

Klaus Rüffler

Wie lässt sich die Kommunikationskultur in Unternehmen durch die Einführung von Social Media-Tools verändern?

Kultur hat mit Technik und Wissensmenge nichts zu tun, sie ist ein innerer Zustand (Joseph Chamberlain, 1836–1914).

Einer meiner Kollegen aus der Geschäftsführung hat in den Anfängen unseres „Blog-Daseins“ einmal geschrieben: Web 2.0 ist keine Technik, Web 2.0 ist ein Lebensgefühl. Diese Aussage ist nicht nur bei den Mitarbeitern besonders positiv aufgenommen worden, sondern hat mir selbst eigentlich erst deutlich gemacht, in welchem Ausmaß wir uns hier auch auf eine Veränderung des Miteinanders in unserem Unternehmen eingelassen haben. Aus heutiger Sicht, auch wenn die Euphorie der Anfänge schon etwas zurückliegt, kann man sagen, dass wir durch die Instrumente des Web 2.0 nicht nur die Kommunikation zu den Mitarbeitern verändert haben, sondern dass es uns geholfen hat, Vorbehalte gegen bestimmte Entscheidungen besser zu verstehen, wie es auch den Mitarbeitern hilft, unsere Beweggründe besser nachzuvollziehen. Beides hilft den „roten Faden“ in der Entwicklung einer Organisation besser sichtbar zu machen und sich daran zu orientieren. Wir alle kennen ja den Spruch: „Gut gemeint ist nicht gut gemacht!“ Web 2.0 kann dabei helfen, Ziele auch gemeinsam zu erreichen und Stolpersteine frühzeitig zu erkennen.

---

## 2.1 Wann haben wir angefangen und warum?

Als wir begannen, die Unternehmenskultur unserer Organisation zu betrachten stellten wir fest, dass wir noch sehr stark geprägt waren von Hierarchiedenken, von Prozessorien-

---

Dr. Klaus Rüffler ✉  
DB Systel GmbH, Frankfurt, Deutschland  
e-mail: klaus.rueffler@deutschebahn.com

tierung – auch in der Frage der Zusammenarbeit und Unterstützung untereinander – und einem eher transaktionalen Führungsstil. Aus den Rückmeldungen unserer Mitarbeiterbefragungen bekamen wir von vielen Mitarbeitern als Feedback u. a. zu wenig und zu späte Information, zu wenig Transparenz was das Management bewegt, zu wenige Informationen zu strategischen Fragen und allgemein: fehlende Begründungen zu diversen Entscheidungen des Managements. Insbesondere der letzte Punkt hat uns sehr beschäftigt, da natürlich die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen wesentlich für die Inhalte der täglichen Arbeit und das Erkennen des persönlichen Beitrags zum Unternehmenserfolg ist. Aber nur mit der Transparenz von Entscheidungen kann auch Vertrauen und Glaubwürdigkeit in Organisationen entstehen und aufrechterhalten werden. Nicht zuletzt belegen zahlreiche Studien, dass es zwischen Unternehmenserfolg und Transparenz eine Korrelation gibt, d. h. transparente Unternehmenskultur auch zu betriebswirtschaftlichen Erfolgen führt. Maßgeblichen Anteil daran haben auch zunehmend Social Media-Tools in Unternehmen [2].

### 2.1.1 Analyse

Aus Sicht des Managements litten wir an zu langsamen Kommunikationsprozessen, d. h. die Umsetzung von Entscheidungen und die Kommunikation über die Hintergründe dauerten aus unserer Sicht zu lange. Insbesondere in großen Organisationen besteht die Gefahr, dass Führungskräfte – rein technisch (wann ist das nächste Teammeeting, wer hat Urlaub, steckt in Projekten etc.) – nicht zeitnah informieren, so dass über die klassische Kaskade Engpässe entstehen können. Das heißt Informationen sind u. U. veraltet oder überholt und haben keinen Bezug mehr zu aktuellen Arbeitsinhalten/-situationen. Wenn aber die entsprechenden Informationsflüsse nicht sichergestellt werden können, ist es für die Mitarbeiter nicht möglich, den eigenen Stellenwert des Arbeitsergebnisses zu erkennen. Dies senkt die Motivation und führt zu Unzufriedenheit. Auf der anderen Seite habe ich in zahlreichen Gesprächen festgestellt, dass viele Mitarbeiter davon ausgehen, immer wiederkehrende Probleme z. B. in der Zusammenarbeit einzelner Abteilungen seien im Management längst bekannt. Allerdings wurden diese Probleme über die verschiedenen Hierarchie-Ebenen aus unterschiedlichen Gründen nicht kommuniziert. Aus unserer Sicht musste deshalb diese „Ineffizienz“ in der Kommunikation über die Hierarchien mit den Mitarbeitern beseitigt werden.

Als wir 2010 von Experten aus dem Researchbereich das Kommunikationsverhalten der sog. Generation Y (oder digital natives) erläutert bekamen, waren wir sehr schnell davon überzeugt, dass diese Formen der Kommunikation über soziale Netzwerke auch die Unternehmenskommunikation innerhalb unseres Unternehmens zunehmend verändern muss. Unter dem Aspekt der Personalgewinnung innerhalb der jüngeren Generation waren wir der Überzeugung, dass sich eine moderne Führungskultur auch über den Einsatz von Social Media in der Kommunikation mit den Mitarbeitern manifestieren wird. Und dass wir, wenn wir nicht als Management hierauf reagieren, eine wesentliche Möglichkeit der Kulturveränderung, aber auch der Verbesserung unserer Arbeitgeberattraktivität, auslassen

würden. Die Fachleute erläuterten uns an einigen Beispielen, wie Unternehmen mit diesen Medien umgehen und welchen Stellenwert diese Form der Kommunikation auch für die Attraktivität als Arbeitgeber haben kann. Amerikanische Studien hätten belegt, dass über 50 Prozent der Mitarbeiter es vorziehen, in einem Unternehmen zu arbeiten, das Social Media-Tools für die Interne Kommunikation nutzt. Über 80 Prozent empfehlen ihr Unternehmen an Dritte, wenn ein Social Intranet im Unternehmen vorhanden ist. Auch der Wissensaustausch, das Innovationsmanagement und die Arbeitgebermarke würden hierdurch überaus positiv beeinflusst [3].

Vielen Unternehmen nutzen die Social Media-Instrumente im Wesentlichen zum Vernetzen und Austausch von bereichsübergreifendem Wissen, um dadurch Fachexpertisen im Unternehmen sichtbar, Problemstellungen transparent und Lösungen schneller auffindig zu machen. Eine wirkliche Kulturveränderung, insbesondere der Führungskultur, steht jedoch weniger im Vordergrund und ist auch unter den TOP 10 der HR-Themen kaum zu finden [3].

### 2.1.2 Zielsetzung

Für uns als Geschäftsführung stand die Beteiligung der Mitarbeiter am Kommunikations- und Entscheidungsprozess des Managements im Vordergrund. Wir wollten die klassische Top-Down Kommunikation verändern, mehr Offenheit und Dialog zulassen und damit auch ein wichtiges Signal für eine offene und partizipative Unternehmenskultur setzen. Wir wollten Vertrauen aufbauen und zeigen, dass wir auf klassische Kontrollmechanismen der Unternehmenskommunikation (Redaktion und offizielle Freigabe) auch verzichten können. Und wir wollten diese Signale von der Managementspitze aus senden, denn nur von dort aus – so unsere Überzeugung – lässt sich die Unternehmenskultur nachhaltig verändern. Auf diesem Weg alle Zielgruppen – eben nicht nur die digital natives – sondern alle Mitarbeiter ansprechen. In einem IT-Unternehmen ist das aus unserer Sicht der richtige Weg, die erkannten Defizite in der Kommunikation zu beseitigen und über die bekannten Wechselwirkungen zwischen Kommunikation ↔ Kultur auch unserer Unternehmenskultur weiter zu entwickeln.

Dieser Punkt ist deshalb erwähnenswert, weil der Entscheidungsprozess und die im Team gewonnenen Erkenntnisse aus der Einführung der notwendigen Tools bereits zu ersten Veränderungen in unserer Kommunikationskultur geführt haben. Letztlich hat uns dies auch darin bestärkt, die Kommunikation über die Web 2.0-Kanäle zu eröffnen, um die begonnen Diskussionen über das Für und Wider im Unternehmen zu befördern. Denn allein hieraus erwachsen für uns wichtige Hinweise, was für die Mitarbeiter in der Unternehmenskommunikation inhaltlich wichtig ist und auch als authentisch und informativ wertgeschätzt wird. Es geht ja auch im Web 2.0 darum, möglichst adressatengerecht zu kommunizieren, denn nur so lässt sich die Akzeptanz des Medium steigern und Feedback einholen. Mit der Einführung der Web 2.0-Kanäle hat das Team auch erhebliche interne Widerstände überwinden müssen und so einen wichtigen Ziel auf dem Weg zu einem

unmittelbareren und authentischen Kommunikation – bereichs- und hierarchieübergreifend – erreicht.

Insofern zielten wir mit der Einführung „offizieller“ Social Media-Kanäle sowohl auf die Verbesserung eines direkten und zeitnahen Austauschs mit den Mitarbeitern, aber auch auf eine Systematisierung dieser Kommunikationskanäle, um für alle Beteiligten eine bessere Übersichtlichkeit zu erlangen und auch datenschutzrechtliche Aspekte berücksichtigen zu können. Letztlich wollten wir bestimmte Kommunikationskanäle auch „legalisieren“ und dadurch auch sicherer machen.

Und wir wollten damit deutlich ausdrücken: Wir möchten Euch (Mitarbeiter) wissen lassen, was uns im Rahmen einer Entscheidungsfindung oder aufgrund eines Kundenfeedbacks oder in Umsetzung unserer Strategie bewegt und gerne auch eine Rückmeldung hierzu erhalten. Das in eigenen Worten, nicht durch Medienfachleute designt – authentisch, freiwillig und unmittelbar und auf Augenhöhe. Wir wollten zeigen, dass Kommunikation eben auch außerhalb der Kaskade der Hierarchie wirksam möglich ist, ohne dass dadurch die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und ihren direkten Führungskräften negativ beeinflusst wird. Und wir wollten die Geschwindigkeit der Kommunikation erhöhen und die Informationswege „flacher“ machen. Die zeitnahe Verfügbarkeit von Informationen auch zu Entscheidungen des Managements sollte verbessert werden. Es ging uns aber auch darum, im O-Ton von unseren Mitarbeiter wahrgenommen zu werden. Jeder kennt schließlich das Stille-Post-Syndrom in großen Organisationen, an dessen Ende die Inhalte nur noch in Teilen dem ursprünglich Gesagten entsprechen. Wir wollten dem – ohne Vorwurf an die gebräuchliche Kaskadeninformation – entgegenwirken. Fragen oder Kommentare wollten wir auch direkt beantworten können und somit auch zu einer Klarheit der Kommunikation zwischen Management und den Mitarbeitern beitragen. Und ein bisschen wollten wir auch anregen, Diskussionen mit uns und den Führungskräften offen und transparent zu führen, so dass ein größerer Kreis – eine community – daran teilhaben haben kann. Diese Teilhabe sollte dann auch zum allgemeinen Verständnis aber auch zu einer „interdisziplinären“ Lösungsfindung beitragen.

Also beschlossen wir kurzfristig, die Möglichkeiten der Einführung entsprechender Kommunikationskanäle in unserem Unternehmen zu prüfen und – entsprechend der Empfehlung unserer Kommunikationsfachleute – umzusetzen.

Bis zu diesem Zeitpunkt existierten in unserem firmeneigenen Intranet ein sog. Schwarzes Brett, auf dem neben allgemeinen Informationen auch manche Entscheidungen des Managements kommentiert oder administrative Pannen, z. B. im Personalmanagement, oder sonstige Themen wie z. B. die Qualität der Speisen im Casino oder die Bürosituation einzelner Mitarbeiter kommentiert oder diskutiert wurden. Daneben existierten insbesondere im Bereich der Entwicklercommunity zahlreiche Wikis, die verschiedene Informationen zu bestimmten Fachthemen beinhalteten oder Foren, die dem Austausch z. B. bei bestimmten Projekten dienten. Natürlich gab es des Weiteren „offizielle Tools“, die insbesondere im Bereich der Projekte sowohl für Statusberichte und auch notwendige Planungsschritte sowie „lesson learned“ eingesetzt wurden. Auch bestimmte Programme, die für die Echtzeitkommunikation im Gebrauch waren, wie z. B. sametime, wurden genutzt.

Und natürlich waren unsere Mitarbeiter auch außerhalb des Unternehmens auf Facebook oder LinkedIn vernetzt oder votierten auf kununu.

### 2.1.3 Einführung Bottom-Up oder Top-Down

In der DB Systel sind wir anfangs den Weg gegangen, die bestehenden Insellösungen einmal zu sammeln und auf ihren Nutzen hin auszuwerten. Dann wurde mit kleineren Pilotprojekten in einzelnen Abteilungen begonnen, die dann in das Gesamtkonzept mündeten. Die Erfahrungen der Teams waren vielschichtig, können jedoch im Nachhinein als „sehr mühsam, hier Überzeugungsarbeit zu leisten“ zusammengefasst werden. Obwohl eine nicht unwesentliche Anzahl von Mitarbeitern die Tools nutzen; bestanden doch erhebliche Vorbehalte, hier ein Gesamtkonzept über diese Toollandschaft zu legen. Dies ist wahrscheinlich zu einem nicht unwesentlichen Teil ein Spezifikum unserer Organisation: der „Große Wurf“ gelingt doch ohnehin nicht, lieber kleine Insellösungen bauen, damit es überhaupt läuft. Entsprechend „exklusiv“ waren dann allerdings auch die Communities; eine bereichsübergreifende Vernetzung fand kaum statt. Damit waren diese Insellösungen eben auch nicht geeignet; eine unternehmensweite Kommunikationslandschaft zu gestalten.

Hätte man diesen Bottom-Up-Ansatz nun tatsächlich solange verfolgen wollen, bis hieraus das unternehmensweite Konzept quasi aus sich heraus entwickelt und etabliert hätte, dann wäre wahrscheinlich der Start deutlich später erfolgt. Es bedurfte, um hier zu einer schnellen unternehmensweit funktionierenden Lösung zu gelangen, am Ende einer Entscheidung durch die Geschäftsführung und einer entsprechenden Kommunikation sowie einen Top-down-Ansatz für die Einführung der o. g. Struktur der Social Media-Tools. Nicht zuletzt waren auch die finanzielle Unterstützung dieses Prozesses durch das Top-Management sowie die konsequente Einbindung der Stakeholder (Betriebsräte, Datenschutz, Kommunikationsfachleute etc.) die entscheidenden Erfolgskriterien.

---

## 2.2 Erste Schritte

Nach den Empfehlungen unserer Kommunikationsfachleute und Vorarbeiten eines kleinen Teams starteten wir mit einem Geschäftsführer-Blog, d. h. mit einer Plattform, auf der wir als Geschäftsführer – jeder zu Themen die ihn bewegten – kurze Beiträge, Gedankengänge, aber auch Wünsche äußern konnten. Auch direkte Informationen, z. B. was gab es aus der letzten Geschäftsführungssitzung zu berichten oder wie verlief das eine oder andere Meeting, der Kundenbesuch, Geschäftsreise etc. Um gerade auch in der Anfangsphase eine ausreichende Anzahl von Beiträgen zu haben und uns an eine gewisse Regelmäßigkeit gewöhnen zu können, gab es Empfehlungen unseres Kommunikationsteams, welche Themen vielleicht im Blog aufgegriffen werden können. Bis heute haben wir eine wöchentliche Vorschlagsliste. Ich persönlich orientiere mich inzwischen nur noch zu einem relativ kleinen Teil meiner Beiträge anhand dieser Empfehlungen, aber anfangs hat es sehr geholfen.

Wir gingen auch „technisch“ sehr unterschiedlich damit um. Während der eine Kollege immer auch „Redaktion“ lesen ließ, um z. B. Rechtschreibfehler korrigieren zu lassen (nie inhaltlich!), schrieb ich immer direkt und veröffentlichte unmittelbar im Blog. Aber dies galt im Wesentlichen für die ersten Monate, um sich an das neue Medium zu gewöhnen.

---

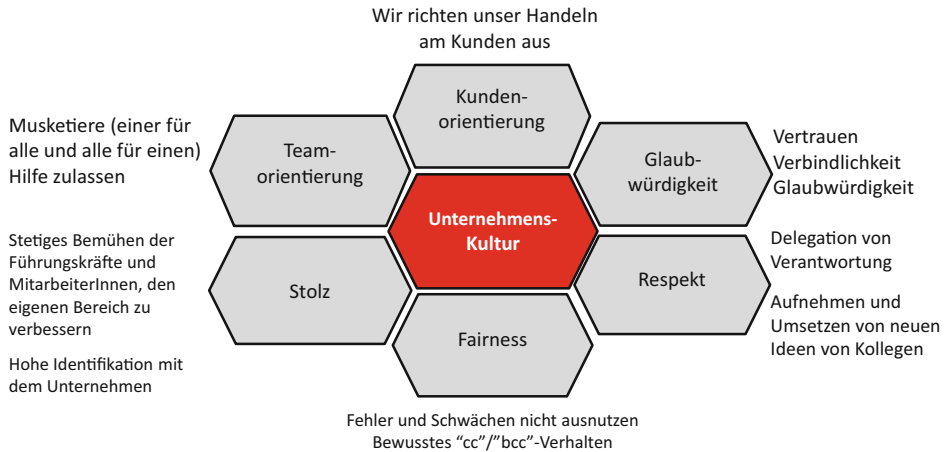
### **2.3 Welche Risiken haben wir gesehen und bewusst im Sinne einer Kulturveränderung auch in Kauf genommen**

Natürlich stand am Anfang eine intensive Diskussion über die Frage der Spielregeln. Damit verbunden war die Sorge, dass bestimmte Aussagen als „offizielle“ Statements der Geschäftsführung jenseits der reinen Information mit Folgewirkung versehen werden. Zum Beispiel der Personalchef bloggt über ein Thema aus dem Bereich der Gehaltspolitik, dann kann man das auch gleich als Position des Arbeitgebers im Rahmen der Tarifverhandlungen einfließen lassen oder der Finanzchef bloggt über seine Bedenken zur Umsatzentwicklung, dann kann man daran auch gleich die Ergebnisprobleme des zurückliegenden Quartals festmachen etc. Insgesamt war in der Diskussion die Sorge vorherrschend, dass man als Funktionsträger oder Organ eigentlich gar nicht „inoffiziell“ kommunizieren kann. Auf der anderen Seite sagten wir uns, wenn wir wieder ganz bestimmte Tabuthemen haben, werden wir auch keine offene Kommunikation mit den Mitarbeitern fördern. Also muss der Grundsatz gelten: Alles ist erlaubt! Von Geschäftsgeheimnissen oder vertraulichen Personalinformationen sollte man natürlich absehen. Das gehört weder in einen Blog noch sonst in die Betriebsöffentlichkeit.

Besondere Sorge machte uns das „Antwort-Zeit-Verhalten“ welches eine dialogorientierte Kommunikation über die Social Media-Kanäle erforderte. Auf der einen Seite galt es, möglichst kurze und prägnante Statements zu geben (nicht mehr als 300 Zeichen!) und auch bei möglichen Antworten auf Nachfragen schnell zu reagieren. Tatsächlich stellt sich dies für mich heute als eine wirkliche Herausforderung dar. Je nach Fülle des Terminkalenders muss auch die regelmäßige Nutzung dieser Tools zeitlich geplant werden. Ich empfehle dies tatsächlich mit festen Zeitfenstern in die Wochenplanung mit aufzunehmen. Denn Kommunikation – egal über welchen Weg – braucht Zeit. Wenn darüber hinaus auch zahlreiche Kommentare eingehen, dann bedarf auch eine Sichtung Zeit. Ich habe es mir aber ebenso zur Regel gemacht, dass nicht jeder Kommentar, auch wenn er eine Frage enthält, wieder meiner Kommentierung/Antwort bedarf. Auch Dinge einfach stehen zu lassen (Feedback nehmen!) gehört zur Kommunikationskultur. Fragen, auf die ein Mitarbeiter unbedingt eine Antwort haben möchte, müssen ggf. nochmals per Mail an mich adressiert werden.

Den Zeitbedarf unserer Mitarbeiter zu regeln, wie intensiv sie die Social Media-Kanäle nutzen dürfen, stand für unser Unternehmen, welches seit Jahren in Vertrauensarbeitszeit lebt, nicht im Vordergrund. Wir hatten aber später Diskussionen mit Kollegen aus anderen Konzernunternehmen, die hierüber durchaus lange Diskussionen über Beeinflussung der Mitarbeiterproduktivität etc. geführt haben. Es ist sicherlich an dieser Stelle eine stark er-

## Sechs Kulturelemente sind in der DB Systel adressiert



DB Systel GmbH / August 2013

**Abb. 2.1** Leitbild der Unternehmenskultur der DB Systel, © DB Systel

gebnisorientierte Arbeitsweise der gesamten Organisation förderlich, da meines Erachtens eine Regelung hierzu weder sinnvoll noch administrativ nachvollziehbar wäre.

Wir hatten auch die Befürchtung: „Machen wir uns lächerlich, wenn wir einfach nur so ‚daherplaudern‘, wo man doch sonst nur fundierte und ausgefeilte Statements erwarten durfte?“. Auf der anderen Seite musste eine angstfreie Nutzung auch durch die Mitarbeiter möglich sein. Keine Repressalien bei negativen Kommentaren oder „unerwünschten Fragen“.

Ebenfalls nicht ganz unwesentlich war anfangs die Diskussion über die „Technik“. Wie geht z. B. Bloggen eigentlich? Auch unter uns in der Geschäftsführung war zum einen der Wissensgrad über das Medium zum anderen aber auch die eigenen Erfahrungen mit Kommunikationstechniken, wie sie heute z. B. auf Social Media-Plattformen im Internet gebräuchlich sind, sehr unterschiedlich ausgeprägt. Wir hatten unterschiedliche Vorkenntnisse und mussten uns letztlich gegenseitig davon überzeugen bzw. überzeugen lassen, dass der Umgang damit schnell erlernbar – wenn auch gewöhnungsbedürftig sein kann.

Ganz entscheidend war aber am Ende die Vertrauensfrage und der Reifegrad, denn wir unserer Unternehmenskultur – Führungskräfte einschließlich unserer eigenen Person und Mitarbeitern – unterstellen durften. Also haben wir uns unser Leitbild (s. Abb. 2.1) vorgenommen und einen Haken an die jeweiligen Felder gemacht.

Insbesondere die Frage des Vertrauens in einen verantwortlichen und respektvollen Umgang miteinander war zu beantworten. Denn nur wenn wir dieses vor der Einführung der Instrumente und der Nutzung positiv beantworten konnten: „Wir kennen unsere Mitarbeiter, sie werden fair und verantwortungsvoll mit dem Instrument umgehen!“ – dann hätte dieser Ansatz auf Dauer auch Erfolg und auch wir würden offen und authentisch über diesen Kanal wirken. Wir haben uns bewusst im Sinne des fairen und offenen Umgangs miteinander dafür entschieden, dass die User keine Pseudonyme verwenden dürfen; Respekt und Würde des anderen müssen stets gewahrt bleiben. Im Rückblick war dieses Vorgehen erfolgreich. Weder musste bisher ein Beitrag gelöscht werden, noch hat sich irgendein User im „Ton vergriffen“.

Das Ergebnis unserer kleinen Kulturanalyse war deshalb zu Beginn: „Ja, sind wir schon auf gutem Weg, aber wir müssen noch mehr tun und auch deutlich erkennbare Zeichen im Unternehmen setzen!“

### **2.3.1 Akzeptanz von Spielregeln**

Natürlich mussten wir Spielregeln festlegen, die eine breite Akzeptanz unterstützen und auch deutlich das Vertrauen aller User eingefordert haben. Dies war nur mit Einbindung der Kolleginnen und Kollegen aus der Mitbestimmung und einer klaren inhaltlichen Ausrichtung auf den Umgang untereinander möglich. Auch hier sind kulturelle Gepflogenheiten der bestehenden Organisation zu nutzen. In der Diktion lag der Schwerpunkt weniger auf „nicht erlaubt sind ...“ sondern „wir möchten ...“ und orientierte sich ganz wesentlich an unserem kulturellen Leitbild. Wir wollten – auch um eine entsprechende Vertrauenskultur zu fördern – nur das absolute Minimum regeln. Sollte sich zu einem späteren Zeitpunkt ein Nachsteuerungsbedarf ergeben, hätte man immer noch Ergänzungen vornehmen können. Bis heute war dies nicht notwendig.

Seitens der Mitbestimmung wurden wir auch darin unterstützt. Wesentlich war auch, dass wir keine zeitlichen Reglementierungen trafen und insbesondere keine Verhaltenskontrolle möglich und natürlich auch nicht beabsichtigt war. Die datenschutzrechtlichen Vorgaben anhand des im DB Konzern durchaus sehr spezifiziert geregelten Mitarbeiterdatenschutzes waren natürlich einzuhalten. Aus diesem Grunde war ein Minimum an Regeln überhaupt erforderlich, denn sonst hätte man auch über einen generellen Verzicht nachdenken können, was sicherlich ein sehr starkes Zeichen in Richtung der Mitarbeiter gewesen wäre. Wir sind jedoch zu keinem Zeitpunkt auf diese Regeln angesprochen worden, noch wurden wir hierfür kritisiert. Ich glaube auch, dass sich kein Mitarbeiter von einer Nutzung der Tools abhalten lässt, wenn er sie als sinnvoll und nützlich empfindet.



## 2.4 Erste Erfahrungen (Auswertungen, Beuth-Hochschule), MAB 2012

Die Plattform trägt den Namen „Klick über den Tellerrand“ und beinhaltet

- „GF en Blog“: Blog der Geschäftsführung,
- „System en Blog“: Mitarbeiter- und Team-Blogs,
- Forum: Diskussionsforen zu den unterschiedlichen Themen,
- Verlinkung auf Wikis, dem anwenderorganisierten Wissensmanagement.

Nach den ersten 100 Tagen konnten wir auf der gesamten Plattform ca. 40.000 Seitenaufrufe pro Monat verzeichnen, durchschnittlich 5300 Besuche pro Monat und geschätzte 250 aktive Nutzer sowie etwa doppelt so viele, die nur lasen. Allein die rund 40 Blogs wurden mit ca. 330 Kommentaren versehen (max. 50 pro Blogbeitrag) und mit ca. 380 Likes. Auch das Forum zählte zu ca. 90 Themen rund 340 Beiträge. Also insgesamt ein sehr guter Start.

### 2.4.1 Social Media-Instrumente in der inneren Unternehmenskommunikation

Im Rahmen einer Studie [1] wurde eine qualitative Interviewreihe mit Mitarbeitern der DB System durchgeführt und erste Ergebnisse der Nutzung der bei uns eingesetzten Social Media-Instrumente bewertet. Wichtig war den Nutzern dabei, dass es möglichst wenige Überlappungen mit den klassischen sonstigen Instrumenten der Unternehmenskommunikation gibt (z. B. Print oder Intranet) und dass eine klare Policy verfolgt wird, welches Tool für welchen Inhalt genutzt wird. Die Tools sollten einfach gestaltet, die Inhalte übersichtlich sein und einen Mehrwert für die tägliche Arbeit liefern.

Erfreulich war für uns auch, dass man zumindest im Rahmen der Studie feststellen konnte, dass die Nutzung Social Media-Tools nicht alters- bzw. generationenabhängig ist. Wir hatten uns ja zur Einführung entschlossen, gerade weil die Nutzung dieser Tools insbesondere das Kommunikationsverhalten der jüngeren Generation prägt. Erfreulicherweise beteiligen sich bei uns alle Mitarbeiter unabhängig von Ihrem Alter. Das kann natürlich auch bei einem IT-Unternehmen, welches eine andere Affinität seiner Mitarbeiter zur Nutzung IT-gestützter Kommunikationsmittel haben dürfte, eigentlich unterstellt werden, schien uns aber zumindest zu Beginn nicht sicher.

Insgesamt wurden seitens der Mitarbeiter diese Tools als sinnvolle Ergänzung zur bisherigen Kommunikation angesehen, die weder die Qualität der Information an sich beeinflussen kann aber auch nicht den persönlichen Kontakt und Austausch untereinander ersetzen soll. Auch konnte man feststellen, dass bei weitem noch nicht die Mehrheit der Mitarbeiter erreicht wurde. Hier wurde uns eine systematische Ursachenanalyse in den Personengruppen empfohlen, die die Tools bisher noch nicht nutzen. Wir haben uns entschlossen, erst einmal einfach weiter zu machen, um durch stetige Aktivität eine größere Verbreitung zu erreichen. In naher Zukunft werden wir aber die Mitarbeiter hierzu befragen.

### **2.4.2 Ergebnisse der internen Mitarbeiterbefragungen unter dem Aspekt „Kulturveränderung“ und „Ehrlichkeit“ der Information**

Wenn man die Messbarkeit von Kulturveränderungen z. B. an Ergebnissen einer Mitarbeiterbefragung festmachen kann und will, dann müssen wir insgesamt feststellen, dass wir noch längst nicht am Ziel sind. Wie bereits erwähnt haben wir noch längst nicht die Mehrzahl der Mitarbeiter über die Tools erreicht bzw. nutzen auch immer noch prozentual recht wenige Mitarbeiter die Möglichkeiten von Kommentierungen.

Im Rahmen einer unternehmensweiten Mitarbeiterbefragung wurde uns allerdings auch von einer relativen hohen Anzahl von Mitarbeitern zurückgemeldet, dass man Zweifel an der Ehrlichkeit und Offenheit der Kommunikation des Managements habe. Natürlich muss diese Rückmeldung sehr differenziert gesehen werden, wir werden im Rahmen von Workshops mit den Mitarbeitern sicherlich hierzu noch weitere Erkenntnisse bekommen. Aber natürlich enttäuschte uns diese Feststellung erst einmal.

Unter dem Aspekt der Kulturveränderung muss man allerdings auch den Zeitraum und den Umfang der Nutzung betrachten. Wir hatten nicht angenommen, dass alleine durch die direktere Kommunikation mit den Mitarbeitern unmittelbar Veränderungen spürbar werden.

### **2.4.3 Gesprächsrunden mit Mitarbeitern**

Aus Gesprächen mit den Mitarbeitern wurde sehr schnell deutlich, dass man z. B. einen GF-Blog gerne liest – wenn man Zeit hat – aber der persönliche Kontakt nicht ersetzt werden sollte. Letztlich ist insbesondere die Fülle an Informationen und Medien (es kommen ja neben den Systel-internen Medien auch noch z. B. Mitarbeiterbriefe des Konzernvorstands und diverse Printmedien etc. hinzu) für die Mitarbeiter ein Problem. Die Mitarbeiter wünschen sich sowohl bessere Selektionskriterien: „Ich möchte möglichst die Infos lesen, die mich auch interessieren aber auch die Möglichkeit haben, die interessanten Informationen mittels Suchfunktionen zu finden“.

Letztlich haben mir gegenüber aber viele Mitarbeiter auch kritisch angemerkt, dass sie sich selbst eine Überflutung von unternehmensinternen Informationen ausgesetzt sehen und diese gar nicht verarbeiten können. Auf der anderen Seite wurde uns im Rahmen der Mitarbeiterbefragung auch zurückgespiegelt, dass es weiterhin ein großes Informationsbedürfnis gibt. Aber bitte nach den „richtigen und interessanten“ Informationen. Unser Geschäftsführungsblog wird besonders dann gerne gelesen, wenn wir aus unserer 14-tägigen Geschäftsführungssitzung – wir wechseln uns untereinander im Blog ab – berichten und ein paar, aus unserer Sicht, für die Mitarbeiter interessante Themen ansprechen.

Social Media im Unternehmen – Ruhm oder Ruin  
Erfahrungslandkarte einer Expedition in die Social  
Media-Welt

Rogge, C.; Karabasz, R. (Hrsg.)

2014, XII, 190 S. 35 Abb., 26 Abb. in Farbe. Book +  
eBook., Hardcover

ISBN: 978-3-658-03086-5