

Social Software, Wikinomics & Co: Fitness-Programm für Organisation, Kultur und Kommunikation von Unternehmen

Michael Scheuermann

BASF SE
ZOA/WI – C100
67056 Ludwigshafen, Germany
michael.scheuermann@basf.com

„Dax 30-Unternehmen nutzen Social Media nur halbherzig“ [1], „Dax 30-Unternehmen experimentieren im Web 2.0“ [2] – so wurden Berichte über zwei Befragungen der DAX-30-Konzerne überschrieben, die die Fachhochschule Mainz und die Agentur PR-COM unlängst durchführten. Im Ergebnis stellten beide Untersuchungen unisono einen zögerlichen Umgang der Unternehmen mit den „Mitmach-Medien“ fest.

Die für die Untersuchungen Verantwortlichen machten sich folgenden Reim auf die Befunde: „Kontrollverlust im Netz, Angst vor der unbekanntem Masse der weltweiten User und das Unvermögen, Vorteile der Onlinewelt mit den Nutzern erwartungsgerecht zu teilen“ seien die Hauptgründe, „gar nicht oder nur vorsichtig im Netz zu experimentieren“, erklärte Lothar Rolke, der für die die Untersuchung der Mainzer Fachhochschule verantwortlich zeichnete. Und er warnte vor einer „Verweigerungshaltung“, die den zurückhaltenden Firmen Reputationsverlust und Markenschwächung bescheren würden. Nicht schmeichelhafter fiel die Interpretation der Daten seitens des PR-COM-Geschäftsführers Alain Blaes aus: Sie verwiesen auf einen „langen Selbstfindungsprozess“, auf „Lethargie“, die der Realisierung wirtschaftlicher Potenziale im Weg stünden.

Lässt man die harschen Töne dieser kritischen Interpretationen außer Acht, ist die diagnostizierte Zögerlichkeit im Umgang mit sozialen Medien in der deutschen Unternehmenslandschaft dennoch nicht zu übersehen. Sie verweist darauf, dass die Tragweite der Einbindung dieser Medien sehr genau bekannt ist. Man glaubt zu wissen, dass – nutzt man soziale Medien angemessen – man einen Geist aus der Flasche lässt, der das Zeug dazu hat, das Unternehmen grundlegend und irreversibel zu verändern, in seinen Organisationsstrukturen, seiner Kultur und seiner Kommunikation.

Angesichts dessen ist eine abwartende Haltung sehr nachvollziehbar – es steht einfach viel auf dem Spiel: der Verlust bewährter Strukturen und Interaktionsweisen, die zu entwickeln viel an Kraft und Ressourcen gekostet haben und die auch die Unternehmen auf ihren Märkten erfolgreich werden ließen. Soll dieses Bewährte auf den Prüfstand kommen, müssen die Potenziale sozialer Medien geifbar werden, die sie im Blick auf die Organisation, die Kultur und die Kommunikation zu entfalten versprechen.

1. Organisation

Das Social Web ist ein Kind, das Unternehmen hervorgebracht bzw. deren Entwicklung sie begünstigt haben. Sein Aufstieg verdankt sich wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen seit Beginn der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts. Als Treiber der „Google-Gesellschaft“ fungierten Deregulierung und Internationalisierung, technologische Innovationen und die weltweite Verbreitung von Internetzugängen: sinkende Zugangsschranken, immer einfacher handzuhabende Software und E-Geräte machten das Social Web global so populär, dass es nahezu alle Lebensbereiche durchdringt – und damit auch den Unternehmen ihren Stempel aufzudrücken im Begriff ist [3].

Damit treffen Unternehmen auf Auswirkungen von Entwicklungen, die sie auf die Märkte brachten und bringen. Diese Auswirkungen gruppieren sich um Begriffe wie „Enterprise 2.0“ und „Open Innovation“. Die damit bezeichneten Programme verlangen nach ergebnisoffener Prüfung und nach Antworten.

Unter den Stichworten „Enterprise 2.0“ und „Open Innovation“ wird ein grundlegender Erneuerungsprozess verstanden. Während Open Innovation auf eine erhöhte Innovationsdynamik durch die Vernetzung mit externen Kompetenzen abhebt, verbindet sich der Begriff Enterprise 2.0 mit einer interaktiven Wertschöpfung, die der mithilfe von Social Software zum „Prosumenten“ („Produzenten-Konsumenten“) mutierte Konsument maßgeblich mitgestaltet.

Dieses „Heranrücken“ von Stakeholdern und externer Fachexpertise realisiert sich in Netzwerken, in denen „auf Augenhöhe“ interagiert wird. Die dadurch entstehende Integration zwischen innen und außen wirkt sich grundlegend positiv auf die Organisation aus, stellt aber auch etablierte Strukturen in Frage. Der Nutzen dieser Infragestellung ist eine erhöhte Innovationsdynamik, die zu höherer Wertschöpfung führt [4; 5].

Die mit Enterprise 2.0 und Open Innovation verbundenen Ansätze sind Teile der „Wiki-Ökonomie“ (auch: „Wikinomics“), die auf den Grundlagen „Offenheit“, „Gleichrangigkeit“, „Teilen“ und „globales Handeln“ beruhen [6].

Mit der Einführung dieser Basics ins Unternehmen geht eine Neubewertung gewachsener Geschäftsmodelle, Prozesse, Strukturen und Befindlichkeiten, aber auch der etablierten Innovationsfähigkeit einher. Gleichzeitig enthalten die Werte der Netzökonomie das Versprechen, auf grundlegende Unternehmensziele und -werte einzuzahlen – ein Versprechen, dessen Potenzial gerade im Hinblick auf die Erkenntnisse und Folgen der Wirtschafts- und Finanzkrise getestet werden sollte. Wenn organisationale Um- und Neugestaltung ohnehin gefragt ist, wenn die Innovierung von Produkten, Abläufen und Prozessen im Blick auf Krisenbewältigung und Wetterfestigkeit für die Zeit nach der Krise ohnehin angesagt ist, sollten die – in etlichen Unternehmen bereits gelebten – Werte der Wikinomics nicht außer Acht gelassen werden. Dabei muss die mit der Realisierung dieser Werte herbeizuführende Diskontinuität zum Status quo [7] kein Grund sein, die praktische Prüfung der Wiki-Ökonomie zu unterlassen, auch wenn er vernünftig mit Übergängen gestaltbar ist, wie mittlerweile zahlreich vorliegende Unternehmensbeispiele aufzeigen [6].

2. Kultur

Social Media beansprucht, der ganzheitlichen Gestaltungsintention zur Folge, auch die Unternehmenskultur zu beeinflussen. Unternehmenskultur hat folgende Ausprägungen, wie Schmidt [8] im Rekurs auf die breite Diskussion zusammengestellt hat:

- Unternehmen sind Kultur, haben Kultur und machen Kultur,
- Unternehmenskultur entsteht eigenständig unter den Unternehmensmitgliedern – durch erfolgreiche Lösungen innerer und äußerer Probleme,
- Unternehmenskultur wird beobachtet und beschrieben, gestaltet bzw. verändert,
- Unternehmenskultur ist inhaltlich positiv besetztes, erfahrungsbasiertes Wissen und Wahrnehmung, welches Denken, Fühlen und Handeln aller Unternehmensmitglieder maßgeblich bestimmt und in Zeichen und Symbolen sichtbar wird,
- Unternehmenskultur kann sich durch Ausdifferenzierung zu kreativitätssteigernden Subkulturen entwickeln,
- Unternehmenskultur steuert das Verhalten der Unternehmensmitglieder und sorgt auf hohem positiven Emotionslevel für Systemerhaltung – durch Integration, Koordination, Motivation und Koordination.

Insbesondere die Grundlagen der Wiki-Ökonomie (Offenheit, Gleichrangigkeit und Teilen) korrelieren mit wesentlichen unternehmenskulturellen Ausprägungen und beanspruchen, diese zu intensivieren. Darüber hinaus spricht man den Social Media-Werten „Peer to Peer“, „Partizipation“, „Konvergenz“ und „Transparenz“ eine Wirkung zu, die Unternehmenskultur (re)vitalisiert bzw. nachhaltig innoviert, wenn nicht gar zur „Social Media-Kultur“ macht, die sich dann zur „Social Media-Haltung“ strukturiert [9].

3. Unternehmenskommunikation

Kommunikation gilt als zentrale Unternehmensaufgabe, als Erfolgsfaktor und als Werttreiber. Besonders bei elementaren Veränderungsprozessen des Unternehmens (etwa Fusionen oder Standortveränderungen) spricht man der Unternehmenskommunikation hohe Bedeutung zu. Diese ist unter den Vorzeichen der wachsenden Bedeutung des Social Web noch einmal wichtiger geworden, weil selbstbewusste(re) Stakeholder in neuen Dialogformen und -erwartungen über und mit Unternehmen kommunizieren. Sie erwarten in aller Regel weniger Information und mehr Austausch „auf Augenhöhe“, erwarten vertrauensvollen Austausch und die Akzeptanz ihrer Perspektiven und Interessen.

Die Dynamik der Netzkommunikation hat dafür gesorgt, dass es auch hierzulande unstrittig ist, dass „alle Konstituenten der Unternehmenskommunikation von dem Wandel der Kommunikationsbeziehungen im Web und ihren Auswirkungen auf das Kommunikationsmanagement betroffen sind“ [10, p. 473] oder gar von einem Paradigmenwechsel gesprochen werden muss, in dessen Folge Rahmenbedingungen,

Inputs und Mechanismen der Kommunikation sich tiefgreifend ändern. Diese neue Phase der Unternehmenskommunikation wird auch als „Cluetrain-PR“ bezeichnet, die ihren Bezugsrahmen in der „Google-Welt“ findet, dort, wo sich mehr und mehr relevante Stakeholder aufhalten [11].

Diesen Gegebenheiten strukturieren die Cluetrain-Kommunikation: Sie ist dialog- und netzwerkorientiert und beschäftigt sich in zweierlei Hinsicht mit Social Software: Sie hört den Gesprächen der digitalen Meinungsmärkte zu und macht Vorschläge für Strategien des Umgangs mit den sich hier abzeichnenden Chancen und Risiken. Entsprechend der im Netz üblichen Annahmewahrscheinlichkeiten von Kommunikationsofferten wandelt sich die Rolle des Öffentlichkeitsarbeiters vom Agenda Setter, der (im Verbund mit dem Journalisten) Themen lanciert, zum Enabler, der Unternehmensmitarbeiter befähigt, netzaffin zu kommunizieren. „Die PR-Abteilung erhält damit die Aufgabe, Kommunikation nicht mehr in jeder Hinsicht zu kanalisieren bzw. zu kontrollieren, sondern im Sinne der Organisation zu ermöglichen“ [11]. Mitarbeiter als Multiplikatoren im Netz zu qualifizieren, dazu soll PR befähigen.

Dieser Rollen- bzw. Funktionswechsel der Kommunikation der Unternehmen unter den Vorzeichen von Web 2.0 sorgt zugleich für eine verstärkte Kohärenz zwischen Unternehmenskommunikation und Unternehmenskultur: Sie wächst, wenn im Kommunikationsprozess die Eigenständigkeit und Legitimität der Position des Partners anerkannt, eine Vertrauensbasis hergestellt und Raum für Involvement und Interaktivität hergestellt wird [8].

4. Fazit

Ist Social Media ein Fitness-Programm für Struktur, Kultur und Kommunikation der Organisation? Die Frage kann nach einer knappen Sichtung bejaht werden: Die Instrumente der Wiki-Ökonomie sind Kinder der klassischen Ökonomie und offerieren den „Return of Investment“, indem Sie global verfügbare Techniken und Werte zur Verfügung stellen, die in hohem Maße mit unternehmerischen Zielen und Intentionen korrelieren. Die Aussicht auf Realisierung von Innovierungspotenzialen in Produktion, Prozessen und Strukturen erscheint es wert, der Netzökonomie unter Hintanstellung entwicklungshemmender Organisationsstrukturen eine Chance zu geben – gerade unter den gegebenen Bedingungen der globalen Ökonomie.

Auch die Werte der Unternehmenskultur erfahren mit der Einführung der Wikinomics eine Stärkung. Gerade deren Basis-Werte „Offenheit“, „Gleichrangigkeit“ und „Teilen“ zahlen unmittelbar auf die unternehmenskulturellen Kernfunktionen „Motivation“ und „Integration“ ein; „Offenheit“ und „Teilen“ entwickeln und stabilisieren die positiven Emotionen, die ein Gutteil unternehmenskultureller Steuerungsfähigkeit ausmachen.

Schließlich aktiviert der Dialog mit und über soziale Medien die berufsprufessionellen Potenziale der Akteure der Unternehmenskommunikation. Sie sind angehalten, sich neue Kompetenzen im und für den Dialog mit der sprunghaft wachsenden Zahl netzaffiner Stakeholder anzueignen. Diese gemeinsam mit KollegInnen zur Entwicklung der digitalen Reputation des Unternehmens zu nutzen,

kann das Unternehmen in ungeahnter und businessrelevanter Weise im Bewusstsein des „Meinungsmarktes“ verankern.

5. Referenzen

1. Kolbrück, O. (2009). Dax 30-Unternehmen nutzen Social Media nur halbherzig“, Horizont.net. Retrieved April 19, 2010, from http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/Studie-Dax-30-Unternehmen-nutzen-Social-Media-nur-halbherzig_88158.html.
2. Bartusch-Ruhl, T. (2009). „Dax 30-Unternehmen experimentieren im Web 2.0“, idw-online. Retrieved April 19, 2010, from <http://idw-online.de/pages/de/news?print=1&id=346748>.
3. Zerfaß, A., & Sandhu, S. (2008). Interaktive Kommunikation, Social Web und Open Innovation: Herausforderungen und Wirkungen im Unternehmenskontext. In A. Zerfaß et. al. (Eds.), *Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web. Strategien und Anwendungen: Perspektiven für Wirtschaft, Politik und Publizistik* (pp. 283-310). Köln: Halem.
4. Tapscott, D. (2008). Mit Enterprise 2.0 gewinnen. In W. Buhse & S. Stamer (Eds.), *Enterprise 2.0. Die Kunst, loszulassen* (pp. 123-148). Berlin: Rhombos Verlag.
5. McAfee, A. (2008). Eine Definition von Enterprise 2.0. In W. Buhse & S. Stamer (Eds.), *Enterprise 2.0. Die Kunst, loszulassen* (pp. 17-36). Berlin: Rhombos Verlag.
6. Tapscott, D., & Williams, A. (2007). *Wikinomics: How mass collaboration changes everything*. London: Atlantic Books.
7. Jones, G. R., & Bouncken, R. B. (2008). *Organisation: Theorie, Design und Wandel*. München: Addison-Wesley.
8. Schmidt, S. J. (2004). *Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
9. Brandt, F., & Wittgenstein, P. (2009). Social media: Time for strategy (FischerAppelt Social Media Strategy Lab Report). Retrieved April 19, 2010, from http://www.fischerappelt-tvmedia.de/fileadmin/downloads/091022_Social-Media-Strategy-Lab.pdf.
10. Meckel, M. (2008). Unternehmenskommunikation 2.0. In M. Meckel & B. F. Schmid (Eds.), *Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
11. Pleil, T. (2007). Online-PR zwischen digitalem Monolog und vernetzter Kommunikation. In T. Pleil (Ed.), *Online-PR im Web 2.0. Fallbeispiele aus Wirtschaft und Politik* (pp. 10-31). Konstanz: UVK.