

Salome Schreiter

Social Media Strategie

So werden Sie zum Enterprise 2.0

disserta
Verlag

**Schreiter, Salome: Social Media Strategie: So werden Sie zum Enterprise 2.0,
Hamburg, disserta Verlag, 2015**

Buch-ISBN: 978-3-95425-546-7

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95425-547-4

Druck/Herstellung: disserta Verlag, Hamburg, 2015

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© disserta Verlag, Imprint der Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.disserta-verlag.de>, Hamburg 2015
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis.....	11
Abbildungsverzeichnis.....	14
Glossar	17
1. Einleitung	19
1.1 Themenbegründung und Motivation.....	20
1.2 Zielsetzung	22
1.3 Forschungsfragen	22
1.4 Aufbau des Buches	24
1.5 Vorgehensweise und Methodik	25
A) THEORETISCHE GRUNDLAGEN	27
2. Public Relations und Interne Kommunikation	27
2.1 Definition von Public Relations	29
2.1.1 Verschiedene Definitionsansätze von PR.....	29
2.1.2 PR-Definition für diese Studie.....	33
2.2 Theorien von Public Relations.....	34
2.2.1 Allgemeine Systematisierung von PR-Theorien	34
2.2.2 Sichtweise von PR in der vorliegenden Studie	36
2.3 Funktionen, Aufgaben und Tätigkeitsbereiche als Dimensionen von Public Relations	40
2.3.1 Funktionen von Public Relations.....	42
2.3.2 Aufgaben von Public Relations	48
2.3.3 Tätigkeitsfelder von Public Relations	50
2.3.4 Die Dimensionen von PR und die PR-Modelle	52
2.4 Aufgaben und Ziele der Internen Kommunikation	57
2.4.1 Welche Interessen verfolgen Organisationen in der Internen Kommunikation?	58
2.4.2 Welche Interessen verfolgen die internen Zielgruppen innerhalb einer Organisation?	60
2.4.3 Wer zählt zu den internen Öffentlichkeiten?	62
2.4.4 Welche Kommunikation ist geeignet?.....	64
2.5 PR-Instrumente der Internen Kommunikation	66
2.5.1 Klassische PR-Instrumente.....	66
2.5.2 Social-Media-Anwendungen	68
2.6 Bestandteile und Besonderheiten eines Konzeptes für Interne PR.....	69
2.7 Zusammenfassung.....	72

3. Netzwerk als Organisationsform	74
3.1 Warum Netzwerk?	74
3.1.1 Verhältnis von informationstechnischer und sozialer Struktur in Organisationen	75
3.1.2 Das Social-Media-Netzwerk als „Social Overlay“ über formelle Organisationsstrukturen.....	78
3.2 Verständnis von Netzwerken und Begriffsbestimmung	82
3.2.1 Das Organisationale Netzwerk	83
3.2.2 Begriffsbestimmungen	85
3.3 Strukturen, Rollen und Beziehungen.....	86
3.3.1 Strukturen in sozialen Netzwerken	87
3.3.2 Rollen von Akteuren im Netzwerk.....	88
3.3.3 Der Wert von Beziehungen.....	90
3.4 Netzwerkanalyse	92
3.4.1 Kennwerte in der Netzwerkanalyse	93
3.4.2 Visualisierung von Ergebnissen der Netzwerkanalyse	95
3.5 Interne Kommunikation in Organisationalen Netzwerken.....	96
3.5.1 Akzeptanzmanagement	97
3.5.2 Aufmerksamkeitsmanagement	98
3.5.3 Deutungsmanagement.....	98
3.5.4 Grenzmanagement	99
3.5.5 Image- und Reputationsmanagement.....	99
3.5.6 Management von Themen und Inhalten	100
3.5.7 Transparenzmanagement.....	101
3.5.8 Beziehungsmanagement	101
3.6 Zusammenfassung.....	102
4. Social Media	103
4.1 Was sind Social Media?	106
4.1.1 Web X.0: Geschichtliche Entwicklungen und Ausblick	107
4.1.2 Begriffe und Definitionen.....	112
4.1.2.1 Das Netz.....	112
4.1.2.2 Die Anwendungen	114
4.1.2.3 Die Organisationen.....	115
4.1.3 Eigenschaften von Social Media.....	115
4.1.4 Nutzungsweise von Social Media	118
4.1.4.1 Nutzertypologien.....	119
4.1.4.2 Motivation und Anreize für die Nutzung.....	124
4.2 Social Media in der Internen Kommunikation	126

4.2.1 Warum sollten Organisationen Social Media nutzen?	127
4.2.2 Rolle der PR im Enterprise 2.0	133
4.2.2.1 Erweitertes Tätigkeitsfeld der Public Relations	133
4.2.2.2 Neues Verständnis der PR-Arbeit	135
4.2.3 Was sollten Unternehmen bei der Implementierung von Social Media beachten?	135
4.2.4 Zusammenfassung: Der Nutzen von Social Media für die Interne Kommunikation als Forschungsgebiet.....	142
4.3 Instrumente und Plattformen von Social Media.....	143
4.3.1 Übersicht über Social-Media-Gattungen.....	143
4.3.2 Die Eignung einzelner Social-Media-Gattungen für die Managementarbeit der PR.....	146
4.3.3 Social-Media-Anwendungen für die Aufgabenbereiche der PR.....	147
4.3.4 Übersicht über Social-Media-Anwendungen für die PR-Arbeit	149
4.3.4.1 Social Media für die Analysearbeit	150
4.3.4.2 Social Media zum Gestalten von Beziehungen	151
4.3.4.3 Social Media zum Managen von Projekten	152
4.3.4.4 Social Media für Publikationen	153
4.3.4.5 Social Media zum Recherchieren	154
4.3.4.6 Social Media für das strategische Arbeiten	155
4.3.4.7 Social Media zum Management von Wissen.....	155
4.3.4.8 Social Media für die Gestaltung der Zusammenarbeit	156
4.3.5 Kriterien für die Auswahl von Social-Media-Instrumenten für Organisationen.....	156
4.4 Zusammenfassung	158
5. Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen	161
B) EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG	163
6. Experiment: Ziel, Aufbau und Durchführung	163
6.1 Ziel.....	163
6.2 Forschungsfragen und Hypothesen	163
6.3 Wahl der Methode	166
6.3.1 Die Methode des Experiments.....	166
6.3.2 Aufbau des Experiments.....	168
6.3.2.1 Rollenzuweisungen	168
6.3.2.2 Ablauf	169
6.3.2.3 Aufgabenstellung.....	170
6.3.2.4 Befragungen	171
6.3.3 Durchführung des Experiments	172

6.3.3.1 Kontrollgruppe: F2F-Zusammenarbeit.....	173
6.3.3.2 Versuchsgruppe: Online-Zusammenarbeit.....	175
7. Ergebnisse des Experiments	178
7.1 Auswertung, Darstellung und Interpretation der Ergebnisse	179
7.1.1 Zeitaufwand und Ablauf	179
7.1.1.1 Vorbereitung	179
7.1.1.2 Durchführung.....	180
7.1.1.3 Berührungspunkte außerhalb der „Arbeitstreffen“	183
7.1.2 Gestaltung und Verfügbarkeit von Räumen.....	185
7.1.2.1 Personen	185
7.1.2.2 Dokumente und Inhalte	186
7.1.3 Organisations- und Materialaufwand	186
7.1.4 Quantität und Qualität der Ergebnisse.....	188
7.1.4.1 Quantität der Ergebnisse.....	188
7.1.4.2 Qualität der Ergebnisse	188
7.1.4.3 Meinungen der Teilnehmer zu den unterschiedlichen Arbeitsweisen	190
7.1.5 Arbeitsweise.....	191
7.1.5.1 Einfluss persönlicher Eigenschaften.....	192
7.1.5.2 Übungseffekte	193
7.1.5.3 Einfluss der Medien	195
7.1.5.4 Störfaktoren	199
7.1.6 Soziales Erleben	200
7.1.6.1 Reichhaltigkeit des Erlebens	200
7.1.6.2 Fun-Factor	202
7.1.6.3 Gemeinschaftsgefühl.....	202
7.1.6.4 Involvement	204
7.1.7 Nachhaltigkeit	206
7.1.8 Kosten.....	207
7.1.9 Zusammenfassung der Datenauswertung des Experiments	207
7.2 Fehlerbetrachtung	211
8. Abschließende Hypothesenprüfung.....	211
8.1 Hypothesen zum Zusammenarbeitsmanagement.....	211
8.2 Hypothesen zum Wissensmanagement.....	214
8.3 Hypothesen zum Innovationsmanagement.....	215
8.4 Hypothesen zum Einsatz von Ressourcen.....	216
9. Zusammenfassung der empirischen Untersuchung	217
C) THEORETISCHES MODELLKONZEPT	220

10. Theoretisches Modellkonzept	220
10.1 Gespräch mit der Geschäftsführung.....	221
10.2 Recherche	222
10.2.1 Zielsetzung und Themenfelder	223
10.2.1.1 Themenfeld <Organisation>	224
10.2.1.2 Themenfeld <Technologie>	226
10.2.1.3 Themenfeld <Organisationskultur>	228
10.2.2 Sekundär- und Primärrecherche.....	229
10.2.2.1 Primärrecherche	229
10.2.2.2 Sekundärrecherche	233
10.2.3 Arbeitsorganisation mittels Social Media	235
10.2.3.1 Daten sammeln und erheben	235
10.2.3.2 Sondieren und Reduzieren.....	237
10.3 Analyse.....	239
10.3.1 SWOT-Analyse	239
10.3.2 SOLL-IST-Analyse	241
10.3.2.1 SOLL-IST-Analyse von bestehenden Social-Media-Ansätzen	241
10.3.2.2 SOLL-IST-Analyse von Arbeitsprozessen	243
10.3.3 Netzwerkanalyse.....	244
10.3.4 Analyse der Einstellung von Mitarbeitern zu Social-Media	245
10.3.5 Wettbewerbsanalyse.....	247
10.3.6 Analyse der Bedenken.....	248
10.3.7 Social-Media-Tools für die Analysephase.....	249
10.4 Ziele.....	250
10.5 Dialoggruppen	252
10.5.1 Dialoggruppeneinteilung nach Mitarbeitergruppen	252
10.5.2 Dialoggruppeneinteilung nach der Stellung im Netzwerk	255
10.5.3 Dialoggruppeneinteilung nach Social-Media-Typologien.....	257
10.5.4 Dialoggruppeneinteilung nach der Einstellung zu Social-Media	258
10.6 Strategie	259
10.6.1 Positionierung	260
10.6.2 Botschaften	260
10.6.2.1 Dachbotschaft.....	261
10.6.2.2 Botschaften, die den Nutzen für die Organisation aufzeigen	262
10.6.2.3 Botschaften, die den Nutzen für einzelne Mitarbeiter aufzeigen	263
10.6.3 Tonalität	264
10.6.4 Kreative Leitidee	265
10.7 Maßnahmen	266

10.7.1 Vorbereitungsphase.....	267
10.7.2 Go-Public.....	268
10.7.3 Projektphase.....	269
10.8 Zeit- und Kostenplanung.....	271
10.9 Evaluierung.....	272
11. Zusammenfassung der Erkenntnisse des Modellkonzeptes.....	274
D) GESAMTZUSAMMENFASSUNG.....	275
12. Zusammenfassung der Inhalte.....	275
13. Ansätze für die weiterführende Forschung.....	284
14. Gesamtresümee.....	286
Literaturverzeichnis.....	287
a) Printverzeichnis.....	287
b) Onlineverzeichnis.....	300
Anlagen.....	329

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Drei Dimensionen der PR zur Umsetzung von Organisationszielen: Funktionen, Aufgaben und Tätigkeitsbereiche (eigene Darstellung)	41
Tabelle 2 Funktionen der PR in Abhängigkeit vom theoretischen PR-Verständnis (eigene Darstellung auf Grundlage der in der Tabelle genannten Fachliteratur)	42
Tabelle 3 Kernaufgaben von PR nach Röttger (2008, 504f).....	49
Tabelle 4 Tabelle zur Darstellung der Ausprägungen einzelner Aufgaben und Funktionen in den vier PR-Modellen von Grunig (eigene Darstellung).....	53
Tabelle 5 PR-Funktionen und -Aufgaben im Publicity-Modell (eigene Darstellung)	54
Tabelle 6 PR-Funktionen und -Aufgaben bei der Informationstätigkeit (eigene Darstellung) 55	
Tabelle 7 PR-Funktionen und -Aufgaben in der asymmetrischen Kommunikation (eigene Darstellung).....	55
Tabelle 8 PR-Funktionen und -Aufgaben in der symmetrischen Kommunikation (eigene Darstellung).....	56
Tabelle 9 Wichtige Kommunikationsinhalte für Mitarbeiter (in Anlehnung an Hoffmann 2001, 49; Mast 2008, 254+260; Macharzina 1990, 74).....	61
Tabelle 10 Typen von Zielgruppen nach Signitzer 2007, 158f	64
Tabelle 11 Die Rolle der PR als <Zuhörer>, dargestellt am Modell der symmetrischen Kommunikation (eigene Darstellung)	65
Tabelle 12 Vorschlag einer Aufschlüsselung der PR-Instrumente nach Eignung für einzelne Funktionsbereiche (eigene Darstellung)	67
Tabelle 13 Die zentralen Fragen der zehn Denkschritte einer PR-Konzeption (Leipziger 2004, 20)	71
Tabelle 14 Nutzung von sozialen Netzwerken im Internet in Deutschland und den USA (Universal McCann 4 2009).....	80
Tabelle 15 Die Merkmale des Organisationalen Netzwerkes (eigene Darstellung).....	84
Tabelle 16 Grundlegende Begriffe der Netzwerkanalyse nach Wasserman/Faust (1994, 17ff)	86
Tabelle 17 Netzwerkstrukturen nach Hellweg (1997, 43ff); die Skizzen wurden von Mast (2008, 221) übernommen.....	87
Tabelle 18 Kennwerte zur Messung der Eigenschaften von Netzwerkknoten (vgl. Jansen 2006, 103ff/135ff/213ff)	93
Tabelle 19 Kennwerte zur Messung der Eigenschaften der Beziehungen (vgl. Jansen 2006, 61ff/105ff; Bouncken 2003, 454)	94
Tabelle 20 Kennwerte zur Messung der Eigenschaften des Gesamtnetzwerkes (vgl. Mast 2008, 228ff; Jansen 2006, 110ff/127ff/193ff).....	94
Tabelle 21 Eigenschaften von Social Media (eigene Darstellung)	116
Tabelle 22 Einordnung der Eigenschaften von Social Media als Chance oder Gefahr für die PR-Arbeit (eigene Darstellung).....	118
Tabelle 23 Grundcharakteristik der MedienNutzerTypologie 2.0 (Oehmichen 2007/ ARD/ZDF-Onlinestudie 2009)	119
Tabelle 24 Social-Web-Nutzertypologie nach Gerhards/Klingler/Trump (2008, 139-147)...	122

Tabelle 25 Kosten der Implementierung einzelner Social Media Tools (nach Schönefeld 2009, 57 ff)	136
Tabelle 26 Häufig benannte Gattungen von Social Media (eigene Darstellung)	144
Tabelle 27 Die Eignung verschiedener Social-Media-Gattungen für die Anwendungen in den Managementfunktionen der PR (eigene Darstellung)	146
Tabelle 28 Klassifizierung der Social Media nach sozialer Präsenz und Selbstdarstellung (eigene Übersetzung der Inhalte von Kaplan/Haenlein 2009, o. S.)	158
Tabelle 29 Forschungsfragen und Hypothesen für die empirische Untersuchung (eigene Darstellung)	165
Tabelle 30 Aufgabenstellungen für das Experiment (eigene Darstellung).....	170
Tabelle 31 Benennung der Fragebögen (eigene Darstellung).....	171
Tabelle 32 Merkmale der Teilnehmer des Experiments (eigene Darstellung).....	172
Tabelle 33 Ablauf des ersten F2F-Treffens (eigene Darstellung auf Grundlage der Daten von Zeit-F2F 1, 14).....	174
Tabelle 34 Ablauf des zweiten F2F-Treffens (eigene Darstellung auf Grundlage der Daten von Zeit-F2F 2, 13).....	174
Tabelle 35 Ablauf des ersten Online-Treffens (eigene Darstellung auf Grundlage der Daten von Zeit-On 1, 27).....	176
Tabelle 36 Ablauf des zweiten Online-Treffens (eigene Darstellung auf Grundlage der Daten von Zeit-On 2, 21).....	178
Tabelle 37 Daten, die nach der Durchführung des Experiments vorliegen (eigene Darstellung)	179
Tabelle 38 Ablauf der Arbeitstreffen und Zuordnung der einzelnen Arbeitsschritte zu Bereichen (eigene Darstellung).....	180
Tabelle 39 Vorbereitungen für die Arbeit der F2F- und Onlinegruppe im Vergleich (eigene Darstellung).....	187
Tabelle 40 Benötigte Materialien für die Arbeit der F2F- und Online-Gruppe im Vergleich. 187	
Tabelle 41 Anzahl von E-Mails und Telefonaten der Online- und F2F-Gruppe (die Differenz zwischen den geschriebenen und erhaltenen E-Mails erklärt sich durch E-Mails, die mit der Autorin ausgetauscht wurden, aber hier nicht extra aufgeführt werden; eigene Darstellung)	196
Tabelle 42 Zusammenfassung der Erkenntnisse aus dem Experiment (eigene Darstellung)	208
Tabelle 43 Relevante Datenquellen für die Primärrecherche (eigene Darstellung).....	231
Tabelle 44 Entwurf einer SWOT-Analyse für die Anwendung von Social Media in Organisationen (eigene Darstellung).....	240
Tabelle 45 Vorlage für eine SOLL-IST-Analyse der bereits bestehenden Social-Media-Ansätze in Organisationen (eigene Darstellung).....	242
Tabelle 46 Vorlage für eine SOLL-IST-Analyse von Arbeitsprozessen (eigene Darstellung)	243
Tabelle 47 Analyse der Social-Media-Nutzung der Organisation im Vergleich zu ihren Wettbewerbern (eigene Darstellung).....	247
Tabelle 48 Darstellung der Dialoggruppen nach Mitarbeitergruppen und Einteilung als Sender/Mittler/Empfänger (eigene Darstellung)	253

Tabelle 49 Darstellung der Dialoggruppen nach ihrer Stellung im Netzwerk und Einteilung in Sender/Mittler/Empfänger (eigene Darstellung)	255
Tabelle 50 Darstellung der Dialoggruppen nach Social-Media-Typologien und Einteilung in Sender/Mittler/Empfänger (eigene Darstellung)	257
Tabelle 51 Darstellung der Dialoggruppen nach ihrer Einstellung zu Social Media und Einteilung in Sender/Mittler/Empfänger (eigene Darstellung)	258
Tabelle 52 Vorschlag einer Dachbotschaft für die Einführung von Social Media (eigene Darstellung)	261
Tabelle 53 Vorschlag von Botschaften, die den Nutzen von Social Media für die Organisation thematisieren (eigene Darstellung)	262
Tabelle 54 Vorschlag von Botschaften, die Bedenken von Führungskräften gegen Social Media aufgreifen (eigene Darstellung)	263
Tabelle 55 Vorschlag von Botschaften, die den Nutzen von Social Media für Einzelne thematisieren (eigene Darstellung)	263
Tabelle 56 Vorschlag von Botschaften, die Bedenken Einzelner gegen Social Media aufgreifen (eigene Darstellung)	264
Tabelle 57 Vorschläge zu Maßnahmen in der Vorbereitungsphase der Einführung von Social Media in die Organisation (eigene Darstellung)	267
Tabelle 58 Vorschläge zu Maßnahmen für den Go-Public-Zeitpunkt der Einführung von Social Media in die Organisation (eigene Darstellung)	269
Tabelle 59 Vorschläge zu Maßnahmen in der Projektphase der Einführung von Social Media in die Organisation (eigene Darstellung)	270
Tabelle 60 Vorschlag eines Vorher-Nachher-Vergleichs von KPIs zum Aufzeigen des Nutzens von Social Media (eigene Darstellung)	273

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Typologien von PR-Definitionen nach Merten (2008, 46).....	31
Abbildung 2 Vier PR-Modelle von Grunig/Hunt 1984, dargestellt nach Mast (2008, 35).....	37
Abbildung 3 Public Relations als Win-Win-Modell (Dozier/Grunig/Grunig 1995, 48; deutsch dargestellt und zitiert nach Mast 2008, 39).....	38
Abbildung 4 PR-Cube: Dimensionen von Public Relations (eigene Darstellung).....	41
Abbildung 5 Zusammenhänge zwischen den einzelnen Funktionsbereichen der PR (eigene Darstellung).....	46
Abbildung 6 Das Feld der Internen Kommunikation als ein Tätigkeitsbereich von PR (eigene Darstellung).....	57
Abbildung 7 Konzeptionsansätze im Überblick (Szyszka/Dürig 2008, 44).....	70
Abbildung 8 Der Regelkreis der Kommunikation und seine zehn Denkschritte (Leipziger 2004, 16).....	71
Abbildung 9 Wechselverhältnis von organisatorischen und technischen Strukturen (Remer 2009, 71).....	77
Abbildung 10 Overlay Networks in Peer-to-Peer-Netzen (Doval/O'Mahony 2003, 4).....	79
Abbildung 11 Netzwerkstruktur von Social Media im Verhältnis zur herkömmlichen Organisationsstruktur (am Beispiel einer hierarchischen Organisation) als <Social Overlay> (eigene Darstellung).....	81
Abbildung 12 Vergleich zwischen sozialer Gemeinschaft, sozialer Gruppe und sozialem Netzwerk (Mörl/Groß 2008, 40).....	82
Abbildung 13 Das strategische Beziehungsnetzwerk als Variante zwischen den strategischen Interorganisationsnetzwerken und den formalen Beziehungsnetzwerken (eigene Darstellung).....	84
Abbildung 14 Ausgewählte Rollen im Netzwerk (dargestellt nach Mast 2008, 225).....	90
Abbildung 15 Verbotene Triade (forbidden triad) nach Granovetter (1973, 1363).....	91
Abbildung 16 Darstellung von Netzwerkstrukturen als Graph (entnommen aus Wasserman/Faust 1994, 109).....	95
Abbildung 17 Darstellung von Netzwerkstrukturen als Matrix (entnommen aus Wasserman/Faust 1994, 151).....	96
Abbildung 18 PR-Cube: Darstellung der Internen Kommunikation als Teil der PR-Arbeit (eigene Darstellung).....	97
Abbildung 19 Anstieg der Zahl von Internetnutzern in Österreich seit 1996 (AIM 2009, 3).....	104
Abbildung 20 Vergleich der Ausbreitung von Internet und Fernsehen in Deutschland nach Daten der ACTA 2009 (Schneller 2009, 2).....	104
Abbildung 21 Social-Media-Aktivitäten der aktiven Internetnutzer in den Jahren 2006-2009 (Universal MCCann 2009, 10).....	105
Abbildung 22 Technology Push und Market Pull als Treiber der Veränderung der Internet-Ökonomie (Picot/Fischer 2006, 8).....	110
Abbildung 23 Zukunftsszenarien für die Entwicklung des weltweiten Netzes (Radar Networks & Nova Spivack 2007, o. S.).....	111
Abbildung 24 Nutzertypologie im Social Web nach Forrester (Bernoff 2010, o. S.).....	121

Abbildung 25 Typologie der Nutzer im Social Web nach Gerhards/Klingler/Trump (2008, 139)	122
Abbildung 26 Verteilung der Nutzertypen (Gerhards/Klingler/Trump 2008, 147)	123
Abbildung 27 Online-Kommunikation in deutschen Organisationen (Fink/Zerfaß 2010, 29)	127
Abbildung 28 Quantitative und qualitative Wertversprechen der Nutzungsszenarien des Enterprise 2.0 (Schönefeld 2009, 148).....	132
Abbildung 29 Mögliche Erweiterung der Funktionsbereiche der PR-Abteilung im Enterprise 2.0 (eigene Darstellung).....	134
Abbildung 30 Entwicklungsdimensionen der Einführung von Social Media in Organisationen in Einzelschritten (Schönefeld 2009, 209)	138
Abbildung 31 Risiken des Social-Media-Einsatzes in Organisationen (Fink/Zerfaß 2010, 19)	141
Abbildung 32 Conversation Prism für den deutschsprachigen Raum (Ethority 2009, o. S.)	144
Abbildung 33 Das SLATES-Modell von McAfee (2007) als Checkliste für Social-Media-Anwendungen in Organisationen (Hinchcliffe 2007, o. S.).....	147
Abbildung 34 Social Media-Angebote für die Analysearbeit (eigene Darstellung, Stand 2010)	150
Abbildung 35 Social Media-Angebote zum Gestalten von Beziehungen (eigene Darstellung, Stand 2010).....	151
Abbildung 36 Social Media-Angebote zum Managen von Projekten (eigene Darstellung, Stand 2010).....	152
Abbildung 37 Social Media-Angebote für Publikationen (eigene Darstellung, Stand 2010)	153
Abbildung 38 Social Media-Angebote zum Recherchieren (eigene Darstellung, Stand 2010)	154
Abbildung 39 Social Media-Angebote für das strategische Arbeiten (eigene Darstellung, Stand 2010).....	155
Abbildung 40 Social Media-Angebote zum Management von Wissen (eigene Darstellung, Stand 2010).....	155
Abbildung 41 Social Media-Angebote für die Gestaltung der Zusammenarbeit (eigene Darstellung, Stand 2010).....	156
Abbildung 42 Auswahlmöglichkeiten für Social Media in Abhängigkeit von Preis und Sicherheit (eigene Darstellung).....	157
Abbildung 43 Durch Social Media erweiterter PR-Cube mit den Zusatzbereichen Wissensmanagement, Ideenmanagement und Zusammenarbeitsmanagement (eigene Darstellung).....	164
Abbildung 44 Verteilung der Bereiche bei der Online- und F2F-Zusammenarbeit (in min, eigene Darstellung)	181
Abbildung 45 Durchschnittliche prozentuale Verteilung der Bereiche "Soziales", "Organisatorisches" und "Arbeitsprozess" im Vergleich bei der Online- und F2F-Zusammenarbeit (eigene Darstellung)	182
Abbildung 46 Inhalte der Primärrecherche für das Themenfeld Organisation (eigene Darstellung).....	230
Abbildung 47 Inhalte der Primärrecherche für das Themenfeld Technologie (eigene Darstellung).....	230

Abbildung 48 Inhalte der Primärrecherche für das Themenfeld Organisationskultur (eigene Darstellung)	231
Abbildung 49 Inhalte der Sekundärrecherche für das Themenfeld Organisation (eigene Darstellung)	234
Abbildung 50 Inhalte der Sekundärrecherche für das Themenfeld Technologie (eigene Darstellung)	234
Abbildung 51 Inhalte der Sekundärrecherche für das Themenfeld Organisationskultur (eigene Darstellung)	235
Abbildung 52 Verwaltung von Rechercheaufgaben in einem Projektmanagement-Tool (Screenshot der Anwendung www.plan.io/de)	236
Abbildung 53 Übersicht über den Stand des Projektes in einem Projektmanagement-Tool (Screenshot der Anwendung www.plan.io/de)	236
Abbildung 54 Anlegen und kollaboratives Bearbeiten einer Recherchematrix (Screenshot der Anwendung docs.google.com)	237
Abbildung 55 Beispiel für die Vorsortierung von gesammelten Materialien durch Tags (eigene Darstellung)	238
Abbildung 56 Beispiel einer Netzwerkanalyse zu den sozialen Netzwerken im Bundestag	244
Abbildung 57 Beispiel für die Auswertung von Social-Media-Kenntnissen der Mitarbeiter (eigene Darstellung)	245
Abbildung 58 Beispiel für die Auswertung der privaten Nutzung von Social-Media durch die Mitarbeiter (eigene Darstellung)	246
Abbildung 59 Beispiel für die Analyse der Bekanntheit einzelner Social-Media-Anwendungen unter den Mitarbeitern (eigene Darstellung)	246
Abbildung 60 Bedenken bei der Nutzung von Social Media am Arbeitsplatz (die Karrierebibel 2010, o. S.)	248
Abbildung 61 Screenshot der creately-Anwendung zur kollaborativen Erstellung von Analysen (http://creately.com/)	249
Abbildung 62 Ansätze für die kreative Leitidee (eigene Darstellung)	266
Abbildung 63 Beispiel eines Zeitplans der Kommunikationsmaßnahmen zur Einführung von Social Media in die Organisation (Screenshot des Planungstools www.plan.io/de)	272
Abbildung 64 Die Dimensionen des PR-Cubes mit ihren Teilbereichen (eigene Darstellung)	276
Abbildung 65 Erweiterter PR-Cube (eigene Darstellung)	280

Glossar

Buzz	das <Gerede> über ein bestimmtes Thema im Social Web
Blogosphäre	Gesamtheit der Weblogs und ihrer Verbindungen untereinander
DPRG	Deutsche Public Relations Gesellschaft
Enterprise 2.0	Organisation, die Social Media umfassend nutzen
long tail	Geschäftsprinzip im Internet, bei dem durch den Verkauf einer großen Zahl von Nischenprodukten Gewinn gemacht wird
Mashup	die Erstellung neuer Inhalte aus der Kombination bereits bestehender Inhalte
Media-Sharing-Platforms	Online-Plattformen, auf denen Medien ausgetauscht werden
Microblogging Tools	Programme zum Verteilen kurzer Statusmeldungen (häufig als mobile Anwendung)
Organisationale Netzwerke	strategische Beziehungsnetzwerke in Organisationen [eigene Definition]
Peer-to-Peer-Netzwerke	direkte Verbindung zwischen mehreren Computern, ohne dass ein Server dazwischen geschaltet ist
PRVA	Public Relations Verband Austria
RSS	Really Simple Syndication: abonmierbare Online-Inhalte
Social Media	Gruppe internetbasierter Anwendungen des Social Web zur Erstellung und zum Austausch von User Generated Content
Social Overlay	soziales Netzwerk, das parallel zur offiziellen Hierarchie und Struktur in Organisationen besteht [eigene Definition]
User Created Content	von Nutzern (meist unentgeltlich) erstellte Inhalte und Daten
VPN	Schnittstelle, über die Teilnehmer von extern auf ein gesichertes Netzwerk zugreifen können

1 Einleitung

Die neuen <sozialen Medien> im Internet, auch Social Media genannt, prägen den Alltag. Es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht eine neue Meldung über Facebook, Twitter oder Google die Schlagzeilen prägt. Einerseits sind diese Medien mit einem großen <Hype> verbunden und wachsen seit Jahren ununterbrochen, andererseits werden auch datenschutzrechtliche Bedenken immer lauter. Doch obwohl Social Media kontrovers diskutiert werden, spielen sie nicht nur im privaten Bereich, sondern auch in Journalismus und Wirtschaft eine immer wichtigere Rolle.

Dieses Buch setzt sich mit dem Einfluss der Social Media auf die PR-Arbeit auseinander. Ziel der sozialen, webbasierten Anwendungen ist der unkomplizierte und schnelle Informationsaustausch, die Kommunikation und der Beziehungsaufbau. Damit bedienen sie die klassischen Kernbetätigungsfelder der PR-Arbeit. Die Kommunikation zwischen Organisationen/Personen wird durch Social Media direkter, die (Ver-)mittlung durch PR ist nicht zwangsläufig notwendig. Das bringt für Public Relations einige Herausforderungen mit sich, die bisher jedoch wenig offensiv angegangen werden. Kamps/Liebl formulieren das auf dem Klappentext zu ihrer Studie „Social Media – Wie die PR den Medienwandel verpasst“ folgendermaßen:

„Klassische PR wird es vielleicht schon bald nicht mehr geben. Eine zu gewagte These? Nur ein kurzer Blick auf das Angebot der Web 2.0 Plattformen zeigt: Auch wenn die neuen Kanäle die alten noch nicht verdrängt haben, sind sie doch weit mehr als nur Ergänzung. Eine neue Generation von Meinungsführern verfügt schon heute über die Macht, Kampagnen nachhaltig zu stützen, oder sie wirkungsvoll zu entkräften. Es stellt sich die dringliche Frage: Wie sollten Kommunikatoren auf die kommenden Herausforderungen reagieren?“ (Kamps/Liebl 2008, o. S.)

Die Fragestellung, wie die Kommunikatoren mit den veränderten Bedingungen umgehen sollen, ist der Ansatzpunkt dieses Buches. Im Mittelpunkt steht die Frage, welchen Einfluss Social Media auf die klassische PR-Arbeit haben, wie PR Social Media sinnvoll für die eigenen Aufgaben nutzen und die Implementierung von Social Media in der Organisation begleiten kann. Der Fokus liegt dabei vor allem auf der Internen Kommunikation.

In der Einleitung wird zunächst begründet, warum das Thema relevant ist und aus welcher Motivation heraus es bearbeitet wurde. Anschließend wird ausgeführt, welches Ziel mit den Ausarbeitungen verfolgt wird, wie konkret vorgegangen wird und mit welchen Methoden welche Erkenntnisse erzielt werden. Die Einleitung wird abgeschlossen mit einer Übersicht über den Aufbau des Buches.

1.1 Themenbegründung und Motivation

Während konventionelle Medien um ihren Erhalt kämpfen und sich mit neuen Zukunftsszenarien auseinandersetzen müssen, boomt der Austausch im Internet. Was vor einigen Jahren noch Geheimtipp bzw. Spielwiese eingefleischter <Nerds> war, ist heute massentauglich. Das wurde auch von Wirtschaft und Journalismus entdeckt. Um Kunden zu gewinnen und zu halten ist es unabdingbar, den <Buzz>, also das Gerede im Internet über die eigene Marke zu verfolgen, darauf zu reagieren und mit den Konsumenten einen offenen Dialog zu pflegen. Das erfordert Zeit und vor allem ein Umdenken weg vom <Einbahnstraßensystem>. Andererseits liegt in dem gegenseitigen Austausch eine enorme Chance. Noch nie war es so einfach, Teilöffentlichkeiten zu definieren, anzusprechen und tatsächlich eine Beziehung zu ihnen aufzubauen.

Diese Entwicklung im Bereich <Social Media> wurde in den Massenmedien und der <Blogosphäre> zum Teil sehr gehypt und als die größte gesellschaftliche Veränderung seit der industriellen Revolution dargestellt (vgl. Kärcher 2010, Rieder 2010, Knoll 2010 u. a.). Auch im wirtschaftlichen Bereich gab es in den letzten Jahren viele Veränderungen. Amerikanische Organisationen nutzen schon lange Onlinenetzwerke wie Facebook und Twitter zu Marketingzwecken (vgl. Herder/Law 2009). Diese Entwicklung ist inzwischen auch in Deutschland angekommen und es wird immer selbstverständlicher, dass sich Organisationen ihren externen Zielgruppen online in sozialen Medien präsentieren (vgl. Deutsches Institut für Marketing 2010). Diese Tatsache spiegelt das bestehende Bild von Social Media wieder: Für die meisten Organisationen sind Social Media Instrumente, mit denen sie ihre Kunden effektiver binden können. Wer sich intensiv mit Social Media auseinandersetzt, merkt jedoch, dass Social Media viel mehr bieten und auch hervorragend für interne Anwendungen geeignet sind. Doch auch wenn einige Organisationen bereits mit Instrumenten wie Blogs und Wikis arbeiten, kann von einer umfassenden Arbeitsweise mit sozialen Medien in den wenigsten Organisationen die Rede sein (vgl. Göhring et al. 2010, Weber/Leibhammer 2008 u. a.). Dass dies Sinn machen würde, wurde im deutschsprachigen Raum in den letzten Jahren unter dem Schlagwort <Enterprise 2.0> angedeutet. Enterprise 2.0 steht für eine Organisation, die Social Media nutzt – die Namensbezeichnung wurde von McAfee geprägt und lehnt sich an den Begriff des Web 2.0 an (vgl. McAfee 2006). Viele der Ausarbeitungen zum Thema (vgl. Schönefeld 2009, Koch/Richter 2007, Buhse/Stamer 2008) enthalten Case-Studies oder Hinweise, wie die Transformation von einem <Enterprise 1.0> zu einem <Enterprise 2.0> auf technischer Ebene stattfinden kann. Eine derartige Umstellung bringt aber keinesfalls nur technische Veränderungen mit sich. Durch den Einsatz von Social Media in der Organisation ändern sich vermutlich auch Kommunikationswege, Organisationsstrukturen und die Art und Weise der Zusammenarbeit. Das hat zwangsläufig

Auswirkungen auf die organisationsinterne PR-Arbeit. An diesem Punkt setzt das Buch an: Es untersucht, welche konkreten Auswirkungen der interne Einsatz von Social Media auf die PR-Arbeit von Organisationen hat.

Eine Folge des Social-Media-Einsatzes, die wiederum Auswirkungen auf die PR-Arbeit hat, ist die Veränderung der Organisationsstruktur. Social-Media-Anwendungen bieten nicht nur anwenderfreundliche, unkomplizierte Tools zur Vernetzung im Internet – Vernetzung ist ihr Wesen. Durch die Anwendung von Social Media entstehen also Netzwerke. Diese bilden sich im privaten Bereich oft spontan und ungeregelt. In Organisationen bestehen jedoch vorgegebene Strukturen und Hierarchien, mit denen die entstehenden Netzwerke in Konflikt geraten können. Auch wenn dies Ursache mancher Spannungen ist, bringt die entstehende Netzwerkstruktur nach Castells viele Vorteile mit sich:

„Netzwerke sind uralte Formen menschlicher Praxis, aber ihnen wurde in unserer Zeit neues Leben eingehaucht: Sie wurden zu Informationsnetzwerken, die ihre Energie aus dem Internet beziehen. Netzwerke haben als organisatorische Instrumente außerordentliche Vorzüge: Sie besitzen hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit – entscheidende Eigenschaften, will man in einem sich schnell verändernden Umfeld überleben und Erfolg haben. Deshalb breiten sich Netzwerke in allen Bereich von Wirtschaft und Gesellschaft aus und erweisen sich den vertikal organisierten Konzernen und zentralisierten Bürokratien im Konkurrenzkampf ebenso wie in der Leistungsfähigkeit als überlegen.“ (Castells/Kößler 2005, 9)

Nach Aussage von Castells/Kößler sind die entstehenden Netzwerke flexibel und anpassungsfähig. Sie eröffnen Organisationen ganz neue Möglichkeiten – wenn diese es schaffen, sich auf die neuen Strukturen einzulassen.

Die Netzwerke, die durch Social Media in Organisationen entstehen und sich über die bestehenden Strukturen legen, werden in diesen Ausarbeitungen als <Organisationale Netzwerke> bezeichnet. Ihnen wird ein eigenes Kapitel gewidmet, weil sie großen Einfluss ausüben auf bestehende Kräfteverhältnisse und damit auf die Teilöffentlichkeiten, die Organisationskultur oder auch die Kommunikationswege.

Seitens der Wissenschaft gibt es bisher wenig fundierte Forschung über Social Media. Das liegt zum einen daran, dass es sich um ein recht junges Phänomen handelt, zum anderen daran, dass der Onlinemarkt äußerst umfangreich, unübersichtlich und schnelllebig ist. Forschungsberichte über konkrete Anwendungen sind oft bei ihrer Veröffentlichung nicht mehr aktuell bzw. <State of the Art>. Viele Kurzstudien über Online-Trends werden von Forschungsinstituten aus der Wirtschaft, Verbänden oder Agenturen veröffentlicht. Diese haben aber statt Grundlagenforschung meistens die praktische Verwertung (Best Practice) und Monetarisierung von Social Media (Return of Investment) im Blick. Im Bereich der PR wird zudem der Fokus häufig auf Externe PR gelegt, Interne Kommunikation spielt eine untergeordnete Rolle.

Die oben genannten Entwicklungen und Überlegungen bilden die Grundlage meiner Ausarbeitungen. Ich möchte einen Beitrag leisten, dass die vielfältigen Möglichkeiten der Social Media sinnvoll, verantwortungsbewusst, positiv und zielgerichtet in der Internen Kommunikation von Organisationen eingesetzt werden können.

1.2 Zielsetzung

Das Hauptziel dieses Buches ist es, die vielfältig vorhandenen „sozialen Medien“ für die Interne Kommunikation nutzbar zu machen. Dafür soll ein allgemeines Modellkonzept entwickelt werden, das einzelne Organisationen an ihre spezielle Situation anpassen und so im Alltag ganz praktisch nutzen können.

Dieses übergeordnete Ziel soll durch das Erreichen von Teilzielen realisiert werden:

1. Es soll dargestellt werden, welche kommunikativen Prozesse, Aufgaben und Instrumente für die Interne PR relevant sind.
2. Es soll dargestellt werden, wie sich die kommunikativen Prozesse, Aufgaben und Instrumente der Internen PR durch die Entstehung Organisationaler Netzwerke verändern.
3. Es soll analysiert werden, wie Social Media die PR-Arbeit verändern, welche Social-Media-Anwendungen besonders geeignet sind für die Interne Kommunikation und welche Chancen und Gefahren mit ihrer Nutzung einhergehen.
4. Es soll empirisch geprüft werden, ob die Nutzenversprechen von Social Media sich in der praktischen Anwendung bewähren.
5. Es soll dargestellt werden, auf welche Weise Social Media für Interne Kommunikation genutzt werden kann.

1.3 Forschungsfragen

Die Grundfrage und -intention dieses Buches lautet: „Wie können Social-Media-Anwendungen für die Interne Kommunikation nutzbar gemacht werden?“

Die konkreten Forschungsfragen leiten sich ab von den Zielen der Arbeit:

Ziel 1: Es soll dargestellt werden, welche kommunikativen Prozesse, Aufgaben und Instrumente für die Interne PR relevant sind.

Forschungsfragen:

- Mit welchen Theorien kann PR betrachtet werden?
- Welche Ziele und Aufgaben hat PR?
- Welche besonderen Ziele und Aufgaben hat Interne PR?

- Welche klassischen PR-Instrumente werden in der Internen Kommunikation häufig angewendet?
- Welche speziellen Bestandteile und Besonderheiten enthält ein Konzept für Interne Kommunikation im Gegensatz zu einem allgemeinen Kommunikationskonzept?

Ziel 2: Es soll dargestellt werden, wie sich die kommunikativen Prozesse, Aufgaben und Instrumente der Internen PR durch die Entstehung Organisationaler Netzwerke verändern.

Forschungsfragen:

- Was sind Organisationale Netzwerke?
- Welche Netzwerkstrukturen und -rollen gibt es?
- Wie können Netzwerke analysiert werden?
- Welche speziellen Anforderungen an Interne Kommunikation gibt es in Organisationalen Netzwerken?

Ziel 3: Es soll analysiert werden, wie Social Media die PR-Arbeit verändern, welche Social-Media-Anwendungen besonders geeignet sind für die Interne Kommunikation und welche Chancen und Gefahren mit ihrer Nutzung einhergehen.

Forschungsfragen:

- Wie kann der Begriff „Social Media“ definiert werden?
- Welche Merkmale kennzeichnen Social-Media-Anwendungen?
- Was sind die Vorteile der Nutzung von Social Media in Organisationen?
- Was sollten Organisationen bei der Nutzung von Social Media beachten?
- Wie ändert sich die PR-Arbeit durch die Nutzung von Social Media?
- Welche Social-Media-Anwendungen gibt es?
- Wie können Social-Media-Anwendungen sinnvoll geclustert werden?
- Welche Social-Media-Anwendungen sind besonders geeignet, um in der Internen Kommunikation verwendet zu werden?

Ziel 4: Es soll empirisch geprüft werden, ob die Nutzenversprechen von Social Media sich in der praktischen Anwendung bewähren.

Forschungsfragen:

- Welche Nutzenversprechen der Social Media können in der empirischen Prüfung bestätigt werden?

Ziel 5: Es soll dargestellt werden, auf welche Weise Social Media für Interne Kommunikation genutzt werden kann.

Forschungsfragen:

- Wie kann die Arbeit mit Social Media sinnvoll und strategisch in der Organisation implementiert werden?
- Welche Daten müssen recherchiert und analysiert werden, um Social Media sinnvoll in die Organisation zu integrieren?
- Welche Ziele sollten bei der Einführung von Social Media verfolgt werden?
- Welche Dialoggruppen müssen bei der Einführung von Social Media beachtet werden?
- Mit welcher Strategie können Social Media nachhaltig in der Organisation verankert werden?
- Welche konkreten Maßnahmen bieten sich, um Social Media in die Organisation einzuführen?
- Welche Zeit- und Finanzressourcen müssen eingeplant werden für die Einführung von Social Media in die Organisation?
- Wie kann der Erfolg und Nutzen von Social Media evaluiert werden?

1.4 Aufbau des Buches

Die Ausarbeitungen gliedern sich in die vier großen Teilbereiche Theorie, empirische Prüfung, Modellkonzept und Gesamtzusammenfassung.

Der **theoretische Teil** beschäftigt sich mit den Themen Public Relations, Netzwerkstrukturen und Social Media: Im *zweiten Kapitel* liegt der Fokus neben den theoretischen Grundlagen der PR vor allem auf dem spezifischen Tätigkeitsbereich der Internen Kommunikation. Im *dritten Kapitel* steht die Umgebung der Internen Kommunikation im Fokus: Die Organisation und ihre Struktur. Der Einsatz von Social Media lässt Netzwerke entstehen – auch in Organisationen, unabhängig von der bereits bestehenden Struktur. Diese werden hier als <Organisationale Netzwerke> bezeichnet und ausführlich analysiert. Dabei werden die allgemeinen Anforderungen an Interne Kommunikation, die im ersten Abschnitt erarbeitet wurden, auf die spezielle Situation in Organisationalen Netzwerken angewendet. Im *vierten Kapitel* wird herausgestellt, was Social Media sind, ihre Entwicklungsgeschichte beschrieben, die aktuelle Situation dargestellt und häufig genannte Nutzenversprechen zusammengetragen. Zudem werden die Social-Media-Anwendungen identifiziert, die für die interne PR-Arbeit besonders geeignet erscheinen. In der anschließenden *Zusammenfassung* werden die verschiedenen Handlungsstränge des Theorieteils zusammengeführt.

Im **empirischen Teil** wird in einem Experiment untersucht, ob sich die im Theorieteil erarbeiteten Nutzenversprechen von Social Media empirisch bestätigen lassen. Dabei werden im *sechsten Kapitel* Ziel, Methode, Vorgehensweise und Ablauf des Experiments beschrieben.

Im *siebenten Kapitel* werden die Ergebnisse dargestellt und die Hypothesen abschließend geprüft.

Im dritten Teil des Buches, dem **Modellkonzept**, fließen die Erkenntnisse aus dem theoretischen und dem empirischen Teil zusammen. *Kapitel acht* zeigt in einem theoretischen Modellkonzept, wie die PR-Abteilung die Einführung von Social Media in eine Organisation durch Kommunikation gestalten und begleiten kann.

Der letzte Teil enthält die **Gesamtzusammenfassung**. Darin werden die wichtigsten theoretischen Erkenntnisse zusammengefasst und die Ergebnisse der empirischen Forschung genannt. Es wird gezeigt, welcher Erkenntnisgewinn für die PR-Arbeit entstanden ist und an welchen Stellen sich Folgeforschung sinnvoll anschließen kann.

1.5 Vorgehensweise und Methodik

Die wichtigste Methode bei der Erarbeitung des Theorieteils dieses Buches ist die Literaturarbeit, mit deren Hilfe besonders die Forschungsfragen zu PR, Interner Kommunikation und Netzwerken beantwortet werden sollen. Um den aktuellen Forschungsstand in den einzelnen Bereichen abzubilden, wird relevante Fachliteratur gesammelt, kritisch ausgewertet und übersichtlich dargestellt. Damit auch die neuesten Erkenntnisse in allen Forschungsbereichen in die Ausarbeitung einbezogen werden, wird jüngeren Quellen der Vorzug vor älteren gegeben. In dem jungen Arbeitsgebiet der Social Media liegen bisher nur wenige gedruckte Ausarbeitungen vor. Darum werden zusätzlich zu den Printmedien zahlreiche Onlinequellen herangezogen.

Im empirischen Teil wird untersucht, ob sich die im Theorieteil erarbeiteten Nutzenversprechen von Social Media empirisch belegen lassen. Die Untersuchung findet in Form eines Experiments statt. Eine Versuchs- und eine Kontrollgruppe bekommen die Aufgabe, einen für die PR-Arbeit typischen Prozess zu bearbeiten. Jede Gruppe erhält dazu dieselben Informationen, aber in unterschiedlicher Form. Während die Versuchsgruppe die Aufgabe online über verschiedene Social-Media-Tools bearbeitet, trifft sich die Kontrollgruppe face to face und bekommt die Unterlagen als Druckformat. Die Aufgabe wird in zwei Phasen bearbeitet, die im zeitlichen Abstand von mindestens drei Tagen durchgeführt werden. Der Zeitabstand soll dazu dienen, Lern- und Langzeiteffekte, die besonders in der Anwendung von Onlinetools und Social Media wichtig sind, zu beobachten und in die Auswertung einzubeziehen. Auch der Aspekt der Archivierung und Zugänglichkeit von Wissen und Arbeitsergebnissen kann so beobachtet werden. Ausführlichere Informationen zur Methode des Experiments und der gewählten Vorgehensweise werden in Kapitel sechs gegeben.

Auf Basis der Erkenntnisse, die sich aus der Literaturlarbeit und der empirischen Prüfung der Nutzenversprechen von Social Media ergeben, wird in Kapitel acht ein Modellkonzept erstellt. Das Konzept bezieht sich nicht auf eine konkrete Situation/Organisation, sondern vermittelt allgemeine Strategien zur Implementierung von Social Media in Organisationen. Es kann als Handlungsleitfaden genutzt und an die spezifische Situation einer Organisation angepasst werden.

A) THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Die Grundfrage dieser Studie lautet: Wie können Social-Media-Anwendungen für die Interne Kommunikation nutzbar gemacht werden? Um dies zu beantworten, muss zunächst eindeutig geklärt werden, was unter den Begriffen <Interne Kommunikation> und <Social Media> zu verstehen ist. Dies geschieht im theoretischen Teil dieser Arbeit. Er legt die wissenschaftliche Grundlage, auf der später die empirische Untersuchung und die Ausarbeitung des Modellkonzeptes aufbauen können.

Im Kapitel *Public Relations und Interne Kommunikation* findet eine Auseinandersetzung mit den theoretischen Grundlagen, Dimensionen, Aufgaben und Zielen der (Internen) PR statt. Nur wenn klar ist, wie PR funktioniert und (wissenschaftlich) verstanden wird, kann deutlich werden, welche Veränderungen sich aus dem Einsatz von Social Media ergeben.

Das darauf folgende Kapitel *Netzwerk als Organisationsform* lenkt den Blick auf das Umfeld, in dem PR stattfindet: Die Organisation. Es wird gezeigt, dass die Nutzung von Social Media Organisationsstrukturen verändert und unabhängig von Hierarchien und vorgeschriebenen Dienstwegen netzwerkartige Verbindungen zwischen Mitarbeitern entstehen lässt: Die Organisationalen Netzwerke. Ihre Entstehung hat großen Einfluss auf die Gestaltung der Internen Kommunikation, weil sich Rollen und Schlüsselpersonen ändern können.

Das letzte Kapitel des Theorieteils beschäftigt sich schließlich mit *Social Media*. In einer geschichtlichen Betrachtung wird geklärt, was das eigentlich <Neue> ist an diesen <Neuen Medien>. Durch die Auseinandersetzung mit den Eigenschaften von Social Media wird gezeigt, welche Chancen und Gefahren sie für Organisationen mit sich bringen können und wie sich die PR-Arbeit dadurch verändert.

2 Public Relations und Interne Kommunikation

Public Relations haben sich im deutschsprachigen Raum erst in den 70er (Signitzer 2007, 141) bzw. 80er Jahren (Röttger 2009, 10) als wissenschaftlicher Forschungsgegenstand etabliert. Das hängt zum Einen mit dem Erleben der Propaganda im Dritten Reich und der dadurch entstandenen Sensibilität gegenüber Formen persuasiver Kommunikation zusammen (Röttger 2009, 10): Die frühe deutschsprachige PR-Literatur ist von der Abgrenzung der PR zur Propaganda und der Betonung gesellschaftsbezogener und ethischer Werte ge-

prägt.¹ Zum anderen kann PR bis heute nicht eindeutig definiert und klar von verwandten Fachgebieten wie Marketing, Werbung oder Journalismus abgegrenzt werden (ebd.). Damit geht ein äußerst heterogenes Verständnis des Wesens von Public Relations einher. Selbst die Kommunikationswissenschaft als „vermeintliche Mutterdisziplin“ (Szyszka 2008, 1) hat die PR lange Zeit stiefmütterlich behandelt und sich auf Themen wie Journalismus und Massenkommunikation fokussiert. Auch wenn bereits 1988 deutliche Fortschritte in der „Verwissenschaftlichung“ (Signitzer 1988, 92) der PR sichtbar waren, ist diese noch lange nicht abgeschlossen: „Definitionen von Begriffen sind [...] die Basis aller Theorie. Solange über das Erkenntnisobjekt einer Wissenschaft substantiell gestritten wird, wird es mindestens so viele Definitionen wie Erkenntnisobjekte geben. Insofern ist die Zahl der Definitionen zugleich ein verlässlicher Indikator für den Reifegrad einer Wissenschaft selbst“ (Merten 2008, 45). Das <jugendliche Alter> der Public Relations ist sowohl an der großen Zahl von unterschiedlichen Definitionen als auch dem noch geringen Reifegrad von PR-Theorien zu erkennen.

Das vorliegende Buch leistet einen Beitrag zum Forschungsbereich der Internen Kommunikation als Teilbereich der Public Relations. Um herauszufinden, inwiefern Social Media die Kommunikationsarbeit in Organisationen verändert, muss verstanden werden, wie PR funktioniert. Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über den aktuellen Stand der PR-Forschung und zeigt, in welchem wissenschaftlichen Kontext diese Arbeit steht. Dabei werden zunächst die Definitionen, Theorien, Ziele, Funktionen und Aufgaben der PR allgemein beleuchtet. Anschließend wird der Bereich der Internen Kommunikation als Teilbereich der PR näher betrachtet. Dabei werden ebenfalls die Ziele, Funktionen und Aufgaben, aber auch die klassischen Instrumente der Internen Kommunikation dargestellt. Anschließend wird darauf eingegangen, wie ein Konzept für Interne Kommunikation aufgebaut ist und wodurch es sich von einem <allgemeinen> PR-Konzept unterscheidet. Es sollen insbesondere folgende Forschungsfragen geklärt werden:

- Mit welchen Theorien kann PR betrachtet werden?
- Welche Ziele und Aufgaben hat PR?
- Welche besonderen Ziele und Aufgaben hat Interne PR?
- Welche klassischen PR-Instrumente werden in der Internen Kommunikation häufig angewendet?
- Welche speziellen Bestandteile und Besonderheiten enthält ein Konzept für Interne Kommunikation im Gegensatz zu einem allgemeinen Kommunikationskonzept?

¹ Das ist vermutlich auch einer der Gründe, warum sich trotz anfänglichen Vorbehalten letztlich die englische Bezeichnung <Public Relations> durchgesetzt hat, obwohl auch der deutsche Begriff der Öffentlichkeitsarbeit sehr verbreitet ist. Die Diskussion um ethische Normen in der PR ist in jüngerer Zeit im Rahmen der sog. <Lügendebatte> (vgl. Avenarius/Bentele 2009) wieder aufgeflammt.

2.1 Definition von Public Relations

Lange bevor Public Relations von der Wissenschaft aufgegriffen und analysiert wurden, gab es das praktische Betätigungsfeld der PR. Das spiegelt sich wieder in der umfangreichen Ratgeberliteratur (<How to...>), die meist Tipps zur Umsetzung von PR-relevanten Fragestellungen und normative bzw. ethische Vorgaben für das Berufsfeld des PR-Praktikers enthalten. Diese Veröffentlichungen fußen i. d. R. auf Erfahrungswissen in unterschiedlichen Berufsfeldern (Öffentlichkeitsarbeit, Marketing etc.), nicht aber auf einer gemeinsamen theoretischen Grundlage. Als Folge werden gleiche Begriffe unterschiedlich verwendet und ähnliche Sachverhalte verschieden bezeichnet. So ist es schwer, beispielsweise die Begriffe Unternehmenskommunikation, PR-Arbeit, Public Relations, Organisationskommunikation, Corporate Communications, Vertrauenswerbung oder Öffentlichkeitsarbeit eindeutig voneinander abzugrenzen. Im Folgenden wird ein Überblick über die wichtigsten PR-Definitionen gegeben, aus denen schließlich eine Definition abgeleitet wird, die für diese Studie als verbindlich gelten soll.

2.1.1 Verschiedene Definitionsansätze von PR

Innerhalb der aus Berufserfahrung entstandenen Definitionen sind Praktikerdefinitionen von standespolitischen Definitionsversuchen (z. B. durch Berufsverbände oder Standesorganisationen) zu unterscheiden (vgl. Fröhlich 2008, 97ff). An den standespolitischen Definitionen haben viele namhafte PR-Praktiker (die sich teilweise auch theoretisch mit PR auseinandersetzen) mitgewirkt, so dass diese Definitionen in der PR-Branche ein großes Gewicht haben und in der theoretischen Auseinandersetzung berücksichtigt werden sollten. Als standespolitische PR-Vertretungen in Österreich und Deutschland sind besonders der Public Relations Verband Austria (PRVA) sowie die Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG) zu nennen. Der Public Relations Verband Austria beschreibt PR folgendermaßen:

„Public Relations umfassen alle konzeptiven und langfristigen Maßnahmen eines PR-Trägers zur Wahrnehmung seiner Verpflichtungen und Rechte gegenüber der Gesellschaft beziehungsweise Öffentlichkeit mit dem Ziel, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und zu fördern.“ (PRVA o. J., o. S.)

Die Deutsche Public Relations Gesellschaft propagiert diese Definition von PR:

„Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations vermittelt Standpunkte und ermöglicht Orientierung, um den politischen, den wirtschaftlichen und den sozialen Handlungsraum von Personen oder Organisationen im Prozess öffentlicher Meinungsbildung zu schaffen und zu sichern. Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations plant und steuert dazu Kommunikationsprozesse für Personen und Organisationen mit deren Bezugsgruppen in der Öffentlichkeit. Ethisch verantwortliche Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations gestaltet Informationstransfer und Dialog entsprechend unserer freiheitlich-demokratischen Werteordnung und im Einklang mit geltenden PR-Codices. Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations ist Auftragskommunikation. In der pluralistischen Gesellschaft akzeptiert sie Interessengegensätze. Sie vertritt die Interessen ihrer Auftraggeber im Dialog informativ und wahrheitsgemäß,

offen und kompetent. Sie soll Öffentlichkeit herstellen, die Urteilsfähigkeit von Dialoggruppen schärfen, Vertrauen aufbauen und stärken und faire Konfliktkommunikation sichern. Sie vermittelt beiderseits Einsicht und bewirkt Verhaltenskorrekturen. Sie dient damit dem demokratischen Kräftespiel. Voraussetzung für Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations sind aktive und langfristig angelegte kommunikative Strategien. Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations ist eine Führungsfunktion; als solche ist sie wirksam, wenn sie eng in den Entscheidungsprozeß von Organisationen eingebunden ist.“ (DPRG o. J., o. S.)

Die Definitionen des PRVA sowie der DPRG sind aufgrund ihrer Herkunft aus Berufsverbänden stark auf konkrete Handlungen in der Praxis ausgerichtet. Aus wissenschaftlicher Sicht fehlt darin die Einbettung in eine fundierte Theorie. Doch auch wenn die Kommunikationswissenschaft sich seit den siebziger Jahren mit PR auseinandersetzt, gibt es bisher keine allgemein akzeptierte Definition von Public Relations. Am häufigsten zitiert werden wohl Grunig und Hunt: „Public Relations, therefore, is the management of communications between an organization and its publics“ (1984, 8). Jedoch wurden von verschiedenen theoretischen Ansätzen und Forschungsperspektiven unterschiedliche Definitionen hervorgebracht. Summa summarum ergeben sich heute mehr als 500 unterschiedliche Definitionsversuche von Public Relations (vgl. Merten 2008, 42). Immer wieder gab es auch Versuche, die Vielzahl von Definitionen zusammenzufassen und so deren Essenz herauszufiltern. Ein frühes Beispiel dafür ist Harlow, der versuchte, 472 verschiedene Definitionen von PR-Praktikern und Theoretikern in einer Aussage zu vereinen. Seine Definition liefert einen Überblick über wichtige Funktionen und Tätigkeiten von PR, ist dadurch aber auch recht sperrig und unübersichtlich:

“Public Relations is the distinctive management function which helps establish and maintain mutual lines of communication, acceptance and cooperation between an organization and its publics; involves the management of problems or issues; helps management to keep informed on and responsive to public opinion; defines and emphasizes the responsibility of management to serve the public interest; helps management keep abreast of and effectively utilize change, serving as an early warning system to help anticipate trends; and uses research and sound and ethical communication techniques as its principal tools.” (Harlow 1976, 36)

Eine weitere Möglichkeit, sich dem Wesen von PR zu nähern, sind Abgrenzungsversuche. Dabei wird dargestellt, wie sich PR und beispielsweise Journalismus, Werbung/Marketing oder Propaganda voneinander unterscheiden. Merten meint dazu, „[...] dass es fast einfacher zu beschreiben [ist; d. Verf.], was Public Relations *nicht* ist als das, was genau Public Relations darstellt“ (2008, 43). Er nimmt das zum Anlass, sich damit zu beschäftigen, warum es so schwer ist, Public Relations zu definieren und benennt fünf Hauptschwierigkeiten, die hier kurz zusammengefasst werden:

1. „Definitionen von PR sind vielfach perspektivisch und folgen unterschiedlichen Interessen.“ (Merten 2008, 43)

2. „Der Begriff Public Relations stellt kein Objekt, sondern eine Relation dar“ (ebd.). Im Gegensatz zum Kommunikationsprozess ist der Adressat aber kein identifizierbarer Kommunikant, sondern eine eher diffuse Teilöffentlichkeit.
3. „Die Struktur der dabei zugrunde liegenden Kommunikation ist diffus“ (ebd.), weil eine Vielzahl stark heterogener, aufeinander bezogener Kommunikationsprozesse eingesetzt wird.
4. „Das Verständnis von Public Relations wandelt sich mit der Entwicklung der Medien“ (ebd.).
5. „Der Bezug zu Manipulation und Ethik ist auffällig“ (Merten 2008, 44), da PR oft in deutlich negativem Zusammenhang thematisiert wird („Schönfärberei“ [ebd.], „Manipulation“ [ebd.]) und oft spektakuläre Ereignisse die negative Sicht öffentlich verstärken.

Merten zeigt nicht nur auf, warum es bisher keine allgemeingültige Definition von PR gibt, er beschäftigt sich auch mit der Problematik bereits bestehender Definitionen. Er identifiziert drei Quellen von Definitionsversuchen:

„Definitionsversuche speisen sich [...] aus drei Quellen [...]: Zum einen aus den Alltagstheorien („common sense theories“) der PR, als Bemühen festzustellen, ‚was Public Relations eigentlich ist‘. Die zweite Quelle stellt das Arsenal von Theorien angewandter PR („working theories“) dar, wobei PR aus der jeweiligen Perspektive des praktischen Arbeitsalltags beschrieben wird – sozusagen als Klärung und Rechtfertigung für das eigene Tun. Die dritte, bislang nur schwach sprudelnde Quelle, stellt das stark heterogene Arsenal (kommunikations-) wissenschaftlicher Theorien dar.“ (Merten 2008, 45)

Merten entwickelt daraus folgende Typologie:

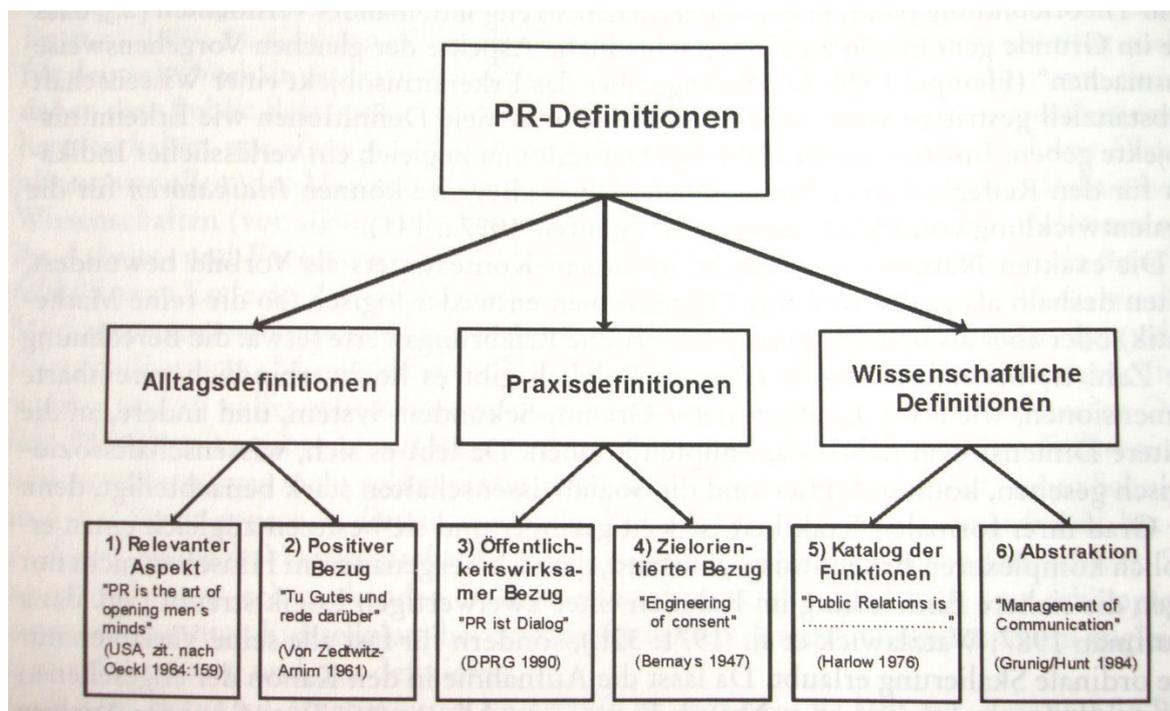


Abbildung 1 Typologien von PR-Definitionen nach Merten (2008, 46)

Wissenschaftliche Definitionen von PR unterteilt Merten (2008, 47) in „Katalog der Funktionen“ und „Abstraktionen“. Als Funktionen von PR

„werden vor allem 1) die Steigerung des Bekanntheitsgrades, 2) die Verbesserung von Images, 3) die Erzeugung von Vertrauen, 4) die Legitimierung unternehmerischen Handelns, 5) die Akzeptanz der Öffentlichkeit und 6) die Vergrößerung von Handlungsspielräumen genannt. [...] Das Problem ist jedoch, dass Funktionen stets nur die Lösung einer Aufgabe unter einer jeweils gewählten Perspektive beschreiben und damit Alternativen zulassen. Die Aufzählung von Funktionen kann daher niemals erschöpfend sein (denn es gibt so viele Funktionen wie es Perspektiven gibt, also: unendlich viele!), so dass eine Definition von PR durch Aufzählung von Funktionen niemals abgeschlossen sein kann.“ (ebd.)

Um die PR-Forschung auf festere Füße zu stellen, wäre es daher wünschenswert, (eine) allgemein anerkannte wissenschaftliche Definition(en) als Abstraktion zu finden. Derartige Definitionen entwickeln sich aus theoretischen Ansätzen. Da es im Bereich der PR viele verschiedene Perspektiven und Sichtweisen gibt und sich noch keine allgemein anerkannte Theorie durchsetzen konnte, wird es auch noch eine Weile dauern, bis Vertreter verschiedener Sichtweisen und Theorien sich mit einer gemeinsamen PR-Definition identifizieren können.

Aufgrund seiner systematischen Überlegungen zur Typologie von PR-Definitionen schlug Merten 2008 eine eigene Definition vor, in der er PR als „das Differenzmanagement zwischen Fakt und Fiktion durch Kommunikation über Kommunikation in zeitlicher, sachlicher und sozialer Perspektive“ (2008, 55) beschrieb. Dieser Vorschlag wurde von anderen Theoretikern als „Lizenz zum Lügen“ (Avenarius/Bentele 2009, 26; Bentele 2010, 75-94) dargestellt und löste eine Debatte über die Rolle von Wahrheit/Lüge bzw. Fakt/Fiktion in der PR aus. Als Folge davon sind ethische und moralische Vorgaben und Selbstverpflichtungen der PR-Branche erneut² stärker in den Fokus gerückt, etwa der *Code d'Athènes* (DPRG 1966), der *Code de Lisbonne* (DPRG 1991) oder die *Sieben Verpflichtungen* von Avenarius (1995, 406f.). Aus Sicht der Autorin macht es Sinn, PR als Differenzmanagement zu betrachten. Allerdings sollten nicht die Differenzen zwischen Fakt und Fiktion gemanagt werden, sondern vielmehr die Differenzen zwischen dem Betreiber von PR und seinen Öffentlichkeiten.

Ein weiterer wichtiger Meilenstein in der theoretischen Auseinandersetzung mit Public *Relations* war die erneute/besondere Betonung des Beziehungsaspektes vor allem durch Ledingham:

„Relationship management theory shifts the central focus of public relations from communication to relationships, with communication acting as a tool in the initiation, nurturing, and maintenance of organization-public relationships. Within that framework, the value of the communication rests on its contribution to the quality of the organization-public relationship.“ (2006, 466)

² Bereits bei der Vorstellung der vier PR-Modelle von Grunig und Hunt im Jahr 1989 auf einer Konferenz über Public Relations Theory an der Illinois State University gab es einen Disput über Ethik in der PR (vgl. Grunig/White 1992, 40).