden, und trotzdem können alle Beteiligten einen Nutzen daraus ziehen.

Die Community hingegen agiert in der Regel als abgegrenzter Raum. In ihr wird eher eine längerfristige Bindung eingegangen, die ein höheres Maß an Disziplin erfordert. Bei Netzwerken reicht oft die Einsicht in die Notwendigkeit gemeinsam zu handeln. Communities brauchen mehr Grundlagenklärung und viel „Front-Loading“, womit vor allem der Aufbau und Pflege einer Community in der Regel viel Aufwand erfordert, aber nicht immer auf gleicher Höhe Nutzen bringt. Netzwerke skalieren besser, so muss zwar zu Beginn auch viel Aufwand investiert werden, „*aber wenn Netzwerke einmal laufen, dann kann ich mit überschaubar wenig Aufwand, aber sehr, sehr viel mehr Leuten nochmal ganz andere Dinge erreichen.*“

<https://www.continental.com/de/unternehmen>
<http://harald-schirmer.de/>