

Fachbeitrag

Autor: Armin Pollehn (Seniorberater)

Thema: Change Management bei Social Media Einführung

## Social Media verändern die Organisationskultur

Unternehmen vernetzen ihre Mitarbeiter und Kunden immer mehr mit Social Media. Die Gründe dafür sind schnell genannt:

- Erhöhung der Mitarbeiterbindung, damit diese nicht abwandern.
- Aufbau eines neuen und kostengünstigen Personalbeschaffungs-Kanal, um neue Mitarbeiter zu werben.
- Anpassung des Marketings, um den Kontakt zu den Kunden nicht zu verlieren, oder um diesen zu intensivieren.

### **Nutzen/Vorteile von Social Media im Unternehmen**

Mit Blogs, Wikis oder Social Networks lassen sich Wissen und Kommunikation erfolgreich miteinander verbinden und zwar unabhängig von Zeit und Ort. Das Wissen aus den Köpfen der Mitarbeiter, der Datenbanken, der Dokumente, der Nachrichten und aus dem persönlichen Arbeitsumfeld wird herausgelöst. Über Social Media können Absprachen auch ohne Meetings über weite Entfernungen getroffen werden. Und mit der Zusammenarbeit werden Informationen bzw. Wissen transparent und einfach zugänglich gemacht. Die Daten und Informationen sind leichter auffindbar und veränderbar, sie können unternehmensweit zur Verfügung gestellt werden.

Einen großen Nutzen haben alle wissensintensiven Organisationsbereiche, zum Beispiel klassisch die Bereiche der Beratung oder der Entwicklung. Aber auch im Marketing- und der Unternehmensentwicklung (Development) wird viel Wissen eingesetzt. Auch in der Organisations- sowie Personalentwicklung sind viele Informationen notwendig. Und gehen wir davon aus, dass das Postulat der Wissensgesellschaft stimmt, dann hat die Verarbeitung von Wissen bereits in alle Unternehmensbereiche Einzug gehalten. Umso notwendiger ist es für ein Unternehmen, dieses Wissen intern zu teilen. Das ist allerdings leichter gesagt, als getan, denn eine erfolgreiche Einführung setzt eine Veränderung der Organisationskultur voraus.

### **Der Einsatz von Social Media verändert die Organisationsstruktur**

Social Business (interne Social Media Nutzung) wirken sich auf vorhandenen Strukturen und Arbeitsweisen aus. Das haben die Einführungen der Social Projekte gezeigt (Bosch, Synaxon AG). Die Legitimation von Hierarchie durch Entscheidungsbefugnis und Wissensvorsprung wird durch Vernetzung und Transparent zunehmend in Frage gestellt. Deshalb dürfen bei der Einführung in Social Business Projekten nicht nur die technischen oder redaktionellen bzw. werblichen Anforderungen gesehen werden. Die Akzeptanz im Unternehmen im Besonderen bei den Top-Führungskräften ist eine wichtige Voraussetzung für die Beteiligung der Mitarbeiter. Die Struktur und die Kultur im Unternehmen sind die wesentlichen Bestimmungsfaktoren bei der Einführung.

Außerdem bedarf es der Perspektive, dass Veränderungen als Chance und nicht als Gefahr verstanden, gesehen oder empfunden werden.

### **Wichtige Themenfelder**

Eine offene Unternehmenskultur ist eine wichtige Voraussetzung, um einen Veränderungsprozess erfolgreich umsetzen und sich dem Thema Social Media zu nähern. Offenheit ist bei der Einführung gefragt, denn jeder Mitarbeiter bekommt die Kontrolle über das Einstellen und Verändern von Informationen in das System. Wenn die Mitarbeiter an der Gestaltung von Inhalten, Prozessen und Entscheidungen partizipieren sollen, brauchen sie auch von Seiten des Unternehmens Freiräume. Die Chance zur erfolgreichen Nutzung von Social Business ist dann am größten, wenn die Führung des Unternehmens flache Hierarchien bevorzugt und eine hohe Eigenverantwortung der Organisationsbereiche und Mitarbeiter erwartet. Hinzu kommt das Generationen-Thema. Ältere Mitarbeiter sind mit dem Filterprinzip groß geworden. Ihnen wurde immer schon gefilterte Information präsentiert durch Redaktionen oder durch Führungskräfte. Deshalb verlangen diese Mitarbeiter häufig auch einen Redaktionskreis, der sich um die Themen kümmert, sie gewichtet und verständlich aufbereitet. Hingegen ist die jüngere Generation an Transparenz und Eigeninitiative im Verfassen von Meldungen und Nachrichten in ihren Social Networks gewöhnt. Allein dieser Aspekt macht einen Umdenken und Mitdenken notwendig.

### **Organisations- und Kommunikationsstrukturen verändern sich**

Die Vernetzung stellt weiter neue bzw. andere Anforderungen an die Arbeits- und Führungskräfte. Im Vordergrund steht die Selbststeuerung des Mitarbeiters. In einer vernetzten und flexiblen Organisationsform ergeben sich damit völlig neue Herausforderungen für die Führungskräfte sowie für die Mitarbeiter. Der Wandel im Unternehmen sollte aktiv vom Unternehmen gestaltet und durch die Führungskräfte unterstützt werden. Ein Change Management ist Bestandteil der Unterstützung sein. Mitarbeiter benötigen individuelle Kompetenzen zur ihrer eigenen Arbeitsorganisation: Die Planung der Arbeit, die Priorisierung der Arbeit, die Zielsetzung, die Eigenmotivation- also ein gutes Ziel-, Zeit-, und Selbstmanagement gehört zur Ausstattung. Die Mitarbeiter sollten in der Lage sein, die Einsatzmöglichkeiten der vielen ihnen zur Verfügung stehenden Medien beurteilen zu können. Bei Social Media sind Informationsselektion, -bewertung und -aufnahme von großer Bedeutung. Die Kompetenzen der Mitarbeiter sollten bei der Einführung von Social Media genauso erhoben werden, wie der Ist-Stand der Unternehmenskultur. Die Voraussetzung des Unternehmens ist vor der Einführung von Social Media zu analysieren, um daraus einen passenden Gestaltungsrahmen definieren zu können. Es bedarf einer sorgfältigen Begleitung der Einführungsphase, damit nicht die technikzentrierte oder marketing-technische Sichtweise dominieren.

(Quelle: Jochen Günther, Projektleiter für Enterprise 2.0 und Collaboration beim Fraunhofer IAO in Computerwoche 10/13)

März 2013