
Social Media in der Unternehmenskommunikation: Strategien, Kompetenzen, Governance



Ansgar Zerfass und Anne Linke

Unternehmenskommunikation, Kommunikationsmanagement, Social Media, Governance

Corporate communication, communication management, social media, governance

Die meisten Unternehmen nutzen seit geraumer Zeit Social Media-Anwendungen in verschiedenen Bereichen der Kommunikationspolitik. Dennoch gibt es noch eine grosse Diskrepanz zwischen den theoretischen Möglichkeiten und der praktischen Umsetzung. Als Ursache hierfür identifiziert dieser Beitrag die mangelnde strukturelle Integration von Social Media. Eine empirische Untersuchung zeigt, dass übergeordnete Mitarbeiterkompetenzen sowie Regeln und Ressourcen (Social Media-Governance) kritische Erfolgsfaktoren sind. Im Ergebnis wird deutlich, dass Unternehmen sich stärker auf die Entwicklung solcher Strukturen als auf einzelne Aktivitäten konzentrieren sollten.



For many companies, social media are the number one issue to deal with at the moment. Nonetheless, compared to the attested relevance, many organisations lack behind when putting digital communications into practice. Based on an empirical study, the article hypothesizes the missing structural integration of social media to be a major cause for these discrepancies, and shows that value creation can be improved with the help of social media governance, meaning a formal and informal framework for any activities within the social web. Results indicate that companies should focus on building up rules and resources for social media communications instead of investing mainly in communication activities.

1. Problemstellung

1.1 Chancen und Risiken von Social Media in der Unternehmenskommunikation

Der technologische Fortschritt und die Weiterentwicklung des World Wide Web (WWW) zum Web 2.0 haben nicht nur Folgen für die Informationstechnologie, sondern auch für die Wirtschaft und die Gesellschaft im Allgemeinen (Benkler 2006; Castells 2010). Während das Internet für Unternehmen zunächst vor allem neue Kanäle der Informationsverbreitung zur Verfügung stellte, ist das Web 2.0 „not just a technological enabler of existing methodologies. There is a fundamental shift in what Web 2.0 has enabled and the way it's being used“ (Pavlik 2007, 9).

Im wirtschaftlichen Kontext zeigen sich diese geänderten Nutzungsformen vor allem im Bedeutungszuwachs sozialer Medien. *Kaplan und Haenlein* (2010) subsumieren unter dem Begriff „Social Media“ alle Internet-basierten Anwendungen, die sich auf die weltanschaulichen und technologischen Grundlagen des Web 2.0 stützen. Die Gesamtheit dieser offenen, interaktiven und partizipativen Dienste, die sowohl von Plattformbetreibern als Geschäftsmodell betrieben (z. B. Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, FourSquare) als auch als Instrumente im Kommunikationsmix von Unternehmen eingesetzt werden (z. B. interne Online-Communities wie Connect BASF), bezeichnet man als „Social Web“ (*Zerfass/Sandhu* 2008, 285). Herausforderungen für die Unternehmensführung ergeben sich damit einerseits aus den technologischen, ökonomischen und juristischen Aspekten, die mit dem Web 2.0 verbunden sind. *O'Reilly* (2005) beschreibt diese durch sechs Merkmale: „programs become platforms; the wisdom of crowds; data inside; customer integration/user-based content; being ubiquitous and dynamic; and browser-independent content.“ Relevant sind darüber hinaus vor allem die Beziehungsnetzwerke zwischen verschiedensten Akteuren, die durch die Kommunikation und Interaktion im Social Web entstehen. Die Vielfalt der vernetzten Beziehungen und Inhalte haben die Wahrnehmung und Nutzung des Social Web als virtuellen Raum geprägt, in dem Nutzer nicht nur passiv Informationen konsumieren, sondern diese auch aktiv erstellen, verändern und teilen.

Die veränderten Rahmenbedingungen im Social Web betreffen sowohl die Wertschöpfungsketten des betrieblichen Handelns selbst als auch die unterstützend eingesetzten Kommunikationsprozesse. Unternehmen, die Social Media-Plattformen für ihre Alltagsprozesse einsetzen, werden als Enterprise 2.0 bezeichnet (*Corso et al.* 2008). Die Vorteile sind vielfältig und reichen von einfachem Informationszugang und neuen Kollaborationsformen bis zur Integration von Kunden in Innovationsprozesse (*Zerfass/Sandhu* 2008; *Postman* 2009). Neben vielen Vorteilen sind mit Social Media-Aktivitäten aber auch Risiken verbunden: „dangers and methods of social engineering, common exploits, and the threats to privacy that social media present“ (*ISACA* 2010, 6). Der grundlegende Widerspruch wurde bereits 2001 von *Ithator* identifiziert: Organisationen erhalten mit neuen Technologien zwar bessere Möglichkeiten zum Austausch mit ihren Stakeholdern, zugleich verlieren sie aber mehr und mehr die Kontrolle über die Informationsvermittlung, die in Konzepten der integrierten Unternehmenskommunikation darauf abzielt, „aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen bzw. ein Bezugsobjekt des Unternehmens [...] zu vermitteln“ (*Bruhns* 2009, 22). Im Social Web stossen diese Vorgehensweisen an Grenzen. Eine auf integrierten Planungen aufbauende Delegation der Verantwortung für einzelne Kommunikationskanäle an Experten für Werbung, Medienarbeit, Events, Online usw. ist in den dynamischen und fragmentierten Öffentlichkeiten des Social Web schwer umsetzbar. In der Fachdiskussion zur Unternehmenskommunikation wird daher zunehmend die Notwendigkeit emergenter und flexibler Strukturen statt zentraler Planungsprozesse betont – statt integrierter wird polyphone Kommunikation vorgeschlagen (*Christensen et al.* 2008). Erfolgspotenziale werden demnach stärker in organisatorischen Regeln und Ressourcen und weniger in den Strategien und kreativen Aktivitäten der Kommunikation gesehen.

Die Janusköpfigkeit von Social Media als unternehmerischer Erfolgsfaktor und Quelle von kommunikativen Risiken betrifft alle Bereiche der Unternehmenskommunikation. Die Forschung zur internen Kommunikation, Marketingkommunikation und Public Relations

(im Sinne der Kommunikation mit gesellschaftspolitischen Stakeholdern) kommt zu ähnlichen Ergebnissen. In der PR-Forschung betonen die meisten Autoren die Möglichkeit, mit Social Media stärker dialogorientiert zu kommunizieren (*Kelleher 2009; Macnamara 2010*). Andere heben dagegen die Risiken des unvermeidbaren Kontrollverlusts hervor (*Pleil 2007; Wigley/Fontenot 2010*). Entscheider in der Unternehmenskommunikation bezeichnen die Nutzung von Social Media als ihre wichtigste Zukunftsaufgabe, sehen aber gleichzeitig die Tatsache, dass jedes Organisationsmitglied auf diesem Weg Informationen verbreiten kann, als besonders bedrohlich an (*Zerfass et al. 2010*). Im Bereich der Marketingkommunikation postulieren viele Autoren die Relevanz der Kommunikation auf Augenhöhe zur Gewinnung und Einbindung von Kunden sowie für das virale Online-Marketing (*Petrescu/Korgaonkar 2011; Schögl/Mrkwicka 2011*). Es wird aber auch deutlich, dass Marketingbotschaften im Social Web nicht nur verstärkt, sondern auch abgeändert werden können (*Kozinets et al. 2010*) und dass verschiedene Social Media-Plattformen aus Nutzersicht unterschiedliche Erwartungen erfüllen (*Bruhn et al. 2011*), so dass mit falschen Schwerpunktsetzungen Marken geschwächt statt gestärkt werden. Auch in der internen Kommunikation gibt es zahlreiche Nutzungsmöglichkeiten für Social Media, von Wikis über Unternehmensblogs bis zu Innovations-Communities für Mitarbeiter. Spätestens wenn mitarbeitergetriebene Plattformen öffentlich zugänglich sind, wie z. B. beim Daimler-Blog, wird das paradigmatische Verschwimmen der Grenzen zwischen den verschiedenen Sphären der Unternehmenskommunikation im Bereich des Social Web offensichtlich. Dies führt zu Problemen bei Zuständigkeitsfragen und bei der Integration von Social Media in vorhandene Strukturen. Dies ist ein erster Hinweis darauf, dass der Erfolg partizipativer Online-Plattformen stärker als andere Kommunikationsformen von der strukturellen Einbettung abhängt.

1.2 Status quo der Social Media-Implementation

Die Nutzung des Social Web ist weltweit in den letzten Jahren stetig angestiegen. Im Jahr 2010 waren bereits drei Viertel aller Internet-Nutzer auf Social Media-Plattformen unterwegs. Sie verbrachten dort insgesamt über 110 Mrd. Minuten pro Monat; das entspricht einem Viertel der gesamten Internetnutzung (*Nielsen 2010*). Parallel dazu tätigen Unternehmen erhebliche Investitionen in entsprechende Plattformen. Die Marktanalysten von Gartner beziffern die Umsätze 2011 auf 10,3 Mrd. US-Dollar. Im Jahr 2015 sollen es bereits 29,1 Mrd. sein (*Gupta 2011*). Rund die Hälfte der Ausgaben entfällt auf Online-Werbung.

Sobald man allerdings hinter die Fassaden des Social Media-Booms schaut, wird ersichtlich, dass bislang nur eine Minderheit aller Unternehmen über die notwendigen Fähigkeiten, Strategien oder Strukturen verfügt. Die meisten Organisationen steuern ihre Social Media-Anwendungen vorwiegend im Hinblick auf technische Aspekte (*Corso et al. 2008*). Mehr als die Hälfte der im European Communication Monitor 2010 befragten Kommunikationsmanager in 46 Ländern haben weder spezielle Trainingsprogramme für ihre Mitarbeiter geplant, noch verwenden sie Key-Performance-Indikatoren, um den Erfolg ihrer Aktivitäten im Social Web zu evaluieren (*Zerfass et al. 2010*). Damit einher geht die oft anarchische Verbreitungsweise von Social Media – in den meisten Organisationen gibt es keine klaren Zuständigkeiten, viele Abteilungen arbeiten parallel an Konzepten und kommunizieren teilweise sogar nebeneinander in den gleichen Online-Plattformen (*Fitch 2009*). Optimale Bedingungen für die Unterstützung der Organisationsziele können allerdings nur

mit Hilfe koordinierter Handlung aller involvierten Akteure realisiert werden. Einige Forscher (*Fraser/Dutta* 2008; *Li/Bernoff* 2008; *Vaughan/Tinker* 2009; *Kaplan/Haenlein* 2010) weisen daher auf die negativen Folgen von purem Aktionismus hin und folgern, dass der Fokus mehr auf Strategien und übergeordneten Rahmenbedingungen liegen sollte.

Trotz der attestierten Relevanz von Social Media für die Unternehmenskommunikation gibt es offenkundig „meaningful gaps [...] between what is happening and what should be happening in terms of all the social media“ (*Wright/Hinson* 2009). Um diese Diskrepanz konzeptionell und empirisch zu erklären zu können, bietet es sich an, in Anlehnung an die soziologische Theorie von *Giddens* (1984) und dessen Adaption für die Unternehmenskommunikation von *Zerfass* (2010) das Wechselspiel von Handlungen und Strukturen im Bereich der Social Media-Kommunikation zu untersuchen. Damit wird der Blick auf den Ordnungsrahmen gelenkt, der den Einsatz und die Nutzung entsprechender Plattformen in Organisationen prägt. Hier kommt der Begriff der Social Media-Governance zu tragen. Er wird im Folgenden erläutert, bevor eine empirische Studie vorgestellt wird, mit der der Status Quo des Social Media-Einsatzes in deutschsprachigen Unternehmen untersucht und der theoretische Bezugsrahmen verifiziert wurde.

2. Theoretisch-konzeptioneller Bezugsrahmen

Das Governance-Konzept wird in vielen sozialwissenschaftlichen Disziplinen verwendet, bezeichnet dort jedoch durchaus unterschiedliche Phänomene, so dass keine allgemein gültige Definition auszumachen ist. In einem übergeordneten Verständnis umfasst Governance alle institutionellen Strukturen und Prozesse zur Bewältigung von Interdependenzen zwischen sozialen Akteuren (*van Kersbergen/van Waarden* 2004; *Kooiman* 2007). Die theoretischen Ursprünge dieses Konzeptes liegen sowohl in der Ökonomie (*Coase* 1937; *Williamson* 1975) als auch in der Politikwissenschaft (*Rosenau/Czempiel* 1992). Da weder politische Akteure autark handeln, noch der Markt allein die Effizienz des ökonomischen Systems herstellen kann, sind andere, kooperative Arten der Interdependenzbewältigung notwendig (*Benz et al.* 2007). Diese Perspektive wurde auf viele andere Sozialwissenschaften angewandt, von der Soziologie bis zur Rechtswissenschaft (*Lütz* 2006). Zudem wurde sie von der gesellschaftlichen Ebene auf die einzelner Organisationen übertragen. Corporate Governance beschreibt in diesem Zusammenhang die übergeordneten Rahmenbedingungen für die Führung und Kontrolle eines Unternehmens in seinen vielfältigen Beziehungen mit Stakeholdern (*Hopt* 1998; *Tricker* 2009). Diese Perspektive kann noch weiter fokussiert werden, beispielsweise auf die Kommunikation von Organisationsmitgliedern im Social Web. Die hierfür geschaffenen oder emergent entstandenen Rahmenbedingungen sollen als Social Media-Governance bezeichnet werden.

Ausgehend von diesem Grundverständnis lassen sich zwei unterschiedlich weite Auffassungen unterscheiden, die – wenn auch bislang meist nicht unter dieser Bezeichnung und ohne theoretische Fundierung – in der Fachdiskussion eine Rolle spielen: ein enges Verständnis im Sinne von dezidierten Social Media-Guidelines und ein weites Verständnis, das die Gesamtheit organisatorischer Rahmenbedingungen einbezieht.

Social Media-Governance im Sinne von Guidelines:

Social Media-Guidelines sind kompakte, meist schriftliche Hilfestellungen zur aktiven und passiven Nutzung partizipativer Online-Plattformen. Sie werden auch als Social Network Guidelines, Blogging Policies oder dergleichen bezeichnet. Mitarbeiter sollen auf diese Weise befähigt werden, zielgerichtet und verantwortungsvoll im Social Web zu kommuni-

zieren. Leitlinien für die berufliche und private Mediennutzung von Mitarbeitern sind auch dann hilfreich, wenn ein Unternehmen selbst nicht aktiv im Social Web kommuniziert (Wright/Hinson 2009; Turner 2010). Denn durch leichtfertige Äußerungen im weltweiten Netz können allzu leicht Datenschutz, Informationssicherheit und Reputation einer Organisation gefährdet werden. Zudem werden Effizienzverluste befürchtet, wenn Mitarbeiter zu viel Zeit im Internet verbringen. Dies hat dazu geführt, dass eine steigende Zahl von Unternehmen den Social Media-Gebrauch am Arbeitsplatz verbietet (ISACA 2010). Marfleet (2008, 153) beschreibt dies jedoch als „short-sighted“, da Mitarbeiter lieber in Organisationen arbeiten, die sie und ihre Kreativität fördern. Bei jüngeren Menschen sind Facebook, Twitter, Smartphones und Tablets zudem längst Teil der persönlichen Lebenswelt und Identität, so dass Verbote für Reaktanzen sorgen. Deshalb setzen viele Organisationen mittlerweile auf Social Media-Guidelines. Der Verbreitungsgrad ist in den letzten Jahren ständig gestiegen: Während 2009 weltweit nur 20 Prozent aller Unternehmen entsprechende Regeln hatten (USA 29%, Asien 25%, Europa 11%), waren es in Europa 2010 bereits 25,6 Prozent und 2011 schon 39,6 Prozent (Manpower 2010; Zerfass et al. 2011).

Social Media-Governance als umfassende Rahmenbedingungen (Regeln und Ressourcen):

Das umfassendere Verständnis von Social Media-Governance geht davon aus, dass Regelungskataloge nur ein Teilaspekt des Ordnungsrahmens sind, der in der Governance-Debatte thematisiert wird. Der strategische Einsatz von Social Media-Kommunikation benötigt einerseits kompetente Mitarbeiter, auf der anderen Seite dezidierte Ressourcen wie eine moderne IT-Ausstattung, angemessene Budgets, Qualifikationsprogramme und förderliche Organisationskulturen, sowie Regeln im Sinne klarer Zuständigkeiten, messbarer Zielvorgaben und der bereits genannten Guidelines. Die Relevanz derartiger Strukturen lässt sich mit Hilfe der Strukturierungstheorie erklären (Giddens 1984; Ortmann/Sydow 2001; Zerfass 2010). Strukturelle Rahmenbedingungen in Organisationen ermöglichen und limitieren die kommunikativen Handlungen von Individuen, die innerhalb dieses Settings arbeiten. Gleichzeitig werden durch die Handlungen der Akteure organisationale Regeln und Ressourcen bewusst oder unbewusst reproduziert und verändert. Dieser Kreislauf sozialer Interaktionen und Institutionen muss gesamthaft analysiert werden, um den Status quo der Social Media-Kommunikation zu erfassen und Ansatzpunkte für die Optimierung zu identifizieren. Dies wurde im Rahmen der nachfolgend skizzierten empirischen Erhebung versucht.

3. Empirische Untersuchung

3.1 Forschungsfragen und Hypothesen

Die Studie „Social Media-Governance 2011“ hat den Status Quo der Social Media-Kommunikation in Unternehmen, Behörden und Nonprofit-Organisationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz auf der Ebene von Handlungen und Strukturen analysiert. Damit soll der aktuelle Forschungsstand, der sich primär auf den Einsatz unterschiedlicher Social Media-Plattformen fokussiert, um eine übergeordnete Perspektive ergänzt werden. Diesbezüglich gibt es bisher noch keine weiteren Studien, an die angeknüpft werden könnte, so dass vor allem explorativ vorgegangen wird. Während frühere Studien nur einzelne Aspekte der Social Media-Governance in den Blick nahmen, z. B. Guidelines (Wright/

Hinson 2009; Bell 2010; Turner 2010), wurde hier das skizzierte, umfassendere Begriffsverständnis zu Grunde gelegt. Die übergeordnete Forschungsfrage lautete: Wie wird Social Media-Kommunikation in Organisationen eingesetzt und welchen Einfluss haben organisatorische Rahmenbedingungen (Kompetenzen, Regeln und Ressourcen)? Davon wurden spezifischere Fragen abgeleitet, von denen in diesem Beitrag fünf relevant sind:

- F 1: Wie weit verbreitet ist der Einsatz von Social Media-Kommunikationsmassnahmen?*
- F 2: In welchem Umfang sind dezidierte Strategien für die Social Media-Kommunikation vorhanden?*
- F 3: Wie ausgeprägt sind die Social Media-Kompetenzen von Kommunikationsmanagern?*
- F 4: Welche organisatorischen Rahmenbedingungen existieren für Social Media?*
- F 5: Gibt es Zusammenhänge zwischen den organisatorischen Rahmenbedingungen für Social Media und der Anwendung von Social Media-Kommunikation?*

Unter Rückgriff auf die Befunde verschiedener vorliegender Studien zum Einsatz von Social Media in der Unternehmenskommunikation (u. a. Pleil 2007; Fitch 2009; Kelleher 2009; Wright/Hinson 2009; Macnamara 2010; Manpower 2010; Turner 2010; Zerfass et al. 2011) wurden folgende Hypothesen formuliert:

- H1a: Social Media-Anwendungen werden im Rahmen der Unternehmenskommunikation nur von einer Minderheit der untersuchten Organisationen eingesetzt.*
- H1b: Social Media werden für die Unternehmenskommunikation erst seit kurzem eingesetzt und höchstens ein Viertel aller Organisationen ist länger als ein Jahr aktiv.*
- H2: Weniger als die Hälfte aller Organisationen verfügen über dezidierte Social Media-Strategien.*
- H3a: Die Social Media-Kompetenzen der Kommunikationsmanager sind mehrheitlich gering bis mittel ausgeprägt.*
- H3b: Das Know-how für unternehmensspezifische Aufgaben ist bei den Befragten geringer ausgeprägt als die allgemeine Kompetenz für Social Media-Kommunikation.*
- H4a: Governance-Strukturen im Sinne organisatorischen Rahmenbedingungen für Social Media sind in den meisten Organisationen insgesamt nur gering ausgebildet.*
- H4b: Auch einzelne Elemente der Social Media-Governance (Regeln und Ressourcen) fehlen in den meisten Organisationen.*
- H5: Es gibt eine positive Korrelation zwischen der Ausprägung der Governance-Strukturen und dem Ausmass der Social Media-Aktivitäten in Organisationen.*

3.2 Datenerhebung und Datengrundlage

Um die Forschungsfragen zu beantworten, wurde im Mai und Juni 2011 eine Online-Befragung von Kommunikationsmanagern in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt. Der Fragebogen umfasste 20 Fragen auf Grundlage der genannten Hypothesen. Die Befragten erhielten eine persönliche E-Mail-Einladung sowie eine Erinnerungs-Mail über den Verteiler des Verlags Helios Media (Berlin), der die umfangreichste Datenbank von Berufstätigen in der Unternehmenskommunikation in Europa unterhält. Es ist davon auszugehen, dass damit ein guter Querschnitt der Grundgesamtheit erreicht wurde, deren Zusammensetzung und genauer Umfang mangels entsprechender Zensusdaten unbe-

kannt sind. Mitarbeiter von Agenturen oder nicht im Berufsfeld tätige Probanden wurden nicht adressiert bzw. bei der Auswertung nicht berücksichtigt.

Um systematische Erhebungsfehler zu minimieren, wurden verschiedene Skalentypen und Antwortformate gewählt; es wurde Anonymität sichergestellt und der Fragebogen einem Pretest unterzogen (*Podsakoff et al.* 2003). Statistisch nachweisbare Gruppenunterschiede wurden mit Varianzanalysen getestet, Zusammenhänge über Korrelationen. Hierfür wurde jeweils der Korrelationskoeffizient ermittelt, je nach Datenniveau entweder Pearsons oder Spearmans' Rho. Je höher diese Werte, desto stärker ist der Zusammenhang – mit einem Maximalwert von 1 bei einer allgemeinen Irrtumswahrscheinlichkeit von $\alpha = 0,05$.

Die Stichprobe umfasste 596 vollständig ausgefüllte Fragebögen, jeweils 19,3 Prozent von börsennotierten Unternehmen, 42,6 Prozent von nicht börsennotierten Unternehmen, 25,8 Prozent aus Behörden, politischen Organisationen oder Verbänden sowie 12,2 Prozent aus Non-Profit-Organisationen. Insgesamt handelte es sich bei den Befragten zu 29,9 Prozent um Leiter/innen Unternehmenskommunikation, zu 49,3 Prozent um PR-Manager, zu 9,4 Prozent um Social Media Manager und zu 2,2 Prozent um Volontäre oder Trainees. Das Durchschnittsalter betrug 39 Jahre. Die Teilnehmer wurden in drei Gruppen eingeteilt, so dass Fragen zur Social Media-Nutzung nur von denjenigen beantwortet wurden, die bereits Social Media-Plattformen verwenden.

Bei der Datenauswertung wurden verschiedene Indexwerte berechnet. Der Index Social-Media-Aktivität I_{SMA} bildet die Summe aller in der Unternehmenskommunikation eingesetzten Social Media-Tools, Netzwerke und Anwendungen ab. Die Indexwerte liegen zwischen 0 und 27. Letzterer ergibt sich aus der Gesamtanzahl der abgefragten und somit auswählbaren Tools. Niedrige Aktivität wurde attestiert für $0 \leq I_{SMA} \leq 7$ (Durchschnittswert); mittlere für $7 \leq I_{SMA} \leq 14$ und intensive Aktivität für $14 \leq I_{SMA} \leq 27$. Der Index Social-Media-Strategie I_{SMS} wurde als dichotomer Wert (0 oder 1) berechnet, auf Basis der Aussagen der befragten Kommunikationsmanager zur Existenz konkreter Strategien für den Einstieg und die Nutzung von Social Media für die Unternehmenskommunikation in ihrer Organisation. In einem anderen Teil der Umfrage sollten die Teilnehmer ihre Social-Media-Kompetenz in zehn verschiedenen Dimensionen auf einer Skala zwischen 0 (keine Erfahrung) und 5 (Profi) einschätzen. Die Bereiche waren: Kenntnisse der Social Media-Landschaft, Kenntnisse der Etikette im Social Web, Sicherheit in web-basierter Dialogführung, Kenntnisse der technischen Voraussetzungen für den Aufbau von Social-Media-Plattformen, Kenntnisse im Management von Web-Communities, Kenntnisse der gängigen Ausdrucksformen, Erfahrung in der Entwicklung von Social-Media-Strategien und Erfahrung in der Evaluation von Social-Media-Aktivitäten. Der Index Social-Media-Kompetenz I_{SMK} wurde für jeden Befragten als Durchschnitt der Bewertungen dieser Fähigkeiten berechnet. Geringe Kompetenz wurde zugeschrieben für $0 \leq I_{SMK} < 2,5$; mittlere Kompetenz für $2,5 \leq I_{SMK} \leq 3,5$ und hohe Kompetenz für $3,5 < I_{SMK} \leq 5$. Der Ordnungsrahmen (Social Media-Governance) wurde entsprechend dem oben skizzierten breiteren Verständnis des Begriffs anhand von zwölf Elementen operationalisiert: technische Möglichkeit, auf Social Media zuzugreifen, klares Commitment des Top-Managements zu Social Media, Social Media-Guidelines, Strategiepapier zum zielgerichteten Vorgehen, gesondertes Budget für Social Media, Social Media-Workshops, Seminare oder Trainings, personelle Ressourcen für Social Media, Monitoring-Tools für Social Media, Social Media-Verantwortliche auf Abteilungsebene, eigene Social Media-Abteilung, Kennzahlen für die Erfolgskontrolle und

partizipative/dialogorientierte Unternehmenskultur. Zu jedem Element dieser Liste sollten die Befragten angeben, ob dieses bereits existiert, für das laufende Jahr geplant ist oder noch nicht berücksichtigt wird. Der Index Social Media-Ordnungsrahmen I_{SMO} wurde als Summe aller in der jeweiligen Organisation vorhandenen strukturellen Rahmenbedingungen für den Einsatz von Social Media berechnet. Die Indexwerte reichten von 0 bis 12, wobei $0 \leq I_{SMO} \leq 4$ als schwacher Ordnungsrahmen aufgefasst wurde, $5 \leq I_{SMO} \leq 8$ als mittlerer und $9 \leq I_{SMO} \leq 12$ als ausgeprägter Ordnungsrahmen.

3.3 Ergebnisse

Die Studie zeigt, dass mittlerweile 71,3 Prozent der befragten Organisationen Social Media für die Unternehmenskommunikation nutzen, wovon allerdings 22,6 Prozent erst seit weniger als einem Jahr aktiv sind, 39,8 Prozent seit länger als einem Jahr und 8,9 Prozent seit über drei Jahren. Die *Hypothesen 1 a* und *1 b* wurden falsifiziert, da weit über die Hälfte Social Media einsetzt und davon sogar mehr als drei Viertel länger als ein Jahr. Facebook, Xing, Video-Sharing (YouTube), Microblogging (Twitter) und Blogs werden am häufigsten genutzt. Insgesamt weisen allerdings nur 8,9 Prozent aller Organisationen intensive Aktivitäten auf, wie der I_{SMA} zeigt. Mit zunehmender Social Media-Erfahrung der Organisation steigt dieser Indexwert und damit die Anzahl eingesetzter Social Media-Anwendungen (sehr hohe und signifikante Korrelation der Variablen).

Ein ambivalentes Bild zeigt sich hinsichtlich der Social Media-Strategien. Rund zwei Drittel der Kommunikationsmanager (66,1 Prozent) geben an, dass ihre Organisation über eine solche verfügt (positiver I_{SMS} -Wert). *Hypothese 2* ist damit zunächst falsifiziert. Der Grossteil vorhandener Strategien bezieht sich allerdings ausschliesslich auf einzelne Social Media-Plattformen. Nur ein Fünftel aller Unternehmen hat eine übergreifende Strategie für Social Media-Kommunikation im Gesamtunternehmen und nur ein Zehntel eine Evaluationsstrategie. Damit wird deutlich, dass die verstärkten Aktivitäten im Social Web nicht umfassend geplant und evaluiert werden; der immer wieder zu hörende Vorwurf des Aktivismus scheint nicht unbegründet.

Nur 22,8 Prozent der Kommunikationsverantwortlichen bewerten ihre eigene Social Media-Kompetenz als hoch, gut drei Viertel als durchschnittlich und drei von zehn als gering (gemessen über I_{SMK}). *Hypothese 3 a* wird damit bestätigt. T-Tests zeigen, dass Social Media-Manager signifikant besser abschneiden als andere Kommunikationsverantwortliche. Ebenso verfügen Mitarbeiter in Behörden, Politik und Verbänden über deutlich geringeres Know-how als jene in anderen Organisationen. Allerdings nutzen die befragten Kommunikationsmanager in ihrer Freizeit viel häufiger Social Media als die Durchschnittsbevölkerung. Die dabei gemachten Erfahrungen sind offenkundig eher allgemeiner Natur. So werden die eigenen Kenntnisse der Social Media-Landschaft, der Etikette im Social Web, gängiger Ausdrucksformen und der Wechselwirkung mit traditionellen Medien vergleichsweise gut bewertet. Am schlechtesten fiel die Selbsteinschätzung bei der Entwicklung von Social Media-Strategien, dem Management von Web-Communities, der Kenntnis technischer Voraussetzungen und der Evaluation von Social Media-Aktivitäten aus. *Hypothese 3 b* ist damit ebenfalls verifiziert – bei den unternehmensspezifischen Kompetenzen für die Kommunikation im Social Web gibt es Defizite. In diesem Bereich fehlen nach Angaben der Befragten vielfach auch Weiterbildungsangebote. Die Situation wird dadurch verschärft, dass der Druck im Tagesgeschäft von Kommunikationsverantwortlichen durch Social Media zugenommen hat. Die Mehrheit empfindet einen Zwang, „always on“ zu

sein, und drei von zehn Befragten sagen, dass die damit verbundene Mehrarbeit nicht zu leisten ist. Varianzanalysen bestätigen allerdings, dass Kommunikationsmanager mit höherer Social Media-Kompetenz signifikant weniger häufig über Mehraufwand klagen. *Tabelle 1* zeigt den Zusammenhang zwischen der Integration von Social Media in den Arbeitsalltag in den Kommunikationsmanagern und deren Kompetenz.

Auswirkungen von Social Media auf den Arbeitsalltag von Kommunikationsmanagern (Bewertung verschiedener Aussagen auf einer Skala von 1 = stimme gar nicht zu bis 5 = stimme sehr zu)	Index Social Media-Kompetenz (Fähigkeiten und Erfahrung der Kommunikationsmanager)		
	Gering	Mittel	Hoch
Die damit verbundene Mehrarbeit ist nicht zu leisten.	3,15	2,98	2,54
Social Media sind bei uns synergetisch in andere Aufgaben integriert, der Zeitaufwand ist begrenzt.	2,17	2,51	2,68
Social Media hat bei uns andere Aufgaben substituiert.	1,96	2,05	2,32
Das Thema hat gar keinen Einfluss auf meinen Alltag.	2,12	1,80	1,85
Ich habe das Thema komplett delegiert und meine Aufgaben beschränken sich auf strategische Managementaufgaben.	2,12	1,82	1,90

Tabelle 1: Veränderung des Arbeitsalltags von Kommunikationsmanagern in Abhängigkeit von der Social Media-Kompetenz (n = 596). Mittelwerte mit signifikanten Unterschieden (Signifikanzniveau $p < 0,05$)

Nachholbedarf gibt es auch bei der Social Media-Governance. In 70,6 Prozent aller Organisationen gibt es noch keine entwickelten Governance-Strukturen (berechnet über I_{SMO}). Nur 7,1 Prozent weisen einen ausgeprägten Ordnungsrahmen auf. *Hypothese 4a* wird demnach bestätigt. *Tabelle 2* zeigt die Verbreitung einzelner Elemente des Ordnungsrahmens im Detail. Weder vorhanden noch geplant sind vor allem eigene Social Media-Abteilungen (92 Prozent), Kennzahlen für die Erfolgskontrolle (86 Prozent) und gesonderte Budgets (83 Prozent). Zudem werden die bereits konstatierten Defizite bei Strategieentwicklung und Mitarbeiterqualifikation bestätigt – die notwendigen Vorgaben bzw. Strukturen sind vielfach nicht vorhanden. *Hypothese 4b* kann bestätigt werden, da mit Ausnahme der technischen Voraussetzungen alle abgefragten Elemente der Social Media-Governance in der Mehrzahl der Organisationen noch nicht vorhanden sind.

Governance-Strukturelement (Regeln oder Ressourcen)	Im Einsatz	Geplant	Nicht geplant
Technische Möglichkeit, auf Social Media zuzugreifen	69%	15%	16%
Klares Commitment des Top-Managements zu Social Media	48%	26%	27%
Personelle Ressourcen für Social Media	33%	28%	39%
Social Media-Verantwortliche auf Abteilungsebene	31%	23%	46%
Social Media-Guidelines	31%	45%	24%
Monitoring-Tools für Social Media	29%	38%	33%
Partizipative/dialogorientierte Unternehmenskultur	28%	29%	43%
Social Media-Workshops, Seminare oder Trainings	27%	34%	39%
Strategiepapier zum zielgerichteten Vorgehen	23%	47%	29%
Gesondertes Budget für Social Media	17%	23%	60%
Kennzahlen für die Erfolgskontrolle	14%	43%	43%
Eine eigene Social Media-Abteilung	7%	5%	88%

Tabelle 2: Status quo der Social Media-Governance in Organisationen im deutschsprachigen Raum (n = 534; Erhebung: Mai/Juni 2011; Planungshorizont: Ende 2011)

Im Ergebnis können die unterschiedlichen Ausprägungen der einzelnen Indizes und die Zusammenhänge zwischen den Variablen aufgezeigt werden. *Abbildung 1* zeigt für jeden Einflussbereich und Index den Prozentteil der hohen Ausprägung (+), der mittleren Ausprägung (o) und der niedrigen Ausprägung (-). Die Stärke der Zusammenhänge zwischen den Variablen wird an den jeweiligen Verbindungslinien durch einen Korrelationskoeffizienten dargestellt. Die Korrelationsanalysen betonen die zentrale Rolle, die den strukturellen Rahmenbedingungen im Verhältnis zu den anderen Aspekten zukommt, da sie sehr stark mit den Aktivitäten korrelieren (Korrelationskoeffizient $r = 0,709$). *Hypothese 5* vermutet dies bereits: Das Ausmass der Social Media-Aktivitäten hängt eng mit den Regeln und Ressourcen für diesen Bereich zusammen. Hierbei sind zwei Wirkungsrichtungen denkbar. Die vorgängige Etablierung von Governance-Strukturen kann die Social Media-Kommunikation befördern; ebenso können zunächst unkoordinierte Kommunikationsaktivitäten die Notwendigkeit von übergreifenden Regeln und Ressourcen verdeutlichen und so zur Emergenz eines Ordnungsrahmens führen. *Abbildung 1* verdeutlicht zudem, dass ausgeprägte Governance-Strukturen mit dem Kompetenzniveau ($r = 0,281$) zusammenhängen und dieses wiederum mit der Entwicklung von Strategien ($r = 0,223$) korreliert.

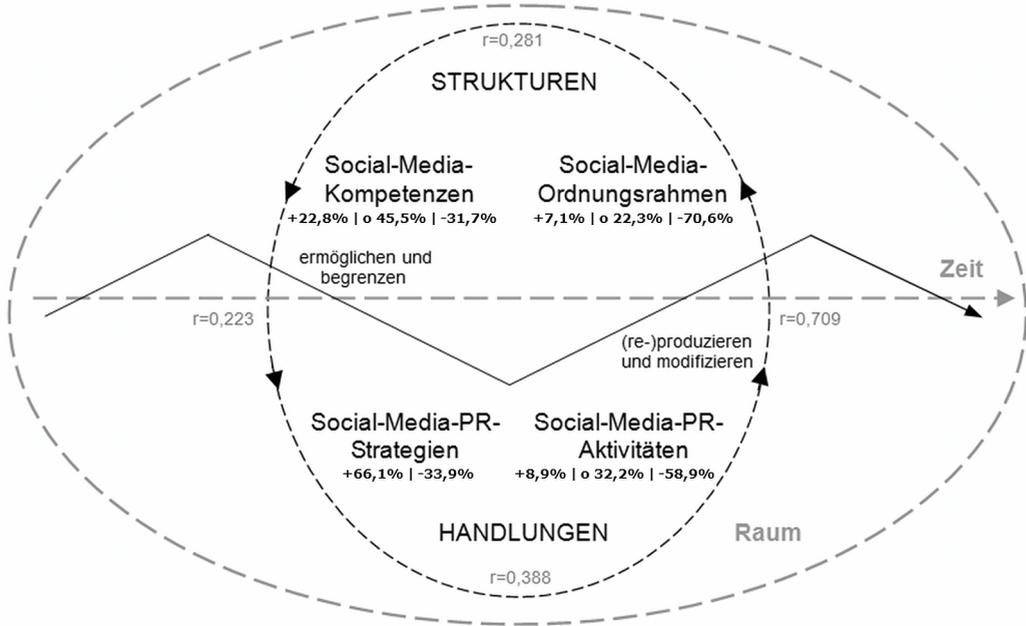


Abbildung 1: Rahmenbedingungen und Umsetzung der Social Media-Governance in Organisationen (Korrelationskoeffizienten r nach Pearsons bzw. Spearman auf dem Signifikanzniveau $p < 0,05$)

4. Diskussion

4.1 Ergebnisinterpretation und Implikationen für die Praxis

Forschung und Praxis stellen hohe Erwartungen an die Nutzung von Social Media in der Unternehmenskommunikation. Im Allgemeinen wird von einer raschen Verbreitung und systematischen Durchdringung ausgegangen (Postman 2009). Die vorliegende Studie zeigt hingegen, dass viele Organisationen Social Media erst seit kurzem einsetzen, also noch in der Experimentierphase sind, und mehr als ein Viertel ganz darauf verzichten. Die Potenziale von Social Media für die Kommunikation werden im deutschsprachigen Raum noch nicht ausgeschöpft. Kommunikationsmassnahmen – wie beispielsweise die Einrichtung von Facebook-Seiten und Twitter-Kanälen – reichen genauso wenig aus wie isolierte Social Media-Strategien. Stattdessen müssen umfassende Rahmenbedingungen und Governance-Strukturen geschaffen werden. Der momentane Status Quo ist wenig befriedigend. Sieben von zehn Organisationen haben noch keine ausgeprägte Social Media-Governance. Diese Lücke gefährdet den langfristigen Erfolg der Unternehmenskommunikation. Denn die Korrelationsanalyse zeigt, dass Regeln, Ressourcen und Kompetenzen der Mitarbeiter Indikatoren für eine intensive und nachhaltige Kommunikation im Social Web sind. Dass diese Kommunikation angesichts der heutigen Mediennutzung und den erhöhten Dialoganforderungen fast aller Stakeholder trotz der damit verbundenen Risiken unverzichtbar ist, scheint unstrittig zu sein.

4.2 Limitationen und Forschungsdesiderate

Die hier vorgestellte Studie bezieht sich auf Organisationen in Deutschland, Österreich und die Schweiz. Demzufolge können die Ergebnisse nicht als repräsentativ für andere Länder gelten. Allerdings deuten erste Ergebnisse, beispielsweise eine Replikation von Teilen dieser Studie in Australien, Neuseeland, Singapur und Hong Kong durch *Macnamara* (2011) darauf hin, dass die Tendenzen in anderen Regionen ähnlich sind. Im Zuge weiterer empirischer Erhebungen wäre ein Vergleich zwischen Ländern mit hoher und niedriger Social Media-Nutzung besonders interessant. Eine weitere Limitation ergibt sich daraus, dass die Einladung zur Befragung per E-Mail verschickt wurde. Kommunikationsmanager, die diese Ansprache ablehnen, wurden ausgeschlossen. Dies erscheint zwar unwahrscheinlich, würde aber eine systematische Verzerrung darstellen, da diese Gruppe zugleich besonders unerfahren mit Online-Kommunikation sein dürfte. Verzerrungen können auch vorliegen, weil die Datenerhebung per Befragung geschah. Aufgrund sozialer Erwünschtheit können die Antworten zur Anwendung von Social Media möglicherweise von der Realität abweichen. Dies sollte bei der Interpretation beachtet werden. Ein Abgleich mit den Ergebnissen von nicht intrusiven Studien (z. B. Inhaltsanalysen, Beobachtungen) kann sinnvoll sein. Auch komplexere Datenanalyseverfahren wie z. B. Regressionen und multivariate Analysen könnten weitere Einsichten in die attestierten Zusammenhänge liefern. Mittels Regressionsanalysen liessen sich beispielsweise die Richtungen der Beeinflussung zwischen Social Media-Governance, Kompetenzen, Strategien und Aktivitäten bestimmen. Weitere Aussagen zur Entwicklungsdynamik dieser Aspekte können auf Basis der vorliegenden zeitpunktbezogenen Studie nicht getroffen, aber in anderen Untersuchungen genauer betrachtet werden.

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit dem Aspekt der Unternehmenskommunikation im Social Web, dessen Forschungsstand noch sehr lückenhaft ist. Die hier zusammengetragenen Befunde müssen in weiteren Studien vertieft werden, um ein besseres Verständnis der Beziehungen zwischen einzelnen Handlungs- und Strukturdimensionen zu erhalten. Das Augenmerk von Forschung und Kommunikationspraxis sollte sich jenseits einzelner Massnahmen und Online-Tools stärker auf die organisatorische Einbettung und die unternehmensspezifische Gestaltung der Social Media-Governance richten – die hier sichtbaren Differenzierungen dürften von hoher strategischer Relevanz sein und den noch ungenügenden Forschungsstand um den Aspekt der Rahmenbedingungen ergänzen.

Literaturhinweise

- Bell, J.* (2010): Clearing the AIR, in: *Communication World*, Jg. 27, Nr. 1, S. 27-30.
- Benkler, Y.* (2006): *The wealth of networks. How social production transforms markets and freedom*, New Haven, CT.
- Benz, A./Lütz, S./Schimank, U.* (Hrsg.) (2007): *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*, Wiesbaden.
- Bruhn, M.* (2009): *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation*, 5. Aufl., Stuttgart.
- Bruhn, M./Schäfer, D.B./Schwarz, J./Lauber, M.* (2011): Facebook, Twitter, YouTube und Co. – Erwartungen der Nutzer an Social Media-Plattformen, in: *Marketing Review* St. Gallen, Nr. 5, S. 36-42.
- Castells, M.* (2010): *The rise of the network society*, 2. Aufl., Malden, MA.

- Christensen, L.T./Morsing, M./Cheney, G.* (2008): Corporate communications. Convention, complexity, and critique, Los Angeles, CA.
- Coase, R.H.* (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, Jg. 4, Nr. 16, S. 386-405.
- Corso, M./Martini, A./Pesoli, A.* (2008): Enterprise 2.0: What models are emerging? The results from a 70 case-based research, in: *International Journal of Knowledge and Learning*, Jg. 4, Nr. 6, S. 595-612.
- Fitch, K.* (2009): Making friends in the wild west: Singaporean public relations practitioners' perceptions of working in social media, in: *PRism*, Jg. 6, Nr. 2, o. S.
- Fraser, M./Dutta, S.* (2008): Throwing sheep in the boardroom: How online social networking will transform your life, work and world, Chichester.
- Giddens, A.* (1984): The constitution of society. Outline of the theory of structuration, Cambridge.
- Gupta, N.* (2011): Market Insight: Social Media Market Tops \$7 Billion, Driven by Advertising. <http://www.gartner.com>, Zugriff: 13.11.2011.
- Hopt, K.J.* (Hrsg.) (1998): Comparative corporate governance. The state of the art and emerging research, Oxford.
- Ithator, A.S.* (2001): Communication style in the information age, in: *Corporate Communications: An International Journal*, Jg. 6, S. 199-205.
- ISACA* (2010): Social Media: Business Benefits and Security, Governance and Assurance Perspectives, Emerging Technology White Paper, <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/ResearchDeliverables/Pages/Social-Media-Business-Benefits-and-Security-Governance-and-Assurance-Perspectives.aspx>, Zugriff: 13.11.2011.
- Kaplan, A.M./Haenlein, M.* (2010): Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, in: *Business Horizons*, Jg. 53, Nr. 1, S. 59-68.
- Kelleher, T.* (2009): Conversational voice, communicated commitment, and public relations outcomes in interactive online communication, in: *Journal of Communication*, Jg. 59, S. 31-40.
- Kooiman, J.* (Hrsg.) (2007): Governing as governance, London.
- Kozinets, R.V./De Valck, K./Wojnicki, A.C./Wilner, J.S.* (2010): Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities, in: *Journal of Marketing*, Jg. 74, Nr. 2, S. 71-89.
- Li, C./Bernoff, J.* (2008): Groundswell. Winning in a world transformed by social technologies, Boston, MA.
- Lütz, S.* (2006): Governance in der politischen Ökonomie: Struktur und Wandel des modernen Kapitalismus, Wiesbaden.
- Macnamara, J.* (2010): Public relations and the social: How practitioners are using, or abusing, social media, in: *Asia Pacific Public Relations Journal*, Jg. 11, Nr. 1, S. 21-39.
- Macnamara, J.* (2011): Social media strategy and governance – Gaps, risks and opportunities. Report published by the Australian Centre for Public Communication, University of Sydney.
- Manpower* (2010): Social Networks vs. Management? Harness the Power of Social Media (White Paper), http://us.manpower.com/us/en/multimedia/FP-Social-Networking-US_tcm126-49047.pdf, Zugriff: 13.11.2011.
- Marfleet, J.* (2008): Enterprise 2.0. What's your game plan?, in: *Business Information Review*, Jg. 25, Nr. 3, S. 152-157.
- Nielsen* (2010): Global study on web traffic 2010, <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/>, Zugriff: 13.11.2011.

- O'Reilly, T. (2005): What is Web 2.0? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software, <http://www.oreilly.de/artikel/web20.html>. Zugriff: 9.11.2011.
- Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.) (2001): Strategie und Struktur. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden.
- Pavlik, J.V. (2007): Mapping the Consequences of Technology on Public Relations, http://www.instituteforpr.org/files/uploads/Pavlik_Mapping_Consequences.pdf, Zugriff: 13.11.2011.
- Petrescu, M./Korgaonkar, P. (2011): Viral Advertising: Definitional Review and Synthesis, in: Journal of Internet Commerce, Jg. 10, Nr. 3, S. 208-226.
- Pleil, T. (2007): Online-PR im Web 2.0. Fallbeispiele aus Wirtschaft und Politik, Konstanz.
- Podsakoff, P.M./MacKenzie, S.B./Lee, J.Y./Podsakoff, N.P. (2003): Common method biases in behavioural research: A critical review of the literature and recommended remedies, in: Journal of Applied Psychology, Jg. 88, Nr. 5, S. 879-903.
- Postman, J. (2009): SocialCorp: Social media goes corporate, Berkeley, CA.
- Schögel, M./Mrkwicka, K. (2011): Communication Shift – Chancen und Herausforderungen aus Marketingsicht, in: Marketing Review St. Gallen, Nr. 5, S. 6-10.
- Tricker, B. (2009): Corporate governance. Principles, policies, and practices, Oxford.
- Turner, R. (2010): The dawn of a new approach to security, in: Computer Fraud/Security, Jg. 15, Nr. 4, S. 15-17.
- van Kersbergen, K./van Waarden, F. (2004): 'Governance' as a bridge between disciplines: Cross-disciplinary inspiration regarding shifts in governance and problems of governability, accountability and legitimacy, in: European Journal of Political Research, Jg. 43, Nr. 2, S. 143-171.
- Vaughan, E./Tinker, T. (2009): Effective Health Risk Communication About Pandemic Influenza for Vulnerable Populations, in: American Journal of Public Health, Jg. 99, Nr. 2, S. 324-332.
- Wigley, S./Fontenot, M. (2010): Crisis managers losing control of the message: A pilot study of the Virginia Tech shooting, in: Public Relations Review, Jg. 36, Nr. 2, S. 187-189.
- Williamson, O.E. (1975): Markets and Hierarchies, New York.
- Wright, D.K./Hinson, M. (2009): Examining how public relations practitioners actually are using social media, in: Public Relations Journal, Jg. 3, Nr. 3, o. S.
- Zerfass, A. (2010): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Zerfass, A./Sandhu, S. (2008): Interaktive Kommunikation, Social Web und Open Innovation: Herausforderungen und Wirkungen im Unternehmenskontext, in: Zerfass, A./Welker, M./Schmidt, J. (Hrsg.): Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web, Band 2, Köln, S. 283-310.
- Zerfass, A./Tench, R./Verhoeven, P./Vercic, D./Moreno, A. (2010): European Communication Monitor 2010. Status Quo and Challenges for Public Relations in Europe. Results of an Empirical Survey in 46 Countries, Brussels.
- Zerfass, A./Verhoeven, P./Tench, R./Moreno, A./Vercic, D. (2011): European Communication Monitor 2011. Empirical Insights into Strategic communication in Europe. Results of a Survey in 43 Countries, Brussels.

Ansgar Zerfass, Prof. Dr., ist Universitätsprofessor für Kommunikationsmanagement an der Universität Leipzig sowie Executive Director der European Public Relations Education and Research Association, Brüssel.

Anne Linke, M. A., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Promotionsstipendiatin am Lehrstuhl für Kommunikationsmanagement der Universität Leipzig.

Anschrift: Universität Leipzig, Lehrstuhl für Kommunikationsmanagement in Politik und Wirtschaft, Burgstrasse 21, D-04109 Leipzig, Tel.: +49(0) 341/97-35040, Twitter: www.twitter.com/zerfass, www.twitter.com/annelinke, www.twitter.com/SocMediaScience, E-Mails: zerfass@uni-leipzig.de, anne.linke@uni-leipzig.de