

## **Social Media als Katalysator des Kulturwandels in deutschen Konzernen**

### **Vergleichende Studie des Institutes of Electronic Business e.V. ermittelt Möglichkeiten und Grenzen von Social Media Tools in der internen Kommunikation deutscher Konzerne.**

Unter inhaltlicher Leitung des Institutes of Electronic Business e.V. (IEB), dem größten An-Institut der Universität der Künste, geht eine Forschungsinitiative der deutschen Wirtschaft der Frage nach, welchen Beitrag Web 2.0-Applikationen in der internen Unternehmenskommunikation leisten können.

Die Projektgruppe, bestehend aus den Unternehmen Deutsche Lufthansa AG, Deutsche Post AG, Deutsche Telekom AG, Bayer Business Service GmbH und Franz Haniel & Cie. GmbH, analysiert und diskutiert seit Juni 2009 Chancen und Risiken partizipativer Informations- und Kommunikationstechnologien in unterschiedlichen Einsatzszenarien.

Das rasante Tempo technologischer Innovationen, ein verändertes Informations- und Kommunikationsverhalten in allen Bevölkerungsschichten sowie die vielfältigen Möglichkeiten der Kollaboration in digitalen Wertschöpfungs- und Kommunikationsketten führen zu einer hohen Dynamik und Komplexität der heutigen Wirtschaftswelt.

Um sich unter diesen Bedingungen zukünftige Wettbewerbsvorteile sichern zu können, müssen Unternehmen schneller denn je agieren. Sie müssen die Konsequenzen ihres Handelns am Markt unmittelbar erkennen, auswerten und passende Veränderungsprozesse ohne Zeitverzögerung umsetzen.

Um den Anforderungen der digitalen Ökonomie gerecht werden zu können, reichen die klassischen Instrumente der unternehmensinternen Kommunikation nicht mehr aus. Deutsche Großunternehmen stellen sich diesem Veränderungsdruck, in dem sie Social Media Tools zur Optimierung des Austauschs von Wissen, Informationen und Meinungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern aber auch zwischen den Mitarbeitern erproben. Der damit einhergehende Wandel der internen Kommunikationskultur stellt die Konzerne mit ihren durch die Unternehmensvergangenheit geprägten Strukturen, Prozessen und Rollenmodellen jedoch vor besondere Herausforderungen.

In sechs standardisierten telefonischen Befragungen, 18 explorativen Tiefeninterviews sowie durch sieben Workshops wurden detaillierte Kenntnisse über Best Practice- aber auch Worst Practice-Anwendungen von Wikis, Blogs oder Social Network Services gesammelt und aufbereitet.

Die vorläufigen Teilergebnisse werden im folgenden Abschnitt skizziert. Der Bezugsrahmen für die Auswertung bilden Key Performance Indicators (KPI) der internen Kommunikation gemäß der Empfehlung der Deutschen Public Relations Gesellschaft e. V. (DPRG) basierend auf dem Ansatz der Strategy Map von Kaplan und Norton [2004]:

1. Informations- und Kommunikationsverhalten der Führungskräfte
2. Strategisches Bewusstsein der Mitarbeiter
3. Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter
4. Zufriedenheit mit Information und Kommunikation

## **Informations- und Kommunikationsverhalten der Führungskräfte**

### **Erste Chancen werden erkannt**

Enterprise 2.0 bietet wichtige Chancen, die Distanz zwischen Mitarbeiter und Führungskraft zu reduzieren. Vereinzelt erkennen Führungskräfte das Potenzial, und Prozesse der Mitarbeiterführung ändern sich. Hier wirkt Web 2.0-Technologie bereits als Katalysator des kulturellen Wandels.

Social Media Tools sind jedoch keine Allheilmittel. Bei aller Freude über die neuen medialen Möglichkeiten wird Technik niemals Leadership ersetzen. Persönliche Kommunikation wird auch zukünftig das ausschlaggebende Moment sein, um Mitarbeiter zu motivieren und zu führen.

Leadership besteht im Setzen und Nachverfolgen von klaren Zielen und Werten durch das Management. Diese Führungsverantwortung darf nach Meinung der befragten Mitarbeiter nicht sozialisiert werden, auch wenn partizipative Tools wie Wikis oder Blogs willkommene Plattformen zur Diskussion sind.

Die Majorität der Führungskräfte erkennt den Mehrwert der Enterprise 2.0-Philosophie noch nicht. Oftmals erfolgt daher die Einführung der Tools eher aufgrund eines externen Modernisierungsdrucks anstatt auf Basis der Überzeugung vom Nutzen.

### **Transparenz und Geschwindigkeit treiben Veränderungen voran**

Die Vorbildfunktion für eine offene, unmittelbare und authentische Kommunikation zu übernehmen fällt Führungskräften schwer: zu wenig Zeit, zu viele Themen sowie enge monetäre Zielvorgaben schränken den Spielraum ein, den Mehrwert von Social Media Tools auszuschöpfen.

Die neuen Kommunikationsinstrumente des Enterprise 2.0 werden als zusätzliche Kommunikationskanäle erlebt, deren unmittelbares und öffentliches Feedback auf getroffene Entscheidungen die Manager unter Zugzwang setzt. Die erzeugten Datenmengen, deren Auswertung und die zudem öffentlich diskutierbare Reaktion stellen die Führungsebene vor noch nicht dagewesene Herausforderungen, insbesondere wenn sich das Unternehmen in einer kritischen Entwicklungsphase befindet.

Bleibt jedoch die wertschätzende Reaktion auf konstruktive Beiträge aus, wird die Erwartungshaltung engagierter Mitarbeiter enttäuscht und somit ein erfolgreicher Betrieb der Social Media Tools verhindert.

Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sowie die daraus folgende horizontale Kommunikation der Mitarbeiter untereinander darf keine Zielgruppe im Unternehmen ausschließen. Ansonsten verlagert sich die Diskussion auf externe Web 2.0-Plattformen wie facebook.com oder wer-kennt-wen.de, was wiederum gänzlich neue Bedenken insbesondere bezüglich Daten- und Persönlichkeitsschutz entstehen lässt.

## ***Strategisches Bewusstsein und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter***

### **Der „Grassroot“-Strategieansatz muss erst gelernt werden**

Aufgrund jahrelanger one-voice-policy, bei der Veränderungsprozesse im Sinne des Shareholder Values im Unternehmen "durchregiert" wurden, ist das Vertrauen der Mitarbeiter in die neue Beteiligungskommunikation erst in Ansätzen vorhanden. Die Konzernhistorie prägt die Organisationskultur: Die unmittelbare Intensität konzernweiter Strategiediskussionen mit Enterprise 2.0-Tools hängt somit vom Umgang mit den Mitarbeitern in vergangenen Change Prozesse ab.

Durch Kontinuität bei der Umsetzung der Social Media Tools sowie durch die Zuteilung von personellen und finanziellen Ressourcen müssen die Konzerne beweisen, dass sie es mit dem Wandel der internen Kommunikation ernst meinen. So werden mit der Zeit bei den Mitarbeitern Medienkompetenz und Erfahrungswissen entstehen, was zu aktuellen, kompetenten, richtungweisenden und sympathischen Inhalten in der internen Strategiediskussion führen wird.

Die betrachteten Unternehmen, deren Strategien und Unternehmenswerte von Wachstums-, Innovations- und Mitarbeiterorientierung geprägt sind, haben erkannt, dass ein Wettbewerb auf den globalen Märkten nicht mehr ohne die Berücksichtigung dieses Fach- und Erfahrungswissens der Mitarbeiter zu bestreiten ist. Sie haben mit der Einführung von Social Media Plattformen wie Jive oder MS Sharepoint einen Prozess in Gang gesetzt, der sich kaum mehr zurückdrehen lässt.

Nichtsdestotrotz wird es weiterhin Mitarbeiter geben, die die Beteiligung an der öffentlichen Diskussion im Unternehmen ablehnen und klare Vorgaben vom Top-Management erwarten. Auch diese Haltung gilt es zu respektieren.

### **Communities of Practice als Ziel von Social Media**

Erste Beispiele moderierter Communities of practice in den betrachteten Unternehmen zeigen, dass Mitarbeiterengagement und Fachwissen auf Plattformen des Enterprise 2.0 zu neuen, emergenten Mehrwerten für Fachleute und Unternehmen führen. Noch steckt jedoch diese beabsichtigte Selbstorganisation der Mitarbeiter in ihren Anfängen: Der Nutzenbeweis von Wikis und Blogs erfolgt eher in überschaubaren operativen Anwendungen wie der Abstimmung einer Meeting-Agenda oder der Koordination eines Schichtplans. Andererseits gelingt es beispielsweise aber auch internet-sozialisierte Azubis, Videoblogs zu dominieren oder Programmierern, interne Blogs über die neuesten Entertainment-Gadgets für den Privatgebrauch aufzusetzen. Die unternehmensweite Selbstorganisation, die weniger dem Ego-Marketing als der fachlichen Weiterentwicklung eines Themas oder sogar des Konzerns dient, muss oftmals noch gelernt werden.

### ***Zufriedenheit mit Information und Kommunikation***

#### **„Digitale Schüchternheit“ durch klare Ziele überwinden**

Ist das potentielle Publikum bei einer Diskussion in Blogs oder Social Networks sehr groß, beteiligen sich oftmals nur wenige Mitarbeiter. Nach Ergebnissen der Untersuchung liegt ein Grund dafür in der Unsicherheit der Mitarbeiter über die soziale Erwünschtheit offener Meinungsäußerungen. Die Konzerne schaffen daher aktuell Klarheit über die Form und den zulässigen Zeiteinsatz für die Nutzung von Blogs, Wikis oder Social Networks. Durch Guidelines werden Ziele der Einführung von Web 2.0-Instrumenten und gewünschte Tonalität der Beiträge formuliert, über Konsequenzen bei Regelverstößen wird aufgeklärt.

Als Erfolg versprechender Start in die partizipative interne Unternehmenskommunikation haben sich Pilotprojekte in kleinen Projektgruppen erwiesen. Es kann dabei sinnvoll sein, als geschlossene Benutzergruppe zu starten, die sich auf Basis von Weiterempfehlung vergrößert. Bei diesem Vorgehen ist dennoch Vorsicht geboten: Elitäre Debattierclubs stehen dem Gedanken der Informationstransparenz sozialer Medien konträr gegenüber.

### **Acht Handlungsempfehlungen auf dem Weg zum Konzern 2.0**

1. Bringen Sie das Top Management hundertprozentig hinter die Philosophie des Enterprise 2.0. Es geht um mehr als um die Einführung moderner Kommunikationsmedien – es geht um Offenheit und Öffentlichkeit sowie um Wertschätzung und Authentizität. Fragen Sie sich, ob die wöchentliche Abstimmungsrunde des Vorstands mit der Konzern-IT und ähnliche Plenarveranstaltungen für ein Agenda Setting "Enterprise 2.0" der richtige Anlass sind.
2. Beweisen Sie den Mitarbeitern, dass Sie mit der Einführung von Social Media langfristige Ziele verfolgen. Zeigen Sie, dass diesen Zielen personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen zugeteilt werden. Geben Sie Verhaltens-Guidelines heraus, um Unsicherheiten abzubauen.
3. Nehmen Sie alle Mitarbeiter mit. Denken Sie an die Mitarbeiter, die nicht die Infrastruktur des Headquarters nutzen können. Gewähren Sie mobilen und häuslichen Zugriff oder richten Sie Info-Terminals ein. Regen Sie die Mitarbeiter an, regional relevanten Content zu diskutieren. Fragen Sie die Mitarbeiter nach Informations- und Kommunikationsbedürfnissen und nicht nach Wünschen bezüglich Technik-Tools.
4. Holen Sie die Mitarbeiter im herkömmlichen Informationsverhalten ab. Verlinken Sie die klassische interne Unternehmenskommunikation mit den Enterprise 2.0-Tools.
5. Aktivieren Sie Enterprise 2.0-Missionare. Ermächtigen Sie Lead User als Floorwalker, veranstalten Sie Barcamps in Eigenregie der Mitarbeiter. Durch den persönlichen Austausch lässt sich der Wert emergenter Teams vs. hierarchischer Organisationsstrukturen am besten kommunizieren.
6. Lockern Sie die Zügel. Die Diskussion muss horizontal im Unternehmen starten. Hierbei ist die systematische Moderation wichtiger, als die reine Information.
7. Berichten Sie über Erfolge. Zum Beispiel von persönlichen Vorteilen der Nutzung, von internationalen Einsatzszenarien, von attraktiven Erfolgsgeschichten aus der externen Kommunikation. Berichten Sie aber auch über Kommunikations-/ Kollaborations-Tools, die aufgrund von Web 2.0-Anwendungen abgeschaltet wurden.
8. Und seien Sie letztlich geduldig. Digital Natives treffen auf Digital Immigrants, gelernte Arbeits- und Kommunikationsprozesse treffen auf das Prinzip der Selbstorganisation. Veränderungen brauchen Zeit.

**Fortführung des Projektes Konzern 2.0 bis Ende 2010:  
Social Media als Kommunikationsinstrument zur Beeinflussung von Veränderungsprozessen in Konzernen.**

Die Untersuchungsschritte der nächsten Wochen konzentrieren sich auf die Frage, welchen Beitrag Enterprise 2.0-Tools auf die Umsetzung von Veränderungen im Konzern haben.

Als Untersuchungseinheit wird das mittlere Management gewählt. Das mittlere Management wird definiert als die Ebene Abteilungsleiter oder Teamleiter mit mehr als 20 Mitarbeitern. Manager der mittleren Ebene übernehmen eine wichtige Rolle bei der Umsetzung der Visionen des Top-Managements. Sie müssen bei den Mitarbeitern durch geschickte Kommunikation als Promotoren und Multiplikatoren des Wandels auftreten und diese dadurch mobilisieren.

Daher untersuchen wir Beispiele, bei denen Enterprise 2.0-Applikationen (z.B. Blogs, Wikis, Social Network Services) vom mittleren Management eingesetzt wurden, um Strategien, Visionen und Werte den Mitarbeitern besser verständlich zu machen und um Kreativität und Innovationskraft der Mitarbeiter freizusetzen. Als vergleichbare Business Cases sollen aber auch Fälle herangezogen werden, die den bisherigen Einsatz digitaler Kommunikationsinstrumente in Veränderungsprozessen darstellen und eine Einschätzung des potentiellen Nutzens von Web 2.0-Tools erlauben.

**Autor**

Sebastian Schmidt  
Forschungsleiter  
[schmidt@ieb.net](mailto:schmidt@ieb.net)

**Co-Autoren**

Hendrik Send  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Nathalie Sonne  
Freie Mitarbeiterin

**Impressum**

Institute of Electronic Business e.V.  
An-Institut der Universität der Künste Berlin  
Hardenbergstr. 9A, 10623 Berlin  
[www.ieb.net](http://www.ieb.net)