

3 Strategie						
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster	
A 1	93	94	<i>I: Und würden Sie sagen, dass konzeptionell-strategische Fragen ausreichend beantwortet werden, bevor tatsächlich neue Instrumente eingeführt werden?</i> Es wird doch immer wieder Thema, spätestens wenn die Kosten kommen. Die Kosten müssen wir ja einarbeiten, was da alles dranhängt. Und da ist dann auch schon die Empfehlung dabei, wer dann wie was mit Ressourcen macht. Und wenn das nicht im Konzept angesprochen worden ist, dann spätestens da. Und dann muss sich schon im Vorfeld damit auseinandergesetzt werden, oder das Unternehmen, weil sie dann entscheiden müssen, okay, ich hab gedacht, da postet dann einfach mal jemand was und dann kostet mich das nichts, versus, ach, da ist ja doch ein ordentlicher Betrag dahinter, und dann noch mal die Frage, okay, will ich es wirklich, und wie passt das dann am besten. Also es ist auf jeden Fall Thema, manchmal nicht so direkt, aber spätestens wenn es dann um die konkrete Umsetzung geht, wird es mit dem Unternehmen indirekt plötzlich wieder besprochen.	Kunden verlangen spätestens dann ein schriftlich fixiertes Konzept, sobald die Agentur Kosten für die Nutzung der Innovation ausweist:		
A 3	106	107	<i>Aber sehen die Kunden ein, dass das strategische Konzept wichtig ist, oder gibt es da auch manchmal eine gewisse Ungeduld?</i> Genau. Strategien sehen auf dem Papier immer super aus. Das verblasst, das vergessen die dann auch. Das ist immer sehr wichtig, um den Stein ins Rollen zu bringen, und dann kuckt keiner mehr rein, was eigentlich die Ziele sind oder die Herleitung oder die Storyline, die ich erarbeitet habe. Und dann macht man da doch nur das aktionistische, reaktive. Das Risiko ist sehr hoch, dass das passiert. Deshalb sind auch immer so Zwischenmessschritte oder auch einfach mal...	Die Ausarbeitung einer Strategie ist zwar meist Bestandteil des Standardprozederes bei der Einführung von PR-Innovationen; die in der Strategie getroffenen Festlegungen geraten jedoch mit der Zeit oft in Vergessenheit.		
A 4	128	129	<i>I: Aber verlangen Ihre Kunden diese Strategieleistungen?</i> Ja, das ist ganz wichtig. Konzepte, Power Point. Sie müssen Power Point. Was nicht in Querformat und 16 Punkt-Schrift auf irgendeiner Power Point Folie steht, gilt nichts. Konzepte, Konzepte, Konzepte, zur Absicherung, weil man ja Hauptverantwortlicher oder Projektleiter ist, gegenüber dem Chef. Chef, wir haben ein Konzept. Wir machen das jetzt einfach mal so, Chef, kommt gar nicht gut. Aber in Agenturen ist das natürlich, ich mach das jetzt einfach mal. Ja, hast du nen Plan? Ja, ich habe eine Vorstellung, wo ich hin will. Gut, das reicht. Aber in Unternehmen müssen Sie Konzepte haben.	Ausformulierte Konzepte werden von den Kunden in der Regel verlangt, um sich gegenüber Vorgesetzten abzusichern:		
U 2	25	25	Und was zum Beispiel Apps angeht, sind natürlich längere Prozesse nötig, da muss dann ein Projekt aufgesetzt und budgetiert werden. Dann gibt es die Frage, ob wir dazu externe Software brauchen oder das selber machen können. Dann wird mit dem Zentraleinkauf verhandelt, mit den Juristen, mit den Datenschützern. Das ist auch ein wichtiger Punkt, dass der Datenschutz alles bei uns zum Beispiel einmal über alle Apps ausgerollt werden muss. Braucht die App einen LogIn, ist es eine exklusive Leistung nur für Mitglieder oder nicht. Muss man für die App bezahlen oder ist die kostenlos. Das sind alles so Fragen, die im Haus zwischen den verschiedenen Abteilungen geklärt werden.	Auch die Phase der Stragie läuft hier nach klaren Prozessen: Ein Projekt wird aufgesetzt und budgetiert, verschiedene Fachabteilungen werden einbezogen, um strategische Fragen zu klären: "Braucht die App einen LogIn, ist es eine exklusive Leistung nur für Mitglieder oder nicht. Muss man für die App bezahlen oder ist die kostenlos. Das sind alles so Fragen, die im Haus zwischen den verschiedenen Abteilungen geklärt werden."		
U 3	109	109	Na wie gesagt, die POST-Methode, da bin ich doch ein relativ großer Freund von. Also ich sollte erst mal wissen, was ist meine Zielgruppe, was möchte ich erreichen. Daraus kann ich eine Strategie ableiten. Und die Tools kommen dann ganz ganz am Ende. Und ich muss natürlich schon kucken, dass die Strategie, die ich mit Social Media verfolge, wirklich in die Kommunikationsstrategie passt. Und die Kommunikationsstrategie sollte halt auch zur Unternehmensstrategie passen, also insofern hat man da natürlich schon so ein paar Vorgaben, die vorher schon existieren sollten. Besser. An die man sich dann schon hält, und wo man dann schon auch schaut, passe ich da rein oder laufe ich vollkommen gegen den Strich. Das würde auch nicht wirklich helfen.	Auch für die Strategie nutzt der Interviewpartner die POST-Methode und legt Wert darauf, die konkreten Kanäle erst nach Festlegung einer grundsätzlichen Strategie auszuwählen. Nach der anfänglich eher anarchischen Zeit sind mittlerweile ausformulierte Strategien für die Einführung von PR-Innovationen Standard:		
U 3	126	127	<i>Würden Sie denn sagen, dass dieses strategisches Konzept bei Ihnen, von der U-Boot-Phase abgesehen, bei den übrigen Kanälen ausreichend abgelaufen ist, also auch entsprechend formalisiert?</i> Also jetzt bei der Einführung von Facebook zum Beispiel, ja, ganz klar. Da gab es ein ziemlich dickes Paper, was ist die Strategie, wie sieht es aus, wie könnten wir es angehen, was ist der Plan, was machen andere. Auf jeden Fall, ja, bei den meisten Kanälen ist das sehr strukturiert abgelaufen.			
U 6	60	60	Das ist sehr formalisiert, aber auch nicht überformalisiert.			
U 7	91	92	<i>Wie tief strategisch sind Sie vorgegangen, als Sie den Blog eingeführt haben? Wie formalisiert muss ich mir das vorstellen? Und was war erfolgskritisch dabei?</i> Ganz tief. Also es gab ja die neun Monate, wo das Erstprojekt gearbeitet hat. Dann gab es diesen Cut, wo entschieden wurde, dass meine Abteilung das Projekt übernimmt. Dann haben wir eine Analyse gemacht, was die gemacht haben. Was ist da gelaufen, wo sind die Fehler gewesen – alles zusammentragen was jeder will, ist noch keine Strategie. Dann habe ich einen zweitägigen Workshop gemacht. Dabei hatte ich meine Projektleute, den externen Social Media-Berater vom Schritt vorher haben wir weiter beschäftigt, also da keinen Schnitt gemacht, weil der auch bei den ganzen Kundendialogen dabei war und sehr viel Know-how hatte. Dann habe ich einen Kniff gemacht. Ich habe eine kleine Strategie-Beratungsagentur, die ab und zu für mich arbeitet. Gerade in diesen Ausrichtungsfragen, Gesamtanbindung an Unternehmensstrategie, da brauchen Sie manchmal jemanden, mit dem Sie das challengeen. Die habe ich auch noch mit reingenommen, der hat dieses Zweitagesmeeting für uns moderiert. Und da haben wir das Ding auseinandergenommen, und haben daraus dann den Projektneuaufsatz entwickelt. Ich habe damals entschieden, eine der Projektmanagerinnen aus meinem Team dauerhaft reinzusetzen als dauerhafte Projektbegleitung zur Entstehung dieser neuen Social Media-Einheit. Parallel dazu war dann schon die Entscheidung relativ schnell getroffen, dass wir eine Abteilungsleitung daraus machen. Also habe ich eine Abteilungsleiterin gesucht für dieses Thema. Und dann hatten wir den Projektaufsatz, also was machen wir, welche Kanäle, Ressourcen, mit wem machen wir das, was können wir intern und extern tun. Das war eine Phase über drei Monate, wo viele Rahmenentscheidungen abgeholt werden mussten. Und dann ging es in die Entwicklung des Blogs und all diesen Dingen. [...] Das haben wir natürlich fein geplant, das lief generalstabsmäßig ab. Wir haben ungefähr ein Jahr gebraucht. Wir wollten nicht schleichend reingehen, die Frage gab es ja auch, sondern mit Blog und Facebook, bumm. Twitter haben wir dann ein bisschen später aktiviert. Das war wirklich generalstabsmäßig geplant und hat auch alles geklappt. Was nicht ganz unwichtig ist, wenn da so spinnerte Social Media-Menschen rumlaufen, da wird ja schon so ein bisschen kritisch drauf gekuckt.	Der Einstieg in die Social Media-Kommunikation lief hier sehr strategisch und geplant ab. Für den Neuaufsatz des Projekts führte der Interviewpartner einen zweitägigen Kick Off-Workshop mit externer Begleitung durch. Anschließend wurde die Stelle der künftigen Abteilungsleiterin besetzt und über Kanäle, Ressourcen, Rollen und Unterstützung durch externe Dienstleister entschieden. Diese Rahmenentscheidungen wurden mit Vorgesetzten abgestimmt. Anschließend begann die Entwicklung des Blogs: "Das war wirklich generalstabsmäßig geplant und hat auch alles geklappt. Was nicht ganz unwichtig ist, wenn da so spinnerte Social Media-Menschen rumlaufen, da wird ja schon so ein bisschen kritisch drauf gekuckt."		
U 7	117	117	Juni Entscheidung, ich übernehme. Ende August erste Fundamentalrichtung, Analyse des Altprojekts, Workshop. Detaillierung bis November, mit dem Chef, dem Management-Board, die Kollegen mitnehmen. Dann im Dezember die Vorstellung beim Vorstand und meinen eigenen Leuten, so läuft das Ding, so wird es realisiert. Und dann sind wir in die Umsetzungsphase gegangen, im Januar. Und im September des Folgejahres sind wir dann mit dem Blog und Facebook und der ersten Konsolidierung von YouTube rausgegangen. Und das war harte Arbeit, weil da haben Sie dann ab April eine Phase, wo Sie Content, Stehsatz wie Sie gesagt haben, bauen, und bei der Blog-Technologie haben Sie natürlich immer wieder Rückschläge. Also letztendlich haben wir ab August ein gutes Jahr gebraucht, bis wir das Zeug raus hatten.	Die Phase der Strategie nahm ein halbes Jahr in Anspruch, die Umsetzung dann noch einmal acht Monate.		
U 9	177	177	Ja, aber Strategie entwickelt sich auch oft durch die Nutzung selbst, das heißt ich würde jetzt nicht mit zu steifen strategischen Vorgaben... So durchziehen, das ist jetzt unsere Kampagne, zackzackzack, sondern man muss auch ein bisschen flexibel sein. Das heißt, Strategie sollte man immer... Man sollte einen Grundleitfaden haben, aber man darf auch links und rechts ausscheren mal von dem Pfad.	Wichtig ist es, die Strategie nicht als limitierendes inhaltliches Korsett zu verstehen, aus dem man später nicht ausscheren darf.		

3.1 Fragen der Verantwortung und Integration					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	83	83	[Insgesamt Fragen der Verantwortung und Integration] Ja, ich denke es ist wichtig, auch für die Agentur, damit man überhaupt gut zusammenarbeiten kann. Weil sonst sind die Projekte oft kampagnengetrieben, oder eher projektgetrieben, und nach einem Projekt ist es dann wieder aus.		
A 3	94	94	Das kommt in der Regel von selbst. Wenn hier das Wort Verantwortung steht, das macht jedes Unternehmen sehr gerne.	Die Festlegung von Verantwortungen ist den Kunden in der Regel wichtig.	
A 2	118	121	<i>Ganz besonders dieses Thema Verantwortung. Wird das denn Ihrer Erfahrung nach ausreichend geklärt, bevor die Instrumente eingeführt werden?</i> In dem Moment, wo wir mit einem Ein-Mann-Team arbeiten, ist die Verantwortung klar zugeteilt. In dem Moment, wo ich mehr als drei, vier Leute habe, die in dieser Thematik arbeiten, muss ich Zuordnungen vornehmen. Von daher, ja, das muss besprochen werden. Konkretes Beispiel, jetzt für eine Organisation, die über eine relativ große Abteilung für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit verfügt, da ist schon notwendig, dass klar festgelegt wird, wer als Redakteur arbeitet, es muss das Team wissen, dass sie gefordert sind, Content beizubringen auf Anforderung. <i>I: Und funktioniert das dann auch in der Umsetzung?</i> Na das ist eine Frage der Unternehmenskultur. Und auch der Führungsfähigkeit innerhalb einer solchen Abteilung, dass das auch gelebt wird. Dass ein Leiter Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oder ein Pressesprecher auch in der Lage ist, dann diese Sachen auch zu steuern und einzufordern, wenn ich feststelle, dass eine Zuordnung, die ich mal getroffen habe, so nicht funktioniert. Aber das ist etwas, das wir bei Schulungen, wenn wir so etwas anbieten, in einer Einführungsphase, wenn Social Media erstmals vorgestellt wird, was in Zukunft gar nicht mehr notwendig ist, weil in Zukunft wissen alle was Social Media bedeutet, was aber vor drei Jahren noch anders war, da haben wir also mehrfach Schulungen durchgeführt für Organisationen und haben hier das gesamte Spektrum Social Media und das Thema Social Media erläutert und haben dann hingeführt zu den Instrumenten, die wir als sinnvoll ansehen, und das war dann eine Art Workshop, wo dann die mit der Kommunikation betrauten Mitarbeiter diesen Prozess selber erlebt haben und damit eine Einführung sehr strukturiert vorgehen konnte. Und da wurden solche Zuordnungen auch vorgenommen.	Bei Social Media-Teams, die aus mehr als einem Mitarbeiter bestehen, ist die klare Zuweisung von Verantwortungen wichtig: "für eine Organisation, die über eine relativ große Abteilung für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit verfügt, da ist schon notwendig, dass klar festgelegt wird, wer als Redakteur arbeitet, es muss das Team wissen, dass sie gefordert sind, Content beizubringen auf Anforderung". Nicht immer fällt das den Kunden leicht: es sei eine Frage der Unternehmenskultur und auch der Führungskompetenz, "dass ein Leiter Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oder ein Pressesprecher auch in der Lage ist, dann diese Sachen auch zu steuern und einzufordern, wenn ich feststelle, dass eine Zuordnung, die ich mal getroffen habe, so nicht funktioniert". Die Zuordnung von Verantwortungen ist Bestandteil der Workshops, die die Agentur zur Einführung von Social Media bei ihren Kunden gelegentlich durchführt.	
U 1	113	113	Ich war bei jedem Meeting und kenne alle Argumente, alle Fragestellungen, das sind ja immer wieder die gleichen: Warum, wieso, bringt Bloggen was, was sagt der Betriebsrat dazu, ist Bloggen Arbeitszeit... Das muss ich alles geklärt haben. Haben wir auch geklärt. Aber wenn ich das nicht geklärt habe, passiert hier hinten auch nichts. Dann kommt der erste Mitarbeiter und fragt, was kriege ich denn jetzt für meinen Blogbeitrag. Ja, ich hab doch da geschrieben und möchte da Geld dafür. Und dann kann ich sagen, nein, Bloggen ist freiwillig, das können Sie während der Arbeitszeit machen, wenn Ihr Vorgesetzter es zulässt, aber vergütet wird es nicht. Also das muss ich vorher geklärt haben.	Die Rahmenbedingungen, zu denen auch die Frage der Verantwortungen gehört, müssen im Vorfeld der Einführung einer PR-Innovation klar sein, denn sonst "kommt der erste Mitarbeiter und fragt, was kriege ich denn jetzt für meinen Blogbeitrag. [...] Und dann kann ich sagen, nein, Bloggen ist freiwillig, das können Sie während der Arbeitszeit machen, wenn Ihr Vorgesetzter es zulässt, aber vergütet wird es nicht. Also das muss ich vorher geklärt haben."	
U 2	109	109	Sehr wichtig.		
3.1.1 Verortung der Hauptzuständigkeit im Unternehmen festlegen					Entsprechung Raster
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	
A 1	72	72	[Verortung der Hauptzuständigkeit] Da kann ich von Agenturseite nichts sagen. Ich kann nur sagen, dass ich es mitbekomme. Das, was ich vorhin sagte, dass neue Stellen geschaffen werden und dass das auch immer wieder Thema ist. Also in dem Sinne, die Pressemitteilungen stimmen Sie mit mir ab, aber den Redaktionsplan muss ich nicht sehen, dafür ist Kollege xy zuständig. Also da merkt man, dass manche sich nicht damit auseinandersetzen wollen oder einfach so viel zu tun ist, dass sie sagen, nein, schaffe ich einfach nicht mehr. Aber ich weiß nicht ob ich da jetzt eine Zahl angeben kann...		
A 2	101	101	[Hauptzuständigkeit] Ganz klar, es muss klar sein, wer zuständig ist, vollkommen klar. Das Konzept muss stimmig sein.		
A 4	108	108	3. Ja, da bin ich jetzt mittlerweile auch anderer Meinung. Das ist so eine Unternehmensdenke: Da brauche ich einen Verantwortlichen. Da brauche ich einen, der über alles entscheidet. Mit (3) sage ich ja auch, dass ich einen brauche, ich halte das nur nicht für so wichtig.		
U 2	103	103	Das ist sehr wichtig, genau. Ist das Öffentlichkeitsarbeit, oder ist das Marketing, oder ist das die Online-Redaktion.	Die Frage, in die Hauptzuständigkeit welcher Abteilung Social Media oder andere PR-Innovationen fallen, ist für die Unternehmen wichtig. "Ist das Öffentlichkeitsarbeit, oder ist das Marketing, oder ist das die Online-Redaktion." : Um die Zuordnung der Hauptzuständigkeit wurde im Zuge der Etablierung von Social Media durchaus gerungen:	
U 2	123	123	Das hat am Anfang alles keine Rolle gespielt, und da wollte auch jeder mitreden, der im Haus auch schon mal irgendwo auf einen Knopf gedrückt hat oder einen redaktionellen Blog hat, und da haben wir dann wirklich viel kommuniziert mit den Leuten, und das ist auch meistens auf fruchtbaren Boden gefallen. Und mittlerweile ist es eben gebündelt in dem Bereich Digitale Kommunikation.	So berichtet der Experte, dass zu Anfang jeder mitreden wollte, "der im Haus auch schon mal irgendwo auf einen Knopf gedrückt hat oder einen redaktionellen Blog hat, und da haben wir dann wirklich viel kommuniziert mit den Leuten, und das ist auch meistens auf fruchtbaren Boden gefallen. Und mittlerweile ist es eben gebündelt in dem Bereich Digitale Kommunikation".	
U 3	111	111	Verortung der Hauptzuständigkeit ist, wie gesagt, bei uns relativ schwierig, weil wir im Grunde drei haben. Wir koordinieren uns, wir sprechen miteinander, und jeder hat so seine Zuständigkeiten für seinen Bereich. Aber ja, es sollte schon geklärt sein, wer wo warum das Sagen hat. Denn irgendeiner muss letztendlich, wenn es mal Streitigkeiten oder Entscheidungen gibt, die Entscheidungen treffen. Insofern ja, Eins.		
U 4	110	110	Hauptzuständigkeit ist wichtig. Weil wenn Sie das nicht geklärt haben, haben Sie nur Reibereien.		
U 5	70	70	Ja, gut, das ist allerdings schon wichtig. Das muss sein. Einer muss sagen...		
U 7	92	92	Parallel dazu war dann schon die Entscheidung relativ schnell getroffen, dass wir eine Abteilungsleitung daraus machen. Also habe ich eine Abteilungsleiterin gesucht für dieses Thema.		
U 7	94	94	Ganz wichtig. Governance! Regeln! Wir sind ja neu in den Markt getreten, muss man so sagen. Andere waren ja schon jahrelang unterwegs. Und da müssen wir erst mal sagen, ja, wir sind jetzt da, und wir sind die Huträger. Wir haben das Global Functional Lead für dieses Thema und alle anderen haben sich unterzuordnen. Da sind alle super begeistert! Die sagen natürlich, ihr habt ja keine Ahnung, wir haben die Erfahrung gesammelt...	Hier war die Verortung der Hauptzuständigkeit durchaus ein interner Kampf, auch deswegen, weil dieser Schritt recht spät erfolgte, als verschiedenen andere Unternehmensfunktionen bereits eigenständig Erfahrungen mit Social Media-Kommunikation gesammelt hatten:	
U 9	101	101	Ja, das ist sehr wichtig. Du brauchst bei allem jemanden, der den Hut aufhat und sagt wo es lang geht, sonst hast du das Problem, dass jeder alles macht, weil er denkt, er ist dafür ein bisschen mitzuständig. Also das ist ganz klar eine 1.		
3.1.2 Hauptverantwortlichen benennen					Entsprechung Raster
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	
A 1	73	73	[Hauptverantwortlichen benennen] Da kann ich letztlich auch nicht viel sagen.		
A 4	109	109	2. Deswegen auch hier (2). Das geht immer davon aus, dass die Kollegen im Team doof sind, und dass immer alles von einem Chef vorher abgesegnet werden muss. Und ich glaube, dass Leute, die Social Media machen, das zum Einen natürlich tun, weil sie so ein bisschen eitel sind und das so ein bisschen Selbstzweck ist, aber dass die das alles im Sinne ihres Unternehmens tun. Die haben sehr schnell kapiert, was ihrem Unternehmen gut tut, was ihm nicht gut tut, was sie tun dürfen. Und die brauchen eigentlich keinen Hauptverantwortlichen, der über alles drüberkuckt oder der da sie irgendwie rasiert, sondern die wissen das alles selbst. Also so eine Hauptzuständigkeit ist schon irgendwie wichtig, aber ich habe auch Unternehmen, da ist Social Media über mehrere Abteilungen verteilt, und es funktioniert auch. Die sprechen sich untereinander ab, und es gibt jetzt keinen Hauptchef, sondern die sind alle gleich, und das funktioniert. Das gibt sogar eine gewisse Vielfalt, die ich ganz interessant finde. Und ich befürchte, mit so einem Hauptverantwortlichen unterdrückt man so ein bisschen die Vielfalt. Und deswegen glaube ich, dass der nicht mehr so wichtig ist.	Hält die Benennung eines Hauptverantwortlichen nicht für notwendig. Diese Forderung entspringe der Vorstellung, ein Verantwortlicher müsse kontrollieren, was über Social Media kommuniziert wird, da man den Mitarbeitern nicht vertrauen könne, dass sie im Sinne des Unternehmens handelten. Diese Vorstellung sei falsch und in der Konsequenz werde reizvolle Vielfalt unterdrückt: "Und die brauchen eigentlich keinen Hauptverantwortlichen, der über alles drüberkuckt oder der da sie irgendwie rasiert, sondern die wissen das alles selbst. Also so eine Hauptzuständigkeit ist schon irgendwie wichtig, aber ich habe auch Unternehmen, da ist Social Media über mehrere Abteilungen verteilt, und es funktioniert auch. Die sprechen sich untereinander ab, und es gibt jetzt keinen Hauptchef, sondern die sind alle gleich, und das funktioniert. Das gibt sogar eine gewisse Vielfalt, die ich ganz interessant finde. Und ich befürchte, mit so einem Hauptverantwortlichen unterdrückt man so ein bisschen die Vielfalt."	
U 2	104	105	Sehr wichtig. Ja, wenn das ein größerer Kanal wieder wäre, dann wäre das sicher ein Projekt, ganz klar.		
U 3	112	112	Mal ganz ehrlich: Die Einführung von Social Media wird bei den meisten Unternehmen, aus meiner Sicht und Erfahrung, von einer Person gemacht. Das heißt, ein Projektleiter für ein Ein-Mann-Team, ne, macht keinen Sinn. Ist eh nur einer. Wenn er sich Projektleiter nennen mag - bitteschön! [lacht]	Die Benennung eines Projektleiters wird erst dann sinnvoll, wenn es ein Team für die Umsetzung gibt, was meist nicht der Fall sei.	
U 4	111	111	Ist auch wichtig. Verantwortung brauchen Sie immer.		
U 7	92	92	Parallel dazu war dann schon die Entscheidung relativ schnell getroffen, dass wir eine Abteilungsleitung daraus machen. Also habe ich eine Abteilungsleiterin gesucht für dieses Thema.		

U 7	95	95	Ja, da steht es! Ganz wichtig! Super.	
U 9	119	119	Ich habe dem jetzt auch eine 1 gegeben, weil ich in das Unternehmen gekommen bin mit der Prämisse... Also es war klar, dass ich den Hut aufhabe und dass ich das mache. Ich halte es grundsätzlich für sehr wichtig, dass es eine klare Zuständigkeit gibt. Die gab es vorher auch. Ich bin nicht der erste auf dieser Position. Vor mir war die Position allerdings einige Zeit vakant, und die Person, die das vor mir gemacht hat, war glaube ich von der Verantwortung her im Unternehmen auch anders aufgestellt. Also das ist ja immer auch was Persönliches. Ich mache viele Dinge einfach selbstverantwortlich, und das ist auch gewünscht. Das ist aber immer eine individuelle Sache.	
A 4	108	108	3. Ja, da bin ich jetzt mittlerweile auch anderer Meinung. Das ist so eine Unternehmensdenke: Da brauche ich einen Verantwortlichen. Da brauche ich einen, der über alles entscheidet. Mit (3) sage ich ja auch, dass ich einen brauche, ich halte das nur nicht für so wichtig.	
A 3	81	81	Ich glaube nach wie vor, dass es hier um das Festlegen von Verantwortung geht. Und dann kommen erst die harten Fakten: Was kostet das? Was passiert wenn es schief läuft. Wenn ich jemanden habe, der dafür verantwortlich ist, dann kann ich ihn auch köpfen. Wenn der dafür brennt, und sagt: Das bringt uns in die Zukunft, dann ist das auch gut so. Dann kann man den trotzdem immer noch köpfen, wenn die KPI's nicht stimmen.	Benennung eines Verantwortlichen, der für die Sache "brennt", ist wichtig, damit Einführungsentscheidungen getroffen und auch durchgezogen werden, gegebenenfalls gegen Probleme und Widerstände. Das bedeutet auch, dass diese Person gegebenenfalls für den Misserfolg der Innovation verantwortlich gemacht wird.
<b>3.1.3 über Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern entscheiden</b>				<b>Entsprechung Raster</b>
<b>Interview</b>	<b>Anfang</b>	<b>Ende</b>	<b>Zitat</b>	<b>Paraphrase / Zusammenfassung</b>
A 1	78	78	Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern. Ja, das ist bei uns in der Agentur auch Thema. Also gerade wenn es ums Technische geht. Also wenn wir das nicht machen können, wer macht jetzt eine App oder so.	Auch Agenturen arbeiten mit externen Dienstleistern zusammen, zum Beispiel für Programmierung.
U 1	50	50	Und dann... Unsere eigene IT konnte das nicht – Wordpress, keine Ahnung. Dann haben wir ausgeschrieben und einen kleinen Pitch gemacht, wer kann ein Wordpress-Blog aufsetzen. Dann haben sich von IBM über T-Systems und kleine Agenturen fünf Stück beworben. Eine kleine Unit von T-Systems hat dann das beste Konzept vorgelegt und glaubhaft gemacht, dass sie das hinkriegen.	Hier hat es zur Einführung des Blogs eine Ausschreibung für die technische Umsetzung gegeben.
U 2	45	45	Dann wird das Ganze ausgeschrieben, wenn wir es nicht selber machen können, externer Dienstleister.	Ausschreibungen für externe Leistungen für die Umsetzung von PR-Innovationen sind an der Tagesordnung.
U 2	106	106	Sehr wichtig.	
U 3	113	113	Puuhh. Ja, man wird sich schon Gedanken machen, ob man es alleine stemmt oder mit einem Dienstleister macht. Also darüber nachdenken sollte man vielleicht schon. Obwohl, also eine Eins.. Es ergibt sich auch manchmal, dass man sieht, Mensch, da hast du jetzt so einen langen Plan, wie willst du das in deiner Zeit überhaupt hinkriegen. Da bräuchte man eigentlich Hilfe. Und damit ist das Ding schon einigermaßen geklärt. Muss dann halt noch ein Chef abhaken, aber ja, es wird wahrscheinlich automatisch laufen, ohne dass man sich groß Gedanken darüber macht.	
U 4	107	107	Wie kann ich diese Themen produzieren. Das heißt, ich brauche möglicherweise auch noch eine Agentur, die mir dabei hilft, weil das kostet ja auch ein bisschen Ressourcen.	
U 5	71	71	Das haben wir gemacht, wir haben einen externen Dienstleister.	Für Kampagne mit einem Dienstleister gearbeitet.
U 7	92	92	Und dann hatten wir den Projektaufsatz, also was machen wir, welche Kanäle, Ressourcen, mit wem machen wir das, was können wir intern und extern tun. Das war eine Phase über drei Monate, wo viele Rahmenentscheidungen abgeholt werden mussten.	Hier wurde in der strategischen Phase vor der Einführung des Blogs auch über die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern entschieden.
U 7	96	96	Yes! Und den richtigen finden...	
U 9	102	102	Also budgetmäßig haben wir momentan keine Chance für externe Dienstleister. [...] Also man muss schon mal darüber sprechen, aber das ist jetzt nicht das Entscheidende. Weil es ist immer so, dass man im Unternehmen besser weiß, was man möchte und wohin man möchte als jeder externe Dienstleister. Externe Dienstleister machen vieles, aber oft verstehen sie nur so ein bisschen, wohin man möchte. Also wenn man etwas einführen möchte, muss man es selbst schon sehr genau wissen, und den externen Dienstleister kannst du dazunehmen oder nicht.	
<b>3.1.4 Rollen / Teams definieren und besetzen</b>				<b>Entsprechung Raster</b>
<b>Interview</b>	<b>Anfang</b>	<b>Ende</b>	<b>Zitat</b>	<b>Paraphrase / Zusammenfassung</b>
A 1	79	81	Rollen, Teams definieren und besetzen. Das ist jetzt interessant, weil jetzt habe ich zwei Perspektiven. Aber generell würde ich sagen, das ist sehr wichtig, aus meiner Perspektive. Weil mit dem Thema Social Media auch oft das Thema 24/7, wie es so schön heißt, einhergeht. I: Ja, gerade auf Agenturseite, oder? Genau. Das ist dann doch ein Thema - auf wen fällt der Zeiger, und wie kann man Work-Life-Balance und so...	Die Definition von Rollen und Teams ist auch in Agenturen wichtig, vor allem dann, wenn sie eine 24/7-Betreuung der Social Media-Kanäle für ihre Kunden leisten sollen.
A 4	111	111	2. Das ist auch so eine Agenturdenke. Das spielt sich irgendwie alles ein. Ich kann alles mit Arbeitsbeschreibungen und Verträgen und kompletten Rollenverständnissen hinterlegen, aber ich denke, wenn die Leute talentiert und intelligent genug sind, die haben ja alle studiert und sind nicht blöde, dann muss ich denen nicht eine festgelegte Rolle geben. Die wissen schon, was sie zu tun haben.	Man muss nicht zu viel formalisieren, wenn man fähige Mitarbeiter hat:
A 5	120	120	Aber ansonsten ist das natürlich auch gerade, wenn man über Strategie und dann auch eine Content-Strategie redet, wo kommen die Inhalte aus dem Unternehmen eigentlich her?	
U 2	99	99	Bei Facebook gab es nicht viel Konzeption, weil die Seite gab es schon und wir haben dann überlegt, wie viel Manpower brauchen wir, um die sinnvoll zu betreiben. Und haben dann auch im Haus schnell für die Community eine Lösung gefunden, weil wir gesagt haben, das kann die Online-Redaktion, die damals noch sehr viel kleiner war, nicht abbilden, auch noch die ganzen Anfragen an uns zu beantworten auf der Pinnwand. Da haben wir dann mit Kollegen, die im Schichtdienst arbeiten, auch am Wochenende und an den Tagesrandzeiten, eine sehr gute Lösung gefunden, aus der Verkehrsredaktion, die haben das mit gemacht.	Vor der Einführung von Facebook war es wichtig, die Rollen für das Community Management festzulegen, da die Onlineredaktion dies nicht leisten konnte. Schließlich wurde das Community Management eine Abteilung ausgewählt, die bereits zuvor im Schichtdienst gearbeitet hatte.
U 2	107	107	Sehr wichtig.	
U 2	125	125	Aber wenn es jetzt um einen bestehenden Kanal geht, man sagt, es gibt Facebook, wir möchten uns gerne da beteiligen, wir möchten es gerne machen, müssen wir noch mit den Verantwortlichen dort reden und müssen wir im Haus ganz klar, was wir eben gesagt haben, ein Team benennen, Aufgaben und Kompetenzen verteilen.	Wie bereits unter 3.2.2 ausgeführt: Auch bei kleineren Innovationen, die nicht viel Konzeption erfordern, müssen zumindest Kompetenzen verteilt und Teams benannt werden.
U 3	114	114	Ja - hat man die personelle Ausstattung, und darf man vielleicht auch mehr als Einen, dann ist das ein zwingendes Muss. Ein Unternehmen mit sehr viel sehr starkem Kundenkontakt sollte da natürlich wahrscheinlich auch mehr als einen haben und Social Media in mehr als einem Bereich betreiben, also im Customer Support genauso wie in der Kommunikation genauso wie im Marketing. Im besten Fall ist das alles irgendwie in einem Bereich. In der Praxis wahrscheinlich leider nicht so. Also, klar sollte man das vorab definieren, wer was macht. Und da sollte man dann natürlich auch einen Hauptverantwortlichen haben, der im Zweifel eine Entscheidung trifft, auch wenn es bereichsübergreifend ist. Was aber in der Praxis wahrscheinlich auch sehr schwierig sein wird. Weil unterschiedliche Chefs manchmal auch unterschiedliche Auffassungen haben.	
U 4	107	107	Oder wir wollen ja auch Mitarbeiter mit einbinden, die dann bloggen für uns, um der Marke ein Gesicht zu geben und Authentizität herzustellen und andere Blickwinkel. Und das muss ich halt alles organisieren im Vorfeld.	Für den Blog war es wichtig, die internen Blogger bereits im Vorfeld zu koordinieren.
U 6	67	67	Denn Digital Communications hat auch komplett neue Rollen mit sich gebracht. Also wir haben ja, wenn ich von Content Management und Channel Management rede, die in einer Abteilung jetzt erstmalig zusammengefasst sind, gibt es jetzt auch erstmalig neue Rollen wie Content Manager und Channel Manager.	Über neue Rollen, die die digitale Kommunikation mit sich gebracht hat: Dort wurden die neuen Rollen Content Manager und Channel Manager eingeführt - also Spezialistenrollen für die Herstellung von Inhalten für digitale Kanäle und Spezialisten für die Auswahl und Beispieler der verschiedenen digitalen Kanäle. Die Content-Manager sind wiederum den einzelnen Geschäftsbereichen zugeordnet, haben also eine thematische Spezialisierung: "Es gibt also jemanden für Privatkunden, für Firmenkunden, für HR. Damit kann ich die Content-Manager verorten wie die Pressesprecher auch." Content- und Channel-Manager arbeiten eng zusammen: "Also Content und Channel agiert niemals alleine. Das ist ganz wichtig, sie müssen sich immer als Einheit begreifen. Und das kriegen sie, wenn sie sagen, wir arbeiten im Tandem, damit die Wertschöpfungskette von Creation, Production und Distribution so gut es geht abgedeckt und aufrecht erhalten wird."

U 6	67	67	Und im Idealfall, und so ist es bei uns auch, haben wir die Content-Manager nach Business-Sparten aufgestellt, die haben also eine ganz klare Themenfokussierung. Es gibt also jemanden für Privatkunden, für Firmenkunden, für HR. Damit kann ich die Content-Manager verorten wie die Pressesprecher auch. Und wenn die mit den internen Stakeholdern sprechen, ist das immer im Tandem. Also Content und Channel agiert niemals alleine. Das ist ganz wichtig, sie müssen sich immer als Einheit begreifen. Und das kriegen sie, wenn sie sagen, wir arbeiten im Tandem, damit die Wertschöpfungskette von Creation, Production und Distribution so gut es geht abgedeckt und aufrecht erhalten wird. Weil so eine stand alone-Lösung, ich mach zwar das Video gut hier im Geschäftsbereich, und der Channel-Manager sagt dann, ich poste das mal, wenn ich dann lustig bin... Und das schließt auch Analyse ein, also der Channel-Manager muss auch sagen, so und so hat der Inhalt performt, um das dem Content-Manager sowie wenn es die gibt den internen Stakeholdern zur Verfügung zu stellen.	
U 7	130	130	Meine erste Abteilungsleiterin war eine klassische Pressefrau. Das wäre schwierig geworden, weil die war eine Führungskraft bei uns im Presseumfeld und hatte keine fundamentalen Social Media-Kenntnisse. Meine neue Abteilungsleiterin kennt das hoch und runter. Dann habe ich einen „Nerd“ in der Einheit, also das ist ein netter Typ und auch nicht so nerdig... Der ist schon ganz früh und immer dabei gewesen, er hatte erst einen Teilzeitvertrag und war nebenher in diesem Feld noch selbstständig, und das war natürlich die halbe Miete. Wenn Sie so jemanden mit an Bord haben, der auch diesen Wissenstransfer mitgestalten kann, super. Dann hatte ich eine Mitarbeiterin im Team, die jahrelang das Intranet verantwortet hat. Nicht redaktionell, aber strukturell, entwickelnd. Das war natürlich die halbe Miete bei der Vernetzung nach Innen. Dann habe ich Nachwuchskräfte dazu geholt, die das Bankgeschäft und das Marketing kannten. Und jetzt habe ich da eine kleine leistungsstarke Truppe, die agiles Arbeiten lebt. Also Spezialistenfunktion ja, aber jeder muss auch im T-Shape noch breiter angelegt sein.	Über die Zusammensetzung seines Social Media-Teams berichtet der Interviewpartner. Eine neue Abteilungsleiterin mit Social Media-Erfahrung; ein technikaffiner Mitarbeiter, der sich bereits aus privatem Interesse intensiv mit Social Media befasst hat und zuvor einen Teilzeitvertrag hatte; eine Mitarbeiterin, die zuvor das Intranet technisch betreut hatte und intern sehr gut vernetzt war; und Nachwuchskräfte mit Kenntnissen im Bankgeschäft und Marketing. „Und jetzt habe ich da eine kleine leistungsstarke Truppe, die agiles Arbeiten lebt. Also Spezialistenfunktion ja, aber jeder muss auch im T-Shape noch breiter angelegt sein.“
U 8	25	25	Wir haben eine Social Media-Redakteurin, die ist noch nicht so lange an Bord, die in erster Linie den Blick auf das Medium, den Kanal hat, und wir liefern Inhalte. Die Redakteurin muss sich entscheiden, ob die Inhalte wichtig sind für ihren Kanal und geeignet, dann liefern wir auch thematisch und inhaltlich zu.	Es wurde eine Social Media-Redakteurin von außen neu eingestellt, die in erster Linie für den Betrieb des Kanals, aber nicht für die Erstellung der Inhalte zuständig ist: „Die Redakteurin muss sich entscheiden, ob die Inhalte wichtig sind für ihren Kanal und geeignet; dann liefern wir auch thematisch und inhaltlich zu.“
U 8	55	55	Aber ich kann ja nicht die Mitarbeiter mit jedem Trend, der da draußen stattfindet, austauschen. Ich kann ja nicht gestern die Twitter-Redakteure einstellen und morgen die Ich-weiß-nicht-was-Nerds. Wir arbeiten mit den Menschen, die wir haben.	Die Interviewpartnerin betont aber, dass die Möglichkeit, für PR-Innovationen neue Mitarbeiter einzustellen, begrenzt ist: „Aber ich kann ja nicht die Mitarbeiter mit jedem Trend, der da draußen stattfindet, austauschen. Ich kann ja nicht gestern die Twitter-Redakteure einstellen und morgen die Ich-weiß-nicht-was-Nerds. Wir arbeiten mit den Menschen, die wir haben.“ Gleichzeitig könne es sich lohnen, die Augen offen zu halten nach Mitarbeitern aus anderen Abteilungen, die Affinität zu sozialen Medien haben und gerne Inhalte beisteuern.
U 8	55	55	Vielleicht gibt es ja auch jemanden in einer anderen Abteilung als Komm, der solches 'Zeugs' liebt – dann ist der vielleicht mittlerweile für uns ein besserer Mitarbeiter als der super Fachexperte.	
U 9	103	103	Ist sehr wichtig auch. Weil man muss einfach wissen, wer kümmert sich darum. Wenn du sagst, wir kümmern uns alle irgendwie darum, dann hast du das monatliche Team-Meeting und da heißt es dann, oh, ich kam gar nicht dazu. Also Rollen sind immer wichtig.	
<b>3.1.5 'integrierte Kommunikation' realisieren</b>				<b>Entsprechung Raster</b>
<b>Interview</b>	<b>Anfang</b>	<b>Ende</b>	<b>Zitat</b>	<b>Paraphrase / Zusammenfassung</b>
A 1	82	82	Prinzip der integrierten Kommunikation. Ja, haben wir so nicht, deshalb lasse ich es frei. Aber ich glaube, das muss die Zukunft sein, absolut. Weil der User nicht nach Zuständigkeiten differenziert. Ich glaube, er differenziert nicht nach online oder offline. Sondern er sieht eine Marke und es ist ihm egal, ob er ein Plakat sieht, was Marketing wäre, oder ob er einen Text von einem Journalisten über das Unternehmen liest, was PR wäre, ich glaube es ist ihm zu Recht völlig wurscht. Und die meisten Unternehmen können das nicht abbilden, und Marketing fühlt sich besser als PR. Historisch gesehen.	integrierte Kommunikation' ist im Sinne der Zusammenarbeit verschiedener Unternehmensfunktionen - vor allem PR und Marketing - gerade für Onlinekommunikation unerlässlich, denn der User "differenziert nicht nach online oder offline. Sondern er sieht eine Marke und es ist ihm egal, ob er ein Plakat sieht, was Marketing wäre, oder ob er einen Text von einem Journalisten über das Unternehmen liest, was PR wäre, ich glaube es ist ihm zu Recht völlig wurscht. Und die meisten Unternehmen können das nicht abbilden".
A 3	94	94	[Integrierte Kommunikation] Jawoll. Sonst ist es keine Kommunikation. Wenn ich nur durch so eine Flüstertüte rede und alles andere zu mache, dann kann ich auch genauso gut wie früher den Kummerkasten einführen, im Supermarkt, direkt über dem Papierkorb so.	
A 2	102	103	[integrierte Kommunikation] I: Das ist vielleicht eher für größere Unternehmen relevant? Ja, das gilt aber auch für Verbände, die Problematik ist immer gleich. Das heißt, ich habe das Instrument, und das Instrument lebt von den Inhalten. Und diese Inhaltsbeschaffung erfordert unter Umständen auch, dass ich die fachliche, thematische Expertise aus meiner Infrastruktur, meiner Organisation raushole. Es kann also unternehmensintern sein, es kann aber auch verbandsintern sein. Und das ist etwas, wo es extrem hapert.	Integrierte Kommunikation wird in diesem Fall als Zusammenarbeit der Kommunikationsfunktion mit den übrigen Unternehmensbereichen verstanden, um die PR-Kanäle mit fachlich fundierten Inhalten 'bespielen' zu können. Das ist ein großes Thema und etwas, woran es oft "extrem hapert": „Das heißt, ich habe das Instrument, und das Instrument lebt von den Inhalten. Und diese Inhaltsbeschaffung erfordert unter Umständen auch, dass ich die fachliche, thematische Expertise aus meiner Infrastruktur, meiner Organisation raushole.“
A 4	112	112	1. Na das hier ist total wichtig, sonst wäre ja meine Vorrede völliger Quatsch.	
U 2	108	108	Sehr wichtig.	
U 3	115	115	Och, das ist das, was wir hier seit einer ganzen Weile ganz stark betreiben, integrierte Kommunikation, unter exakt diesem Titel. Ja. Eins. Ohne geht's nicht. Weil gerade, wenn man später auf Themensuche geht wenn man nicht gerade so gesegnet ist wie ich und die Themen auf den Schreibtisch gelegt bekommt - ohne integrierte Kommunikation geht's gar nicht. Sonst verhungere ich als Social Media-Manager an der ganz langen Leine. Weil ich mir die Hacken abrenne und dann trotzdem keiner Lust hat. Also ja, ganz ganz wichtig.	Diese Bedeutung der integrierten Kommunikation bestätigt der Experte:
U 5	72	72	Naja, naja. Also wenn Sie wie ich die Stimme des Unternehmens sind, dann arbeiten Sie sowieso mit allen, die kommunizieren, sehr eng zusammen. Wir haben zum Beispiel bei uns im Unternehmen das Prinzip der Kommunikationsbeauftragten. Das heißt, in jedem Bereich – ob Straßenbahn, oder Einkauf, oder U-Bahn, oder Vertrieb, oder Baubereiche – gibt es eine Person, die da Kommunikationsbeauftragte ist. Die Kommunikationsbeauftragten treffen sich auch regelmäßig. Und die sind meine Ansprechpartner. Wenn ich eine Idee habe, ich sag mal, ich will Luftballons in einen Bahnhof hängen weil ich denke, das passt gut in meine Kampagne, dann frage ich den Kommunikationsbeauftragten der U-Bahn und dann sagt der mir, ne, das könnt ihr nicht machen, da gibt es ein Gesetz, das das verhindert. Insofern ist die integrierte Kommunikation unheimlich wichtig. Aber nicht, indem ich Vorträge halte, sondern dadurch, dass ich die Leute mit auf die Reise nehme.	Integrierte Kommunikation in diesem Sinne - enge inhaltliche Zusammenarbeit mit den einzelnen Unternehmensbereichen - ist unerlässlich; allerdings sei dies bereits vor dem Einstieg in die Social Media-Kommunikation gut realisiert gewesen.
U 7	51	51	Wir sind natürlich auch die Redaktionseinheit für alle anderen Einheiten. Wir haben ja regelmäßige Redaktionsmeetings, da wird festgelegt, welche Kampagnen in welcher Ausprägung wo laufen. Das machen meine Leute ja auch. Also die holen hier alle Einheiten zusammen. Es gibt eine regelmäßige Social Media-Redaktionskonferenz, wo die Themen zusammengebunden werden, da sind auch die Kollegen aus der internen Kommunikation dabei, weil Sie ja nicht mehr unterscheiden können, was interne und was externe Kommunikation ist...	Das Prinzip der integrierten Kommunikation zu realisieren hält der Experte für äußerst wichtig, räumt aber ein, dass sein Unternehmen bis heute nicht so weit sei. Innerhalb der Kommunikationsfunktion funktioniert das integrierte Vorgehen gut: „Es gibt eine regelmäßige Social Media-Redaktionskonferenz, wo die Themen zusammengebunden werden, da sind auch die Kollegen aus der internen Kommunikation dabei, weil Sie ja nicht mehr unterscheiden können, was interne und was externe Kommunikation ist.“ Schwierig sei es aber bis heute, die Onlinekommunikation mit dem Marketing abzustimmen.
U 7	98	98	Hah. Wir sind ja heute noch nicht so weit. Ja, das Prinzip hineinzutragen. Aber Sie realisieren das nicht mit der Einführung. Ich mache mal eine (1), weil das ist total wichtig und wir machen das auch, aber es ist ein langer Prozess. Also bis ich die Marketing-Abteilung... Wir haben drei Sessions bei Google gemacht, um die näher an Technik und Möglichkeiten und all so was ran zubringen. Waren tolle Meetings da in Hamburg... Da müssen Sie enablen, da müssen Sie permanent rangehen. Da sind Leute, die machen Media-Planung im klassischen Sinne. 70 Prozent TV, dies und jenes, ach ja, da gibt es ja noch irgendwas Digitales, da machen wir Banner. Und das müssen Sie aufbrechen. Und sagen, nicht nur in der Media-Planung, sondern im Behandeln des Contents. Was kann man wo spielen, was ist wo erfolgreich. Da sind wir nach zwei Jahren immer noch in Diskussion.	
U 9	104	104	Jawoll. Wir sprechen auf allen Kanälen mit einer Stimme, das ist ganz wichtig.	

A 4	19	19	<p>Wichtiger wird das Management aller Kanäle. Also den Content, den die Kunden oder wir als Agentur ja sowieso massenhaft haben, vernünftig über die einzelnen Kanäle, also kanalrelevant, zu verteilen. Bislang hat man halt so ein bisschen Facebook gemacht, und dann hat man vielleicht noch ein bisschen rumgetwittert und rumgeblogt. In den vergangenen Jahren hieß es dann, ich will auch dabei sein, mach mir mal was mit Twitter und Facebook. Aber eingebettet in die Unternehmenskommunikationsstrategie war das noch nicht. Dann hat man es in die Konzepte groß reingeschrieben, aber an der Umsetzung scheitert es letztlich auch immer noch. Da wird das immer einzeln betrachtet.</p>	<p>Ein weiterer Aspekt der integrierten Kommunikation ist das kanalübergreifende Contentmanagement - und hier sieht der Interviewpartner bei seinen Kunden noch große Defizite:</p> <p>"Wichtiger wird das Management aller Kanäle. Also den Content, den die Kunden oder wir als Agentur ja sowieso massenhaft haben, vernünftig über die einzelnen Kanäle, also kanalrelevant, zu verteilen. Bislang hat man halt so ein bisschen Facebook gemacht, und dann hat man vielleicht noch ein bisschen rumgetwittert und rumgeblogt. [...] Aber eingebettet in die Unternehmenskommunikationsstrategie war das noch nicht. [...] Da wird das immer einzeln betrachtet."</p>	
-----	----	----	---	--	--

3.2 Strategisches Konzept					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	88	88	Also insgesamt ist es aber schon sehr wichtig.		
A 3	95	95	[Strategisches Konzept erarbeiten] Ja, weil es so komplex ist. Also ich sag immer, ich komm aus dem Storytelling. Diese Art der Kommunikation bedeutet im Idealfall, dass ich einen Erzählkosmos um mein Unternehmen herum schaffe. Nicht mehr nur diese reine Senderfunktion: Abonnieren Sie unseren Newsletter. Sondern ich muss im Prinzip, wenn ich mit dem Unternehmen interagieren will, muss ich an ganz vielen Orten auf interessante Experiences stoßen. Das ist Content, das sind Ereignisse, Sachen, die mich interessieren, Dialoganlässe etc. Und das muss ganz stark strategisch irgendwie konstruiert werden, sonst fällt mir das auseinander.	Das strategische Konzept ist das wichtigste überhaupt. Die Kommunikation in sozialen Medien "bedeutet im Idealfall, dass ich einen Erzählkosmos um mein Unternehmen herum schaffe. [...] Und das muss ganz stark strategisch irgendwie konstruiert werden, sonst fällt mir das auseinander."	
A 3	100	100	Ich kann hier immer nur die höchste Priorität geben. Das hört sich jetzt vielleicht albern an, aber wenn ich ernsthaft kommunizieren will, dann muss ich das ja alles tatsächlich irgendwo bedenken. Ich kann da nicht sagen, ach, das ist nicht so wichtig. Wenn ich ein Auto zusammenbauen will, dann ist auch alles wichtig, also dass ich die Schrauben anziehe...		
A 3	101	101	Ja, meistens läuft es in der Realität auf das Oberthema Experiment hinaus. Wir probieren das jetzt mal, mit dem geringstmöglichen Aufwand, damit wir es auch schnell wieder einstellen können, wenn es nicht klappt. Aber in der Regel wird der Aufwand immer unterschätzt. Weil irgendjemand es so verkauft, dass es kein großer Aufwand ist. Da müssen Kommunikationsabteilungen auf Unternehmensseite häufig auch aufpassen, dass sie sich da keinen Bären aufbinden lassen. Oder so Content-Hubs andrehen lassen, obwohl sie gar keinen Content haben. Und dann heißt es, ja den Content, das kostet jetzt aber.	Das strategische Konzept ist ganz entscheidend, um den mit der Einführung der Innovation verbundenen Aufwand realistisch einschätzen zu können: "Aber in der Regel wird der Aufwand immer unterschätzt. Weil irgendjemand es so verkauft, dass es kein großer Aufwand ist. Da müssen Kommunikationsabteilungen auf Unternehmensseite häufig auch aufpassen, dass sie sich da keinen Bären aufbinden lassen."	
A 3	102	102	[Priorität strategisches Konzept] Das ist für mich das allerwichtigste.		
A 2	122	123	<i>I: Und wie sieht es denn aus mit dieser Strategie – Ziele, Positionierung und so weiter, wie gehen Unternehmen tatsächlich vor, das festzulegen?</i> Auch das hängt wieder davon ab, wie so eine Organisation strukturiert ist. Wenn es die Kultur ist innerhalb dieser Organisation, dass jede Entscheidung sehr formell vorbereitet wird, und Analysen und Kostenpläne entsprechend sehr detailliert sind und Zuordnungen sehr detailliert beschrieben werden, dann ist das so und dann muss das auch hierfür gelten. In dem Moment, wo das eine kleine Organisation ist, kann so etwas deutlich informeller passieren und kann auch im Dialog, in einem Workshop passieren, ohne dass das jetzt am Schreibtisch von einem Experten, ob Berater oder intern jemand, ausgearbeitet werden muss, und es lesen alle und es wird ein großartiger Prozess daraus gemacht. Also das kann man nicht vereinheitlichen an dieser Stelle. Grundsätzlich sind all diese Fragen ja berechtigt und selbstverständlich auch, und alle Analysepunkte sind auch korrekt, inwieweit sie tatsächlich Interviewt werden, inwieweit sie zu Papier gebracht werden, das ist eine ganz andere Frage.	Größe der Unternehmen als ausschlaggebend: Bei kleineren Unternehmen könne der Strategieprozess auch eher informell im Dialog oder einem Workshop stattfinden, "ohne dass das jetzt am Schreibtisch von einem Experten, ob Berater oder intern jemand, ausgearbeitet werden muss, und es lesen alle und es wird ein großartiger Prozess daraus gemacht".	
A 2	124	125	<i>Und wie sieht es mit formellern Methoden wie SWOT-Analysen aus? Machen Kunden das auch?</i> Das kommt darauf an, was da die Zielsetzung ist. Wir haben so eine Entwicklung, vor drei Jahren war es noch notwendig, so einer Organisation, die noch überhaupt keine Berührungspunkte hatten damit, für die es noch kein Bestandteil ihrer Kommunikation war, weder intern noch extern, da musste wirklich das Thema ganz grundlegend erarbeitet werden. Und da gehörte so etwas dazu. Das so etwas wirklich detailliert erarbeitet wurde. Heute ist das in der Regel nicht mehr notwendig. Weil heute geht es darum, ergänzen wir einen Kanal oder nehmen wir einen Kanal raus. Intensivieren wir einen Kanal oder reduzieren wir einen Kanal. Das ist eher so die Frage, die heute aufkommt. Also man muss diese grundlegende Überlegung nicht mehr treffen. Es sei denn, es kommt ein komplett neuer Kanal auf, wo eine Analyse dann auch tatsächlich mal erforderlich ist.		
A 4	105	105	Ich muss Geld und Umfang von dem Ganzen klären, und das alles gehört ja für mich in das Konzept rein, was länger dauert als die konkrete Projektplanung oder die konkrete Einführung. Und an die sich ja dann der erste Maßnahmenplan anschließt, der bei Social Media ein Viertel bis halbes Jahr umfassen sollte, der Maßnahmenplan. Aber im Großen und Ganzen erstelle ich ja aus dem, was ich bei der Analyse mache, mein Konzept. Also die ganzen Punkte, die in der Analyse drin sind, beantworte ich ja dann im Konzept.		
A 4	122	122	Ja, also ich geb dem bestenfalls eine (2). Sie können den ganzen Quatsch auch ohne Konzept machen, das geht echt. Einfach mit der Hand am Arm, einfach mal machen. Und es wird nicht viel schlechter.	Ein formalisiertes Konzept nicht so wichtig:	
U 1	94	94	Deswegen ist die Analyse wichtig. Also nicht einfach ein Konzept machen. Sondern zeigen: GE macht das so, American Airlines macht das so, und in Deutschland, Frostia macht das so, und so ist das mit der Glaubwürdigkeit von Mitarbeitern laut Edelman Trust Barometer... Also alles belegen natürlich. Also diese Recherche. Warum ein Mitarbeiter-Blog, warum ein Corporate Blog, warum ein PR-Blog und kein Marketing-Blog, warum kein CEO-Blog.	Eine gründliche Recherche in der Phase des Matching muss unbedingt Voraussetzung für das strategische Konzept sein,	
U 2	99	99	Und von daher gab es jetzt kein Riesenprojekt Start einer Facebook-Seite, weil es die eben schon gab.		
U 2	117	117	Sehr wichtig.		
U 4	129	130	<i>Wie formell sind Sie bei dem Konzept denn vorgegangen? Es wird ja oft vermittelt, man müsste da eine SWOT-Analyse machen oder Strategie-Workshops oder so.</i> Nein. So hemdsärmelig wie möglich. Auch so ein bisschen trial and error. Weil die ganze Arbeit, die Sie da reinstecken, in diese Analysen, das ist brotlose Kunst. Sie können Erfahrungen auch durch Fehler sammeln. Also wir haben auch ein paar Artikel im Blog gehabt, die sind nicht geflogen. Und wir wissen ganz genau, welche Artikel fliegen. Das sind so die unvorhersehbaren Dinge, da wo man so ein bisschen selbstkritisch ist, da wo man eine hohe Transparenz zeigt.	Der Experte von plädiert eher für ein "hemdsärmeliges" Vorgehen:	
U 5	42	42	Also ich muss Sie enttäuschen, wir haben keine Fachliteratur gelesen. Natürlich kann man das alles begründen und ich selber halte Vorlesungen, aber... Ich werde übrigens zu dem Thema auch in Nürnberg einen Vortrag halten und werde sagen, dass ich nicht weiß, ob es immer funktioniert. Aber wir haben uns sehr stark von unserem Bauchgefühl leiten lassen. Immer wenn ein Aber kam, haben wir gesagt, wir lassen jetzt kein Aber mehr zu. Wir trauen uns jetzt was, wir machen das jetzt mal.	Beim Aufsetzen einer großen Kampagne nicht sonderlich strategisch vorgegangen:	
U 6	60	60	Also es hat natürlich einen klaren Entscheidungsprozess, von der Status Quo-Analyse über eine Zielsetzung, also eine Content Strategie zu entwickeln mit einem sehr starken Storytelling-Format, was einen Impact auf Reputation hat und auch glaubwürdig ist, ja, aber wie ich da hinkomme, das muss ich dann selbst verantworten.	Vor dem Start eines neuen PR-Kanals ein ausformuliertes strategisches Konzept.	
U 8	38	38	Bei Twitter sind wir ab 2012 richtig massiv eingestiegen, wir haben uns am Anfang sehr viele Gedanken gemacht, was wir machen. Wir haben einen Testbetrieb gemacht... Wir sind ja ein sehr konservatives Unternehmen in vielen Dingen. Wir haben nie den Anspruch gehabt, dass wir der First Mover sind. Das ist nicht unsere Unternehmenskultur, und so ticken wir alle hier nicht. Wir wollen aber auch nicht der Last Mover sein.		
U 8	64	64	Aber das haben wir uns sehr wohl genau überlegt. So ist auch unsere Unternehmenskultur nicht, dass wir zum Vorstand gehen und sagen, jetzt tweeten wir einfach mal. Da brauchen Sie schon ein Konzept und eine klare Zielsetzung.	Vor dem Einsteig in Twitter standen ein Testbetrieb und ein strategisches Konzept:	
U 8	64	64	Wir haben genau überlegt, zu welchen Inhalten wir was machen wollen, wer unsere Hauptzielgruppen sind, wen wollen und können wir über Twitter erreichen, oder wer ist da überhaupt unterwegs, und welche Unterzielgruppen wollen wir erreichen. Wir haben überlegt, wer das überhaupt machen darf, welche Schwerpunkte wir setzen, welche Frequenz wollen wir da haben, brauchen wir 24/7, das haben wir alles durchdekliniert.		
U 9	121	121	Du brauchst schon eine Grundkonzeption, die aber bei vielen Sachen nicht zu sehr ins Detail reingeht, sonst bewegst du dich auch ganz schnell in einem sehr starren Korsett, in dem du eigentlich gar nicht sein möchtest. Du möchtest ja auch eine gewisse Flexibilität haben.	Der Interviewpartner ist gegen starre Konzepte, die sich später auch als Limitierung auswirken können.	
U 9	121	121	Es ist so, dass wenn man etwas vorschlägt zu machen, ich auch im Zweifel Dinge ganz super finde aus meiner Sichtweise, die aber meinen Kollegen nicht gleich einleuchten. Wo dann die Frage nach dem Wieso kommt, oder auf welches Konto zahlt das ein oder so. Und da muss ich immer eine klare Begründung dafür haben: Deswegen. Das muss ich wissen, das visualisiere ich auch in einem gewissen Umfang, mache das aber nicht als starres Konzept.		
3.1.1 Positionierung und Leitidee festlegen					Entsprechung Raster
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	
A 1	70	70	Und auch, mit welchen Themen möchte man das besetzen und wie. Zum Beispiel Facebook: Ist das jetzt etwas, wo ich meine Corporate Themen spiele, macht das Sinn? Ist das eher ein HR-Thema? Ist das mehr ein Bespaßungs-Thema? Ist das ein Dialog-Thema? Wollen wir einen Charakter dort mehr zeigen von uns oder eine Eigenschaft, die Sie woanders auf den anderen Kanälen nicht finden? Und wenn ja: Macht das Sinn und wie passt das so zum Unternehmen?		
A 1	85	85	Positionierung... [zögert] Würde ich sagen 2. Insgesamt wichtig, aber Zielgruppe finde ich wichtiger.		



A 3	96	96	[Positionierung] Ja, ich meine das ist das BWL und Marketing-Handbuch 1.0. Wenn ich das nicht habe, dann habe ich nämlich Content-Kalender mit 'Wie war euer Wochenende'. Im Prinzip kann ich diesen ganzen Quatsch weglassen und kann mir überlegen: Was für eine Sprache habe ich? Wie kriege ich in jedem Satz, den ich da sage, das irgendwie rüber, dass man spürt, dass ich das ernst meine, dass meine Idee da irgendwie rüberkommt.	Die Definition der Leitidee ist wichtig, damit der Inhalt später nicht beliebig wird.	
A 2	113	113	Positionierung und Leitidee, das ist mir jetzt zu verkopft an dieser Stelle, ist für mich persönlich jetzt gar nicht so dramatisch.		
A 4	117	117	1. Weil wenn Sie die haben, dann funktioniert alles andere. Wenn alle eine gemeinsame Leitidee haben, an einem Ding ziehen, dann funktioniert es.	Die Leitidee ist Voraussetzung für den Erfolg aller kommunikativer Maßnahmen:	
A 5	96	96	Da muss man aber auch noch mal intern in die Strategie gehen. Wer macht was, mit welchen Themen geht man da ran, mit welchem Geschäftsbereich. Manche nutzen Social Media nur für Karriere, um junge Leute anzusprechen. Manche nutzen es vor allem, um Produkte zu bewerben. Manche Leute nutzen es für CSR-Kommunikation. Also da muss man intern einfach mal eine Erwartungshaltung abfragen beim Unternehmen, und dann kucken, was wollen und können wir da eigentlich machen. Was für Themen machen Sinn, was für Plattformen machen Sinn, und was sind unsere Ziele, das sind so die Schritte.	Beschreibt es als wichtige Beratungsleistung, mit den Kunden die Positionierung und Leitidee für die Nutzung einer PR-Innovation festzulegen. Soll es darum gehen, für das Thema Karriere junge Leute anzusprechen? Geht es um Produkt-PR oder etwa um CSR-Kommunikation?	
U 2	70	70	Und vieles von dem, was wir tun, ist natürlich auch nicht dem Image geschuldet, aber wir haben dann oft das Problem, dass wir sagen, ist das eine Mitgliedschaftsleistung, also auf Facebook, oder informieren wir da einfach über unsere Mitgliedervorteile, über unsere Leistungen, oder machen wir da nur Nachrichten, wenn wir einen großen Verbraucherschutztest haben.		
U 2	112	112	Sehr wichtig.		
U 3	118	118	Ja, kommt halt drauf an, wie man anfängt. Also fange ich tatsächlich an mit Hör zu, und sei still, ist mir die Positionierung zu Anfang noch nicht ganz so wichtig. Weil durch das Zuhören sollte ich die Idee bekommen, wie will ich mich eigentlich positionieren, wo will ich eigentlich was sagen. Bin ich eher Generalist, oder bin ich eher Themenspezialist. Daher das eher mit einer Zwei, denn das ist Teil der Arbeit, wenn man schon angefangen hat zuzuhören.	Die Positionierung kann sich auch in der Nutzung erst ergeben.	
U 4	116	116	Die Leitidee ist sehr wichtig.		
U 4	128	128	Die Kunst des Blogs ist wirklich, die Leitidee zu definieren, also was will ich damit erreichen. Dass das halt eine Relevanz behält. Und dass ich einen Themenplan habe, und daraus dann den Redaktionsplan entwickle und so weiter.	Experte hält die Leitidee für erfolgsentscheidend:	
U 5	74	74	Naja, behaupten wir mal, wir hatten eine Leitidee.		
U 7	102	102	Ja, klar. Das ist zentral, das müssen Sie aufschreiben.		
U 8	64	64	Wir haben genau überlegt, zu welchen Inhalten wir was machen wollen, wer unsere Hauptzielgruppen sind, wen wollen und können wir über Twitter erreichen, oder wer ist da überhaupt unterwegs, und welche Unterzielgruppen wollen wir erreichen. Wir haben überlegt, wer das überhaupt machen darf, welche Schwerpunkte wir setzen, welche Frequenz wollen wir da haben, brauchen wir 24/7, das haben wir alles durchdekliniert.	Leitidee wurde vor der Einführung von Twitter festgelegt.	
U 9	98	98	Also man sollte genau wissen, was man mit dem neuen Kanal, dem neuen Instrument erreichen will. Also zum Beispiel so eine Ausrichtung: Ich möchte die Mitarbeiter noch besser informieren, ich merke, dass die Mitarbeiter zu wenig informiert sind über das, was im Headquarter abgeht. [...] Oder das klassische Employer Branding – wie kann ich erklären, was das Unternehmen tatsächlich macht. [...] Also solche Themen klassischerweise kommen rein, und dann überlegt man eben, was ist ein Tool dafür und was käme in Frage. Also diese Zielsetzung, diese Ausrichtung muss man haben,		
U 9	108	108	Ja, man muss schon wissen, wie man sich positioniert oder in welche Richtung man kommunizieren möchte. Wohin wir wollen, nicht heute so und morgen so. Wenn ich zum Beispiel eine klare Positionierung in Richtung einer Zielgruppe habe, dann muss ich schon überlegen, ist das jetzt relevant oder ist es nicht relevant.	Interviewpartner hält die Leitidee als Orientierung für die spätere inhaltliche Arbeit für essentiell:	
U 9	177	177	Man muss es vom Gefühl her verstanden haben. Man muss ein Gefühl dafür haben, wohin man gehen möchte, und man muss halt überlegen, was möchte ich eigentlich. Man muss nicht in einen Kanal gehen, wenn ich keine Message habe. Was ist meine Message, was möchte ich nach außen transportieren. Das muss ich haben, davon muss ich getrieben sein, und dann kann ich daran gehen.		
<b>3.1.2 Ziele des Engagements definieren</b>					<b>Entsprechung Raster</b>
<b>Interview</b>	<b>Anfang</b>	<b>Ende</b>	<b>Zitat</b>	<b>Paraphrase / Zusammenfassung</b>	
A 1	84	84	Was ist das Ziel, das ist absolut wichtig.		
A 4	115	115	Auch ein Konzept ist natürlich total wichtig, aber ich sage Ihnen ganz ehrlich: Da werden Sie Schwierigkeiten haben, bei den Zielen.	Die Definition von Zielen ist schwierig.	
A 5	96	96	Was für Themen machen Sinn, was für Plattformen machen Sinn, und was sind unsere Ziele, das sind so die Schritte.		
U 2	111	111	Sehr wichtig.		
U 3	117	117	Ja, Eins.		
U 4	115	115	Ja, klar ist das wichtig. Aber Vorsicht! Nicht zu sehr ins Detail gehen. Fangen Sie nicht vorher an zu definieren, dass ich 1.519 Follower haben will im ersten Jahr, das ist Quatsch. Weil ich habe lieber 500 richtig gute Influencer als irgendwelches Zeug, was von Fanslave oder so kommt. Sie können heute für 15 Euro 500 Follower kaufen, und das machen auch viele.	Ziele sind wichtig, müssen aber sinnvoll gesetzt werden.	
U 5	73	73	Ja gut, das Ziel ist schon klar, das war Imageverbesserung.	Hat das Ziel "Imageverbesserung" definiert.	
U 6	60	60	Also es hat natürlich einen klaren Entscheidungsprozess, von der Status Quo-Analyse über eine Zielsetzung, also eine Content Strategie zu entwickeln mit einem sehr starken Storytelling-Format,		
U 7	51	51	Wir haben begonnen, wir haben gesagt, das machen wir. Am Anfang ging es also nur um den Aufbau, Entwicklung, Fangenerierung, Dialogquote, Reaktionszeiten in der reaktiven Kommunikation – vier Stunden, das müssen Sie erst mal einhalten mit so einem kleinen Team. Also da haben wir etliche KPIs entwickelt, wir haben gesagt, irgendwann holen wir den größten Konkurrenten ein. Konsolidierung innerhalb von einem Jahr. Da habe ich auch mit unserem CEO darüber gesprochen, wo wollt ihr denn eigentlich hin, wann wollt ihr den Konkurrenten geknackt haben und so weiter.	Für den Blog gab es klare quantitative Ziele:	
U 7	101	101	Ja, das haben wir auch gemacht, muss man echt sagen.		
U 8	64	64	Da brauchen Sie schon ein Konzept und eine klare Zielsetzung. Also bei Twitter war das Informationskanal mit dem Wunsch, Multiplikatoren zu finden.	Für den Twitter-Kanal gab es eine klare Zielsetzung: (vielleicht ist hier auch eher die Leitidee formuliert?)	
U 9	107	107	Gebe ich jetzt nur eine 2. Also man soll schon Ziele definieren, aber man kann auch einfach probieren, und die Ziele können sich auch verschieben, das halte ich nicht für ausgeschlossen, gerade wenn es etwas Neues ist.	Ziele sollten nicht zu starr definiert werden und können sich mit der Zeit auch ändern.	
<b>3.1.3 Zielgruppen bestimmen</b>					<b>Entsprechung Raster</b>
<b>Interview</b>	<b>Anfang</b>	<b>Ende</b>	<b>Zitat</b>	<b>Paraphrase / Zusammenfassung</b>	
A 1	85	85	Positionierung... [zögert] Würde ich sagen 2. Insgesamt wichtig, aber Zielgruppe finde ich wichtiger.		
A 3	97	97	[Zielgruppen] Das sind so Briefings, die man bekommt. Zielgruppe eigentlich alle Menschen, die internetaffin sind. Das ist Marketing eins zu eins.		
A 2	114	114	[Zielgruppen definieren] Ja, das ist logisch. Wobei der Weg ja eigentlich andersherum geht: Ich definiere nicht die Zielgruppen für die Social Media-Anwendungen, sondern ich entscheide mich, diese Social Media-Anwendung zu empfehlen, weil ich diese Zielgruppe habe. Also von daher ist die Fragestellung nicht ganz korrekt.	Die Definition der Zielgruppe muss eigentlich schon vorher stattfinden, da die Auswahl von Social Media-Kanälen in Abhängigkeit von der Zielgruppe erfolgt.	
A 4	105	105	Ich muss mir natürlich meine Zielgruppen anucken, ich muss mir anucken, was das Unternehmen intern leisten kann.		
A 4	118	118	2. Das ist zwar wichtig, aber das ist auch ganz einfach und schnell gemacht.		
U 2	113	113	Sehr wichtig.		
U 3	119	119	Ja bitte! Nur quatschen mit dem Megafon hilft gar nicht.		
U 4	107	107	Ich muss mir sehr gut anschauen, was meine Personas sind. Wie kann ich die erreichen.		
U 4	117	117	Also Personas. Aber das sind ja Ihre Zielgruppen.		
U 5	75	75	Zielgruppen ist bei uns Quatsch, weil das alles und jeder ist, das ist klar.		
U 7	103	103	Ja, das ist auch eine (1), aber das ist nicht in der Wertigkeit.		
U 8	64	64	Wir haben genau überlegt, zu welchen Inhalten wir was machen wollen, wer unsere Hauptzielgruppen sind, wen wollen und können wir über Twitter erreichen, oder wer ist da überhaupt unterwegs, und welche Unterzielgruppen wollen wir erreichen. Wir haben überlegt, wer das überhaupt machen darf, welche Schwerpunkte wir setzen, welche Frequenz wollen wir da haben, brauchen wir 24/7, das haben wir alles durchdekliniert.	Zielgruppen und Unterzielgruppen wurden für den Twitter-Kanal festgelegt:	
U 9	109	109	Zielgruppe ist tatsächlich wichtig. Ich muss wissen, mit wem ich kommuniziere. Davon hängt der ganze Kommunikationsstil ab und so weiter.	Jedenfalls wird der Stil der Kommunikation in Abhängigkeit von der Zielgruppe festgelegt.	
<b>3.1.4 Content-Strategie festlegen</b>					<b>Entsprechung Raster</b>

Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	
A 1	70	70	Dann strategisch sicher ein Zeitpunkt. Also soll daraus eine Kampagne werden? Also besetzt man nur einen Kanal oder verknüpft man das mit einer Rollout-Kampagne oder sonst was. Wie wird das generell eingebunden, am besten crossmedial, dass man nicht nur auf diesem Kanal ist, sondern wie ist die Symphonie. Also dass dann wirklich alles darauf hinleitet. Das ist wichtig, sich strategisch im Vorfeld zu überlegen.	Die Content-Strategie finden die Berater unisono sehr wichtig.	
A 1	86	86	Content-Strategie auf jeden Fall.		
A 3	98	98	[Content-Strategie] Ja. Das ist ja nicht nur Kreativkonzept. Das bedeutet eigentlich, den Fluss der Botschaften zu definieren. Weil ich eben nicht nur in einem Kanal von oben nach unten kommuniziere, sondern ich muss feststellen, wie fließt das Wasser den Berg runter, über welche Hügel, und um welche Kieselsteine fließt es drum herum. Dann kann ich auch wissen, welche Einzelteile ich da irgendwie in Umlauf bringen kann.		
A 2	115	115	[Content Strategie] Ja logisch! Eins plus plus mit Sternchen, mit allem was dazu gehört.		
A 4	19	19	Das aber jetzt ganz von Anfang an konsequent zu machen und auch zu wissen, welchen Content kann ich wann über welchen Kanal streuen und wo habe ich Content, der nur da funktioniert, und wo habe ich ein Thema... Unternehmen denken ja immer von Themen her, nicht von Kanalseite, wie auch, sie müssen natürlich von Themen aus denken. Aber die kommen natürlich nicht auf die Idee, ein Thema jetzt durch die Kanäle hindurch zu denken. Also zu sagen, wenn ich dieses Thema habe, dann taugt das nicht für Facebook, es taugt auch nicht für Instagram, weil es ein völlig bilderloses Thema ist, da brauche ich damit gar nicht zu kommen. Und da bin ich gerade dabei, das meinen Kunden beizubringen, wie man so eine vernünftige Content-Strategie – neudeutsch sagt man ja jetzt Content-Marketing, macht ja jetzt jeder, gibt sogar Agenturen, die sich so benennen, ja die heißen dann so.		
A 4	19	19	Wichtiger wird das Management aller Kanäle. Also den Content, den die Kunden oder wir als Agentur ja sowieso massenhaft haben, vernünftig über die einzelnen Kanäle, also kanalrelevant, zu verteilen. Bislang hat man halt so ein bisschen Facebook gemacht, und dann hat man vielleicht noch ein bisschen rumgetwittert und rumgebloggt. In den vergangenen Jahren hieß es dann, ich will auch dabei sein, mach mir mal was mit Twitter und Facebook. Aber eingebettet in die Unternehmenskommunikationsstrategie war das noch nicht. Dann hat man es in die Konzepte groß reingeschrieben, aber an der Umsetzung scheitert es letztlich auch immer noch. Da wird das immer einzeln betrachtet.	Um so mehr PR-Instrumente und -Kanäle hinzukommen, desto wichtiger wir es, bei der Content-Strategie im Sinne von integrierter Kommunikation zu denken und die einzelnen Instrumente und Themen nicht isoliert zu sehen. Dieses Denken ist den Kunden noch fremd:	
A 5	96	96	Was für Themen machen Sinn, was für Plattformen machen Sinn, und was sind unsere Ziele, das sind so die Schritte.		
U 2	114	114	Sehr wichtig.		
U 3	120	120	Ja... Ja. Ergibt sich nach dem Monitoring glaube ich auch so ein bisschen von selbst. Kommt auch immer drauf an, was man an internen Ressourcen hat. Deswegen ist es schon wichtig, sich da vorher Gedanken drüber zu machen. Was kann ich leisten, wo kriege ich es her, wie kreativ kann ich dann überhaupt sein. Weil ganz besonders kreativ kann man meistens auch nur mit einem vernünftigen Budget sein. Hat man aber nicht bewiesen, dass Social Media tatsächlich funktioniert, hat man aber das Budget nicht, und kann halt nicht kreativ sein. Also ist eine ziemlich blöde Schleife.	Der Experte betont, dass die Content-Strategie in dieser Phase auch noch einmal wichtig ist, um sich klar zu machen, welche Menge und welche Art von Content man realistisch produzieren kann:	
U 4	107	107	Also zunächst mal muss ich mir überlegen, was ich damit machen will. Da geht's ja um Content. Social Media ist wirklich Content. Also was ich brauche vorher ist ein Redaktionsplan, ich brauche redaktionelle Ziele, was will ich damit überhaupt erreichen.	Für den Experten ist die Content-Strategie von ganz zentraler Bedeutung:	
U 4	107	107	Dann muss ich darauf aufbauend redaktionelle Ziele festlegen und darauf dann wiederum aufbauend den Content schon mal vorproduzieren oder eine Idee haben, welche Themen geeignet sind. Mit wem kann ich diese Themen erarbeiten, mit welchen Fachbereichen. Wie kann ich diese Themen produzieren.		
U 4	128	128	Die Kunst des Blogs ist wirklich, die Leitidee zu definieren, also was will ich damit erreichen. Dass das halt eine Relevanz behält. Und dass ich einen Themenplan habe, und daraus dann den Redaktionsplan entwickle und so weiter.		
U 6	26	26	ch glaube, wie soll ich sagen, zu denken, du gehst auf das Thema Video, und dann funktioniert das schon irgendwie, wir drehen das dann mal irgendwie oder inszenieren das dann, ich glaube, das ist total vorbei. Du musst heute als Unternehmen, wenn du sagst, du machst ein Storytelling-Format, das videobasiert ist, muss es so wichtig sein in der Inszenierung, wie wenn du für große Videokampagnen denkst. Und deswegen habe ich auch den Kollegen gesagt, wir machen zu Anfang erst mal weniger Content, mit dem was wir an Budget haben, und das muss aber richtig guter Content sein. Also nicht so, dreh es mal schnell irgendwie runter im Studio, sondern ne, das muss richtig gut visualisiert sein und es muss Spaß machen, sich das anzusehen, denn dann ist ein Video ja auch langlebiger, wenn es thematisch aufgesetzt ist.	Content-Strategie Klasse statt Masse:	
U 6	60	60	Also es hat natürlich einen klaren Entscheidungsprozess, von der Status Quo-Analyse über eine Zielsetzung, also eine Content Strategie zu entwickeln mit einem sehr starken Storytelling-Format,		
U 7	92	92	Und dann hatten wir den Projektaufsatz, also was machen wir, welche Kanäle, Ressourcen, mit wem machen wir das, was können wir intern und extern tun. Das war eine Phase über drei Monate, wo viele Rahmenentscheidungen abgeholt werden mussten.		
U 7	104	104	Ja klar, auch, logisch. Content-Cluster haben wir gebildet. Als wir losgezogen sind, hatten wir natürlich drei Monate Content vorgearbeitet. Weil sonst krepieri Ihnen das Team einfach. In der Zeit der Entwicklung haben wir natürlich einen Content-Berg geschaffen.	Wichtig, die Content-Strategie vor dem Start des Blogs detailliert festzulegen und bereits vorzuproduzieren:	
U 8	64	64	Wir haben genau überlegt, zu welchen Inhalten wir was machen wollen, wer unsere Hauptzielgruppen sind, wen wollen und können wir über Twitter erreichen, oder wer ist da überhaupt unterwegs, und welche Unterzielgruppen wollen wir erreichen. Wir haben überlegt, wer das überhaupt machen darf, welche Schwerpunkte wir setzen, welche Frequenz wollen wir da haben, brauchen wir 24/7, das haben wir alles durchdekliniert.	Inhalte und Schwerpunkte des Twitter-Kanals im Vorfeld genau festgelegt. Es wurden auch Themen festgelegt, auf die über Twitter nicht eingegangen werden soll.	
U 8	64	64	Wir haben auch bestimmte Themen festgelegt, auf die wir eben nicht einsteigen wollen und mit denen wir nicht auf Twitter gehen wollen, oder aus Ressourcengründen nicht können. Klimawandel ist ein schönes Beispiel. In Amerika gibt es Klimaskeptiker, die sind da sind sehr stark, die sagen, es gibt keinen Klimawandel. Egal ob ich das für richtig oder nicht richtig halte, mit denen können Sie auch über Twitter jeden Tag 30 Stunden kommunizieren. No. Das tun wir nicht. Verschwendete Arbeitszeit. Wir überzeugen die nicht, die überzeugen uns nicht, das bringt niemandem was.		
U 9	110	110	Ich möchte dem am liebsten eine 1 geben, gebe aber eine 2, weil man als Unternehmen schon eine gewisse Strategie haben muss, aber die kann super ausgereift sein, aber das ist sehr aufwändig und es gibt viele Unternehmen, die da gar nicht in der Lage sind, das zu machen, weil entweder die Zeit oder das Budget fehlen. Das heißt man muss auch immer das mit ein bisschen Gefühl machen, man muss eine klare Ausrichtung allerdings darauf haben, was man macht, das heißt, das ist so eine Mischung.		
<b>3.1.5 Nullmessung / Ausgangssituation definieren</b>					<b>Entsprechung Raster</b>
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	
A 1	86	86	Ausgangssituation hat man ja generell sowieso. Wenn man noch nicht drauf ist, ist die Ausgangssituation ja null, deswegen glaube ich wird das nicht in Konzepten berücksichtigt.	Nullmessung wird in Konzepten nicht berücksichtigt.	
A 3	99	99	[Nullmessung] Ja, Nullmessung, das finde ich auch total super. Meistens ist die Nullmessung, wir hatten vorher kein Facebook-Profil, jetzt hatten wir eins. [lacht] Nein, das ist super wichtig, das ist klar. Die Frage ist dann nur, was daraus gemacht wird. Weil die Antwort auf die Nullmessung ist, ja 300 Fans, super, vorher hatten wir null. Ja, das habe ich schon erlebt.	Nullmessung wäre wichtig, jedoch ziehen die Kunden daraus oft falsche Schlüsse:	
A 2	75	75	[Ausgangssituation definieren/Nullmessung] Ja, okay, das ist auch wieder nice to have, aber in den allersehten Fällen wird das gemacht. Also grundsätzliche Empfehlung bei uns ist, wenn eine Kampagne gestartet wird oder wenn drei Jahre so als Frist vielleicht im Budget PR-mäßig eingesetzt wird, ich brauche eine Nullerhebung um letztlich zu sehen, was ist passiert. Und da geben die wenigstens Kunden von uns zumindest Geld für aus. Wichtig wäre es, also nice to have.	Nullmessung wäre schön und wird auch empfohlen, aber die wenigsten Kunden geben dafür Geld aus	
A 4	120	120	1. Ja, ich steh auf Evaluation.		
U 2	115	115	Sehr wichtig.		
U 3	123	123	Ja... Da war ich zum Glück gesegnet, weil wir haben unsere Medienresonanz schon immer gemessen. Seit ich dabei bin, und auch schon lange bevor ich dabei war. Das heißt ja, in diesem Sinne hatten wir schon eine gewisse Nullmessung. Aber auch wenn man sich das wünscht, so eine starke Auswirkung auf die klassischen Medien hat Social Media einfach noch nicht. Vor allem dann nicht, wenn man sowieso ein recht starkes Pressteam da stehen hat. Insofern, da ist mein Einfluss eher weniger, dafür ist mein Einfluss in der Social Media-Sphäre einfach größer. Und hat man kein Social Media, ist die Nullmessung... nicht hinfällig, aber relativ einfach. Man muss einfach mal kucken, was wird über das Unternehmen gesagt, wie ist so der ganze Tenor, das Echo, wie ist denn so die Tonalität generell in den Social Media über das Unternehmen. Und da kann man dann vielleicht schon sehen, was hat sich so getan. Insofern ja, sollte man schon machen, auf jeden Fall.	Der Interviewpartner spricht sich für eine Nullmessung aus und ist dabei in der Social Media-Sphäre ganz pragmatisch vorgegangen;	
U 4	119	119	Ach, diese Nullmessung immer. Ich geb da ne 3. Macht kein Schwein. Ja, weil das ist ein wahnsinniger Aufwand.	Der Experte spricht sich gegen eine Nullmessung aus - das sei zu aufwändig.	



U 5	77	77	Das haben wir übrigens nicht gemacht. Und wir haben auch keinen Plan festgelegt. Wir sind wirklich ins Wasser gesprungen.	Auch hier gab es keine Nullmessung.	
U 7	107	107	Ja, klar, Nullmessung haben wir gemacht.		
U 9	111	111	Halte ich für wichtig. Habe ich auch.		
<b>3.1.6 Planung der Evaluation</b>					<b>Entsprechung Raster</b>
<b>Interview</b>	<b>Anfang</b>	<b>Ende</b>	<b>Zitat</b>	<b>Paraphrase / Zusammenfassung</b>	
A 1	87	87	Planung für die Evaluation... Ja, ja, es schwingt mit und ist auch nicht unwichtig, aber es ist jetzt nicht die Hauptpriorität. Die Hauptpriorität ist erst mal, dass man das verkaufen möchte, das Konzept.		
A 2	116	116	[Plan für die Evaluation] Ja, logisch. Beziehungsweise Instrumente festlegen. Das ist ein integraler Bestandteil des Ganzen. Was ich gerade meinte, mit Social Media Monitoring, ganz wichtiges Thema, wo aber ich festgestellt habe, dass das für viele gar nicht so wichtig ist. Wobei dieses Monitoring ganz unterschiedliche Leistungen umfasst, aber wirklich den eigenen Erfolg messen zu können, werde ich wahrgenommen in meiner Zielgruppe, aber gleichzeitig ist es auch eine Content-Beschaffung. Das heißt, wenn ich im Netz zuhöre und kucke, was da passiert, um mich selber darin zu finden, krieg ich ja gleichzeitig immer mit, was andere machen, und das liefert mir ja wiederum den Input für mein Agieren. Von daher ist dieses Evaluieren jetzt zu kurz gesprungen an dieser Stelle, sondern es ist das Monitoring...	Evaluation wäre sehr wichtig, Kunden legen aber keinen gesteigerten Wert darauf.	
U 2	116	116	Sehr wichtig.		
U 3	124	124	Na ich denke, in den meisten Unternehmen wird man an Zielen gemessen, und wenn man nichts auswerten kann, wird das mit den Zielen glaube ich auch nichts. Also ja, man sollte sich regelmäßig überprüfen. Jährlich reicht nicht. Also ich prüfe mich regelmäßig, im Grunde monatlich, auf meine Standard-KPIs, aber im Kopf sowieso täglich. Also sehr wichtig.		
U 9	112	112	Genauso. Man muss es schon beides mal messen. Und man muss sich überlegen, was sind meine KPIs, die ich nutze. Und wohin möchte ich eigentlich. Habe ich eine Interaktion, muss ich mich verbessern, muss ich in eine andere Richtung gehen, das sollte man schon machen.		

3.3 Taktische Planung / Projektplanung						
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster	
A 4	127	127	Ja, das müssen Sie als Unternehmen leider. Also wenn ich jetzt als Unternehmen denke. Als Agentur brauche ich das auch, sonst kann ich das nicht wirtschaftlich machen. Aber ich glaube, es funktioniert auch konzeptlos und verantwortungslos. Social Media ist für mich so ein bisschen Anarchie, und das tut ganz gut. Das tut dieser ganzen hochkontrollierten, one voice to the customer, tut das echt mal ganz gut. Also ich freue mich da auch, wenn da mal einer ausbricht und auch mal Quatsch macht.	Für die Unternehmen ist es wichtig, mit einer solchen Planung an die Einführung von PR-Innovationen heranzugehen. Interviewpartner sieht das ebenfalls eher skeptisch und würde sich etwas mehr Lockerheit wünschen:		
U 2	99	99	Also da sind wir heute schon weiter und achten mehr darauf, da mit der nötigen Planung und Vorsicht und Marktbeobachtung ranzugehen, bevor wir jetzt irgendetwas Neues machen.			
U 2	121	121	Sehr wichtig.			
U 3	133	133	Also insgesamt taktische Planung kriegt dann eine Zwei. Weil zumindest irgendeiner sollte es machen, und der sollte es dann auch mit ganzer Zeit und ganzem Herzen tun.	Vor allem die Planung der (personellen) Ressourcen ist zentral.		
3.2.1 Projekt- und Zeitplan aufstellen						Entsprechung Raster
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung		
A 1	89	89	Taktische Planung, Projekt- und Zeitplan. Ja ja doch, das ist sehr wichtig.			
A 4	132	133	<i>I: Machen Sie normalerweise wirklich einen detaillierten Zeitplan, oder eher nur Milestones, was der Reihe nach passieren muss?</i> Nein, es gibt schon einen relativ detaillierten Zeitplan inklusive, innerhalb der Agentur, einer rudimentären Kapazitätenplanung. Also die muss ich schon auch haben, wann welcher Mitarbeiter jetzt wie viel Zeit für was verbringen darf, kann und muss, inklusive Controlling, damit ich auch weiß, ob sich das Ganze noch rechnet oder wo das Projekt aus dem Ruder läuft, und wo ich dann gegebenenfalls vom Kunden noch mal Geld holen muss, weil der Kunde irgendetwas verzögert hat. Und das geht nur mit einem sehr sehr guten Projektmanagement, sonst können Sie dem Kunden gegenüber nicht reporten wo sind wir, und dann können Sie dem Kunden auch nicht sagen, da kamen jetzt Anforderungen von euch, die haben uns zwei Wochen in der Entwicklung zurückgeworfen. Und das war nicht unser Plan, ist nicht unser Verschulden, und das müsst ihr dann bitte zahlen, und das geht nur mit einem wirklich sehr sehr guten Plan.	Ein gutes Projektmanagement inklusive detailliertem Projektplan und einer Kapazitätenplanung ist für die Agentur bei der Umsetzung von PR-Innovationen unerlässlich:		
A 4	134	136	<i>Wie wichtig sind denn den Unternehmen eigentlich die Zeitpunkte?</i> Kommt auf das Unternehmen an. Je kleiner das Unternehmen und je näher der Kommunikationsverantwortliche am Vorstand, am Chef, am CEO ist, umso unwichtiger. Da kommt es dann auch mal auf zwei, drei Monate hin oder her nicht an, da soll es lieber gut sein. Bei anderen Unternehmen, also je größer es wird, desto weniger traut sich der Kommunikationsmensch, zu seinem Chef oder Chefchef zu gehen und zu sagen, du, wir brauchen da noch mal drei Monate. Weil die Gründe will keiner beantworten. Bei Kleinen geht es, kann man auch mal verschieben, wenn es gute Gründe gibt. Bei Großen ist das nicht möglich, wenn es heißt 1. Oktober, ist es 1. Oktober. Und wenn Sie die Nacht durcharbeiten, und wenn es auch völliger Quatsch ist, weil am 1. Oktober niemand das draußen mitkriegt, aber das müssen Sie einfach einhalten. Und da gehört auch als Agentur viel Mut dazu, zu sagen, der 1. Oktober ist Quatsch, macht das lieber richtig zum 1. Januar. Nehmt euch mehr Zeit. Weil die Zeitplanung wird in der Regel nicht von der Agentur durcheinander gebracht, sondern immer vom Unternehmen selbst. Also sobald so ein Termin kommuniziert ist, ist er in Stein gemeißelt. Und dann gehört echt viel dazu... Und dafür bekommen wir auch unser Geld, als Schmerzensgeld, wenn die dann die Schuld auf uns schieben können und sagen, die Agentur hat es nicht hingekriegt. Dass wir es de facto schon hingekriegt hätten, ist ja egal. Dann sage ich, na dann schiebt es halt auf uns. Wenn es dann besser aussieht.	Beobachtet, dass die Bedeutung von Zeitplänen bei der Einführung von PR-Innovationen und die diesbezügliche Flexibilität von der Größe des Kunden abhängt. Bei kleineren Unternehmen könne man Einführungstermine eher mal verschieben, bei Großen sind einmal genannte Termine gesetzt, auch wenn es keinen strategischen Grund für diesen Termin gibt. Abweichungen in der Zeitplanung seien in der Regel von den Kunden zu verantworten, nicht von der Agentur.		
U 2	119	119	Sehr wichtig.			
U 2	124	125	<i>Wenn Sie ein neues digitales Format einführen, haben Sie dann wirklich einen Projektplan und eine klare Roadmap, definieren Sie auch wirklich die zeitlichen Meilensteine, oder trauen Sie sich das eher nicht?</i> Doch, das tun wir schon. Gerade bei den Apps ist das natürlich immer wieder angepasst worden damals, weil es mit den externen Dienstleister Probleme gab, was die Programmierung angeht oder so, dann wird schon mal die Einführung von einem Produkt ein, zwei, drei Monate verschoben, aber wenn es jetzt um einen bestehenden Kanal geht, man sagt, es gibt Facebook, wir möchten uns gerne da beteiligen, wir möchten es gerne machen, müssen wir noch mit den Verantwortlichen dort reden und müssen wir im Haus, ganz klar, was wir eben gesagt haben, ein Team benennen, Aufgaben und Kompetenzen verteilen. Das ist ja auch einfacher, weil der Kanal da ist, man muss nur prüfen im Unternehmen, können wir es bedienen, wie können wir es bedienen, was kostet uns das, wie viele Leute haben wir dafür. Und da kann man schon einen Zeitplan hinterlegen, klar.	Man versucht, mit Zeitplänen zu arbeiten, auch wenn die bei der Einführung neuer Produkte nicht immer funktionieren. So sei die Einführung der ersten Apps um einige Monate verschoben worden, weil es bei der Programmierung Probleme mit dem externen Dienstleister gab.		
U 3	130	132	<i>Mei... I: Sagen Sie ruhig mal ehrlich. Das steht da immer so. Aber es ist ja eigentlich etwas anderes als wenn ich jetzt eine Werbekampagne durchführe...</i> Genau. Ist genau mein Punkt. Social Media ist nicht zeitlich abgeschlossen. Fange ich damit an, tue ich besser daran, es weiter zu machen, und nicht sofort wieder damit aufzuhören, und schon gar nicht, das auf Kampagnenbasis zu verwenden. Also ich mache das nicht mal für drei Monate, weil ich da irgendwas Cooles hab, und dann lasse ich es mal wieder für ein halbes Jahr sein und dann mache ich es wieder für drei Monate - das geht gar nicht. Also Projekt- und Zeitplan aufstellen, nein. Drei. Sehe ich nicht. Social Media passiert. Ich sollte schon wissen, was ich will und was ich mache, aber ich brauche dafür nicht unbedingt einen Plan. Ein Plan wird sehr gerne von Agenturen aufgestellt. Ja, die haben auch was zu verkaufen und müssen zeigen, dass sie arbeiten. Aber ich mache das tagtäglich, also insofern, ja, ich habe schon so einen gewissen Plan, was will ich eigentlich machen, aber keinen wirklichen Projekt- und Zeitplan. Ein Projekt ist tatsächlich zeitlich abgeschlossen und ne, das ist es nicht.	Der Experte sieht Kommunikation, insbesondere Social Media, grundsätzlich nicht als Projektarbeit, weil sie "zeitlich nicht abgeschlossen" sei - anders als eine Kampagne: "Also ich mache das nicht mal für drei Monate, weil ich da irgendwas Cooles hab, und dann lasse ich es mal wieder für ein halbes Jahr sein und dann mache ich es wieder für drei Monate - das geht gar nicht. Also Projekt- und Zeitplan aufstellen, nein. Drei. Sehe ich nicht." Er kann allerdings nachvollziehen, dass eine entsprechende Planung für Agenturen wichtig ist: "Ja, die haben auch was zu verkaufen und müssen zeigen, dass sie arbeiten."		
U 4	122	122	Ja, aber auch gemäßigt. Also wirklich agil bitte. Is auch so ein Ding. Viele Leute, die in so einem Laden hier arbeiten, sind sequentielle Menschen. Hm, ein Auto baue ich sequentiell, aber so ein Kommunikationsprojekt kann ich nicht sequentiell machen. Deswegen also Vorsicht hier. Ich geb da eine 2.	Auch der Interviewpartner merkt an, dass man Kommunikationsprojekte nicht mittels klassischer Projektarbeit umsetzen könne: "Also wirklich agil bitte. Viele Leute, die in so einem Laden hier arbeiten, sind sequentielle Menschen. Hm, ein Auto baue ich sequentiell, aber so ein Kommunikationsprojekt kann ich nicht sequentiell machen."		
U 5	32	32	Wir haben auch keine von den berühmten großen Agenturen beauftragt, sondern wir haben eine sehr kleine Agentur, die uns begleitet und gute Ideen hat. Und wir haben gesagt, wir machen das erst mal weiter. Es gibt auch keinen Fahrplan bis zum Jahresende oder so, wir machen weiter.	Ohne Zeitplan in Kampagne eingestiegen und hält sich die Dauer der Kampagne offen:		
U 5	78	78	Ich male Ihnen hier mal so ein Unendlichzeichen hin. Wir haben uns einfach gesagt: Mal abwarten. Und es kann auch sein, vielleicht machen wir es ein Jahr, vielleicht machen wir es zwei Jahre, vielleicht hören wir auch nach drei Monaten auf, weil wir auf die Fresse gefallen sind. Wir haben das nicht festgelegt.			
U 7	115	115	Ja, absolut. Der Projektplan war riesig, hing immer im Büro da hinten. Das war agiles Arbeiten, wo dann immer..	Einführung des Blogs klar als agiles Projektmanagement organisiert: "Ja, absolut. Der Projektplan war riesig, hing immer im Büro da hinten."		
U 9	115	115	2. Weil ja, es ist wichtig, aber es gibt keinen Zeitplan, der gehalten wird. Man soll sich schon einen Zeitplan aufstellen, ich habe den aber meistens eher nur im Kopf oder kommuniziere ihn zumindest nicht laut, weil ich weiß, dass gerade in Unternehmen Dinge oft länger dauern. Als Privatperson kann ich mir super einen Zeitplan aufstellen und sagen, da gehe ich raus und zackzackzack. In Unternehmen sind Entscheidungen und auch Alltagssituationen, wo einfach mal was ganz anderes kommuniziert werden muss. Das passt jetzt gerade gar nicht. Zum Beispiel der Relaunch unserer Recycling-News – das Ding war fertig, aber wir haben es vier Wochen geschoben, weil wir keine Zeit hatten, es zu machen. Deswegen: Zeitpläne aufstellen, schön und gut. Aber wichtig ist, dass man am Zug bleibt. Und Projektplan, ja klar. Es gibt so eine klassische Planung, man sollte irgendwie einen gewissen Plan haben, von dem, was man da macht, aber ehrlich gesagt würde ich jetzt auch nicht zu viel Energie darauf verwenden, jetzt einen riesigen Plan aufzustellen mit mehreren PDF-Seiten, die das erklären, weil das macht man im Endeffekt für die Mülltonne.	Der Interviewpartner findet es wichtig, sich selbst über den Ablauf und die nötigen Schritte der Einführung einer PR-Innovation im Klaren zu sein, ohne einen detaillierten Projektplan aufstellen zu müssen oder den Zeitplan im Unternehmen zu kommunizieren:  Er bestätigt also, dass die Festlegung von Zeitpunkten bei Kommunikationsprojekten in Unternehmen eher nicht funktioniert.		
U 2	45	45	Dann gibt es einen Projektplan, und der wird dann in Kaskaden weitergeleitet bis an die Geschäftsführung, und die sagt dann, ja, lohnt sich oder lohnt sich nicht. Gibt's einen Projektplan, was das Ganze kosten soll, und dann wird das entschieden, ob das eingeführt wird oder nicht.	Arbeitet bei der Einführung von PR-Innovationen mit Projektmanagement.		
3.2.2 Ressourcen planen						Entsprechung Raster
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung		
A 1	90	90	Finanzielle und personelle Ressourcen... Ja klar, sonst geht es nicht.			

A 3	104	104	[Ressourcen planen] Ja, da das direkte Fixkosten irgendwo hervorruft, das muss man einfach machen. Denn es gibt nichts Schlimmeres als eine Seite, die mit großen Ambitionen gestartet ist und dann nur noch mit einer Minimalbesetzung einmal die Woche mit einer Pressemitteilung geführt wird. Das ist häufig so, dass das nicht gemacht wird, und das ist eine Frage der Expertise. Wie lange bin ich in Social Media unterwegs, welche Leute haben tatsächlich schon mal eine Erfahrung gehabt und wissen, was für ein Aufwand das ist.	Die Planung der Ressourcen ist wirklich wichtig und wird oft vernachlässigt. Die korrekte Planung der erforderlichen Ressourcen für PR-Innovationen ist auch nicht einfach: "[...] das ist eine Frage der Expertise. Wie lange bin ich in Social Media unterwegs, welche Leute haben tatsächlich schon mal eine Erfahrung gehabt und wissen, was für ein Aufwand das ist."	
A 4	105	105	Ich muss Geld und Umfang von dem Ganzen klären, und das alles gehört ja für mich in das Konzept rein, was länger dauert als die konkrete Projektplanung oder die konkrete Einführung.	Der finanzielle und zeitliche Aufwand muss im Vorhinein geklärt und mit den Ressourcen des Kunden abgeglichen werden.	
A 4	105	105	Ich muss mir natürlich meine Zielgruppen anucken, ich muss mir ankucken, was das Unternehmen intern leisten kann.		
U 2	99	99	Bei Facebook gab es nicht viel Konzeption, weil die Seite gab es schon und wir haben dann überlegt, wie viel Manpower brauchen wir, um die sinnvoll zu betreiben.	Auch wenn die übrigen Konzeptionsschritte bei weniger disruptiven Innovationen vernachlässigt werden können - die Frage, ob die nötige "Manpower" zum sinnvollen Betrieb zum Beispiel einer weiteren Facebookseite vorhanden ist, muss immer beantwortet werden.	
U 2	99	99	Und da spielt dann schon eine Rolle, haben wir genug Manpower, um die Seite dann auch richtig zu betreiben.		
U 2	120	120	Sehr wichtig.		
U 2	125	125	Das ist ja auch einfacher, weil der Kanal da ist, man muss nur prüfen im Unternehmen, können wir es bedienen, wie können wir es bedienen, was kostet uns das, wie viele Leute haben wir dafür		
U 3	133	133	Ja, die Sekretärin kann es nicht nebenbei machen. Sollte halt schon irgendeiner tun.		
U 5	37	37	Und wir haben auch die Frage gelöst, wir sind ja ein Unternehmen, das im Schichtsystem arbeitet, wir verabschieden uns ab einer gewissen Uhrzeit. Wir sagen einfach okay, tschüss, macht's gut. Sonst haben Sie da auch sofort Mitbestimmungsrechte der Personalvertretung, und da haben gesagt, müssen wir auch nicht, andere Unternehmen schließen auch irgendwann die Pforten. Wird uns auch nicht übelgenommen, sondern das wird akzeptiert. Da kommen dann durchaus so ne Wünsche zurück wie ja ja, habt einen schönen Feierabend, bis morgen.		
U 5	82	82	Das ist schon richtig, das muss man machen. Da kommt hinzu, wenn Sie in einem sehr hierarchischen Unternehmen wie unserem arbeiten, können Sie bestimmte Dinge sehr viel einfacher weiterleiten, weil Sie wie eine Befehlskette haben, das hat damit zu tun, dass wir ein Verkehrsunternehmen sind und bestimmte Dinge immer funktionieren müssen. Deshalb hat man so ein bisschen eine militärische Ordnung. So dass Sie im Prinzip personelle Ressourcen auch einfach festlegen können, per Befehl. Das können Sie natürlich in einem anderen Unternehmen nicht machen, das ist klar. Wir haben als größtes deutsches Nahverkehrsunternehmen auch durchaus eine sehr gute Ausgangsposition. Was die Infrastruktur angeht auf jeden Fall.	Die Planung der Ressourcen war ein wichtiges Thema, auch wenn hier sonst ja eher hemdsärmelig an die Einführung von Social Media herangegangen wurde. Dank klarer Hierarchien konnten personelle Ressourcen einfach festgelegt werden. Erleichternd kam hinzu, dass das Unternehmen ohnehin bereits im Schichtsystem gearbeitet hat. Um die Kapazitäten nicht überzustrapazieren, wurden Betriebszeiten für die Social Media-Kanäle festgelegt, die auch ganz klar kommuniziert werden. Dieses Vorgehen hat sich bewährt.	
U 7	92	92	Und dann hatten wir den Projektaufsatz, also was machen wir, welche Kanäle, Ressourcen, mit wem machen wir das, was können wir intern und extern tun. Das war eine Phase über drei Monate, wo viele Rahmenentscheidungen abgeholt werden mussten.	Die Festlegung der Ressourcen - "also was machen wir, welche Kanäle, Ressourcen, mit wem machen wir das, was können wir intern und extern tun" - war Bestandteil der Projektplanung für die Einführung des Blogs und wurde von der nächsthöheren Entscheidungsinstanz freigegeben.	
U 8	58	58	Und dann gibt es ein großes Thema, nämlich das Thema Budget. Deswegen haben die auch einen virtuellen Budgettopf eingefordert, wo sie aus den verschiedenen bisherigen Abteilungsbudgets anzapfen dürfen, für Innovationen. Auch um auszuprobieren.	In der Abteilung der Expertin gibt es einen eigenen "Budgettopf" für Innovationen, auch um es zu ermöglichen, Neuerungen niedrigschwellig ausprobieren zu können.	
U 8	67	67	Man muss umshiften. Keine PR-Abteilung bekommt mehr Budget. Wir schreiben auch weniger Pressemitteilungen als früher. Warum schreiben wir die überhaupt noch? Fünf Seiten PM zur Bilanz-PK? Aber man muss (und kann) auch nicht alle Kämpfe auskämpfen. Ich möchte aber vielleicht lieber umshiften, und eine klassische Presse-Kollegin ins Social Media-team holen.	Die Expertin betont, dass die Finanzierung von PR-Innovationen nur durch Umverteilung des Kommunikationsbudgets möglich sei, denn "keine PR-Abteilung bekommt mehr Budget". Die Innovationsfähigkeit der Kommunikationsfunktion hängt damit auch von der Bereitschaft ab, sich von althergebrachten PR-Instrumenten zu trennen oder das Engagement zumindest zu reduzieren.	
U 9	116	116	Finde ich wichtig, dass man da ganz klar entscheidet. Weil wenn ich es nicht leisten kann, dann hilft mir eine supertolle Idee gar nichts.		