

# Top-down oder Bottom-up? Die Mischung macht's!

## Zur Rolle von Leadership bei der Einführung von Internal Social Media in Unternehmen

Von Volker Koch

### Abstract

Das Ziel des Aufsatzes ist es aufzuzeigen, welche Rolle Leadership bei der Einführung von Internal Social Media in Unternehmen spielt. Da zum Führungskonzept des Leadership in diesem Kontext nur wenig Literatur existiert, soll diese Arbeit ein Beitrag zum Verständnis der Thematik leisten. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse zeigen, dass Leadership bei der Einführung von Internal Social Media unerlässlich ist und in Zeiten der digitalen Transformation das Führungskonzept ist, welches die besten Ansätze zum Umgang mit steigender Komplexität, Unsicherheit und Geschwindigkeit bietet. Die Einführung von Internal Social Media installiert in einem hierarchisch or-

ganisierten Unternehmen ein zweites Betriebssystem und stellt somit einen tiefgreifenden Wandel dar. Zur Begleitung und Gestaltung braucht es Leadership, sowohl von der Unternehmensspitze als auch durch Freiwillige, verteilt durch die Hierarchie. Diese gegenstromartigen Aspekte verstärken sich gegenseitig und führen zur Weiterentwicklung einer Organisation.

Die Erkenntnisse dieser Arbeit liefern einen Beitrag zum besseren Verständnis zur gestiegenen Bedeutung von Leadership in der digitalen Transformation und ergänzen andere Forschungen, welche sich mit dieser Thematik unter dem Begriff Digital Leadership befassen.

Durch die Digitalisierung gibt es Veränderungen in fast allen Lebensbereichen. Dazu gehört auch das Kommunikationsverhalten von Menschen und Organisationen. Digitale Kommunikation zeichnet sich unter anderem durch ihre Geschwindigkeit aus, die Verbreitung von sozialen Netzwerken hat einen andauernden soziotechnischen Wandel ausgelöst. Weltweit gibt es mehr als 3 Milliarden Nutzer von Social Media (Smith, 2019). Auch in Unternehmen nimmt die Verbreitung von sozialen Netzwerken zu. Bei einer Studie im letzten Jahr gaben 45 Prozent der befragten Kommunikationsexperten an, dass in ihrem Unternehmen

bereits ein Social Intranet zum Einsatz kommt, bei knapp einem Drittel ist die Einführung in Planung (Herzog et al., 2018). Unternehmen versprechen sich durch die sozialen Netzwerke eine schnellere, transparentere und interaktivere Kommunikation, um den Anforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden.

### Über das Forschungsziel

Das Ziel des Forschungsvorhabens war es aufzuzeigen, welche Rolle Leadership bei der Einführung von sozialen Netzwerken in einem Unternehmen zukommt (Koch, 2019).

**Das Konzept des Leadership wird dabei nach Kotter (2000) in Abgrenzung zum Management als ein personenorientiertes Führungsverständnis betrachtet.** Diese Orientierung bezieht sich sowohl auf die individuellen Eigenschaften der Geführten als auch des Führenden in Organisationen. Leadership drückt sich durch ein motivierendes und inspirierendes Führungsverhalten aus, mit dem eine wahrnehmbare Vorbild- und Vorreiterrolle gegenüber den Geführten eingenommen wird. Im Kontext der Organisationsführung werden Vision und Sinn – sowohl in die Stakeholderumwelt als auch in die Organisation selbst – vermittelt. Dafür sind umfassende (lernbare) kommunikative Kompetenzen von Nöten, diese bilden einen Kern des Führungsstils „Leadership“.

### **Internal Social Media**

Da in diesem Aufsatz keine technische Perspektive auf soziale Netzwerke und Anwendungen eingenommen, sondern ein kommunikationszentrierter Fokus gesetzt wird, braucht es eine universelle Begrifflichkeit. Der 2009 eingeführte Begriff Internal Social Media (im Folgenden abgekürzt: ISM) erfüllt diese Anforderungen, da er als integrierter Bestandteil von Organisationskommunikation und weniger als IT-Anwendung zu betrachten ist (Madsen, 2016).

**Zu definieren ist ISM wie folgt: "A user-friendly and visible web-based communication arena inside an organization in which coworkers and managers can communicate, interact, connect with each other, and make sense of their work and organizational life" (Madsen, 2016, S. 3).**

Dieser Definition sind auch mobile Anwendungen zuzuordnen. Diese müssen zwar nicht zwangsläufig Elemente sozialer Netz-

werke beinhalten, allerdings sind auch die meisten Anwendungen der ISM-Tools mobil verfügbar. Die Bedeutung der mobilen Verfügbarkeit ist in den letzten Jahren, äquivalent zu der Verbreitung von Smartphones, gestiegen (Dörffel & Mann, 2017). Besonders aus Sicht der Unternehmenskommunikation ergibt sich damit die Möglichkeit, mehr Mitarbeitende zu erreichen, da die Informationen jederzeit und überall verfügbar sind und schnell übermittelt werden können (ebd.). Dementsprechend sind auch sogenannte **non-desk worker** erreichbar, beziehungsweise können sich diese im Netzwerk beteiligen. ISM-Anwendungen, wie ein Social Intranet haben demzufolge mit das größte Potenzial, in mobilen Anwendungen integriert zu werden, auch wenn momentan vor allem das E-Mail- Programm für mobile Anwendungen optimiert ist (ebd.).

**Der Begriff ISM bezeichnet also ein mobil verfügbares, internetbasiertes, soziales Netzwerk innerhalb von Organisationen, in dem die Mitglieder selbstständig kommunizieren, interagieren und sich vernetzen können.**

### **Forschungsvorgehen und Ergebnisse**

Im Rahmen einer Masterarbeit (Koch, 2019) wurden insgesamt acht qualitative, leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt. Der Leitfaden hatte sowohl für die Interviews als auch für deren Auswertung eine strukturierende Funktion. Er wurde entlang der im Vorfeld erarbeiteten Hauptkategorien Führung, ISM, Organisationskultur und Interne Kommunikation erstellt. Dementsprechend erfolgte eine strukturierte Zusammenfassung der Interviews nach Mayring (2015), wobei eine deduktive Ableitung von Subkategorien aus den Hauptkategorien erfolgte. Zur Auswertung wurden die den Kategorien zugeordneten Interviewpassagen

paraphrasiert, analysiert und inhaltliche Schwerpunkte herausgearbeitet. Die Experten sind einerseits in Unternehmen in Leitungsfunktionen im Bereich des Personals bzw. der Personalentwicklung oder für die Implementierung eines sozialen Netzwerkes zuständig. Andererseits sind sie selbst geschäftsführend tätig und bieten Beratungen oder Produkte im Bereich ISM beziehungsweise digitale Kollaboration an. Aus der Grundgesamtheit ergab sich eine überproportionale Affinität gegenüber sozialer Medien in Unternehmen, welche jedoch als unkritisch zu betrachten ist, da sich das Forschungsinteresse nicht auf das ISM an sich, sondern auf die damit einhergehende Rolle von Führung bezog.

**Die in den Interviews gewonnen Erkenntnisse zeigen, dass Leadership als Führungskonzept eine Grundlage ist, um in Zeiten der Digitalisierung zu führen und sich dafür die Grundsätze und technischen Hilfsmittel der Digitalisierung zu Nutze zu machen.**

ISM ist solch ein Hilfsmittel, das als Tool das Potenzial hat, durch Vernetzung die Geschwindigkeit der Kommunikation und die Transparenz im Unternehmen zu erhöhen. Allein die Einführung eines ISM bringt diese Effekte allerdings nicht automatisch. **Entscheidend ist vielmehr die regelmäßige und durchgängige Anwendung, wofür die Netzwerkmitglieder über einen entsprechenden Handlungs- und Entscheidungsspielraum verfügen müssen.**

Dementsprechend braucht es einen organisationalen Führungsstil, der von Vertrauen und Befähigung geprägt ist und Orientierung für die Wahl unter verschiedenen Handlungsalternativen vermittelt. Ebenso braucht es die Erkenntnis, dass es sich bei ISM um weit mehr als einen weiteren Kommunikationskanal handelt.

Viel mehr verändert ein soziales Netzwerk die Organisation in sich und stellt neben der formalen Aufbaustruktur ein zweites Betriebssystem dar, in dem Hierarchien und Silos weitestgehend aufgelöst werden können.

Damit solch eine tiefgreifende Änderung funktionieren kann, braucht es die wahrnehmbare Unterstützung der Unternehmensspitze und die Überzeugung, dass diese Entwicklung des Unternehmens zur Zielerreichung beiträgt. Dieses Commitment muss im Unternehmen gegenüber allen Anspruchsgruppen kommuniziert werden, wobei insbesondere die meinungsbildenden Anspruchsgruppen, wie beispielsweise die Arbeitnehmervertretungen, von Beginn an in den Prozess zu involvieren sind. Diese Entwicklung löst gelernte Verhaltens- und Kommunikationsweisen innerhalb der Organisation ab. Die Unternehmensspitze kann dies unterstützen, indem sie sich dem Dialog im Netzwerk stellt und diesen selbst initiiert. Indem sie auf diese Weise „Augenhöhe“ herstellt, fördert sie gegenseitiges Verständnis und persönliches Engagement.

#### **Voraussetzungen für die Implikation eines IMS**

Engagement und Eigenverantwortung sind zentrale Erfolgsfaktoren bei der Einführung von ISM. Es werden nicht alle Mitarbeiter direkt davon zu überzeugen sein, ihre gelernten Verhaltensweisen zu ändern. Daher ist ein **Multiplikatorennetzwerk** für die Implementierung eines ISM unverzichtbar. Überzeugte Kollegen verbreiten die Idee und das technische Verständnis für vernetztes Arbeiten in ihren Teams und entwickeln es gegebenenfalls mit eigenen Ideen selbst weiter. Damit sich solch ein Multiplikatorennetzwerk gründen, etablieren und erweitern kann, braucht es **Legitimität, Vertrauen und Unterstützung durch die Unternehmensspitze**. In die-

sem Bottom-up-Prozess entwickeln sich, unabhängig von der formalen Hierarchie, „**Leader**“ im Sinne des ISM. Sie helfen, das Netzwerk im Unternehmen zu etablieren und verstärken außerdem die Entwicklung zu einer partizipativeren Unternehmenskultur, indem sie Merkmale wie Eigeninitiative, Eigenverantwortung und Ideenaustausch in der Organisation etablieren. Diese neue Unternehmenskultur ist zumindest in Ansätzen zugleich Grundlage für das Funktionieren eines Netzwerkes. Daher sind ISM und Unternehmenskultur als interdependent zu betrachten.

***Dieser Wandel geschieht langfristig, entwickelt neue Formen der Zusammenarbeit im Unternehmen und stellt damit immer wieder neue Anforderungen an alle Führungskräfte im Unternehmen – nicht nur an die Unternehmensspitze. Führungskräfte entwickeln sich in die Rolle der Netzwerker und Coaches, sie stiften Orientierung hinsichtlich der als Handlungsprämissen dienenden Werte und der grundsätzlichen Ausrichtung des Unternehmens.***

#### **Fazit**

Damit lässt sich die Frage ob Leadership ein notwendiger Erfolgsfaktor bei der Einführung von ISM ist, eindeutig mit ja beantworten. Das technische Grundverständnis ist in diesem Zusammenhang zwar eine nicht vollkommen zu vernachlässigende Kompetenz. Viel entscheidender ist jedoch das persönliche Verhalten bzw. Handeln zu Themen wie Vernetzung, Transparenz, Kollaboration und eine Offenheit gegenüber Innovationen.

***Führung wird sich in der Zukunft noch mehr anhand einer entsprechenden Selbstreflexion definieren als an formalen Hierarchien und Machtsymbolen.*** Möglicherweise werden dann der

deutsche Begriff „Führung“ und der Begriff „Leadership“ tatsächlich synonym zu verwenden sein.

#### **Literaturverzeichnis**

**Dörffel, L. & Mann, P. (2017):** Trendmonitor. Interne Kommunikation goes mobile 2017 [Broschüre]. Berlin/Hamburg: School for Communication and Management [SCM], MPM Corporate Communication Solutions.

**Herzog et al. (2018):** Social Intranet 2018. Trends - Themen -Tipps. Berlin/Freiburg: School for Communication Management [SCM]/United Planet.

**Koch, V. (2019):** Top-down oder Bottom-up? Die Mischung macht's! Zur Rolle von Leadership bei der Einführung von Internal Social Media in Unternehmen (Masterarbeit).

**Kotter, J. P. (2000):** What Leaders Really Do. The Bottom Line, 13 (1).

**Madsen, V. T. (2016):** Internal Social Media: A New Kind of Participatory Organizational Communication. Aarhus: Aarhus University.

**Mayring, P. (2015):** Qualitative Inhaltsanalyse. Weinheim: Beltz.

**Smith, K. (2019):** 122 interessante Social Media Zahlen und Statistiken. In brandwatch (Hrsg.), Marketing [Blog-Inhalt]. Zugriff am 15.04.2019, <https://www.brandwatch.com/de/blog/interessante-social-media-zahlen-und-statistiken/#section-2>