



# Social Media Governance

Nadja Parpart

Juni 2012

# Inhaltsverzeichnis

- 4 Management Summary
- 6 Was ist Social Media Governance?
  - Regelung des Ungeregelten
  - Blinde Flecken im Expertendiskurs
- 11 Bausteine der Social Media Governance
  - Strategie
  - Richtlinien
  - Organisation
- 21 Perspektiven der Social Media Governance
  - Kulturwandel unterstützen
  - Menschen vernetzen
- 23 Weiterführende Informationen
- 25 Kontakt



Social Media stehen heute an der Schwelle vom Experimentierstadium zum Regelbetrieb. Doch wie kann eine Normalität des Dialogs im Bereich der Unternehmenskommunikation aussehen? Diese Frage zu beantworten, ist das Ziel der Social Media Governance. Sie ist dann erfolgreich, wenn es gelingt, eine funktionierende Ordnung für den Einsatz von Social Media zu entwickeln und im Alltag des Unternehmens zur Anwendung zu bringen.

4

### Herausforderung

Social Media sind im Alltag der Kommunikation angekommen, und damit stellen sich neue Herausforderungen. Für Unternehmen geht es nicht mehr darum, ein neues Phänomen in der digitalen Kommunikation – den Dialog mit aktiven Nutzern – zu entdecken und zu erklären, sondern darum, diesen Dialog tatsächlich zu führen und im Kommunikationssystem des Unternehmens zu verankern. Es bedarf einer Social Media Governance, die dafür sorgt, dass der neue Ansatz betriebsfähig und in seinem spezifischen Wertbeitrag zur Kommunikation des Unternehmens greifbar wird.

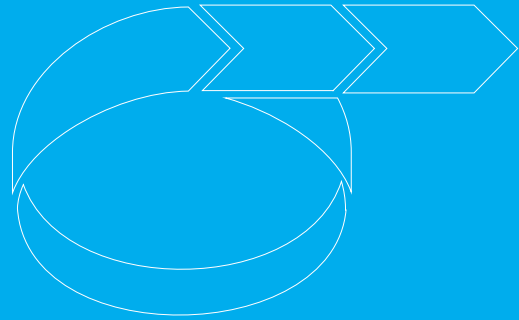
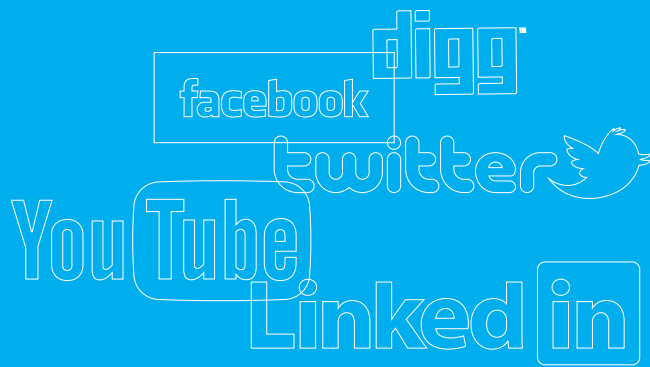
### Potenzial

Die Social Media Governance definiert nicht nur Parameter für das erfolgreiche Management von Social-Media-Kanälen. Sie hat das Potenzial, die Kommunikation des Unternehmens insgesamt zu hinterfragen und ihr neue Impulse in Richtung Offenheit, Direktheit und Dialogfähigkeit zu geben. Damit adressiert sie neue Erwartungen und Informationsbedürfnisse der Bezugsgruppen und legt den Grundstein für eine nachhaltige Modernisierung der Kommunikation.

### Nutzen

Im Ergebnis kann die Social Media Governance dazu beitragen, die Wirksamkeit der Kommunikation nach innen und außen zu steigern und die Mitarbeiter als Beteiligte mit auf den Weg zu nehmen. Indem sie das offen kommunizierende, vernetzte und dialogbereite Unternehmen als Maßstab des gemeinsamen Handelns zeigt, schafft sie Orientierung zur Marschrichtung der Kommunikation insgesamt und legt einen Grundstein für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

# Was ist Social Media Governance?



## S O C I A L M E D I A

Dialog

Geben und Nehmen

Many Voices

Informell

Dezentral

Grenzen überwinden

Räume öffnen

## G O V E R N A N C E

Führung

Steuern und Regeln

One-Voice-Policy

Formell

Zentral

Grenzen setzen

Räume definieren

## REGELUNG DES UNGEREGLTEN

6

Social Media Governance ist ein schillernder Begriff, für den es (noch) keine einfache Lehrbuchdefinition gibt. Er umkreist das junge Phänomen nutzergenerierter Medien und die Frage, wie diese durch Unternehmen nutzbar gemacht werden können bzw. welcher Planungs-, Steuerungs- und Regelungsbedarf dabei entsteht. Es sind Ziele, Instrumente und Taktiken angesprochen, die ein Unternehmen entwickeln muss, um in Social Media betriebsfähig zu werden.

### Die Anfänge von Social Media: Märkte sind Gespräche:

Mehr als zehn Jahre nach Cluetrain<sup>1</sup> erleben wir diese Aussage nicht mehr als bahnbrechende theoretische Erkenntnis, sondern als ganz normalen Alltag der digitalen Medienkommunikation. Kommunikation als Gespräch schafft Nähe und Dynamik, tritt uns aber auch mit ihren Schwächen und Störungen, in ihrer ganzen fröhlichen und ärgerlichen Unvernunft entgegen. Alles in allem geht von ihr eine große Anziehungskraft aus: Zahlreiche empirische Studien belegen das wachsende Interesse breiter Nutzergruppen an Social Media. Die Nutzer prägen das digitale Medium und beziehen – in der Erwartung eines offenen Austauschs – auch Unternehmen in ihre Gespräche mit ein. Unternehmen beginnen sich dieser Auseinandersetzung zu öffnen, erkennen Attraktivität und kommerzielles Potential, verstricken sich jedoch auch in interne Kontroversen oder stolpern über kommunikative Pannen (# Fails). Letztere werden von den Communities häufig lustvoll inszeniert. Willkommen im Social Media Theater.

### Der Ruf nach Social Media Governance:

Angesichts des neuen Kommunikationstreibens entsteht für Unternehmen wachsender Handlungsdruck. Man will in Social Media das Richtige tun – und zwar richtig. In defensiver Perspektive bedeutet das: Pannen vermeiden, nichts Falsches sagen, dabei sein, aber möglichst wenig auffallen und drohende Reputations- und Haftungsrisiken minimieren. Eine offensive Herangehensweise geht einen Schritt weiter und überlegt, wie das Unternehmen gegenüber seinen Bezugsgruppen aktiv in Erscheinung treten kann: Relevant sein, Agenda Setting betreiben, Gespräche initiieren und moderieren. Eine Social Media Governance bindet all diese Aspekte ein. Sie verfolgt das Ziel, Regeln und Strukturen zu etablieren und Social Media im Unternehmen betriebsfähig zu machen. Sie ist dann erfolgreich, wenn es ihr gelingt, die Weichen für den effektiven und effizienten Einsatz von Social Media zu stellen.

### Geregelte Gespräche: Ein Paradox?

Dialoge sind in aller Regel von Konflikten, Störungen und Missverständnissen geprägt – ein zutiefst menschliches Phänomen. Man könnte sagen: Funktionierende Kommunikation gibt es nicht; sie ist eher Ausdruck unseres Wunsches, das menschliche Miteinander möge reibungslos und zielorientiert verlaufen. In diesem Licht betrachtet, erweist sich das Konzept einer Social Media Governance als Paradox: Wie soll man echte Gespräche in einer vom Unternehmen definierten Ordnung einfangen? Geht das überhaupt? Social Media Governance steht für die besondere Herausforderung, lebendigen Dialog mit dem Regel- und Ordnungssystem der organisierten Kommunikation zu vereinbaren und als Wertbeitrag zur Kommunikation fruchtbar zu machen. Dies ist für die Unternehmenskommunikation eine neue und ungewohnte Herausforderung.

<sup>1</sup> [www.cluetrain.com](http://www.cluetrain.com)

Als Leitfrage der Social Media Governance können wir festhalten: Wie finden Social Media ihren Platz in der Kommunikationsstrategie des Unternehmens? Wie funktionieren sie, jenseits von kurzlebigen kommunikativen Effekten, als Teil eines Corporate Service im Unternehmensalltag? Auf der Suche nach Antworten stößt man auf eine spezifische Widerspenstigkeit des Themas. Social Media Governance hat damit zu tun, das lebendige menschliche Reden – das zu Emotionen, Konflikten und Dynamik neigt – in die Kommunikationspraxis der Unternehmen hereinzuholen und in den Regeln und Strukturen der organisierten Kommunikation zu fassen. Hier ist eine Widersprüchlichkeit angelegt, die die Entwicklung und Umsetzung der Social Media Governance als Leitthema durchzieht.

Inwieweit ist das Thema der Social Media Governance heute theoretisch erschlossen? Ein spezifisches Forschungsgebiet gleichen Namens gibt es heute noch nicht. Governance-bezogene Themen sind ein Teilaspekt bei der empirischen Erforschung von Social Media. Die Social Media Governance taucht im Kontext von Analysen auf, die sich mit dem Wandel von Informationsbedürfnissen, der Entwicklung von Social-Media-Strategien und deren Rollout in Unternehmen befassen.

#### The State of Corporate Social Media 2011

Diese Studie beleuchtet den Einsatz von Social Media in den Kommunikations- und Marketingabteilungen von etwa 100 Unternehmen weltweit. Der Befund ist eine zunehmende Integration über alle Unternehmensbereiche hinweg und eine höhere Aufmerksamkeit für Social Media auf Entscheiderseite. Entsprechend werden steigende Budgets prognostiziert, wobei in den USA gegenüber Europa ein deutlich signifikanterer Einsatz zu verzeichnen ist. Noch offen ist die Frage, wie Relevanz und Erfolg der Social Media greifbar werden können: „[...] many companies are still learning the power of social media and striving to understand how it can flow into their systems.“<sup>2</sup> Die Social Media Governance ist als Herausforderung angesprochen, wird jedoch nicht im Detail verfolgt.

#### European Communication Monitor 2010

Die seit 2007 jährlich durchgeführte Studie erforscht Trends in Unternehmenskommunikation und Public Relations, mit über 2000 befragten Kommunikationsverantwortlichen aus mehr als 40 Ländern. *Coping with the digital evolution and the social web* wird von über 50% der Teilnehmer als wichtigstes strategisches Thema genannt (Tendenz seit 2009 steigend). Gleichermaßen gelten Web und Social Media als die in ihrer Bedeutung am stärksten wachsenden Kanäle. Auf der anderen Seite wird der Bedarf nach Governance-Strukturen und Ausbildungsformaten für Social Media markiert, die im Verhältnis zur Bedeutung des Themas als noch unterentwickelt gelten.

#### Social Media Governance 2011

Die seit 2010 durchgeführte Umfrage unter ca. 600 Kommunikationsmanagern und PR-Verantwortlichen erforscht die Umsetzung von Social Media in Unternehmen, Behörden und Non-Profit-Organisationen der DACH-Region. Mehr als zwei Drittel der befragten Organisationen setzen Social Media aktiv für Kommunikationsaufgaben ein. In der Wahrnehmung der Befragten schaffen Social Media einen wachsenden Druck im Tagesgeschäft. Die gefühlte Notwendigkeit, sich den neuen Entwicklungen stellen zu müssen, steht im Konflikt mit den zu erwartenden organisatorischen und finanziellen Aufwänden und dem Mangel an strategischer Planung und Ausbildung in den Organisationen. Bei den Befragten überwiegt die Wahrnehmung, dem Thema in seiner Tragweite noch nicht gewachsen zu sein.

#### Next Corporate Communication 2010

Die 2009 eingerichtete Forschungsplattform der Universität St. Gallen verfolgt das Ziel, Perspektiven von Social Media für Marketing und Unternehmenskommunikation zu entwickeln – in quantitativer und

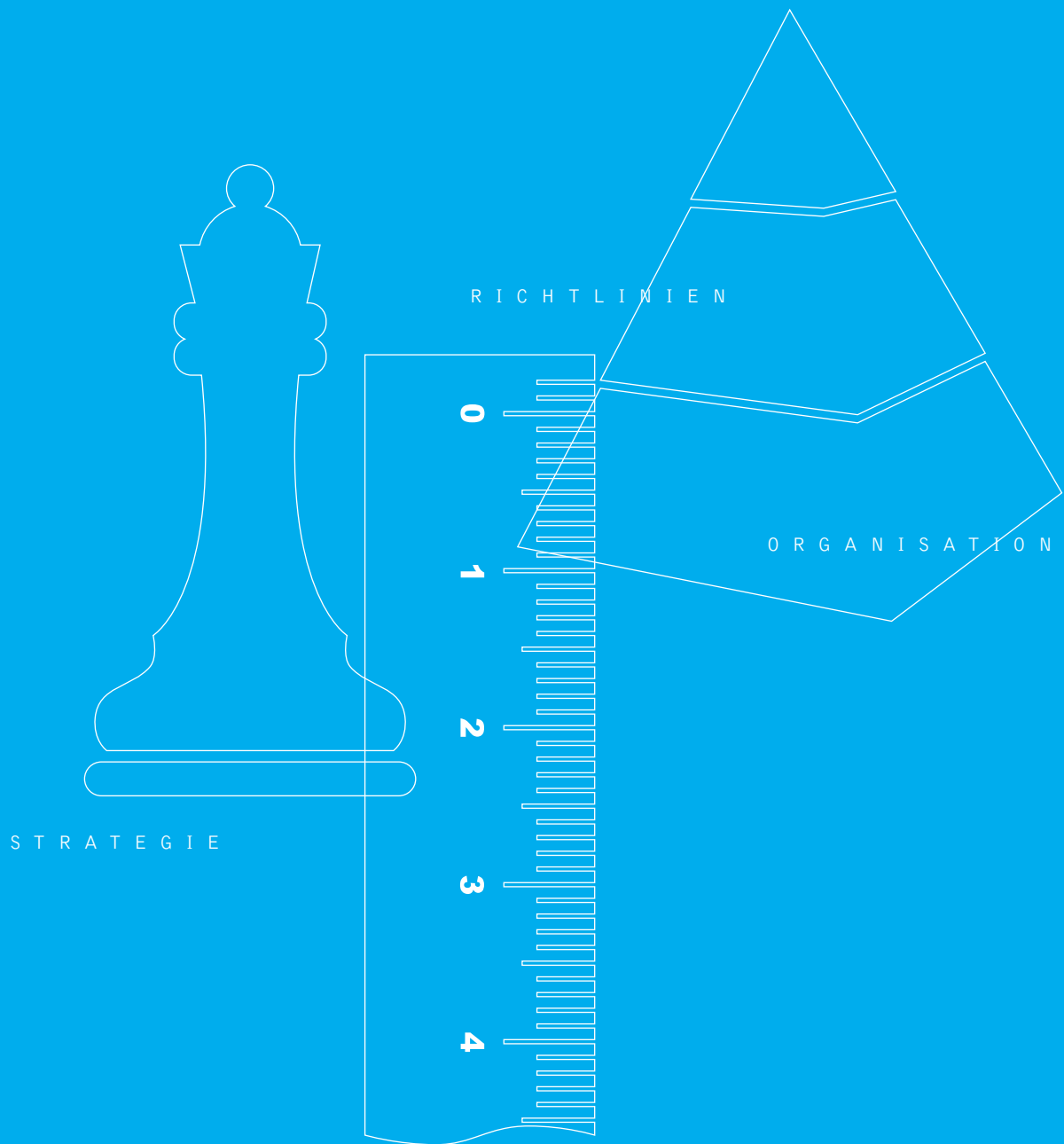
<sup>2</sup> The State of Corporate Social Media (2011), S.6.



qualitativer Perspektive. Bisherige Forschungsergebnisse markieren noch bestehende begriffliche Unschärfen im Umgang mit Social Media, aber auch eine steigende Relevanzwahrnehmung auf Seiten der Unternehmen. Deren Herangehensweise ist nach wie vor vom Prinzip des Trial & Error geprägt; strategisch fundierte Anwendungskonzepte sind noch die Ausnahme. Als notwendige Stoßrichtung für Forschung und Praxis werden konkrete Konzepte für die Steuerung der Social-Media-Initiativen wie auch für die damit verbundenen Change-Management-Prozesse in den Organisationen genannt. 9

Die empirische Forschung stützt die These von der Relevanz von Social Media für Unternehmen und belegt deren wachsende Bereitschaft, in strategische Initiativen und den Aufbau von Governance-Strukturen zu investieren. Die heute verfügbaren Studien legen den Schwerpunkt dabei meist auf den quantitativen Nachweis dieses Phänomens. Eine detaillierte qualitative Erforschung, die die spezifischen Problematiken der Social Media Governance beleuchtet und Wege ihrer Umsetzung aufzeigt, steht noch aus.

# Bausteine der Social Media Governance.



## STRATEGIE

11

Eine Social Media Strategie bildet das Fundament der Social Media Governance im Unternehmen. Sie definiert die übergeordneten Ziele für das Engagement in Social Media und geeignete Maßnahmen, die auf die Zielerreichung einzahlen. Die Strategie ist häufig die Voraussetzung für Managemententscheidungen, die den entscheidenden Impuls für die externe und interne Umsetzung geben.

### Kontext

Social Media sind Symptom und Treiber eines fundamentalen Wandels der Kommunikation und der Öffentlichkeit. Prozesse der Meinungsbildung entkoppeln sich von den etablierten Massenmedien, darunter auch den Unternehmensmedien. Marketing und Unternehmenskommunikation müssen sich neu erfinden: Sie treten jetzt nicht nur als offizielle Sprecher und Verkünder von Unternehmensbotschaften, sondern auch als Moderatoren von Debatten und Netzwerken in Erscheinung. Wachsende Erwartungen der Stakeholder drängen zu einer Modernisierung des Kommunikationsmanagements und seiner Instrumente.

### Status quo

Die Mehrzahl der Unternehmen reagiert heute auf den beschriebenen Kommunikationswandel; dennoch bewegt sich das Engagement in Social Media häufig noch auf unsicherem Grund. Es erweist sich als große Herausforderung, einen belastbaren Orientierungsrahmen für Social Media im Unternehmen zu etablieren.

Die Strategien selbst nehmen dabei durchaus unterschiedliche Ausprägungen an. Wo sich Unternehmen darauf fokussieren, das übergreifende Commitment für den Einsatz von Social Media – im Sinne einer Dachstrategie – zu markieren, werden Handlungsräume für Projekte geöffnet, doch bleibt die Orientierungsfunktion eher schwach. Wo es den Anspruch gibt, den Einsatz von Social Media auf der Ebene der funktionalen Teilstrategien im Detail vorzudenken, kann umgekehrt auch die Gefahr bestehen, den kreativen Impuls der Social Media mit dem Anspruch der Planbarkeit zu ersticken.

Auf der Ebene der Bewertung kommt hinzu, dass sich noch keine gemeinsame Währung für Social Media etabliert hat. Trotz eines wachsenden Repertoires an Kennzahlen ist der Return on Engagement heute noch weitgehend Postulat; eine echte Messbarkeit der Kommunikationswirkung ist nicht gegeben. Innerhalb der Unternehmen gibt es sehr unterschiedliche Umgangsweisen damit, die vom Experimentieren mit vorhandenen Kennzahlen bis hin zur Ablehnung des Postulats der Messbarkeit reichen. Insgesamt zeigt sich, dass an vielen Stellen noch Grundlagen fehlen, die den Social Media Strategieprozessen Sicherheit und Orientierung geben könnten.

## Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

12

Welche Aspekte sind bei der Entwicklung einer Social Media Strategie zu berücksichtigen?

- >> Strategische Integration: Einen verbindlichen Rahmen schaffen  
Um die strategische Integration von Social Media im Unternehmen voranzubringen, bedarf es eines klaren Commitments auf Seiten des Managements. Dies umfasst das Bekenntnis zur Relevanz des Themas und die Selbstverpflichtung, die zur Planung und Durchführung notwendigen Entscheidungen zu treffen. Damit werden verlässliche Rahmenbedingungen etabliert, die den Akteuren Handlungssicherheit geben und Raum für Dynamik schaffen.
- >> Dachstrategie: Das große Bild entwerfen  
Eine wichtige Aufgabe im Strategieprozess ist es, übergeordnete Ziele des Engagements in Social Media zu definieren und den Zusammenhang zur Unternehmens- und Kommunikationsstrategie herzustellen. Wie lässt sich der Wertbeitrag der Social Media zur Kommunikation fassen, und wie zählt dies auf die Geschäftsziele des Unternehmens ein? Grundannahme ist, dass Dialog in das Vertrauen der Stakeholder einzahlt und sich dies positiv auf den Vertriebs Erfolg sowie auf Image und Reputation der Marke auswirken kann.
- >> Funktionale Teilstrategien: Spezifische Aktivitätsschwerpunkte setzen  
Definiert die Dachstrategie die übergeordneten Ziele in Social Media, so haben die funktionalen Teilstrategien die Aufgabe, diese für spezifische Zielgruppen und deren Anforderungen zu konkretisieren. Hier kommen die Akteure aus den Organisationseinheiten ins Spiel, die die für ihren Wirkungsbereich relevanten strategischen Ausprägungen des Engagements in Social Media definieren. Dabei kommt es nicht zwingend auf Vollständigkeit an – wichtiger ist es, sinnvolle Aktivitätsschwerpunkte und eine gemeinsame Roadmap zu definieren.
- >> Business Case: Kosten und Nutzen abwägen  
Ein wichtiges Regulativ bei der strategischen Planung des Engagements in Social Media ist die übergreifende Betrachtung von Kosten und Nutzen. Vor allem die Herleitung der Nutzendimension stellt dabei eine große Herausforderung dar: Lässt sich der Output der Aktivitäten (z.B. die Nutzungsintensität eines Kanals) noch recht genau bestimmen, so gestaltet sich die Bewertung des Outcomes (der Auswirkung auf die Markenbekanntheit) und des Outflows (der Auswirkung auf die ökonomische Performance des Unternehmens) ungleich schwieriger. Aus heutiger Sicht empfiehlt es sich, bei der Bewertung des Nutzens weniger die quantitative Genauigkeit zu suchen als vielmehr qualitative Wirkungszusammenhänge aufzuzeigen, anhand derer Veränderungen in der Beziehung zur Zielgruppe greifbar werden können.
- >> Strategieentwicklung als agiler Prozess  
In der Gesamtbetrachtung der Social Media Strategie ist nicht zuletzt der Aspekt der kontinuierlichen Weiterentwicklung zu berücksichtigen. Social Media leben von Dynamik und permanenter Veränderung – dies sollte sich auch in der Strategieführung niederschlagen. Ziele sind wichtig als Orientierung, müssen an definierten Stellen im Prozess jedoch auch kritisch überprüft und angepasst werden. Der Umgang mit Social Media erfordert nicht nur eine sorgfältige Planung, sondern auch das Geschick, auf dem eingeschlagenen Weg flexibel mit neuen Situationen und Anforderungen umzugehen.

Um Social Media im Unternehmen betriebsfähig zu machen, bedarf es nicht nur operativer Aktivitäten, sondern auch einer strategischen Integration. Diese muss einen Orientierungsrahmen für das Handeln in Social Media schaffen und gleichzeitig Spielräume für die zielgruppen- und marktspezifische Ausgestaltung definieren.

13

## RICHTLINIEN

14

Ihre Kraft entfalten Social Media Strategien dort, wo sie in den Informationsmärkten zur Umsetzung kommen: Wenn Mitarbeiter des Unternehmens in Social Media Kanälen zum Beispiel mit Kunden, Journalisten oder Jobsuchenden sprechen. Bei dieser konkreten Auseinandersetzung mit den Zielgruppen ist wichtig, dass es ein gemeinsames Verständnis der zugrundeliegenden Werte und Vorgehensweisen gibt. Social Media Guidelines schaffen Orientierung und geben Hilfestellung bei der operativen Umsetzung.

### Kontext

Mit dem Wandel der Informationsmärkte verändern sich auch die Prioritäten beim Einsatz der Kommunikationsmittel. Klassische Unternehmenskommunikation ist stark von standardisierten Kommunikationsprodukten geprägt (z.B. Unternehmensbroschüre, Unternehmenswebsite, Geschäftsbericht), aber auch von kanalübergreifenden Kampagnen, mit denen Unternehmensbotschaften medial inszeniert werden. Während die Wirksamkeit massenmedialer Push-Kommunikation seit Jahren abnimmt, versprechen dialogische und virale Kommunikationsansätze in Social Media eine höhere Wirkung bei geringeren Kosten. Die Aufmerksamkeit verschiebt sich von der zentral gesteuerten, standardisierten Kommunikation hin zu dezentralen Schauplätzen des Gesprächs. Auf diesem Gebiet stellt sich der Steuerungs- und Regelungsbedarf anders dar als in der klassischen Kommunikation. Die Governance erhält neue Facetten.

### Status quo

In den Unternehmen bewirken die durch Social Media ausgelösten neuen Herausforderungen häufig Unsicherheit. Offener Dialog an dezentralen Schnittstellen wird mit drohenden Reputations- und Haftungsrisiken assoziiert. Um der Situation Rechnung zu tragen und die Risiken handhabbar zu machen, werden in aller Regel neue Richtlinien erarbeitet: Die visuelle Seite des Social Media Auftritts wird über neue Corporate Design Vorgaben geregelt; die inhaltliche und verhaltensorientierte Seite über eine Spezifikation und Erweiterung der vorhandenen Kommunikationsrichtlinien.

Im Ergebnis sind die Leitfäden für die Kommunikation im Social Web häufig sehr abstrakt; sie präsentieren sich als Checklisten mit einigen Grundregeln, lassen im Detail aber viele Fragen offen. Insgesamt sind sie nicht immer angetan, Handlungssicherheit für Kommunikateure und Mitarbeiter zu schaffen. Unter dem Druck der Risikominimierung erhalten Social Media Guidelines zuweilen einen warnenden Gestus und wirken eher als Verhinderungs- denn als Aktivierungsinstrument. Corporate Social Media erscheinen als schwieriges Feld mit hohem Fail-Potential. Als sicherster Weg gilt die Wiederverwendung bereits autorisierter Inhalte; Spielräume für spontanen Dialog oder für Experimente mit neuen Inhalten werden nur zögernd erschlossen.

## Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

15

Welche Impulse können Social Media Guidelines den Anwendern im Unternehmen geben?

- >> Die richtige Haltung: Es geht um Kommunikation und nicht um Kanäle  
In einem übergreifenden Sinne sollten Richtlinien dafür sensibilisieren, dass Social Media Projekte immer von ihrem Kommunikationsanliegen her zu betrachten sind. Ein Projekt braucht eine Idee und ein Ziel, an dem der Einsatz von Sprechern, Themen, Plattformen gemessen werden kann. Im Zentrum steht die Kommunikation und weniger der Kanal, in dem diese stattfindet. Je einfacher und klarer die Kommunikationsidee, desto erfolversprechender das Projekt.
- >> Empathie: Sich auf Menschen und ihre Informationsbedürfnisse einlassen  
Social Media Projekte sind dann besonders erfolgreich, wenn es gelingt, sich den Zielgruppen als Menschen zu nähern und ihre Wünsche zu verstehen. Social Media Guidelines sollten sich nicht nur auf formale Vorgaben fokussieren, sondern auch den Aspekt des Beziehungsaufbaus thematisieren. Erfolg in Social Media bemisst sich darin, dass es gelingt, Beziehungen zu unserem Gegenüber aufzubauen – indem wir diesem relevante Inhalte anbieten und klare Standpunkte einnehmen, aber auch zuhören und antworten.
- >> Plattformen: Eine situative Auswahl treffen  
Die Zahl der Plattformen in Social Media nimmt stetig zu – gleichzeitig gibt es eine Auswahl an reichweitenstarken Netzwerken, die heute als Standard einer Social Media Portfolios gelten. Social Media Guidelines sollten Anwendern darin bestärken, die Frage nach der angemessenen Plattform bei jedem Projekt neu zu stellen. Plattformen kommen und gehen – entscheidend ist, ob sie das Kommunikationsanliegen im jeweiligen Projekt effizient und effektiv unterstützen können.
- >> Themen: Mit Inhalten begeistern – und den richtigen Ton treffen  
Ein für Social Media elementarer Aspekt hat in vielen Projekten heute noch nicht den Stellenwert, den er verdient: Es sind die Inhalte und ihr Potential für Interaktion, die zählen. Dies kann bedeuten, neue Einblicke und ungewohnte Perspektiven auf das Unternehmen zu ermöglichen, mit Geschichten zu unterhalten und emotionale Anknüpfungspunkte zu bieten. Wichtig ist dabei, die für die Kommunikationssituation adäquate Tonalität zu treffen. Social Media Guidelines sollten Anwender für die Relevanz der Inhalte sensibilisieren und Anhaltspunkte geben, wie ein erfolgreiches Agenda Setting in Social Media aussehen kann.
- >> Interfaces und Features: Das kreative Spektrum des Mediums nutzen  
Inhalte brauchen die richtige Umgebung, um wirken zu können. Dialog in Social Media muss in einem Raum stattfinden, der sich für den Nutzer angenehm anfühlt, der inspiriert und Spaß macht. Zum Human Interface gehört der Einsatz interaktiver Features und die Integration verschiedener Medienformate (Text, Bild, Audio, Video). Social Media Guidelines sollten für solche Gestaltungsspielräume sensibilisieren. Es gilt, das Potential des jeweiligen Kanals zu erschließen und auch über eine sinnvolle Vernetzung mit anderen Kanälen nachzudenken.

>> Prozess: Den Dialog kontinuierlich führen

Das Aufsetzen einer Plattform in Social Media ist nur ein erster Schritt, nach dem die eigentliche Arbeit des Dialogs mit der Zielgruppe beginnt. Dabei kommt es darauf an, einen permanenten Fluss an Informationen zu bieten, Ereignisse zu inszenieren, Reaktionen zu provozieren und in spontane Interaktion zu treten. Social Media Guidelines sollten auf diesen Aspekt der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Dialogs aufmerksam machen und ihn als Teil der Kommunikationsaufgabe markieren.

>> Monitoring: Aus Erfahrungen lernen

Kontinuierlicher Dialog lässt über die Zeit ein tieferes Verständnis der Zielgruppe und ihrer Erwartungen entstehen. Dieses Wissen sollte nicht nur punktuell und zufällig entstehen, sondern über ein kontinuierliches Social Media Monitoring systematisch erschlossen werden – um dann in den Projekten wieder nutzbar gemacht werden zu können. Social Media Guidelines sollten auf diesen Aspekt hinweisen und darüber ausbilden, auf welche Prozesse und Werkzeuge dabei zurückgegriffen werden kann.

>> Rahmenbedingungen: Rechtliche Stolpersteine kennen

Prinzipiell gelten für Social Media die gleichen Rahmenbedingungen wie für andere Formen der öffentlichen Kommunikation. Social Media Guidelines sollten auf diesen Umstand hinweisen. Darüber hinaus sollten sie für potentielle rechtliche Fallstricke etwa im Bereich des Datenschutzes, der Privatsphäre und des Urheberrechts sensibilisieren und ggf. Kontaktpunkte zu Experten im Unternehmen markieren.

Social Media Guidelines sind geeignet, Anwendern bei der Umsetzung von Projekten Hilfestellung und Orientierung zu geben. Es handelt sich hier um Richtlinien eines spezifischen Typs: Diese zielen nicht vorrangig darauf ab, die Konformität des Kommunikationsprodukts mit einem Set an Regeln sicherzustellen, als vielmehr darauf, einen Raum für Kommunikation zu skizzieren, in dem die Anwender in ein Gespräch mit ihren Zielgruppen eintreten können. Dabei sind Spielregeln ebenso wichtig wie das Markieren von Gestaltungsspielräumen. Denn: Gute Gespräche zeichnen sich nicht allein dadurch aus, dass sie nach den Regeln des Anstands geführt werden. Erinnerung werden sie durch die Originalität der Standpunkte und den persönlichen Gestus der Kommunikation.



Social Media stehen für eine neue dialogische Kultur in der Kommunikation. Dies hat weitreichende Konsequenzen – nicht nur für das Agieren auf den Informationsmärkten, sondern auch für die eigene Organisation. Entscheider, Kommunikateure und Mitarbeiter müssen an Social Media herangeführt werden. Dazu bedarf es geeigneter Instrumente, Strukturen und Prozesse.

### Kontext

Bei der Implementierung von Social Media im Unternehmen sind zum einen Fragen der Aufbau- und Ablauforganisation angesprochen: Welche Rollen, Gremien und Prozesse müssen für den laufenden Betrieb der Social Media Aktivitäten geschaffen werden? Zum anderen sind geeignete Formate des Kommunikations- und Wissensmanagements zu entwickeln: Dabei geht es sowohl um neue Wissensinhalte als auch um spezifische Methoden und Plattformen der Wissensvermittlung.

### Status quo

Auf dem Weg zu einer adäquaten Social Media Organisation werden in vielen Unternehmen Arbeitsgruppen eingesetzt, die die strategischen und operativen Verantwortlichkeiten wie auch die zentralen und dezentralen Zuständigkeiten im Umgang mit Social Media aushandeln. Eine Kernfrage ist dabei, wie die zentralen Einheiten im Konzern ihre Governance-Aufgabe im Bereich der Social Media ausüben und welche Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume bei der dezentralen Umsetzung in den Regionen und Märkten eingeräumt werden. Dabei zeigt sich in vielen Fällen, dass man nicht umhin kommt, die dezentrale Verantwortlichkeit für Social Media zu stärken, da Dialoge mit Stakeholdern nur sehr bedingt einer zentralen Steuerung und Regelung unterworfen werden können.

Auf der Ebene des Kommunikations- und Wissensmanagements spielt das Intranet eine wichtige Rolle. Es ist in vielen Fällen der Ort, wo Themen rund um Social Media nicht nur kommuniziert, sondern in Plattformen wie Wikis, Blogs, Workspace oder Foren direkt erlebt und eingeübt werden können. Das klassische Intranet, das Informationen und Werkzeuge für den Arbeitsalltag der Mitarbeiter bereitstellt, wandelt sich zu einem Kommunikationsraum, in dem Mitarbeiter nicht nur Informationen abrufen, sondern auch beitragen und in direkten Austausch mit Kollegen treten. Das Intranet wird zum Raum der Kollaboration und des gemeinsamen Lernens im Unternehmen<sup>3</sup>. Angesichts der wachsenden Zahl von internen Plattformen in vielen Intranets stellt sich in manchen Unternehmen heute die Frage, wie diese in ein schlüssiges Gesamtkonzept überführt werden können.

Insgesamt wird die Implementierung von Social Media in vielen Unternehmen mit einer weitreichenden internen Umorientierung assoziiert. Dialog – das impliziert, dass sich ganz viel verändern müsste in der Organisation. Dies erscheint einerseits als inspirierender Gedanke, weckt andererseits aber auch Zweifel und Skepsis. Es sind oft weniger die Ängste vor drohenden Reputationsschäden in der Außenkommunikation, die den Elan der Akteure bremsen, als vielmehr die befürchteten Hürden bei der internen Umsetzung. Transparenz, Dialog, Spontaneität und Kreativität erscheinen im Licht dieses Zweifels als Antipoden der Corporate Culture – insbesondere im Konzern.

<sup>3</sup> Ein neuer Leitbegriff ist in diesem Zusammenhang das Enterprise 2.0. Dieser ist heute noch stark technisch konnotiert und auf den Einsatz von Social Software Tools und Plattformen fokussiert.

## Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

18

Was sind wichtige Handlungsfelder der Social Media Governance in der Organisation?

>> Change Management: Bedeutung von Social Media verständlich machen

Damit die Social Media Governance erfolgreich sein kann, bedarf es klarer Ansagen an die Mitarbeiter. Diese müssen den Sinn und die strategischen Ziele des Engagements verstehen und einordnen können. Was bedeuten Social Media für die Organisation? Die Botschaft: Es geht hier nicht nur um eine Erweiterung des Kommunikationsportfolios, sondern um eine Veränderung in der Art und Weise der Kommunikation. Diese grundsätzliche Frage ist sowohl bei der internen Kommunikation als auch in anwendungsorientierten Schulungen zu adressieren.

>> Plattformen: Eine integrierte Landschaft an Kanälen aufbauen

Wie sieht ein dialogorientiertes Intranet der Zukunft aus? Welche Plattformen und Werkzeuge dazu benötigt werden, ist von den Anforderungen der Kommunikateure und Mitarbeiter her zu entwickeln und wird im Detail von jedem Unternehmen anders zu beantworten sein. Wichtig: Die Sinnhaftigkeit der Dialogangebote im Auge zu behalten, das Zusammenspiel der Kanäle zu berücksichtigen – und die Einfachheit zu suchen.

>> Strukturen und Prozesse: Handlungsfähigkeit sicherstellen

Bei der Entwicklung einer für Social Media adäquaten Aufbau- und Ablauforganisation spielen die Aspekte der Dezentralität und der Selbstorganisation der Akteure eine besondere Rolle. Community Manager für Corporate Social Media müssen eigenverantwortlich handeln können – dies sollte sich im Setup der Social Media Organisation abbilden. Zuviel Bürokratie hat das Potential, Dialog zu ersticken oder zu verhindern. Es empfiehlt sich, ein möglichst einfaches Modell von Rollen, Gremien und Prozessen zu finden, in dem die jeweilige strategische und operative Verantwortung klar benannt ist, aber auch Gestaltungsspielräume bei der Umsetzung definiert werden.

>> Protagonisten: Pioniere und Vorbilder finden

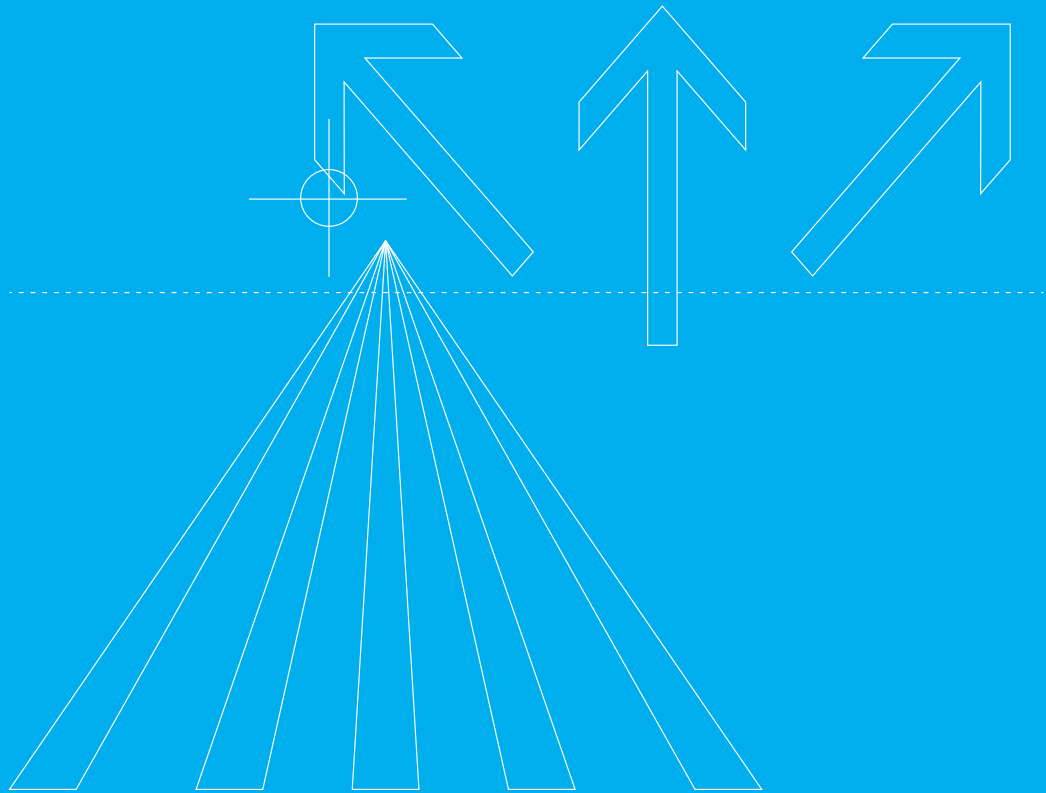
Den richtigen Umgang mit Social Media zu verstehen, fällt anhand praxisnaher Vorbilder oft leichter als anhand abstrakter Vorgaben. Eine wichtige Rolle bei der Vermittlung nach innen spielen Pioniere im Unternehmen, etwa die Community Manager, die die konkreten Kanäle betreuen, dort mit ihren Zielgruppen sprechen und den Umgang mit Social Media vorleben. Daneben sind auch Entscheider im Management gefragt, um dem Thema Nachdruck und Relevanz zu verleihen. Hilfreich ist nicht zuletzt der Austausch zwischen den Vertretern verschiedener Generationen (Digital Natives vs. Immigrants).

>> Wissensmanagement: Gemeinsames Lernen fördern

Wenn im Zusammenhang mit Social Media von Schulungen die Rede ist, liegt der Gedanke an anwendungsbezogene Einführungen (z.B. zur Handhabung neuer Plattformen) nahe. Den Umgang mit Social Media zu lernen, weist jedoch darüber hinaus. Für Community Manager ist es wichtig, ein Gespür für ihre Zielgruppe, deren Interessen und die Tonalität des Dialogs zu finden. Es liegt nahe, bei der Vermittlung dieser Themen nicht nur den klassischen Frontalunterricht vorzusehen, sondern auch experimentelle und kreative Formen des selbstorganisierten Lernens zu erproben. Über die initiale Ausbildung hinaus geht es um einen kontinuierlichen Transfer von Fach- und Erfahrungswissen, bei dem idealerweise auch dialogorientierte Intranetplattformen eingesetzt werden (Social Media by Social Media).

Social Media in der Kommunikationskultur zu verankern, ist ein langfristiges Projekt von großer Tragweite. Damit Transparenz, Offenheit und Dialog zu kulturellen Grundwerten des ganzen Unternehmens werden, bedarf es nicht nur neuer Plattformen, Standards und Prozesse, sondern einer Veränderung im kommunikativen Miteinander. Mit der Entscheidung für ein Engagement in Social Media sind Change Management Prozesse angestoßen, die ein gemeinsames Lernen der Organisation erfordern.

# Perspektiven der Social Media Governance



Bis hierher wurden verschiedene Aspekte beleuchtet, die für die Social Media Governance wichtig sind: Eine übergreifende Strategie für das Engagement in Social Media zu definieren, Orientierung bei der konkreten Umsetzung von Social Media Projekten zu bieten und die Organisation auf die Herausforderungen der dialogorientierten Kommunikation vorzubereiten. Zum Schluss soll – zusammenfassend – noch einmal skizziert werden, in welche Perspektive diese Maßnahmen einzahlen. 21

### Kulturwandel unterstützen

In den Anfängen machte Social Media als schillernder Begriff die Runde. Social Media, das war ein Hype, ein Tummelplatz für neue Ideen, schräge Typen und experimentelle Plattformen. Mit der Zeit und mit zunehmender Beliebtheit- und Bekanntheit der neuen Plattformen hat sich die weiterreichende Bedeutung dieses Phänomens immer klarer herausgeschält. Es entstand eine Wahrnehmung davon, dass mit dem öffentlich geführten Dialog in Social Media eine neue Qualität der Kommunikation entsteht. Social Media wurden zur Frage der Kommunikationskultur und ihrer Veränderung.

Übertragen auf die Situation in Unternehmen hat dieser Gedanke eine große Tragweite: Den Einsatz von Social Media voranzutreiben, impliziert nicht nur, neue Instrumente und Kanäle in Betrieb zu nehmen, sondern den Modus der Kommunikation insgesamt zu verändern. Mit dem Thema der Social Media Governance ist dieser gesamte Komplex von Kultur und Lernen im Unternehmen angesprochen. Es geht darum herauszufinden, mit welchen Mitteln der Kulturwandel in der Kommunikation am besten unterstützt werden kann.

### Menschen vernetzen

Wenn wir von Social Media Governance sprechen, haben wir mit Strategien, Guidelines, Strukturen und Prozessen zu tun. All dies ist reichlich abstrakt – und zahlt am Ende des Tages doch auf eine sehr konkrete Frage ein: Wie können wir echte Gespräche zwischen lebendigen Menschen ermöglichen? Erinnern wir uns an Cluetrain: Das Manifest appellierte daran, die Menschen hinter den Unternehmensmauern sichtbar zu machen und sie mit den Menschen außerhalb ins Gespräch zu bringen.

Letzten Endes zahlen alle Maßnahmen der Social Media Governance darauf ein, diesen Gedanken in die Tat umzusetzen. Es geht um Unternehmen und Menschen: darum, dass Unternehmen nicht nur anonym und als abstrakt auftreten, sondern sich auch in Gestalt konkreter Menschen zu erkennen geben und durch diese ansprechbar werden. Bereits heute sind Veränderungen sichtbar, die aus diesem Prozess resultieren. Wir dürfen gespannt sein, wohin uns dieser in den nächsten Jahren weiter führen wird.



Owyang, J. & Li, C. (2010). Social Strategy: Getting Your Company Ready. URL: [http://www.slideshare.net/jeremiah\\_owyang/social-strategy-gettingcompanyreadyapr14final](http://www.slideshare.net/jeremiah_owyang/social-strategy-gettingcompanyreadyapr14final) [letzter Zugriff am 22.6.2012].

23

Owyang, J. & Jones, A. & Tran, C. & Nguyen, A. (2011). Social Business Readiness: How Advanced Companies Prepare Internally. URL: [http://www.slideshare.net/jeremiah\\_owyang/social-readiness-how-advanced-companies-prepare](http://www.slideshare.net/jeremiah_owyang/social-readiness-how-advanced-companies-prepare) [letzter Zugriff am 22.6.2012].

Digital Brand Expressions (2010). Social Media without a Parachute. URL: [http://www.brandchannel.com/images/papers/506\\_DBECorporateSocialMediaReportJune2010.pdf](http://www.brandchannel.com/images/papers/506_DBECorporateSocialMediaReportJune2010.pdf) [letzter Zugriff am 22.6.2012].

Fink, S. & Zerfaß, A. (2010). Social Media Governance 2010. URL: [http://www.ffpr.de/fileadmin/user\\_upload/PDF-Dokumente/Studie\\_Social\\_Media\\_Governance\\_2010\\_-\\_Studienergebnisse.pdf](http://www.ffpr.de/fileadmin/user_upload/PDF-Dokumente/Studie_Social_Media_Governance_2010_-_Studienergebnisse.pdf) [letzter Zugriff am 22.6.2012].

Fink, S. & Zerfaß, A. & Linke, A. (2011). Social Media Governance 2011. URL: [http://www.ffpr.de/fileadmin/user\\_upload/PDF-Dokumente/Social\\_Media\\_Governance\\_2011\\_-\\_220811\\_Final.pdf](http://www.ffpr.de/fileadmin/user_upload/PDF-Dokumente/Social_Media_Governance_2011_-_220811_Final.pdf) [letzter Zugriff am 22.6.2012].

Fink, S. (2011). Social Media Governane. URL: <http://www.slideshare.net/FFPR/social-media-governance-twitwoch-klm-23211> [letzter Zugriff am 22.6.2012].





Dr. Nadja Parpart  
Account Director

25

[nadja.parpert@virtual-identity.com](mailto:nadja.parpert@virtual-identity.com)

Telefon +49.(0)761.20758417

Telefax +49.(0)761.2075801

Virtual Identity AG  
Grünwälderstraße 10-14  
D – 79098 Freiburg

Virtual Identity verbindet Marken und Unternehmen mit der vernetzten Gesellschaft. Die 1995 gegründete Agentur entwickelt webbasierte Lösungen für das Management von Marken, die Unternehmenskommunikation und die Marketingkommunikation. Virtual Identity beschäftigt rund 150 Mitarbeiter in Freiburg, München, Berlin und Wien. Zu den Kunden zählen unter anderem: Allianz, Haufe Mediengruppe, Infineon, MAN, Opel, Roche, Siemens und Sto.

<http://www.virtual-identity.com>