

Social Media in der öffentlichen Verwaltung

Bedeutende Aspekte des Führungsverhaltens bei der Implementierung

Projektarbeit eingereicht der Universität Bern
im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Adrian Ritz**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasserin: **Patricia Kettner**
aus Basel-Stadt
Geiserstrasse 12
4812 Mühlethal/Zofingen

Mühlethal/Zofingen, 3. Oktober 2012

Die vorliegende Arbeit wurde in der Zeit von Anfang April 2012 bis Ende September 2012 im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichten Arbeiten liegt bei der Autorin.

Vorwort

Chatter that matters: Wenn Social Media Einfluss darauf haben, wer im Weissen Haus regiert; Tausende mobilisieren können, ihre Staatsoberhäupter abzusetzen; die Sympathie von Millionen Menschen in Stunden auf ein Thema lenken können; oder aus einem Nobody über Nacht ein Star machen können, dann ist es auch für Unternehmen an der Zeit festzustellen, dass Social Media wahrscheinlich auf sie einen Einfluss haben (Lewis, 2011, S. 38).

Wissen Führungspersonen in der öffentlichen Verwaltung, welchen Einfluss Social Media auf die Organisation haben? Sind die Führungspersonen bereit und fähig für die Einführung von Social Media in die Unternehmenskommunikation? Lässt die regelkonforme und pflichtbewusste Verwaltungskultur überhaupt zu, dass interaktiv und für alle öffentlich sichtbar kommuniziert wird? Was passiert bei Kontrollverlust? Hält die Fehlerkultur, was sie verspricht? Diese und weitere Fragen im Rahmen der Einführung von Social Media in der kantonalen Verwaltung Aargau führten zur Fragestellung dieser Projektarbeit zum Führungsverhalten bei der Implementierung von Social Media.

Die Leserinnen und Leser dieser Projektarbeit gewinnen einen Überblick über die externen, institutionellen und individuellen Bedingungsgrössen im Umfeld und im Zusammenhang mit der Einführung von Social Media in der öffentlichen Verwaltung. Sie erfahren, inwiefern Social Media Einfluss auf die Strategie, Struktur und insbesondere auf die Kultur haben und wie Führungsverantwortliche ihr Verhalten darauf ausrichten können.

Ein besonderer Dank geht an meine Vorgesetzten Regierungsrat Roland Brogli und Generalsekretär Dr. Roberto Fröhlich dafür, dass sie mich in diesem Studium unterstützen. Den Interviewpartnerinnen und -partnern danke ich für ihre klaren Aussagen, welche dieser Arbeit einen bereichernden und aussagekräftigen Praxisbezug schenken. Prof. Dr. Adrian Ritz danke ich herzlich dafür, dass er sich engagiert mit dem Thema der Arbeit auseinandergesetzt und mir sehr nützliche Empfehlungen mitgegeben hat.

Mühlethal/Zofingen, 3. Oktober 2012

Patricia Kettner

Zusammenfassung

Ein ungewisser Weg. Social Media lösten in der öffentlichen Verwaltung zuerst Angst aus. Angst vor Kontrollverlust. Es folgte die Erkenntnis, dass Social Media wegen der hohen Nutzerzahlen das Verwaltungshandeln beeinflussen werden und man sich damit befassen muss. Das, obwohl der Aufwand höher eingeschätzt wird als der Nutzen und das Interesse der Community zu wenig nachgewiesen ist. Derzeit machen zwei Drittel der öffentlichen Verwaltungen erste Erfahrungen mit dieser Form der öffentlichen und interaktiven Kommunikation.

Grenzen überwinden. Das verwaltungstypische Spannungsfeld zwischen der betriebswirtschaftlichen und der rechtsstaatlichen, demokratischen Dimension präsentiert sich im Zusammenhang mit Social Media besonders. NPM-typische Anliegen wie Kundenorientierung, Transparenz, Kollaboration, Wissensmanagement und Partizipation könnten gestärkt werden. Wenn die Verwaltung auf Social Media erfolgreich sein will, muss sie bereit sein über Organisationsgrenzen und Departementsautonomien hinweg vernetzt zu agieren.

Verhalten zählt. Das Gelingen der Implementierung von Social Media wird vom Verhalten der Mitarbeitenden und Vorgesetzten geprägt. Dazu gehört die Bereitschaft den Anspruchsgruppen zuzuhören, Kritikfähigkeit an den Tag zu legen, Probleme lösen zu wollen und das Feedback ernst zu nehmen. Das funktioniert, wenn das Vertrauen der Mitarbeitenden untereinander und in die Führung gelebt wird und bedingt ein Führungsverhalten, bei dem die Mitarbeiterorientierung im Zentrum steht. Als besondere Herausforderung präsentieren sich die unterschiedlichen Einstellungen der Digital Natives und der Digital Immigrants.

Vor allem eine Frage der Kultur. Social Media müssen im Rahmen der Unternehmens- und Personalstrategie aufzeigen, welchen Beitrag sie zur Zielerreichung leisten. Auch sind die Geschäftsprozesse für Social Media fit zu machen. In erster Linie sind aber die Kultur und das Führungsverhalten entscheidend dafür, ob die durch Social Media veränderte Situation erfolgreich gemanagt werden kann. Das ist nicht einfach, denn Führungskräfte reagieren unterschiedlich. Das Spektrum reicht von Euphorie bis Ablehnung. Der Angst vor Kontroll- und Machtverlust steht die Chance der Organisationsentwicklung hin zu mehr Vernetzung, Kollaboration und Partizipation gegenüber. Wer einen kooperativen Führungsstil mit ausgeprägter Fehlertoleranz pflegt, den Mitarbeitenden Freiraum für Neues lässt und Eigenverantwortung fördert, dem wird es gelingen, sein Team auf den neuen Weg mitzunehmen.

Theorie. Auf die Fragestellung dieser Studienarbeit, welche Aspekte der Personalführung – insbesondere des Führungsverhaltens – Einfluss auf eine gelungene Implementierung von Social Media haben, präsentieren sich anhand der Literaturrecherchen drei Herausforderungen: Als erstes müssen Führungspersonen sich und die Mitarbeitenden motivieren, die Besonderheiten von Social Media zu verstehen und im Alltag gezielt einzusetzen. Dazu braucht es neugierige Vorgesetzte, die Grenzen überwinden und Durchhaltewillen beweisen. Die zweite Aufgabe besteht darin das Kontrollierer-Kontrollierten-Dilemma zu lösen. Die kontrollieren-

den Führungspersonen fürchten den Kontrollverlust über das Verhalten der Mitarbeitenden und suchen nach einem Absicherungsinstrument. Die kontrollierten Mitarbeitenden sind auf Handlungsspielraum angewiesen und verlieren so die Motivation, Social Media für ihre Arbeit zu nutzen, sprich Wissensmanagement zu betreiben und den unkomplizierten Kontakt zu den Anspruchsgruppen zu pflegen. Dieses Dilemma kann überwunden werden, in dem die Zusammenarbeit nicht nur durch Vorschriften sondern in erster Linie durch Vertrauen und Verlässlichkeit reguliert wird. Erlebbar machen kann man das, indem Social Media Anwendungen in der täglichen Arbeit zum Einsatz kommen. So wird die Medienkompetenz gestärkt und den Mitarbeitenden das Gefühl vermittelt, dass ihr Beitrag zählt. Die dritte Herausforderung ist die Changebereitschaft weg von der Kontrollkultur hin zu einer Vertrauenskultur. Dafür müssen bestimmte Führungseigenschaften gestärkt werden. So zum Beispiel die Bereitschaft Bestehendes in Frage zu stellen, sich die notwendige Medienkompetenz anzueignen und die Komfortzone der Expertenkultur zu verlassen. Fähigkeiten wie Vertrauen, Authentizität, Fehlertoleranz, Kritikfähigkeit, Achtsamkeit im Umgang mit Informationen und die Bereitschaft Wissen zu teilen gewinnen durch Social Media an Bedeutung.

Praxis. Das Fallbeispiel Kanton Aargau bestätigt, dass Social Media dann bewältigbar sind, wenn die Führungsherausforderungen ernsthaft angegangen werden. Grundsätzlich wurde kaum eine Veränderung im Führungsalltag wahrgenommen, weil die Pilotprojekte vor allem von den Kommunikationsabteilungen betreut werden. Man ist sich aber einig, dass die künftige Arbeitnehmergeneration mit Social Media arbeiten will und dass man sich darauf einstellen muss. Die Kader sind deshalb motiviert und sehen die Chance der Vernetzung, die Stärkung der kollektiven Intelligenz durch Wissensmanagement sowie den unkomplizierten Zugang zur Bevölkerung. Das Kontrollierer-Kontrollierten-Dilemma wird bestätigt. Allerdings betrachtet man Social Media als konsequente Weiterentwicklung des Öffentlichkeitsprinzips, die dazu führt, dass man die Leitplanken grosszügiger setzen muss. In Bezug auf die Führungseigenschaften wird zugestimmt, dass die Führungspersonen in der Verwaltung einer starken Expertenlogik folgen, auch wenn seit längerem ein Kulturwandel im Gange ist. Die Entwicklung weg von der Dominanz der Fachkompetenz hin zu mehr Sozialkompetenz findet im Rekrutierungsalltag schon länger statt. Social Media wirken hier als Verstärker und Beschleuniger. Vertrauen wird als Führungseigenschaft an Bedeutung zunehmen. Die Bereitschaft Wissen zu teilen, wird über Erfolg oder Misserfolg von Social Media entscheiden.

Leadership 2.0 als Schlussfolgerung

Social Media oder Web 2.0 in der öffentlichen Verwaltung erfordern die Stärkung bestimmter Führungseigenschaften, denn Web 2.0-Plattformen sind nicht kontrollierbar, sehr wohl aber steuerbar. Web 2.0 ruft also nach Leadership 2.0. Dabei sind folgende Aspekte des Führungsverhaltens zentral: Bewusst entscheiden, aktiv verinnerlichen, Nähe und Freiräume zulassen und Vertrauen schenken. Die Handlungsempfehlungen orientieren sich am Social Media Kompetenzmodell für Führungskräfte. Im Zentrum des Kompetenzdreiecks „Kommunikationskompetenz – Medienkompetenz – Sozialkompetenz“ steht die Motivation der Vorgesetzten. Denn nur wenn sie ihre Vorbildfunktion ernst nehmen, entsteht Identifikation der Mitarbeitenden mit einem neuen Vorhaben wie Social Media.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	III
Zusammenfassung	IV
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	VIII
Glossar	IX
Anhangverzeichnis	X
Teil I: Einführung	1
1. Ausgangslage.....	1
1.1 Vom Verbot zum Gebot	1
1.2 Zielsetzung und Methode der Projektarbeit.....	2
1.3 Stand der Forschung	2
Teil II: Konzeptioneller Teil.....	3
2 Begriffsdefinitionen.....	3
2.1 Social Media	3
2.2 Führung, Personalführung und Führungsverhalten	3
2.3 Implementierung.....	4
2.4 Öffentliche Verwaltung	4
3 Externe Bedingungsgrößen	5
3.1 Wertewandel	5
3.2 Social Media Aktivitäten von Unternehmen	6
3.3 Social Media in der öffentliche Verwaltung.....	8
3.4 Kritische Stimmen	9
4 Institutionelle Bezugsgrößen	10
4.1 Branche Öffentliche Verwaltung.....	10
4.2 Dienstwege und departementale Autonomie	11
4.3 Kommunikation und Kundenorientierung.....	12
4.4 E-Government-Entwicklung.....	13
4.5 Wissensmanagement	13
4.6 Personalmanagement	14
5 Individuelle Bezugsgrößen.....	15
5.1 Verwaltungskultur	15

5.2	Personalführung in der öffentlichen Verwaltung	16
5.3	Mitarbeitende 2.0.....	18
6	Mittelbare Aktionsparameter: Strategie, Struktur, Kultur	19
6.1	Auswirkungen auf Strategie	19
6.2	Auswirkungen auf Struktur	20
6.3	Auswirkungen auf Kultur	21
6.3.1	Kulturwandel und Veränderungsbereitschaft	21
6.3.2	Kulturwandel und Personalführung.....	21
7	Unmittelbare Aktionsparameter	24
7.1	Persönliche Motivation.....	24
7.2	Kontrollierer-Kontrollierten-Dilemma	24
7.3	Changebereitschaft: Gefragte Führungseigenschaften	25
Teil III: Fallstudie		26
8	Praxis Kanton Aargau.....	26
8.1	Social Media Strategie Kanton Aargau	26
8.1.1	Ausgangslage	26
8.1.2	Regierungsrat goes A@rgau 2.0.....	26
8.1.3	Teilprojekte und Pilotprojekte	27
8.1.4	Implementierungsmassnahmen	28
8.2	Ergebnisse der Interviews.....	29
8.2.1	Neue Führungssituation.....	29
8.2.2	Motivation und Commitment	30
8.2.3	Kontrollverlust.....	30
8.2.4	Gefragte Führungseigenschaften	31
8.3	Fazit der Fallstudie	32
Teil IV: Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen.....		34
9	Schlussfolgerungen.....	34
10	Handlungsempfehlungen: Leadership 2.0	35
Literaturverzeichnis		XI
Anhang		XIII
Selbständigkeitserklärung.....		XXIV
Über die Autorin.....		XXV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Von Unternehmen aktiv gepflegte Social Media Kanäle (Bernet & Kunert, März 2011, S. 4).....	7
Abbildung 2: Illustration Jürg Furrer für Social Media Kanton Aargau	8
Abbildung 3: Rahmenmodell der Führung von Lutz von Rosenstiel, eigene Darstellung.....	17
Abbildung 4: Illustrator Jürg Furrer, Social Media Illustrationen Kanton Aargau	26
Abbildung 5: Wichtige Social Media Führungseigenschaften (eigene Darstellung)	32
Abbildung 6: Social Media Kompetenzmodell für Führungspersonen (eigenes Modell).....	36

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Chancen und Gefahren von Social Media (August 2011, Workshop Kommunikationskonferenz mit Prof. Dr. Reinhard Riedl)	22
--	----

Glossar

Baby Boomer	Generation der 1955 – 1965 Geborenen, zählen zu den Digital Immigrants
Community	Eine Gruppe von Menschen mit gemeinsamem Interesse. In der Online-Welt, Menschen die sich auf Plattformen vernetzen.
Digital Immigrants	Als Digital Immigrants werden Personen bezeichnet, die sich mit den digitalen Technologien und Kommunikationsmöglichkeiten erst im Erwachsenenalter vertraut gemacht haben.
Digital Natives	Als Digital Natives werden Personen bezeichnet, die mit den digitalen Technologien und Kommunikationsmöglichkeiten wie Internet, Mobiltelefonie und weiteren aufgewachsen sind.
Employer Branding	Arbeitgebermarketing
Entreprise 2.0	Synonym für Social Media: Von Entreprise 2.0 spricht man, wenn Unternehmen Social Software für das Projekt-, das Wissensmanagement und die interne Kommunikation verwenden (Schindler & Liller, 2011, S. 18).
Facebook	Facebook ist ein soziales Internet-Netzwerk, in dem sich Menschen gegenseitig befreunden. Jeder Benutzer verfügt über eine Profilseite, auf der er sich vorstellen und Fotos oder Videos hoch laden kann. Auf der Pinnwand des Profils können Besucher öffentlich sichtbare Nachrichten hinterlassen oder Notizen veröffentlichen. Alternativ zu öffentlichen Nachrichten können sich Benutzer persönliche Nachrichten senden oder chatten. Mit der Einstellung der Privatsphäre, stellt jedes Mitglied selbst ein, wer welche Informationen zu Gesicht bekommt (Schindler & Liller, 2011, S. 32).
Generation X	Generation der 1965 – 1979 Geborenen, zählen zu den Digital Immigrants
Generation Y	Generation der ab 1980 Geborenen, zählen zu den Digital Natives
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
IOP-Führungskonzept	Konzept von Prof. Norbert Thom und Prof. Adrian Ritz zur modernen Verwaltungsführung. Innovation, Information, Organisation und Personal (IOP) kennzeichnen die vier integralen Bestandteile für die Erneuerung der Verwaltungsführung (Thom & Ritz, 2008, S. 41)
Kununu	Kununu ist mit 213.000 Bewertungen die größte und professionellste Plattform für Arbeitgeberbewertung im deutschsprachigen Raum. Arbeitgeber können sich darauf präsentieren und von Mitarbeitenden anonym bewertet werden (www.kununu.com , abgerufen am 22.7.2012).
Netiquette	(Wortkreuzung aus englisch Net = Netz und französisch etiquette). Steht für die Spielregeln des guten Benehmens auf Social Media Plattformen (Social Media Dossier Kanton Aargau, Januar 2011).
NPM	New Public Management
Podcast	(Wortkreuzung aus der Produktbezeichnung iPod und engl. Broadcast = Sendung, Übertragung). Multimedialinhalte und Audio- oder Video-Form, die regelmässig ins Internet gestellt werden und die von Inter-

	netnutzern abonniert werden können (Social Media Dossier Kanton Aargau, Januar 2011).
Social Media	Unter Social Media werden Internetplattformen zum interaktiven Austausch von Wissen, Meinungen und Erfahrungen verstanden, deren Inhalte von den Nutzern selbst generiert und mittels unterschiedlicher technischer Hilfsmittel wie Computer, Smartphones und Tablet Computern genutzt werden. Zu Social Media gehören Netzwerke wie Facebook, XING, Twitter, Youtube, Wikipedia und ähnliche Plattformen (Kanton Aargau, 2011, Social Media Strategie, S. 5).
Social Web	Synonym für Social Media: Der Begriff Social Web hat den Fokus auf Beziehungen, weil sie im Zentrum von Social Media stehen.
Twitter	Twitter ist ein Microblog (kurze, SMS-ähnliche Textnachricht), in dem Meldungen von maximal 140 Zeichen veröffentlicht werden. Diese werden all jenen Nutzern angezeigt, die dem Verfasser „folgen“ (Follower). Wenn man jemandem folgt, kann man die von ihm veröffentlichten Kurznachrichten, sogenannte „Tweets“ lesen. Jeder Twitterer, der seinen Followern eine Nachricht zur Lektüre empfiehlt (retweet), trägt zur Verbreitung bei. Dieses Schneeballsystem kann ein Thema innert kürzester Zeit zu grosser Verbreitung und Prominenz verhelfen (Schindler & Liller, 2011, S. 32).
Web 2.0	Synonym für Social Media: Tim O'Really prägte 2004 den Begriff Web 2.0. Die Ziffern 2.0 spielen auf die Benennung von Software Versionen an (Schindler & Liller, 2011, S. 4).
Wiki	(Hawaiianisch wiki = schnell) Informationen, die von mehreren Benutzern erstellt und auf einer zentralen Plattform bereitgestellt werden. Zweck eines Wikis ist das Wissensmanagement. Bekanntes Beispiel ist die Online-Enzyklopädie Wikipedia (Social Media Dossier Kanton Aargau, Januar 2011).
XING	(Abkürzung für englisch crossing = Kreuzung) Internetplattform auf der geschäftliche Beziehungen gepflegt werden. XING-Nutzer stellen in ihrem Profil einen Lebenslauf zusammen und informieren über ihre beruflichen Fähigkeiten (Social Media Dossier Kanton Aargau, Januar 2011).
Youtube	(Englisch Tube = Röhre, ugs. Für Fernsehen) Internet-Plattform auf der Nutzer Videos hochladen, anschauen und bewerten können. Social Media Dossier Kanton Aargau, Januar 2011).

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Übersicht Interviewpartner	XIII
Anhang 2: Interviewleitfaden	XVI
Anhang 3: Merkblatt Social Media Kanton Aargau	XX

Teil I: Einführung

1. Ausgangslage

Die öffentliche Verwaltung ist, wie Unternehmen des privaten Sektors, damit konfrontiert, dass Social Media im Arbeitsalltag Einzug halten. Mitarbeitende verwenden Social Media für das geschäftliche und das private Networking. Die Nutzung von Social Media beschleunigt den gesellschaftlichen Trend, dass Arbeit und Freizeit immer mehr vermisch werden. Führungskräfte sind gefordert, den Umgang mit Social Media in den Arbeitsalltag zu integrieren.

1.1 Vom Verbot zum Gebot

Führung ist gefragt. Es kann, wie oft bei Veränderungen im Unternehmensalltag, auch im Fall von Social Media davon ausgegangen werden, dass die Personalführung eine wichtige Rolle spielen wird, wenn es darum geht, Social Media nicht zum Verbot sondern zum Gebot der Stunde zu machen. Aufgrund des zu beobachtenden Verhaltens von Unternehmen und Institutionen im Umgang mit Social Media kann festgestellt werden, dass die Befürchtung besteht, dass sie ein zu grosses Ablenkungspotential für die Mitarbeitenden haben und somit zum Arbeitszeitfresser werden. Eine weitere Angst im Umgang mit Social Media ist der Kontrollverlust über die Kommunikation. Gerade bei der öffentlichen Verwaltung sind das bedeutende Aspekte. Einerseits weil die Unternehmenskultur geprägt ist von der korrekten, zuverlässigen und konformen Aufgabenerfüllung, die in vielen Bereichen durch Normen stark reguliert wird. Denn alles Verwaltungshandeln setzt eine gesetzliche Grundlage voraus (Legalitätsprinzip) und muss demokratisch legitimiert sein (Legitimationsprinzip). Andererseits weil die Tätigkeit der öffentlichen Verwaltung von Politik, Medien und Öffentlichkeit kritisch beobachtet wird. Diese Befürchtungen haben vermutlich dazu geführt, dass viele öffentliche Verwaltungen, aber auch Unternehmen der Privatwirtschaft, als erste Reaktion den Zugang zu sämtlichen Social Media Plattformen gesperrt haben. Die Praxis zeigt aber, dass die Sperrung der Plattformen kein wirksames Mittel ist, denn Mitarbeitende umgehen dieses „technische Verbot“ mit ihren persönlichen Geräten – auch während der Arbeitszeit. Zudem kann sich das Verbot von Social Media negativ auf das Image als Arbeitgeber auswirken. Für die Generation der „Digital Natives“¹ kann der freie Zugang zu sozialen Online-Netzwerken ein wichtiger Entscheid für oder gegen einen Arbeitgeber sein. Deshalb kann man davon ausgehen, dass die zukünftigen Mitarbeitenden Anforderungen an die Kompetenz ihrer Vorgesetzten stellen. Vorgesetzte notabene, die sich aufgrund ihres Alters zu den „Digital Immigrants“² zählen. Dieses Spannungsfeld zwischen Digital Natives und Digital Immigrants und die erwähnten Befürchtungen stellen die Führungspersonen vor die Herausforderung einen klare Haltung einzunehmen im Umgang mit Social Media im Arbeitsalltag.

¹ Als **Digital Natives** werden Personen bezeichnet, die mit den digitalen Technologien und Kommunikationsmöglichkeiten wie Internet, Mobiltelefonie und weiteren aufgewachsen sind.

² Als **Digital Immigrants** werden Personen bezeichnet, die sich mit diesen digitalen Technologien und Kommunikationsmöglichkeiten erst im Erwachsenenalter vertraut gemacht haben.

1.2 Zielsetzung und Methode der Projektarbeit

Zielsetzung. Ziel dieser Projektarbeit ist die Klärung folgender Fragestellung: *Welche Aspekte der Personalführung – insbesondere des Führungsverhaltens – haben Einfluss auf eine gelungene Implementierung von Social Media Aktivitäten in der öffentlichen Verwaltung?* Unter Führungsverhalten wird die Gestaltung des Verhältnisses zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden verstanden. Organisatorische Aspekte werden nur am Rande behandelt.

Methode. Um die Fragestellung zu beantworten, wurde ein exploratives Vorgehen gewählt. Exploration ist ein Vorgehen, das gestützt auf Vorwissen der Literatur und unter Verwendung von Methoden der empirischen Sozialforschung zu einem vertieften Verständnis und einer besseren Beherrschung von Organisationen gelangen will (Steiner, 2011, Folie 32). Im konzeptionellen Teil wurden mittels Literaturrecherche der aktuelle Wissensstand dokumentiert und die Auswirkungen auf das IOP-Führungskonzept (Thom & Ritz, 2008, S. 39-414), insbesondere auf die Kultur und den Aspekt des Führungsverhaltens abgeleitet. Der Praxisbezug der Arbeit befasst sich mit der Implementierung der Social Media Strategie in der kantonalen Verwaltung Aargau. Im Rahmen einer Fallstudie wurden die Erkenntnisse der Literaturrecherche mit den Erfahrungen der Führungspersonen verglichen. Dazu wurden Interviews mit acht Führungspersonen geführt, die bei der Erarbeitung der Strategie involviert waren oder bei deren Implementierung eine Führungsrolle inne hatten. Die Methode der Fallstudie wurde gewählt, weil sie sich besonders für wenig erforschte Fragestellungen eignet (Hunziker, 2010, S. 100). Den Abschluss der Arbeit bilden konkrete Handlungsempfehlungen für Führungspersonen in der öffentlichen Verwaltung.

1.3 Stand der Forschung

Am Anfang. Zum Thema „Social Media und Personalführung“ gibt es noch wenig Forschungsergebnisse. Das bestätigt Prof. Dr. Ruth Stock-Homburg, Professorin für Marketing und Personalmanagement an der technischen Universität Darmstadt: „Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit sozialen Medien steht in der Personalforschung noch relativ am Anfang“ (Stock-Homburg et al., 2012, S. 41).

Wichtige Werke. Diese Projektarbeit bezieht sich hauptsächlich auf das Buch „PR im Social Web“ von Marie-Christine Schindler & Tapio Liller. Im Kapitel 2, das unter dem Titel „Was sich ändert“ steht, wird aufgezeigt, welche wichtige Faktoren sind, die die Führung und die Unternehmenskultur beeinflussen. Das Buch „Social Media Leadership – how to get off the bench and into the game“ des Amerikaners Michael F. Lewis befasst sich mit den für die Führung wichtigen Themen wie „Relevanz für den Geschäftsalltag“, „Wissenstransfer“ und „Reputationsmanagement“. Bei der Untersuchung des Aspekts der Personalführung bezieht sich die Projektarbeit auf das Werk „Führung und Zusammenarbeit – eine unternehmerische Führungslehre“ von Prof. Dr. Rolf Wunderer sowie auf das Buch „Führung von Mitarbeitern, Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement“ von Prof. Lutz von Rosenstiel, Erika Regnet und Michel E. Domsch. Die Verwaltungsoptik basiert auf dem Werk „Public Management“ der Herren Professoren Dr. Norbert Thom und Dr. Adrian Ritz.

Teil II: Konzeptioneller Teil

2 Begriffsdefinitionen

2.1 Social Media

Unter Social Media versteht man unterschiedliche Formen sozialer Internetplattformen, die zum Austausch von Meinungen und Erfahrungen dienen. Zu den bekanntesten Plattformen zählen Facebook, Twitter, Youtube, Wikipedia und XING. Als Kommunikationsmittel werden dabei Text, Bild, Audio oder Video verwendet. Von den traditionellen Massenmedien unterscheiden sich Social Media dadurch, dass sie interaktiv sind. Das bedeutet, dass jeder zum Empfänger, Sender und Kommentator von individuell produzierten Beiträgen werden kann (Schindler & Liller, 2011, S. 28). Gemäss Schindler und Liller (2011, S. 28) identifizierte Jan Schmidt, wissenschaftlicher Referent für digitale Medien und politische Kommunikation am Hans-Bredow-Institut für Medienforschung an der Universität Hamburg drei Faktoren, wie das Social Web in unterschiedlicher Ausprägung genutzt wird:

- Informationsmanagement: Informationen werden gefunden, bewertet, verwaltet.
- Identitätsmanagement: Selbstdarstellung (Preisgabe persönlicher und beruflicher Aspekte)
- Beziehungsmanagement: Kontakte werden geknüpft und gepflegt.

Die für die Unternehmenskommunikation in der öffentlichen Verwaltung wesentlichen Plattformen sind im Glossar beschrieben.

2.2 Führung, Personalführung und Führungsverhalten

Führung. „Führung ist zielbezogene Einflussnahme. Die Geführten sollen dazu bewegt werden bestimmte Ziele, die sich meist aus den Zielen der Unternehmen ableiten, zu erreichen“ (von Rosenstiel, 2011, S. 3). Laut von Rosenstiel gibt es zwei Formen der Einflussnahme:

1. Strukturen: Bei der Führung durch Strukturen ist jedes Detail geregelt. Führungspersonen intervenieren nur, wenn im Ablauf Störungen auftreten.
2. Personen: Bei der Führung durch Menschen handelt es sich um die Beziehung zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden. Das Führungsverhalten des Vorgesetzten, seine Art Ziele zu formulieren, Aufgaben zu koordinieren, das Team zu motivieren, im Dialog mit den Mitarbeitenden zu stehen, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor von Mitarbeiterführung. Über die Persönlichkeit der Führungsverantwortlichen entsteht Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und mit einem neuen Vorhaben (von Rosenstiel, 2011, S. 3-11).

Personalführung. Damit wird die Personalführung zum wichtigen Faktor für das Gelingen von neuen Vorhaben. Personalführung ist die direkte, interaktionale Mitarbeiterführung, die unter strategischen Gesichtspunkten zur Pflege und Gestaltung der Unternehmenskultur beiträgt. Dabei ist es wichtig, dass die Führungskräfte bei der Kommunikation immer wieder eine Verbindung mit der Strategie herstellen (Thom & Ritz, 2008, S. 324).

Führungsverhalten. Unter Führungsverhalten versteht man alle Verhaltensweisen, die auf eine wert-, ziel- und ergebnisorientierte Einflussnahme ausgerichtet sind. Im Fokus steht dabei die gemeinsame Aufgabenerfüllung in einer strukturierten Arbeitssituation. Rolf Wunderrer (2009, S. 204) definiert in der Folge den Führungsstil als eine Kombination von Verhalten, das in einem bestimmten Führungskontext konsistent und wiederkehrend ist. Von Rosenstiel (2009, S. 7) definiert das Führungsverhalten als Ergebnis der Führungseigenschaften einer Person. Allerdings ist das Verhalten nicht nur von der Führungsperson abhängig, sondern immer wesentlich auch von der konkreten Führungssituation geprägt.

2.3 Implementierung

Unter Implementierung wird die operative Einführung und Umsetzung eines strategisch gefällten Entscheids verstanden. Im Rahmen dieser Projektarbeit der Entscheid der politischen Behörde, Social Media in der Unternehmenskommunikation einzusetzen und die damit verbundenen Auswirkungen auf Strategie, Struktur und Kultur. Die Umsetzung von Strategien hat zwei Dimensionen. Einerseits muss das *WAS* konkretisiert werden, indem Ziele, Massnahmen und Budget definiert werden. Andererseits spielt das *WIE* eine wichtige Rolle. Bei der Implementierung geht es darum, die neue Strategie den Mitarbeitenden so zu vermitteln, dass Ängste abgebaut werden und ein verantwortungsvoller Umgang mit dem neuen Instrument gepflegt wird (Thom & Ritz, 2008, S. 287, zitiert nach Kühn/Grünig 2000: 63ff).

2.4 Öffentliche Verwaltung

Laut Schedler und Proeller gibt es keine anerkannte Definition des Begriffs öffentliche Verwaltung. Allerdings kann sie anhand von typischen Eigenschaften wie beschrieben werden:

Die öffentliche Verwaltung trägt durch die Vorbereitung, den Vollzug und die Kontrolle politischer Entscheidungen und auf diesen beruhenden Handlungen zur Erreichung des Staatszwecks und der durch diesen bestimmten öffentlichen Aufgaben bei. Diese Aktionen erbringt sie in einer speziellen vom Staat bereitgestellten und gesetzlich determinierten Organisation, die ihrerseits teils direkt teils indirekt demokratisch legitimiert ist (Schedler & Proeller, 2011, S. 16).

Da sich diese Arbeit mit Führungsfragen in der öffentlichen Verwaltung auseinandersetzt, ist auch der von Thom und Ritz beschriebene systemtheoretische Blick wichtig:

Demnach wird die staatliche Verwaltung als produktives und soziales System bezeichnet, das nicht unabhängig von der Komplexität und Dynamik seines Umsystems und den dadurch entstehenden Bedingungsgrössen gedacht werden kann (....) Die Flexibilität der Systemstrukturen ist entscheidend, damit aktuelle Informationen und Entwicklungen innerhalb und ausserhalb des Systems aufgenommen werden können, um entsprechend darauf zu reagieren. Nur durch Führung und Förderung der Mitarbeitenden in Richtung verbesserte Motivation und Qualifikation für die zu erbringenden Aufgaben wird gewährleistet, dass die Umfeldinformationen wahrgenommen und verarbeitet werden können (Thom & Ritz, 2008, S. 43).

3 Externe Bedingungsgrössen

Vorausschauendes Handeln der Verantwortlichen einer Organisation beinhaltet die Wahrnehmung von Veränderungen im Umfeld und das entsprechende Anpassen von Strategie, Struktur und Kultur. Das Aufkommen von Social Media basiert auf einer technologischen Revolution durch neue Kommunikationstechnologien, die Thom und Ritz (2008, S.44) als eine der vier wichtigen Reformentwicklungen identifiziert haben, die sich nur steuern lassen, wenn sich das politische System und das Verwaltungshandeln anpassen – im Verhältnis vom Bürger zum Staat aber auch bezüglich der Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen innerhalb der Verwaltung. Zwar kann die Ursache des Siegeszugs von Social Media im technologischen Umfeld gefunden werden. Die Auswirkungen allerdings müssen dem sozio-kulturellen Umfeld zugeordnet werden. Im Rahmen dieser Projektarbeit werden deshalb der Wertewandel sowie kritische Stimmen dazu näher angeschaut. Zudem wird im wirtschaftlichen Umfeld beschrieben, wie private und öffentliche Institutionen grundsätzlich mit Social Media umgehen. Rechtliche Fragen sowie die Rolle der Medien und der Politik sind weitere externe Bedingungsgrössen mit Einfluss auf die öffentliche Verwaltung. Diese näher zu untersuchen, würde den Umfang dieser Projektarbeit sprengen.

3.1 Wertewandel

830 Millionen. Von Wertewandel spricht man, wenn sich neue Werte in der Gesellschaft bilden oder wenn die Intensität bestimmter Werte zu- oder abnimmt (Wunderer, 2009, S. 181). Es hat sich etwas verändert! Wir fragen nicht mehr nach der Telefonnummer, sondern: „Bist du auf Facebook?“. Hinter dieser Frage stecken eindruckliche Zahlen: Weltweit waren im Februar 2012 830 Millionen Menschen (+ 4 % im Vergleich zu Dezember 2011) auf Facebook aktiv, in der Schweiz zählte Facebook 2.81 Millionen (+ 3.2 %) aktive Nutzer. Nachdem die Nutzerzahlen in der Schweiz 2011 stagnierten, wächst die Facebook Gemeinde wieder. Der neue Schwung kommt von der Generation 50+. Ihre Community wuchs auf Facebook im ersten Quartal 2012 um 13 % (+ 5 % im Q4 2011), während diejenige der unter 15-Jährigen um 9 % schrumpfte (- 4 % im Q4 2011). Bei den Teens und Twens stagnieren die Zahlen. Die Umschichtung führt dazu, dass mit 48 % nun bereits knapp die Hälfte der Schweizer Facebook-Nutzer älter als 30-jährig ist. 68 % der Community sind zwischen 20 und 50 Jahre alt und höchstwahrscheinlich im Berufsleben aktiv (Bernetblog, 2012, Erhebung Nutzerzahlen im Facebook, Stand Februar 2012, abgerufen am 17.4.12).

Grenzen verschieben sich. Auch wenn laut der Medienberichterstattung im Umfeld des Börsengangs von Facebook im Sommer 2012 festgestellt wurde, dass die Jugendlichen sich von Facebook abwenden, so bleibt doch die Tatsache, dass sie mit dieser Technologie aufgewachsen sind. Unabhängig von der konkreten Plattform verändern die Dialog- und Interaktionsmöglichkeiten und die permanente Verfügbarkeit von Informationen den Umgang der Menschen mit Wissen und Meinungen. Die schnelle, unkomplizierte Art der Kommunikation versorgt Menschen über Grenzen hinweg mit Wissen und Bildung. Vernetzung wird zur Schlüsselkompetenz der Informationsgesellschaft (Pütz, 2012, S. 2). Die Nutzerzahlen zeigen zu-

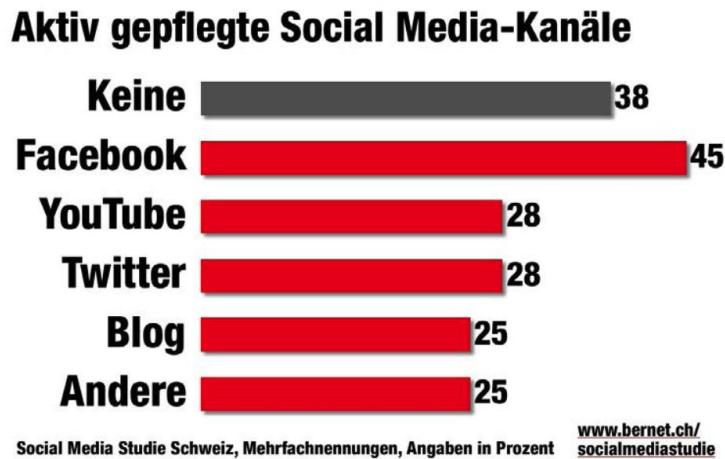
dem, dass sich in der Gesellschaft neue Werte gebildet haben – oder alte, bewährte Werte eine virtuelle Heimat finden: Das Bedürfnis der Menschen nach Freundschaft, Gruppenzugehörigkeit und Selbstdarstellung und der damit einhergehenden Aufmerksamkeit ist nicht neu. Werte notabene, die auch die Unternehmen und das Verhalten ihrer Mitarbeitenden prägen, nur dass durch Social Media ein zeit- und ortsunabhängiger Austausch möglich wird. Menschen rücken näher zusammen und Rollen vermischen sich (Schindler & Liller, 2011, S. 69-70).

Authentizität zählt. Das Rollenverständnis auf Social Media gilt es in der Beziehung Vorgesetzte und Mitarbeitende neu zu definieren – nicht zuletzt deshalb weil es mit Social Media für alle internen und externen Anspruchsgruppen Plattformen gibt, auf denen das Verhalten als Unternehmen kontrolliert und kommentiert werden kann. Michael F. Lewis dazu: „I had conceded that the customer could control the message now and that social media wasn’t just for kids anymore“ (2011, S. 22). Der Anspruch an Übereinstimmung von Mitteilen und Handeln – an die Authentizität – steigt. Das ist auch wichtig für die Reputation eines Unternehmens. Es gibt genug Beispiele, die dokumentieren, wie schnell der Ruf eines Unternehmens durch Aktionen von Mitarbeitenden oder Kunden auf Social Media angeschlagen wird.

Unter Beobachtung. Michael F. Lewis zitiert Erik Qualman’s Buch Socialnomics: „Social Medias preventative behavior is somewhat of a drag, but a good thing on the whole. It’s making us to adhere to the old adage, live your life as if your mother is watching“ (2011, S. 67). Qualman hält fest, dass die Social Media Gemeinde sehr gut darin ist, Verhalten von Organisationen zu entdecken und diejenigen, die lügen, betrügen oder unnötig übertreiben, zu bestrafen. Mit dem Bewusstsein, dass die Mutter einem über die Schulter schaut, sieht er einen besseren, ethischeren Weg Geschäfte zu machen. Ehrliches Handeln bringt Vertrauen der Kunden und Angestellten. Es sei das Gegenteil von dem, was viele tun – möglichst geheim handeln und nur preisgeben, was gefragt wird oder Nutzen bringt. Allerdings ist diese absolute Transparenz nicht für jedes Unternehmen richtig, v.a. dann nicht, wenn die Bereitschaft dazu fehlt. Dieser Entscheid muss bewusst gefällt werden. Macht man mit, sind die Erwartungen der Nutzer so, dass man sich ins Glashaus begibt und die alten PR-Taktiken aufgibt und zeigen muss, wer mit welchen Werten das Unternehmen repräsentiert (Lewis, 2011, S. 69-71).

3.2 Social Media Aktivitäten von Unternehmen

Mehrheitlich Aktiv. Auch Unternehmen haben erkannt, dass sich ihre Mitarbeitenden und Anspruchsgruppen in grosser Zahl auf Social Media Plattformen vernetzen und machen erste Erfahrungen mit mehr oder weniger gezielten Aktivitäten. Laut der Berner ZHAW Studie Social Media Schweiz 2012 setzen zwei Drittel der Schweizer Unternehmen, Organisationen und Behörden bereits auf Social Media. Die meisten von ihnen setzen keine zusätzlichen Ressourcen dafür ein. Die Hälfte der Befragten basiert ihre Aktivitäten auf einer Strategie. Facebook ist die mit Abstand am meisten verwendete Plattform vor YouTube, Twitter und XING.



Frage: Welche der Social Media Kanäle pflegt Ihr Unternehmen aktiv (Bereitstellung von Informationen)? N = 60

Abbildung 1: Von Unternehmen aktiv gepflegte Social Media Kanäle (Bernet & Kunert, März 2011, S. 4)

Herausforderung und Experiment. Interessant ist, dass die Umfrage ergeben hat, dass die meisten Befragten den Aufwand höher einschätzen als den Nutzen – allerdings glauben auch viele an eine zunehmende Bedeutung von Social Media in der Unternehmenskommunikation. Weitere wichtige Erkenntnisse der Studie sind, dass die wichtigsten Ziele beim Einsatz von Social Media der externe Dialog, die Pflege von Image und das Verbreiten von Informationen zu Dienstleistungen sind. Als grösste zukünftige Herausforderung werden der grosse Aufwand, das mangelnde Interesse der Empfänger und der drohende Kontrollverlust genannt (Bernet, 2012, S. 19). Demgegenüber steht die Chance, die mit der Anonymität der digitalen Welt einhergehende Entpersonalisierung zu überwinden, und dem Unternehmen und seinen Produkten oder Dienstleistungen eine vertrauensvolles, persönliches Gesicht zu geben (Lewis, 2011, S. 44). Die meisten Unternehmen sind in der Experimentierphase. Chancen und Risiken sind noch diffus. Aufgrund des Medienkonsums ist davon auszugehen, dass die Art und Weise wie künftig intern und extern kommunizieren wird, sich verändern wird (Schindler & Liller, 2011, S. 5). Da Kommunikation ein wichtiger Teil in der Personalführung darstellt, ist anzunehmen, dass das auch Folgen für das Führungsverhalten der Vorgesetzten haben wird.

Umdenken. Kein Unternehmen wird um Social Web herumkommen. Neu ist, dass Meinungen und Anfragen nicht mehr über Kontaktformulare abgewickelt werden, sondern potentiell für jedermann sichtbar. Diese neue Art der öffentlichen Beobachtung beeinflusst das Verhalten eines Unternehmens und stellt Unternehmen vor die Herausforderung, Strukturen und Kulturen anzupassen. Die grosse Angst ist der Kontrollverlust über die Kommunikation und über das Verhalten der Mitarbeitenden. Jetzt ist die Führung gefragt (Schindler & Liller, 2011, S. 47). Organisationen, die es schaffen, sich zu öffnen statt sich abzuschotten, die Vertrauen vorschiessen statt hundertprozentige Kontrolle haben zu wollen, werden es eher schaffen. Dieser Weg braucht da und dort ein Umdenken (Schindler & Liller, 2011, S. 18).

3.3 Social Media in der öffentliche Verwaltung

Dabei? Die deutsche Bundeskanzlerin Angela Merkel richtet sich per Video-Podcast an die Bürgerinnen und Bürger. Im Kanton Aargau wird live aus der Medienkonferenz getwittert. Gleichzeitig ist vielerorts für die Mitarbeitenden der Zugang zu Social Media Plattformen gesperrt. Angst vor Arbeitszeitfresser, zu viel Datenverkehr und Kontrollverlust prägen den Umgang mit Social Media in der öffentlichen Verwaltung. Wie gut vorbereitet sind Bund, Kantone und Gemeinden auf diese neue Form der Kommunikation und Partizipation?



Abbildung 2: Illustration Jürg Furrer für Social Media Kanton Aargau

Ob sie gut vorbereitet sind, kann derzeit noch nicht beurteilt werden, aber die Berner ZHAW Studie Social Media 2012 (S. 5) hat in Bezug auf die Beteiligung von Behörden, Politik und Verbänden ergeben, dass 56 Prozent sich auf Social Media präsentieren. Besonders hoch ist der Wert mit 73 Prozent bei den Non-Profit-Organisationen, weil sich emotionale Themen besonders zur Verbreitung auf sozialen Netzwerken eignen. Ein Fakt, der auch für öffentliche Verwaltungen nicht zu unterschätzen sein wird.

Potential nutzen. Der Schlussbericht zur Studie „Verwaltung und E-Government 2010“ (gfs, 2010, S. 65), der im Auftrag des Bundes und der Kantone erstellt wurde, hält fest, dass Social Media in Zukunft ein wichtiges Thema sein wird. Ein Drittel der Gemeinden und zwei Drittel der Kantone und Bundesämter engagieren sich auf den Plattformen. Dabei war die Zugangsbeschränkung für Mitarbeitende ein wichtiges Thema. Auf Bundesebene waren Zugangseinschränkungen oder Sperrung von Social Media die Regel (96 %), auf Kantonsebene war der Zugang ebenfalls eingeschränkt (59 %). Die Begründung für die Zunahme der Bedeutung von Social Media ist, dass die Onlineangebote der Verwaltungen täglich zu tausenden Kontakten mit den Anspruchsgruppen führen (gfs, 2010, S. 54). Auf die Frage, welche Angebote für E-Government am dringendsten ausgebaut werden müssen, steht an erster Stelle die konkrete Geschäftsabwicklung. An zweiter und dritter Stelle folgen bereits Kundenkontakt und Navigation/Technik (gfs, 2010, S. 53). Daraus kann geschlossen werden, dass der Wunsch nach einem benutzerfreundlichen Zugang zur Verwaltung besteht. Mit Social Media gibt es diesen Zugang bereits. Verwaltungen stehen vor der Herausforderung, diesen Zugang in ihre beste-

henden Abläufe zu integrieren. Bezüglich der Zugriffsbeschränkungen ist davon auszugehen, dass seit der Publikation des zitierten Schlussberichts Ängste abgebaut und die Einschränkungen gelockert worden sind. So titelte der Blick am 16.11.2011: „Beamte dürfen wieder. Für die meisten Bundesangestellten war Facebook jahrelang tabu. Das ändert sich jetzt.“

Sinn und Zweck. Im Bezug auf den Einsatz von Social Media sagt der Schlussbericht aus, dass Wikipedia, Blogs und XING die meist genutzten Plattformen sind. Facebook wurde als zu wenig nutzenbringend beurteilt. Grundsätzlich waren viele Befragte unsicher, was Sinn und Zweck von Social Media sein soll, vor allem weil der Nutzen noch zu wenig erkennbar ist. Mit Blick auf die Zukunft planen vor allem die Bundesämter einen Ausbau der Video- und Blogportale. Die Gemeinden sind am direkten Austausch über die Sozialen Medien interessiert (gfs, 2010, S. 66). Laut Professor Dr. Reinhard Riedl (1.6.2011, Referat Kanton Aargau), Leiter Forschung und Dienstleistungen an der Fachhochschule Bern, stellen Social Media für die öffentliche Verwaltung in erster Linie einen öffentlichen Raum zum Dialog mit den Anspruchsgruppen dar. In zweiter Linie können sie für die politische Interaktion, für die Krisenkommunikation und für Geschäftsbeziehungen (E-Government) eingesetzt werden. Für die politische Partizipation haben Social Media – ausser in Krisensituationen - bisher nur eine geringe Akzeptanz, obwohl sich das Instrument eigentlich sehr dafür eignen würde.

3.4 Kritische Stimmen

Privatsache. Auf die Frage, welche Folgen der mit Internet und Social Media einhergehende Wandel in der Informationsvermittlung hat, antwortete Prof. Dr. Otfried Jarren, Ordinarius für Publizistikwissenschaften und Medienforschung an der Universität Zürich:

Ich bin davon überzeugt, dass ein grosser Teil dessen, was unter den Begriffen Social Web und Social Media läuft, keine im engeren Sinne publizistische Funktion hat, sondern eher Privat- und Gruppenkommunikation ist. Communities sind sicher nicht mit allgemein öffentlicher Kommunikation gleichzusetzen, für die sich alle interessieren. Ausnahmen bestätigen die Regel, zum Beispiel in Krisen- oder Kriegssituationen. Communities schaffen eine Form von Gruppen- oder Themenöffentlichkeit und sind sozial, aber in ihrer Auswirkung nicht wirklich gesellschaftlich dauerhaft relevant (Pregel, Interview in der Zeitschrift Tendenz, 2.10).

Gefahr Transparenz. Auch Dr. Miriam Meckel, Professorin für Corporate Communication an der Universität St. Gallen äusserte sich in einem Interview mit dem Sonntag (22.4.2012) kritisch zu den Mechanismen von Social Media. Sie warnte insbesondere vor den Folgen der Personalisierung und vor absoluter Transparenz. Einerseits sei die Personalisierung, die uns Informationen aufgrund unseres Internetverhaltens liefert, praktisch. Andererseits beeinflusse sie unsere Entscheidungsfindung massiv. Diese Form der Entwicklung und Vernetzung des menschlichen Denk- und Entscheidungsprozesses führe dazu, dass die Menschen ihre Perspektiven nicht mehr erweitern, sich mit Widersprüchen nicht mehr auseinandersetzen und dadurch auch nichts mehr lernen. Die Transparenz, die immer mehr zum höchsten Gut erhoben wird, und die Öffentlichkeit, die in den Social Media hergestellt wird, dürfen nicht zum Selbstzweck werden.

Die wichtigsten Erkenntnisse

Wenn sich weltweit über 830 Millionen Menschen auf einer Social Media Plattform vernetzen und bereits zwei Drittel der Schweizer Unternehmen und Behörden sich hier tummeln, dann findet ein Wertewandel statt, der auch Auswirkungen auf die Arbeitswelt hat. Die zeit- und ortsunabhängige Möglichkeit der permanenten Interaktion verändert den Umgang von Menschen mit Wissen und Meinungen. Wesentlich ist, dass die Kommunikation öffentlich und interaktiv ist. Transparenz, Kollaboration, Wissensmanagement und Krisenkommunikation scheinen gerade in der Behördenkommunikation riesige Chancen darzustellen. Noch dominieren aber die Angst vor dem Kontrollverlust, das vielerorts noch mangelnde Interesse der Community und der noch nicht klar nachvollziehbare Nutzen.

Führungsherausforderung: Der Entscheid für die Präsenz auf Social Media und die Bereitschaft für mehr Transparenz und öffentlichen Dialog muss bewusst gefällt werden. Danach ist das Verwaltungshandeln anzupassen, indem Rollen geklärt und Strategien und Strukturen angepasst werden sowie eine Kulturentwicklung eingeleitet wird.

4 Institutionelle Bezugsgrössen

In diesem Kapitel werden wesentliche institutionelle, betriebstypische Bezugsgrössen einer Verwaltung beschrieben, die auf die Einführung von Social Media begünstigend oder behindernd wirken können. Die Rede ist von der Branche, der Kommunikation und Kundenorientierung, von E-Government und vom Wissens- und Personalmanagement. Eigentlich müsste auch das Thema Ressourcen, das bei einer potentiellen 24-Stunden-Erreichbarkeit entscheidend sein kann, aufgegriffen werden. Da die meisten öffentlichen Verwaltungen noch in der Experimentierphase stehen, gibt es zum Ressourcenbedarf noch keine verwertbaren Daten.

4.1 Branche Öffentliche Verwaltung

Spannungsfeld. Die öffentliche Verwaltung hat mit der New Public Management (NPM)-Reform in den letzten Jahren bereits einen beträchtlichen Wandel in Richtung Dienstleistungskultur durchlebt. Das dort erlebbare Spannungsfeld zwischen der betriebswirtschaftlichen und der rechtsstaatlichen, demokratischen Dimension präsentiert sich auch im Zusammenhang mit Social Media. Dialog, Meinungsäusserungen und Wissensmanagement auf Social Media verlaufen nicht nach hierarchischen Prinzipien, haben keine Legitimation wie beispielsweise das ordentliche Vernehmlassungsverfahren und sind auch nicht beschwerdefähig. Gleichzeitig besteht die Chance, NPM-typische Anliegen wie zum Beispiel Kundenorientierung, Transparenz, Kollaboration und Partizipation zu stärken und damit den immer noch laufenden Wandel zur Dienstleistungskultur zu unterstützen. Das politische System beeinflusst zudem sehr direkt die Tätigkeiten in der Verwaltung. Die Tradition von Vollzug und Umsetzung politischer Entscheide hat sich aber gewandelt. Entscheidungen und Handlungen der Verwaltung sind geprägt durch das Verhalten der Mitarbeitenden, welche sich grundsätzlich am Gesetz orientieren. Trotzdem bleiben Ermessens-, Handlungs- und Verwaltungsspielräume, die das Einfließen persönlicher Werthaltungen erlauben (Schedler & Pröller, 2011, S. 19 - 20).

4.2 Dienstwege und departementale Autonomie

Das Ende des Dienstweges? Schedler und Pröller (2011, S. 28) schreiben, dass die neuen Möglichkeiten der Informationsverarbeitung die hierarchische Gliederung beeinflussen und das Dienstwegprinzip überholt ist. Die neue Technologie ermöglicht Delegation und gleichzeitig kann Wissen auf breiter Ebene rund um die Uhr verfügbar gemacht werden. Das wiederum führt zu einem Abbau von Hierarchien zugunsten einer Integration von Aktivitäten innerhalb und über die Organisation hinaus (Schedler & Pröller, 2011, S. 266). Es reicht allerdings nicht, nur die Technologie zur Verfügung zu stellen, sondern Prozesse müssen angepasst und das Verwaltungshandeln verändert werden (Schedler & Pröller, 2011, S. 263). Im Zusammenhang mit Social Media geht es darum, innerhalb der bestehenden Strukturen den Mitarbeitenden einen grösseren Spielraum für die Kommunikation zuzugestehen. Dabei müssen bewährte Verwaltungsprinzipien nicht über den Haufen geworfen werden. Legalitätsprinzip, Gleichheitsgebot, Rechtsweggewährleistung, Verhältnismässigkeits- und Hierarchieprinzip haben auch beim bereits länger andauernden Wandel mit der Einführung von Mail- und Internet-Kommunikation ihre Gültigkeit behalten (Schulz & Hoffmann, 2011, S. 34).

Zentral oder dezentral? Die Autonomie des von einem Regierungsrat geführten Departements ist beträchtlich. Dazu gehört auch die Kommunikationshoheit über die departementalen Themen, die das Image des Departements und des Vorstehers wesentlich beeinflussen. Demgegenüber steht der Anspruch der Kollegialbehörde an eine einheitliche Kommunikation, was schon in den bestehenden Abläufen nach Standardisierung und Zentralisierung ruft. Die Macht der departementalen Autonomie gepaart mit der Angst vor Kontrollverlust führt bei vielen kantonalen Verwaltungen zur Schaffung einer zentralen Social Media-Stelle, welche die Anfragen koordiniert beantwortet, was bei der Themenvielfalt einer Verwaltung nicht einfach ist. Auch Peter Buri, Regierungssprecher Kanton Aargau, plädiert dafür die Social Media Kommunikation zu zentralisieren, da dies aufgrund der Aktualitätsansprüche und der hohen Frequenz einfacher zu handhaben sei als dezentral (Buri, 2011, S. 17). Denn wenn die Beantwortung zuerst noch von den departementalen Verantwortlichen abgesegnet werden muss, gehen Nutzen und Charme von Social Media verloren. Social Media lebt von Tempo und unkomplizierten Antworten. In der Einführungsphase kann dieses zentralisierte Vorgehen richtig sein, da es darum geht Erfahrungen zu sammeln und zu lernen. Die Autorin dieser Projektarbeit kann sich aber vorstellen, dass Social Media in wenigen Jahren den gleichen Stellenwert wie E-Mail- und Telefon-Kommunikation haben werden. Geschulte Mitarbeitende müssten in der Lage sein, Bürgeranfragen auf diesem Weg zu bearbeiten. Heute quittieren die Kommunikationsverantwortlichen auch nicht jede Korrespondenz. Social Media Nutzer orientieren sich zudem an Themen, nicht an Organisationen. Bei der Themenvielfalt einer öffentlichen Verwaltung wird es darum gehen, dass die Kommunikations- und Publikationskompetenzen der Mitarbeitenden für bestimmte Themen und Dossiers ausgeweitet werden. Dabei sind sie dafür zu sensibilisieren, dass der grosse Unterschied die Öffentlichkeit der Kommunikation ist und dass der Anspruch an Übereinstimmung von Mitteilen und Handeln steigen wird.

4.3 Kommunikation und Kundenorientierung

Man kann nicht nicht kommunizieren. Behörden haben einen Kommunikationsauftrag, der in der Verfassung festgehalten ist. Zudem wurde beim Bund und den meisten Kantonen in den letzten Jahren das Öffentlichkeitsprinzip mit Geheimnisvorbehalt eingeführt. Das Ziel ist die Schaffung von Transparenz und die Stärkung des Vertrauens der Bevölkerung in die Verwaltung. Einwohnerinnen und Einwohner sollen die Möglichkeit haben, selber aktiv ihr Informationsbedürfnis zu stillen. Die Strategie des Bundesrats für eine Informationsgesellschaft in der Schweiz hält fest:

Alle Einwohnerinnen und Einwohner der Schweiz sind in der Lage, die Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) kompetent, sicherheitsbewusst und eigenverantwortlich zur Verbesserung und Erweiterung ihrer Kommunikations- und Handlungsmöglichkeiten einzusetzen und sich gegen die Gefahren im Online-Bereich zu schützen. Die IKT ermöglichen neue Kommunikationsformen und unterstützen die politische Meinungsbildung und Beteiligung an einer informierten und demokratischen Gesellschaft (2011, S. 5).

Social Media scheinen dafür das ideale Instrument zu sein, da es für Dialog und Partizipation konzipiert wurde. Direkter und öffentlicher Dialog werden möglich, ohne dass man auf die Massenmedien als Vermittler angewiesen ist.

Paradigmenwechsel. Die Herausforderung für Führungskräfte und Mitarbeitende ist zu lernen, mit dieser Form der interaktiven und öffentlichen Kommunikation umzugehen. Der Aargauer Regierungssprecher Peter Buri (2011, S. 4) spricht gar von einem Paradigmenwechsel von der Verlautbarungs- zur Dialogkommunikation in der Verwaltung. Er sieht dabei die Herausforderung bei der Relevanz der zu kommunizierenden Inhalte, in der Tonalität und der Berechtigung im Namen des Kantons auf Social Media zu kommunizieren. Weiter gilt es die politische und rechtliche Verbindlichkeit und die Abgrenzung zu den institutionalisierten, offiziellen Kanälen (z. B. Medienmitteilungen, Vernehmlassungsverfahren) zu beachten.

Kundenorientierung. Die Stärkung der Kundenorientierung ist ein Ergebnis der NPM-Entwicklung. Social Media eröffnen hier in der Beziehung zu den Bürgern neue Welten:

- Hilfe zu Selbsthilfe. In Foren können Kunden ihre Erfahrungen austauschen und so ein Problem lösen, ohne dass sie direkt mit der Verwaltung Kontakt aufnehmen müssen.
- Erwartungsmanagement. Erwartungen an die öffentliche Verwaltung können formuliert werden. Gleichgesinnte gesellen sich dazu und erhalten eine öffentliche Stimme.
- Ventil für Frustration. Kunden drücken ihren Ärger aus.

Wenn die Verwaltung diese Chance nutzen will, muss sie bereit sein den Kunden zuzuhören, Kritikfähigkeit an den Tag legen, Probleme lösen wollen und das Kundenfeedback ernst nehmen. Damit eine Organisation dieses Verhalten sicherstellen kann, muss sie die Voraussetzungen dafür schaffen. Dabei geht es vor allem um das Etablieren einer Unternehmenskultur, die den Kunden und Bürger näher an die Organisation heranlässt und ihn mit seinen individuellen Bedürfnissen und Meinungen anerkennt (Schindler & Liller, 2011, S. 257-258).

4.4 E-Government-Entwicklung

Frau Prof. Dr. Stefanie Teufel, Direktorin des International Institute of Management in Technology an der Universität Fribourg ist der Ansicht, dass Social Media nicht isoliert betrachtet werden dürfen, sondern im Zusammenhang mit der Entwicklung von E-Government:

Die Gesellschaft verändert sich und ihre Kommunikationseigenschaften, die „Digital Natives“ erobern langsam aber sicher die Welt und die öffentliche Verwaltung stehen durch diese Entwicklungen ebenfalls vor einem Umbruch. Der Paradigmenwechsel von „government-to-you“ hin zu „government-with-you“ muss von den Entscheidungsträgern in den Verwaltungen erkannt, akzeptiert und verinnerlicht werden, um einen bürgerorientierten und bürgerzentrierten Verwaltungsablauf zu gewährleisten. Social Media bietet einen Weg – unter vielen anderen – um diesen Paradigmenwechsel zu vollziehen (Interview mit Prof. Dr. Stefanie Teufel, publiziert am 20.12.2011 auf der Webseite der SGVW).

Grundsätzlich kann angemerkt werden, dass E-Government den unkomplizierten und effizienten Zugang der Anspruchsgruppen zu den Behörden zum Ziel hat. Social Media eröffnen hier dank Echtzeit-Interaktion neue Perspektiven zu mehr Bürgernähe und Kundenorientierung. Transparenz, Kollaboration und Partizipation sind die drei Hauptziele von E-Government. Sie können durch Social Media Aktivitäten gestärkt werden. „Zu beachten ist dabei allerdings, dass die Technik alleine keine Reform auslöst, sondern die Aufgeschlossenheit der Bürgerinnen und Bürger conditio sine qua non ist“ (Schedler & Pröller, 2011, S. 269).

4.5 Wissensmanagement

Eines der Grundprinzipien von Social Media ist das Teilen von Wissen. Die Vergemeinschaftung von Wissen bietet die Chance Sachverhalte umfassend darzustellen und andere Perspektiven zu erkennen. Dank informierten Mitarbeitenden und der Möglichkeit Wissen hierarchieübergreifend zu nutzen, können bessere Entscheidungen gefällt werden. Voraussetzung dafür sind Loyalität und Vertrauen der Mitarbeitenden untereinander und in die Führung und die Überzeugung, dass die kollektive Intelligenz dank Wissensmanagement gestärkt wird. (Schindler & Liller, 2011, S. 214–216). Die Businessportale (XING, Wikis, Blog, Ideenmanagementplattformen) eignen sich für Wissensaustausch und Kollaboration. Bei allen Anwendungen finden sich Gleichgesinnte zum Austausch über ein Thema, an dem sie gerade arbeiten. Diese neuen Formen der Zusammenarbeit generieren einen Mehrwert, indem Wissen besser genutzt wird und über hierarchische Grenzen hinweg zusammengearbeitet wird (Stock-Homburg et al., 2012, S. 33). Führungskräfte sind gefordert, ihre Mitarbeitenden zu motivieren an diesen Netzwerken aktiv teilzunehmen. Wissen ist nicht mehr nur Macht – sondern Wissen wird so zur treibenden Kraft bei der Aufgabenerfüllung. Zudem senden Unternehmen, die sich auf Social Media präsentieren, die Botschaft aus, dass sie eine hohe Dialogbereitschaft und kollaborative Kultur pflegen. Dieses Versprechen gilt es auch bei den Mitarbeitenden einzulösen (Schindler & Liller, 2011, S. 214).

4.6 Personalmanagement

„Das Personal als wichtigste Ressource, aber auch kritischer Faktor öffentlicher Institutionen soll zeitgemäss, vorbildlich und mittels neuester Erkenntnisse der Personalmanagementlehre geführt werden“ (Thom & Ritz, 2008, S. 308). Social Media beeinflussen das Personalmanagement insbesondere bei der Personalgewinnung und bei der Personalentwicklung. Besonders gross ist der Einfluss auf die Personalführung. Diese Projektarbeit befasst sich zentral mit der Frage der Personalführung, weshalb dieses Thema in Kapitel 5.2 und 6.3.2 behandelt wird.

Personalgewinnung. Social Media werden bei der Personalgewinnung vor allem bei der Rekrutierung und dem Employer Branding (Stärkung der Arbeitgebermarke) eine Rolle spielen. Hier eröffnet sich auf Plattformen wie XING ein Kanal mit interessanten Netzwerkmöglichkeiten. Social Media bergen aber auch Gefahren. So gibt es zahlreiche Beispiele wie sich unzufriedene Mitarbeitende auf Social Media über ihren Arbeitgeber beschwerten. Bereits existieren mit Kununu und ähnlichen Seiten Arbeitgeberbewertungsplattformen. Innert kürzester Zeit kann via Social Media eine Masse von Mitarbeitenden mobilisiert werden und eine noch grössere Menge der Öffentlichkeit interessiert sich dafür. Unternehmen und ihre Führungspersonen stehen im Schaufenster der Öffentlichkeit. Das Bewusstsein der Führungspersonen für diese Form der sichtbaren Kommunikation und die damit verbundene Wahrnehmung in der Öffentlichkeit muss gestärkt werden (Stock-Homburg et al., 2012, S. 29).

Personalentwicklung. Wenn sich Social Media als Kommunikationskanal etabliert, müssen die Kompetenzen der Mitarbeitenden und Führungspersonen so entwickelt werden, dass die Mitarbeitenden einen verantwortungsbewussten und unkomplizierten Umgang pflegen. Dazu gehört die Schulung der Medienkompetenz ganz allgemein, aber auch die Schulung der Führungskräfte in den an Bedeutung gewinnenden Fähigkeiten wie Vertrauen, Wissensmanagement, Transparenz, Authentizität und Fehlertoleranz. Alles Fähigkeiten aus dem Bereich der Sozialkompetenz, die sich nur bedingt durch Schulung oder andere Massnahmen erhöhen lässt. Darum rät Rolf Wunderer (2009, S. 134) bei der Selektion und Beförderung besonders auf die an Bedeutung gewinnenden Fähigkeiten zu achten. Neben den klassischen Personalentwicklungsmassnahmen empfiehlt sich zudem eine Informationskampagne. Denn nur wenn die Mitarbeitenden verstehen, warum eine Strategie implementiert wird, und welches ihre Rolle dabei ist, sind sie bereit, ihren Beitrag zum Gelingen zu leisten.

Die wichtigsten Erkenntnisse

Das verwaltungstypische Spannungsfeld zwischen der rechtsstaatlichen und betriebswirtschaftlichen Dimension wird durch Social Media noch sichtbarer. Auf die Implementierung von Social Media hindernd wirken die stark hierarchische Gliederung, die departementale Autonomie und das noch nicht klar erkennbare Interesse der Anspruchsgruppen. Fördernd wirken das Öffentlichkeitsprinzip, die Kultur der Kundenorientierung, die E-Government-Entwicklung und der Wunsch nach mehr Partizipation der Bürger. Wenn die Möglichkeit der Vernetzung und des Wissensmanagements genutzt werden soll, wird dies zur Verflachung der Hierarchien führen. Das Personalmanagement kann mit Rekrutierungsaktivitäten auf Social

Media das Employer Branding stärken und mit Personalentwicklungsmassnahmen die Medien- und Führungskompetenz aller Mitarbeitenden stärken.

Führungsherausforderung: Will man Interaktion und Kollaboration auf Social Media aktiv bewerben, funktioniert dies nur, wenn den Mitarbeitenden der notwendige Handlungsspielraum eingeräumt wird, die Kompetenzen erweitert werden und wenn die Verwaltung bereit ist, mehr Nähe aller Anspruchsgruppen zuzulassen. Zudem signalisiert sie mit der Social Media Präsenz eine Kultur des Dialogs und der Kollaboration. Hier besteht die Gefahr einer Glaubwürdigkeitslücke, wenn dieses Versprechen in der Realität nicht eingelöst wird.

5 Individuelle Bezugsgrössen

Die individuellen oder auch personellen Bezugsgrössen umfassen deutlich sichtbare aber auch verborgene Seiten im Verhalten der Mitarbeitenden. Sie sind für das Gelingen von Reformen oder neuer Vorhaben wie Social Media bedeutend, da damit ein Kulturwandel ausgelöst wird. Die Veränderung dieser Bezugsgrössen ist ein schwieriger und länger andauernder Prozess. Der Erfolg hängt massgeblich von einer unterstützenden Personalführung ab (Thom & Ritz, 2008, S. 45). Das Gelingen der Implementierung von Social Media wird massgeblich von der Verwaltungskultur, der Personalführung und dem Verhalten und der Einstellung der Mitarbeitenden und Vorgesetzten geprägt, welche nachfolgend beschrieben werden.

5.1 Verwaltungskultur

Vielschichtig. Die Unternehmenskultur ist auch in der öffentlichen Verwaltung geprägt von Werten, Einstellungen und Verhalten der Mitarbeitenden. Zum Wertesystem gehören auch die Menschenbilder sowie eine verbindliche Führungsphilosophie (Wunderer, 2009, S. 6). Die Verwaltungskultur ist sehr vielschichtig. Einerseits ist sie geprägt von traditionellen, kollektiven Werten wie Gleichbehandlung, Loyalität, Rechtmässigkeit, Integrität, Korrektheit, Pflichtbewusstsein und Professionalität. Das oberste Prinzip im Verhalten der Mitarbeitenden ist das Legalitäts- und Demokratieprinzip. Diese Haltung wird auch als Pflichtethik bezeichnet, die das Verwaltungshandeln massgeblich auszeichnet. Sie basiert auf einem Staatsverständnis, das auf Rechten und Pflichten des Staates gegenüber seinen Einwohnern aufbaut. Die pflichtbewusste Einhaltung streng vorgegebener Verfahren steht im Einzelfall über dem erzielten Ergebnis (Schedler & Pröller, 2011, S. 26). Andererseits hat die NPM-Reform eine Kulturentwicklung hin zu mehr Ermessens- und Gestaltungsspielraum und hin zu unternehmerischem Denken und Handeln bewirkt. Dazu gehören Werte wie Effektivität, Kundenfreundlichkeit, Effizienz, Eigenverantwortung und wirkungsorientiertes Handeln.

Fehlertoleranz und Rückversicherungsmentalität. Nicht zu unterschätzen ist auch der Einfluss der Politik auf die Verwaltungskultur. Mit der Einführung von Social Media wird ein innovativer Weg beschritten, der mehr Transparenz ins Verwaltungshandeln bringen kann – gewollt oder ungewollt. Hemmend für eine erfolgreiche Einführung kann dabei die für Verwaltungen typische Kultur der geringen Fehlertoleranz sein (Thom & Ritz, 2008, S. 126). Fehler widersprechen dem rechtsstaatlichen Handeln und sollen durch gesetzestreue und ex-

akte Ausführung verhindert werden. Fehler bergen Risiken und deshalb ist einerseits die Fehlertoleranz gering und andererseits entsteht dadurch eine Rückversicherungskultur, die in zahlreichen Expertisen zum Ausdruck kommt. Gründe für dieses Verhalten sind drohende Sanktionen durch die Politik aber noch viel mehr die Angst vor dem medialen Pranger.

Spannungsfeld der Werte. Mitarbeitende der Verwaltung stehen in ihrer täglichen Arbeit in diesem Spannungsfeld der Werte, die sich nicht ablösen, sondern sinnvoll und situationsbezogen gezielt zum Tragen kommen. Klare Regelungen unterstützen korrektes Arbeiten und die Umsetzung politischer Beschlüsse. Dem stehen die für Social Media wichtigen Werte wie Authentizität, Kreativität, unmittelbarer und transparenter Dialog gegenüber. Führungspersonen sind gefordert, Schwerpunkte neu zu setzen - zwischen der Sicherheit des routinemässigen Handelns und dem risikobehafteten Weg der Innovation (Thom & Ritz, 2008, S. 126).

5.2 Personalführung in der öffentlichen Verwaltung

Führungskultur. Es können drei Grundtypen der Führungskultur unterschieden werden:

- Regelungskultur. Führung erfolgt über Normen und Regeln.
- Kontaktkultur. Führung erfolgt über Aushandeln im direkten Kontakt mit den Beteiligten.
- Verhandlungskultur. Führung erfolgt über Zielvorgaben.

Seit der Einführung von NPM ist eine Verschiebung weg von der Regelungskultur hin zur Kontakt- und Verhandlungskultur feststellbar. Dies führt auch zu einer höheren Motivation der Mitarbeitenden und trägt zu einem positiven Arbeitsklima bei (Schedler & Pröller, 2011, S. 252). NPM brachte grundsätzlich eine neue Führungskultur mit sich, abgeleitet von der modernen Managementlehre. Sie basiert auf Delegation, klarer Aufgabendefinition, Entscheidungsspielraum und intrinsischer Motivation (Lienhard et al, 2005, S. 30).

Führungskonzept. In der modernen Verwaltung kommt das Konzept Management by Objectives (transaktionale Führung) von Peter Drucker zur Anwendung. Es bezweckt die Elemente eines sozialen Systems auf übergeordnete gemeinsame Ziele hin zu koordinieren. Dabei ist die konsequente Zieloperationalisierung sowie die kaskadenartige Verfeinerung und Weiterleitung bis hin zum einzelnen Mitarbeitenden wichtig (Thom & Ritz, 2008, S. 401 – 402).

Personalführung. Laut Thom und Ritz (2008, S. 386) ist das Ziel der direkten und interaktiven Personalführung in der Verwaltung die Aktivierung der Mitarbeitermotivation und der Leistungsbereitschaft. Die stark regelorientierte Verwaltungskultur hat diese Entwicklung lange verhindert. Umsomehr spielt das Verhalten der Führungspersonen eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, ein neues Projekt wie Social Media erfolgreich zu implementieren. Um die Zusammenhänge für den Führungserfolg zu veranschaulichen, wird das Rahmenmodell der Führung von Lutz von Rosenstiel (2009, S. 7-8) verwendet. Es beschreibt die Interdependenzen zwischen der Führungsperson, ihrem Verhalten sowie der Reaktion der Mitarbeitenden darauf. Das Modell schenkt der jeweiligen Führungssituation besondere Beachtung, da sie das Führungsverhalten stark beeinflusst. Im Kapitel 6.3.2 wird dann anhand dieses Modells konkret der Einfluss von Social Media auf die Personalführung beschrieben.

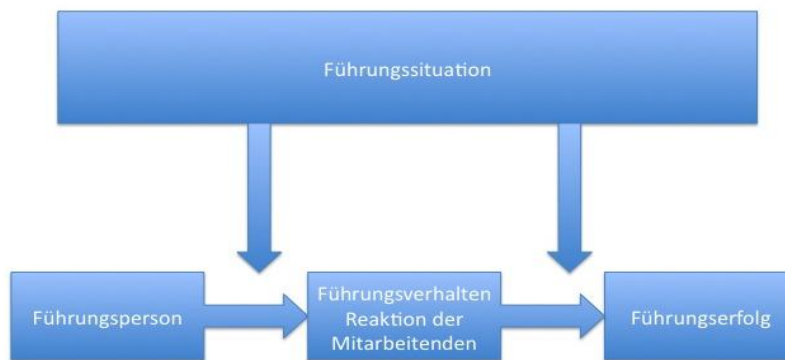


Abbildung 3: Rahmenmodell der Führung von Lutz von Rosenstiel, eigene Darstellung

Führungssituation. Die Führungsperson und ihre Führungseigenschaften bestimmen zwar das Verhalten. Aber die konkrete Führungssituation und die Interaktion mit der geführten Person sowie deren Persönlichkeitsmerkmale haben einen wesentlichen Einfluss auf das Führungsverhalten und somit auf den Führungserfolg (von Rosenstiel, 2009, S. 7).

Führungspersonen. Die Führungsperson ist wesentlich für die Beziehungspflege zu den Mitarbeitenden verantwortlich. Diese Vertrauens-, Verpflichtungs-, Austausch- und Loyalitätsbeziehung ist alltäglich und funktioniert in der Regel ohne gezielte Interaktion. Durch eine Situationsveränderung wird sie zu einer wichtigen Einflussgröße (Wunderer, 2009, S. 235).

Führungsverhalten. Von Rosenstiel (2009, S. 11) beschreibt zwei Dimensionen des Führungsverhaltens: Die Mitarbeiterorientierung und die Aufgabenorientierung. In der öffentlichen Verwaltung dominiert die Aufgabenorientierung, ist es doch in erster Linie ihre Pflicht den Dienst am Bürger zu erbringen. Führungspersonen in der Verwaltung haben mit erschwerten Bedingungen zu kämpfen. Ihr Gestaltungsspielraum ist durch gesetzliche Regelungen und durch den Einfluss der Politik geprägt. Das führt dazu, dass sie sich auf der sicheren Seite bewegen und unter Personalführung die Kontrolle der Arbeitsabläufe verstehen, was den Handlungsspielraum der Mitarbeitenden einschränkt (Thom & Ritz, 2008, S. 400). Die Mitarbeiterorientierung hat mit der Einführung von NPM an Bedeutung gewonnen, birgt allerdings noch Entwicklungspotential. Das bestätigt eine Untersuchung über das Führungsverhalten der Vorgesetzten in öffentlichen Institutionen. Sie ergab Defizite beim Feedbackverhalten, der Kritik- und Konfliktfähigkeit, dem Informationsverhalten und der Vermittlung von Zielsicherheit. Demgegenüber stehen positive Aspekte wie Fachkenntnisse der Vorgesetzten und Ermöglichung zu selbständigem Arbeiten. Zusammenfassend liegen die Schwächen des Führungsverhaltens bei der Sozialkompetenz (Thom & Ritz, 2008, S. 386). Nimmt man eine weitere Untersuchung von Thom und Ritz (2008, S. 386-388) zum Führungsverhalten in Schweizer Public Management-Reformprojekten zu Hilfe, stellt man fest, dass der Stellenwert von

kooperativem und vertrauensvollem Umgang zwischen Führung und Mitarbeitenden sowie Konflikt- und Innovationsfähigkeit in Zukunft einen viel höheren Stellenwert haben wird. Hingegen nehmen die Bedeutung von ordnungsgemäßer Aufgabenerfüllung und das Fällen von „sicheren“ Entscheiden tendenziell ab. Von Vorgesetzten wird künftig mehr Sozial- und Teamkompetenz erwartet. Bisher lag der Fokus eher auf der Fachkompetenz und regelkonformer Aufgabenerfüllung.

5.3 Mitarbeitende 2.0

Nutzerverhalten. Die meisten Mitarbeitenden sind privat auf Social Media unterwegs. Der Nutzung innerhalb des Unternehmens stehen sie kritisch gegenüber. Sie befürchten Kontrolle durch den Arbeitgeber und Verlust der Privatsphäre (Stock-Homburg et al., 2012, S. 42). Das Interesse gilt dem Identitäts-, Beziehungs- und Informationsmanagement. Dabei ist zu beachten, dass von 100 Personen nur 1 Prozent Inhalte verfasst, 9 Prozent sind interaktiv beteiligt und alle anderen konsumieren (Schindler & Liller, 2011, S. 24). Wobei die Macht der Konsumenten auf Social Media genauso zählen dürfte wie in der Wirtschaft. Wenn 99 % „gefällt mir“ drücken, ist das für den Verfasser ein ausserordentliches Feedback.

Generation Y. Die erste Generation der Digital Natives, auch als Generation Y bekannt, die mit Internet und Handy aufgewachsen ist, hält Einzug in die Unternehmen. Für sie ist die Kommunikation auf Social Media selbstverständlich und die Möglichkeit des Zugangs zu allen Informationen alltäglich. Entsprechende Erwartungen gegenüber dem Arbeitgeber und seinen Vorgesetzten stehen im Raum (Lehky, 2011, S. 18). „Die Generation Y ist nicht mehr einem Unternehmen gegenüber loyal, sondern der Aufgabe und dem Team gegenüber (...) Gen-Y-Leute suchen Mentoren, keine Chefs, die sich auf ihre hierarchischen Überlegungen berufen“ (Mumenthaler & Hubschmid, 2012, blog.derbund).

Brücken bauen. Vorgesetzte sind gefordert Brücken zu bauen zwischen der Generation der Babyboomer (1955-1965), der Generation X (1965-1979) und der Generation Y (geboren ab 1980). Prägend ist, dass die Generation Y von klein auf Wahlmöglichkeiten gewohnt ist und sich mit dieser Selbstverständlichkeit in der Arbeitswelt bewegt. Sie sind damit aufgewachsen, dass es kaum noch Sicherheit gibt in Bezug auf Jobsuche oder verlässliche Beziehungen. Dienstwege werden demzufolge nicht einfach so als gegeben angesehen. Dass Google als einer der beliebtesten Arbeitgeber figuriert, passt in dieses Wertverständnis der zukünftigen Arbeitnehmergeneration. Es wächst auch diejenige Generation in die Arbeitswelt, die als Kinder regelmässig mit positivem Feedback für ihre Leistungen belohnt wurde. Da verwundert es nicht, dass 44,5 % von ihnen sich so oft wie möglich Feedback wünschen und nur 8,7 Prozent sich mit einem jährlichen Feedback begnügen (Lehky, 2011, S. 118). Führungspersonen müssen die Grenzen der eigenen Wertewelt überwinden und das Bedürfnis der Generation Y nach mehr Eigenständigkeit, mehr Freiheit und Feedback erfüllen. Maren Lehky (2011, S. 123) empfiehlt Vorgesetzten, mehr Offenheit zu lernen, Kontrolle abzugeben und die Ergebnisse dann auch auszuhalten. Als konkrete Massnahmen sieht sie das Erwartungsmanagement,

Leitplanken zu setzen statt Vorschriften zu machen, die Feedbackkultur zu überdenken und in altersgemischten Teams zusammenzuarbeiten.

Die wichtigsten Erkenntnisse

Die Verwaltungskultur ist traditionell stark geprägt von pflichtbewusster, regelkonformer Aufgabenerfüllung. Mit NPM hat diese Kultur neue Aspekte wie Ergebnis- und Kundenorientierung erhalten, was mehr Spielraum bei der Aufgabenerfüllung ermöglicht. Social Media Aktivitäten bedingen die Bereitschaft zu mehr Transparenz, was Risiken mit sich bringt und wiederum der geringen Fehlerkultur in der Verwaltung widerspricht. Als Folge von NPM verfügt die Verwaltung über moderne Personalführungskonzepte und –strukturen. Allerdings überwiegt beim Führungsverhalten immer noch die Aufgaben- und Fachorientierung gegenüber der Mitarbeiterorientierung. Studien zeigen ein ungenügendes Feedbackverhalten, mangelnde Kritik- und Konfliktfähigkeit und Unzufriedenheit mit dem Informationsverhalten. Die Generation Y ist aber in einer Welt aufgewachsen, die Wahlmöglichkeiten und permanenten Zugang zu Informationen bietet. Sie sind gewohnt Ansprüche zu formulieren und diese in kritischer Auseinandersetzung einzufordern.

Führungsherausforderung: Führungskräfte sind gefordert die Grenzen der eigenen Wertewelt zu überwinden und das routinemässige, korrekte Handeln zu verbinden mit dem risikobehafteten Weg von Social Media. Sie müssen sich und ihre Mitarbeitenden motivieren, den Social Media Weg zu beschreiten. Der Stellenwert von vertrauensvollem Umgang zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden rückt ins Zentrum der Führungsarbeit.

6 Mittelbare Aktionsparameter: Strategie, Struktur, Kultur

Die Beurteilung des Wandels, der durch Social Media in der öffentliche Verwaltung ausgelöst wird, orientiert sich am IOP-Modell von Thom und Ritz (2008, S. 51), das drei grundlegende Arten des Wandels bei Reformprozessen identifiziert. Es sind dies Auswirkungen auf die Strategie, Struktur und Kultur. Im Rahmen der Projektarbeit werden hauptsächlich die Auswirkungen auf die Kultur beschrieben, insbesondere auf die Personalführung, welche die Werte, Einstellungen und Verhalten eines Unternehmens wesentlich prägt.

6.1 Auswirkungen auf Strategie

Einpassen in die Unternehmensstrategie. Strategische Führung in der Verwaltung beabsichtigt künftige Entwicklungen zu erkennen und in die Zielsetzung und Planung einzubeziehen. Diese Form des Issuesmanagement dient der Evaluation von Chancen, Risiken und Potentialen (Thom & Ritz, 2008, S. 52). In Bezug auf Social Media muss beantwortet werden, ob, wie und warum die öffentliche Verwaltung mit diesem Phänomen umgeht, das vermutlich länger als eine Amtsperiode anhalten wird. Deshalb braucht es für Social Media Aktivitäten eine mittel- bis langfristige Strategie, die sich in die Unternehmensstrategie einordnet.

Anpassen der Personalstrategie. Die Einführung von Social Media wird auch Anpassungen bei der Personalstrategie erforderlich machen. Norbert Thom formuliert dazu im Buch 10 Jah-

re New Public Management in der Schweiz ein Postulat: „Bei jeder Formulierung von Strategien für die Gesamtverwaltung ist integrativ zu überlegen, mit welchen Personalressourcen diese Strategien erfüllt werden können (Lienhard et al, 2005, S. 167). Zu den Ressourcen zählen nicht nur Köpfe und Geld, sondern auch Fähigkeiten der verantwortlichen Mitarbeitenden.

6.2 Auswirkungen auf Struktur

Fitte Organisation. Schindler und Liller (2009, S. 148) empfehlen die Geschäftsprozesse für das Tempo im Social Web fit zu machen. Dazu zählen der Ausbau des Monitorings auf die neuen Kanäle und das Sicherstellen der Echtzeitkommunikation auch am Wochenende. Alle Führungsverantwortlichen sollten zudem aufgefordert werden, ihre Aufgaben auf die Chancen und Gefahren von Social Media zu prüfen. Mit der Einführung von Social Media sind Anpassungen in der Aufbau- und Ablauforganisation notwendig. So empfiehlt es sich ein Kompetenzzentrum für Social Media zu schaffen, das in der Implementierungsphase den Lead über die Aktivitäten übernimmt. In den Departementen sind Verantwortliche für Social Media zu benennen und auszubilden. Dabei müssen Arbeitsprozesse – insbesondere in der Kommunikation – angepasst werden, Aufgaben neu definiert und die damit verbundenen Kompetenzen, Handlungsspielräume und Verantwortlichkeiten definiert werden.

Stimme des Staates. Social Media verändern die bisher klar festgelegten und verlässlichen Kommunikationswege und -prinzipien, die in der öffentlichen Verwaltung stark den Dienstweg einzuhalten haben. Behördenkommunikation folgt einem klaren Prozess, geführt von Pressesprechern – geprüft von Abteilungsleitern und Departementsvorstehern, an dessen Ende ein kommunikatives Ergebnis steht. Social Media aber leben von schnellen Reaktionszeiten. Verspätete Reaktionen führen zu Desinteresse der Social Media Gemeinde. Es muss die Frage beantwortet werden, ob man den für ein Thema oder Bereich zuständigen Mitarbeitenden die Kompetenz und Verantwortung für die Kommunikation auf Social Media gewähren soll (Schulz & Hoffmann, 2011, S. 34). Social Media ist aber öffentliche Kommunikation. Das bringt Unsicherheiten mit sich. Schindler und Liller (2011, S. 150-151) empfehlen dazu sich von der Idee zu verabschieden, immer gleich auf jede Frage eine umfassende Antwort zu präsentieren. Social Media bieten die Chance, dass die Behörden sichtbar machen, wie sie zu einer Antwort gelangen. Dies erhöht die Transparenz und das Verständnis der Kommunikationsempfänger. Dieses prozessuale Vorgehen führt auch zu stärkerer Kundenorientierung, indem mehr Nähe und Verständnis für politische Entscheide entstehen kann.

Weisungen und Netiquette. Eine Organisation verfügt über viele Weisungen, die regeln, wie sich Mitarbeitende zu verhalten haben. Im Zusammenhang mit Social Media stellen sich neue Fragen: Ist man beruflich oder privat unterwegs? Wer spricht im Namen des Kantons? Wie geht man mit kritischen oder unanständigen Beiträgen um? Social Media Guidelines können dies regeln. Die Besucherinnen und Besucher der Social Media Angebote werden mit der Netiquette auf die Verhaltensgrundsätze aufmerksam gemacht. Sie sind auf Social Media bei der öffentlichen Verwaltung zu Gast und haben die Grundregeln des Gastgebers mit Anstand und Respekt einzuhalten.

6.3 Auswirkungen auf Kultur

6.3.1 Kulturwandel und Veränderungsbereitschaft

Neue Werte. Im Zusammenhang mit der Einführung von Social Media spricht man immer wieder von Kulturwandel, den es einzuleiten gilt. Thom und Ritz (2008, S. 79) zitieren Steinmann/Schreyögg, die besagen, dass die Organisation eine Kultur ist, die entstanden ist aus der gemeinsamen Konstruktion der Wirklichkeit. Deshalb kann die Kultur nicht mittels eines Programms verändert werden, da sie sich als gewachsene Lebenswelt einem gezielten „Herstellungsprozess“ entzieht. Thom und Ritz (2008, S. 80) schliessen daraus, dass in der öffentlichen Verwaltung ein Kulturwandel nur dann erfolgreich sein wird, wenn die obersten politischen Verantwortlichen sowie die Topkader auf der Basis der bestehenden Kultur neue Werte und handlungsleitende Konzepte entwickeln, kommunizieren und vorleben. Für Social Media relevante Werte sind Vertrauen, Authentizität, Fehlertoleranz, Kritikfähigkeit, Achtsamkeit und die Bereitschaft Wissen zu teilen (s. Teil III Fallstudie, Kapitel 8).

Change. Social Media sind Ausgangspunkt einer Veränderung des Umgangs von Menschen miteinander und von Unternehmen mit ihren Anspruchsgruppen. Es handelt sich um einen nicht-linearen Prozess. Viele Unternehmen starten Pilotprojekte, um nach dem Trial and Error-Prinzip Erfahrungen zu sammeln und die Erkenntnisse laufend umzusetzen. Das funktioniert, solange eine grundsätzliche Bereitschaft für Veränderung gegeben ist (Schindler & Lilier, 2011, S. 55).

6.3.2 Kulturwandel und Personalführung

Commitment. Laut Thom und Ritz (2008, S. 81) hat der Kulturwandel in der öffentlichen Verwaltung sechs Dimensionen. Drei davon zielen in Richtung Umsystem. Die interne Dimension besteht aus der Entwicklungs-, der Kosten- und der Mitarbeiterorientierung. Da es bei der Implementierung von Social Media vor allem um Akzeptanz geht, und weil erfolgreicher Kulturwandel vom Commitment der Führung abhängt, wird der Fokus nachfolgend auf die Mitarbeiterorientierung gelegt. Denn ohne ein modernes Personalmanagement kann laut Norbert Thom (Lienhard et al, 2005, S. 173) kein Kulturwandel gelingen. Und ohne Kulturwandel wird der Wandel der Strategie, Struktur und Prozesse keine nachhaltige Verankerung finden. Nur die Bekanntgabe von neuen Strategien und das Einführen von Instrumenten wie Social Media führt noch nicht zur mentalen Programmierung der Mitarbeitenden. Der Schlüssel dazu ist die Personalführung. Die Auswirkungen von Social Media auf die Personalführung werden anhand des Rahmenmodells der Führung (Kapitel 5.2.) beschrieben:

1) Führungssituation verändert sich. Führungspersonen sind gefordert, sich mit Nutzen, Chancen und Risiken von Social Media auseinanderzusetzen. Als erstes stellt sich die Frage nach der Relevanz. Ist die Relevanz gegeben, sind Führungskräfte damit konfrontiert, die Konsequenzen für den Verwaltungsalltag zu planen, organisieren und kommunizieren. Dieser präsentiert sich mit zahlreichen neuen Chancen und Gefahren:

Chancen	Gefahren
Imagegewinn und Reputationsmanagement durch authentischen und transparenten Dialog	Kontrollverlust über Kommunikation und Identität (Selbstdarstellung)
Behörden- und hierarchieübergreifende, vernetzte Kommunikation	Aussagen auf Social Media ziehen grosse Kreise. Was damit passiert ist nicht beherrschbar.
Wissensmanagement	Arbeitszeitfresser
Monitoring: frühzeitiges Erkennen von Trends	Fehlende Medienkompetenz der Mitarbeitenden
Partizipation und Mobilisierung neuer Bevölkerungsschichten, insbes. der jungen Generation	Keine Erfahrung mit Mobilisierungspotential von Social Media
Unkomplizierter Zugang zur Verwaltung erhöht Kundenorientierung und Nähe zum Bürger.	Ressourcenbedarf. Bezahlung mit Steuergeldern ist heikel, wenn zu wenig Nutzen sichtbar ist.
Menschen orientieren sich nach ihren Interessen: Chance für zielgruppengerechte Informationen	Offenheit und Transparenz öffnen Tür und Tor für politische Polemik und persönliche Angriffe.
Krisenkommunikation erhält schnellen, technisch einfachen Zugang zum öffentlichen Raum.	Die Haftung ist nicht geklärt und Staatsangestellte stehen im Schaufenster der Öffentlichkeit.

Tabelle 1: Chancen und Gefahren von Social Media (August 2011, Workshop Kommunikationskonferenz mit Prof. Dr. Reinhard Riedl)

2) Führungspersonen reagieren. Führungspersonen haben bei der Einführung neuer Vorhaben nicht nur die Aufgabe die Ziele zu definieren und zu kommunizieren, sie müssen auch den Wandel unterstützende Kräfte fördern (Thom & Ritz, 2008, S. 103 zit. n. Lewin, 1963, S. 223 ff.). Führungskräfte reagieren auf Social Media sehr unterschiedlich. Das Spektrum reicht von Euphorie bis Ablehnung. Für viele ist die Relevanz noch nicht gegeben und der Nutzen nicht erkennbar. Zudem machen sich Angst und Verunsicherung breit, da die meisten Führungspersonen zu den Digital Immigrants zählen und die Medienkompetenz oft nicht vorhanden ist. Zusätzlich stellen sich Fragen, wie man mit öffentlicher Kritik umgeht, wie man reagiert, wenn Fehler passieren, die plötzlich öffentlich sind. Führungspersonen erkennen aber auch die Chance, dass sie mit Social Media punkten können. Die Möglichkeit einer transparenteren Kommunikation und die Weiterentwicklung zu einer lernenden Organisation und zu mehr Kundenorientierung könnten die Angst vor dem Kontrollverlust übersteigen.

3) Führungsverhalten anpassen. Führungspersonen sind gefordert, indem sie die Mitarbeitenden für Social Media sensibilisieren und sie ins Boot holen. Das ist unabdingbar, wenn die Strategie Social Media erfolgreich zu implementieren gelingen soll. Der erste Schritt dazu ist sich die Medienkompetenz anzueignen. Dann muss die Strategie überzeugend kommuniziert werden, damit die Mitarbeitenden verstehen, welche Ziele mit der Social Media Strategie verfolgt werden. Führungspersonen, die einen kooperativen Führungsstil pflegen, die die Mitarbeitenden miteinbeziehen, ihnen Freiraum für das Neue lassen, und Eigenverantwortung und Selbstkontrolle fördern, wird es gelingen, ihre Mitarbeitenden auf den neuen Weg mitzunehmen. Dabei ist gerade in der Implementierungsphase eine hohe Fehlertoleranz sehr wichtig (Schindler & Liller, 2011, S. 62). Im Mittelpunkt steht dabei eine offene Unternehmenskultur, die geprägt ist von der Loyalität und dem Vertrauen der Mitarbeitenden untereinander und in die Führung, so dass die Chancen von Social Media zur Entwicklung einer vernetzten, Wissen teilenden Organisation genutzt werden kann und mit dem Risiko des Kontrollverlusts und der permanenten Öffentlichkeit bewusst umgegangen wird. Laut Harvard

Professor Andrew P. McAfee (Schindler & Liller, 2011, S. 66) gehört dazu ein Change Management, das auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und der Anspruchsgruppen eingeht, statt an formalen Prozessen festzuhalten. Zudem erfordert es das uneingeschränkte Commitment der Führungspersonen, eingeschlossen ist das Bewusstsein, dass durch Social Media Hierarchien relativiert werden können und dass in einem Unternehmen auch kritische Stimmen von den Mitarbeitenden laut werden dürfen.

4) Führungserfolge sind möglich. Social Media helfen hierarchische und bürokratische Barrieren abzubauen. Das führt zu einer innovationsfreundlichen Kultur. Allerdings bedingt das den Einbezug aller Mitarbeitenden – was nur gelingt, wenn Social Media für viele Mitarbeitenden im Alltag eine Rolle spielt. Der Weg dazu führt über Social Media Anwendungen in der internen Kommunikation. Blogs, Wikis, Innovations- und Wissensplattformen, die bei der täglichen Arbeit eingesetzt werden, vermitteln den Mitarbeitenden das Gefühl, dass ihre Meinung und ihr Beitrag gefragt sind. Das führt zu motivierten Mitarbeitenden. (Schindler & Liller, 2011, S. 50). Ruth Stock-Homburg et al. (2012, S. 38) ziehen in ihrem Beitrag zu Sozialen Medien im Personalmanagement die Theorie des sozialen Kapitals von Nahapiet/Goshal bei. Dort wird der Nachweis erbracht, dass soziale Einheiten Ziele effizienter erreichen können, wenn Informationen und Ressourcen leichter zugänglich sind und die Zusammenarbeit, Offenheit und Kreativität gefördert werden. Mit Blick auf Social Media bedeutet das, dass das soziale Kapital gestärkt wird, weil Social Media die Vernetzung sozialer Einheiten ermöglichen (strukturelle Dimension), weil die Identifikation der Mitarbeitenden mit und auf den sozialen Netzwerken steigt (relationale Dimension) und weil sie ihre Visionen und Ideen mit den Mitgliedern der Netzwerke teilen können (kognitive Dimension).

Die wichtigsten Erkenntnisse

Social Media führt zu einer Veränderung der Führungssituation, die gemanagt werden muss. Die Art und Weise des Führungsverhaltens ist Ausdruck für die Veränderungsbereitschaft. Der Angst vor Kontroll- und Machtverlust, Arbeitszeitfresser und hohem Ressourcenbedarf steht die Chance zur Organisationsentwicklung hin zu mehr Vernetzung, Kollaboration und Partizipation gegenüber. Damit die Chancen genutzt werden können, erfordert die Einführung von Social Media eine Strategie und die Anpassung bestimmter Strukturen. Allerdings reicht das nicht, denn Social Media bringen neue Werte in den Unternehmensalltag, welche die Unternehmenskultur beeinflussen. Die an Bedeutung zunehmenden Werte wie Vertrauen, Authentizität, Fehlertoleranz, Kritikfähigkeit, Achtsamkeit und die Bereitschaft Wissen zu teilen müssen von den Vorgesetzten in ihrer Vorbildfunktion gelebt werden. Nur so gelingt es im Sinne eines Führungserfolgs eine Social Media Kultur zu etablieren.

Führungsherausforderung: Führungspersonen sind gefordert ihre Medienkompetenz zu stärken und die Chancen und Gefahren von Social Media mit ihren Mitarbeitenden zu thematisieren. Es geht darum Handlungsspielräume zu sichern und vertrauensvolle Beziehungen zu stärken. Sie müssen sich auch selbstkritisch damit auseinandersetzen, welchen Einfluss eine künftige Social Media Kultur auf ihr Führungsverhalten hat.

7 Unmittelbare Aktionsparameter

Das Führungsverhalten als unmittelbarer Aktionsparameter zählt zu den relevanten Aspekten, welche die Implementierung von Social Media direkt beeinflussen können. Als Fazit der in Kapitel 3 – 6 beschriebenen Einflüsse und Veränderungen präsentieren sich den Vorgesetzten drei wesentliche Herausforderungen, auf die sie ihr Verhalten ausrichten müssen. Diese Aktionsparameter wurden im Rahmen der Fallstudie in den Interviews erörtert. Erkenntnisse aus Theorie und Praxis sind in die abschliessenden Handlungsempfehlungen (Kapitel 10) eingeflossen.

7.1 Persönliche Motivation

Sich und die andern motivieren. Führungspersonen müssen sich darauf einstellen, dass Social Media mehr ist als das Öffnen eines neuen Kommunikationskanals. Auch wenn Facebook & Co. vielleicht nicht die Businessplattformen der Zukunft sind, so bleibt die Technologie mit ihren Chancen zu Vernetzung, Interaktion, Kollaboration und Wissensmanagement. Und diese neuen Formen der virtuellen Beziehungspflege bringen eine Kulturveränderung mit sich. Doch eine Kultur und ihre Werte können bekanntlich nicht so schnell verändert werden – schon gar nicht in der Implementierungsphase, wo es darum geht auszuprobieren und Erfahrungen zu sammeln. Die erfolgreiche Implementierung von Social Media hängt damit entscheidend von der Motivation der Führungspersonen ab, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen, zu verstehen, zu thematisieren und im Alltag gezielt einzusetzen. Ziele müssen definiert werden, Rollen geklärt und Spielregeln festgelegt werden. Problematisch ist dabei, dass der geschäftliche Nutzen von Social Media in den Verwaltungen noch nicht direkt erkennbar ist. Wenn aber die Chancen der Social Media Kommunikation von den Führungskräften erkannt werden, dann sind sie in ihrer Vorbildrolle gefragt – indem sie im Austausch mit den Mitarbeitenden nach Möglichkeiten suchen, wie die Social Media Technologie im Arbeitsalltag an Bedeutung gewinnt. Gerade mit modernen Intranetplattformen eröffnen sich hier Möglichkeiten mit hohem Nutzen für die Verwaltung zu einer vernetzten, lernenden Organisation zu werden, was die Kundenorientierung und Effizienz steigert. So kann der Wertewandel stattfinden. Dazu braucht es nicht nur motivierte Vorgesetzte sondern auch Vorgesetzte, die ihre Mitarbeitenden motivieren, indem sie die Veränderung gestalten, vermitteln, verstehen und bewältigen (Spiess, 2006, S. 147). Und es braucht Vorgesetzte, die Durchhaltewillen beweisen, auch wenn es zu Fehlern und zu Kritik kommt.

7.2 Kontrollierer-Kontrollierten-Dilemma

Im Glashaus. Die öffentliche Verwaltung und ihre Führungskräfte werden durch die neue Art der öffentlichen Kommunikation ins Schaufenster gestellt. Die Angst vor Kontrollverlust führt viele Vorgesetzte in das Kontrollierer-Kontrollierten-Dilemma. Kuno Schedler beschreibt im Beitrag „Denkanstösse zur Wirkungsorientierten Verwaltungsführung“ (Lienhard et al, 2005, S. 230-231) ein Problem von NPM als Kontrollierer-Kontrollierten-Dilemma. Ein Denkanstoss, der sich auch für den Umgang mit Social Media eignet. Eine grosse Angst im

Umgang mit Social Media ist der Kontrollverlust über die Kommunikation und auch über das Verhalten der Mitarbeitenden. Die Führungspersonen sind die Kontrollierer und rufen nach einem Kontrollinstrument, um sich abzusichern. Die Kontrollierten sind die Mitarbeitenden, die eigentlich mit dem neuen Kommunikationsinstrument im Alltag umgehen müssen und auf Vertrauen und Handlungsspielraum angewiesen sind. Tendenziell kann man davon ausgehen, dass Projekte scheitern, wenn sie von den Kontrollierern dominiert werden. Die Kontrollierten verlieren dann nämlich die Motivation, die Möglichkeiten von Social Media für ihre Arbeit zu nutzen, sprich Wissensmanagement zu betreiben und den unkomplizierten Umgang mit und zu den Bürgern und weiteren Anspruchsgruppen zu pflegen. Offenbar ist dieses Dilemma nicht so einfach zu lösen. Ansatzpunkte liefert die Structuration Theory (Lienhard et al, 2005, S. 231, zitiert nach Giddens/Turner 1990), die besagt, dass die Kommunikation zwischen Personen sowie die Wahrnehmung der Kommunikation entscheidend sind. Es stellt sich also die Frage, wie die Kommunikationsprozesse zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden zu gestalten sind, damit Social Media konstruktiv eingeführt werden kann und das gegenseitige Verständnis gefördert wird. Prof. Dr. Andrea Belliger (2011, S. 21) meint dazu, dass die Social Media Unternehmenskultur eine Zusammenarbeit bedingt, die durch Vertrauen und Verlässlichkeit reguliert wird. Die Herausforderung dabei ist die Bereitschaft neue Wege zu gehen und zu akzeptieren, dass Mitarbeitende mehr Handlungsspielraum brauchen.

7.3 Changebereitschaft: Gefragte Führungseigenschaften

Die Einführung von Social Media bringt Veränderungen mit sich (s. Kapitel 6.3.2). Die Changekompetenz der Führungskräfte ist ein wichtiger Erfolgsfaktor nicht nur für die Implementierung sondern auch für den länger andauernden Prozess weg von der Kontrollkultur hin zu einer Vertrauenskultur. Stefan Krummaker (2011, S. 65-69) beschreibt die Changekompetenz als eine Kombination von Changefähigkeit (Kompetenz) und Changebereitschaft (Motivation), wobei das keine generelle Betrachtung ist. Vielmehr geht es um ein Fähigkeitsbündel, das engagiert und gezielt für eine spezielle Situation – in diesem Fall die Implementierung von Social Media – im Führungskräftehandeln sicht- und erlebbar wird. Für die Social Media Situation zählen hierzu die grundsätzliche Bereitschaft Bestehendes in Frage zu stellen, sich die notwendige Medienkompetenz anzueignen und die Komfortzone der Experten- und Kontrollkultur zu verlassen. Fähigkeiten, wie Vertrauen, Authentizität, Fehlertoleranz, Kritikfähigkeit, Achtsamkeit im Umgang mit Informationen und die Bereitschaft Wissen zu teilen, gewinnen durch Social Media an Bedeutung. Laut Krummaker (2011, S. 69) braucht es zudem grundsätzlich für die Führung von Changeprozessen Fähigkeiten wie Durchsetzungsvermögen, Entscheidungs- und Überzeugungsfähigkeit sowie das für die öffentliche Verwaltung nicht unbedeutende mikropolitische Geschick (Identifikation von und geschickter Umgang mit Machtverhältnissen, Promotoren und Opponenten).

Teil III: Fallstudie

8 Praxis Kanton Aargau

Die Fallstudie beschreibt die Strategieentwicklung und Implementierung von Social Media in der kantonalen Verwaltung. Die Fragestellung der Projektarbeit wurde mit den Interviewpartnern erörtert, indem die unmittelbaren Aktionsparameter (Kapitel 7) diskutiert worden sind.

8.1 Social Media Strategie Kanton Aargau



Abbildung 4: Illustrator Jürg Furrer, Social Media Illustrationen Kanton Aargau

8.1.1 Ausgangslage

Im November 2010 präsentierten sich die nach Datenvolumen am meisten genutzten Webseiten in der kantonalen Verwaltung wie folgt: An der Spitze befand sich Radio Argovia, gefolgt von 20 Minuten und bereits an dritter Stelle rangierte Facebook. Diese Auswertung und negative Medienberichte zum Umgang mit Social Media im Umfeld anderer Kantone führten dazu, dass die Generalsekretärenkonferenz (GSK) beschloss, die Plattformen zu sperren. Laut Staatsschreiber Dr. Peter Grünenfelder war der Hauptgrund, dass man zuerst einen Strategieprozess einleiten wollte, der auch klare Verhaltensregeln an die Adresse der Mitarbeitenden umfasste. Die GSK wollte die Zeit nutzen, sich mit den Chancen und Gefahren von Social Media vertraut zu machen, um dann die Plattformen gezielt zu öffnen. Dies verlangt neben einem Strategieentwicklungsprozess auch eine Sensibilisierung der Verantwortlichen für das Phänomen Social Media - und damit eine Ausbildung und ein Vertraut machen der Führungskräfte mit den neuen Medien. Dies GSK beauftragte dann die Kommunikationskonferenz im März 2011 eine Social Media Strategie zu entwerfen, die Pilotprojekte und Verhaltensrichtlinien für die Mitarbeitenden enthalten muss.

8.1.2 Regierungsrat goes A@rgau 2.0

Der Regierungsrat verabschiedete im Oktober 2011 diese Strategie mit folgenden Zielen:

- Erschliessung eines neuen, innovativen Kommunikationskanals mit hohem Nutzen für die Aargauer Bevölkerung sowie für die Regierung und die Staatsverwaltung
- Sammeln von Erfahrungen mit dem Einsatz von Social Media in der politischen Kommunikation und auswerten der gewonnenen Erkenntnisse
- Ausbau der direkten, transparenten Kommunikation mit allen Anspruchsgruppen

- Stärkung der Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit dem Kanton Aargau
- Möglichkeit eines direkten Zugangs der Bevölkerung zur Verwaltung schaffen
- Verbesserung im Issuesmonitoring und in der Krisenkommunikation
- Mobilisierung der jüngeren Einwohnerinnen und Einwohner
- Positionierung des Kantons Aargau als offener und moderner Kanton

Die gewählte 4i-Strategie wurde wie folgt definiert:

- **Integration:** Die Nutzung von Social Media erfolgt integriert, d.h. in Abstimmung mit der Gesamtstrategie für die Unternehmenskommunikation.
- **Image:** Die Social Media Kanäle werden für Marketing- und PR-Aktivitäten genutzt.
- **Information:** Social Media sind ergänzende Kanäle für die Informationstätigkeit.
- **Interaktion:** Social Media werden in geeignetem Umfang für die dialogische Kommunikation zwischen Staatsverwaltung und Einwohnerinnen und Einwohnern genutzt.

8.1.3 Teilprojekte und Pilotprojekte

Basis Teilprojekte. Mit diesen strategischen Vorgaben wurde unter der Verantwortung der Kommunikationskonferenz eine einjährige Pilotphase gestartet. In den Teilprojekten Fachkonzept/Betrieb und Technologie/IT wurden zuerst die technischen, konzeptionellen und betrieblichen Voraussetzungen geschaffen, damit unter der Corporate Identity des Kantons Aargau Social Media Aktivitäten auf Facebook, Twitter, Youtube und Flickr gestartet werden konnten. Im Teilprojekt Policy wurde das Merkblatt Social Media erarbeitet (Anhang 3). Es regelt die geschäftliche und private Nutzung von Social Media während der Arbeitszeit. Das Teilprojekt Kommunikation/Ausbildung erarbeitete ein Schulungskonzept für die in den Pilotprojekten engagierten Mitarbeitenden sowie ein Kommunikationskonzept für die interne und externe Kommunikation zur Lancierung der Social Media Aktivitäten. Alle Teilprojekte mussten bis zum Start der Social Media Aktivitäten am 1. März 2012 erledigt sein.

Ausgewogene Pilotprojekte. Bei den Pilotprojekten wählte man eine Mischung aus Standardpräsenz sowie einen zielgruppenspezifischen Ansatz bei den Projekten Videostreaming, Jugendsportcamp, Museum Aargau und Recruiting. Auf Projekte mit politischer Partizipation wurde bewusst verzichtet. Ein Social Media Projekt für die reine interne Anwendung stand nicht zur Diskussion.

Facebook & Twitter. Der Kanton Aargau präsentiert sich auf Facebook mit einem Porträt und einer Chronik mit den Meilensteinen aus der Geschichte. Im Fotoalbum werden Imagebilder und Aufnahmen zu aktuellen Ereignissen präsentiert. Grundsätzlich werden auf Facebook alle Medienmitteilungen gepostet, die über einem Link zur Originalmeldung auf www.ag.ch führt. Getwittert werden Kurzzusammenfassungen mit Verlinkung zu den Originalmeldungen. Medienkonferenzen und wichtige Ereignisse werden live getwittert.

Pilotprojekt Videostreaming. Als Versuch wurden die Referate der Demokratiekonferenz live ins Internet übertragen und auf Youtube archiviert. Die sehr guten Erfahrungen werden in einer Empfehlung münden, künftig Regierungsratsmedienkonferenzen zu streamen.

Pilotprojekt Jugendsportcamp. Diese Facebook-Seite ermöglicht als offizielle Plattform den Austausch zwischen den Camp-Teilnehmenden. Mit Posts wird auf die Anmeldungstermine, Ideen für Lagerthemen usw. aufmerksam gemacht.

Pilotprojekt Museum Aargau. Das Museum Aargau präsentiert sich auf drei Facebook-Seiten (Schloss Lenzburg, Schloss Wildegg und Legionärspfad) mit je einem Kurzporträt. Im Fotoalbum werden Bilder und Hinweise zu Veranstaltungen gezeigt. Die regelmässigen Posts ergänzen die Präsentation des Museum Aargau auf Facebook. Der Museums-Blog dient zur Erweiterung der Geschichtsvermittlung.

Pilotprojekt Social Media Recruiting. Der Kanton Aargau präsentiert sich als Arbeitgeber auf dem Business-Portal XING. Während der Pilotphase wird geprüft, ob in Zukunft auch das eigentliche Recruiting über Social Media abgewickelt werden soll.

8.1.4 Implementierungsmassnahmen

Nach dem Aufbau der Teilprojekte und den Vorbereitungen zum Betrieb der Pilotprojekte waren die Kommunikation und Schulungen das zentrale Instrument der Implementierung.

Externe Kommunikation. Da die Social Media Plattformen zeitgleich mit dem Relaunch der Webseite aufgeschaltet wurden, hat man sie im selben Mediencommuniqué vorgestellt. Zu Beginn wurde sehr bewusst zurückhaltend mit den externen Zielgruppen kommuniziert, da der Fokus der Pilotphase nicht auf Aussenwirkung sondern auf das Sammeln von Erfahrungen gelegt wurde. Trotzdem hatte die Social Media Strategie des Kantons Aargau eine beachtliche mediale Präsenz. Grund dafür war das strategische Vorgehen und die Ausgewogenheit der Pilotprojekte. Auch die dank Schulungen erlangte Kompetenz der Kommunikations- und Führungsverantwortlichen führte dazu, dass man von den Medien und der Öffentlichkeit als kompetente und verantwortungsbewusst agierende Verwaltung wahrgenommen wurde.

Interne Kommunikation und Ausbildung. Die Lancierung der Social Media Aktivitäten wurde von umfassenden Kommunikations- und Ausbildungsmassnahmen begleitet. In der ersten Phase waren die Aktivitäten auf die Entscheidungsträger fokussiert. Als Erfolgsfaktor beurteilen alle Verantwortlichen, dass ein zweitägiges Kaderseminar dem Thema Social Media gewidmet war. Dies ermöglichte es den Spitzenkadern sich umfassend und gleichzeitig spielerisch mit Social Media auseinanderzusetzen und sich die notwendige Medienkompetenz anzueignen. Mit dem Start der Aktivitäten am 1. März 2012 wurde das mittlere Kader mittels Referaten an Teamsitzungen sensibilisiert und beauftragt, das Thema im eigenen Verantwortungsbereich aufzunehmen. Alle Mitarbeitenden der kantonalen Verwaltung haben in der ersten Märzwoche einen vom Staatsschreiber unterzeichneten Brief sowie das Merkblatt erhalten, das die private und berufliche Nutzung von Social Media regelt. Mit diesem eher ungewöhnlichen Vorgehen wurde eine hohe Aufmerksamkeit und Sensibilisierung erzielt. Als Begleitmassnahmen wurden die Pilotprojekte im Intranet und in der Mitarbeiterzeitschrift vorgestellt. Für die für die Pilotprojekte operativ verantwortlichen Mitarbeitenden wurde eine eintägige Weiterbildung organisiert.

8.2 Ergebnisse der Interviews

Im Juli und August 2012 befragte die Autorin acht Führungspersonen (Anhang 1) zu ihrem Führungsverhalten bei der Implementierung der Social Media Strategie (Interviewleitfaden: Anhang 2). Alle Interviewten hatten bei der Implementierung eine aktive Rolle. Das Durchschnittsalter der Befragten beträgt 50 Jahre, womit alle zu den Digital Immigrants gehören. Praktisch alle Befragten kamen vor vier Jahren via Medien oder ihre Kinder in Kontakt mit Social Media und erkannten rasch, dass Social Media auch geschäftlich relevant sein werden.

*„Zuerst habe ich gedacht, das sei eine Spielerei. Interessant – aber es wird wieder verschwinden. Dann habe ich realisiert, dass es zur Subkultur der Jugendlichen gehört – unsere nächste Arbeitnehmergeneration.“
(Roberto Fröhlich)*

Das Nutzerverhalten der Befragten ist noch zurückhaltend. Fast alle pflegen ein XING-Profil, die übrigen Plattformen werden nur von der Hälfte genutzt. Grund für diese Zurückhaltung ist, dass der geschäftliche Nutzen noch nicht erlebbar ist. Sie sehen sich als kritische Botschafter für ein innovatives Projekt. Die Fragestellung dieser Projektarbeit ist in den Augen der Befragten zentral. Social Media sei dann bewältigbar, wenn die damit verbundenen Führungsherausforderungen ernsthaft angegangen werden. Dieser Aspekt wurde allerdings beim Aargauer Vorgehen aufgrund des ehrgeizigen Zeitplans nicht explizit berücksichtigt.

8.2.1 Neue Führungssituation

Wenig Veränderung. Grundsätzlich nehmen die Interviewten keine grosse Veränderung im Führungsalltag wahr. Um zu veranschaulichen, wie sich die Führungssituation und das Führungsverhalten durch die Einführung von Social Media geändert haben, werden drei Zitate wiedergegeben, die alle Antworten auf den Punkt bringen:

*„Das Einzige was sich in der Führungsarbeit verändert hat, ist, dass ich in der Ecke Potentiale ein Thema mehr habe. Ich beobachte es, und wenn es eine bestimmte Grösse hat, werde ich darauf eintreten.“
(Andreas Schächtele)*

„Für die meisten Führungskräfte hat sich nichts verändert, weil sie im Alltag beruflich nicht auf Social Media kommunizieren. Noch ist es ein reines Kommunikationsprojekt.“ (Pascal Scholl)

„Führen heisst Vorbild sein. Plötzlich musste ich Vorbild sein für etwas, das ich gar nicht kenne. Es entstand ein Druck mitzumachen, was auch mit der Chance verbunden war meine Achtsamkeit im Umgang mit Informationen und dem Team zu schärfen.“ (Roberto Fröhlich)

Sensibilisiert. Die Interviewten halten alle fest, dass es durch die verschiedenen Begleitmassnahmen der Implementierung, insbesondere der zweitägigen Kadertagung, gelungen ist, die Führungspersonen mit Social Media vertraut zu machen und sie für die Chancen und Gefahren zu sensibilisieren. Sie sind sich auch einig, dass die Generation Y mit Social Media arbeiten will und dass die Verwaltung sich dafür fit machen muss. Mit dem Merkblatt Social Media erhielten die Kader ein wertvolles Instrument zur Führungsunterstützung.

8.2.2 Motivation und Commitment

Kein Nutzen – und doch. Obwohl die Interviewten persönlich und auch beruflich im Rahmen der Implementierung noch keinen wesentlichen Nutzen erkennen, sind sie sehr motiviert in das Thema zu investieren und auch im Falle von Schwierigkeiten, die Social Media Strategie zu halten und weiterzuentwickeln. Sie sehen die Chance der Vernetzung und des Wissensmanagements und damit die Stärkung der kollektiven Intelligenz der Verwaltung sowie den unkomplizierten Zugang zu den Einwohnerinnen und Einwohnern.

„Diese Medien haben das Potential soziale Systeme wesentlich zu beeinflussen. Damit sind sie businessrelevant mit potentiell hoher strategischer Bedeutung. Insofern bin ich sehr motiviert zu begreifen, was hier passiert. Nur so kann ich Erwartungen bilden und Entscheidungen treffen.“ (Andreas Schächtele)

Um sich vorbehaltlos für Social Media zu bekennen, müssen noch die Fragen rund um die Ressourcen und die Bereitschaft zum Kulturwandel weg von der Kontroll- hin zur Vertrauenskultur beantwortet werden. Es besteht der Eindruck, dass in der kantonalen Verwaltung viele Führungspersonen in ihrem Verhalten noch sehr kontrollierend sind. Social Media kann hier eine Veränderung bringen, aber nur dann, wenn Social Media für viele eine Veränderung der Geschäftsprozesse bringen, das heisst im beruflichen Alltag eine Rolle spielen.

„Die nächste Generation wird diese Skills haben wollen. Wir müssen heute ausprobieren, aus Fehlern lernen, dran bleiben und wo sinnvoll in unseren Alltag integrieren.“ (Marlies Pfister)

Widersprüchlich. Mit der Proklamation von Social Media sendete der Kanton Aargau die Botschaft aus, eine transparente, kollaborative und dialogbereite Unternehmenskultur zu pflegen. Dieses Versprechen muss jetzt gegenüber den Mitarbeitenden eingelöst werden. Die Interviewten bestätigten, dass im Rahmen der Implementierung ein Widerspruch zur Realität sichtbar geworden ist. Ein Widerspruch allerdings, der nicht neu ist, weil er ein Abbild des Spannungsfelds Rechtsstaatlichkeit und Businessorientierung ist. Social Media verstärken diesen Widerspruch. Ein möglicher Weg diesen Widerspruch zu entschärfen führt über die Einführung von internen Social Media Plattformen, deren tägliche Anwendung zu einer Kulturentwicklung in Richtung Vernetzung und Wissenteilen bringen wird.

8.2.3 Kontrollverlust

Die Angst vor Kontrollverlust hat zwei Dimensionen: Kontrollverlust über das Verhalten der Mitarbeitenden und Kontrollverlust über die Reputation der kantonalen Verwaltung.

„Die Angst vor Kontrollverlust passt zu unserer Kultur. Als Staat sind wir angreifbar. Korrektes Verhalten wird erwartet. Fehlverhalten muss von den Führungskräften korrigiert werden.“ (Irene Richner)

Arbeitszeitgewinn? Aufgrund der Unklarheit über das Nutzungssausmass, aber insbesondere auch um zuerst einen Strategieprozess mit klaren individuellen Verhaltensregeln zu realisieren, wurde durch die GSK für die Mitarbeitenden temporär der Zugang zu den Social Media Plattformen gesperrt. Ursache dafür war auch das damals noch geringe Wissen der Führungs-

kräfte gegenüber diesen neuen Medien und wie diese sinnvoll und effizienzsteigernd während der Arbeitszeit genutzt werden können. Die Interviewten sahen sich an die Einführung von Internet und E-Mail erinnert, was die gleichen Diskussionen mit sich brachte. Heute weiss man, dass diese beiden Instrumente zur Effizienzsteigerung beigetragen haben. Dass die Plattformen knapp ein Jahr nach der Sperrung wieder für alle Mitarbeitenden geöffnet wurden, hat damit zu tun, dass die Akzeptanz von Social Media allgemein gestiegen ist und vor allem auch damit, dass die Führungspersonen sich breit mit dem Thema vertraut gemacht haben.

„Wir wollten die Chance nutzen und uns als moderne Verwaltung aktiv auf Social Media präsentieren. Das funktioniert nur glaubwürdig, wenn man den Mitarbeitenden Regeln kommuniziert, ihnen vertraut und als Chef eine Vorbildfunktion einnimmt. Dafür mussten wir zuerst selber die Schulbank drücken, um zu verstehen, was in dieser neuen Welt passiert.“ (Peter Grünenfelder)

Reputationsgewinn? Mit Social Media werden Anliegen nicht mehr über Kontaktformulare abgewickelt, sondern potentiell für jedermann sichtbar. Die kantonale Verwaltung und ihre Verantwortlichen stehen im Schaufenster der Öffentlichkeit. Die Frage, ob diese Situation das Führungsverhalten verändert hat, wurde unterschiedlich beantwortet. Einige sehen darin eine konsequente Weiterentwicklung des Öffentlichkeitsprinzips, die dazu führt, dass man als Führungsperson die Leitplanken grosszügiger setzen muss. Damit einhergehen muss eine Schulung und Sensibilisierung, die dazu führen kann, mit gelebter Transparenz zu einer besseren Kommunikationskultur zu kommen. Andere wiederum sehen den Einfluss nur insofern, als dass es sich um ein neues Thema handelt, welches die Bedeutung von authentischem Führungsverhalten wieder einmal in Erinnerung gerufen hat.

„Ich gehe davon aus, dass unser Führungshandeln vertretbar ist, unabhängig vom Medium. Sorgfältig sein müssen wir schon heute, denn wir haben das Parlament, das uns beaufsichtigt und begleitet.“ (Andreas Schächtele)

8.2.4 Gefragte Führungseigenschaften

Das im Kapitel 5.2 beschriebene Führungsverhalten in der Verwaltung führte zur Frage, ob die Einführung von Social Media einen Einfluss auf die Gewichtung von Fach- und Sozialkompetenz der Führungspersonen hatte. Alle Befragten bestätigten, dass die Kader in der Verwaltung einer starken Expertenlogik folgen – auch wenn grundsätzlich ein innovationsfreudiges Klima herrsche. Genauso einig war man sich, dass bereits seit längerem ein Kulturwandel im Gange ist. Die Entwicklung weg von zu viel Fachkompetenz hin zu mehr Sozialkompetenz findet in der Literatur und im Rekrutierungsalltag schon länger statt. Social Media wirken hier als Verstärker und Beschleuniger. Social Media können laut Staatsschreiber Peter Grünenfelder dazu beitragen, dass mehr disziplinen- und organisationsübergreifend zusammengearbeitet wird, was automatisch zu mehr Beziehungen führen wird, in denen kommunikative und soziale Eigenschaften Erfolgsfaktoren sein werden.

Vertrauen. Auf die ungestützte Frage, welche Führungseigenschaften mit der Einführung von Social Media eine neue, wichtige Bedeutung bekommen, wurde vier Mal mit Vertrauen

geantwortet. Genannt wurden auch Neugier (2 x), Glaubwürdigkeit (1) und der Wille ein kalkulierbares Risiko einzugehen (1).

„Es braucht Vertrauen, ein positives Menschenbild, Authentizität in der Kommunikation und die Fähigkeit in vernetzten Bezügen funktionieren zu können – beziehungsmässig aber auch kognitiv. Führungspersonen, die in strengen Rastern funktionieren, werden es schwer haben.“ (Pascal Scholl)

Mehr Vertrauen. Auf die gestützte Frage, welche der folgenden Führungseigenschaften bei der Einführung von Social Media wichtig ist, ergab sich folgendes Bild:

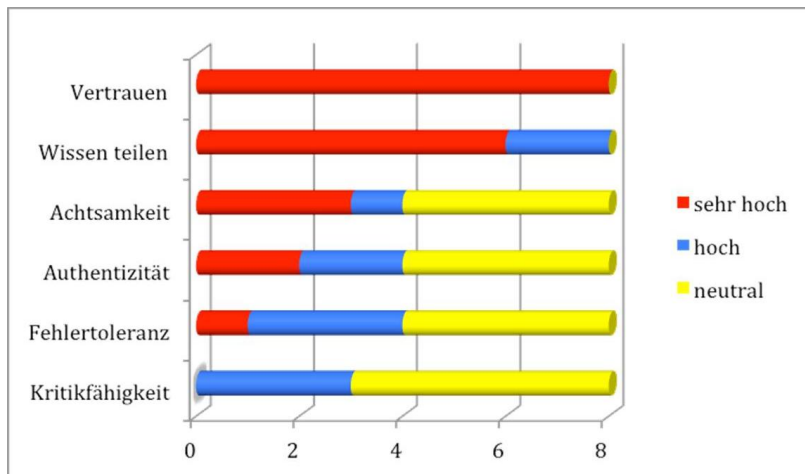


Abbildung 5: Wichtige Social Media Führungseigenschaften (eigene Darstellung)

Vertrauen wird also als zentrale Führungseigenschaft an Bedeutung zunehmen. Die Bereitschaft Wissen zu teilen, wird über Erfolg oder Misserfolg von Social Media entscheiden. Die Kultur, seine Position zu stärken, indem man Wissen exklusiv für sich behält, hat keine Zukunft. Interessant ist, dass der achtsame Umgang mit Informationen sehr unterschiedlich beurteilt wird. Die Hälfte der Befragten sieht hier kaum Handlungsbedarf, weil man heute schon ausserordentlich achtsam ist. Die andere Hälfte sieht sogar eine Chance für einen lockereren Umgang mit Informationen, weil durch Social Media die Kommunikation sowieso nicht mehr beherrschbar ist. Authentizität, Fehlertoleranz und Kritikfähigkeit werden als sehr wichtige aber auch selbstverständliche Führungseigenschaften beurteilt, für welche die Führungspersonen durch die Einführung von Social Media erneut sensibilisiert werden.

8.3 Fazit der Fallstudie

Pilotprojekte auf Kurs. Die Kommunikationskonferenz hat im Juli 2012 einen Zwischenbericht verabschiedet, der nachfolgend verkürzt wiedergegeben wird: Der Kanton Aargau ist seit 1. März 2012 auf Social Media präsent. Mit ca. 500 Followern auf Facebook und Twitter erreicht er noch kein Massenpublikum, allerdings war das auch nicht das Ziel der Pilotphase. Die beiden wichtigsten Zielsetzungen (Erschliessung eines neuen, innovativen Kommunikationskanals sowie Erfahrungen sammeln) wurden in der Startphase erreicht. Der Integrationsanspruch konnte erfüllt werden: Social Media werden zur Ergänzung der traditionellen Kommunikation eingesetzt und entsprechen dem Gesamtauftritt. Im Bereich Information verhalten

die Social Media Aktivitäten den klassischen Informationsprodukten zu einer höheren Reichweite. Der Interaktionsaspekt hatte bisher, was den Erfahrungen anderer Kantone entspricht, eine eher untergeordnete Bedeutung, wodurch sich auch der Betreuungsaufwand (personelle Ressourcen) in Grenzen hielt. Viele Befürchtungen im Zusammenhang mit Social Media gehen ja von den Möglichkeiten der Interaktion aus. Diese sind nicht eingetreten. Es war schwierig abzuschätzen, wie viele Kommentare und Anfragen über die Social Media Kanäle eingehen und welcher Art diese sein würden. Im Bewusstsein um die hohe Sensibilität legte man sich bezüglich Interaktion in der Startphase grosse Zurückhaltung auf, was half Ängste abzubauen und die Akzeptanz zu erhöhen.

Implementierungsmassnahmen greifen. A@rgau 2.0 erwies sich als Projekt mit überdurchschnittlich hohem internen Kommunikations- und Schulungsbedarf. Das Privileg einer zweitägigen Schulung der 80 Spitzenkaderpersonen legte einen wichtigen Grundstein für die Medienkompetenz der Führungsverantwortlichen. Im Rahmen der weiteren Kommunikationsaktivitäten wurde der Fokus auf die Entscheidungsträger und auf die an der Umsetzung der Pilotprojekte beteiligten Mitarbeitenden gelegt. Die Ausnahme war die Verteilung des Merkblatts Social Media an alle Mitarbeitenden sowie ein Bericht in der Mitarbeiterzeitung und im Intranet. Alle Begleitmassnahmen zu Beginn der Implementierung werden als sehr gut beurteilt. Leider gelang es nicht, die Mitarbeitenden in der Folge zu einer Fangemeinde oder zu Botschaftern von A@rgau 2.0 zu motivieren. Grund dafür ist, dass kein eigentlicher Organisationsentwicklungsprozess initiiert wurde, weil dies im regierungsrätlichen Auftrag nicht enthalten war und sowohl Zeit und Ressourcen fehlten. Zudem war kein Pilotprojekt so ausgerichtet, dass sämtliche Mitarbeitenden sich geschäftlich auf Social Media engagieren können. Sollte der Regierungsrat einer Überführung des Pilotprojekts in den Regelbetrieb zustimmen, empfiehlt sich unbedingt eine Massnahme zur Organisations- und Führungsentwicklung. Zudem sollten Plattformen geschaffen werden, die Kollaboration und Interaktion unter den Mitarbeitenden ermöglichen.

Führungsverhalten zählt. Die Topkader haben sich die Changefähigkeit angeeignet, indem sie ihre Medienkompetenz gezielt gestärkt haben, was auch dazu geführt hat, dass die Angst vor Kontrollverlust keine so grosse Bedeutung mehr hat. Die Changebereitschaft ist allerdings noch zu wenig erkennbar. Sie wissen zwar, dass Social Media nur dann bewältigbar ist, wenn die damit verbundenen Führungsherausforderungen ernsthaft angegangen werden. Da sie den Nutzen im Alltag noch zu wenig erleben, fehlt es an der Vorbildfunktion. Es geht jetzt darum, sich fit zu machen für die künftige Arbeitnehmergeneration und die Chance zu nutzen mittels „Trial and Error“ einen Schritt weg von der Kontroll- hin zur Vertrauenskultur zu machen. Auch das durch Social Media verstärkt wahrnehmbare Spannungsfeld der im Vergleich zur Sozialkompetenz dominierenden Fachkompetenz ist zu entschärfen. Der Weg dazu führt über die Einführung von Social Media Aktivitäten in der internen Zusammenarbeit und über Projekte, die nicht mehr exklusiv in den Kommunikationsabteilungen zu Hause sind. Erst wenn Social Media zu einem alltäglichen Arbeitsinstrument werden, kann ein echter Kulturwandel stattfinden. Ein Kulturwandel, in dem Führungseigenschaften wie Vertrauen und die Bereitschaft Wissen zu teilen eine wichtige Rolle spielen werden.

Teil IV: Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

9 Schlussfolgerungen

Digital Natives auf die Chefsessel? Social Media sind mehr als ein neues Kommunikationsinstrument. Social Media sind Ausdruck eines gesellschaftlichen Wandels, der Auswirkungen auf die Arbeitswelt hat. Wenn dieser Wandel gemanagt werden soll, spielt das Führungsverhalten eine erhebliche Rolle. Die Leute, die heute führen, sind in der Regel Social Media Analphabeten, weil sie nicht so sozialisiert worden sind, und weil sie sich noch nicht wirklich auf diese Welt eingelassen haben - ganz im Gegensatz zur Generation Y, den Taktgebern dieses Wandels. Um dieses Defizit zu beheben, hängt die erfolgreiche Implementierung von Social Media entscheidend von der Motivation der Führungspersonen ab, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen, zu verstehen, zu thematisieren und im Alltag anzuwenden. Erst wenn es für die Führungsperson selbstverständlich wird, und wenn sie sich bewusst ist, was die Wirkung von Social Media bedeutet, kann sie glaubwürdig führen. Wenn sie das nicht schafft, bleibt die Frage im Raum, ob die Innovationskraft und das positive und negative Potential von Social Media nicht unmittelbar nach Führungskräften der Generation Y rufen. Da der Wandel in der öffentlichen Verwaltung in der Regel etwas länger dauert, ist dieser Aspekt mindestens bei der Rekrutierung von Führungskräften zu berücksichtigen. Denn für die Verwaltung präsentiert sich mit den strukturellen (Legitimationsprinzip) und kulturellen (Kontrollkultur) Hindernissen bereits eine branchenspezifische Barriere für die Einführung von Social Media. Gepaart mit der mangelnden Präsenz und Kompetenz der Führungspersonen rund um Social Media entsteht eine doppelte Barriere. Diese kann nur überwunden werden, wenn bald auch Digital Natives auf den Chefsesseln Platz nehmen und die Digital Immigrants umgehend zu versierten Anwendern werden. Denn Social Media ist nur dann bewältig- und verantwortbar, wenn die Führungsherausforderungen angegangen werden - generationenübergreifend. Dabei sind folgende Aspekte des Führungsverhaltens relevant:

- **Bewusst entscheiden:** Der Entscheid für Social Media muss bewusst strategisch gefällt werden. Danach ist das Verwaltungshandeln anzupassen. Social Media verlangt eine hohe Kompetenz im Umgang mit Informationen und Wissen. Der Anspruch an die Übereinstimmung von Mitteilen und Handeln – an die Authentizität steigt.
- **Aktiv verinnerlichen:** Führungspersonen sind gefordert ihre Medienkompetenz zu stärken und sich dabei selbstkritisch damit auseinanderzusetzen, welchen Einfluss Social Media auf ihr Führungsverhalten haben. Glaubwürdigkeit erlangen sie dann, wenn sie zu versierten Anwendern werden.
- **Nähe zulassen:** Will man Social Media aktiv betreiben, funktioniert dies, wenn den Mitarbeitenden mehr Handlungsspielraum und Kompetenzen eingeräumt werden und wenn die Verwaltung bereit ist, mehr Nähe aller Anspruchsgruppen zuzulassen. Mit Social Media signalisiert man eine Kultur des Dialogs und der Kollaboration. Hier besteht die Gefahr einer Glaubwürdigkeitslücke, wenn dieses Versprechen nicht eingelöst wird.

- **Vertrauen schenken:** Führungskräfte sind gefordert die Grenzen der eigenen Wertewelt zu überwinden und das routinemässige, korrekte Handeln zu verbinden mit dem risikobehafteten Weg von Social Media. Sie müssen sich und ihre Mitarbeitenden motivieren, den Social Media Weg zu beschreiten. Der Stellenwert von vertrauensvollem Umgang zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden rückt ins Zentrum der Führungsarbeit.

Leadership with you. Social Media ist ein Beschleuniger und Verstärker bereits vorhandener Trends in der Führung und in der Verwaltungskultur. Um sich auf die Social Media Welt einzulassen, führt vorläufig kein Weg an der Trial- und Error-Methode vorbei. Wobei sowohl beim Trial als auch beim Error dem Führungsverhalten eine hohe Bedeutung zukommt: Trial erfordert Vertrauen, Achtsamkeit und die Bereitschaft Wissen zu teilen und Error funktioniert nur, wenn Kritikfähigkeit sowie eine respektvolle Fehlerkultur gelebt werden. Das Regelkonforme der Verwaltung soll nicht als Bremser sondern als klug verstandene Sicherheit eingesetzt werden. In Zukunft werden Wissenschaft und Praxis gefordert sein, für Phänomene wie Social Media, die durch die Wechselwirkung der öffentlichen Interaktion eine neue Wirklichkeit generieren, Führungsmodelle anzupassen. Die Gestaltung dieser gemeinsamen Wirklichkeit führt nicht nur vom "government to you" zum "government with you", sondern auch von "leadership to you" zu "leadership with you".

10 Handlungsempfehlungen: Leadership 2.0

Social Media oder Web 2.0 in der öffentlichen Verwaltung erfordern die Entwicklung und Stärkung bestimmter Führungseigenschaften, denn Web 2.0-Plattformen sind nicht kontrollierbar, sehr wohl aber steuerbar. Und spätestens wenn die Generation Y in der Arbeitswelt angekommen ist, muss die Verwaltung Social Media-tauglich sein. Das wird auch entscheidend sein im Kampf um die Aufmerksamkeit künftiger Talente und im Ausgleich der Generationen. Web 2.0 ruft also nach Leadership 2.0. Das von der Autorin dieser Projektarbeit aus den Ergebnissen der Arbeit entwickelte Social Media Kompetenzmodell soll auf einfache Art darstellen, worauf Führungskräfte in ihrem Verhalten achten müssen, wenn sie Social Media erfolgreich implementieren wollen.

Im Zentrum des Kompetenzdreiecks Kommunikationskompetenz – Medienkompetenz – Sozialkompetenz steht die Motivation der Vorgesetzten. Denn nur wenn sie ihre Vorbildfunktion ernst nehmen, entsteht Identifikation der Mitarbeitenden mit einem neuen Vorhaben wie Social Media. Für jede der drei Kernkompetenzen werden nachfolgend die für eine öffentliche Verwaltung zentralen Führungseigenschaften beschrieben.

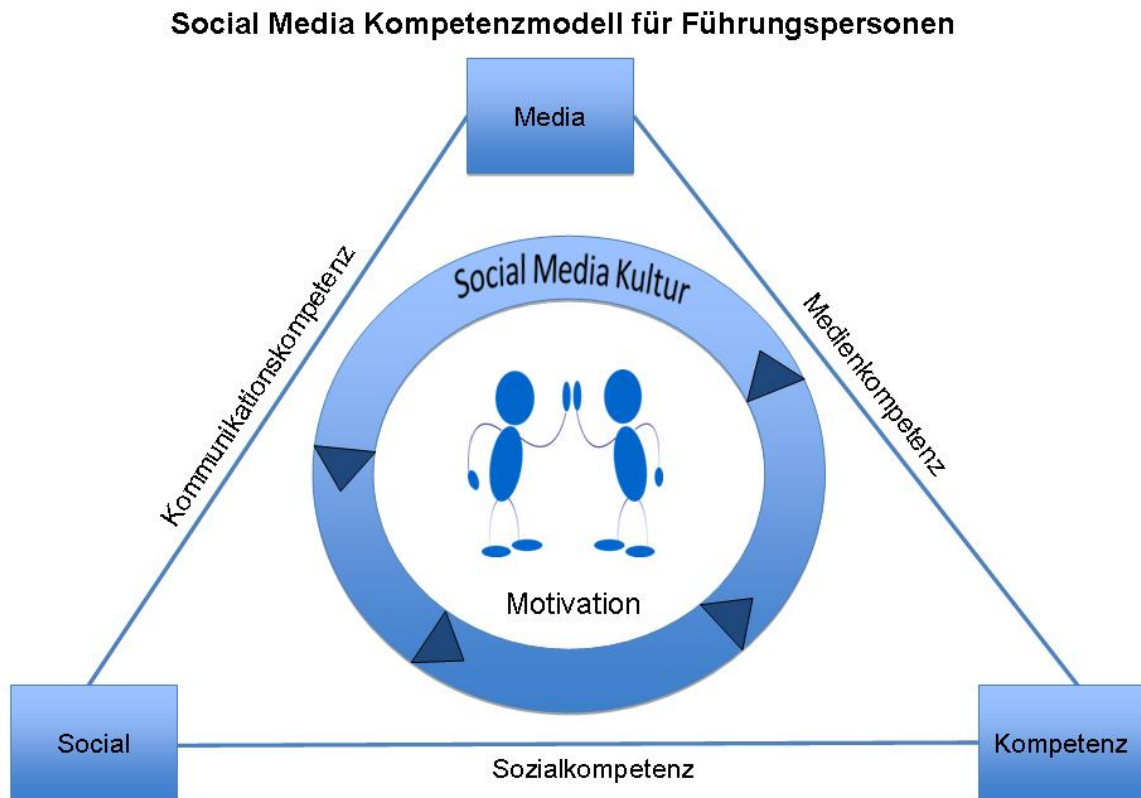


Abbildung 6: Social Media Kompetenzmodell für Führungspersonen (eigenes Modell)

1. Kommunikationskompetenz

Authentizität und Transparenz sind die gefragten Eigenschaften. Durch die jederzeit und für jedermann einsehbare Kommunikation steigt der Anspruch an die Übereinstimmung von Reden und Handeln. Mit konkreten internen Kommunikations- und Führungsinstrumenten wie beispielsweise der Einführung eines Social Intranet kann die Unternehmenskultur hin zu einer kollaborativen und dialogbereiten Verwaltung entwickelt werden.

2. Medienkompetenz

Die Medienkompetenz zu erlangen, bedeutet in einem ersten Schritt die Technologie und die Funktionen von Social Media zu lernen und zu verstehen. In einem zweiten Schritt geht es darum, durch regelmässiges Anwenden zum versierten Anwender zu werden. So können Vorgesetzte sich in die Welt der Generation Y einfühlen und generationenübergreifend führen.

3. Sozialkompetenz

Die zentralen Führungseigenschaften, die gestärkt werden müssen, sind Vertrauen und die Bereitschaft Wissen zu teilen, sprich Macht abzugeben. Beide Eigenschaften sind die Voraussetzung für erfolgreiches Wissensmanagement. Vertrauen bedeutet im Fall von Social Media mehr Handlungsspielraum zu gewähren, Kontrolle abzugeben, kritische Stimmen zuzulassen und mit Fehlern konstruktiv umzugehen. Vertrauen ist ein Geschenk, das man als Führungsperson verdient, wenn man verinnerlicht hat, was man vermitteln will.

Literaturverzeichnis

1. Fachliteratur

- Bruch**, Heike, Krummaker, Stefan & Vogel, Bernd (2012). *Leadership – Best practices und Trends* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Hofmeister**, Albert (2006). *Personalpolitik im Spannungsfeld von Veränderung und Wissensmanagement*. Bern: Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften.
- Hunziker**, Alexander W. (2010). *Spass am wissenschaftlichen Arbeiten*. Zürich: Verlag SKV.
- Lienhard**, Andreas, Ritz, Adrian, Steiner, Reto & Ladner, Andreas (2005). *10 Jahre New Public Management in der Schweiz*. Bern: Haupt.
- Lehky**, Maren (2011). *Leadership 2.0. Wie Führungskräfte die neuen Herausforderungen im Zeitalter von Smartphone, Burnout & Co managen*. Frankfurt/New York: Campus.
- Lewis**, Michael F. (2011). *Social Media Leadership*. USA: Leigh Walker Books.
- von **Rosenstiel**, Lutz, Regnet, Erika & Domsch, Michel (2009). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (6. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schedler**, Kuno & Proeller, Isabella (2011). *New Public Management* (5. Auflage). Bern: Haupt.
- Schindler**, Marie-Christine & Liller, Tapio (2011). *PR im Social Web. Das Handbuch für Kommunikationsprofis*. Köln: O'Reilly.
- Spieß**, Kurt (2006). In: *Personalpolitik im Spannungsfeld von Veränderung und Wissensmanagement*. Bern: Verlag SGVW.
- Thom**, Norbert & Ritz, Adrian (2008). *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor* (4. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Wunderer**, Rolf (2009). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre* (8. Auflage). Köln: Luchterhand.

2. Fachpresse: Zeitungen/Zeitschriften

- Belliger**, Andrea (2011). *Die Generation 2.0 – die Mitarbeitenden und Kunden der Zukunft*. SKO Leader (1/Februar 2011), 21.
- Pregel**, Bettina (2011). *Kulturwandel: Interview mit Prof. Dr. Otfried Jarren, Ordinarius für Publizistikwissenschaft am Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung der Universität Zürich*. Tendenz (2-10), 19.
- Schulz**, Sönke E. & Hoffmann Christian (2011). *Rechtssichere Grundlagen für den Einsatz von „Social Media“ – zu klärende Rechtsfragen und Leitlinien für den Umgang erforderlich*. Innovative Verwaltung (1-2/2011), 33-35.
- Stock-Homburg**, Ruth; Özbek-Potthof, Gülden & Wagner, Marina Melanie (2012). *Soziale Medien im Personalmanagement*. Die Unternehmung (1/2012), 28-48.

3. Internetquellen

- SGVW**, *Social Media in Gemeinden und Städten* (2012). Interview mit Prof. Dr. Stephanie Teufel. URL: http://www.sgvw.ch/d/interviews/Seiten/111220_interview_te, publiziert am 20.12.2011, abgerufen am 29.02.12.
- Bernet**, Marcel (2012). *Bernetblog*. URL: <http://bernetblog.ch/2012/04/02/facebook-zahlen-schweiz-jeder-zweite-ist-u30/>, 17.04.2012.

Morgenthaler, Mathias (2012). Blog.derbund. *Interview mit Elena Hubschmid über ihre Dissertation zu den Erwartungen der Hochschulabsolventen in der Schweiz und in Russland gegenüber ihren Arbeitgebern.*
<http://blog.derbund.ch/berufung/index.php/1167/ich-weiss-nicht-woher-diese-schweizer-schuchternheit-kommt/>, 16.04.2012.

4. Sonstige

- Bernet** PR/Kunert (März 2011). *Social Media Studie Schweiz: Von Web 2.0 zum Online-Dialog.*
- Bernet** ZHAW Studie (März 2012). *Social Media Schweiz 2012: Vom Hype zum Handwerk.*
- Blick**, Georg Nopper (16.11.2011). „Beamte dürfen wieder. Für die meisten Bundesangestellten war Facebook jahrelang tabu. Das ändert sich jetzt.“
- Buri**, Peter (2011). *Von der Verlautbarungs- zur Dialogkommunikation.* Zertifikatsarbeit CAS Social Media an der Hochschule für Wirtschaft Zürich.
- gfs.bern** (2010). *Schlussbericht zur Studie Verwaltung und E-Government 2010* im Auftrag des Bundes und der Kantone, Bern, August 2010.
- Kanton Aargau** (2011). *Social Media Strategie Kanton Aargau.*
- Kanton Aargau** (2011). *Social Media Dossier für den Kadertag.*
- Kanton Aargau** (2012). *Zwischenbericht Social Media.*
- Pütz**, Horst (2012). *Einführung von Social Business und Social Internet.* Köln: Firmenpublikation MCCM Consulting GmbH.
- Riedl**, Reinhard (1. Juni 2011). *Referat Web 2.0 in der Verwaltung: Chancen und Risiken*, gehalten am Workshop der Kommunikationskonferenz des Kantons Aargau am 1. Juni 2011.
- Schweizerische Eidgenossenschaft** (2012). *Strategie des Bundesrats für eine Informationsgesellschaft in der Schweiz*
- Sonntag** (22.4.2012). „Facebook ist gefährlicher als Google“. Interview von Patrik Müller mit Professorin Miriam Meckel.
- Steiner**, Reto (Dezember 2011). *Einführung in die Methodik des wissenschaftlichen Arbeitens.* Präsentation Grundstudium MPA.

Anhang

Anhang 1: Übersicht Interviewpartner Verwaltung Kanton Aargau

Interviewpartner:	Peter Buri
Alter:	54
Aktuelle Funktion:	Regierungsratssprecher
Ausbildung:	Buchhändlerlehre, Weiterbildung zum Journalisten (ehemaliger Chefredaktor der Aargauer Zeitung), CAS Social Media
In der öffentlichen Verwaltung seit:	1 Jahr
Führungsverantwortung seit:	28 Jahren
Unterstellte Mitarbeitende:	4
Rolle bei der Implementierung:	Gesamtprojektleiter
Interviewpartner:	Dr. Roberto Fröhlich
Alter:	54
Aktuelle Funktion:	Generalsekretär Departement Finanzen und Ressourcen (DFR)
Ausbildung:	Jurastudium an der Universität Zürich, rechtshistorische Doktorarbeit, berufsbegleitende Ausbildung in strategischer Personalführung
In der öffentlichen Verwaltung seit:	6 Jahren
Führungsverantwortung seit:	über 20 Jahren
Unterstellte Mitarbeitende:	15
Rolle bei der Implementierung:	Mitglied der Generalsekretärenkonferenz (Initiatoren der Social Media Strategie), Unterstützung der dem DFR anvertrauten Pilotprojekte Social Media Policy und Social Media Recruiting
Interviewpartner:	Erwin Fumagalli
Alter:	53
Aktuelle Funktion:	Leiter Personal im Departement Gesundheit und Soziales (DGS)
Ausbildung:	lic.oec. HSG
In der öffentlichen Verwaltung seit:	2 Jahren
Führungsverantwortung seit:	20 Jahren
Unterstellte Mitarbeitende:	4.5
Rolle bei der Implementierung:	Mitglied der Teilprojektgruppe Social Media Recruiting

Interviewpartner:

Alter: 45
Aktuelle Funktion: Staatsschreiber
Ausbildung: BWL-Studium an der HSG
In der öffentlichen Verwaltung seit: 15 Jahren
Führungsverantwortung seit: 15 Jahren
Unterstellte Mitarbeitende: 7
Rolle bei der Implementierung: Vorsitzender der Generalsekretärenkonferenz (Initiatoren der Social Media Strategie)

Dr. Peter Grünenfelder**Interviewpartnerin:**

Alter: 53
Aktuelle Funktion: Programmleiterin E-Government
Ausbildung: Wirtschaftsinformatikerin
In der öffentlichen Verwaltung seit: 14 Jahren
Führungsverantwortung seit: 20 Jahren
Unterstellte Mitarbeitende: 1
Rolle bei der Implementierung: Sicherstellen der Schnittstellen zu E-Government

Marlies Pfister**Interviewpartnerin:**

Alter: 39
Aktuelle Funktion: Leiterin Kommunikation im Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS)
Ausbildung: Studium der Staatswissenschaften und Internationale Beziehungen an der HSG
In der öffentlichen Verwaltung seit: 7 Jahren
Führungsverantwortung seit: 12 Jahren
Unterstellte Mitarbeitende: 4
Rolle bei der Implementierung: Mitglied der Projektsteuerung und Teilprojektleiterin der Pilotprojekte Museum Aargau und Jugendsportcamp

Irene Richner-Schellenberg**Interviewpartner:**

Alter: 61
Aktuelle Funktion: Leiter Abteilung Personal und Organisation
Ausbildung: BWL Studium an der Uni Bern, VWL und Verwaltungsrecht im Nebenfach
In der öffentlichen Verwaltung seit: 14 Jahren
Führungsverantwortung seit: 30 Jahren
Unterstellte Mitarbeitende: 27
Rolle bei der Implementierung: Mitglied Projektsteuerung und Mitglied der Teilprojekte Social Media Policy und Social Media Recruiting

Pascal Scholl

Interviewpartner:

Alter:

Aktuelle Funktion:

Ausbildung:

In der öffentlichen Verwaltung seit:

Führungsverantwortung seit:

Unterstellte Mitarbeitende:

Rolle bei der Implementierung:

Dr. Andreas Schächtele

47

Generalsekretär Departement Bildung, Kultur
und Sport (BKS)BWL-Studium an der HSG, Studium der
Wirtschaftspädagogik an der Uni Bern

3.5 Jahren

13 Jahren

75

Mitglied der Generalsekretärenkonferenz
(Initiatoren der Social Media Strategie),

Anhang 2: Interviewleitfaden

Befragung von 8 Führungspersonen in der kantonalen Verwaltung Aargau, die bei der Implementierung von Social Media eine Rolle inne hatten.

Ich bedanke mich herzlich, dass Sie mir Zeit widmen für das Interview im Rahmen meiner Studienarbeit. Starten werde ich mit einer kurzen Einführung ins Thema. Dann folgen Fragen zur Person, zum persönlichen Nutzerverhalten und zur Führungssituation in der kantonalen Verwaltung Aargau. Zum Abschluss werde ich zu drei Bereichen Fragen stellen, die sich beim Verfassen der Arbeit als zentral herausgestellt haben.

1. Einführung

Im Rahmen meines Masterstudiums zum Erlangen des Titels Master in Public Administration an der Universität Bern schreibe ich eine Projektarbeit zum Thema

Social Media in der öffentlichen Verwaltung – bedeutende Aspekte des Führungsverhaltens bei der Implementierung.

Das Thema habe ich gewählt, weil ich das Herangehen der Führungsverantwortlichen an das Thema Social Media in der kantonalen Verwaltung Aargau als sehr spannend erlebt habe. Innerhalb von etwas mehr als einem Jahr wechselte man die Strategie vom Verbot zum Gebot der Stunde. Bei der Auseinandersetzung mit der Thematik wurde schnell klar, dass die Führungspersonen gefordert sind, wenn es darum geht Social Media erfolgreich in den Reigen der Kommunikationsinstrumente aufzunehmen. Es standen viele Ängste und Unsicherheiten im Raum - gerade weil wir als kantonale Verwaltung im Fokus der Medien und der Öffentlichkeit stehen und die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen stark reglementiert und hierarchisch geordnet ist. Im Rahmen der Studienarbeit möchte ich darlegen, wie sich mit der Einführung von Social Media die Situation für Führungspersonen präsentiert und überprüfen, welche Rolle das Verhalten der Führungskräfte spielt.

2. Zur Person

Zur Einleitung und späteren Auswertung der Interviews würde ich gerne ein paar Angaben zu Ihrer Person erhalten.

- Funktion:
- Ausbildung:
- Alter:
- Unterstellte Mitarbeitende:
- Wie lange in der öffentlichen Verwaltung:
- Wie lange schon in einer Führungsposition:

3. Persönliche Beziehung zu Social Media

- Wann hatten Sie das erste Mal Kontakt mit Social Media und wann haben Sie erkannt, dass das auch in ihrem beruflichen Umfeld eine Rolle spielen wird?
- Welchen Social Media Plattformen nutzen Sie regelmässig (täglich bis wöchentlich)
 - ☐ Facebook
 - ☐ Twitter
 - ☐ XING
 - ☐ youtube
 - ☐ Wikipedia
 - ☐ andere
- Haben Sie Facebook und Twitter Kanton Aargau abonniert? ☐ ja ☐ nein
- Haben Sie sich auf XING als Mitarbeiter des Kantons Aargau registriert? ☐ ja ☐ nein

4. Meine Rolle bei der Implementierung von Social Media

- Was war Ihre Funktion beim Strategie- und Implementierungsprozess?
- Beschreiben Sie die Führungssituation, in die Sie durch den Entscheid des Regierungsrats geraten sind, Social Media Pilotprojekte zu starten und die Plattformen für alle Mitarbeitenden zu öffnen:
- Wo sahen Sie persönlich sich als Führungsperson gefordert, bei der Implementierung von Social Media ihr Verhalten gegenüber den Mitarbeitenden anzupassen oder an der Beziehung etwas zu ändern?
- Wie beurteilen Sie grundsätzlich die Social Media Aktivitäten des Kantons Aargau?
 - Positive Aspekte im Rahmen der Implementierung
 - Negative Aspekte im Rahmen der Implementierung

5. Führungsverhalten

Neben Strategie und Strukturanpassungen zählt das Führungsverhalten zu den unmittelbaren Aktionsparametern, die die Einführung von Social Media direkt beeinflussen. In meiner Arbeit habe ich drei Bereiche heraus gearbeitet, die mir entscheidend scheinen.

1. Persönliche Motivation
2. Besonderheit Glashaus: Wie gehen Vorgesetzte mit dem Kontrollierer-Kontrollierten-Dilemma um?
3. Changebereitschaft: Welche Führungseigenschaften sind besonders gefragt, wenn wir mit Social Media erfolgreich sein wollen?

5.1. Persönliche Motivation

- Wie würden Sie Ihre Selbstmotivation beschreiben, sich mit Social Media auseinanderzusetzen?
 - Was spricht dafür?
 - Was spricht dagegen?
- Social Media ist eine Haltung, nicht eine Technologie. Diese Haltung zu fördern und Mitarbeitende zum Mitmachen zu motivieren, ist eine Aufgabe von Führung und Kommunikation (Schindler & Liller, 2011, S. 217). Der Kanton Aargau hat Social Media proklamiert und zeigt damit, dass er eine kollaborative Unternehmenskultur pflegt und zum Dialog bereit ist. Diese Versprechen muss auch gegenüber den Mitarbeitenden eingelöst werden. Vermutlich entspricht dieses Signal noch nicht ganz den gelebten Werten. Wie beurteilen Sie dies und was müssen wir machen, um diesen GAP zu schliessen?
- Wie gross ist Ihre Bereitschaft, zum Botschafter von Social Media zu werden und sich persönlich zu engagieren, d.h. aktiv mitzumachen, aber auch die Verantwortung für Risiken und Fehler zu übernehmen?
 - Was spricht dafür?
 - Was spricht dagegen?

5.2. Besonderheit Glashaus:

Umgang mit dem Kontrollierer-Kontrollierten-Dilemma

Die Angst vor Kontrollverlust hat zwei Dimensionen. Kontrollverlust über das Verhalten der Mitarbeitenden – Stichwort Arbeitszeitfresser, und Kontrollverlust über die Kommunikation und damit Reputation der kantonalen Verwaltung Aargau.

Kontrollverlust Mitarbeitende

- Die privaten Social Media Aktivitäten der Mitarbeitenden während der Arbeitszeit können technisch dokumentiert werden, was im Kanton Aargau auch zur Sperrung der Plattformen geführt hat. Warum glauben Sie, wurde dieser Entscheid gefällt und wie beurteilen Sie diese Reaktion im Nachhinein?
- Was glauben Sie, warum innerhalb von etwas mehr als einem Jahr die Plattformen wieder geöffnet worden sind?
- Hinter der Angst vor Arbeitszeitfresser steckt doch das grundsätzliche Problem von privaten Tätigkeiten am Arbeitsplatz? Was glauben Sie, warum diese Thematik durch Social Media so zentral wurde und wie kann man als Vorgesetzter dieser Angst optimal begegnen?

Kontrollverlust über öffentliche Kommunikation

- Mit der Einführung von Social Media, werden Meinungen und Anfragen nicht mehr über Kontaktformulare abgewickelt, sondern potenziell für jedermann sichtbar. Diese neue Art der öffentlichen Beobachtung beeinflusst das Verhalten eines Unternehmens. Die kantonale Verwaltung und ihre Führungspersonen stehen im Glashaus – im Schaufenster der Öffentlichkeit. Inwiefern werden Sie ihr Führungsverhalten verändern, weil jetzt alles öffentlich werden kann?

5. 3 Besonders gefragte Führungseigenschaften

- Nimmt man die Untersuchung von Norbert Thom und Adrian Ritz zum Führungsverhalten in Schweizer Public Management-Reformprojekten zu Hilfe, stellt man fest, dass der Stellenwert von kooperativer und vertrauensvollem Umgang zwischen Führung und Mitarbeitenden sowie Konflikt- und Innovationsfähigkeit in Zukunft einen viel höheren Stellenwert in der Personalführung haben werden. Hingegen nehmen die Bedeutung von ordnungsgemässer Aufgabenerfüllung und das Fällen von „sicheren“ Entscheiden tendenziell ab. Von Vorgesetzten wird künftig also mehr Sozial- und Teamkompetenz erwartet. Bisher lag der Fokus eher auf der Fachkompetenz und regelkonformer Aufgabenerfüllung.
 - Wie beurteilen Sie das Verhältnis von Fachkompetenz und Sozialkompetenz vor der Einführung von Social Media in der kantonalen Verwaltung Aargau?
 - Hat sich im Rahmen der Diskussion und der Aktivitäten rund um die Einführung an diesem Verhältnis etwas geändert?
- Eine erfolgreiche Einführung von Social Media funktioniert nur, wenn bei den Führungsverantwortlichen die Bereitschaft für Veränderung gegeben ist. Das Verhalten und die vorgelebten Werte der Führungspersonen sind Ausdruck für diese Veränderungsbereitschaft. Welche Führungseigenschaften und/oder Werte bekommen ihrer Meinung nach mit der Einführung von Social Media eine neue, wichtige Bedeutung?
- Wie wichtig beurteilen Sie folgende Eigenschaften für Führungspersonen im Zusammenhang mit der Einführung von Social Media?

	+++	++	+/-	-	--
Vertrauen	☐	☐	☐	☐	☐
Authentizität	☐	☐	☐	☐	☐
Fehlertoleranz	☐	☐	☐	☐	☐
Kritikfähigkeit	☐	☐	☐	☐	☐
Bereitschaft Wissen zu teilen.	☐	☐	☐	☐	☐
Achtsamkeit im Umgang mit Informationen	☐	☐	☐	☐	☐

Herzlichen Dank!

Anhang 3: Social Media Merkblatt Kanton Aargau



Merkblatt

Social Media

Umgang mit Social Media

Als Mitarbeitende der kantonalen Verwaltung repräsentieren Sie die Werte unserer Organisation. Mit Ihrem Verhalten tragen Sie dazu bei, dass diese Werte erlebbar werden. Mit diesem Merkblatt wollen wir Sie über die berufliche und private Nutzung von Social Media informieren, dafür sensibilisieren und Sie motivieren, diese neue Form der Kommunikation konstruktiv zu nutzen. Dieses Merkblatt hilft Ihnen dabei. Der Kanton Aargau setzt zudem auf Ihre Eigenverantwortung.



Was sind Social Media?

Social Media sind Internetdienste und Anwendungen zum gegenseitigen Austausch von Wissen, Meinungen und Erfahrungen. Der Inhalt wird dabei zu einem wesentlichen Teil durch die Nutzer selbst generiert und mittels unterschiedlicher technischer Hilfsmittel wie Computer, Smartphones oder Tablet Computer ausgetauscht. Zu den Social Media gehören beispielsweise Netzwerke wie Facebook, XING, Twitter, Youtube, Wikipedia, Blogs und ähnliche Plattformen.

Haben Sie gewusst, dass...

- ...Sie auf Social Media im öffentlichen Raum handeln. Für die Inhalte sind Sie verantwortlich.
- ...Ihre Beiträge weiterverbreitet werden können.
- ...Ihre Beiträge nicht mehr gelöscht werden können, sondern auf dem Internet auffindbar bleiben: Einmal online - immer online!
- ...ein unbedachter Beitrag Ihren Ruf, den Ihrer Abteilung, des Departements oder gar des Kantons Aargau beschädigen kann.

Wie wir uns verhalten

Wenn Sie privat oder beruflich auf Social Media aktiv sind, empfehlen wir folgendes Verhalten:

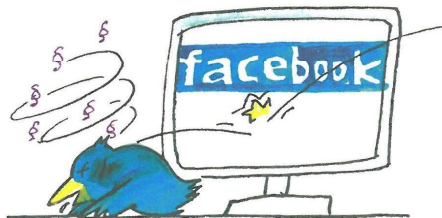
- Handeln Sie mit Respekt und Eigenverantwortung.
- Seien Sie ehrlich und höflich und lassen Sie andere Meinungen gelten.
- Beim Kommentieren Ruhe bewahren. Nicht im Affekt antworten.
- Wenn jemand pöbelt um des Pöbelns willen, reagieren Sie nicht.
- Bei inhaltlicher und höflicher Kritik nehmen Sie das Feedback ernst und antworten darauf.
- Antworten Sie immer, wenn ein Kommentar ernst gemeint ist.



Datenschutz/Recht

Beachten Sie den Datenschutz und das Gesetz über die Information der Öffentlichkeit, den Datenschutz und das Archivwesen (IDAG):

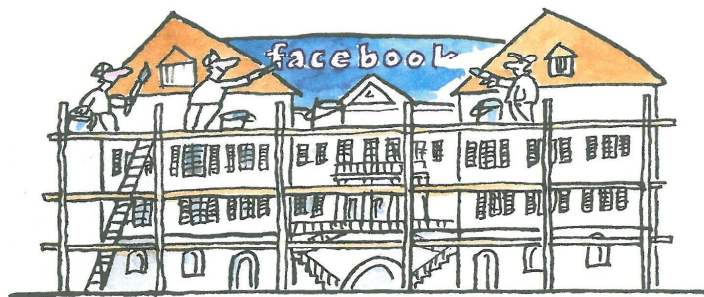
- Schützen Sie Ihre eigene Privatsphäre und diejenige Dritter.
- Beachten Sie die Vorschriften des Betreibers (AGB und dergleichen) und schützen Sie Ihre Privatsphäre, indem Sie die entsprechenden einschränkenden Optionen wählen.
- Veröffentlichen Sie nur Texte, Bilder, Filme und Audioaufnahmen, die Sie auch jederzeit Ihren Vorgesetzten zeigen würden.
- Beachten Sie das Persönlichkeitsrecht von Personen in Texten, auf Bildern, Filmen und Audioaufnahmen, die Sie publizieren.
- Beachten Sie das geltende Recht, insbesondere auch das Persönlichkeits-, Urheber- und Strafrecht.
- Ihre Aktivitäten im Internet werden aufgezeichnet. Um die Sicherheit der Systeme zu gewährleisten, werden diese Aufzeichnungen regelmässig in anonymisierter Form ausgewertet. Werden dabei Missbräuche festgestellt (Häufigkeit der Nutzung oder besuchte Seiten), werden weitere Massnahmen ausgelöst. Dabei werden die Bestimmungen des Datenschutzes eingehalten.



Sorgfalts- und Treuepflicht

Die personalrechtlichen Sorgfalts- und Treuepflichten gelten sowohl bei der privaten als auch bei der beruflichen Nutzung von Social Media:

- Geben Sie keine geheimen, vertraulichen oder internen Informationen preis.
- Beachten Sie insbesondere das Amtsgeheimnis; was Sie nicht am Stammtisch erzählen dürfen, dürfen Sie erst recht nicht auf Social Media publizieren, weder als Privatperson noch als Mitarbeitender der kantonalen Verwaltung Aargau.
- Der Arbeitgeber kann aufgrund Ihres Verhaltens in den Social Media personalrechtliche Konsequenzen ziehen.
- Verwenden Sie für die private Nutzung von Social Media niemals ihre geschäftliche Mailadresse oder das Kantonslogo.
- Die private Nutzung von Social Media am Arbeitsplatz unterliegt den gleichen Regeln wie die generelle Nutzung des Internets: Beschränken Sie Ihre privaten Aktivitäten auf ein Minimum und beachten Sie allfällige spezielle Regelungen ihrer Verwaltungseinheit.



Im Auftrag des Kantons unterwegs

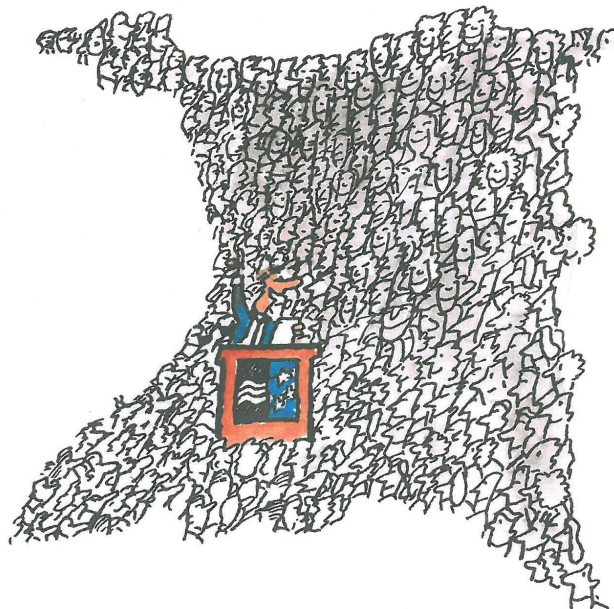
Wenn Sie als Mitarbeitende des Kantons Aargau ausdrücklich mit der Betreuung von Social Media Angeboten beauftragt wurden, gilt bei der Ausübung dieser beruflichen Tätigkeit Folgendes:

- Die Kommunikationsleitlinien des Regierungsrats gelten auch für Social Media (www.ag.ch/sk > Regierungskommunikation > Externe Kommunikation).
- Die amtliche, elektronische Kommunikation erfolgt in erster Linie auf der offiziellen Webseite des Kantons Aargau. Ergänzende Informationen können zusätzlich auf den Social Media Plattformen zielgruppengerecht publiziert werden.
- Bevor Sie Texte, Bilder, Filme oder Audioaufnahmen auf eine Multimediaplattform hochladen, klären Sie ab, welche Vorschriften des Betreibers Sie beachten müssen (AGB und dergleichen).
- Beachten Sie das geltende Recht, insbesondere auch Persönlichkeits-, Urheber- und Strafrecht.
- Wenn Sie ein neues Social Media Angebot für Ihren Bereich planen (z.B. Facebook-Auftritt, Twitter-Account), wenden Sie sich an die Kommunikationsstelle Ihres Departements. Diese berät Sie gerne und ist verantwortlich für die Bewilligung.
- Wenn Ihr Beitrag Ihre Arbeit oder Ihren Arbeitgeber Kanton Aargau betrifft, veröffentlichen Sie Ihre Stellungnahme mit vollständigem Vor- und Nachnamen, Funktion und Abteilung.
- Sind Sie unsicher, ob Sie sich richtig verhalten, nehmen Sie Rücksprache mit Ihrem oder Ihrer Vorgesetzten oder der Kommunikationsstelle Ihres Departements.

Impressum**Herausgeber:**

Social Media Board Kanton Aargau: Peter Buri

Dieses Merkblatt wurde vom Social Media Board in Zusammenarbeit mit der Abteilung Personal und Organisation entsprechend den Bedürfnissen des Kantons Aargau entwickelt. Der Regierungsrat hat es am 29. Februar 2012 verabschiedet.

Illustrationen: Jürg Furrer

Selbständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“



Mühlethal/Zofingen, 3. Oktober 2012

Patricia Kettner

Über die Autorin



Patricia Kettner, 1967, ist seit dem 1. Januar 2008 Leiterin Kommunikation im Departement Finanzen und Ressourcen, Kanton Aargau. In ihrer Funktion ist sie Mitglied der Kommunikationskonferenz, die die Social Media Strategie Kanton Aargau entwickelt hat. Patricia Kettner hat im Rahmen der Social Media Strategie Kanton Aargau die zwei Teilprojekte „Social Media Governance“ und „Social Media Recruiting“ geleitet und erstellte im Teilprojekt „Ausbildung und Kommunikation“ das interne Kommunikationskonzept für die Einführung von Social Media.

Patricia Kettner wohnt an der Geiserstrasse 12 in 4812 Mühlethal/Zofingen und ist erreichbar per Mail patricia.kettner@ag.ch.