

Social Media als Instrument der Unternehmensführung

Die stetig fortschreitende Digitalisierung der Gesellschaft ist dabei, die Arbeitswelt in ihren Grundfesten zu erschüttern und umzupflügen. Technologische Neuerungen hatten immer schon grosse Auswirkungen auf die Art und Weise, wie gearbeitet wurde, doch keine war so fundamental wie die technologische Revolution im Internet-Zeitalter. Unternehmen wie Arbeitskräfte reagieren auf solche Veränderungen und versuchen, mit den technologischen Entwicklungen Schritt zu halten. Deshalb wurden viele dieser technischen Entwicklungen im Laufe des letzten Jahrzehnts schrittweise von der Wirtschaft aufgenommen und in die bestehenden Strukturen integriert. Ihre Einführung und Nutzung haben seitdem unsere Arbeitsprozesse nachhaltig beeinflusst und stellen seitdem die bestehenden Strukturen und Prozesse laufend in Frage.

Einerseits können die neu geschaffenen Formen der Zusammenarbeit durch den viel breiteren Technologieeinsatz am Arbeitsplatz immer seltener mit den herkömmlichen Strukturen bewältigt werden, andererseits bieten moderne Technologien die Möglichkeit, neue, sinnstiftende Formen der Zusammenarbeit entstehen zu lassen. Eine Art der Zusammenarbeit, welche die Verantwortung auf viele Schultern verteilt und im Wesentlichen auf selbstverantwortlichem Handeln fusst. Ein Paradigmawechsel geschieht allerdings nicht von heute auf morgen. Es bedarf immer vieler kleiner Schritte, bis sich der Wandel auch endgültig vollzieht. Ein solcher Prozess mündet zwangsläufig in einer neuen Unternehmenskultur. Die technologischen Errungenschaften rund um das Internet sind deshalb nicht nur Treiber dieser Umwälzungen, sondern sie sind auch Teil einer Problemlösung innerhalb dieses Wandels. Die Technologie liefert das Rüstzeug, wie beispielsweise die sozialen Netzwerke, welche die theoretische Idee der sinnstiftenden Zusammenarbeit in die Praxis überführen helfen.

Strukturen und etablierte Prozesse sind die sichtbaren Ausprägungen einer Unternehmenskultur, die hierarchisch gesehen in der Regel von oben nach unten entstanden ist. Innovationen betreffen zum überwiegenden Teil den Produktions- und nur in einem kleinen Umfang den Managementprozess. Werden nun die Produktionsprozesse verändert, verändert sich zwangsläufig die Struktur des Unternehmens – und mit ihr die Kultur. Die Technik ist also letztlich dafür verantwortlich, dass der kulturelle Veränderungsprozess in entgegengesetzter Richtung, von unten nach oben ausgelöst wird. Solche Veränderungen passieren in der Tat ständig und übergangslos wie Ebbe und Flut. Was oftmals als sanfter Flügelschlag eines Schmetterlings beginnt, entwickelt sich beinahe über Nacht zu einem tobenden Orkan, der alles Dagewesene auf den Kopf stellt.

So hat sich die Art wie wir kommunizieren, hat sich seit der Erfindung des Internets stark verändert. Die Dynamik der Entwicklungen hat die Dimensionen der industriellen Revolution längst hinter sich gelassen. Doch im Gegensatz zur industriellen Revolution bleibt es nicht nur bei Rationalisierungen und die damit einhergehende Neu- und Umverteilung der Arbeit, sondern auch die Art und Weise wie wir kommunizieren hat grundlegend verändert. Der Social Media Bereich ist vielleicht der prominenteste Ausdruck dieses Phänomens. Als eine kleine Erfindung innerhalb einer revolutionären Entwicklung, hat sie dazu beigetragen, zeichnet sie für nachhaltige Veränderungen zu verantwortlich.

Obgleich die Kommunikationstechnik beeindruckende, innovative Leistungssprünge schafft und weiter schaffen wird, prallt jede dieser Erfindungen mit voller Wucht auf das «Kommunikationsset der fünf Sinne» des Menschen. Die Technik, das Ergebnis geistiger Höchstleistung, entspringt unserer Ratio, also unserem Bewusstsein. Im täglichen Leben angewendet, trifft sie auf soziale Strukturen und Verhaltensweisen, die sich über die letzten 200'000 Jahre intuitiv herausgebildet und sich tief in unserem Unterbewusstsein eingegraben haben. Doch weshalb ist das Unterbewusstsein so prägend? Der Grund liegt in der Fähigkeit unseres Unterbewusstseins, ungeheure Mengen an Informationen in sehr kurzer Zeit zu verarbeiten. Mit dieser Aufgabe wäre unser langsam arbeitendes, rationales Bewusstsein völlig überfordert. Diese uns angeborenen, steinzeitlichen Verhaltensmuster und Reflexe sind in einer urban geprägten Welt nicht mehr von Nöten, doch lassen sie sich weder ausblenden noch unterdrücken. Wann immer sich Menschen begegnen und austauschen übernimmt automatisch das Unterbewusstsein die Federführung über unser Tun und Handeln und verdrängt das rationale Bewusstsein weitgehend auf die Zuschauerränge. Je mehr sich der Mensch die Welt nach seinen Bedürfnissen formt, desto weniger braucht er seine Instinkte für das Überleben. In einer virtuellen Welt hat das Unterbewusstsein seine ursprüngliche Funktion als Lebensretter und Gefahrenerkenner fast völlig verloren. Heutzutage ist es in erster Linie dafür zuständig, die ungeheuren Datenmengen, die täglich auf uns einprasseln zu verarbeiten. Der virtuelle Raum strahlt für unser Unterbewusstsein keine potentielle Gefahr aus und lässt uns die Anonymität des Cyberspace als sichere Zone erscheinen. Deshalb gehen keine Alarmglocken an, wenn wir eine vermeintlich seriös klingende E-Mail öffnen.

Soziale Netzwerke zeichnen und bewahren unsere Diskussionen und unseren Datenaustausch ständig auf. Sie spiegeln uns auf diese Weise unser rationales aber auch unser irrationales Bewusstsein. Im wahren Leben übernehme bei einer drohenden Gefahr das Unterbewusstsein schlagartig die Führung über unser Handeln. Im virtuellen Raum versagt indes unser innerer Wächter, weil er nicht angemessen auf Gefahren reagieren kann. Kühles, überlegtes Handeln böte hier Schutz,

während intuitives, gefühlsbetontes Agieren geradewegs ins Unglück führen kann. Im Cyberspace sollten wir also in der Lage sein, das Unterbewusstsein im richtigen Moment auszublenden.

Bewusstes und Unbewusstes vermengt und verschriftlich sich im virtuellen Raum auf eine Weise, die gefährlich sein kann. Weil Bewusstsein und Unterbewusstsein im «Netzbetrieb» immer parallel laufen, stören die modernen Kommunikationsmedien unsere angeborenen Kommunikationsmechanismen. Aufgrund unserer modernen Prägung stuften wir fatalerweise unsere Ratio als federführend ein und vergessen dabei, dass es tatsächlich das Unterbewusstsein ist, das all unser Handeln lenkt, ob wir wollen oder nicht. Alles was wir im Cyberspace kommunizieren, bleibt im Netz erhalten und kann unter Umständen gegen uns verwendet werden. Man denke dabei nur einmal an die amerikanischen Präsidentschaftswahlen zurück. Die Reaktionen folgen und fallen möglicherweise nicht so aus, wie wir uns das vorgestellt haben.

Vieles, was früher hinter verschlossenen Türen oder am Telefonapparat verhandelt und diskutiert wurde, findet heute online statt. Emotionen, die dabei übers Netz transportiert werden bleiben schemenhaft und halten dort eine individuelle Sicht der Dinge fest, die falsch interpretiert werden könnte und möglicherweise nicht für einen erweiterten Personenkreis gedacht war. Im Netz wird aufgrund der vermeintlichen Anonymität mit einer Leichtigkeit und einer Selbstlosigkeit kommuniziert, dass mitunter die Stufen der Peinlichkeit problemlos Knöchelniveau erreichen können. Solche Auswüchse sind möglich, weil ein grosser Teil der Kommunikation unbewusst abläuft und wir uns nicht bewusst sind, dass wir Techniken einsetzen, deren Auswirkungen unser Unterbewusstsein nicht wirklich ermessen kann. Früher geschahen solche Ausrutscher, meist in verbaler Form unmittelbar gefolgt von ebensolchen Reaktionen und Rückmeldungen, am ehesten auf feuchtfröhlichen Weihnachtsfeiern oder ähnlichen Gegebenheiten. Heute wird das Internet mit seinen vielen Kanälen und Plattformen zur Bühne der Auseinandersetzung. Erschwerend kommt hinzu, dass die Grenzen zwischen privatem und öffentlichem Bereich zusehends verschmelzen. Für das Unterbewusstsein ist die das Zusammenwachsen von geschäftlichem Alltag und Privatleben ein zusätzliches Hindernis im Versuch Formalität und Belanglosigkeit zu unterscheiden. Die Trennlinie zwischen Beruf und Privatem verwischt. «Home office», Verfügbarkeit rund um die Uhr oder «bring you own device» sind Entwicklungen im Arbeitsalltag, die diese Tendenz unterstreichen.

Unser Verhalten lässt sich, wie wir aus der Psychologie und der Hirnforschung wissen, in seiner Essenz auf drei Fragen reduzieren: Wer bin ich? Wer ist der andere und weshalb sind wir hier? Unser rastloses, bewusstes Suchen nach Antworten auf diese Fragen und deren Konsequenzen ist die Triebfeder, welche die technologische Entwicklung weiter fortschreiten lässt. Das Unterbewusstsein jedoch

bleibt von dieser Entwicklung scheinbar unberührt. Es ruht und funktioniert nach genau denselben Mechanismen wie in der Steinzeit. Bedrohungen und Auseinandersetzungen haben sich immer mehr von einer körperlich unmittelbaren hin zu einer geistig indirekten Ebene verlagert, die im Internet ihre bislang stärkste Form der Abstraktion erreicht hat. Die Gesellschaft ist täglich gezwungen, sich mit diesem Phänomen, des sich stetig verbeitenden Grabens, klarzukommen. Für den Einzelnen ein Problem, für die Unternehmen eine Herausforderung. Eine Unternehmung ringt nicht nur mit dem Gegensatz Mensch und Technik, sondern reibt sich zusätzlich an den eigenen gewachsenen oder verordneten Strukturen.

Weil das Unterbewusstsein unser heimlicher Lenker ist, ist es nur logisch, dass bewusst geschaffene Strukturen und Prozesse unterbewusst bewertet, verstanden und gelebt werden. Einige wenige Prozesse sind freiwillige Anpassungen an informationstechnische Standards und nicht von der Unternehmenshierarchie beeinflusst. Doch selbst diese Prozesse erfahren eine politische Interpretation und werden so einem «ergonomischen» Lifting unterzogen. In vielerlei Hinsicht, gleichen unternehmerischen Strukturen Organisation, wie wir sie im Mittelalter gekannt haben. Im Zuge der technologischen Revolution erweisen sich diese Formen der Zusammenarbeit als unzureichend oder hinderlich, denn die Technik hebt die Mitarbeiter aus. Der Mensch wird immer mehr zum Hindernis. Chatbots wie Siri oder Alexa werden nicht die letzten Errungenschaften dieses Trends sein. Die technologische Entwicklung fordert neue Formen der Organisation und eine neue Form der Zusammenarbeit.

Im Laufe der Evolution hat die Menschheit immer wieder neue Formen der Zusammenarbeit gefunden. Diese Entwicklung war weitgehend dem technologischen Fortschritt geschuldet. Seit dem Einsetzen der industriellen Revolution verändert sich die Qualität der Arbeit und mit ihr die Rolle der arbeitenden Bevölkerung ständig. Maschinen ersetzen nach und nach immer komplexere Aufgaben im Produktionsprozess, die zuvor von Arbeitern ausgeführt wurden. Menschen sind deshalb gefordert sich in immer neue Arbeitsfelder, Prozesse und Strukturen einzufügen. Diese Konkurrenzsituation zwischen Mensch und Maschine stellt die Rolle des Menschen und den Wert seiner Arbeit immer wieder von neuem in Frage. Es ist kein Zufall, dass Burn-out eines der am weitesten verbreitenden Krankheitsbildern unter Berufstätigen ist, denn für viele verliert die Arbeit ihre Sinnhaftigkeit.

Fakt ist, der Mensch ist und bleibt ein Gefangener seines biologisch evolutionären Korsetts. Diese, vom Unterbewusstsein gesteuerten Anlagen sind im Wesentlichen für die Ausprägungen der Zusammenarbeit und des Zusammenlebens verantwortlich. Unsere biologischen Anlagen bleiben im zu Widerspruch zur dieser Entwicklung. Der technologische Fortschritt macht unser Leben nicht nur

leichter sondern auch komplex; und Komplexität lässt sich nicht mit althergebrachten Strukturen meistern. Das haben einige wenige Unternehmen begriffen, die mit absolut flachen Hierarchien eine neue Form der Zusammenarbeit gefunden haben.

Doch was haben all diese Ausführungen mit Social Media zu tun? Neue Technologien haben einen derart grossen Einfluss auf die Strukturen und Prozesse, dass sie Anpassungen auf allen Ebenen nötig machen. Seit es Social Media Plattformen gibt und jeder ein Smartphone besitzt, ist vieles anders geworden. Die zur Verfügung stehenden Geräte und Technologien werden von der Gesellschaft ganz selbstverständlich in ihren beruflichen und privaten Alltag integriert. Social Media macht so aus jedem der will, eine Mischung aus Freizeitjournalisten und PR-Verantwortlichen in eigener – aber auch in unternehmensspezifischer Sache. Die zunehmende Vermischung von geschäftlicher und privater Hemisphäre führt dazu, dass der unsachgemässe Umgang mit Social Media gravierende Auswirkungen haben kann. Wer glaubt, es sei die Jugend, die droht im Cyberspace verloren zu gehen, irrt. Medienkompetenz bräuchten in erster Linie Bevölkerungsgruppen, die nicht mit dem Internet grossgeworden sind. Dieses Manko lässt sich nicht von heute auf morgen beheben. Aus diesem Grunde bietet der selbstverantwortliche Umgang mit den elektronischen Medien der einzige effektive Schutz. Unternehmen tun also gut daran die Selbstverantwortung der Mitarbeiter mit geeigneten Massnahmen zu stärken. Mitarbeiter, die sich aus Überzeugung als Botschafter, privat wie geschäftlich, für ein Unternehmen betätigen, sind in Zeiten der globalen Kommunikation eine wichtige und kostengünstige Ressource. Zu wenige Unternehmen nutzen dieses brachliegende Potential kommunizierender Mitarbeiter. Anstatt den Mitarbeiter zu bevormunden und die allgegenwärtige Technologie mit Verboten und Restriktionen in die Freizeit und die Pausen zu verbannen, liessen sich Mitarbeiter viel lieber als Journalisten im Dienste der eigenen Unternehmung einspannen. Es ist nicht erst seit Facebook bekannt, dass Menschen Geschichten und die Selbstdarstellung lieben; sei es als Protagonist oder als Erzähler. Einen Blick in das Samstagabend Programm der Privatfernseher genügt, um sich dieser Tatsache zu versichern.

Gute Geschichtenerzähler können ideale Marketing- und Kommunikationsspezialisten werden. Das Verkaufen eines Produkts oder einer Dienstleistung ist ein Prozess, der die gesamte Unternehmung betrifft. Diese Aufgabe lässt sich nicht einfach an die Marketingabteilung delegieren, sondern benötigt den Beitrag der ganzen Belegschaft. Die Unterstützung von Mitarbeitern, die nur indirekt am Kernprozess beteiligt sind, könnte im Internet Zeitalter drastisch erhöht werden. Leider wird dieses Potential zu wenig wahrgenommen. Mitarbeiter werden noch viel zu stark mit ihrer offiziellen Funktion in Verbindung gebracht. Damit bleiben sie für das Unternehmen Statisten, dabei hätten sie das Potential Neben- oder Hauptdarsteller zu sein.

Genau genommen sind die Mitarbeiter nicht nur «verkappte Schauspieler», sondern weit mehr. Sie sind kleine Drehbuchsreiber, die ihre Geschichten dank der neuen Medien weltweit streuen. Wir alle kennen Geschichten über Unternehmen, mit denen wir näher in Berührung gekommen sind. Die Stellenbewerbung ist eine dieser klassischen Berührungspunkte. Jobbörsen für Studenten sind nicht nur ein Ort, wo sich die Schulabgänger ein gutes Bild über Unternehmen und Einstiegsmöglichkeiten machen können, sondern ein wahres Biotop für Gerüchte und Geschichten zu den einzelnen potentiellen Arbeitgebern.

Unternehmen ohne hierarchische Strukturen, geht das überhaupt? Viele Unternehmen wehren sich gegen solche Tendenzen, obwohl eine ganze Reihe von Unternehmen genau mit diesem Konzept grosse Erfolge feiern. Die IT ist mittlerweile Taktgeber in der Unternehmensentwicklung geworden. Sie bietet sich geradezu an, über Software neue Prozesse und Strukturen zu erzwingen. Insbesondere die Softwareentwicklung hat sich nie mit den schwerfälligen Prozessen traditioneller Unternehmen abfinden können. Zu kompliziert waren die Entwicklungsprozesse, die noch aus der Zeit der Mainframe Computerprogrammentwicklung stammen. Das Zauberwort in der IT heisst Lean Process Development, welches viele mit dem «Synonym» Scrum oder agiler Software-Entwicklung verbinden. Scrum ist ein Software-Entwicklungsmodell, das die Struktur und die Prozesse des traditionellen Wasserfall-Modells durchbricht. Weil der herkömmliche Prozess oftmals viel zu komplex war, wird von einer eigentlichen Planung abgesehen. Einzelne Teams arbeiten in Schleifen an Aufgaben und versuchen die Zwischenergebnisse laufend zu verbessern. Die Zwischenergebnisse führen zu neuen Erkenntnissen und führen so zur nächsten Aufgabe, was das Projekt Stück für Stück weiterbringt. Diese neue Form der Projekt- und Teilprojektarbeit fand auch in anderen Bereichen Anwender, denn sobald Komplexität auf Hierarchie trifft, wird es schwierig, denn Komplexität lässt sich nicht hierarchiegerecht vereinfachen.

Mit dem «Bottom-up» Ansatzes steht indes die Forderung im Raum, sämtliche Mitarbeiter stufengerecht in den Prozess einzubeziehen. Mitarbeiter besetzen nicht Positionen und Stellenprozente in einem Organigramm, sie wählen Rollen und Aufgaben, die sie in kleinen Teams erfüllen und dafür Rechenschaft ablegen. Der Austausch zwischen Teams geschieht meist über die neuen Kommunikationskanäle. Deswegen wirkt Social Media sowohl nach innen wie nach aussen. Erst ihr Einsatz ermöglicht es einen effektiven Bottom-up Ansatz zu verwirklichen und zu gewährleisten, dass alle Teams zeitgleich mit den für sie wichtigen Informationen versorgt werden.

Grössere Selbstverantwortung bietet individuelle Freiheiten, diese hat allerdings auch einen Preis: Nur, wenn jeder seine Rolle im Team auch tatsächlich selbstverantwortlich wahrnimmt, bringt der einzelne auch die Voraussetzungen mit, sich für «sein» Unternehmen einzusetzen. Und nur wenn die Führung auf ihren klassischen Führungsanspruch verzichtet, schafft sie sich die verantwortungsbewusste Belegschaft.

In einer Zeit der zunehmenden Digitalisierung, wo viele Geschäftsbereich ins Internet abwandern und traditionelle Begegnungsorte verschwinden, verlieren Unternehmen an Wahrnehmungspotential. Alte eingesessene Unternehmen können in solchen Fällen möglicherweise auf ihren geschaffenen Mythos zurückgreifen und diesen ins Internet retten, jüngeren Unternehmen fehlt meist dieser Anker. Im Internet aktive Mitarbeiter können hier einen gewissen Ausgleich schaffen, sofern die Kommunikation, die sie verbreiten positiv ist. Je besser die Bindung des Mitarbeiters zum Unternehmen, desto eher wird er bemüht sein, seinen Arbeitgeber in ein gutes Licht zu rücken. Das bedingt allerdings, dass er sich mit dem Unternehmen identifizieren kann. Kein Ansatz ist so vielversprechend, wie ein ganzheitlicher, der versucht, den Kommunikations- und Hierarchiebrüche zu vermeiden. Unternehmen, die den Mut haben, auf diese neue Form der Unternehmensführung zu setzen, brauchen sich viel weniger um negativ Schlagzeilen zu kümmern. Fehlritte werden durch die Selbststeuerung der einzelnen Teams dezentral geahndet und sanktioniert. Durch die hohe Eigenverantwortlichkeit, die diese Form der Zusammenarbeit vom einzelnen abverlangt dürften solche Massnahmen eine Seltenheit bleiben. Der holistische Ansatz richtet das Augenmerk auf das Wesentliche und bietet weniger Raum für hierarchisch bedingte Machtspiele. Das ist eine wesentlich bessere Voraussetzung der digitalen Zukunft entgegenzutreten, als mit einem traditionell aufgestellten Unternehmen.