

## 4.79 Social Media in der Organisation

### Führung und Kommunikation einer neuen Generation?

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- welche aktuellen Trends die soziale Kommunikation kennzeichnen und wie sich die Generationen in ihrem Nutzerverhalten unterscheiden,
- was genau unter dem Begriff Social Media zu verstehen ist und welche wichtigsten Instrumente in einer Organisation zum Einsatz kommen sollten,
- wie sich die technologische und soziale Entwicklung der Kommunikationsmedien im Organisationsalltag niederschlagen,
- was Unternehmen bei der Implementierung von Social Media Guidelines beachten sollten und
- welche Herausforderungen diese Prozesse für die Führung und Kommunikation der Unternehmen mit sich bringen.

---

#### Die Autoren

**Dr. Anja Ebert-Steinhübel**, selbstständige Trainerin, Dozentin und Coach sowie Seniorberaterin bei der IFC EBERT GmbH. Schwerpunkte ihrer Beratungs- und Vortragstätigkeit sind die Themen Strategie, Führung und Kommunikation, Personal- und Organisationsentwicklung sowie das Lebenslange Lernen im persönlichen, unternehmerischen und gesellschaftlichen Bezug.

*Kontakt:* [a.ebert-steinhuebel@ifc-ebert.de](mailto:a.ebert-steinhuebel@ifc-ebert.de)

**Nadine Steinhübel** arbeitet bei der Know How! AG als Trainerin für Enterprise 2.0 sowie im Bereich Online&Social Media Marketing. Schwerpunkte ihrer Tätigkeit liegen im Bereich Online-Kommunikation, Public Relations, Community Management, Blog-Redaktion, Change Management und Social Learning.

*Kontakt:* Nadine.steinhuebel@t-online.de

## Inhalt

	Seite
1 Einführung	3
2 Die digitale Gesellschaft	3
2.1 Enterprise 2.0	3
2.2 (Net)Generation 2.0	3
3 Social Web: Begriff, Bedeutung, Plattformen	13
3.1 Web 2.0	13
3.2 Social Media	14
3.3 Plattformen und Kanäle	17
3.3.1 Facebook	18
3.3.2 Xing und LinkedIn	19
3.3.3 Twitter	19
3.3.4 YouTube	20
4 Social Media in der Organisation	20
4.1 Medienentwicklung als sozialer Prozess	20
4.2 Social-Media-Richtlinien	22
4.3 Implikationen für den HR-Prozess	25
4.4 Leadership 2.0	26
5 Literatur	28

## 1 Einführung

Social Media, d. h. die interaktive, weltweite Vernetzung und Nutzung virtueller Übertragungstechnologien, prägen einen in den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts gestarteten Trend, der – so kann bereits heute diagnostiziert werden – die zwischenmenschliche, intra- und inter-organisatorische Kommunikation in unumkehrbarer Weise verändert hat und noch weiter verändern wird. Zwar nutzen nach einer aktuellen Studie erst 2/3 der befragten Unternehmen Social-Media-Instrumente für ihre Mitarbeiterkommunikation (Bitkom 2013). Gleichzeitig gehen jedoch 68 % der befragten Unternehmen davon aus, dass deren Relevanz in den nächsten Jahren weiter steigen wird. Feststeht, dass eine Option für oder gegen Social Media gar nicht existiert, sondern nur ein größerer oder geringerer Erfolg des Umgangs damit:

*„The question surrounding social media today is not whether you are doing it but whether you are doing enough.“* (Cortada/Lesser/Korsten 2012, S. 1)

Im vorliegenden Artikel wird erläutert, was überhaupt unter dem Begriff Social Media und verwandten Konzepten zu fassen ist, welche wichtigen Plattformen aktuell existieren, an welcher Stelle das Personalmanagement davon tangiert ist und wie sich die internen und externen Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen einer Organisation entsprechend verändern müssen – oder auch nicht.

Die Autorinnen bringen beides mit: die Perspektive einer „Digital Native“, die sich in Studium und Beruf professionell und tagtäglich mit neuen, sozialen Medien befasst und die Perspektive einer „Digital Immigrant“, die sich gegenüber den neuen Entwicklungen keineswegs verschließt, diese jedoch aus kritischer Sicht einer langjährigen wissenschaftlichen und persönlichen Leidenschaft für die Face-to-Face-Kommunikation reflektiert.

## 2 Die digitale Gesellschaft

### 2.1 Enterprise 2.0

Der Begriff „Enterprise 2.0“ (McAfee 2006a) – oder auch bereits höher bezifferter Versionen moderner Wirtschafts-, Unternehmens- oder sonstiger Kooperationsformationen (3.0 oder 4.0) kennzeichnet einen Versi-

onswechsel, ein neues Modell von Organisation, das aufgrund seiner veränderten Systemeigenschaften nicht mit den bisherigen Betriebsmitteln weitergeführt werden kann, sondern eines komplett anderen Bewusstseins und Verhaltens seiner Nutzer bedarf: „Wir stehen an einem historischen Wendepunkt der Geschäftswelt, an der Schwelle zu dramatischen Veränderungen der Organisation, Innovation und Wertschöpfung von Unternehmen (Tapscott 2008, S. 124). Der durch die Nutzung „of emergent social software platforms within companies, or between companies and their partners or customers“ (McAfee 2006b) enorm beschleunigte und erweiterte Austausch führt über die primär quantitative technische Dimension hinaus auch zu einer neuen Qualität der unternehmensinternen und -externen Information und Kommunikation. Die interaktiven Web-2.0-Technologien (vgl. Kapitel 2.1), d. h. Blogs, Foren, Wikis oder Social Networks, setzen mit ihren eigenen, offenen Zugangsmodalitäten und Reichweiten der Kommunikation einen Kontrapunkt zu eher formal und hierarchisch strukturierten Mustern der traditionellen Unternehmensorganisation. Wenn sie nicht gleichsam von innen heraus ausgehöhlt werden wollen und vor allem auch die neuen Chancen aktiv nutzen wollen, müssen die Organisationen darauf mit einem umfassenden Change-Prozess reagieren.

### **Von der geschlossenen Hierarchie zum offenen Netzwerk**

„Die Entwicklung geht von geschlossenen, hierarchisch organisierten Unternehmen mit starren Arbeitsverhältnissen zu zunehmend selbstorganisierten, dezentralen und kooperativen Netzwerken von Humankapital, die Wissen und Ressourcen von innerhalb und außerhalb der Firma beziehen“ (Tapscott/Williams 2009, S. 242). Nicht die neuen Technologien allein sind also die Treiber, sondern insbesondere das neue gesellschaftsweit aufflammende Bewusstsein im Umgang mit Wissen und Information. „The technologists of Enterprise 2.0 are trying not to impose preconceived notions about how work should be categorized or structured. Instead they're building tools that let these aspects emerge“ (McAfee 2006a, S. 25). In den 1990er Jahren waren ähnliche Ideen im Hype um das Wissensmanagement bereits vorweggenommen und der soziale Mehrwert des „Teilens“ gegenüber dem „Horten“ individuellen und organisatorischen Wissen erkannt. Damals waren es neben machtpolitischen Beschränkungen vor allem unzureichende und zu wenig integrierte Instrumente und Technologien, die schließlich den Strom der Wissensbewegung weitgehend versiegen ließen.

### Interaktivität und Vernetzung als Change-Projekt

Der Wandel in Richtung einer umfassenden Interaktivität und Konnektivität kann nicht aus technologischer Sicht alleine gestaltet werden. Um mit den Instrumenten der Social Media das Organisationssystem einer Enterprise 2.0 oder einem intern und extern das Kommunikationsgeschehen aktiv steuernden Social Business zu entwickeln, bedarf es über die Technik hinaus flexiblerer und durchlässigerer Strukturen und Prozesse der Abstimmung und Entscheidungsfindung in der Organisation und vor allem einer entsprechenden Kultur, die eine demokratische Partizipation an Informationen nicht nur erlaubt, sondern aktiv fordert und bewirkt.

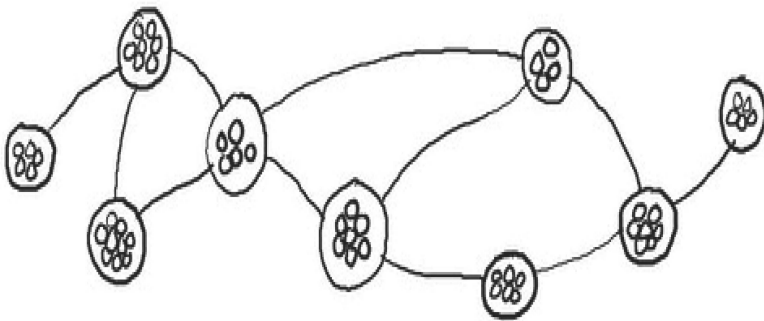


Abb. 1: Die vernetzte Organisation (1) (Gray 2011)

Diese „neue Art von offener, vernetzter Organisation“ (Tapscott 2008, S. 124) vollzieht sich in einem Change-Prozess, in dem vor allem interne, immaterielle und meist informelle sozio-kulturelle Normen, Regeln und Verhaltensmuster auf den Prüfstand zu stellen und ggf. neu oder anders zu definieren sind. Die Öffnung und immer wieder neue Vernetzung der Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen ermöglichen neue Freiheitsgrade und fordern deshalb auch ein hohes Maß an persönlicher und sozialer Selbstorganisation auf allen Ebenen der Organisation. Die meist positiv bewertete Flexibilisierung von Strukturen bedingt auch ein entsprechendes Verhalten, also ganz persönliche Anpassungsleistungen, die mit Unsicherheiten, Ängsten und auch Belastungen für den Einzelnen einhergehen. Je schneller sich also ein System – sei es die eigene Person, eine Gruppe oder Organisation – in immer offenere und dynamischere Kommunikationsbeziehungen begibt, desto dringender sind flän-

kierende Maßnahmen zur Balancierung, Stabilisierung und Sicherung der eigenen Identität, einer verantwortungsbewussten Führung, die Motivation und Integration zu vermitteln vermag. Die Vision eines erfolgreichen „Social Business“, „[that] can create valued customer experience, increase workforce productivity and effectiveness and accelerate innovation“ (Cortada/Lesser/Korsten 2012, S. 1), braucht also ein solides technologisches, strukturelles und kulturelles Fundament, an dessen Erstellung sich die Unternehmen schleunigst begeben sollten.

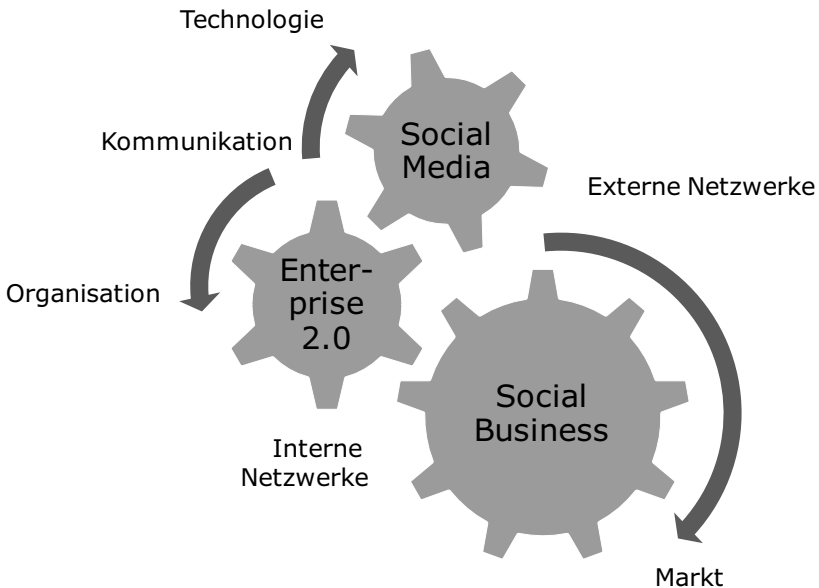


Abb. 2: Die vernetzte Organisation (2)

## 2.2 (Net)Generation 2.0

2008 ermittelte John Tapscott (a. a. O.) in einer international angelegten, privat finanzierten Befragung die Trends und handlungsleitenden Normen der Altersgruppen zwischen 11 und 29 bzw. zwischen 30 und 61 Jahren. Als Ergebnis formulierte er ein spezifisches Muster, das die sogenannte „Net Generation“ ihrem privaten und beruflichen Verhalten spezifiziert, v. a. in der Art und Weise wie sie ihr Wissen aufbauen, Familien gründen

ebenso wie bei ihrem gesellschaftlichen und politischen Engagement. Die gemeinsame Identität basiert auf den Werten „freedom, customization, scrutiny, integrity, collaboration, entertainment, speed und innovation“ (vgl. ebd., S. 34 ff.), die das Handeln der „Net Geners“ in gewisser Weise von anderen Generationen unterscheidbar macht (vgl. ebd., dt. nach Wessling 2010, S. 35 f.):

### **Werte einer neuen Generation**

1. Sie wollen Freiheit in allem, was sie tun; von der Wahlfreiheit bis zur Freiheit sich auszudrücken.
2. Sie lieben es, Dinge auf sich zuzuschneiden und zu personalisieren.
3. Sie sind kritisch und hinterfragen alles: „Trust but verify.“
4. Sie achten auf die Integrität und Offenheit von Unternehmen, wenn sie etwas kaufen oder Arbeit suchen.
5. Sie wollen Unterhaltung und Spiel in der Schule, bei der Arbeit und im sozialen Leben.
6. Sie sind die Generation der Beziehungen und des Zusammenarbeitens
7. Sie brauchen Geschwindigkeit, nicht nur in Computerspielen.
8. Sie sind die Innovatoren.



Abb. 3: Generationsunterschiede (1) (Quelle: <http://larsegeland.wordpress.com/2009/06/25/digital-natives-%E2%80%93-a-review-of-two-books/>)

Eine ganze Generation denkt und handelt – so die These – also anders als ihre Vorgänger, indem sie insbesondere die drei „K’s“ Kommunikation, Koordination und Kooperation (englisch: 3 „C’s“: communication, coordination and cooperation) neu interpretiert, strukturiert und realisiert. So folgen der Aufbau und die Pflege sozialer Beziehungen in einer digital normierten Welt anderen Gesetzen als im – analogen – face-to-face- oder Gruppenkontakt. Die Zeit und Intensität des Austauschs verändern sich dahingehend, dass längere und ausschließliche Aufmerksamkeitszuwendungen zugunsten kürzerer und geteilter Fokussierungen aufgegeben wird, was negativ als Ignoranz, positiv jedoch auch als Bereicherung



und dynamische Integration neuer Themen und Perspektiven gewertet werden kann. Schließlich erfolgt die Einbringung der eigenen Person in soziale (Arbeits-)beziehungen tendenziell unter Vorbehalt, d. h. solange die persönliche Bewertung der Balance von Sinn und Nutzen, von Verpflichtung und Flexibilität jeweils ausgewogen erscheint.

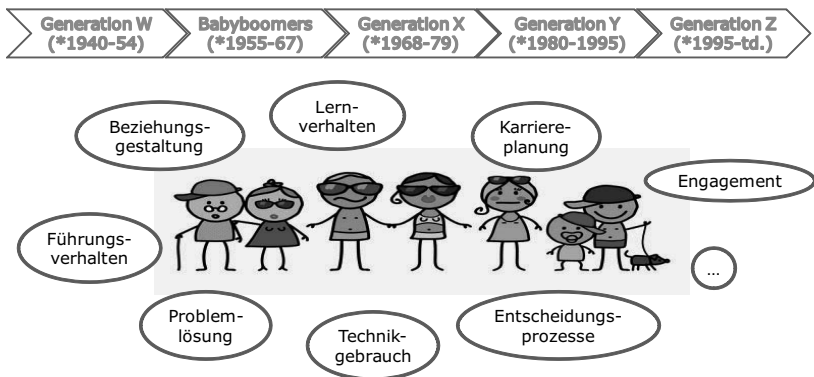


Abb. 4: Generationsunterschiede (2)

Die Personal- und Marketingexperten stellen sich seit einigen Jahren bereits auf die veränderten Ansprüche und Leistungsbeiträge der „Generation Y“ ein. Diese, auch (nach ihrer Jugendzeit um die Jahrtausendwende benannten) „Millennials“ stellen nach dem Jugendforscher Klaus Hurrelmann die vierte Generation nach den Skeptikern und politisch Aktiven der Nachkriegsjahre („Generation W“), den eher vernunftorientierten „Babyboomern“ und der konsumstarken (Erben-) „Generation Golf“ oder „X“ dar, die das Prinzip „anything goes“ zu ihrem Leitmotiv kürt. (Hurrelmann 2012, o. S.) Die Y-Vertreter, aufgrund der selbstverständlichen Nutzung interaktiver Medien auch „Generation Multitasking“ oder „Generation Connected“ genannt, sind nicht nur mit einer ständigen Verfügbarkeit zahlreicher Kommunikationsmedien, sondern insbesondere auch mit einer fast unüberschaubaren Zahl an Optionen zur Gestaltung ihres Lebens- und Berufsalltags groß geworden. Sie müssen daher nicht nur ihre Freizeit, sondern vor allem auch die eigene Biografie selbst gestalten und erfolgreich managen. „Ihr Problem sind nicht die Grenzen, sondern es ist die Grenzenlosigkeit. Sie wollen alles und alles auf einmal: Familie

plus Feierabend. Beruf plus Freude plus Sinn. Und das verfolgen sie kompromisslos“ (Bund u. a. 2013, o. S.). Dennoch müssen sie sich warm anziehen, denn die Folgegeneration der gerade noch pubertierenden „Generation Z“, also jene, die das digitale Zeitalter nicht als „Paralleluniversum“, sondern als neuen Gestaltungshorizont 3.0 selbst aktiv für sich beanspruchen, steht bereits in den Startlöchern. Anders als ihre Vorgänger jedoch zielen sie dabei vor allem auch auf eine neue Form der intensivierte zwischenmenschlichen Kommunikation: „Die Gen Z erwartet den höchstpersönlichen Mensch-zu-Mensch-Dialog. Bewerbungen nicht oder mit Standardbriefen zu beantworten, wird genüsslich im Web breitgetreten. (...) Mit ihrem natürlich gewachsenen Freundeskreis und ihrer verinnerlichten Bereitschaft zur Zusammenarbeit verfügt sie über ein gewaltiges Netzwerk – und ist nicht so naiv, „Friends“ mit echten Freunden zu verwechseln“ (Lehky 2013, o. S.)

### **Eingeborene und Einwanderer in der neuen Welt**

Zur Erläuterung der unterschiedlichen Lernstile jüngerer Studierender gegenüber ihren Vorgängergenerationen führte Marc Prensky 2001 das bis heute weit verbreitete Begriffspaar der „Digital Natives“ und „Digital Immigrants“ ein. Die nach 1980 direkt in das digitale Zeitalter hineingeborene Generation der „Digital Natives“ (d. h. der Generationen Y und Z) zeichnet sich nicht nur durch eine erkennbare Affinität, Intensität und Versiertheit im Umgang mit der digitalen Welt der Computer, Games und des Internet aus, sondern „[they] think and process information fundamentally differently from their predecessors“ (Prensky 2001a, o. S.). Ihr Umgang mit Informationen ist schneller, mehrkanaliger, spielerischer und interaktiver: „Digital Natives are used to receiving information very fast. They like to parallel process and multi-task. They prefer their graphics before their text rather than the opposite. They prefer random access (like hypertext). They function best when networked. They thrive on instant gratification and frequent rewards. They prefer games to ‘serious’ work.“ (Ebd.) Den Schalter ihrer Konnektivität stellen sie niemals auf „Aus“: „Digital Natives are constantly connected. (...) [They] almost never distinguish between the online and offline versions of themselves“ (Palfrey/Gasser 2008, S. 5, 20) Die Informationstechnologie prägt dabei die Inhalte und Reichweiten der sozialen Kommunikation und umgekehrt. Um diese neue Qualität an kognitiven und emotionalen Erfahrungen verarbeiten zu können, entstehen zwischen den Personen, aber auch innerhalb des individuellen Bewusstseins neue Prozesse und Muster des Wissens und Verhaltens.

Prensky geht sogar so weit, dass er über die veränderte Kommunikationsattitüde hinaus Veränderungen in den neuronalen Strukturen unterstellt: „Our student’s brains have physically changed – (...) as a result of how they grew up“ (Prensky 2001b, o. S.). Entsprechend begründet der deutsche Hirnforscher Manfred Spitzer seine These von der „digitalen Demenz“ (2012).

Wie sich die kommunikativen Unterschiede im Berufsleben der digitalen In- und Ausländer offenbaren können, hat Maren Lehky in einer Übersicht zusammengefasst (Lehky 2011, S. 124):

	Digital Immigrants	Digital Natives
Arbeit	Pflicht	Selbstverwirklichung
Arbeitgeber	... kann Loyalität erwarten	... soll Ansprüche erfüllen
Stellenwechsel	eher die Ausnahme	ganz normal
Sprache	„wir“	„ich“
Konsum	Markentreue	Experimentierfreude
Informationsüberfluss	... ist stressig	...ist normal
Werte	Vernunft, Ordnung, Vorsorge	Emotion, Erlebnis, Hier und Jetzt
Geld	sparen	ausgeben
Karriere	vorgezeichnet	„selbst gebaut“
Arbeitszeit	starr geregelt	möglichst flexibel
Autorität	Senioritätsprinzip	Leistung zählt
Anpassungsbereitschaft	hoch (Arbeitsplatz sichern)	niedrig (Wechsel bei Unzufriedenheit)
Unzufriedenheit im Job	... wird in Gejammer gegenüber Kollegen ausgelebt	... wird direkt kommuniziert, auch dem Chef gegenüber
Überlegenheit des Arbeitgebers	... war selbstverständlich	... weicht einer Machtbalance
Trennung von Beruf und Privatleben	möglichst eindeutig („Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps“)	teilweise aufgehoben (im Job privat surfen, von zu Hause arbeiten)

Abb. 5: Digital Natives – Digital Immigrants

Gegenüber den Natives sind die Immigrants sowohl beim Erlernen als auch im täglichen Gebrauch des digitalen Slangs stets im Nachteil: „Those of us who were not born into the digital world but have, in some later point of our lives, become fascinated by and adopted many or most aspects of the new technology [...] learn – like all immigrants, some better than others – to adapt to their environment they always retain, to some

degree, their ‘accent’, that is their foot in the past“ (Prensky 2001a, o. S.). Das kann sich z. B. darin äußern, dass die Digital Immigrants das Internet erst in zweiter Instanz als Informationsquelle heranziehen, den Erkenntnissen von Wikipedia grundsätzlich misstrauen, das Zitieren aus Blogs für unfein – oder zumindest unwissenschaftlich – erachten, Anleitungen in Papierform gegenüber der virtuellen Unterweisung stets bevorzugen, also insgesamt ein „besseres Gefühl“ für Papier haben als für die auf Knopfdruck verfügbare, scheinbar flüchtige Information auf Zeit. Es sind die Stapel ausgedruckter Online-Informationen in den Ablagekörben ebenso wie die Formulierung von Gefühlen anstelle der Verwendung von Emoticons oder die telefonische Rückversicherung nach einer versandten Email. Da die als zweites erlernte (Fremd-)Sprache gegenüber der auch emotional stärker verankerten Muttersprache im Gehirn in anderen, kognitiven Regionen gespeichert wird, ist es sogar häufig so, dass beim unmittelbaren, unbewussten Abruf oder aber in stressbelastenden Situationen eher den – zwar in der Ausführung häufig langwierigeren – in der Reaktion aber „schnelleren“, weil vertrauteren altbewährten analogen Denk- und Handlungsmustern der Vorzug gegeben wird.

### **Existiert die „Netzgeneration“?**

Die Diskussion um die Generationenunterschiede und Versionswechsel traditioneller und innovativer Organisationsformen wird vor allem sprachlich sehr plakativ gezeichnet und – wie es unserer aktuellen Zeit entspricht – durch Alltagserfahrungen plausibilisiert und durch vielfältige Präsentationsformen medial unterstützt. Insbesondere an diesem Prozessgeschehen einer vorrangig auf Einzelfallanalysen und alltäglichen Erfahrungen sprachbegabter Autoren basierenden „Diagnostik“ übt der renommierte Erziehungswissenschaftler Rolf Schulmeister heftige Kritik. Die Generationenmetapher ist, so seine erste Vermutung, auch angesichts der gleichzeitig in Wissenschaft und Praxis verfolgten Diversifizierungsthese (vgl. Schulmeister 2008, S. 2) wenig wahrscheinlich und bedarf zu ihrer Erhärtung und Fundierung wissenschaftlicher Längsschnittstudien über die Mediennutzung und das Lernverhalten unterschiedlicher Kohorten. Zusammengefasst ergibt sich schlicht ein wesentlich differenzierteres Bild: „Die vermeintlich einheitliche ‚Netzgeneration‘ zerfällt in vielfältige Subgruppen, die ganz unterschiedliche Nutzungsgewohnheiten, Kompetenzen und Gewohnheiten haben“ (Arnold 2011, S. 4). Ein wirklich anderes – und vor allem durch traditionelle Perspektiven als defizitär zu bewertendes – Aufmerksamkeits-, Lern-, und Bezie-

ungsverhalten zeigt der aktuelle Medienkonsum der Jugendlichen also nicht. Dennoch hat sich etwas geändert, i. e. die Vielfalt und Intensität der alle privaten und gesellschaftlichen Bereiche durchdringenden technisch und sozial vermittelten Kommunikation. Diesen „Megatrend“ flankiert ein Wertewandel, der mehr Raum für Individualität einerseits und Verbundenheit andererseits fordert. Es ist eine neue Art von „Informationsdurst“, der generationenübergreifend zu einer neuen Dimension der Wissensgesellschaft führen wird. Es ist die Aufgabe einer kritischen Wissenschaft, darauf hinzuwirken, dass der Dialog über die soziologischen Konzepte und Prozesse fundiert geführt werden kann. Der Nutzen der genannten Schlagworte ist Aufmerksamkeit und diese wiederum der Schlüssel für ein verändertes, bewussteres Verhalten mit Diversität. Beides brauchen wir in unserer aktuellen gesellschaftlichen Umbruchsituation notwendiger denn je.

### 3 Social Web: Begriff, Bedeutung, Plattformen

#### 3.1 Web 2.0

Das „Web 2.0“ dominierte die mediale Debatte bezüglich Internet und Kommunikation in den letzten fünf Jahren. Mit dem Übergang vom Web 1.0 zum Web 2.0 wurde eine neue Ära des Internets und demzufolge auch eine neue Ära der Kommunikation eingeläutet (vgl. Huber 2010, S. 14). Der Zusatz 2.0 wurde in Anlehnung an die Versionsnummern von Softwareprodukten gewählt und weist im Wesentlichen daraufhin, dass sich das Internet im Laufe der letzten fünf bis zehn Jahre enorm weiterentwickelt hat (vgl. Grahl 2012, o. S.). Die dargebotenen Inhalte haben sich stark professionalisiert (gestalterische Aufbereitung der Websites) sowie individualisiert (mehr Platz für Dialog und Interaktion mit anderen Usern) (vgl. Huber 2010, S. 16).

Der Begriff des Web 2.0 wurde im Jahr 2004 erstmals von Tim O’ Reilly, Verleger, und Dale Dougherty, Vizepräsident des Verlags O’ Reilly, verwendet. Die beiden organisierten eine Konferenz, die sich mit der veränderten Situation des Internets nach dem Platzen der sogenannten Dot-com-Blase<sup>1</sup> im Jahr 2001 befasste. Im Zuge dessen wurde ein passender

---

1 Zusammenbruch des neuen Marktes (New Economy) (vgl. Haas et al. 2011, Vorwort).

sowie werbewirksamer Name für diese Konferenz gesucht und beim Brainstorming entstand der Begriff Web 2.0<sup>2</sup> (vgl. Huber 2010, S. 14).

„Like many important concepts. Web 2.0 doesn't have a hard boundary, but rather, a gravitational core. You can visualize Web 2.0 as a set of principles and practices that tie together a veritable solar system of sites that demonstrate some of all those principles, at a varying distance from that core“ (O' Reilly 2011, S. 5).

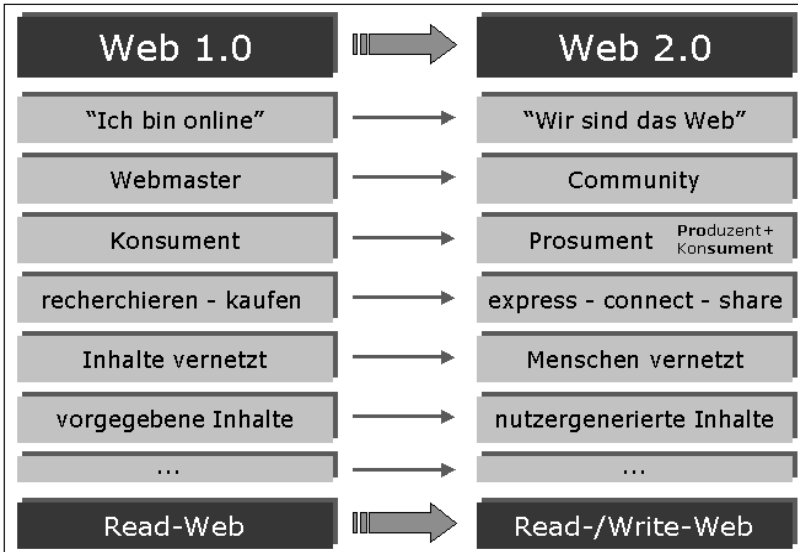


Abb. 6: Unterschied Web 1.0 und Web 2.0 (Quelle: [http://www.dadald.org/web20/images/web\\_10\\_20.png](http://www.dadald.org/web20/images/web_10_20.png))

### 3.2 Social Media

„Social Media is a group of Internet based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0 that allow the crea-

2 Diese Konferenz fand am 5. Oktober 2001 unter dem Namen „Web 2.0 Conference“ in San Francisco statt (vgl. Schiller García 2007).

tion and exchange of user generated content“ (Kaplan/Haenlein 2010, S. X).

Aus dieser Definition lässt sich ableiten, dass es sich bei Social Media um eine spezifische Ausprägung des Web 2.0 handelt. Des Weiteren stehen die Nutzer/User im Fokus der Begriffsdefinition, die Mitarbeiter und Konsumenten können eigene Inhalte erstellen. Dies bezeichnet der Social-Media-Experte Brian Solis als Demokratisierung und Individualisierung des „WWW“ (vgl. Escribano 2012, S. 69). Aus diesem Grund kann Social Media als eine Idee der transparenten und personalisierten Kommunikation verstanden werden, die das Engagement des Einzelnen sowie dessen Macht fördert (vgl. Schiller García 2007, S. 30). Analog dazu werden digitale Netzwerke oder Netzwerkgemeinschaften, die den Austausch von Meinungen, Erlebnissen und Inhalte ermöglichen, als Social Media bezeichnet (vgl. Bärman 2012, S. 20).

Die folgenden vier Merkmale sind charakteristisch für Social-Media-Anwendungen:

- **Partizipation**

Durch das Web 2.0 hat sich der Stellenwert des Users völlig verändert. Dieser kreiert, kommentiert und verbreitet in Text-, Bild-, Blog- oder Podcast-Form und partizipiert somit aktiv am medialen Geschehen (vgl. Ruisinger 2011, S. 158). Dadurch ändert sich die Sender/Empfängerstruktur völlig, der User wird zum Sender und Empfänger von Informationen, dem sogenannten Prosumer<sup>3</sup> oder „Broadcaster“<sup>4</sup> (vgl. Kilian 2011, S. 10). Hieraus resultiert, dass Partizipation in erster Linie Publikation heißt (vgl. Stegbauer 2008, S. 115).

- **User generated Content**

Dank Social Media wird die massenmediale Ein-Weg-Kommunikation durch partizipative Dialogkommunikation ersetzt (Zwei-Weg-Kommunikation). Dies bedeutet, dass alle User die Möglichkeit haben, Inhalte zu schreiben und zu publizieren. Dies wird unter dem Begriff „User

---

3 Der amerikanische Autor und Zukunftsforscher Alvin Toffler hatte 1980 in seinem Buch „die dritte Welle“ (The third wave) diesen Begriff eingeführt. Damit bezeichnet er Personen, die gleichzeitig Konsumenten und Produzenten von Inhalten sind.

4 Sender von Informationen. Vom englischen Wort „to broadcast“ abgeleitet.

generated Content“ zusammengefasst (vgl. Mühlenbeck/Skibicki 2007, S. 172).

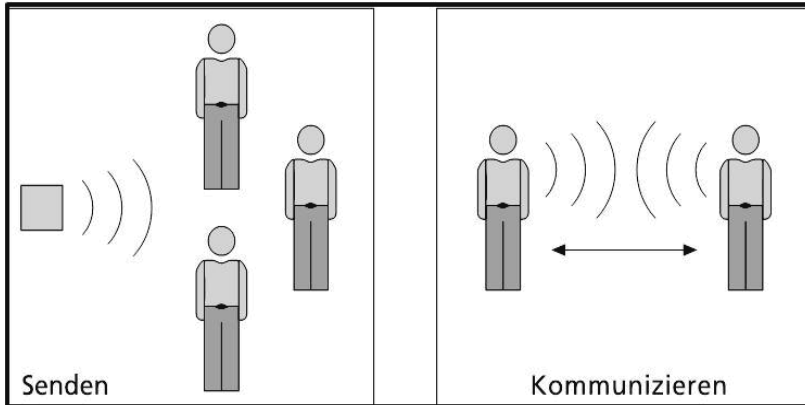


Abb. 7: Unterschied zwischen Senden und Kommunizieren (Michelis 2010)

Im engen Zusammenhang mit diesem Begriff steht auch das Phänomen „Crowd Sourcing“. Der Begriff leitet sich aus dem englischen „Crowd“ für „Menge“ oder „Masse“ und „Sourcing“ für „Beschaffung“ ab. Die New Yorker Redakteurin Jessi Hempel schrieb zum Thema Crowd Sourcing in der Businessweek überaus treffend: „crowd sourcing means milking the mass for inspiration“ (Ruisinger 2011, S. 172). „Crowd Sourcing“ bedeutet, die eigene Community zu motivieren sowie in den jeweiligen Entscheidungsprozess zu integrieren. Als Kennzeichen von „Crowd Sourcing“ gilt, dass die Entscheidungen und Kommunikationsprozesse auf der „Weisheit der Vielen“ (Mitarbeitern, Kunden, Kooperationspartner etc.) beruhen (vgl. Ruisinger 2011, S. 175).

- **Viralität**

Insbesondere durch die hohe Vernetzung im Social Web hat das sogenannte „Word of Mouth“ (Mund-zu-Mund-Propaganda) an Bedeutung gewonnen. Dieses Phänomen wird durch das Wort „Viralität“ ausgedrückt. Der Begriff leitet sich vom lateinischen Wort „Virus“ ab und suggeriert, dass sich digitale Botschaften innerhalb von Netz-



werken und Communities wie ein Virus verbreiten (Schnellballprinzip) (vgl. Ruisinger 2011, S. 172).

- **Authentizität**

Des Weiteren werden die Inhalte des Web 2.0 als authentisch und subjektiv bezeichnet, da den Usern eine Stimme verliehen wird. David Weinberger, US-amerikanischer Redner, Autor und Philosoph zum Thema Internet fasst zusammen: „Das Netz ist ein Ort, an dem Menschen mit ihren eigenen Stimmen sprechen können, über Themen, die für sie wichtig sind. Dies ist unsere Chance, dies ist unser Raum, in dem wir uns unterhalten und miteinander vernetzen können“ (Weinberger 2006).

### 3.3 Plattformen und Kanäle

Die folgende Abbildung gibt einen kurzen Überblick über die unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten von Social Media. Im nachfolgenden soll aber nur auf die wichtigsten Plattformen eingegangen werden.

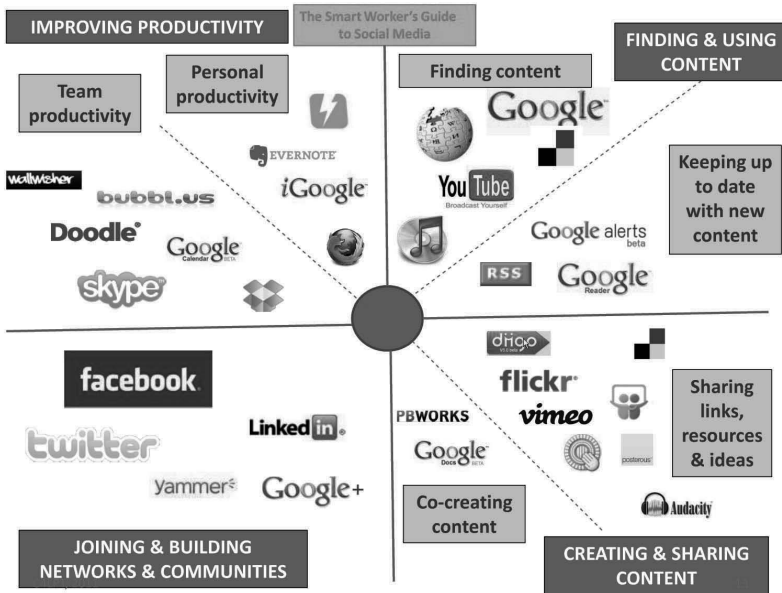


Abb. 8: Social Media Tools

### 3.3.1 Facebook

Die bekannteste Social-Media-Plattform ist mit über einer Milliarde aktiver User weltweit zweifelsohne *Facebook*. Der Name „Facebook“ bedeutet sinngemäß „Jahrbuch“. *Facebook* wurde 2004 von Marc Zuckerberg als digitales Studentennetzwerk an der Universität Havard gegründet. Insbesondere die „Net Generation“ ist auf *Facebook* aktiv, daher lässt sich konstatieren, dass *Facebook* laut des Cisco Connected World Technology Report 2011 insbesondere bei Young Professionals etabliert ist (vgl. Bärmann 2012, S. 59).

Jeder User hat auf *Facebook* ein Profil, welches seine „digitale“ Identität repräsentiert. Hier hat der User die Möglichkeit, persönliche Angaben bezüglich Kontaktdaten, Ausbildung und Werdegang sowie die sogenannten „Gefällt-mir-Angaben“ (englisch „I like Button“) zu machen. Unternehmen haben die Möglichkeit eine Unternehmensseite anzulegen. Dies bietet sich insbesondere zum direkten Kundenkontakt an oder um

mit potenziellen Bewerben in Kontakt zu treten (vgl. Bärmann 2012, S. 59).

### 3.3.2 Xing und LinkedIn

Das 2003 gegründete Business Netzwerk *Xing* ist ein soziales Netzwerk, das zur Pflege von geschäftlichen Kontakten genutzt wird. *Xing* hat aktuell 12,65 Mio. Nutzer weltweit, davon 5,91 Millionen User in den Ländern Deutschland, Österreich und der Schweiz (vgl. absatzwirtschaft 2012). Der Name *Xing* lehnt sich an das englische Wort „Crossing“ an, was frei mit dem Begriff „Begegnung“ übersetzt werden kann.

*Xing* und sein internationales Pendant LinkedIn bieten die Möglichkeit, persönliche Profile ähnlich eines kurzen CVs anzulegen. Die jeweiligen Profile können miteinander verknüpft werden, um die Beziehungen zwischen den jeweiligen Personen abzubilden (vgl. Mühlenbeck und Skibicki 2007, S. 41).

In Business Communities wie *Xing* oder *LinkedIn* spielt insbesondere die Intensivierung sogenannter „weak ties“<sup>5</sup> (schwache Bindungen) eine wichtige Rolle. Schwache Beziehungen bieten einige Vorteile bezüglich der Reichweite der Informationsverbreitung (vgl. Granovetter 2008, S. 1–2).

### 3.3.3 Twitter

*Twitter* ist das bekannteste Microblogging<sup>6</sup>-Tool der Welt, das Kommunikation in Echtzeit im Internet ermöglicht (vgl. Bärmann 2012, S. 104). Der Name *Twitter* leitet sich vom Englischen Wort „twitter“ für Gezitscher ab. Gegründet wurde *Twitter* im Jahr 2005 von dem Software Entwickler Jack Dorsey und hat aktuell 1,5 Milliarden (aktive) User weltweit. Die Besonderheit bei *Twitter* besteht darin, dass maximal 140 Zeichen für einen sogenannten „Tweet“ zugelassen sind. *Twitter* bietet die Möglichkeit, multimediale Inhalte in Form von Links, Fotos oder Videos zu teilen. Durch Hashtags (#) können die jeweiligen Inhalte kategorisiert und zugeordnet werden. Tweets mit dem gleichen Hashtag können beispielsweise

---

5 „The Strength of Weak Ties“ von Mark Granovetter.

6 Dies steht für eine verkürzte Version des Bloggens.

auf einer sogenannten *Twitterwall* bei einer Veranstaltung veröffentlicht werden (Bärmann2012, S. 104). In Deutschland spielt *Twitter* im Gegensatz zu den USA eine verhältnismäßig geringe Rolle. Nichtsdestotrotz entwickelt sich *Twitter* immer mehr vom privaten Medium zum professionellen Massenmedium. Auf der einen Seite wird *Twitter* sehr stark von Unternehmen als Marketingkanal verwendet, andererseits hält *Twitter* immer mehr Einzug in die Berichterstattung von Massenmedien. Im Bereich der Personalwirtschaft wird *Twitter* in Deutschland kaum oder nur im geringen Umfang verwendet, obwohl sich *Twitter* sehr gut für den Bereich Recruiting eignet (vgl. Bärmann 2012, S. 105).

### 3.3.4 YouTube

Die Videoplattform *YouTube* wurde im Jahr 2005 gegründet und bereits im Jahr 2006 von *Google* gekauft. Aktuell hat *YouTube* 1 Milliarde monatliche Nutzer und gilt als zweitgrößte Suchmaschine der Welt nach *Google*. Das Wort „YouTube“ leitet sich von den beiden englischen Wörtern „you“ für Dich und „tube“ ab, was frei übersetzt so viel bedeutet wie „Du sendest“. Hieraus lässt sich bereits das Erfolgsrezept von *YouTube* erkennen: Die User haben die Möglichkeit, selbst erstellte Videos hochzuladen (vgl. Spiegel Online 2013). Werden diese Faktoren nun auf die Unternehmenswelt übertragen, lässt sich konstatieren, dass *YouTube* große Chancen und Potenziale bietet. Noch nie zuvor war es für Unternehmen so einfach, ihre audiovisuellen Inhalte zu publizieren. Daher bietet sich für die meisten Unternehmen ein sogenannter *Corporate-YouTube-Kanal* an, in dem alle relevanten audiovisuellen Inhalte gebündelt werden. Die Bandbreite reicht von Werbespots, Imagefilmen über Produktanleitungen bis zu Recruiting-Videos (vgl. Bitkom 2011).

## 4 Social Media in der Organisation

### 4.1 Medienentwicklung als sozialer Prozess

Die Vervielfältigung und Verbreitung von Informationen durch Medien – von den ersten Steintafeln, reitenden Boten oder den Vorfahren der gedruckten Zeitungen im Mittelalter bis zu ihrer heutigen hoch technologisierten und multimedialen Erscheinungsform unterliegt einer Besonderheit: Allen Neu- oder Weiterentwicklungen gelang es nicht, die bisher bestehenden und etablierten Medien komplett zu verdrängen. Zwar kommunizieren wir persönliche Erlebnisse heute eher in sozialen Netzwerken

oder Blogs und weniger in Form von Höhlenmalerei. Doch werden beispielsweise Seminare und Trainings neuerdings gerne durch Wandzeichnungen „untermalt“, die die Folienpräsentationen nicht ersetzen, jedoch wesentlich ergänzen sollen. Dieses Überdauern bestehender etablierter Kommunikationsmedien in neuen Anwendungsformaten, Spezialisierungen und Differenzierungen wurde bereits 1913 im sogenannten „Riepl’schen Gesetz“ formuliert. Neue Medien, so weiß die Kommunikationswissenschaft bis heute, bedeuten immer eine Erweiterung, nie jedoch eine völlige Aufgabe bisher genutzter Vermittlungsformate im zwischenmenschlichen Bereich.

### **Kommunikation ist Gesellschaft – und umgekehrt**

Der Fachbegriff heißt „Koevolution“: Kommunikation und Gesellschaft entwickeln sich wechselseitig und miteinander. Mit der Entwicklung der Schrift, der Erfindung des Buchdrucks und der Verbreitung des Internets sind also nicht nur in der Geschichte der Kommunikationsmedien wesentliche Umbrüche erfolgt, sondern die neuen Medien haben zugleich die Art und Weise des Zusammenlebens und der Zusammenarbeit in der Gesellschaft grundlegend tangiert. „Jedes Mal hat sich die Form der Gesellschaft tief greifend verändert. Und jedes Mal hat man erst Jahrhunderte später begriffen, was sich abgespielt hat“ (Baecker 2007, S. 14). „Das Internet als ‚Buchdruck der Neuzeit‘ senkt nicht nur den Aufwand zur Vervielfältigung und Verbreitung von Informationen, sondern es verändert die Art, wie Menschen ihre Fähigkeiten verbinden und weiterentwickeln können. Damit verändert es auch jeden Aspekt unseres Denkens: Wahrnehmung, Gedächtnis, Sprache, Vorstellungsvermögen und vieles andere mehr. Solche Wirkungen hatten auch andere ehemals „neuen Medien“ wie Sprache, Schrift und Buchdruck – nur dass heute alles ungleich schneller abläuft“ (Klotz 2011, o. S.).

### **Neue Medien erfordern neue Werkzeuge**

Da jedes Kommunikationsmedium viel mehr Möglichkeiten bereitstellt, Informationen zu finden, zu speichern und zu vermitteln, als der Einzelne bzw. die Gesellschaft jeweils verarbeiten kann, hinkt unser Begreifen den Möglichkeiten, uns auszudrücken und auszutauschen, zunächst deutlich hinterher. Für die nachhaltige Verbreitung und Etablierung neuer Medien werden neue Kulturformen entwickelt, mittels derer das jeweils Mögliche auf das Bearbeitbare reduziert werden kann. Sowohl das Auftreten der Veränderungen als auch der Umgang damit sind – so beschreibt es Luh-

mann in der Entwicklungslogik menschlicher Gesellschaften – immer sozio-kulturell determiniert, d. h. von einer sehr unterschiedlichen Dynamik, je nachdem wie viel Neues eine soziale Formation zuzulassen oder aktiv zu entwickeln vermag (vgl. Luhmann 1997, S. 405 f.). Einfach ausgedrückt heißt das: Wir müssen uns vor der technologischen Innovation nicht fürchten oder diese gar ignorieren, sondern sie für uns verstehbar machen und entsprechend gestalten.

## 4.2 Social-Media-Richtlinien

Durch das Social Web steigen die Partizipationsmöglichkeiten, daher stellt sich die Frage, welche Mitarbeiter im Unternehmen auf den unterschiedlichen Social-Media-Kanälen aktiv sind und wie diese sich verhalten sollen (vgl. Bitkom 2011). Dies beinhaltet sowohl das Auftreten der Mitarbeiter als auch die Reaktion auf bestimmte Themen (Krisenkommunikation) (vgl. Bärmann 2010, S. 212). Aus diesem Grund empfiehlt es sich, Social-Media-Guidelines und oder eine Social-Media-Policy aufzusetzen. Die beiden Begriffe sollen kurz definiert sowie voneinander abgegrenzt werden.

### Policy – oder die rechtlichen Vorgaben

Das englische Wort „Policy“ stammt aus dem politischen Bereich und bedeutet übersetzt Taktik, aber auch Richtlinie. Es lässt sich konstatieren, dass sich der Terminus Policy an rechtlichen Rahmenbedingungen orientiert. Dies inkludiert Fragestellungen, wie was in einem Unternehmen rechtlich zulässig oder verboten ist, daher wird die Social Media Policy als umfassendes Regelwerk aufgefasst. Aus dieser Definition folgt, dass die Frage, ob die Mitarbeiter während ihrer Arbeitszeit Social Media Tools wie *Facebook*, *Twitter*, *Xing* oder *YouTube* nutzen dürfen, in die Social Media Policy eines Unternehmens gehört (vgl. Bärmann S. 212).

### Guidelines – oder wie Mitarbeiter sich verhalten sollten

Der englische Begriff „Guideline“ bedeutet wörtlich übersetzt „Leit- oder Richtlinie“. Aus dieser Übersetzung ergibt sich bereits die Verwendung des Terminus „Social Media Guidelines“, diese sollen laut Klaus Eck, Social Media-Experte und Blogger, den Mitarbeitern Orientierung und Starthilfe innerhalb des Social Web geben. Hieraus resultiert, dass die Social Media Guidelines vorgeben sollten, wie sich die Mitarbeitern auf Social-Media-Plattformen verhalten sollen, was die veröffentlichen dürfen

und wie sie auf Kritik von Kunden etc. reagieren sollten (vgl. ebd., S. 212 ff.).

### **Ausgestaltung von Social Media Guidelines**

Zur Ausgestaltung und Umsetzung der definierten Richtlinien sollten sowohl (arbeits)rechtliche als auch inhaltliche und formale Aspekte der Kommunikation beachtet werden sollten (vgl. Bitkom 2011). Ziel ist ein offener und aktiver Umgang mit Social Media durch motivierte und im Sinne des Unternehmens handelnde Mitarbeiter. Im Folgenden sollen die wichtigsten Aspekte, auf die Unternehmen bei der Ausgestaltung von Social-Media-Richtlinien achten müssen, aufgezeigt werden:

- **Motivation und Verbindlichkeit**

Unternehmen sollten ihre Mitarbeiter dazu motivieren, sich aktiv im Social Web zu bewegen und damit ihre Arbeitgeber gut zu positionieren (vgl. ebd., S. 59). Des Weiteren ist es ratsam, dass Unternehmen bereits bei der Formulierung der Social Media Guidelines daraufhin hinweisen, dass diese für alle Mitarbeiter verbindlich sind. Nur so ist gewährleistet, dass die Mitarbeiter die jeweiligen Social Media Guidelines verinnerlichen und bewusst einhalten (vgl. ebd., S. 212).

- **Verhalten**

Social Media Guidelines thematisieren insbesondere das Verhalten der Mitarbeiter in externen und internen Social-Media-Plattformen. Als wesentliche Verhaltenshinweise sollten berücksichtigt werden:

- Offenheit – d. h. eine Kommunikation, die sich nicht nur an vorgefertigte Inhalte und Redaktionspläne hält, sondern eine spontane Reaktion auf Beiträge von Usern erlaubt;
- Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit und Authentizität – als Merkmale einer Kommunikation „auf Augenhöhe“;
- Respekt und Höflichkeit – insbesondere gegenüber Personen, die eine andere Meinung vertreten sowie gegenüber kritischen Kommentaren und Postings (vgl. Bärman S. 212).

Des Weiteren bietet es sich an, die Mitarbeiter bezüglich der privaten Nutzung von Social Media zu sensibilisieren, denn in Zeiten des Social Webs verschwinden die Grenzen zwischen privater und geschäftlicher Kommunikation immer mehr. Hieraus resultiert, dass die Mitarbeiter auch in ihrer Freizeit Botschafter des jeweiligen Unternehmens sind und darauf achten sollten, wie sich im Netz über ihren

Arbeitgeber äußern. Daher kann eine persönliche Äußerung schnell als offizielles Statement des Unternehmens missverstanden werden (vgl. Bitkom 2011).

- **Transparenz**

Dieser Punkt zielt darauf ab, dass negative Kommentare und oder Feedback nicht gelöscht werden sollten. Ziel sollte es sein, auf diese einzugehen und gemeinsam mit den Kritikern eine Lösung zu generieren. In Extremsituationen, diese sind im Social-Media-Fachjargon oftmals auch unter dem Namen „Shitstorm“ bekannt, kann es im äußersten Notfall notwendig sein diffamierende Kommentare zu löschen. Im diesem Fall sollte aber innerhalb der jeweiligen Plattform auf den Grund hingewiesen werden (vgl. Bärmann 2012, S. 214).

Transparenz bedeutet zudem, dass es ersichtlich sein muss, wer für das Unternehmen auf *Twitter & Co* online unterwegs ist – sprich wer die Social Media-Inhalte erstellt. Aus diesem Grund sind viele Unternehmen dazu übergegangen Kürzel für den jeweiligen „Redakteur“ zu verwenden (vgl. ebd., S. 212).

- **Ansprache**

Die Art der – eher förmlichen oder eher informellen – Ansprache der externen Zielgruppe durch das Unternehmen muss definiert werden. Das bezieht sich zum einen auf den generellen Sprachstil, zum anderen auf das „Du“ oder „Sie“. Einige Unternehmen duzen in Plattformen wie *Facebook* oder *Twitter* die User, in *Xing* ist das „Sie“ üblicher als das „Du“ (vgl. ebd.).

- **Corporate Design**

Unternehmen sollten darauf hinweisen, dass die richtige Unternehmensbezeichnung (zum Beispiel Rechtsform) oder das entsprechende Corporate Design zur Kommunikation im Social Web verwendet werden soll. Dies spielt insbesondere auch bei Personenprofilen, in denen die Unternehmenszugehörigkeit ersichtlich ist, eine wichtige Rolle. Bei *Xing* bietet es sich beispielsweise an die konkrete Jobbezeichnung zu forcieren ebenso wie einheitliches Erscheinungsbild der Profilfotos (vgl. ebd., S. 214).

- **Interne Sichtweise**

Es empfiehlt sich, die Social Media Guidelines auch auf die interne Verwendung von Social Media Tools auszudehnen. Hiermit sind interne Wikis, Blogs, Communities oder Social-Business-Plattformen gemeint (vgl. ebd., S. 215).



- **Regelmäßige Anpassung und Updates**

Nichts ist so schnelllebig wie das Social Web, aus diesem Grund müssen die Social Media Guidelines in regelmäßigen Abständen auf ihre Richtigkeit überprüft werden und gegebenenfalls auf neue Gegebenheiten und veränderte rechtliche Rahmenbedingungen angepasst werden (Aktualität). Zudem ist es wichtig, immer wieder auf die Social Media Guidelines hinzuweisen, sodass diese nicht in Vergessenheit geraten. Dies spielt insbesondere bei großen Unternehmen eine wichtige Rolle, da dort die Mitarbeiterfluktuation besonders hoch ist und somit viele neue Mitarbeiter die Social Media Guidelines noch nicht kennen. Hierfür eignet sich beispielsweise das Intranet, ein Blog oder ein Wiki (vgl. ebd., S. 213).

### **4.3 Implikationen für den HR-Prozess**

Wenn alle gesellschaftlichen Prozesse der Logik der Medienentwicklung folgen, so setzt die Einführung von Social Media ebenfalls einen Kulturwandel voraus oder zumindest in Gang, der in den unterschiedlichen Bereichen der Organisation mitgestaltet, getrieben und reflektiert werden muss. Für den HR-Bereich impliziert dies vor allem folgende Fragestellungen:

- Welche Zielgruppen müssen neu oder anders als bisher angesprochen werden?
- Welche Instrumente können an welcher Stelle organisationsseitig eingesetzt werden?
- Welche externen Kommunikationsprozesse und -medien müssen aufgrund ihrer Wirkungen auf die Organisation beobachtet und bewertet werden?
- Wie kann das Zusammenspiel externer und interner Kanäle zugunsten der eigenen Ziele gesteuert werden?
- Wie können die Zielgruppen der einzelnen Prozessphasen identifiziert und angesprochen werden?
- Welche neuen Themen und Aufgabenstellungen müssen ggf. auf die Agenda genommen werden?
- Welche Abstimmungen und Vereinbarungen müssen mit anderen internen oder externen Bereichen und Prozessen erfolgen?

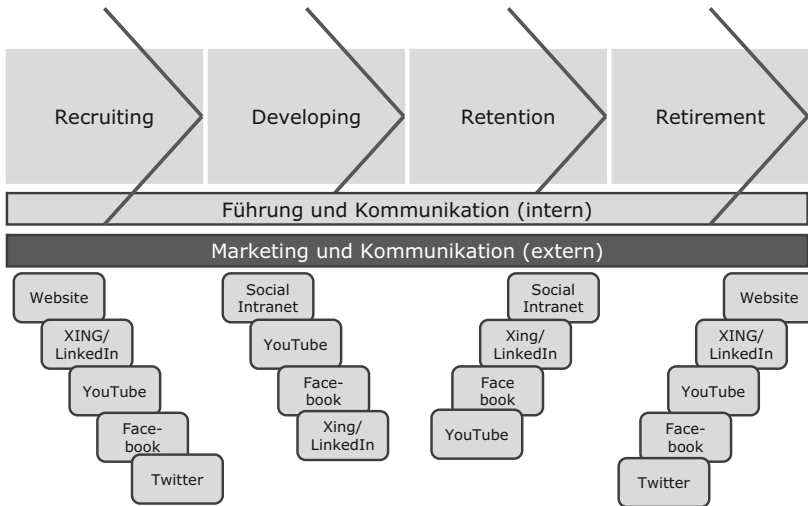


Abb. 9: Social Media-Instrumente (ex.) im HR-Prozess

Wie Social-Media-Instrumente grundsätzlich im HR-Prozess zu berücksichtigen, zu nutzen und zu steuern sind und welche Werkzeuge dafür ggf. zu kreieren bzw. neu einzuführen sind, kann nur aus einer übergreifenden Kommunikationsstrategie der Organisation abgeleitet werden. Die Konkretisierung erfolgt schließlich unter Berücksichtigung der spezifischen Ressourcenlage. Grundsätzlich muss dabei den immanenten Regeln der sozialen Medien gefolgt werden, i. e. dass die Entwicklung stets unumkehrbar ist, ein Feedback – explizit oder implizit – gegeben wird, die Aktualität möglichst hoch zu halten ist, interne und externe Prozesse nicht zu trennen sind und schließlich jede mediale Aktivität eines Controllings bedarf, um letztendlich Erfolg zu generieren und unter Beweis zu stellen.

#### 4.4 Leadership 2.0

„Enterprise 2.0 ist (...) vor allem ein Führungs- und nicht allein ein Technologie- oder Organisationsentwicklungsthema“ (Buhse 2012, S. 237). Denn die Vielfalt, Vielzahl und Widersprüchlichkeit der neuen technischen Möglichkeiten ebenso wie des gesellschaftlichen (Generations-)Wandels müssen durch die Führungskräfte einer Organisation

erkannt, integriert und ausbalanciert werden. Da trotz der – dargestellten – Generationskonzepte eher eine Uneindeutigkeit als eine klare Zuordnung von Erwartungen und Bedürfnissen homogener Anspruchsgruppen (Mitarbeiter, Kunden, Partner...) resultiert, ist moderne Führung immer eine bestimmte Form von Diversity und Change Management. „Consequently, today’s successful leaders must know change, must accept change, must embrace change, must welcome change, and (it might be a stretch, but) maybe they actually have to love change, its challenges and its excitement. Simply put, leaders lead change. Their real name should be ‚changeleaders‘“ (Schwahn/Spady 2010, S. 25). Daher gibt „für den digitalen Wandel kein Patentrezept, viel mehr muss jeder seine eigene Rolle in der neuen digitalen Welt finden. Eine offene Einstellung ist bei diesem Prozess besonders wichtig“ (Hilker 2013, o. S.).

### **Führung als Learning Leadership**

Führungskräfte der Zukunft sind ständig Lernende, die ihrerseits persönliche und soziale Lernprozess initiieren, gestalten und integrieren müssen (vgl. Ebert-Steinhübel 2013). Der Umgang mit Veränderung und Verschiedenheit und die Vermittlung von Orientierung und Stabilität für den Einzelnen und die gesamte Organisation werden umso schwieriger, je individueller die einzelnen Arbeitssituationen gestaltet sind und je mehr in offenen sozialen Netzwerken oder auch netzwerkähnlichen Strukturen temporär, lokal oder global, real oder virtuell interagiert und kooperiert wird. Wenn deshalb in vielen Publikationen von „Leadership 2.0“ gesprochen wird, so ist damit mehr als ein „Update“, ein wohlklingender Begriff oder eine moderne Lesart bisheriger Formate gemeint. Leadership-Ansätze sind immer Change-Konzepte, d. h. sie setzen das Prinzip des Wandels, der ständige Veränderung inner- und außerhalb der jeweiligen Organisation, als Konstante stets voraus. Erfolgreiche Leader setzen auf die Führungsbausteine Vision, Emotion, Person und Kompetenz. Das heißt, sie sind grundsätzlich zukunfts- und innovationsorientiert, nutzen die motivierende Kraft von Emotionen, individualisieren ihre Prozesse und zielen auf gemeinschaftliches Wissen und handlungsweisende Kompetenz. Gegenüber den unterschiedlichen Personenkreisen agieren sie jeweils in unterschiedlichen Rollen, z. B. als „Menschenfreund“, „Dirigent“, „Integrationsfigur“, „Werbeträger“, „Mentor“, „Fremdenführer“, „Hüter der Energie“ oder „Selbstmanager“ (vgl. Lehky 2011).

**Instrumente schaffen – Orientierung vermitteln – Interaktivität sichern**

Leadership 2.0 bedeutet also keine Abkehr von bisherigen Konzepten und Instrumenten, sondern vielmehr eine Weiterentwicklung und Anreicherung für die Anwendung in individuellen und dynamischen Führungskonstellationen, die beispielsweise das Neben- und Miteinander von „Anzugträgern und Kapuzenpullis“ (so ein aktueller Buchtitel), traditionellen Abteilungsstrukturen und virtuellen Wissensnetzwerken sowie von unterschiedlichen realen und virtuellen sozialen Kommunikationsmedien und -situationen umfasst. Zumal das von den Auguren beschriebene „digitale Zeitalter vernetzter Arbeitswelten“ (Semle 2012, S. 179), als das „Ende von gesichtslosen, intransparenten Großorganisationen (ebd.)“ noch keine Realität, sondern lediglich eine Vision ist, die manche Unternehmensformen heute schon aktiv zu leben versuchen, andere für sich auch in der mittelfristigen Zukunft nicht in Anspruch zu nehmen wagen. Leadership 2.0 muss also auch dieses Spannungsfeld aushalten und die Führung von Einzelnen, Abteilungen oder Teams durch die Führung von dynamischen, themenzentrierten, sich selbst steuernden Netzwerken sukzessive erweitern und verändern. Damit dies erfolgreich gelingt, sind bereits heute durch die Realität der Social Media besondere Freiheitsgrade erforderlich und ein hohes Maß an gegenseitiger Offenheit, Transparenz und Toleranz. Zugleich bedarf es aber auch bestimmter Werte und Regeln, damit die Kommunikationsprozesse ziel- und nutzenorientiert gesteuert und zugunsten der gemeinsamen Aufgabe gestaltet werden können. Darauf, dass funktionierende soziale Netzwerke diese Regeln zum großen Teil selbst erzeugen und kontrollieren und die soziale an Stelle der disziplinarischen Kontrolle tritt (ebd., S. 180), sollten wir uns jedoch auch in Zukunft nicht verlassen, sondern frühzeitig Normen und Leitlinien entwickeln, die gegenüber der neuen, sich weiter verändernden Kommunikationsrealität ein – zu definierendes – Maß an Stabilität, Orientierung und Transparenz gewährleisten.

**5 Literatur**

absatzwirtschaft (2013): Glossar Xing URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/content/online-marketing/news/xing-erstmal-staerkstes-deutsches-netzwerk;80472>

- Arnold, P. (2011): Die „Netz-Generation“. Empirische Untersuchungen zur Mediennutzung bei Jugendlichen. In: Ebner, M./Schön, S. (Hrsg.): Lehrbuch für Lernen und Lehren mit Technologien. URL: <http://l3t.eu>, Version vom 21. April 2011
- Baecker, D. (2007): Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt a. M.
- Bärmann, F. (2012): Social Media im Personalmanagement. Facebook. Xing, Blogs, Mobile Recruiting und Co. erfolgreich einsetzen. Heidelberg
- Beilharz, F. (2012): Social-Media-Management. Wie Marketing und PR Social-Media-tauglich werden. Göttingen
- Bernauer, D. u. a. (2012): Social Media im Personalmarketing. Köln
- Bitkom (2011): Social Media Studie (2011) URL: [http://www.bitkom.org/files/documents/Leitfaden\\_Social\\_Media.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/Leitfaden_Social_Media.pdf)
- Buhse, W. (2012): Changing the Mindset: Die Bedeutung des Digital Leadership für die Enterprise 2.0-Strategieentwicklung. In: Lemke, G./Soyez, M. (Hrsg.): Digitale Medien im Unternehmen. Berlin/Heidelberg, S. 237–252.
- Bund, K./Heuser, U. J./Kunze, A. (2013): Generation Y. Wollen die auch arbeiten? In: DIE ZEIT, H. 11/07.03.2013 URL: <http://www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt/komplettansicht>
- Cortada, J. W./Lesser, E./Korsten, P. J. (2012): The business of social business. What works and how it's done. IBM Global Business Services Executive Report. IBM Institute for Business Value. Somers, NY
- D@dalos (2013): Was ist das Web 2.0? URL: [http://www.dadalos-d.org/web20/images/web\\_10\\_20.png](http://www.dadalos-d.org/web20/images/web_10_20.png)
- Dittler, U. (2010): Wissen und Bildung in der Postmedialität. In: Selke, S./Dittler, U. (Hrsg.): a. a. O., S. 83–98
- Ebert-Steinhübel, A. (2013): Change-Projekt „Führung“: Erfolgreich mit Herz und Verstand. In: Der Betriebswirt, H. 2/2013, S. 15–19
- Eberspächer, J./Holtel, S. (Hrsg.) (2010): Enterprise 2.0.. Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation. Heidelberg u. a.
- Escribano, F. (2012): Interne Kommunikation auf der Suche nach dem Unternehmenswissen. In: Dörfel, L. (Hrsg.): Social Media in der internen Kommunikation. Berlin

- Grahl, A. (2012): Web 2.0 und soziale Netzwerke – Risiko oder strategische Chance? Handlungsoptionen für die Zukunftsperspektive von Kreditinstituten URL: [http://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD000000000260227.PDF](http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000260227.PDF)
- Granovetter, M. (2008): Die Stärke schwacher Beziehungen. Workshop zur Analyse sozialer Netzwerke – Konzepte, Methoden und Praxis. Technische Universität Darmstadt URL: <http://www.argenton.ch/wp-content/uploads/2012/04/WeakTies.pdf>
- Gray, D. (2011): The connected Company URL: <http://connectedco.com/2011/04/18/the-future-is-podular/>
- Hilker, C. (2013): Leadership 2.0 – auch Führungskräfte werden von der digitalen Revolution nicht verschont URL: <http://www.knowhow-socialmedia.de/2013/07/09/leadership-2-0-auch-fuehrungskraefte-werden-von-der-digitalen-revolution-nicht-verschont/>
- Huber, M. (2010): Kommunikation im Web 2.0. 2. Aufl., Konstanz
- Hurrelmann, K. (2012): Wie tickt die junge Generation? Welcher Nachwuchs kommt auf die Unternehmen zu? Vortragsmanuskript. URL: [http://www.die-bildungskonferenz.de/fileadmin/img/BK2012/vortraege2012/BK12\\_VR2\\_Hurrelmann.pdf](http://www.die-bildungskonferenz.de/fileadmin/img/BK2012/vortraege2012/BK12_VR2_Hurrelmann.pdf)
- Jäger W./Petry, T. (Hrsg.) (2012): Enterprise 2.0. Die digitale Revolution der Unternehmenskultur. Warum Personalmanager jetzt gefordert sind. Köln
- Kaplan A. M./Haenlein, M. (2010): Definition Social Media. In: Back, A./Tochtermann, N.: Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Anwendungen und Methoden mit zahlreichen Fallstudien. 3. Aufl., München
- Kilian, T. (2011): Grundlagen Web 2.0. In: Haas, B./Walsh, G./Kilian, T. (Hrsg.): Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien. 2. Aufl., Berlin, Heidelberg
- Kinkel, S. u. a. (2007): Arbeiten in der Zukunft - Strukturen und Prozesse der Industriearbeit. Arbeitsbericht Nr. 113, Januar 2007. Büro für Technikfolgen-Abschätzung (TAB) beim Deutschen Bundestag. Berlin
- Klotz, U. (2009): Unternehmen und Arbeit 2.0 – Open Source und Internet als Wegbereiter der nächsten Gesellschaft. In: Berliner Republik.

- Das Debattenmagazin, H. 1/2009 URL: [http://www.b-republik.de/b-republik.php/cat/8/aid/1451/title/Unternehmen\\_und\\_Arbeit\\_2.0/](http://www.b-republik.de/b-republik.php/cat/8/aid/1451/title/Unternehmen_und_Arbeit_2.0/)
- Klotz, U. (2011): Wie die Revolution der Arbeit uns verändert. In: Berliner Republik. Das Debattenmagazin, H. 5/2011 URL: <http://www.b-republik.de/archiv/wie-die-revolution-der-arbeit-uns-veraendert>
- Lehky, M. (2011): Leadership 2.0: Wie Führungskräfte die neuen Herausforderungen im Zeitalter von Smartphone, Burn-out & Co. managen. Frankfurt a. M.
- Lehky, M. (2013): Jugend 2013: Generation Z – Die ganz Jungen kommen. In: Die Presse, 28.06.2013 URL: [http://karrierenews.die-presse.com/home/karrieretrends/1424164/Jugend-2013\\_Generation-Z-Die-ganz-Jungen-kommen](http://karrierenews.die-presse.com/home/karrieretrends/1424164/Jugend-2013_Generation-Z-Die-ganz-Jungen-kommen)
- Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a. M.
- Maresch, R. (2010): Die kommende Gesellschaft: Von der Wissensgesellschaft 2.0 zur postmedialen Gesellschaft? In: Selke, S./Dittler, U. (Hrsg.): a. a. O., S. 9–26
- McAfee, A. P. (2006a): Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. In: MIT Sloan Management Review, Spring 2006, S. 21-28. Reprint No. 47306. URL: <http://www.wikiservice.at/upload/ChristopheDucamp/McAfeeEnterpriseDeux.pdf>
- McAfee, A. P. (2006b): Enterprise 2.0. Version 2.0. Blogbeitrag. URL: [http://andrewmcafee.org/2006/05/enterprise\\_20\\_version\\_20/](http://andrewmcafee.org/2006/05/enterprise_20_version_20/)
- Michelis, D. (Hrsg.) (2010): Social-Media-Handbuch. Theorien – Methoden – Modelle. Baden-Baden
- Mühlenbeck, F./Skibicki, K. (2007): Community-Marketing-Management. Wie man Online-Communities im Internet-Zeitalter des Web 2.0 zum Erfolg führt. Norderstedt
- O' Reilly, T. (2011): Grundlagen Web 2.0. In: Haas, B./Walsh, G./Kilian, T. (Hrsg.): Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien. 2. Aufl., Berlin, Heidelberg
- o. V. (2012): WORK - Vernetztes Arbeiten in Wirtschaft und Gesellschaft. Studie Life 2 URL: <http://www.studie-life.de/wp-content/uploads/2011/11/Life-2-Vernetztes-Arbeiten.pdf>
- Rennie, A. (2012): Social Business. IBM Connect. IBM. Zuffenhausen, September 2012

- Palfey, J./Gasser, U. (2008): Born Digital: Understanding the First Generation of Digital Natives. New York
- Prensky, M. (2001a): Digital Natives, Digital Immigrants: Part 1. In: On the Horizon, NBC Univ. Press, Vol. 9/No. 5, Oct. 2001 URL: <http://www.nnstoy.org/download/technology/Digital%20Natives%20-%20Digital%20Immigrants.pdf>
- Prensky, M. (2001b): Do they really think differently? Part 2. In: ebd.
- Ruisinger, D. (2011): Online Relations. Leitfaden für moderne PR im Netz. 2. Aufl., Stuttgart
- Schiller García, J. (2007): Enterprise 2.0. Web 2.0 im Unternehmen. Saarbrücken
- Schulmeister, R. (2008): Gibt es eine „Net Generation“? Work in Progress URL: [http://www.zhw.uni-hamburg.de/pdfs/Schulmeister\\_Netzgeneration.pdf](http://www.zhw.uni-hamburg.de/pdfs/Schulmeister_Netzgeneration.pdf)
- Schwahn, C. J./Spady, W. G. (2010): Total Leaders 2.0: Leading in the Age of Empowerment. Lanham, U. K.
- Shaw R. (2010): Why you must network with your younger employees. In: Forbes.com, 14.07.2010 URL: <http://www.forbes.com/2010/07/14/networking-social-media-employees-leadership-managing-ibm>.
- Selke, S./Dittler, U. (Hrsg.) (2010): Postmediale Wirklichkeiten aus interdisziplinärer Perspektive. Weitere Beiträge zur Zukunft der Medien. Hannover
- Semle, F. (2012): Enterprise 2.0: Motivation für vernetztes Arbeiten. In: Lemke, G./Soyez, M. (Hrsg.): Digitale Medien im Unternehmen. Berlin/Heidelberg, S. 177–195
- Social Media Institute (2013): Conversation Prism URL: <http://www.socialmedia-institute.com/conversation-prism-die-kunst-des-zuhorens-lernens-und-teilen-update/>
- Spiegel Online (2013): Definition YouTube URL: <http://www.spiegel.de/thema/youtube/>
- Spitzer, M. (2012): Digitale Demenz: Wie wir uns und unsere Kinder um den Verstand bringen. München
- Stegbauer, C. (2008): Social Software. Formen der Kooperation in computerbasierten Netzwerken. Wiesbaden



- Tapscott, D. (2008): Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World. New York
- Tapscott, D. /Williams, A. D. (2009): Wikinomics. Die Revolution im Netz. München
- Trost, A./Jenewein T. (Hrsg) (2012): Personalentwicklung 2.0. Lernen, Wissensaustausch und Talentförderung der nächsten Generation. Köln
- Weinberger, D. (2008): Kontrolle als Risiko. In: Buhse, W. (Hrsg.): Enterprise 2.0 – die Kunst, loszulassen. Berlin, S. 89–98
- Wessling, E. (2010): Medialer Wandel und digitale Revolution. In: Selke, S./Dittler, U. (Hrsg.): a. a. O., S. 27–48