

wissens

Das Magazin für Führungskräfte

management

Titelthema **20**

Kollaborativ & kommunikativ –

aber auch erfolgreich? Social Media im betrieblichen Alltag

Praxis Wissensmanagement **8**

Vom Datenfriedhof zur Wissens-
quelle: Wissensmanagement
reloaded

Dokumentation + Kommunikation **30**

Kommunikation & Vertrauen –
die Grundlagen für erfolgreiches
Wissensmanagement

Human Resources **42**

Kernkompetenz Resilienz

IT-Systeme **48**

Wissen „to go“ – Lernlösungen für
Tablet PC & Co

Jubiläumskongress
10. Stuttgarter Wissensmanagement-Tage
Programm & Anmeldung unter
www.wima-tage.de

Michael Pütter

Social Media: Interne Kommunikation bricht Hierarchien auf

Die sozialen Medien – so das Fazit des aktuellen Kelly Global Workforce Index – haben den Typus des „Always-On“-Arbeitnehmers hervorgebracht. Dieser verfügt über ein hervorragend entwickeltes Netzwerk, das er sowohl für Privates als auch für Berufliches nutzt. Er sucht Jobs online, tauscht sich über Stellen, Karrierechancen und potenzielle Arbeitgeber in der Netzcommunity aus. Viele Unternehmen haben auf die veränderten Kommunikationsstrukturen ihrer (potenziellen) Mitarbeiter und Kunden reagiert und setzen Social Media zur externen Kommunikation ein: vom Online-Recruitment bis zum Echtzeitdialog mit ihren Kunden auf Facebook. Aber auch in der internen Unternehmenskommunikation halten soziale Medien Einzug. Erfolgreich sind diese neuen Kommunikationsformen jedoch nur, wenn Unternehmen auch zu einem Kulturwandel und zum Umdenken bereit sind.

„Wissen ist ein teurer Schatz und so beschaffen, dass er sich täglich verringert, will man ihn für sich behalten“, schrieb Eike von Repgow in seiner Vorrede zum Sachsenspiegel, dem ersten deutschen Rechtsbuch aus dem 13. Jahrhundert. Gemünzt auf die wirtschaftlichen Verhältnisse im digitalen 21. Jahrhundert, hieße das: Wenn Informationen in einem Unternehmen nur innerhalb starrer Hierarchiestufen weitergegeben oder nur in vorgegebene Informationskanäle eingespeist werden dürfen, hebt man einen großen Teil des verfügbaren „Schatzes“ an Know-how nicht. Öffnen Unternehmen hingegen ihren Mitarbeitern den Zugang zu den Wissensschätzen und bieten ihnen in Wikis, Foren, Blogs und internen sozialen Netzwerken die Möglichkeiten des interaktiven Web 2.0, dann fördern sie den internen Austausch über Ideen und Probleme, verbessern die Zusammenarbeit und eröffnen schnellere Lösungswege. Das fängt bei Zeitersparnis an, die die Produktivität erhöht. So soll jeder IBM-Mitarbeiter mit dem Social-Network-Service „Blue Pages“ im Vergleich zu traditionellen „Telefonbuchlösungen“ ca. 72 Minuten pro Monat einsparen.

In Enterprise 2.0 steckt Potenzial, das mit der Unternehmensgröße und verteilt über geografisch verteilte Standorte multinationaler Unternehmen wächst. Aber auch kleine und mittlere Unternehmen können davon profitieren, wenn sie Social Media einführen und so die Kommunikationsstrukturen von medialen Monolo-

gen (one to many) in sozial-mediale Dialoge (many to many) verändern.

→ Der Einzug der sozialen Medien in die Unternehmen

Laut einer BITKOM-Studie werden soziale Medien bei der Mitarbeiter-Kommunikation immer wichtiger. 37 Prozent der Unternehmen nutzen inzwischen entsprechende Dienste und Plattformen. Jedes fünfte Unternehmen (21 Prozent) setzt externe soziale Netzwerke wie Facebook oder



Xing ein. 13 Prozent haben eine soziale Plattform in ihrem internen Netzwerk aufgebaut. Speziell für Unternehmen entwickelte Social-Media-Lösungen wie Yammer oder Jive kommen hier zum Einsatz.

Jedes zehnte Unternehmen nutzt für die interne Kommunikation Blogs, die von den Mitarbeitern bearbeitet werden. „Der Einsatz von Social-Media-Werkzeugen zur Mitarbeiter-Kommunikation bedeutet häufig einen tiefgreifenden Kulturwandel im Unternehmen. Anstatt nur in eine Richtung zu kommunizieren, findet ein Austausch von Informationen und Meinungen quer durch alle Hierarchie-Ebenen statt“, so Catharina van Delden vom BITKOM-Präsidium. Eine Entwicklung, die von den Mitarbeitern sogar forciert wird, wie eine Microsoft-Studie zum Thema Enterprise Social zeigt, die das Marktforschungsunternehmen Ipsos für ganz Europa durchführte. Zwei von fünf der Befragten rechnen damit, dass Social Tools sie bei ihrer Arbeit gezielt unterstützen und ihre Produktivität deutlich verbessern würden. In Deutschland sind sich sogar 50 Prozent der Befragten einig, dass Enterprise Social zu mehr Effizienz in der Zusammenarbeit beiträgt.

→ Erfolg trotz Skepsis?

Allerdings fehlen häufig entsprechende Arbeitsumgebungen. Europaweit gaben 27 Prozent der Befragten an, dass ihre Unternehmen die Bedeutung von Social

→ Unterschiede zwischen klassischer Hierarchie und moderner Heterarchie

Hierarchische Zusammenarbeit 	Heterarchische Zusammenarbeit 
Zentrale Führung	Eigeninitiative und Eigenverantwortung
Systematische Ordnung durch Vorgaben	Ausgehandelte Ordnung durch wechselseitige Beratung
Zusammenarbeit durch eindeutige Definition von Rechten und Pflichten	Pluralistische Willensbildung und Entscheidungsfindung
Entscheidungsprinzip durch Vorgaben (Weisungsprinzip)	Entscheidungsprinzip durch gegenseitige Übereinkunft (Verhandlungsprinzip)
Einseitige Abhängigkeiten der Individuen. Anonymität wird gefördert.	Wechselseitige Abhängigkeiten der Individuen. Kooperation wird gefördert.
Führungsfunktion durch relativ starre zentrale Ernennung (Prozessorientierung)	Führungsfunktion durch aus der Organisation hervorgegangene „Experten“ (Ergebnisorientierung)
Leitmaxime ist auf Gewissheit, Stabilität und Einheit ausgerichtet	Leitmaxime ist auf Ungewissheit, Anpassungsfähigkeit und Pluralität ausgerichtet
Effizienz wird gefördert: „Die Dinge richtig tun.“ (Preiswettbewerb)	Effektivität wird gefördert: „Die richtigen Dinge tun.“ (Innovationswettbewerb)
Beziehung zwischen Individuen basiert auf Kontrolle	Beziehung zwischen Individuen basiert auf Vertrauen
Funktionsfähigkeit der Organisation hängt stark von der Qualität der installierten Prozesse ab	Funktionsfähigkeit der Organisation hängt stark von der Qualität der Mitglieder ab
Überraschungen sind zu vermeiden und müssen bekämpft werden	Überraschungen sind erwünscht und müssen herbei geführt werden

Quelle: <http://blog-conny-dethloff.de/?p=2599>

Tools noch unterschätzen und deren Nutzung stark einschränken. Mehr als 37 Prozent erklärten, dass in ihren Unternehmen nicht ausreichend Social Tools für Collaboration zur Verfügung stehen. 18 Prozent der Mitarbeiter sind sogar bereit, selbst in Social Tools zu investieren, um die Effizienz in der Zusammenarbeit mit den Kollegen zu verbessern. Dennoch sind Social Tools in den Unternehmen immer noch die Ausnahme. Die Hauptgründe, warum Unternehmen ihnen im Arbeitsumfeld skeptisch gegenüberstehen, sind nach wie vor Sicherheitsbedenken (65 Prozent). In Deutschland sind es sogar 75 Prozent der Unternehmen, die aufgrund von Sicherheitsbedenken Social Tools nicht auf ihrer IT-Agenda sehen. Darüber hinaus befürchten 58 Prozent der Unternehmen, dass die Produktivität der Mitarbeiter eher abnimmt als steigen wird.

Unternehmen werden jedoch nicht umhin kommen, sich der Diskussion um Enterprise Social zu stellen, ist Oliver Gronau, Director Business Group Information Worker bei Microsoft Deutschland, überzeugt. Springen sie nicht auf diesen Zug auf, werden die Arbeitnehmer seiner Ansicht nach Social Media gewissermaßen durch die Hintertür einführen und damit die Compliance-Anforderungen der Unternehmen infrage stellen.

→ Prognosen bleiben optimistisch

Die Prognosen sehen zumindest für größere Unternehmen gut aus. Eine Studie des Marktforschungsunternehmens Gartner prognostiziert für 2016, dass 50 Prozent der großen Unternehmen ein soziales Netzwerk à la Facebook haben werden und dass in 30 Prozent dieser Unternehmen die interne Plattformkommunikation eine so große Rolle spielen wird wie E-Mail und Telefon dies heute tun.

Laut der Studie „Enterprise 2.0 – Konsequenzen für die Arbeitswelt von morgen: Status Quo 2013“ der Wiesbaden Business School und dem Beratungsunternehmen embrander beschäftigten sich aktuell 60 Prozent der Unternehmen mit der internen Nutzung von Social Media, aber nur 25 Prozent steuern das Thema systematisch an. Die Übernahme der Verantwortung für diesen Bereich bei der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand anzusiedeln, legte im Vergleich zu 2010 um elf Prozent zu und führt damit die Rangliste an.

→ Vom Wandel der Kommunikation

Web 2.0 hat unser Kommunikationsverhalten grundlegend verändert, zumindest dann, wenn wir vor dem Rechner sitzen oder Tablet und Smartphone bedienen. Wir treten in Dialog mit anderen Nutzern, teilen Wissen, Informationen, Bilder und Filme. Das klassische Sender-Empfänger-Modell greift nicht mehr. Denn jeder Internet-User, der online shoppt, Bewertungen abgibt und in sozialen Netzwerken unterwegs ist, ist zugleich Sender und Empfänger. Die Generationen X und Y sind in einem Zeitalter groß geworden, in dem man Informationen auch ungefragt bereitstellt und mit einer großen Community kommuniziert.

Dieses neue Kommunikationsverhalten macht auch vor den Unternehmensmauern nicht Halt. Dass Führungskräfte Informationen oder Botschaften senden und Mitarbeiter diese empfangen, ist nicht mehr zeitgemäß. Doch mit diesem Befund ist noch keine Veränderung in der Unternehmensstruktur erreicht. In vielen Unternehmen sind proprietäres Wissen, strenge Hierarchien, Top-down-Kommunikation und klassische Medienstrukturen gelebte Unternehmenskultur. Transparenz, Real-Time, Dialogorientierung und Partizipation – die Grundpfeiler des Enterprise 2.0 – stehen dem konträr gegenüber. Social Media und Web-2.0-Elemente stellen Management und Belegschaft vor neue Herausforderungen. Schon die Einsicht, dass es sich hierbei um mehr als nur einen zusätzlichen Kommunikationskanal handelt, kann helfen, die richtigen Schritte einzuleiten.

→ Von der Hierarchie zur Heterarchie

Dem Einsatz von Social Media in Unternehmen muss ein tiefgreifender Kulturwandel vorausgehen, der auf einen Wechsel von der klassischen Hierarchie zur Heterarchie hinausläuft. Der Austausch von Informationen und Meinungen muss quer durch alle Hierarchie-Ebenen stattfinden. Kommunikationsflüsse sind in alle Richtungen zugelassen. Das nimmt die Führungskräfte in eine besondere Verantwortung, die diese Art der Kommunikation im Idealfall vorleben. Aber auch die Einstellung der Mitarbeiter ist wichtig, um Enterprise 2.0 zu einem Erfolgsmodell im Unternehmen werden zu lassen. Manche Mitarbeiter muss man hierfür ins

Boot holen, vielleicht den einen oder anderen aus der Generation der Baby Boomer; andere aus den Generationen X und Y sitzen vielleicht schon im Boot und möchten am liebsten gleich losrudern und ihre Ideen beisteuern.

Ein solch tiefgreifender Kulturwandel braucht seine Zeit. Beschleunigen lässt er sich durch das eigene Führungsverhalten sowie die Akzeptanz und Nutzung von Social-Media-Tools durch die Mitarbeiter. Gelingt der Wechsel zur Heterarchie, wird sich das auch positiv auf die Außenwahrnehmung des Unternehmens auswirken, das es als modernen Arbeitsplatz auszeichnet und für Fach- und Führungskräfte attraktiv macht.

→ Fazit

Die Weichen in Richtung Enterprise 2.0 sind gestellt. Soziale Medien werden die bisherigen Kommunikationskanäle wie E-Mail, Telefon, aber auch das Intranet zunehmend ersetzen. Immer mehr Mitarbeiter erwarten die Bereitstellung von internen Social-Media-Tools und setzen sie in den nächsten fünf bis sieben Jahren zunehmend voraus. Je vertrauensvoller und offener die Kommunikation in einem Unternehmen ist, umso besser werden die Mitarbeiter die internen Netzwerke zur aktiven Mitgestaltung der Unternehmensprozesse nutzen.

→ Der Autor



Michael Pütter, Inhaber der Puetter GmbH mit Sitz in Duisburg und Köln, hat sich als Public-Relation-Dienstleister auf eCommerce und mobile Solutions spezialisiert. Der Dipl.-Betriebswirt publiziert zu Themen wie Markenbildung unter Social-Media- und Search-Aspekten und hält bundesweit Vorträge.

✉ puetter@wissensmanagement.net