

4 Implementierung					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	115	116	<p><i>I: Wird Ihrer Erfahrung nach die Inbetriebnahme der ausgewählten Social Media-Anwendungen ausreichend vorbereitet?</i></p> <p>Meistens nicht. Nein. Klar, es gibt Testphasen. Gerade auch bei irgendwelchen Landing Pages oder Apps, und es muss auch sein. Aber es ist doch oftmals so, dass irgendein gewisser zeitlicher Druck dahinter ist, weswegen man ein paar Tage vorher live gehen muss, bevor es wasserfest ist. Beziehungsweise man auch manche Prozesse oder Userverhalten nicht abbilden kann. Das heißt, man hat es hundertmal getestet und es war hundertmal perfekt, und kaum ist jemand anderes drauf, ist irgendein Bug oder etwas, was man nicht vorhersehen konnte... Also es kommt schon vor, dass etwas vorgezogen live geht.</p>	Unternehmen nehmen sich nicht immer die Zeit, die Inbetriebnahme einer PR-Innovation ausreichend vorzubereiten: "Aber es ist doch oftmals so, dass irgendein gewisser zeitlicher Druck dahinter ist, weswegen man ein paar Tage vorher live gehen muss, bevor es wasserfest ist."	
A 3	131	132	<p><i>I: Und was sagt Ihre Erfahrung: Wie gut wird die Realisierung und Implementierung in Unternehmen vorbereitet?</i></p> <p>Genau, also Change Management, das ist eben ein großes Wort. Das wird häufig schon so verstanden, aber es wird unter den Teppich gekehrt. Aber das wird man dann nicht „change“ nennen, sondern: Wir sind jetzt auf Facebook. Da gibt es ein Team, das sind zwei Leute, die machen das jetzt, schaut doch mal vorbei. Und deshalb agieren die dann auf einmal in so einem Elfenbeinturm und arbeiten nach Content-Plan – und um Gottes Willen jetzt nicht noch da schlafende Hunde wecken wollen und ellenlange Abstimmungsprozesse anleiern wollen, und dann interessiert sich dann doch der Vertriebsvorstand dafür... Es gibt Unternehmen, die nehmen das sehr ernst und gehen dann wirklich in die Vollen, mit Social Media Newsroom und dann sitzen da Leute und die arbeiten dann wirklich mit der internen Kommunikation zusammen oder mit HR... Da kann man wirklich eine ganze Menge machen, und das muss man aber wirklich sehr ernst nehmen. Viele Unternehmen sehen das dann nicht so ernst, weil sie sagen, das ist ja nur das bisschen Facebook. Aber deshalb rede ich ja auch so ungern von den Kanälen; es geht um Influence und Reputation, und das ist was anderes als Kanäle. Das versteht ein Vorstand nämlich auch.</p>	Viele Unternehmen nehmen den Change-Aspekt der Einführung einer PR-Innovation nicht besonders wichtig und wollen vielleicht auch bewusst intern keine zu großen Wellen machen: "Und deshalb agieren die dann auf einmal in so einem Elfenbeinturm und arbeiten nach Content-Plan – und um Gottes Willen jetzt nicht noch da schlafende Hunde wecken wollen und ellenlange Abstimmungsprozesse anleiern wollen, und dann interessiert sich dann doch der Vertriebsvorstand dafür..."	
U 6	24	24	Aber wir haben sehr viele Retweets und Shares, für unsere Verhältnisse als Bank. [...] Und jetzt wandert dieses Format in die Bank hinein. Die Business-Units fragen das Format nach. Und so bekommt es Impact.	Der Erfolg einer PR-Innovation ist die beste interne Werbung: "Aber wir haben sehr viele Retweets und Shares, für unsere Verhältnisse als Bank. [...] Und jetzt wandert dieses Format in die Bank hinein. Die Business-Units fragen das Format nach. Und so bekommt es Impact."	
U 7	143	143	Ja, das ist alles wahr. Also wenn das die Punkte sind, die in unseren Lehrbüchern drinstehen, dann sind unsere Lehrbücher nicht schlecht. Ich habe sie aber nicht gelesen, um ehrlich zu sein.		
Woran Implementierung scheitert					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 2	103	107	<p>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.</p> <p><i>I: Ja klar, die Inhalte müssen ja auch irgendwo herkommen.</i></p> <p>Diese Inhalte werden ja angefordert von jemandem, der selber nicht tagtäglich dieses Instrument nutzt, das war ja früher bei der Pressearbeit schon teilweise schwierig, hier entsprechend Zuarbeit zu bekommen, und das ist hier noch mal verschärft, weil wir noch schneller sind, weil wir noch differenzierter sind, und eigentlich diese Inhalte brauchen. Und das ist also ein ganz großer Hemmschuh, dass diese interne Kommunikation eigentlich eine Selbstverständlichkeit ist, aber nicht so gelebt wird.</p> <p><i>I: Das ist ein guter Punkt. Was hilft mir der schönste Blog, wenn ich keinen internen Experten habe, der dann tatsächlich Beiträge dafür schreibt und das auch in einer sinnvollen Art und Weise tut.</i></p> <p>Das haben wir aber gemacht in der Analyse, wo wir gekuckt haben, das war ja auch eine Frage, wer beschäftigt sich denn schon in meiner Organisation mit solchen Dingen und wen kann ich da aktivieren. Also das gehört ja da schon dazu. Also ja, es ist extrem wichtig, aber es ist in der Umsetzung hinterher extrem schwierig. Das ist etwas, was wir immer wieder feststellen, gilt übrigens insbesondere auch für Intranet-Lösungen oder Extranet-Lösungen, in denen eine soziale Funktion integriert ist. Also nicht nur eine Informationsvermittlung, das beispielsweise ein Text zur Verfügung gestellt wird, sondern dass hier erwartet wird, dass ein Austausch stattfindet. Also ein organisationsinternes Wiki. Ja, hört sich immer gut an, ist aber ganz ganz schwierig nachhaltig umsetzbar. Es gibt entsprechende technologische Lösungen, wie sie auch von Microsoft ja angeboten werden, wo die entsprechende Serverstruktur da ist, wo die Arbeitsgruppen dann auch zusammenarbeiten können und so was, aber extrem schwierig in der Implementierung, und das ganze Ding nachhaltig am Laufen zu halten, wenn die Implementierung abgeschlossen ist, ist auch extrem schwierig. Von daher ist das auch etwas, was wir relativ selten empfehlen, weil damit auch sehr schnell Frustration verbunden ist bei allen Beteiligten.</p>	Viele Social Media-Formate, vor allem Corporate Blogs, leben von der Beteiligung von Mitarbeitern, deren Arbeit eigentlich nichts mit Kommunikation zu tun hat und die auch keine unmittelbaren Vorteile daraus ziehen, dass sie etwa Zuarbeit für einen Blogbeitrag liefern. An der mangelnden Beteiligung von Mitarbeitern außerhalb der Kommunikationsfunktion scheitert die Umsetzung von Innovationen der Onlinekommunikation daher oftmals. Das gilt nach Beobachtung des Interviewpartners insbesondere auch für Kollaborationsplattformen der internen Kommunikation. Durchzusetzen, dass hier neben reiner Informationsvermittlung auch ein Austausch unter den Mitarbeitern stattfindet, oder dass ein organisationsinternes Wiki umgesetzt wird, sei sehr schwierig. Er empfehle daher die Einführung solcher Plattformen nur sehr selten, "weil damit auch sehr schnell Frustration verbunden ist bei allen Beteiligten". Er führt das darauf zurück, dass die allermeisten Arbeitnehmer sehr stark zwischen privat und beruflich trennen und bei solchen Plattformen der Eindruck entsteht, "dass zu viel Privates gefordert ist von mir, ich muss mich als Persönlichkeit hier mit einbringen, und das wollen viele nicht".	
A 2	109	111	<p>Interessant ist ja aber, dass Social Media genau davon lebt. Dass jemand ein Interesse hat an einem Thema und sich zu diesem Thema informiert, entweder passiv bleibt und Informationen erhält, oder sich sogar mit einbringt in diese Thematik mit seinem Expertenwissen, das hat es groß gemacht, dieses soziale Netz. Aber in Unternehmen ist es extrem schwierig, obwohl sie eigentlich alle an dem gleichen Thema arbeiten und man eigentlich sagen müsste, hey das ist doch genau das, worum es geht, da ist eine Schere drin, die ich noch nicht so ganz begriffen habe.</p> <p>[...]</p> <p>Es gibt immer noch diese Schere, dass man sagt, hier bin ich privat, und privat will ich gar nicht in diesem Unternehmen sein. Diese Trennung von Privatem und Beruflichem, das kommt da mit rein, dass zu viel Privates gefordert ist von mir, ich muss mich als Persönlichkeit hier mit einbringen, und das wollen viele nicht. [...] Das ist eine Arbeitnehmerkultur, eine Arbeitsstättenkultur [in Deutschland], die wahrscheinlich einer der Hauptgründe ist, warum das so ist.</p>		
A 2	147	147	In dem Moment, wo dafür eine Stelle eingerichtet wird, also ein Social Media Manager da ist, ist das absolut selbstverständlich, dass das läuft, genauso wie es selbstverständlich sein muss, dass das läuft, wenn eine Agentur damit beauftragt wird. Oder ein freier Mitarbeiter damit beauftragt wird. Weil das ist dann ganz klar diese Zuordnung. Wenn es aber eine Aufgabe ist, die jemand bekommt, der bislang in einer Abteilung – generell Pressearbeit, oder Presse- und Öffentlichkeitsarbeit – zuständig war, und soll das jetzt von oben draufgesetzt, obwohl ich den sehr früh schon mitgenommen habe, noch zusätzlich machen, dann wird es nicht so gelebt. Und das ist diese Bruchstelle oder dieser Knackpunkt, die es da gibt, wo es sich dann hinterher auch in schlechterer Qualität oder auch in Unzufriedenheit ausdrückt.	Eine klare personelle Zuordnung - in Person eines Social Media Managers, einer Agentur oder eines freien Mitarbeiters - begünstigt eine erfolgreiche Implementierung erheblich. Bekommt ein PR-Mitarbeiter die Betreuung der PR-Innovation einfach zusätzlich übergeholfen, steht die Implementierung unter einem schlechten Stern.	
A 4	143	143	Weil ich glaube, das lebt alles von der Regelmäßigkeit. Größte Gefahr ist ja, du steigst ein, und es gibt ein riesen Bohei, und dann passiert drei Monate gar nichts. Und das ist bei Unternehmen ja oft so, jetzt haben wir ja was, jetzt ist ja gut, aber das Ding am Leben zu halten, das ist halt wirklich das Schwierige. Und wie oft man da nachfragen muss – habt ihr denn nicht, können wir nicht mal wieder, wir hätten gerne und gebt uns doch mal was, das wäre doch was Schönes – das alles wird schwierig.	Die Implementierung und der Start einer PR-Innovation sind meist nicht das Problem. Eine Herausforderung für die Unternehmen sei es aber oft, den Kanal über die erste Begeisterung hinweg nachhaltig am Leben zu halten: "Größte Gefahr ist ja, du steigst ein, und es gibt ein riesen Bohei, und dann passiert drei Monate gar nichts. Und das ist bei Unternehmen ja oft so, jetzt haben wir ja was, jetzt ist ja gut, aber das Ding am Leben zu halten, das ist halt wirklich das Schwierige."	

A 4	178	179	<p><i>I: Okay, also daran scheitert es nicht. Wenn dann scheitert es daran, dass es keinen Inhalt gibt, der durch den Prozess geschleust werden könnte.</i></p> <p>Richtig. Oder ich meine, natürlich gerät jeder Prozess mal ins Stocken. Bei der Kommunikation ist das eh schwierig, da verändert sich so viel, auch innerhalb des Prozesses, an Inhalten und an Ausrichtungen und Kernbotschaften und was weiß ich. Und wenn Sie sich vorstellen, Sie müssten zwei Wochen Post-Strategie für Facebook abstimmen, das ist von so vielen externen Faktoren abhängig, also alles was Sie sich für zwei Wochen ausdenken, kann schon wieder obsolet sein, bis das Ganze durchgegangen ist. Deswegen, wenn es dann irgendwo hakt, liegt das meistens nicht an dem Prozess. Wenn da einer sagt, ich brauche das bis 10 Uhr zurück, dann bekommt er das in einem Unternehmen bis 10 Uhr zurück. Die sind so.</p>	Die Implementierung scheitert also nicht an den Prozessen, sondern an den Inhalten.
A 5	152	153	<p><i>I: Gab es denn ein Beispiel für einen missglückten Start, weil die Vorbereitungen nicht ausreichend waren?</i></p> <p>Ja, ich glaube das liegt nicht unbedingt an den Abläufen, sondern das sind dann auch andere Rahmenbedingungen. Weil bei einigen Netzwerken ist die Erwartungshaltung so, hey, wir sind da jetzt aktiv, die Leute kommen allein und finden uns und folgen uns, und das ist oft nicht so. Und deswegen ist eigentlich expectation management das Wichtigste, und da zu sagen, okay, das kann jetzt eben mal sechs, sieben, acht Monate dauern, bis ihr da eine relevante Reichweite generiert. Oder zum Teil noch länger. Aber besser organisch richtig wachsen und die richtigen Leute finden. Was nutzen mir 100.000 Facebook-Fans, wenn mich auf Grund des Algorithmus 90.000 nicht sehen und 95.000 da sind, weil sie vor fünf Jahren das iPad gewinnen wollten. Bringt einem nichts, oder wenig. Mit Gewinnspielen oder so kann man natürlich schnell Reichweite aktivieren, aber die richtigen Leute und die richtige Zielgruppe zu haben, das ist das Wichtigste, und das dauert halt manchmal bisschen. Also da ist expectation management wichtig, zu sagen, okay, wir werden jetzt nicht die Hammer Resultate nach zwei Monaten haben.</p>	Die Implementierung von PR-Innovationen kann aufgrund einer falschen Erwartungshaltung des Unternehmens scheitern:
A 5	177	177	<p>Na es hakt dann immer mal in der Implementierung. Das muss auch nicht immer nur die Unternehmensseite sein, das können externe Einflüsse sein, dass irgendetwas bei den Netzwerken sich ändert – Facebook ändert den Algorithmus ja alle fünf Tage so ungefähr, auch in der Agentur kann immer mal was schiefgehen, dann wechseln die Ansprechpartner, ob auf Kunden- oder Agenturseite. Also bei der Implementierung kann viel schiefgehen, das ist einfach so.</p>	
U 2	128	128	<p>Was bei Facebook am Anfang schwierig war, war natürlich Leute im Unternehmen zu finden, die auch Social Media-affin sind. Es hat sich zwar jeder dafür interessiert, für viele war es aber natürlich die Datenkrake – will ich da sein, und dann wissen die ja alles über mich, und da gab es Mitarbeiter, wo wir gesagt haben, jetzt mach doch mal einen Facebook-Account und teste das mal, du musst da ja nicht deinen eigenen Namen angeben, damals noch. Und die haben dann gesagt, da brauche ich ja eine E-Mail-Adresse, um mich da anzumelden, ich habe keine private E-Mail-Adresse. Solche Widerstände müssen Sie dann auch erst mal im Unternehmen überwinden, da gab es aber relativ viel Eigeninitiative aus dem Social Media-Team heraus, die Leute davon zu überzeugen, dass es wichtig ist für das Unternehmen, dass das eine gute Sache ist, dass sie sich das privat mal in Ruhe anschauen sollten, und heute sind einige davon wirklich begeisterte Community-Manager, die sofort beim kleinsten Tweet, wo wir sagen, naja, das ist nur eine Meinungsäußerung oder der will uns verarschen mit seinem Tweet, sofort im Social Media-Tool eine Meldung an die Redaktion schreiben, bitte dem Mitglied antworten, der hat eine Frage. Also die haben wir schon wirklich gut geschult mittlerweile, und die mögen das auch, was sie tun. Aber da gab es am Anfang schon Überzeugungsarbeit zu leisten, gerade bei Facebook und Twitter.</p>	<p>Hier war es zum Einstieg in Social Media eine große Herausforderung, die eigenen Mitarbeiter an die Kommunikation über Social Media heranzuführen und die ausgeprägt vorhandenen Vorbehalte zu überwinden: "Solche Widerstände müssen Sie dann auch erst mal im Unternehmen überwinden, da gab es aber relativ viel Eigeninitiative aus dem Social Media-Team heraus, die Leute davon zu überzeugen, dass es wichtig ist für das Unternehmen, dass das eine gute Sache ist, dass sie sich das privat mal in Ruhe anschauen sollten, und heute sind einige davon wirklich begeisterte Community-Manager, die sofort beim kleinsten Tweet [...] im Social Media-Tool eine Meldung an die Redaktion schreiben, bitte dem Mitglied antworten, der hat eine Frage."</p>
U 8	26	26	<p>Also was wir dann als Paradigmenwechsel bezeichnet haben, ist weg von der Themen- und Expertenbrille hin zur Bedarfsorientierung. Das klingt super simpel, ist es aber leider nicht. Das ist extrem schwierig. Weil wir selber als Kommunikatoren natürlich auch so gedrillt sind von diesem Unternehmen. Das merkte ich an mir selber, ich habe in meinem Team ein gutes Expertenwissen für bestimmte Bereiche. Die können Ihnen zum Beispiel fast so gut wie ein echter Rückversicherer erklären, wie ein bestimmtes Produkt funktioniert. Ob das aber da draußen jemanden interessiert – das wissen meine Pressesprecher schon auch, weil die hören ja vom Journalisten, das brauchst du mir nicht erzählen, interessiert mich nicht, interessiert meine Leser nicht, die haben also schon ein Feedback von der Zielgruppe – trotz allem, auch die sind sehr von ihrer Expertise getrieben. Und dann in eine Bedarfsorientierung rüber zu kommen, das ist gar nicht so einfach. Und wenn wir über Innovations- oder Veränderungsprozesse hier sprechen, das theoretisch aufzumachen ist easy, also jeder weiß, worauf es ankommt, wir wissen alle, wir müssen digitaler werden, wir müssen mehr bedarfsorientiert werden, das weiß und akzeptiert auch jeder Mitarbeiter hier. Aber das im täglichen Leben umzusetzen, ist total schwierig. Und wir arbeiten hier ja immer noch mit den gleichen Experten zusammen. Wir haben hier Professoren, die Ihnen erzählen, ne ne, wir machen jetzt wieder ein Kolloquium und dann tippen wir alle Beiträge des Kolloquiums ab und die produzieren wir als Buch. [stöhnt] Neeee...</p>	
U 8	33	33	<p>Und das ist ein echter Veränderungsprozess, und der ist extrem schwierig. Und als Führungskraft denkt man ja immer, wir haben es doch gesagt, und hier ist das Konzeptpapier dazu und macht doch mal. Und dann sieht man, oh, so funktioniert das irgendwie nicht. Und ich merke es ja auch an mir selber, es gibt natürlich auch Corporate Themen, die wir einfach pushen wollen, da ist mir auch eher egal, ob es jemand hören will. Meine Finanzkommunikation muss ich trotzdem machen. Selbst wenn immer weniger Journalisten zu einer Bilanz-PK kommen, müssen und wollen wir, in welcher Form auch immer, diese Zahlen veröffentlichen. Es gibt natürlich Corporate Messages, die wir aussenden müssen, als Push-Botschaft. [...] Aber wichtiger ist es uns, dieses Thema Bedarfsorientierung stärker in den Köpfen zu verankern, und das ist nicht einfach.</p>	

4.1 internes Change Management

Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	103	103	[internes Change Management insgesamt] Ist 1 bis 2 würde ich sagen.		
A 1	125	126	<i>I: Wird denn auch das interne Change Management bei Ihnen nachgefragt, Roadshows oder interne Kick-offs?</i> Bei deutschen Unternehmen habe ich das doch schon mitbekommen, bei internationalen jetzt tatsächlich weniger. Aber die eher schon familienorientiert sind - zwar auch riesig gewachsen, aber wo man sieht, es war mal aus einer eigenen Struktur heraus - da hat man schon mitbekommen, dass die auf so was Wert legen, auch mit einer gewissen Freude oder Stolz darüber zu sprechen. Auch dass es einfach ein Anliegen ist, die Mitarbeiter da mitzuholen; versus börsennotiert oder international, da ist es eher, mein Gott, wir haben es halt auch, aber es wird einmal eine E-Mail rumgeschickt, wir sind da jetzt, und fertig aus. Also die Information ist schon oft da, aber gar nicht so oft wie man denkt. Also dass man mit Mitarbeitern redet, die sagen, ach, ich wusste gar nicht, dass wir auf Facebook sind. Versus dass es halt wirklich bis ins Detail, die Roadshow, wie Sie sagen, aber das war eher bei Familienunternehmen, ist meine Vermutung.	Change Management wird in großen Unternehmen oft vernachlässigt, während Familienunternehmen oft stolz auf ihr Social Media-Engagement sind und wirklich so etwas wie ein Roadshow nachfragen.	
A 3	114	114	Internes Change Management! Ja, das ist tatsächlich super wichtig. Sie nennen das ja auch Change Management. Das ist so. Das ist häufig ein Change Prozess, nicht nur für die PR-Abteilung. Weil ich muss ja, wenn ich es gut mache, das ganze Wissen, die Stories, aus dem ganzen Unternehmen ziehen. Dazu muss ich den Leuten sagen, wir werden transparenter und dialogischer kommunizieren, wir müssen die Stories von euch einsammeln. Wer ist dann Vorkämpfer und so. Diese Zuhören- und Sammeln-Phase wird häufig vernachlässigt.	Internes Change Management extrem wichtig, vor allem in Hinblick darauf, dass man für die Social Media Kommunikation später oft auf Kooperation im gesamten Unternehmen angewiesen ist. Von den Kunden wird das jedoch oft vernachlässigt.	
A 4	131	131	Aber ich sage es Ihnen ganz ehrlich, diese Workshops mache ich nicht, weil ich etwas erfahren muss, weil ich die Erfahrung habe, ich kann von Kunden wenig Inhaltliches in Sachen Social Media oder auch Technisches, Innovatives, Konzeptionelles erfahren. Ich will, dass die Leute an einem Strang ziehen. Ich will, dass die mitgearbeitet haben. Deswegen mache ich hauptsächlich die Workshops. Ich gehe jetzt davon aus, ich kenne das Unternehmen, und die wollen Social Media von mir. Ich arbeite schon seit vier, fünf Jahren für die. Dann muss ich keinen Workshop machen. Dann kann ich sagen, ja, ich weiß, was ihr tut, ich kenne euch in- und auswendig, brauche ich keinen Workshop. Dennoch mache ich immer einen Workshop mit denen, weil die sich überhaupt mal gemeinsam mit dem Thema beschäftigen sollen. Das hat eher was mit Organisationsentwicklung, mit Teamentwicklung zu tun, als mit gib mir Material, damit ich ein gutes Konzept mache. Ich lasse die auch mitarbeiten am Konzept, die dürfen, müssen und sollen da auch ganz viel dran ändern und sich einbringen. Nichts ist schlimmer, als wenn man einfach gedankenlos das Konzept von der Agentur nimmt und sagt, naja, das haben die uns ja aufs Auge gedrückt. Ich will ja, dass die am Ende sagen, okay, das ist mein Konzept. Das ist das größte Lob für eine Agentur, wenn die unser Layout wegschmeißen, das in ihre Power Point reinkopieren und sagen, kuck mal, das ist mein Konzept. Dann habe ich es ja geschafft, dann ist ja alles gut.	Auch ein Kick Off-Workshop mit der Agentur kann mehr dem internen Change Management als der konkreten Projektplanung oder Strategieerstellung dienen: "Ich will, dass die Leute an einem Strang ziehen. Ich will, dass die mitgearbeitet haben. Deswegen mache ich hauptsächlich die Workshops."	
A 5	149	149	Wenn so etwas immer wieder torpediert wird oder Leute von dem Nutzen nicht überzeugt sind, kann es auch sein, dass man das Projekt wieder einstellt natürlich. Also im Interesse der Leute, die die Vorkämpfer sind, ist es wichtig, die wichtigsten Stakeholder mit an Bord zu holen, von denen auch Inhalte einzufordern.		
U 2	123	123	Über die Zeit hat man gemerkt, dass es so unterschiedliche Interessenlagen gab, wer was kommunizieren möchte im Haus. Ist natürlich schwierig, wenn sie so ein großes Haus haben, mit 18 Regionalclubs, mit den verschiedensten Fachbereichen. Am Anfang wurde nur die enorme Reichweite von Facebook gesehen, da wollte jeder mal drauf, egal wie sinnvoll der Post war oder nicht. Und da musste man viel moderieren ins Unternehmen hinein, das haben die Fachbereiche dann aber auch relativ schnell verstanden, dass verschiedene Dinge gehen und verschiedene Dinge nicht gehen, die dann einfach den Aufwand nicht lohnen, wenn man 5.000 oder 2.000 Leute erreicht. Mittlerweile ist das alles viel professioneller bei uns, auch von der Auswertung her. Wie gut läuft ein Post, wann machen wir den, machen wir den mit Foto oder nicht, ist das Foto verlinkt oder nicht, ist ein Video drin oder nicht. 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.	Während der Implementierung von Facebook vor allem wichtig, die inhaltliche Hoheit der Abteilung Digitale Kommunikation über die Kommunikation auf Facebook zu erklären und durchzusetzen:	
U 2	144	144	Sehr wichtig.		
U 3	38	38	Es hilft mir gar nichts, theoretisch, wenn ich anfangs zu monitoren, matchen und entscheiden und Strategie zu entwickeln, wenn ich keine Akzeptanz habe. Gerade in sagen wir mal etablierten Unternehmen, die schon seit mehr als fünf Jahren auf dem Markt sind, sind Strukturen vorhanden und alles was neu ist, wird erst mal sehr kritisch beäugt. Das heißt, wenn ich es nicht schaffe, vorher eine Akzeptanz zu schaffen, wird es mir sehr schwerfallen, den Rest zu machen.	Interne Akzeptanz zu erreichen war und ist dem Experten ein zentrales Anliegen. Er hält die interne Akzeptanz für die Grundvoraussetzung, damit eine PR-Innovation im Unternehmen erfolgreich sein kann.	
U 3	38	38	Aber an der Akzeptanz muss man von vornherein arbeiten, und das ist auch nicht ein Schritt, der irgendwann abgeschlossen ist, sondern das läuft permanent, das hört nicht auf.		
U 3	40	40	In alle Richtungen. Das grüne Licht ist das Wichtigste, aber es hilft mir natürlich nichts, wenn ich das grüne Licht von oben habe, dann aber nicht an Content ran komme, weil die Leute sehr zaghaft sind und sagen: Oh ja, ist ein tolles Thema, aber auf diesem Internetz, da lieber nicht. Das heißt ich muss Akzeptanz im 360 Grad-Bereich schaffen, sonst stehe ich ohne Futter da.	Das betrifft sowohl das "grüne Licht von oben" als auch die Akzeptanz der Kollegen:	
U 3	135	135	Also Social Media ist im Grunde ein Change-Projekt. Es erfordert eine sehr starke Verhaltensänderung im Unternehmen. Und insofern sollte es genau so gehandhabt werden wie jedes Change-Projekt. Und da ist die interne Akzeptanz einfach an ganz vorderer Stelle mit sehr hoher Wichtigkeit. Also da muss man viel Arbeit leisten. Ich mache das, auch wenn ich es so einfach hatte, auch heute immer noch. Ich spreche auf relativ vielen internen Veranstaltungen zum Thema Social Media - was bringt es uns, was machen wir damit, was sollte ich als normaler Mitarbeiter vielleicht tun oder lassen, wo kann es für mich als Mitarbeiter gefährlich werden. Ich stelle das Thema Social Media jeden Monat auf unserer Veranstaltung für neue Mitarbeiter vorf...]. Also ich werbe immer wieder und sehr stark für Akzeptanz und höre auch nicht auf. Ich hab auch hin und wieder Veranstaltungen in unserer Corporate University, das heißt, wir haben einen Bereich, wo wir die Executives weiterbilden und weiterentwickeln [...] Das ist eine neverending process. Kostet mich ungefähr, wenn ich auch Training von Social Media-Leuten dazurechne, vierzig Prozent meiner Arbeitszeit.	Er ist bis heute als interner Vorkämpfer für Social Media unterwegs und wirbt für Akzeptanz: "Ich spreche auf relativ vielen internen Veranstaltungen zum Thema Social Media - was bringt es uns, was machen wir damit, was sollte ich als normaler Mitarbeiter vielleicht tun oder lassen, wo kann es für mich als Mitarbeiter gefährlich werden. Ich stelle das Thema Social Media jeden Monat auf unserer Veranstaltung für neue Mitarbeiter vorf...]. Also ich werbe immer wieder und sehr stark für Akzeptanz und höre auch nicht auf. Ich hab auch hin und wieder Veranstaltungen in unserer Corporate University, das heißt, wir haben einen Bereich, wo wir die Executives weiterbilden und weiterentwickeln [...] Das ist eine neverending process. Kostet mich ungefähr, wenn ich auch Training von Social Media-Leuten dazurechne, vierzig Prozent meiner Arbeitszeit.	
U 3	145	145	Insgesamte Priorität des Change Managements - eine ganz klare Eins.		
U 4	132	132	Und dass man intern gut vernetzt ist, und auch die Akzeptanz geschaffen hat, bei den Leuten, mit denen man zusammenarbeiten möchte, idealerweise auch im gesamten Unternehmen. Weil wir wissen ja noch gar nicht, mit wem wir übermorgen zusammenarbeiten werden. Wir haben deswegen auch eine riesengroße interne Kampagne gefahren, um Akzeptanz zu fördern. Wir haben da Filme gedreht, wir haben da mit einem Avatar gearbeitet, wir haben Plakate gemacht, wir haben eine interne Social Media-Gruppe in unserem Intranet dafür. Wir wollen auch mittelfristig mit Ambassadors arbeiten, die wir dann ein- zweimal im halben Jahr einladen und denen erzählen, was so abgeht. Die wir dann vielleicht auch mal einbinden können in Kommunikationsmaßnahmen. Und so wollen wir halt die Akzeptanz für das Thema Social Media im weitesten Sinne fördern. Und damit ist es dann auch einfacher für so einen Blog. Wenn wir dann kommen, hier, wir wollen gerade einen Post schreiben über dies das und jenes. Und manchmal schreiben wir auch über irgendeinen Schwachsinn, wo kein Pressesprecher der Meinung ist, das ist relevant. Aber das interessiert die Leute halt zum Teil schon.	Auch hier hatte und hat die Förderung der internen Akzeptanz für den Blog und andere Social Media-Kanäle sehr hohe Priorität:	
U 5	42	42	Die positive Sache daran ist, wir haben sehr viele eigene Mitarbeiter mit auf die Reise nehmen können. Und das macht man ja sonst in einer Kampagne nicht. Und da haben wir gemerkt, dass sich das durchaus gelohnt hat. Deswegen auch die Idee mit der Mitarbeiter-App.		
U 5	66	66	Natürlich muss ich in einem so großen Unternehmen die Leute mitnehmen. Die können nicht plötzlich morgens in der Zeitung lesen, dass da irgendwas Neues ist. Also interne Kommunikation immer vor externer Kommunikation. Nichts ist peinlicher, als wenn mein Unternehmen etwas macht, und ich habe noch nie was davon gehört. Ganz schlecht.		
U 6	63	63	Also ganz wichtig ist es, die Perspektive des internen Stakeholders einzunehmen. Und wenn ich das nicht gleich mitdenke, wenn ich etwas Neues entwickle, und nur schaue, wie ich damit draußen gut ankomme, ist es sehr schwer, intern Akzeptanz zu bekommen, zu Recht ja auch. Weil die Kollegen aus den Geschäftsbereichen, die haben halt Partikularinteressen, und auch eigene Aufträge und Zielgruppen, auch eigene Vorstellungen von der Marke und eigene DNAs in ihrer Kultur zum Teil. Also wenn ich das nicht klug von Anfang an innenpolitisch mitdenke, ist es sehr schwer, Dinge durchzusetzen.	Um Akzeptanz für ein neues PR-Format zu erreichen, hat der Interviewpartner die Perspektive der internen Stakeholder angenommen und das Format bewusst thematisch so breit gestaltet, dass verschiedene Geschäftsbereiche integriert werden können, die den Content dann teilweise finanzieren und distribuieren.	

U 7	22	22	In diesem Transformationsprozess befinden wir uns also gerade. Im Moment machen das wenige Leute bei mir, in der Zukunft hoffe ich, dass wir mehr Leute haben, die aus ihren klassischen Verantwortungsbereichen der Kommunikation auch Social Media-fähig werden. Das ist ein langer Weg, weil nicht alle Betroffenen Mitarbeiter Mitte 30 sind, so wie meine Mitarbeiter, sondern eher Ende 50, so wie ich.	Zum internen Change-Prozess gehört es, dass alle Mitarbeiter der Kommunikationsfunktion - nicht nur aus der digitalen Kommunikation - zur Kommunikation über soziale Medien befähigt werden sollen: "Das ist ein langer Weg, weil nicht alle Betroffenen Mitarbeiter Mitte 30 sind, so wie meine Mitarbeiter, sondern eher Ende 50, so wie ich."	
U 7	73	73	Das haben wir gemacht, es gab auch Diskussionsforen und Chats bei der Einführung im Vorfeld mit denen, die Kanäle betreiben. Also wir haben das ja auch intern ein bisschen breiter getreten. Da konnten Leute Fragen stellen und ihre Erfahrungen reinbringen und darüber wurde dann berichtet. Wir hatten Externe mit dabei und Kritiker von Banken, aber das geht jetzt über die Frage hinaus.	Hier gab es eine breite interne Kommunikation im Vorfeld der Einführung des Blogs: "es gab auch Diskussionsforen und Chats bei der Einführung im Vorfeld mit denen, die Kanäle betreiben. [...] Da konnten Leute Fragen stellen und ihre Erfahrungen reinbringen und darüber wurde dann berichtet."	
U 7	121	121	Was die stärkste Überzeugungskraft hat, ist, wenn wir helfen konnten, dass andere Kommunikationsdisziplinen ihren Job anders, erweitert, erfolgreicher in eine positive Wahrnehmung bringen konnten. Das war gerade bei den Kollegen der politischen Kommunikation total wichtig. Mit denen haben wir extra noch zusammengesessen und sie beraten, wie sie Social Media einsetzen können, obwohl die zunächst sehr skeptisch waren. Und die waren dann plötzlich besser durch das, was wir für die gemacht haben. Und das waren für mich die besten Fürsprecher.	Wichtig für die interne Akzeptanz war, dass die Mitarbeiter der Onlinekommunikation andere Kommunikationsdisziplinen zum Einsatz sozialer Medien beraten konnten: "Das war gerade bei den Kollegen der politischen Kommunikation total wichtig. Mit denen haben wir extra noch zusammengesessen und sie beraten, wie sie Social Media einsetzen können, obwohl die zunächst sehr skeptisch waren. Und die waren dann plötzlich besser durch das, was wir für die gemacht haben. Und das waren für mich die besten Fürsprecher."	
U 8	23	23	Wir sind zum Teil auch Treiber in diesem Unternehmen, gerade was Social Media angeht, da macht man sich nicht nur Freunde mit. Aber das sehen wir wirklich, und das meine ich auch mit mitgestalten, dass wir als Kommunikatoren hier eine treibende Rolle haben, und zwar wirklich für das Business, nicht nur, damit uns Medien oder Blogger oder sonst wer cool findet, sondern wir wollen ganz ganz geschäftsorientiert sein, dass wir zum Beispiel über Social Media auch Kunden erreichen. Das ist einer der Punkte, die wir hier extrem getrieben haben. Gegen viele Widerstände und auch immer noch Widerstände, und auch gegen gar nicht nur Widerstände, sondern vielleicht auch Unverständnis.	Die Expertin sieht es nicht nur als ihre Aufgabe, durch den Einsatz sozialer Medien der Unternehmenskommunikation einen "cooleren" Anstrich zu geben, sondern die digitale Transformation für das gesamte Unternehmen voranzutreiben:	
U 8	27	27	Und das alles müssen Sie als Kommunikationsabteilung dann auch in die Köpfe und die Herzen und die Hände Ihrer Mitarbeiter bekommen.		
U 8	28	28	Denn Sie müssen Ihren Geschäftspartner hier im Haus davon überzeugen, warum er etwas auf LinkedIn machen soll. Sie müssen am Anfang so ungefähr seine Hand führen und das reintippen. Wir haben, das darf man gar nicht laut sagen, einen Experten für Cyber Insurance, der war nicht auf LinkedIn. [Pause] Inzwischen ist der super auf LinkedIn unterwegs, das ist nicht der Punkt, der ist sehr lernfähig. Aber das sind so Momente, wo Sie dann merken, was Sie auch alles müssen, das können wir natürlich nicht alleine als Kommunikationsabteilung leisten, wir haben hier in München 3.800 Mitarbeiter, davon sind 1.000 Client Manager, wir können nicht neben denen sitzen und ihnen helfen, auf ihrem iPhone einen LinkedIn Post zu formulieren. Was wir aber machen können, ist ihnen Material anzubieten, das sie benutzen können und sie beraten, das machen wir mittlerweile auch nicht mehr alleine, da gibt es Schulungen, HR ist da auch mit aufgesprungen, die haben auch verstanden, dass das ein wichtiger Punkt ist. Und so schulen wir inzwischen unsere Client Manager, dass sie auf Social auch mit ihren Kunden kommunizieren können. Das ersetzt nicht Telefonate, und die sollen auch sonst mit ihren Kunden kommunizieren, nicht nur auf Social. Aber sie sollen auch Social nutzen. Und da waren wir echt ein Treiber. Das meinte ich vorhin mit Mitgestalten. Da sind wir gegen tausend Widerstände gelaufen und laufen auch immer noch gegen einzelne.	Sie sieht es als Aufgabe ihrer Abteilung, Mitarbeitern aller Geschäftsbereiche - etwa im Vertrieb - Kompetenzen in der Nutzung sozialer Medien für ihren Arbeitsbereich zu vermitteln:	
U 4	128	128	Das ist überhaupt kein Problem. Da haben wir hier eine Redakteurin, die macht das. Und die macht das in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen, und die freuen sich, wenn sie da reinkommen. Also da haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht mit dem Blog. Da ist jetzt keiner der sagt, igit, der böse Blog, ich will da nicht rein. Also das ist sehr geschätzt, dieses Instrument. Und einmal haben sogar die Tagesthemen Content aus dem Blog genommen. Das war eigentlich das Beste, was uns passieren konnte. Die haben unsere Sicht, die wir dort beschrieben haben, wiedergegeben. Also der Blog ist intern sehr gut angenommen worden und ist auch sehr erfolgreich gestartet. Und da hatten wir ehrlich gesagt keine Probleme.	Hier hatte der Blog von Anfang an eine gute interne Akzeptanz, was der Interviewpartner unter anderem auf eine engagierte Redakteurin zurückführt sowie darauf, dass einmal "sogar die Tagesthemen Content aus dem Blog genommen" haben, was eine deutlich positive Wirkung nach Innen hatte.	
U 8	33	33	Und das ist ein echter Veränderungsprozess, und der ist extrem schwierig. Und als Führungskraft denkt man ja immer, wir haben es doch gesagt, und hier ist das Konzeptpapier dazu und macht doch mal. Und dann sieht man, oh, so funktioniert das irgendwie nicht. Und ich merke es ja auch an mir selber, es gibt natürlich auch Corporate Themen, die wir einfach pushen wollen, da ist mir auch eher egal, ob es jemand hören will. Meine Finanzkommunikation muss ich trotzdem machen. Selbst wenn immer weniger Journalisten zu einer Bilanz-PK kommen, müssen und wollen wir, in welcher Form auch immer, diese Zahlen veröffentlichen. Es gibt natürlich Corporate Messages, die wir aussenden müssen, als Push-Botschaft. [...] Aber wichtiger ist es uns, dieses Thema Bedarfsorientierung stärker in den Köpfen zu verankern, und das ist nicht einfach.	Das sei ein schwieriger Veränderungsprozess voller Widerstände.	
4.1.1 unmittelbar betroffene Mitarbeiter / Abteilungen frühzeitig und umfassend einbeziehen					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 2	130	130	[betroffene Mitarbeiter einbeziehen] Wenn es die Kernaufgabe eines Social Media Manager ist, ist es wiederum eine Selbstverständlichkeit, da brauche ich das nicht zu machen, denn er beschäftigt sich ja automatisch damit. Aber nochmal zurück diese zwei, drei Jahre: In den Workshops, die wir gemacht haben mit den Kunden, war es tatsächlich so, wir mussten die ganz früh mit rein holen, weil es einen Einfluss auf ihre Tagesarbeit hatte. Weil es ein komplett neues Arbeiten ist, wo schnell gearbeitet und reagiert werden muss, wo die Abstimmungswege nicht mehr so hierarchisch sind wie es bei Pressemitteilungen der Fall war. Von daher ist es immer sehr wichtig gewesen, die Leute früh mit rein zu holen, ganz klar. Aber ich wiederhole mich, es werden immer weniger, denen man das Rad erst mal neu erklären muss.	Frühe Einbeziehung betroffener Mitarbeiter hatte zu Beginn der Kommunikation in sozialen Medien einen sehr hohen Stellenwert: "wir mussten die ganz früh mit rein holen, weil es einen Einfluss auf ihre Tagesarbeit hatte. Weil es ein komplett neues Arbeiten ist, wo schnell gearbeitet und reagiert werden muss, wo die Abstimmungswege nicht mehr so hierarchisch sind wie es bei Pressemitteilungen der Fall war." Das werde aber weniger wichtig, je bekannter das Prinzip Social Media bereits ist.	
A 4	143	143	Und für die interne Akzeptanz ist einfach wichtig, die Leute rechtzeitig zu informieren. Deswegen mache ich das gerne mit den Workshops, weil dann habe ich ein paar Promotoren oder Botschafter, die das Thema ins Unternehmen tragen, und das gebe ich denen auch als Auftrag mit.	Findet es für die interne Akzeptanz grundsätzlich wichtig, mit Kommunikation befasste Mitarbeiter rechtzeitig über Neuerungen zu informieren und zu Multiplikatoren zu machen: "Deswegen mache ich das gerne mit den Workshops, weil dann habe ich ein paar Promotoren oder Botschafter, die das Thema ins Unternehmen tragen, und das gebe ich denen auch als Auftrag mit."	
U 2	135	135	Sehr wichtig.		
U 3	139	139	Eins.		
U 4	132	132	Und dass man intern gut vernetzt ist, und auch die Akzeptanz geschaffen hat, bei den Leuten, mit denen man zusammenarbeiten möchte, idealerweise auch im gesamten Unternehmen.		
U 5	68	68	Die Mitarbeiter im Callcenter haben wir konfrontiert... Allerdings sind wir ja in dem Fall ohne Absender auf den Markt gegangen, und da war es wirklich so, dass nur eine Handvoll Leute überhaupt auch in dem Unternehmen darüber Bescheid wussten.	Mitarbeiter waren vor dem Start der Kampagne nicht informiert. Nur wenige Mitarbeiter wussten über die Kampagne vor ihrem Start überhaupt Bescheid, da sie einen gewissen Geheimnischarakter hatte.	
U 5	84	84	Das ist wichtig.		

U 7	120	120	Wir haben natürlich immer wieder die Mitarbeiter selber mitgenommen. Wir haben Formate, die ich selber entwickelt habe. Ich habe meine Kollegen aus dem Management-Board sehr gut immer wieder mitgenommen. Wir haben auch die Führungskräfte eine Ebene darunter immer wieder eingeladen und einen Schulterblick gemacht, wo wir denen auch beibringen konnten, was wir von deren Einheiten eigentlich erwarten. Und dann haben wir auf der Arbeitsebene natürlich sehr früh diese Redaktionsrunden eingeführt. Da war an Redaktion noch gar nicht zu denken, da war vieles vermittelndes, also zu sagen, das machen wir, in die Richtung wird es gehen, das brauchen wir dann später von euch. Alle vier, fünf Wochen haben wir mit den Kommunikationskollegen zusammengesessen und haben die schrittweise mitgenommen. Das haben wir natürlich auch mit den Segmenten gemacht, also vor allem mit den Kollegen aus dem Privatkundengeschäft und den HR-Kollegen. Damit bauen Sie natürlich auch eine immense Erwartungshaltung auf, das ist der Nachteil daran. Und bevor der wirkliche Start war, gab es nochmal eine Veranstaltung für Führungskräfte, zweieinhalb Stunden habe ich alle zusammengeholt und hab denen erklärt, was passieren wird, was sich ändern wird, welche Chancen und Risiken drinstecken. Und natürlich haben wir alle Mitarbeiter in der Konzernkommunikation auch zu einer Veranstaltung eingeladen. Anfang September. Da war die Beta-Version auch teilweise schon befüllt, und dann haben wir denen gesagt, was da alles passieren wird, so dass die auch sprechfähig waren. Und dann waren da auch relativ wenige Widerstände.	lin der Entstehungszeit des Blogs wurden betroffene Mitarbeiter verschiedener Abteilungen und Hierarchiestufen sehr planvoll und umfassend einbezogen: " Ich habe meine Kollegen aus dem Management-Board sehr gut immer wieder mitgenommen. Wir haben auch die Führungskräfte eine Ebene darunter immer wieder eingeladen und einen Schulterblick gemacht, wo wir denen auch beibringen konnten, was wir von deren Einheiten eigentlich erwarten. Und dann haben wir auf der Arbeitsebene natürlich sehr früh diese Redaktionsrunden eingeführt. Da war an Redaktion noch gar nicht zu denken, da war vieles vermittelndes, also zu sagen, das machen wir, in die Richtung wird es gehen, das brauchen wir dann später von euch. Alle vier, fünf Wochen haben wir mit den Kommunikationskollegen zusammengesessen und haben die schrittweise mitgenommen. Das haben wir natürlich auch mit den Segmenten gemacht, also vor allem mit den Kollegen aus dem Privatkundengeschäft und den HR-Kollegen. [...] Und bevor der wirkliche Start war, gab es nochmal eine Veranstaltung für Führungskräfte, zweieinhalb Stunden habe ich alle zusammengeholt und hab denen erklärt, was passieren wird, was sich ändern wird, welche Chancen und Risiken drinstecken. Und natürlich haben wir alle Mitarbeiter in der Konzernkommunikation auch zu einer Veranstaltung eingeladen." Dadurch waren die internen Widerstände gering. Der Nachteil an einem solchen Vorgehen sei allerdings, dass eine sehr hohe Erwartungshaltung aufgebaut werde.	
U 8	27	27	Jetzt finden Sie in unserem Unternehmen von der Altersstruktur eher keine Digital Natives und schon gar keine Nerds, also viele Kollegen sagen, Facebook ist was für meine Kinder, aber nicht für mich. Also das war schon eine Missionarsarbeit, zu sagen, dass wir als B2B-Unternehmen... Da heißt es dann immer, aber mein Kunde ist ja nicht Lieschen Müller auf der Straße, das ist der CFO eines großen Erstversicherers! Der ist doch nicht auf Facebook! Da sage ich, nein, der ist vielleicht auch nicht auf Facebook, aber der ist wahrscheinlich auf LinkedIn, und vielleicht auch noch bei Twitter. Also haben wir mal richtig gepusht, dass unsere ganzen Client Manager auf LinkedIn sind und mal schauen, oh, da sind ja auch ganz viele unserer Kunden! Überraschung!	Die Interviewpartnerin berichtet von "Missionarsarbeit", um ihre Kollegen davon zu überzeugen, dass Social Media-Kommunikation auch für ein B2B-Unternehmen vorteilhaft ist.	
U 9	125	125	Gleichzeitig ist es halt so, wenn es um reine Ausführungssachen geht oder ich sage, die Entscheidung ist gefallen, und ich bereite das jetzt vor, dann muss ich jemanden auch nicht früher als nötig einbeziehen, sondern das ist dann halt so. Das wird dann halt kommuniziert. Also 1 bis 2. Also das gilt für alles. Es gibt so viele Informationen, die muss man gar nicht vorhalten, die kann man einfach offen und transparent haben, weil das ein größeres Vertrauen schafft einfach wenn das da ist, auch unter den Mitarbeitern.		
4.1.2 interne Vorkämpfer einbeziehen					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	100	100	Ja. Interne Vorkämpfer, ja, ist wichtig, weil sonst wird es halt nicht gemacht.		
A 2	53	53	die Frage, wer kann mir hinterher Input liefern, Content liefern. Und wer kann redaktionell vielleicht noch eingebunden werden, wie kann ich einen Corporate Blog unter Umständen mit Leben füllen. Das sind aber sehr spezifische Geschichten, die nicht eine generelle Evaluierung erfordern. Sondern in dem Moment, wo es um ein Instrument geht, wo ich die Mitarbeiter mit rein holen will, dann ist es wichtig dass ich weiß, was sie selber machen. Also auch da, eine generelle Antwort kann ich hier nicht geben an dieser Stelle. Das ist eine typische Corporate Blog-Geschichte, wo ich Leute brauche, die auch aktiv sind. Denn das ist eine Erfahrung aus den letzten Jahren. Social Media zu verordnen ist ganz schwer möglich. Social Media muss wirklich gewollt sein von denen, die es betreiben im Unternehmen. Aber ich mache aus jemandem, der keine Affinität hat dazu, keinen Fan von Twitter oder sonstwas.	Gerade bei einem Format wie einem Corporate Blog, der von Beteiligung der Mitarbeiter lebt, sei es wichtig, affine Mitarbeiter zu finden und einzubeziehen. Man könne allerdings Social Media nicht verordnen: "Social Media muss wirklich gewollt sein von denen, die es betreiben im Unternehmen. Aber ich mache aus jemandem, der keine Affinität hat dazu, keinen Fan von Twitter oder sonstwas."	
A 2	131	133	[interne Vorkämpfer] Ganz schwieriges Thema. Wenn es interne Vorkämpfer gibt, haben die sehr oft einen Nerd-Charakter. Was in Organisationen dann schnell dazu führen kann, dass die anderen sagen, der macht das sowieso, brauch ich mich ja nicht darum zu kümmern. Hat also Vor- und Nachteile diese Vorkämpfer-Geschichte. Schwierig. Auch da, wenn es einen Social Media Manager gibt beispielsweise, dann würde ich den ja nicht als Vorkämpfer bezeichnen. <i>I: Nee. Vorkämpfer wäre ja eher der Chef oder irgendeine exponierte Persönlichkeit. Nee, unter Vorkämpfer verstehe ich an der Stelle nicht den Vorgesetzten, sondern das sind die, die sich schon mit so einem Thema beschäftigen. Da gibt's also jetzt den Blogger im Unternehmen, den habe ich ja über die Analyse schon gefunden, wenn ich sie entsprechend mache, wenn ich nach Lehrbuch vorgehe, ich habe den identifiziert und ich nehme den aktiv mit rein, weil der ja schon als Vorkämpfer ein Vorbild sein könnte, theoretisch. Das hat aber Vor- und Nachteile. Wenn der ein Nerd-Image hat, dann wird das schwierig.</i>	Das Thema interne Vorkämpfer hält der Experte für schwierig, denn möglicherweise hätten sehr engagierte Social Media-Enthusiasten einen "Nerd-Charakter", was sich nachteilig auswirken könne: "Und da ist es so, dass ich festgestellt habe, wenn jemand Instagram sehr intensiv nutzt, dann hat der schnell diesen Nerd-Charakter und dann ist es eher sogar nachteilig, weil das Instrument mit der Person verbunden wird. Und dann ist es nicht mehr objektiv in der Betrachtung, und das kann nachteilig sein." Zudem würden sich Mitarbeiter dann darauf verlassen, dass die Verantwortung für die Social Media-Kommunikation alleine bei diesem "Nerd" liege: "Was in Organisationen dann schnell dazu führen kann, dass die anderen sagen, der macht das sowieso, brauch ich mich ja nicht darum zu kümmern."	
A 2	136	136	Und da ist es so, dass ich festgestellt habe, wenn jemand Instagram sehr intensiv nutzt, dann hat der schnell diesen Nerd-Charakter und dann ist es eher sogar nachteilig, weil das Instrument mit der Person verbunden wird. Und dann ist es nicht mehr objektiv in der Betrachtung, und das kann nachteilig sein. Also das sind jetzt so Aspekte, die tatsächlich schon aufgetaucht sind in der Arbeit.		
A 4	143	143	Deswegen mache ich das gerne mit den Workshops, weil dann habe ich ein paar Promotoren oder Botschafter, die das Thema ins Unternehmen tragen, und das gebe ich denen auch als Auftrag mit. Das müsst ihr ins Unternehmen tragen, ihr seid unsere Stimme, aber auch unsere Ohren ins Unternehmen. Also ihr erklärt unsert Leitbild – deswegen halte ich das Leitbild für vergleichsweise wichtig bei Social Media – ihr erklärt das in Richtung Unternehmen, damit wir dann leichter an Themen kommen. Und ihr seid auch dafür zuständig, die Themen zu holen oder die Leute zu motivieren, uns Themen zu geben. Und das geht halt mit guter interner Kommunikation, mit einem typischen Change Management und so weiter.	Berichtet, dass er die Workshops mit seinen Kunden zur Einführung von PR-Innovationen auch deswegen durchführt, um Vorkämpfer zu gewinnen: "Deswegen mache ich das gerne mit den Workshops, weil dann habe ich ein paar Promotoren oder Botschafter, die das Thema ins Unternehmen tragen, und das gebe ich denen auch als Auftrag mit. Das müsst ihr ins Unternehmen tragen, ihr seid unsere Stimme, aber auch unsere Ohren ins Unternehmen. [...] Und ihr seid auch dafür zuständig, die Themen zu holen oder die Leute zu motivieren, uns Themen zu geben."	
A 5	124	126	Also die wichtigsten Stakeholder mit an Bord zu holen, damit man auch Fürsprecher generiert. <i>I: Haben denn manche Kunden wirklich so ein Vorkämpfer-Konzept? Ja, das kommt vor.</i>		
U 2	128	128	Solche Widerstände müssen Sie dann auch erst mal im Unternehmen überwinden, da gab es aber relativ viel Eigeninitiative aus dem Social Media-Team heraus, die Leute davon zu überzeugen, dass es wichtig ist für das Unternehmen, dass das eine gute Sache ist, dass sie sich das privat mal in Ruhe anschauen sollten, und heute sind einige davon wirklich begeisterte Community-Manager, die sofort beim kleinsten Tweet, wo wir sagen, naja, das ist nur eine Meinungsäußerung oder der will uns verarschen mit seinem Tweet, sofort im Social Media-Tool eine Meldung an die Redaktion schreiben, bitte dem Mitglied antworten, der hat eine Frage.	Durch Überzeugungsarbeit des Social Media-Teams wurden einige zunächst skeptische Mitarbeiter zu begeisterten Community Managern.	
U 2	129	130	<i>Wie war das denn bei den Blogs? Da brauchen Sie ja in Input aus den Fachabteilungen, das ist ja oft nicht so einfach.</i> Ne, das kam alles aus der Online-Redaktion tatsächlich und dann war es auch entsprechend dünn in verschiedenen Bereichen. Und es hat sich dann meistens gefügt, dass wirklich Kollegen aus den Redaktionen oder Fachbereichen auch extrem affin waren und gesagt haben, ich kenne mich da aus, ich liefere euch gerne was zu, was muss ich da machen. Braucht ihr Bilder, könnt ihr euch die selber organisieren, wie lange soll der Text sein. Ich will noch mal drüberlesen, wenn ihr es fertig habt, oder auch nicht. Manche stellen es gleich selber online im Blog, also auch ganz unterschiedliche Begeisterungsgrade innerhalb der Kollegenschaft, aber es hat bisher wunderbar funktioniert. Also wir mussten jetzt keinen zum Jagen tragen, sondern die kamen eigentlich von selber und haben auch angeboten, für die News App zum Beispiel, wir sind auf einem Termin bei einem Autohersteller oder bei einem Motorsporttermin, und müchtet ihr da was für die News App haben, ich schreibe euch da was.		
U 2	136	139	Sehr wichtig. Vorkämpfer ist ein schönes Wort. <i>I: Haben Sie denn Vorkämpfer gehabt als Sie in Social Media eingestiegen sind?</i> Das war ein neuer Kollege, der damals sehr Social Media-affin war. Und der musste auch viel dieser eben geschilderten Überzeugungsarbeit leisten. Hat das aber super gemacht. Hat Vielen die Angst genommen.	Ein neu eingestellter, sehr social Media-affiner Kollege hatte die Rolle des Vorkämpfers, der Überzeugungsarbeit geleistet und vielen Mitarbeitern die Angst vor sozialen Medien genommen hat.	
U 3	137	137	Ja, ich muss da einfach so ein bisschen der - ich mag das Wort nicht - der Evangelist sein, innerhalb des Unternehmens.	Interviewpartner selbst der "Evangelist" für Social Media.	
U 3	140	140	Ja, natürlich. Eins!		

U 4	132	132	Wir wollen auch mittelfristig mit Ambassadoren arbeiten, die wir dann ein- zweimal im halben Jahr einladen und denen erzählen, was so abgeht. Die wir dann vielleicht auch mal einbinden können in Kommunikationsmaßnahmen.	Plant in der digitalen Kommunikation mit "Ambassadoren" zu arbeiten, die regelmäßig eingeladen und über Neuerungen in der Kommunikation informiert werden sollen, um die Neuigkeiten ins Unternehmen zu tragen.	
U 4	140	141	<i>I: Wer waren denn Ihre Vorkämpfer?</i> Ich habe einen Kollegen noch aus dem Sales, der sich also um B2C kümmert, ich mache ja Corporate Communications, und mit dem habe ich das zusammen gemacht, und das war hilfreich. Sozusagen von zwei Seiten nach oben gebohrt.		
U 5	85	85	Ja, könnte man sagen, wir hatten interne Vorkämpfer.		
U 7	124	124	Ja, ganz wichtig, habe ich gesagt. HR und so ein paar Kollegen, die schon unterwegs waren. Das sind unsere besten Freunde, die sind jetzt auf dem Blog. Vorher waren die allein unterwegs und hatten eine Reichweite von 400 oder so, also unterhalb jeder Wahrnehmungsschwelle.	Kollegen aus anderen kommunikationsnahen Bereichen, die bereits Erfahrung mit der Social Media-Kommunikation hatten, wurden als Vorkämpfer einbezogen.	
U 9	33	33	In großen Unternehmen braucht man meistens ein paar Leute, die etwas anschieben, weil du kannst dich auch ganz gut hinter dem, was gerade läuft, so verstecken und nur das Normale machen.		
U 9	126	126	Ja, unbedingt. Ganz ganz wichtig. Weil es gibt immer ein paar Leute, die technisch versiert sind und die dir noch mit Argumenten helfen oder die dich unterstützen. Und wenn man mal eine Diskussion über ein neues Tool hat, ist immer hilfreich, wenn man nicht alleine gegen acht Leute argumentiert.	Der Interviewpartner sucht sich bevorzugt technisch versierte Kollegen als Vorkämpfer, "die dir noch mit Argumenten helfen oder die dich unterstützen. Und wenn man mal eine Diskussion über ein neues Tool hat, ist immer hilfreich, wenn man nicht alleine gegen acht Leute argumentiert".	
U 3	129	129	Haben das Ding gesperrt und unterbunden, haben aber zeitgleich mit den Innovatoren in dieser Gruppe ein Projektteam gegründet, haben auch gleich den Bereich Legal, und den Bereich Compliance, und den Bereich Betriebsrat mit ins Projektteam geholt und haben da ein Pilotprojekt gestartet - vorher eine Entscheidungsvorlage, dann ein Pilot-Projekt, und dann das Ding eingeführt. Tools ausgewertet... Also das war ein sehr sehr strukturierter Prozess, nachdem das dann mal erkannt war, dass das wichtig war und dass wir es machen wollten.	Hier gab es die bereits erwähnte von Mitarbeitern inoffiziell gestartete Kollaborationsplattform, die u. a. aus Datenschutzgründen unterbunden wurde. Allerdings wurde die Mitarbeiter, die die Nutzung dieser Plattform initiiert hatten, als Innovatoren in das Projektteam integriert, das schließlich eine unternehmenseigene Kollaborationsplattform entwickelt hat.	
4.1.3 Kommunikation der Innovation an nicht unmittelbar betroffene Mitarbeiter					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	101	101	[nicht unmittelbar betroffene Mitarbeiter informieren] Also da sehe ich zwei Sachen. Wenn Sie jetzt sagen, sowas wie Social Media-Guidelines, würde ich sagen eins. Also wie muss man sich auch privat... Aber diese Idee, dass jeder Mitarbeiter Bescheid weiß, was wir machen, ist schön, und auch wichtiger als drei, aber es ist nicht kriegsentscheidend.	Hält Social Media Guidelines für wichtig, die Information der Mitarbeiter über den Einführungsprozess jedoch für nebensächlich.	
A 3	115	115	[Nicht unmittelbar betroffene Mitarbeiter] Jetzt fragen wir mal den Karl aus der Produktion, warum er das so gerne macht. Es gibt so Kampagnen, die so etwas vorsehen. Das sieht dann ganz schlimm aus, wenn der Karl vorher nicht gefragt wurde. Da nehmen wir dann lieber einen Schauspieler.	Hält die Information und Einbeziehung von Mitarbeitern für überbewertet,	
A 2	137	139	[nicht unmittelbar betroffene Mitarbeiter] Wenn sie nicht betroffen sind, dann brauche ich sie da nicht mit rein zu holen... <i>I: Das wird vielleicht auch übertrieben, überall steht ja, dass alle im Unternehmen Bescheid wissen müssen, was da jetzt passiert.</i> Naja, das sehe ich nicht so. Kann weniger sein.	Nicht unmittelbar betroffene Mitarbeiter bräuchten auch nicht in den Einführungsprozess einbezogen werden.	
A 4	150	150	Das Blöde ist, wenn man das nicht tut, die motzen halt immer rum. Die Leute, die nichts damit zu tun haben, motzen am meisten rum. Normalerweise hätte ich gesagt, macht euch mal locker, seid da nicht so pingelig, entspannt euch mal, aber leider muss man das mit denen tun.	Erfahrung gemacht, dass Mitarbeiter empfindlich reagieren, wenn sie nicht über Neuerungen in der Kommunikation auf dem Laufenden gehalten werden.	
U 2	128	128	Was bei Facebook am Anfang schwierig war, war natürlich Leute im Unternehmen zu finden, die auch Social Media-affin sind. Es hat sich zwar jeder dafür interessiert, für viele war es aber natürlich die Datenkrake – will ich da sein, und dann wissen die ja alles über mich, und da gab es Mitarbeiter, wo wir gesagt haben, jetzt mach doch mal einen Facebook-Account und teste das mal, du musst da ja nicht deinen eigenen Namen angeben, damals noch. Und die haben dann gesagt, da brauche ich ja eine E-Mail-Adresse, um mich da anzumelden, ich habe keine private E-Mail-Adresse. Solche Widerstände müssen Sie dann auch erst mal im Unternehmen überwinden,	Kommunikation mit den eigenen Mitarbeitern im Zuge des Einstiegs in die Social Media-Kommunikation war sehr wichtig. Es wurde erfolgreich umfangreiche Überzeugungsarbeit geleistet, um den größtenteils skeptischen Mitarbeitern Affinität zu Social Media zu vermitteln und so die Nutzung über die Kommunikationsfunktion hinaus im Unternehmen zu etablieren. Neben Schulungen hat auch ein interner Ratgeber zur Social Media-Nutzung hier einen wichtigen Beitrag geleistet. Die Information der Mitarbeiter über Neuerungen der Unternehmenskommunikation findet hauptsächlich über das Intranet statt: "Da gibt es eine eigene Abteilung für die interne Kommunikation, die machen das wunderbar. Gibt es sogar einen Live-Ticker, einen Nachrichten-Ticker, und verschiedene Artikel auf der Startseite im Intranet. Und da sind eigentlich alle Mitarbeiter, wenn sie da regelmäßig reinschauen, super informiert."	
U 2	128	128	Also die haben wir schon wirklich gut geschult mittlerweile, und die mögen das auch, was sie tun. Aber da gab es am Anfang schon Überzeugungsarbeit zu leisten, gerade bei Facebook und Twitter, wozu ist das gut, brauche ich das überhaupt.		
U 2	139	139	Wir haben auch einen sehr großen internen Ratgeber zur Social Media-Nutzung von Mitarbeitern verfasst. Hat auch lange gedauert, bis wir den hatten, bis wir den auch abgesegnet hatten aus dem Haus. Da wollen ja auch wieder Datenschützer, Juristen, Betriebsrat drüberschauen und so.		
U 2	140	142	Sehr wichtig. <i>I: Wie kommunizieren Sie denn an die Mitarbeiter, was es in Ihrem Bereich Neues gibt?</i> Im Intranet. Da gibt es eine eigene Abteilung für die interne Kommunikation, die machen das wunderbar. Gibt es sogar einen Live-Ticker, einen Nachrichten-Ticker, und verschiedene Artikel auf der Startseite im Intranet. Und da sind eigentlich alle Mitarbeiter, wenn sie da regelmäßig reinschauen, super informiert.		
U 3	141	141	Ja, mit weniger Druck hintendran, aber eine Zwei auf jeden Fall. Also vernachlässigen darf man es gar nicht.		
U 4	132	132	Wir haben deswegen auch eine riesengroße interne Kampagne gefahren, um Akzeptanz zu fördern. Wir haben da Filme gedreht, wir haben da mit einem Avatar gearbeitet, wir haben Plakate gemacht, wir haben eine interne Social Media-Gruppe in unserem Intranet dafür. Jedoch findet der Interviewpartner die Information und auch die Identifikation der breiten Mitarbeiterschaft mit PR-Innovationen zweitrangig: "Also das würde ich später machen, dass man sagt, schaut mal, wir haben da was gemacht, wie toll das fliegt, also ich persönlich finde das jetzt nicht so dramatisch."		
U 4	142	142	Ja, das ist wichtig, aber das ist jetzt nicht kriegsentscheidend. Also das würde ich später machen, dass man sagt, schaut mal, wir haben da was gemacht, wie toll das fliegt, also ich persönlich finde das jetzt nicht so dramatisch. Also ist für mich nicht wichtig, ob die dahinterstehen oder nicht. Es wäre schön, aber es ist jetzt nicht kriegsentscheidend.		
U 5	39	39	Wenn Sie Busfahrer sind, haben Sie ja keinen festen Arbeitsplatz so wie ich hier. Deswegen haben wir zum Beispiel auf allen unseren Betriebshöfen Computer hingestellt, die Mitarbeiter benutzen können.	Im laufenden Betrieb ist die Einbeziehung ihrer Mitarbeiter in die Social Media-Kommunikation sehr wichtig und es wurden technische Lösungen dafür geschaffen:	
U 5	68	68	Und dann haben wir in der nächsten Mitarbeiterzeitung gesagt, das sind natürlich wir, und haben den Mitarbeitern erklärt, was es ist. Allerdings hatten wir ja nicht mit diesem enormen Medienecho gerechnet, und bis die Mitarbeiterzeitung erschienen ist, war das schon in jedem Radiosender und in jeder Tageszeitung einmal rauf und runter. Da haben das die Medien für uns übernommen.	Hat ihre Kampagne 'heimlich' gestartet, ohne dass Mitarbeiter Bescheid wussten und ohne dass das Unternehmen als Absender erkennbar war. Die Mitarbeiter wurden in der nächsten Ausgabe der Mitabeiterzeitung informiert; allerdings war das Medienecho viel größer als erwartet, so dass die Mitarbeiter schließlich aus den Medien von der Kampagne erfuhren.	
U 7	125	125	Ja, ist dann später eine andere Phase.	Die Information der unbeteiligten Mitarbeiter kann später erfolgen, nach der Implementierung.	
U 7	152	152	Eine richtig geplante Roadshow haben wir nicht gemacht. Wir haben die klassischen Kanäle genutzt, das Intranet und die Mitarbeiterzeitung. Da haben wir ein Schwerpunktthema gemacht und so, wo wir alles erklärt haben, mit Interviews und externen Meinungen. Und dann waren wir auch draußen in einigen Filialen, in denen, die auch eigene Kanäle hatten. Denen haben wir erklärt, wie jetzt das Gesamtsetting aussieht. Die waren ja teilweise auch gerade gestartet. Das haben wir gemeinsam mit den Verantwortlichen für den Privatkunden-Kanal gemacht. Das war aber eher so ein Konfetti-Zeugs. Die brauchten wir ja eigentlich nicht, und wir wollen die Kanäle am liebsten ja auch abschalten, weil die ein Reputationsrisiko sind. Die sträuben sich aber noch ein bisschen.	Hier wurden die klassischen Kanäle der internen Kommunikation (Intranet, Mitarbeiterzeitung) genutzt, um die Mitarbeiterschaft über die Einführung des Blogs zu informieren: "Da haben wir ein Schwerpunktthema gemacht und so, wo wir alles erklärt haben, mit Interviews und externen Meinungen." Außerdem gab es einige Veranstaltungen in Filialen, die bereits eigene Kanäle (v.a. auf Facebook) betrieben, um ihnen die neue zentrale Social Media-Strategie zu erläutern und sie darauf vorzubereiten, dass dezentrale Auftritte eingestellt werden würden.	

U 9	127	127	Ja... Es kommt darauf an. Bei den externen Sachen... Als die Frage ist auch immer, was ankommt. Ich halte das schon für wichtig, weil man als Kommunikationsabteilung auch den Stolz haben sollte zu sagen, was man macht. Und ich finde es auch für einen Mitarbeiter wichtig, dass er weiß, wir sind bei Facebook, wir haben das und das, also im Hinterkopf, und dass er, wenn er bei Facebook ist, auch mal auf die Idee kommt, unsere Seite zu liken. Klammer auf: Da gibt es große Defizite. Klammer zu. Also wirklich selbst die Online-Beauftragten in unseren Gesellschaften, wenn ich da rumfrage, wer liked sie denn, da geht dann eine Hand nach oben. Man ist da schon überrascht manchmal. Auch Leute, die es eigentlich wissen sollten, wissen oft gar nichts davon, dass wir einen Blog haben, der unser Kundenmagazin abgelöst hat, obwohl das wirklich ein großes Portal ist. Das heißt, es funktioniert nicht immer, aber man sollte auf jeden Fall versuchen zu informieren.	Der Experte betont, dass einerseits die Kommunikationsabteilung den Stolz haben sollte, ihre Aktivitäten intern zu kommunizieren; andererseits hält er es für wichtig, Mitarbeiter als Multiplikatoren für das Social Media-Engagement zu gewinnen - was bei seinem Unternehmen noch ausbaufähig sei:	
U 9	130	130	Ich halte gewisse Rahmenlinien, die man den Mitarbeitern an die Hand gibt, um sich sicher in Social Web zu bewegen, um eben gerne auch selbstbewusst als Mitarbeiter des Unternehmens aufzutreten, aber eben auch wissend, dass man nicht für das Unternehmen sprechen kann und so was, das halte ich bei uns für wichtig und halte es auch insgesamt für wichtig, weil... Zumindest dass man versucht, die Leute auch ein bisschen zu ermutigen, also weil jeder Mitarbeiter ist ein Botschafter des Unternehmens, und als solche sollen sie sich auch verstehen. Und da sind wir noch lange nicht.		
4.1.4 interne Verfahrensregeln beachten					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	102	102	[interne Verfahrensregeln] Ne, das haben wir nicht.		
A 3	116	118	[Interne Verfahrensregeln] Ja, also Verantwortlichkeiten und Regeln, das passiert sowieso von selbst. Das ist das, was ein Großunternehmen kann. <i>I: Und das möchten die auch.</i> Richtig. Den Datenschutzbeauftragten und den Gewerkschafter, das stimmt, da kommen dann noch viele Fragen. Kann ich das anrechnen, wenn ich in meiner Freizeit etwas über mein Unternehmen tweete? Also ich hab mir darüber noch nie Gedanken gemacht, ehrlich gesagt. Ich finde es hier wichtig, dass es tatsächlich ein Change Prozess ist, der kann auch sehr komplex werden. Weil man da manchmal mit Fragen und Reaktionen konfrontiert wird, mit denen man nicht gerechnet hat. Also bei uns gibt es zum Beispiel auch Mitarbeiter, die sagen, ich blogge ganz gerne, aber ich will, dass mein Name nicht genannt wird, weil ich dem Internet nicht traue. Vielleicht bin ich ja in fünf bis zehn Jahren nicht mehr hier im Unternehmen und möchte nicht, dass mein Name noch damit in Verbindung gebracht wird. Deshalb schreibe ich gerne, aber ohne Name. Und das wird bei Unternehmen auch so sein. Damit muss man rechnen und dafür muss man Antworten haben. Ich kann die Leute ja nicht dazu zwingen.	Auf datenschutz- und arbeitsrechtliche Aspekte legen manche Kunden wert, vor allem Großunternehmen. Auch intern in der Agentur ist der Experte bisweilen mit solchen Fragen konfrontiert:	
A 2	140	140	[interne Verfahrensregeln] Ja klar, jawohl. Ist ein Thema. Wir betreuen für Kunden Social Media-Auftritte, und der Kunde erwartet eine 24/7 Alarmfunktion. Und das bedeutet, dass man dem Kunden sagen muss: Können wir nicht. Wir können dir nicht 24/7 sofort, wir können dir am nächsten Morgen sagen, was nachts passiert ist. Aber wir werden dir nicht nachts um drei Uhr eine Mail schicken, dass irgendwo einer schlecht über dein Produkt geschrieben hat. Das können wir nicht leisten. Das betrifft auch Wochenenden beispielsweise, und das ist eine Frage, wie nutze ich das. Es gibt sehr viele professionell betriebene Facebook- und Twitter-Auftritte, da macht es Sinn, am Wochenende aktiv zu sein. Aber es wird nicht zwingend erwartet. [...] Also das ist ganz unterschiedlich und muss deswegen auch beachtet werden.	Fragen der Verfahrensregeln betreffen meist die Betreuung der Social Media-Kanäle nachts und am Wochenende. Oft müsse man Unternehmen vermitteln, dass eine "Alarmfunktion" rund um die Uhr weder möglich noch notwendig ist.	
A 4	151	151	3. Man darf das nicht so hoch hängen. Social Media ist nicht so wichtig. [I: Das heißt, diese internen Verfahrensregeln werden überschätzt?] Ja Datenschutz, Arbeitszeitregeln und wo darf ich es nutzen und wo nicht... Aber das ist jetzt meine persönliche Einschätzung. Ich habe auch Kollegen hier, die ein ernsthaftes Problem damit haben, außerhalb ihrer Arbeitszeiten, also nach 18h, einen Anruf von einem Kunden auf ihrem Geschäftshandy entgegen zu nehmen. Solche Leute werde ich nie überzeugen, auch nicht mit Regeln. Und der andere ist einfach der Typ dafür, der macht es. Der braucht auch keine Regeln, der weiß, wo seine Grenzen sind. Deswegen glaube ich, dass das Ganze mit Regeln und Verfahren und Code of something, dass das alles... Das ist so deutsch. Ich mag das nicht.	Findet alle offiziellen Regelungen für die Nutzung sozialer Medien übertrieben: "Man darf das nicht so hoch hängen. Social Media ist nicht so wichtig." Verfahrensregeln könnten die tatsächliche Nutzung nicht beeinflussen:	
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.	Fragestellungen wie "was sagt der Betriebsrat dazu, ist Bloggen Arbeitszeit" wurden vorab geklärt. Der Interviewpartner hält das für unabdingbar um von vornherein etwa klarzustellen: "[...] Bloggen ist freiwillig, das können Sie während der Arbeitszeit machen, wenn Ihr Vorgesetzter es zulässt, aber vergütet wird es nicht."	
U 2	139	139	Wir haben auch einen sehr großen internen Ratgeber zur Social Media-Nutzung von Mitarbeitern verfasst. Hat auch lange gedauert, bis wir den hatten, bis wir den auch abgesegnet hatten aus dem Haus. Da wollen ja auch wieder Datenschutz, Juristen, Betriebsrat drüberschauen und so.	Der interne Ratgeber zur Social Media-Nutzung von Mitarbeitern wurde unter Einbeziehung von Datenschutz, Juristen und Betriebsrat erarbeitet: "Hat auch lange gedauert, bis wir den hatten, bis wir den auch abgesegnet hatten aus dem Haus."	
U 2	143	143	Sehr wichtig.		
U 3	142	142	Oh ja, kommt ganz darauf an, wie stark der Betriebsrat ist. Aber ja, gerade von Unternehmen wie wir, wir arbeiten sehr stark mit Kundendaten, mit vertraulichen und streng vertraulichen Daten, das heißt, da muss sowohl der Mitarbeiter als auch der Social Media-Bereich einfach ganz klar wissen, was darf ich und was darf ich nicht, und wo bin ich dann wirklich in einem Bereich, wo die Bafin bei uns anklopft und sagt, sorry, aber so geht's nicht. Insofern ganz wichtig, das muss man wissen. Für Unternehmen, wo es jetzt nicht ganz so dramatisch ist, ist das glaube ich nicht ganz so schlimm, aber ja, je vertraulicher und brisanter die Daten, desto wichtiger ist das.	Der Interviewpartner findet die Einbeziehung von Juristen und Datenschutzern bei einem Unternehmen, das wie seines mit sehr vertraulichen Kundendaten arbeitet, unerlässlich.	
U 4	143	143	Also ich gebe eine 2. Ich persönlich gebe da nicht so viel drauf. Denn wir das tun würden, könnten wir viele Sachen gar nicht tun. Oft ist es so, dass man den Datenschutz ausrollen und vor vollendete Tatsachen stellen muss. Weil wenn ich den Datenschutz bei allem vorher gefragt hätte... Bei dem Blog habe ich eine Datenschutzerklärung drin, da habe ich doch nicht unseren Datenschützer gefragt, sondern einen Fachanwalt für Datenschutz. Da brauche ich unsere Datenschützer nicht, da kriege ich nur Neins und die verzögern alles. Deswegen ist das für mich 2 bis 3. Also ich habe das halt ausgehalten. Manchmal muss man manche Leute auch mit Absicht bypassen. Oder unsere IT. Die habe ich auch gebypassed. Den Blog habe ich ohne unsere IT gemacht.	Der Experte hat beim Aufbau des Blogs bestimmte interne Instanzen (Datenschutz, IT) bewusst außen vor gelassen, um die Umsetzung nicht zu verzögern:	
U 5	87	87	Das muss man auf jeden Fall machen. Gerade bei unserem Unternehmen ist das sehr wichtig.	Die Beachtung interner Verfahrensregeln sind für das Unternehmen sehr wichtig.	
U 7	126	126	Datenschutz natürlich brutal wichtig. Aber Arbeitszeitregeln nicht, das könnte ich wegstreichen. Das ist ein schwieriges Thema. Durch die Einbeziehung unseres internen Service-Centers ist das viel besser geworden, damit haben wir vieles geregelt. Aber das war nicht immer einfach.	Datenschutzrechtliche Aspekte zu klären hält der Interviewpartner für sehr wichtig; auch die Arbeitszeitregeln waren ein Thema:	
U 9	98	98	Da kommen wir mit der HR-Abteilung auch schnell in einen Bereich, wo es gar nicht so einfach ist, so etwas einzuführen. Weil wir haben nicht alle Mitarbeiter-Handys, da bräuchte man die Handynummer von Mitarbeitern, ist das dann freiwillig oder nicht freiwillig, genau... Dann kommen so Fragen, was ist mit Mitarbeitern, die ausscheiden, bekommt man das mit, bekommen das dann immer noch die internen Infos, lauter solche Fragen.	Dieaufkommenden Frage, ob und wie etwa WhatsApp für die interne Kommunikation genutzt werden kann, verleiht den internen Verfahrensregeln neue Relevanz:	
U 3	129	129	Und das hat sich explosionsartig entwickelt, und wir hatten innerhalb von drei Monaten auf einen Schlag irgendwie mehr als 3.000 Mitarbeiter da drauf. Vollkommen ungeplant, vollkommen ungenlenkt, und dann haben wir ganz schnell gesagt: Halt, Stopp. Das ist in Amerika in der Cloud, das geht nicht, für uns schon sowieso nicht. Haben das Ding gesperrt und unterbunden, haben aber zeitgleich mit den Innovatoren in dieser Gruppe ein Projektteam gegründet, haben auch gleich den Bereich Legal, und den Bereich Compliance, und den Bereich Betriebsrat mit ins Projektteam geholt und haben da ein Pilotprojekt gestartet - vorher eine Entscheidungsvorlage, dann ein Pilot-Projekt, und dann das Ding eingeführt. Tools ausgewertet... Also das war ein sehr sehr strukturierter Prozess, nachdem das dann mal erkannt war, dass das wichtig war und dass wir es machen wollten.	Die graswurzelartig gestartete Nutzung einer externen Kollaborationsplattform wurde aus Gründen der internen Verfahrensregeln gestoppt:	

4.2 Realisierung der Nutzung					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 3	123	123	[Priorität Vorbereitungen insgesamt] Ja, aber das ist nicht so schwierig, deswegen gebe ich da nur eine zwei.	Die Realisierung der Nutzung ist nicht so schwierig und deswegen auch nicht prioritär.	
U 2	150	150	Sehr wichtig.		
U 5	37	37	Bis wir gesagt haben, das ist ein Medium, mit dem man erstaunlich viel machen kann, und mit ein bisschen Übung arbeiten mittlerweile alle unsere Mitarbeiter im Callcenter mit Twitter, und da haben sie auch wirklich einen großen Altersquerschnitt, auch Männer und Frauen durcheinander, und die haben da auch wirklich Spaß dran.		
U 5	38	38	So diszipliniert Sie als Verkehrsunternehmen sein müssen – der Fahrplan ist heilig, Sie sind von technischen Strukturen abhängig... Aber auch unsere Mitarbeiter wollen alle kreativ sein. Und da kommt jetzt ein gutes Echo rüber.		
A 4	162	162	Ja, natürlich ist das total wichtig. Aber alles da drin ist jetzt... Testbetrieb, die technischen Sachen halte ich für sehr wichtig. Aber diese Kompetenzen und Marketingmaßnahmen nicht so. Aber trotzdem gebe ich dem eine (1), weil die Technik einfach wichtig ist.	Hält nicht alle Aspekte der Realisierung der Nutzung für wichtig, aber vor allem die technischen Aspekte.	
4.2.1 technische Voraussetzungen realisieren					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	104	104	[technische Voraussetzungen] Ja natürlich, sonst geht es nicht.		
A 3	119	119	[technische Voraussetzungen] Ja also, wenn diese Leute einen PC haben, das ist völlig wurscht. [...] Ich würde dem sogar eine niedrige Priorität geben, denn häufig führt das eben zu so einer Nicht-Entscheidung. Weil man da eben zu hohe Anforderungen sieht oder sich macht. Also wirklich jeder, der ein Smartphone hat, ich gehe davon aus, dass es relativ viele sind heutzutage, ist in der Lage, ein Profil zu betreiben.	Die technischen Voraussetzungen sind banal:	
U 2	128	128	Also bei der App war es teilweise natürlich schwierig, funktioniert die so wie wir es gerne hätten. Müssen wir da nacharbeiten? Wie schnell können wir da nacharbeiten? Man hat dann am Anfang, würde ich aus heutiger Sicht auch nicht mehr so schnell machen, wahnsinnig viele App-Updates nachgeschoben. Ja, jetzt auch mit dieser und jener Funktion, jetzt dieser Bug-Fix, das war vielleicht aus der heutigen Sicht etwas überhastet.	Hier wurden bei der Einführung von Apps technische Details aus heutiger Sicht eher zu hoch bewertet:	
U 2	146	146	Sehr wichtig.		
U 3	146	146	Ja, die sollte ich schon haben, denn wenn ich technisch behindert bin, kann ich meinen Job nicht richtig machen. Also auch eine Eins.		
U 4	143	147	Oder unsere IT. Die habe ich auch gebypasst. Den Blog habe ich ohne unsere IT gemacht. <i>I: Hatten die auch Bedenken?</i> Ja logisch. Wordpress ist unsicher und alles so ne Geschichten. Die hätten mir dann Drupal oder Reddot auf die Nase binden wollen, und da ich wusste, dass der Blog nur mit Wordpress realisierbar ist und die da keine Ahnung haben, habe ich die gebypasst. Und was ich gemacht habe, um mich selber zu schützen, ich habe ein Security-Audit von dem Blog gemacht. <i>I: Von extern, ja?</i> Ja, das kann man machen.	Der Experte hat den Blog technisch bewusst von einem externen Dienstleister aufsetzen lassen, um die Umsetzung zu beschleunigen. Der internen IT traute er die Realisierung des Blogs mit Wordpress nicht zu. Zur Absicherung wurde außerdem ein Security-Audit des Blogs durchgeführt.	
U 4	149	149	Naja, was ist denn da technisch groß. Ein Blog... Also keine große Hürde. Also die Technik ist das geringste Problem.	Der Interviewpartner hält die Technik für unproblematisch:	
U 5	39	39	Wenn Sie Busfahrer sind, haben Sie ja keinen festen Arbeitsplatz so wie ich hier. Deswegen haben wir zum Beispiel auf allen unseren Betriebshöfen Computer hingestellt, die Mitarbeiter benutzen können.	Zur technischen Realisierung zählt es auch, dem Zugriff auf die betreffenden Plattform durch die Mitarbeiter zu ermöglichen, z. B. durch Computer auf allen Betriebshöfen, damit z. B. auch Busfahrer ohne PC-Arbeitsplatz auf die Social Media-Plattformen des Unternehmens zugreifen konnten.	
U 5	88	88	Ja, das ist klar, das muss.		
U 7	129	129	Ja klar, fundamental.		
U 8	61	61	Dann muss man noch dafür sorgen, dass wir alle auch auf Twitter drauf können, dass das nicht gesperrt ist, auch das bekommt man noch easy hin.		
U 9	135	137	Kann man was anderes als eine 1 geben? [lacht] Wenn ich die technische Voraussetzung nicht habe, dann... <i>I: Hat das denn hier immer funktioniert, oder gab es da auch schon Probleme?</i> Ja also wie immer ist Konzern-IT so eine eigene Sache. Aber ja, wenn die technischen Voraussetzungen nicht erfüllt sind, kann ich es nicht machen. So einfach ist das.		
A 4	162	162	Wenn das nicht läuft, dann klappt es ja nicht. Zum Beispiel, manche Kunden können gar nicht auf Facebook. Das gibt es. Bei manchen ist auch YouTube gesperrt. Da kommen in der Kommunikationsabteilung vielleicht zwei, drei Leute... Die haben keinen Lautsprecher am Rechner. Wie sollen die YouTube-Filme anschauen. Dann sagen die, schick mir das Zeug nach Hause, dann kann ich es zu Hause anschauen um zu beurteilen, ob der Film, den ihr gemacht habt, richtig ist. Oder sie kommen mit ihrem privaten Laptop, dürfen dann aber keine Daten vom Firmennetzwerk auf den privaten Laptop tun... Da gibt es lustige Dinge! Da sag ich, dann kommt zu uns!	In diesem Zusammenhang kann die Konzern-IT auch Fallstricke bereithalten:..	
4.2.2 Mitarbeitern notwendige Kompetenzen vermitteln					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	105	105	[Kompetenzen vermitteln] Das ist im besten Falle so. Das ist nicht immer so.	Wichtig, aber wird nicht immer gemacht.	
A 1	117	118	<i>I: Wird denn die Schulung von Mitarbeitern als Agenturleistung nachgefragt?</i> Ja, also wird tatsächlich immer wieder angefragt. Ist den Unternehmen also tatsächlich wichtig. Dass man sich da wirklich einen Tag Zeit nimmt, und einen Workshop oder eine Präsentation macht. Gerade auch das Thema Verhalten und interne Prozesse im Krisenfall, oder Datenschutz und so kleine Fallen, in die man ja schnell mal reintappt. Doch.	Kunden fragen immer wieder die Schulung von Mitarbeitern als Agenturleistung an:	
A 3	120	120	[Kompetenzen vermitteln] Ja, die Diskussion habe ich hier auch immer. Da gebe ich höchstens eine zwei. Weil – das ist Kommunikation. Das müssen die Leute tatsächlich selber können. Klar, man kann so Social Media-Schulungen machen. Oder sich eines dieser Handbücher durchlesen. Ich glaube, man kann das nur lernen, indem man es macht. Das ist das wichtigste. Und das ist die gute Nachricht eigentlich. Du kannst es machen und du brauchst fast nichts dafür zu können. Du musst einfach damit anfangen, und die Expertise kommt im Prozess. Das ist ja das Schöne am Reden. Jeder kann irgendwie reden.		
A 4	159	159	2. Das halte ich auch nicht für so wichtig. Das kriegen die schon relativ schnell mit, learning by doing. [I: Haben Sie denn Mitarbeiterschulungen zu Social Media durchgeführt?] Ja, haben wir auch gemacht. So Workshops, wo wir ihnen sagen, wie man was macht, also Do's und Dont's und Schreibschule für Social Media und so weiter. Und dann mit einer Supervision, also im laufenden Betrieb immer wieder sagen, das hast du gut gemacht, das hätte ich bisschen anders gemacht...	Berichtet von Mitarbeiterschulungen zu Social Media für Kunden: Allerdings findet er diese Schulungen nicht besonders wichtig, da vieles einfach 'learning by doing' sein könne:	
A 5	150	151	<i>I: Macht ihr denn tatsächlich auch Schulungen für die Mitarbeiter?</i> Zum Teil. Da kommt es auch wirklich drauf an, um welches Tool es sich handelt. Bei Facebook müssen wir das meistens nicht mehr unbedingt machen, es sei denn, derjenige muss immer noch nebenbei Media oder so betreuen, wo man dann Targeting noch mal durchgehen kann. Aber so alltägliche Sachen kennen die Mitarbeiter dann auch oft schon, jedenfalls die, die dafür zuständig sind, weil das im besten Fall Leute sind, die sich mit den Netzwerken schon auskennen. Wenn es exotischer wird, machen wir es mal, klar. Das kommt aber seltener vor, das können wir dann auch mal telefonisch erklären, oder bestimmte Sachen bleiben dann auch bei der Agentur liegen, die ein bisschen komplexer sind.	Berichtet, dass Schulungen mittlerweile kaum noch für Standardanwendungen für Facebook nachgefragt werden, allenfalls für ins Marketing gehende Aspekte wie Targeting; speziellere Dinge werden auch im operativen Geschäft im Austausch mit den Kunden geklärt oder an die Agentur abgegeben.	
U 1	52	52	Wir mussten dann nur noch gute Inhalte schaffen, und das hat lange gedauert. Bis unsere Mitarbeiter freier waren im Schreiben und sich getraut haben. Bloggen, was ist denn das, die sagen heute noch manchmal, „Ich schreibe einen Block“, die wissen gar nicht genau, was das ist.	Der Experte berichtet über einen längeren Lernprozess der Mitarbeiter in Bezug auf das Bloggen:	
U 2	128	128	Also die haben wir schon wirklich gut geschult mittlerweile, und die mögen das auch, was sie tun. Aber da gab es am Anfang schon Überzeugungsarbeit zu leisten, gerade bei Facebook und Twitter, wozu ist das gut, brauche ich das überhaupt. Aber mittlerweile sind wir da wirklich weit.	Das Unternehmen hat die Schulung seiner Mitarbeiter hinsichtlich Social Media sehr ernst genommen. Hier ging es allerdings mehr um Verfahrensaspekte denn um Inhaltliches:	
U 2	147	147	Sehr wichtig.		
U 2	164	164	Ja, da hatten wir viele Schulungen, ganz klar. Weil da gibt es natürlich riesige Listen mit Ansprechpartnern, und im Notfall das posten, wenn man selber nicht Bescheid weiß und keinen Ansprechpartner erreicht, auf jeden Fall einen Zwischenpost machen, wir haben deinen Beitrag gesehen, wir leiten es weiter, an unsere Experten, im Zweifel bekommst du morgen eine Antwort, wenn es nicht ganz dringend ist. Und das ist auch über die Jahre immer mehr professionalisiert worden.		

U 3	135	135	Ich spreche auf relativ vielen internen Veranstaltungen zum Thema Social Media - was bringt es uns, was machen wir damit, was sollte ich als normaler Mitarbeiter vielleicht tun oder lassen, wo kann es für mich als Mitarbeiter gefährlich werden. Ich stelle das Thema Social Media jeden Monat auf unserer Veranstaltung für neue Mitarbeiter vor, und erkläre den Leuten, was sie vielleicht besser vermeiden sollten, um nicht irgendwie auf die Fresse zu fallen. Also ich werbe immer wieder und sehr stark für Akzeptanz und höre auch nicht auf. Ich hab auch hin und wieder Veranstaltungen in unserer Corporate University, das heißt, wir haben einen Bereich, wo wir die Executives weiterbilden und weiterentwickeln, und dort spreche ich auch immer wieder zum Thema. Was ist Social Media? Welche Gefahren, welche Chancen haben wir damit? Was sollte ich als Führungskraft eigentlich dazu wissen.	Hier wird den Mitarbeitern durch den Interviewpartner selbst kontinuierlich Social Media-Kompetenz vermittelt	
U 3	149	149	Eins, klar.		
U 4	132	132	Also das A und O sind kompetente Leute, die die Themen treiben, und dass man halt einen Themen- und Redaktionsplan hat.		
U 4	150	150	Also Mitarbeiter, die damit zu tun haben, klar, 1. Wir haben richtig auch Shitstorms simuliert und Trainings gemacht und wie reagiere ich und wie arbeite ich mit Du und Sie und Emoticons und all so was. Wie erkenne ich an 140 Zeichen, dass einer sauer ist, woran erkenne ich Ironie, haben wir Schulungen gemacht.	Die direkt mit dem Blog befassten Mitarbeiter wurden umfangreich geschult:	
U 5	30	30	Also unser Callcenter twittert, und da sitzen vielleicht Busfahrer, die nicht mehr Bus fahren können. Die Mitarbeiter kennen zwar das Unternehmen aus dem Effeff, aber wie man twittert... Also da haben wir junge Leute, aber wirklich nur vier, und dann haben wir das weitergereicht. Erklärt denen, wie man twittert.	Social Media-affine, meist jüngere Mitarbeiter wurden als interne Coaches eingesetzt, die Kollegen mit der Funktionsweise von Twitter und Facebook vertraut gemacht haben:	
U 5	89	89	Auch ganz wichtig.		
U 5	90	91	<i>Haben Sie denn Schulungen gemacht für die Mitarbeiter?</i> Nein. Die Schulung bestand darin, dass jemand saß und sagt, pass auf, kuck mal hier, und hier machst du das so. Hat sich auch herausgestellt, dass das wirklich gut war. Es hat quasi kleinere Schulungen gegeben, aber wir haben uns jetzt auch keine externen Fachkräfte eingekauft. Sondern wir haben gesagt, ich weiß wie es geht, und ich zeig dir jetzt mal, wie es geht. Das hat allerdings dann auch öfter stattgefunden.		
U 7	130	130	Ja, logisch! Da haben Sie ja auch einen Enabeling-Prozess.		
U 8	28	28	Was wir aber machen können, ist ihnen Material anzubieten, das sie benutzen können und sie beraten, das machen wir mittlerweile auch nicht mehr alleine, da gibt es Schulungen, HR ist da auch mit aufgesprungen, die haben auch verstanden, dass das ein wichtiger Punkt ist. Und so schulen wir inzwischen unsere Client Manager, dass sie auf Social auch mit ihren Kunden kommunizieren können. Das ersetzt nicht Telefonate, und die sollen auch sonst mit ihren Kunden kommunizieren, nicht nur auf Social. Aber sie sollen auch Social nutzen.	Hier gibt es in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung Schulungen für Mitarbeiter zum Einsatz von sozialen Medien.	
U 8	35	35	Ich rede nicht über unseren offiziellen LinkedIn-Kanal, sondern diese Art Empowerment der Client Manager, selber in LinkedIn unterwegs zu sein. Und da wissen wir natürlich auch gar nicht mehr, wer was macht. Dafür bekommen die eine Schulung und haben Guidelines, die ihnen sagt, was sie nicht tun sollten. Ob sie sich daran halten oder nicht, das können und wollen wir nicht mehr kontrollieren, und das ist auch okay so.	Dabei geht um 'Empowerment' der Mitarbeiter, vor allem der Kundenbetreuer, um zum Beispiel LinkedIn effektiv für ihre Arbeit zu nutzen - nicht um die Nutzung des offiziellen LinkedIn Kanals des Unternehmens.	
U 9	138	138	Nun, ja, das ist natürlich auch wichtig. Sie müssen zumindest ein Grundverständnis davon haben, in welche Richtung wir kommunizieren, was ist unser Ziel und was wollen wir machen. Und das müssen sie verstanden haben. Und wenn sie das verstanden haben, dann kann man das auch ein bisschen losgelöster leben. Aber das ist natürlich schon wichtig.		

4.2.3 Testbetrieb / Pilotbetrieb						
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster	
A 3	121	121	[Testbetrieb] Ja, also als Phase. So ein Soft Launch. Es gibt andere, die starten mit einem Big Bang. Da gibt es unterschiedliche Herangehensweisen.	Testbetrieb versteht der Experte als Soft Launch - manche Kunden starten so, andere mit einem "Big Bang".		
U 2	148	148	Sehr wichtig.			
U 3	150	150	Ja, ich meine, ich hab ja gesagt, man sollte mit Zuhören anfangen, aber das hilft einem bei den Prozessen nicht wirklich weiter. So ein bisschen schon, weil wenn man was mitkriegt, hey da gibt es ein Problem, sprich mal diesen oder jenen an, ja, also so ein bisschen prüfen ja. Ich bin da eher ein Praktiker. Anfangen, loslegen, die Prozesse ergeben sich dann, weil man kann gar nicht alle Prozesse im Voraus überblicken. Weil das Thema ist so vielfältig, da tun sich auch nach Jahren immer noch neue Gebiete auf. Also das ist nicht vollständig überschaubar.	Testbetrieb findet der Interviewpartner nicht so wichtig:		
U 4	151	151	Nee. Da brauchste nix testen. Das ist ja nun kein Hexenwerk, so ein Wordpress-Ding. Da steckt ja auch keine große Funktionalität dahinter. Klar haben wir das ein bisschen getestet, aber das ist jetzt nicht so ein Test-Aufwand als würde ich eine neue Webseite erstellen mit Hunderttausend Backend-Prozessen. Also es ist schon wichtig, aber nicht so super wichtig.	Auch dieser Experte sah keinen Bedarf für einen Testbetrieb des Blogs:		
U 5	93	93	Wir hatten keinen Testbetrieb. Wir sind praktisch raus... Gut, jetzt sind die Technologien auch schon so weit entwickelt, dass man keine Angst haben muss, dass das System nicht funktioniert.	Hier gab es ebenfalls keinen Testbetrieb der Social Media-Plattformen.		
U 7	131	131	Ja, haben wir auch gemacht. Klar, müssen Sie machen, bevor Sie rausgehen.	Bei diesem Unternehmen hingegen ging der Blog erst nach einem Testbetrieb an den Start.		
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.	Hier gab es für Twitter ebenfalls einen Testbetrieb.		
U 9	139	139	Also ich glaube, wenn man weiß, wie es funktioniert... Es kommt immer darauf an. Also eher 2 bis 3. Bei unserem Blog haben wir natürlich erst mal eine Testseite aufgesetzt und haben geschaut, wird alles richtig angezeigt und so. Natürlich gehst du nicht live, wenn da noch größere Bugs drin sind. Und natürlich haben wir den neuen Newsletter erst mal getestet, mit einer Testliste. Das muss alles sein. Wenn du jetzt einen Facebook-Account aufmachst, da funktioniert testen ja schlicht nicht. Was sollst du da vorher testen. Du musst halt irgendwann ins Wasser springen und sagen, huhu, hier sind wir.	Für den Experten hängt die Notwendigkeit eines Testbetriebs von der Anwendung ab. Eigenprogrammierungen wie Blogs erforderten ein gründlicheres Testing als etwa ein Facebook-Account: "Du musst halt irgendwann ins Wasser springen und sagen, huhu, hier sind wir." Eigenprogrammierungen testet das Unternehmen vor dem Start: "Bei unserem Blog haben wir natürlich erst mal eine Testseite aufgesetzt und haben geschaut, wird alles richtig angezeigt und so. Natürlich gehst du nicht live, wenn da noch größere Bugs drin sind. Und natürlich haben wir den neuen Newsletter erst mal getestet, mit einer Testliste. Das muss alles sein."		

4.2.4 Marketing für die Innovation						
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster	
A 1	107	107	[Marketingmaßnahmen] Ja, am besten geht es Hand in Hand.			
A 3	122	122	[Marketingmaßnahmen] Nein. Da würde ich ja eine sechs geben. Der Fachbegriff aus der Netzwerktheorie ist 'Seeding in the name of research'. Das ist meine Marketingmaßnahme. Es sei denn, mein Geschäftsmodell basiert auf etwas mit Facebook. So blöde Spiele oder so. Also sonst hat man es nicht verstanden.			
A 4	161	161	3. Das halte ich für unwichtig. Das kommt von alleine.			
A 5	137	137	2. Da kommt es total darauf an, was das Ziel ist. Weil ist Reichweite mein Ziel, muss ich es bekannt machen, oder nutze ich es für andere Zwecke.	Das Marketing für die Innovation kann wichtig sein, wenn Reichweite das erklärte Ziel ist.		
U 1	51	51	Der Blog ist dann ohne begleitende Kommunikation online gegangen, ein absoluter Kaltstart. Aber wir hatten ein Seeding. Wir hatten 15 Alphablogger aus der deutschen Blogosphäre angeschrieben, ob sie Lust haben, uns Feedback zu geben, wie das Blog aussieht. Zehn davon haben mitgemacht, da gab es regen Mailverkehr und wir haben ihr Feedback zum Teil auch tatsächlich eingebaut, weil das wirklich gut war. Und haben auch Feedback gegeben, warum wir nicht machen, was sie vorgeschlagen haben. Und das war dann so vertrauensvoll, dass diese zehn am Ende zu einer Zugriffszahl von 10.000 Lesern am ersten Tag geführt haben, ohne begleitende Kommunikation. Und das ging nur über Twitter, damals war Facebook noch nicht stark. Und schon um 12 Uhr hatte mein Chef eine Interview-Anfrage vom Standard in Österreich mit wirklich guten Fragen. Also das war ein Traumstart. Aber nur, weil ich mich vorher mit der Blogosphäre und ihren Mechanismen auseinandergesetzt habe.	Der Blog ging ohne begleitende Kommunikation online, allerdings gab es ein sehr erfolgreiches "Seeding".		
U 1	100	100	Also das steht nirgends im Intranet bei uns. Wir haben auf Word-of-mouth gesetzt. Wir hatten eine kleine Meldung im Intranet, dass es das jetzt gibt, und irgendwann später haben wir die Blogbeiträge im Intranet erst mal verlinkt, aber auch erst später. Und heute sind Blogbeiträge auch Teil der internen Kommunikation. Das heißt, gute Blogbeiträge sind auch Top-Stories für das Intranet.	Intern wurde allerdings nicht sehr intensiv für die Beteiligung der Mitarbeiter am Blog geworben.		
U 1	101	102	<i>I: Melden sich denn die Mitarbeiter wirklich selber, wenn sie einen Beitrag schreiben wollen?</i> Nein. 20 Prozent melden sich ungefähr selbst, und 80 Prozent sind über uns angefragt und manchmal überredet. Manchmal sind Mitarbeiter auch total begeistert, wenn man sie fragt, weil sie trauen sich gar nicht. Da könnten wir noch ein bisschen mehr Reklame machen, das will ich aber eigentlich gar nicht. Am liebsten ist es mir natürlich, wenn mir einer einen Beitrag schickt und fragt, ob wir den veröffentlichen können. Das sind meistens auch die coolsten Beiträge			
U 2	149	149	Einigermaßen wichtig.			

U 2	201	205	<p>Und bei der Strategie sollte man auch klar sagen, das machen wir jetzt nicht einfach, sondern können wir da organisch wachsen, müssen wir da vielleicht Geld in die Hand nehmen, um zu wachsen, sollten wir das durch Marketingwerbung unterstützen, dass wir diesen Kanal jetzt haben, das ist auf jeden Fall wichtig. Und das wurde hier auch bei manchen Plattformen am Anfang nicht so mitgedacht, aber umso schwerer tut man sich dann, wenn man im Markt ist. Wenn das ein tolles Produkt ist oder eine tolle Anwendung, aber keiner kennt diesen Kanal, dann hat man auch Schwierigkeiten.</p> <p><i>1. Machen Sie denn jetzt für die neuen Produkte Marketing oder Werbung?</i></p> <p>Wenn wir jetzt wieder neue einführen würden, glaube ich schon. Tun wir bislang aber nicht, weil wir in unserem Bereich jetzt gerade nichts Neues am Start haben.</p>	<p>Beim ADAC wurden der Einsteig in Social Media kaum durch Werbemaßnahmen begleitet, was der Interviewpartner im Rückblick als Fehler bezeichnet:</p>	
U 3	151	151	Ja, hat man das Geld, gerne. Ich habe vollständig ohne Budget angefangen, habe das auch bislang mit nahezu null Budget durchgezogen. Es ist schön, wenn man es hat, es hilft, es ist aber nicht nötig.		
U 4	152	152	Ja, das halte ich für wichtig, aber jetzt nicht so wichtig. Es ist auch okay wenn man zu Anfang erst mal organisch wächst.		
U 4	153	154	<p><i>Haben Sie aktiv kommuniziert, dass es jetzt einen Blog gibt?</i></p> <p>Nö. Also unser Blog ist zu 99 Prozent organisch gewachsen. Wir haben im Rahmen vom Halbmarathon in Berlin drei promote Tweets gehabt, die dann auch auf den Blog geführt haben, sonst haben wir nichts weiter gemacht. Natürlich bei Pressemeldungen und E-Mailsignaturen, also die Klassiker, da steht dann drin, folgen Sie uns. Aber wir haben ansonsten da nichts groß gemacht.</p>	<p>Der Interviewpartner hält Marketingmaßnahmen für PR-Innovationen nicht für entscheidend. Der Blog des Unternehmens sei rein "organisch" gewachsen:</p>	
U 5	29	29	Bei allem Shitstorm, der bis auf wenige Ausnahmen auch eher mit Berliner Humor behaftet war, war es so, dass es einen unglaublichen Bekanntheitsgrad bekam, in einer Geschwindigkeit, mit der wir wirklich nicht gerechnet hatten. Da haben wir auch viel dann klassischen Medien zu verdanken, die das aufgegriffen haben. Und dann kamen die ersten Meinungsführer aus den Sozialen Medien, die gesagt haben, das ist ja gar nicht schlecht, was die da machen. Und dann schwenkte das relativ schnell um.	Die zunächst ohne erkennbaren Absender gestartete Kampagne war eine Ausnahme und ein Musterbeispiel für die virale Verbreitung von PR-Maßnahmen in sozialen Medien.	
U 5	27	27	Was uns wirklich überrascht hat war, wie schnell die Kampagne populär wurde. Wir haben ja mit Plakaten angefangen, wo man zwar an unseren Farben hätte erkennen können, dass wir das sind. Mit dem Hashtag 'Weil wir dich lieben', aber noch keinem Absender. Und am selben Tag, als die Plakate aufgehängt wurden, bekam ich einen Anruf von Radio Bremen, ob ich ein Interview dazu geben könnte. Und da habe ich gedacht, Wow, das ist aber schnell gegangen.		
U 7	132	132	Nein, (3). Haben wir nicht gemacht. Wir sind das erste Jahr sehr zurückhaltend damit umgegangen. Vielleicht ein bisschen zu wenig. Aber wir waren ja Spätstarter.	Auch bei diesem Unternehmen gab es keine Maßnahmen, um den Blog bekannt zu machen: "Wir sind das erste Jahr sehr zurückhaltend damit umgegangen. Vielleicht ein bisschen zu wenig. Aber wir waren ja Spätstarter."	
U 9	140	140	Ja. Und nein. Manchmal werden sie auch durch sich selbst bekannt. Natürlich gehört immer auch ein gewisses Marketing innerhalb des Unternehmens dazu. Das Marketing nach extern ist sowieso schwierig. Also wenn wir etwas Neues haben, wenn wir einen neuen Kanal haben, wird das in unserem Mitarbeitermagazin sicherlich thematisiert und auch vorgestellt. Die Frage ist, wer liest das, die zweite Frage ist, wer nutzt das dadurch. Nach außen ist das natürlich schwierig. Also im Rahmen dessen, was möglich ist. Aber im Endeffekt erst mal machen, und wenn es gut gemacht ist, wird es dadurch auch interessant.		
U 3	163	164	<p><i>Würden Sie denn sagen, dass Sie auf die Inbetriebnahme der Kanäle immer ausreichend vorbereitet waren, oder gab es Startschwierigkeiten, irgendetwas, womit Sie vorher nicht gerechnet hatten?</i></p> <p>Nein, eigentlich nicht. Also ich habe es im Grunde immer mehr oder weniger auf einen Soft Launch ausgelegt, das heißt ich habe eben nicht mit fetten Marketingmaßnahmen den neuen Kanal beworben. Tut man das, muss man sich darauf einstellen, dass man eben auch sehr viel schnelleres, sehr viel direkteres Feedback von der Community bekommt. Und Fehler auch nicht ganz so schnell verziehen werden. Wenn man langsam und leise startet und sagt, hey Leute, ist ein neuer Kanal für uns, seid gnädig, kommt manchmal auch ganz gut an und dann läuft das auch besser. Man steigert sich halt in dem, was man macht und was passiert, insofern, einen Soft Start würde ich eigentlich generell empfehlen und nicht so einen Big Bang, das geht meistens eher nach hinten los.</p>	Der Experte empfiehlt für PR-Innovationen einen Soft Launch statt das Engagement mit großem Getöse zu starten:	

4.3 Prozesse für den operativen Betrieb ('Governance')					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	112	112	Ja, das ist alles wichtig. Wird auch immer abgefragt.		
A 1	114	114	Aber ja, insgesamt schon das Wichtigste. Oder hat man am meisten mit zu tun.		
A 1	123	124	<i>I: Also die positive inhaltliche Abstimmung wird dann eher vernachlässigt, aber gegen die möglichen Krisen sichert man sich anscheinend eher ab im Vorfeld.</i> Ja, Ich glaube, weil die Leute dann auch noch mal anders reagieren oder es anders wahrnehmen. Weil es schnell Chefsache wird, und dann kann ich auch meine Zuständigkeit abgeben, weil dann der Chef entscheidet, ja, machen wir so oder so, weil es nach ganz oben dringt. Versus es kucken noch zehn andere Leute drauf, und die Entscheidung liegt jetzt wirklich bei mir, ob wir dieses Bild posten oder jenes. Das ist oft kein Weltuntergang, ob es jetzt dieses ist oder jenes, aber halt die eigene Befindlichkeit oder die Kollegen, die sagen, warum hast du denn jetzt das gemacht oder nicht. Ich glaube, daran liegt es dann oft. Dass es oft bei Krisen oder Issues sehr viel schneller doch funktioniert, weil es anders aufgegangen wird als so Kleinigkeiten. Oder auch das Thema Praktikanten. Werden die mit ins Boot geholt, damit sie das kennenlernen? Geben sie einen ersten Freibabeprozess, und dann sieht es die vorgesetzte Person, und dann ne, das will ich doch nicht so, das kann auch sehr viel Zeit in Anspruch nehmen. Also das hat nichts mit Praktikant oder nicht zu tun, aber letztlich, die Person, die das final entscheidet, wann sieht sie das selber in dem Prozess, und ist sie so standhaft, dass sie sagt, ja ich mache das so und fertig aus. [also: besonders kritische Prozesse werden im Vorfeld bestimmt, Festlegungen für das 'operative Tagesgeschäft' fallen eher hinten runter]	Nach Erfahrung des Experten werden besonders kritische Prozesse - etwa wenn es um Krisen geht - im Vorfeld bestimmt, während Festlegungen für das operative Tagesgeschäft eher hinten runter fallen.	
A 3	130	130	[Priorität Prozesse insgesamt] Ja also das ist alles sehr wichtig. Ich glaube nur, ohne Storyline keine Kommunikation. Und deswegen ist mir das ehrlich gesagt gar nicht so wichtig. Die Prozesse, die hier einsetzen, sind die Prozesse, die bei allen Entscheidungen in einem Unternehmen einsetzen. Also die gleiche Motivation, da kommen die gleichen Steine ins Rollen. Das könnte auch darum gehen, einen Fuhrpark zu implementieren. Also das unterscheidet sich nicht groß, weil das ja Menschen sind alles.	Möchte die Prozesse nicht zu hoch aufgehängt wissen:	
A 3	103	103	[Taktische Planung] Das ist halt eben gefährlich. Ich kann nicht alles planen. Ich muss lernen, in diesem Fluss mit zu schwimmen. Also ich muss navigieren, und nicht planen. Ich muss dynamisch reagieren auf den zeitkritischen Kontext. Sonst betreibe ich keine Kommunikation. Sonst mache ich das gleiche wie Anzeigen schalten. Bombe einfach nur meine Botschaften irgendwo raus.	!!!	
A 4	155	155	Es gibt Arbeitszeitregeln in meinem Arbeitsvertrag, es gibt Datenschutzregeln in meinem Arbeitsvertrag, es ist alles schon geregelt. Und wenn einer nach 18 Uhr nicht weiter für sein Unternehmen arbeiten will, muss ich das akzeptieren. Dann hilft auch keine Regel. Dann ist er vielleicht an der Stelle falsch, in dem Job. Wenn er Social Media machen soll, aber er hat keine Lust, nach 18 Uhr 30 noch irgendetwas zu beantworten, dann ist er vielleicht nicht der Richtige. Aber ich kann es auch nicht von ihm verlangen. Ich kann ihm nur sagen, du, da kann es passieren, dass du mal um 19 Uhr einen Post beantworten musst. Und wenn es nur ist, ich kümmere mich morgen darum. Und wenn du das nicht machen willst, hm, wird's halt schwierig. Deswegen glaube ich, es hilft alles nichts, mit der Keule zu kommen.	Die Festlegung von Prozessen kann nicht Engagement und Motivation der Mitarbeiter ersetzen.	
A 4	171	171	2. Das findet sich alles, die Prozesse. Deswegen halte ich das insgesamt nicht für so wichtig.		
A 4	176	177	<i>I: Würden Sie denn sagen, dass insgesamt diese Prozesse in den Unternehmen einigermaßen funktionieren?</i> Ja, wenn ich den Prozess sauber aufgesetzt und eingeführt habe, bei Unternehmen, die das einfach brauchen, das will ich ja nicht bestreiten, dann funktioniert das auch in den Unternehmen. Die sind das gewohnt, in Prozessen zu denken. Umso größer das Unternehmen ist, desto mehr Prozesse haben sie. Da haben die Prozess-Manager, die machen den ganzen Tag nichts anderes.	Unternehmen setzen in der Regel Prozesse für PR-Innovationen auf und diese funktionieren dann auch:	
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? Die müssen ja alle wie Zahnräder ineinander greifen, weil wenn HR nach sechs Monaten sagt, wir sind jetzt zwar ganz toll auf Facebook, aber ihr habt noch nie was von uns gepostet und uns hat noch nie einer gefragt, uns hat niemand Bescheid gesagt... Also so gewisse Strukturen, ob es jetzt so eine Art interner Redaktionsprozess ist, oder auch, wenn wir über Krisenkommunikation reden, das muss auch alles fast schon in Prozessstrukturen gedacht werden mit irgendwelchen Zuständigkeitscharts und so. Weil wenn da was kommt, müssen die Zuständigkeiten geklärt sein.	Findet Prozesse für den operativen Betrieb wichtig, insbesondere für Redaktion und mögliche Krisen:	
U 2	160	160	Sehr wichtig.		
U 3	135	135	Kommt ganz auf die Struktur an, wo Social Media angesiedelt ist und wie viel Back-Up-Ressourcen ich habe. Wie gesagt, in meinem Fall, ich kriege die Themen von meinen Topic-Managern sehr stark gespielt, ohne dass ich lange nachfragen und nachhaken muss. Das heißt, da musste ich erst mal nur eine Akzeptanz in meinem engen Umfeld schaffen, dass die verstehen, okay, der schreibt vielleicht mal meinen Text um und macht aus 600 Worten eine Zeile. Das war erst mal schwierig, aber wenn man das immer wieder begleitet und zeigt, wie es funktioniert und welchen Nutzen es dann hat - das hilft. Also da musste ich erst mal relativ Wenige mobilisieren. Eine sehr überschaubare Gruppe. Hätte ich mich auch um die Content-Beschaffung und -Generierung kümmern müssen, ist da die Vorarbeit, die zu leisten ist, deutlich größer, weil ich sehr viel mehr Schnittpunkte abackern muss, weil ich dann ja überall da, wo ich den Content beschaffen muss, vorab schon mal eine Akzeptanz schaffen sollte. Das ist ungleich größer, und ich bin froh, dass ich das nicht machen musste, aber ja, man muss das machen.		
U 3	162	162	Insgesamt Priorität Prozesse, würde ich auch eine Eins bis Zwei geben. Es ist wichtiger, als man glaubt, aber Vieles ergibt sich schneller, als man denkt.	Auch der Interviewpartner findet Prozesse wichtig, möchte sie aber ebenfalls nicht zu wichtig bewerten, da sich vieles auch von selbst ergebe.	
U 3	165	166	<i>Und Ihre Prozesse, haben Sie die denn schon vor dem Start festgelegt, oder hat sich das eher über die Zeit so ergeben?</i> Also in der U-Boot-Zeit war es nicht ganz so klar definiert, für mich war eines immer an erster Stelle, das war das Monitoring. Und die Vernetzung dann im Unternehmen sicher zu stellen. Später, nachdem es dann tatsächlich meine Aufgabe war, war es ein ganz klar definierter Prozess. Also wenn ich mit was Neuem starte, muss ich einfach wissen, was ich mache, und muss ich auch meine Prozesse haben. Ich bin aber an sich auch ein recht prozessgesteuerter Mensch, insofern passiert das bei mir automatisch, ohne dass es irgendwo steht.	Hier waren in der Frühphase des Social Media-Engagements noch keine Prozesse definiert, das kam später und ist mittlerweile Standard:	
U 4	138	138	Also Redaktionsprozesse brauchen Sie natürlich noch, ist klar. Redaktionssitzung, Freibabeprozesse. Aber das alles auch wohl dosiert und nicht übertrieben. Also wir haben kein 300-seitiges Handbuch, wo Prozesse drinstehen. Kenne ich von vielen Firmen. Hält sich eh kein Schwein dran. Weil Kommunikation und Redaktionsarbeit ist ganz viel Improvisation. Klar, Sie müssen sicherstellen, dass das, was Sie rausgeben, auch wasserdricht ist. Aber selbst wenn da mal ein Tippfehler drin ist – so what. Also ich meine, ist kein Weltuntergang.	Der Interviewpartner findet die Festlegung von Prozessen wichtig, etwa Redaktions- und Freibabeprozesse. Er betont aber auch, dass diese Festlegungen nicht übertrieben werden dürfen und Spielräume erhalten werden müssten: "Also wir haben kein 300-seitiges Handbuch, wo Prozesse drinstehen. Kenne ich von vielen Firmen. Hält sich eh kein Schwein dran. Weil Kommunikation und Redaktionsarbeit ist ganz viel Improvisation. Klar, Sie müssen sicherstellen, dass das, was Sie rausgeben, auch wasserdricht ist. Aber selbst wenn da mal ein Tippfehler drin ist – so what. Also ich meine, ist kein Weltuntergang. [...] Also man muss so ein gewisses Improvisationsmaß drinlassen, sonst wird es zu zäh. Und es macht auch keinen Spaß, Prozesse zu definieren."	
U 4	165	165	Aber insgesamt ist das Thema schon wichtig. Aber wie gesagt, nicht übertrieben. Das ist das, was ich immer wieder sage. Man muss sich immer auch Spielraum offen halten für... Also man muss so ein gewisses Improvisationsmaß drinlassen, sonst wird es zu zäh. Und es macht auch keinen Spaß, Prozesse zu definieren. Da habe ich wirklich schon Firmen gesehen, wie zum Beispiel bei der Deutschen Bahn, da haben die wirklich Diagramme und das kapiert ja keiner. Also wirklich jeder Schritt ist da definiert. Bin ich persönlich kein Fan von.		
U 4	167	167	Also die Prozesse haben wirklich funktioniert. Aber noch mal: Das Wichtigste an den Prozessen ist, dass die Personen, die an den Prozessen beteiligt sind, dass die top sind. Wenn Sie da jemanden haben, der gerade von der Schule kommt und keine Ahnung hat, wie man so was macht, dann hätte das auch schiefgehen können. Hier haben wir Gott sei Dank eine sehr sehr gute Mitarbeiterin, und die kann so was locker abfedern, die braucht kein Prozesshandbuch. Und deswegen hat es auch super funktioniert, auch ohne dass wir alle Prozesse kleinteilig beschrieben haben. Aber ja, bei uns hat das wirklich gut funktioniert.	Bei der Einführung des Blogs haben die Prozesse gut funktioniert, wofür nach Aussage des Interviewpartners maßgeblich eine Mitarbeiterin verantwortlich war:	
U 5	100	100	Also wir hatten schon eine gewisse Vorstellung. Was uns klar war von Anfang an, war wie gesagt, wer twittert, muss antworten können. Und uns war auch klar, wenn wir twittern, dann wird auch jemand fragen, hey, warum kommt mein Bus nicht. Wir haben ja auch einen Twitter-Kanal, wo wir ganz seriöse Verkehrsinformationen geben, die wir auch geben würden, wenn wir diese Kampagne nicht hätten. [...] Wir machen aber dazwischen andere Informationen auch. [...] Und dahinter stehen die gleichen Leute.	Hier waren die wichtigsten Prozesse vor Start der Kampagne geklärt.	

U 7	22	22	Das führt dazu, dass wir mittelfristig redaktionelle Aktivitäten rausführen aus dieser kleinen Social Media-Einheit und in die einzelnen Kommunikationsfunktionen transportieren. Wir haben ja auch Nachhaltigkeitsfunktionen und vieles andere. Und die müssen fit gemacht werden, vieles selber zu machen. Natürlich werden die Rahmen definiert und sind jetzt schon definiert, wir haben natürlich alles irgendwo festgelegt, soweit man in Social Media Dinge festlegen kann.	Umfassende Prozesse und Festlegungen gibt es auch bei diesem Unternehmen.	
U 9	154	154	Es ging auch ohne Governance zunächst irgendwie. Aber tatsächlich gab es eine Gesellschaft bei uns, die ihre eigene Facebook-Seite hatte. Die ein Mitarbeiter gepflegt hat, auch gar nicht so schlecht damals, aber erstens sollte es die nicht geben, und zweitens gab es die immer noch, als ich kam – kann auch sein, dass die immer noch online ist, aber das ist ein anderer Kampf – aber die wird halt seit Jahren nicht mehr gepflegt, weil der Mitarbeiter, der das gemacht hat, nicht mehr da ist. Und der hat das zwar schön und mit Herzblut gemacht, aber aus heutiger Sicht bringt es uns gar nichts, dass das Ding existiert, weil das im Endeffekt nur ablenkt. Weil die Inhalte, die die haben, die wollen wir gerne auf unserer Group-Seite haben.		
4.3.1 Zuständigkeiten und Zusammenarbeit ("Workflows") definieren					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 3	124	124	[Workflows] Ja, desto größer das Unternehmen, desto wichtiger ist das. Ich muss nur schauen, dass dieser Flow tatsächlich schlanken Hierarchien entspricht.	Festlegung von Workflows ist um so wichtiger, je größer das Unternehmen ist. Wichtig ist, dabei bei möglichst schlanken Strukturen zu bleiben.	
A 2	104	105	<i>I: Ja klar, die Inhalte müssen ja auch irgendwo herkommen.</i> Diese Inhalte werden ja angefordert von jemandem, der selber nicht tagtäglich dieses Instrument nutzt, das war ja früher bei der Pressearbeit schon teilweise schwierig, hier entsprechend Zuarbeit zu bekommen, und das ist hier noch mal verschärft, weil wir noch schneller sind, weil wir noch differenzierter sind, und eigentlich diese Inhalte brauchen. Und das ist also ein ganz großer Hemmschuh, dass diese interne Kommunikation eigentlich eine Selbstverständlichkeit ist, aber nicht so gelebt wird.	Die Festlegung von Zuständigkeiten und Workflows ist vor allem deswegen wichtig, damit später auch die notwendige Zulieferung von Inhalten für die neuen PR-Kanäle gewährleistet ist.	
A 2	106	107	<i>I: Das ist ein guter Punkt. Was hilft mir der schönste Blog, wenn ich keinen internen Experten habe, der dann tatsächlich Beiträge dafür schreibt und das auch in einer sinnvollen Art und Weise tut.</i> Das haben wir aber gemacht in der Analyse, wo wir gekuckt haben, das war ja auch eine Frage, wer beschäftigt sich denn schon in meiner Organisation mit solchen Dingen und wen kann ich da aktivieren. Also das gehört ja da schon dazu. Also ja, es ist extrem wichtig, aber es ist in der Umsetzung hinterher extrem schwierig. Das ist etwas, was wir immer wieder feststellen, gilt übrigens insbesondere auch für Intranet-Lösungen oder Extranet-Lösungen, in denen eine soziale Funktion integriert ist. Also nicht nur eine Informationsvermittlung, dass beispielsweise ein Text zur Verfügung gestellt wird, sondern dass hier erwartet wird, dass ein Austausch stattfindet. Also ein organisationsinternes Wiki. Ja, hört sich immer gut an, ist aber ganz ganz schwierig nachhaltig umsetzbar. Es gibt entsprechende technologische Lösungen, wie sie auch von Microsoft ja angeboten werden, wo die entsprechende Serverstruktur da ist, wo die Arbeitsgruppen dann auch zusammenarbeiten können und so was, aber extrem schwierig in der Implementierung, und das ganze Ding nachhaltig am Laufen zu halten, wenn die Implementierung abgeschlossen ist, ist auch extrem schwierig. Von daher ist das auch etwas, was wir relativ selten empfehlen, weil damit auch sehr schnell Frustration verbunden ist bei allen Beteiligten. [...] Ganz schwieriges Thema. Also klar ist das wichtig, aber wenn wir jetzt einen Realitäts-Check machen würden, würde das Ergebnis anders aussehen. Aber wenn die Frage ist: Sehe ich es als wichtig an: Ja.		
U 1	99	100	<i>I: War denn auch klar, wer da was schreiben soll, wie Sie an die Beiträge kommen?</i> Das ist gar nicht so klar gewesen. Ist bis heute nicht so richtig klar. Also das steht nirgends im Intranet bei uns. Wir haben auf Word-of-mouth gesetzt. Wir hatten eine kleine Meldung im Intranet, dass es das jetzt gibt, und irgendwann später haben wir die Blogbeiträge im Intranet erst mal verlinkt, aber auch erst später. Und heute sind Blogbeiträge auch Teil der internen Kommunikation.	Die Frage, wo die Beiträge für den Blog herkommen sollen, war vor dem Start nicht eindeutig geklärt und ist auch bis heute nicht eindeutig festgelegt.	
U 2	123	123	Und da musste man viel moderieren ins Unternehmen hinein, das haben die Fachbereiche dann aber auch relativ schnell verstanden, dass verschiedene Dinge gehen und verschiedene Dinge nicht gehen, die dann einfach den Aufwand nicht lohnen, wenn man 5.000 oder 2.000 Leute erreicht. Mittlerweile ist das alles viel professioneller bei uns, auch von der Auswertung her. Wie gut läuft ein Post, wann machen wir den, machen wir den mit Foto oder nicht, ist das Foto verlinkt oder nicht, ist ein Video drin oder nicht. 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.	Hier war es ein längerer Prozess, die Zuständigkeit der Abteilung Digitale Kommunikation für die Social Media-Auftritte und so auch Qualitätsstandards intern durchzusetzen:	
U 2	152	152	Sehr wichtig.		
U 2	162	162	Und wir haben uns dann aber relativ schnell darauf geeinigt, auf diese Regeln zu den Texten, auf die Zuständigkeiten der Community-Manager, wann beantworte ich was, und eben darauf, dass die Online-Redaktion inhaltlich die Hoheit hat. Also wenn wir aktiv etwas posten, im Namen des Unternehmens, dann kommt das aus der Online-Redaktion.	Mittlerweile sind die Zuständigkeiten klar definiert:	
U 3	155	155	Hm, ja. Also Eins bis Zwei. Ja, es ist wichtig, aber man sollte es nicht überdramatisieren. Es ergibt sich.	Die Interviewpartner finden solche Regeln zwar wichtig, betonen aber auch, dass sich vieles von selbst ergibt und man es mit den Festlegungen nicht übertreiben solle - "Weil sonst organisieren Sie sich zu Tode."	
U 4	155	155	Ja, das ist wichtig, aber man darf es nicht übertreiben. Weil sonst organisieren Sie sich zu Tode.		
U 7	23	23	Wir haben mittlerweile so viel Erfahrung, dass wir Teile des Dialogs an eine kleine Service-Einheit abgegeben haben, die mal aus einem Callcenter entstanden ist, und die macht außerhalb der harten Arbeitszeiten sowohl das Tracking dessen, was auf den Kanälen passiert, als auch den normalen Kundendialog, den wir ja auch haben. Die sind von uns geschult, trainiert, wir sind in engem Austausch. Die machen Wochenende oder steigen eben ab 18 Uhr ein.	Der Experte hält definierte Workflows für sehr wichtig; zu den Workflows bei seinem Unternehmen gehört die klar geregelte Auslagerung eines Teils der Social Media-Aktivitäten (Tracking, Kundendialog, Betreuung der Kanäle außerhalb der Bürozeiten) an eine aus einem Callcenter entstandene Service-Abteilung.	
U 7	135	135	Ja klar, Prozesse. Da sind Sie bei mir richtig!		
U 8	32	32	Und für diese Herausforderungen haben wir uns Formate ausgedacht, wo wir jeden Tag versuchen, diese Bedarfsorientierung zu leben. Das hört sich super an, funktioniert so halbwegs. Wir machen täglich diesen 'High Noon', unsere Mittagsbesprechung, wo wir uns treffen. Pflichtteilnehmer sind die Chefredakteure unsere eigenen Kanäle – Intranet, Website, Social und Extranet (Kundennetz), wo immer ein Pressesprecher und jemand vom Corporate Publishing, also von den normalen Redakteuren, dabei sein muss, und von den Marketing Consultants, also den geschäftsnahen Marketing-Leuten. Und der Gedanke ist, dass wir sicherstellen, dass es für die Sachen, an denen wir gerade arbeiten, auch einen Bedarf gibt. Sei es von Medien, sei es auf Social, sei es von unseren Kunden her – entweder Kunden im Sinne von unseren Geschäftsleuten hier im Haus, oder sogar dem Endkunden Erstversicherer. [...] schweift ab / Beispiele] Also es geht darum, Transparenz zu schaffen, an welchen Themen gerade gearbeitet wird, aber auch den Reality Check zu machen, wer die eigentlich braucht. [...] schweift ab / Themenkoordination im Newsroom – Themen werden bedarfsorientiert und an die jeweiligen Kanäle / Zielgruppen angepasst abgestimmt und produziert – es wird nicht mehr produziert als die Kanalverantwortlichen nachfragen]	Hier sind redaktionelle Workflows definiert, unter anderem in Form einer täglichen Redaktionskonferenz, um die Inhalte der Kommunikation am Bedarf auszurichten:	
U 9	143	143	Eine 2. Weil Zuständigkeiten können auch erwachsen. Man muss schon wissen, wer den Hut aufhat und das managt, aber das kann auch ein bisschen... Das muss nicht immer alles komplett festgezurrt sein direkt am Anfang.		
A 2	147	147	In dem Moment, wo dafür eine Stelle eingerichtet wird, also ein Social Media Manager da ist, ist das absolut selbstverständlich, dass das läuft, genauso wie es selbstverständlich sein muss, dass das läuft, wenn eine Agentur damit beauftragt wird. Oder ein freier Mitarbeiter damit beauftragt wird. Weil das ist dann ganz klar diese Zuordnung. Wenn es aber eine Aufgabe ist, die jemand bekommt, der bislang in einer Abteilung – generell Pressearbeit, oder Presse- und Öffentlichkeitsarbeit – zuständig war, und soll das jetzt von oben draufgesetzt, obwohl ich den sehr früh schon mitgenommen habe, noch zusätzlich machen, dann wird es nicht so gelebt. Und das ist diese Bruchstelle oder dieser Knackpunkt, die es da gibt, wo es sich dann hinterher auch in schlechterer Qualität oder auch in Unzufriedenheit ausdrückt.	Nach Erfahrung des Expertemr funktionieren Workflows, sobald ein hauptberuflicher zuständiger Mitarbeiter, etwa der Social Media Manager, oder auch eine Agentur oder ein freier Mitarbeiter benannt und beauftragt ist - und nur dann.	
4.3.2 Abstimmungs- und Freigabeprozesse ("Policy") definieren					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster

A 1	96	96	Von Unternehmensseite, was muss erfüllt werden? Ganz wichtig, und das hat mit den personellen Ressourcen und Zuständigkeit zu tun, nämlich die so genannten Feedback-Schleifen, die einem schon mal viel kaputt machen können. Dadurch, dass es nicht klar ist, und was freigegeben wird und dann doch noch mal hoch geht und dann doch wieder nicht freigegeben wird... Gerade, wenn etwas schnell gehen muss im Social Media-Bereich oder auch bei Issues, wenn das nicht klar ist, dann verliert man wahnsinnig viel Zeit. Oder man kommuniziert ja oft sehr zeitnah, und das Event ist morgen, und wenn man das nicht hinbekommt am heutigen Tag für morgen, sondern erst übermorgen, dann kann man den Post halt vergessen und die ganze Aktion. Und das ist für Unternehmen oft tatsächlich noch nicht so klar. Wenn es klar ist, geht es oft schnell, wenn es eingespielt ist, aber das muss sich einspielen. Und gerade bei einer Etablierung von etwas Neuem ist das oft ein hakeliger Punkt.	Die "Freigabeschleifen" hält der Experte für erfolgskritisch. Nach seiner Erfahrung tun sich Unternehmen oft schwer, reibungslose Freigabeprozesse zu etablieren:	
A 1	97	98	<i>Haben Sie denn die Erfahrung gemacht, dass Sie sich eine schöne Strategie, ein schönes Konzept überlegt haben für ein Unternehmen, und dann läuft es aber nicht, weil genau diese Freigabeprozesse nicht funktionieren? Und denken Sie dann, mein Gott, jetzt habe ich das so schön vorbereitet, und ihr verdröckelt es einfach?</i> Doch. Also schon ein paarmal. Ein Unternehmen hat ja oft auch noch andere Strukturen oder Zuständigkeiten, und es ist bei irgendwem auf dem Schreibtisch, und wenn dann der Chef sagt, es ist wichtig, dann kommt ganz schnell der Anruf, wo ist das und warum habe ich es noch nicht. Noch vor Weihnachten, oder jetzt oder heute. Und wenn dann das Konzept da ist, und dann doch der Letztentscheider, der gesagt hat warum passiert da nichts, dann doch die finale Entscheidung treffen muss, dann ist da oft sehr viel Zeit dazwischen. Und das ist schon ein paarmal vorgekommen, dass es einfach schade war; also nicht, dass es dann komplett nicht gemacht worden ist, aber schade, weil es dann zu spät war und nicht mehr den Effekt hatte, den man sich erhofft hatte. Plus die Nachwirkungen, dass es halt nicht den Knall hatte. Plus die Nachwirkungen, dass man sich wieder rechtfertigen muss, warum man das jetzt so spät gemacht hat. Also ja, passiert schon auch.	Oft würden Entscheidungen zu spät getroffen, Freigaben zu spät erteilt, so dass "es dann zu spät war und nicht mehr den Effekt hatte, den man sich erhofft hatte. Plus die Nachwirkungen, dass es halt nicht den Knall hatte. Plus die Nachwirkungen, dass man sich wieder rechtfertigen muss, warum man das jetzt so spät gemacht hat."	
A 1	109	109	[Policy] Ganz wichtig.		
A 3	92	92	Die müssen so zusammenspielen und sich wie ein Newsroom eigentlich verhalten, und nicht mehr wie eine hierarchische Abteilung. Ich habe so einen schönen Artikel irgendwo gelesen über den 'Dreimonats-Tweet', und das ist kein Witz gewesen. Die haben drei Monate gebraucht, um einen Tweet freizugeben über ihre Unternehmenshierarchien. Und der Tweet war einfach nur so: Wir wünschen euch frohe Ostern. Das ist absurd. Deshalb die Hauptzuständigkeit – Ich glaube, man muss den Prozess festlegen, und nicht die Hierarchiekette. Die Hierarchiekette, die ist wichtig, wenn es brennt. Also das geflügelte Wort des Stiersturms, des Krisenfalls. Da brauche ich eine Hierarchiekette. Weil da geht es um ganz harte Unternehmensziele. Wenn ich kommuniziere, muss ich den Fluss offen lassen. Deswegen ist es ja auch so wichtig, dass der Hauptzuständige, ja, der CBO [Chief Branding Officer], auch mal dabei ist, dass der auch mal tweetet.	Auch der Experte konstatiert, dass es für Unternehmen eine Schwierigkeit darstellt, dass sie in ihrer Kommunikation nun arbeiten sollten wie im Newsroom einer Redaktion.	
A 3	93	93	Ja, ich hab da schon ganz schöne Beispiele gesehen. Etwa die Bundesregierung, die ja jetzt in die Höhle des Löwen gegangen sind mit ihrem Facebook-Profil, da sind die Rollen ganz klar durchdefiniert, aber die verhalten sich auch wie eine Redaktion. Deshalb kann ich viel schneller agieren, da muss ja nicht Angela Merkel den Tweet freigeben.	Als Positivbeispiel nennt er den Facebook-Auftritt der Bundesregierung:	
A 2	142	142	[Abstimmungs- und Freigabeprozesse] Ganz interessantes Thema, bislang noch nicht anders erlebt. Da wir als externe Berater und Dienstleister agieren, ist es so, dass wenn wir so etwas empfehlen, gerade bei Kunden, mit denen wir noch nicht zusammengearbeitet haben, wirklich ein Thema ist – ob man es einem externen Dienstleister übertragen kann, dass er diese Kommunikation betreibt. Weil das ja eine unmittelbare Kommunikation ist. Anders als eine Pressemeldung, die über mehrere Stufen abgestimmt ist, ist es oft so, dass Social Media-Inhalte, beispielsweise eine Antwort auf einen Kommentar, sofort erfolgen, ohne dass der Pressesprecher ja gesagt hat, ohne dass der CEO ja gesagt hat. Und das erfordert ein hohes Maß an Vertrauen. Und deswegen ist dieser Abstimmungsprozess interessant, weil das bedeutet, dass wir dem Kunden sagen: Wir machen es am Anfang ganz strikt, und im Laufe der Zeit werden Sie sehen, es wird kaum etwas geben, wo Sie sich mit einklinken müssen. Dann wächst das Vertrauen im Laufe der Zeit.	Die Definition von Abstimmungs- und Freigabeprozessen ist auch ein Thema bei der Zusammenarbeit von Unternehmen und Agenturen, wie der Experte ausführt. Wenn die Betreuung der Social Media-Kanäle an einen externen Dienstleister abgegeben wird, müsse das dafür notwendige Vertrauen erst mit der Zeit wachsen; zu Beginn seien hier festgelegte Abstimmungsprozesse sehr wichtig:	
A 4	165	165	2 Ja, es ist wichtig, aber es geht auch ohne. Weil eigentlich sollte alles immer freigegeben werden können, ohne dass ich irgendeinen Prozess brauche. Aber wir haben auch schon echt Posts für drei Wochen vorgeschrieben, abgestimmt mit dem CEO und dann zu festgelegten Zeitpunkten veröffentlicht. Wo man sagt, hm, hat jetzt mit Social Media nix mehr zu tun. Das ist einfach nur ein Kanal, und wir feuern alle halbe Stunde einen Post ab, den ihr drei Wochen vorher schon gesehen habt. Das ist ja nicht mehr schnell...[!] Und dass die Sachen auch in der Freigabeschleife hängen bleiben? Ja, massenhaft. Wissen Sie, wie viele Freigabeschleifen ich für eine normale Presseinformation habe? Sieben Stück. Bei guten Kunden. Bis zu 14 bei schlechten. [!] Und die übertragen das dann so auf Social Media? Ja. Ja. Das können die. Weil die sind das so gewohnt. Und ich muss dann immer bei meinen Kollegen für Verständnis werben und sagen, nimm es ihnen nicht übel, die kennen es nicht anders. Egal was sie tun, gehen sie durch den gesamten Freigabeprozess. Und selbst wenn es nur 140 Zeichen sind. Das sind die so gewohnt. Aber so kann man doch nicht arbeiten! Ja, natürlich kann man so nicht arbeiten, aber die sind in dem Laden alle so. Und aus gutem Grund sind da nur Leute, die nur so arbeiten können. Wenn sie anders wären, wären sie in einer Agentur, oder in einem anderen Unternehmen oder wären Freelancer. Also nimm es ihnen nicht übel. Das sind feine und tolle Menschen, die einen super Job machen, aber die halten halt die Regeln ein. [...]	Lässt durchblicken, dass das Beharren auf die Einhaltung von Freigabeschleifen aus Sicht eines PR-Beraters nicht immer nachvollziehbar ist: Nach seiner Ansicht könnte man diese Freigabeprozesse deutlich weniger streng handhaben; den Kunden sind sie aber wichtig.	
U 1	24	24	Social Media-Kanäle der Marken/Fachbereiche werden eigenständig verwaltet, müssen aber z.B. in eine Datenbank eingetragen werden. Eine Richtlinie dient als Klammer: Leitfaden, unter welchen Voraussetzungen Fachbereiche Social Media-Kanäle betreiben dürfen – es müssen Kapazitäten zur Verfügung gestellt werden, das sollte nicht der Praktikant sein; es muss eine Verantwortlichkeit auf Abteilungsleiterbene vorhanden sein; Kommentarmanagement und Krisenmanagement müssen geregelt sein; Prozesse müssen selbstständig geregelt sein; im Krisenfall muss die Unternehmenskommunikation eingeschaltet werden (Krisenfall liegt vor, wenn Kommentare den Kanal verlassen und von Medien oder Blogosphäre aufgegriffen werden), dann darf nur noch in Abstimmung mit der Unternehmenskommunikation geantwortet werden.	Abstimmungs- und Freigabeprozesse sind bei diesem Unternehmen definiert. Für alle Social Media-Kanäle aller Abteilungen und Tochterunternehmen müssen Kommentarmanagement und Prozesse im Krisenfall festgelegt sein.	
U 2	153	153	Sehr wichtig.		
U 3	156	156	Ja, die sollten ganz klar definiert sein. Je freier der Social Media Manager ist, desto besser. Vor allem, wenn er auf bereits freigegebenes Material zugreifen kann und das dann einfach in seinem Sinne abhandeln kann. Ich kann nicht in einem Medium, was im Sekundentakt funktioniert, dreistündige oder mehrtägige Abstimmungsprozesse haben. Das geht nicht. Also es muss ganz klar sein, dass ich da auch gewisse Freiheiten habe.	Der Experte hält es für sehr wichtig, eine vernünftige Policy festzulegen, die dem Social Media Manager auch gewisse Freiheiten einräumt: "Ich kann nicht in einem Medium, was im Sekundentakt funktioniert, dreistündige oder mehrtägige Abstimmungsprozesse haben. Das geht nicht. Also es muss ganz klar sein, dass ich da auch gewisse Freiheiten habe."	
U 4	138	138	Also Redaktionsprozesse brauchen Sie natürlich noch, ist klar. Redaktionssitzung, Freigabeprozesse. Aber das alles auch wohl dosiert und nicht übertrieben.	Auch der Experte hält die Policy für wichtig, "Aber das alles auch wohl dosiert und nicht übertrieben."	
U 4	157	157	Ja, Policy ist schon wichtig, aber auch die nicht zu kleinteilig machen. Also so eine Social Media-Policy ist extrem wichtig, für alle Mitarbeiter, aber man darf es halt auch nicht übertrieben.		
U 5	30	30	Und dann die berühmte Frage, in einem hierarchischen Unternehmen wie unserem... Und dann war klar, ihr könnt uns nicht fragen bei jedem Tweet.		
U 5	94	94	Das haben wir auch... Auch wenn das sehr ulkig klingt, bei uns ist es einfach so, da wir ein Generalgrün von unserem Vorstand hatten, konnten wir hier... Das Wichtige hier ist nicht in erster Linie, dass man es definiert, sondern dass man es ganz schnell und kurzfristig hinbekommt. Dass man also nicht erst eine Versammlung einberufen muss, sondern wir haben hier sehr viel auf Zuruf gearbeitet, sehr viel am Telefon gemacht. [...] Und das ist die einzige Chance, wenn Sie sich auf diese Dinge einlassen. Sie müssen wissen, dass Ihre Abstimmungsprozesse extrem kurz sein müssen. Insofern ist das schon richtig mit dem Definieren, aber man muss sie schon sehr kurz...	Auch diese Interviewpartnerin betont, dass die Abstimmungs- und Freigabeprozesse flexibel sein und agiles arbeiten ermöglichen müssen: "Das Wichtige hier ist nicht in erster Linie, dass man es definiert, sondern dass man es ganz schnell und kurzfristig hinbekommt. Dass man also nicht erst eine Versammlung einberufen muss, sondern wir haben hier sehr viel auf Zuruf gearbeitet, sehr viel am Telefon gemacht." In ihrem Fall habe das sehr gut funktioniert, da es ein "Generalgrün" seitens des Vorstands gegeben habe.	
U 7	136	136	Ja klar, müssen Sie haben. Ganz schwieriges Thema. Schwierig war die Frage, mit welcher Selbstständigkeit meine Leute im Verhältnis zur Presseabteilung kommunizieren. Das war eine spannende Frage. Die Presse schreibt eine klassische Pressemitteilung, wo meine Leute dann sagen, nee, und ich auch. Das schreiben wir um, und manchmal akzeptieren das die Kollegen nicht. Das passiert immer wieder. Das muss man manchmal auch eskalieren.	Der Interviewpartner berichtet, dass die Abstimmungs- und Freigabeprozesse zu Auseinandersetzungen mit der Presseabteilung geführt hätten:	
U 9	144	144	Finde ich wichtig, dass man einmal darüber gesprochen hat, über die Policy, damit man weiß, wie es funktioniert. Also es muss schon eine Policy geben. Damit jemand jetzt nicht irgendwas jetzt einfach postet, sondern es eben mit mir zum Beispiel vorher abgesprochen wird. Da geht es ja auch darum, wie man Leute anspricht. Also das muss klar definiert sein, klar.		

U 9	145	146	<p><i>Und ist bei Ihnen klar definiert, was abgestimmt werden muss?</i></p> <p>Ja, das ist klar definiert. Es gibt bei den normalen Posts zu allen möglichen Themen, da habe ich die Hoheit, das heißt ich sehe die in der Regel einmal vorher. Wenn es um ein Basketball-Thema geht, darf die Kollegin vom Sponsoring das auch gerne allein machen, im Zweifel schickt sie es mir aber auch noch mal und ich schaue das noch mal an, aber das darf sie auch alleine machen. Und das gilt auch für den HR-Bereich. Die HR-Leute dürfen auch nach Rücksprache mit mir, also die tragen das dann in den Redaktionsplan ein, dann können die das an dem Tag in der Regel auch selbstständig posten. Ich bitte aber darum, mich zu informieren oder ich sage, macht das als geplanten Post rein, dann sehe ich das vorher schon mal.</p>	Hier sind klare Abstimmungs- und Freigabeprozesse definiert. Dabei ist der Interviewpartner die zentrale Freigabeinstanz, bestimmte Beiträge gehen aber auch ohne seine Freigabe online.	
U 6	61	61	<p>Und der andere Weg, wenn wir von der KanalpERSpektive kucken, ist der, dass wir sehr häufig angerufen werden von Kollegen aus anderen Regionen, anderen Ländern, wo dann Kollegen im Marketing sitzen oder im Kundenservice und sagen, hey, ich will jetzt hier diesen Kanal aufmachen, einen italienischen Pinterest-Account oder einen südkoreanischen Twitter-Channel, so etwas ist Alltag bei uns. Und da haben wir einen Fragebogen entwickelt, den die Kollegen als ersten Step bekommen, und den bekommen sie auch erklärt, wenn sie Fragen haben. Da werden ganz simpel die einzelnen Schritte durchgegangen: Wer ist überhaupt deine Zielgruppe, woher weißt du, dass die auf diesem Kanal ist, was willst du überhaupt erreichen, wie viel Budget hast du für den Content... Also dieser Fragebogen rüttelt die Leute erst mal wach und sagt: Denke nicht vom Kanal her! Der Kanal ist immer easy... Wie ist das mit dem Vier-Augen-Prinzip? Gibt es in deinem Land Regulatorien, dass Content gespeichert werden muss? Denn es gibt Länder, da sagen die Regulatorien, wenn du eine Bank bist, muss jeder Inhalt gespeichert werden. Auch wenn es ein Tweet ist, in dem steht Happy Weekend, muss das gespeichert werden, zehn Jahre lang. Also es gibt wirklich solche Vorschriften. Und dann ist der Blick schon mal realistischer bei vielen, und dann füllen sie den in der Regel aus, und dann gehen wir in den Diskurs. Dann sagen wir, okay, schick es ein, und dann kucken wir uns das zusammen an, und dann können wir entscheiden, denn das ist die Hoheit laut Policy für Digital Communications, zu sagen, diesen Kanal genehmige ich, oder ich genehmige ihn nicht. Wenn ich sage, 'Fokussierung statt Fragmentierung' muss ich ja auch etwas in der Hand haben, sonst kann ich das ja hier niemals durchmanagen in so einem Großkonzern.</p>	Hier ist festgelegt, dass die Abteilung des Interviewpartners die zentrale Freigabeinstanz für neue Social Media-Aktivitäten ist.	
4.3.3 Kommunikationsrichtlinien für Redaktion und Community Management festlegen ('Guidelines')					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	96	96	<p>Und gerade bei einer Etablierung von etwas Neuem ist das oft ein hakeliger Punkt. Wo das noch nicht klar ist, wann kriege ich den Redaktionsplan, wie schnell muss ich da antworten, wie viele Zeichen habe ich, können wir nicht doch ein tolles Unternehmensbild posten oder tweeten, oder kommt das in der Zielgruppe vielleicht nicht so gut an. Also auch das Verständnis für dieses Medium. Das braucht Zeit, und die muss man sich nehmen. Also wir, und das Unternehmen auch. Und das ist oft so ein Punkt.</p>	Berichtet, dass die Verständigung auf sinnvolle Guidelines Zeit brauche - sowohl auf Kunden-, sowie auf Agenturseite:	
A 3	126	126	<p>[Kommunikationsrichtlinien] Ja, die Erfahrung zeigt, dass viele gar nichts machen wollen, wenn sie das nicht haben.</p>	Nach Erfahrung des Experten sind Guidelines Unternehmen sehr wichtig: "Ja, die Erfahrung zeigt, dass viele gar nichts machen wollen, wenn sie das nicht haben."	
A 4	172	173	<p><i>I: Was sagen Sie denn zu dem Thema Social Media Guidelines für alle Mitarbeiter? Das ist ja irgendwie so ein Streitpunkt, ob man das braucht.</i></p> <p>Ja, das ist auch so ein alter Stellvertreterkrieg. Die Leute streiten darüber, weil sie immer noch so ein bisschen Angst vor Social Media haben und weil sie nicht an die Intelligenz ihrer Kollegen und Mitarbeiter glauben. Also, wenn jemand böswillig ist, wird ihn keine Guideline davon abhalten. Wenn jemand dumm ist, wird er nicht in dem Unternehmen arbeiten. Und so ein bisschen Vertrauen in die eigenen Kollegen und Mitarbeiter sollte man schon einfach haben.</p>	Praun würde sich hier bei seinen Kunden mehr Vertrauen in die Mitarbeiter wünschen:	
U 1	34	34	<p>Weil wir im Gegensatz zu anderen vorher stark nachgedacht haben, bevor wir gestartet sind, und gar nicht mehr so stark nachsteuern müssen. Kommentarrichtlinien, Blogging Policy, ist alles noch aus dem Jahr 2007. Das haben manche Blogs bis heute nicht, wenn sie launchen. Die haben keine Kommentarrichtlinien. Ja, dann haben sie auch keine Grundlage, was lösche ich und was lasse ich stehen.</p>	Der Blog ist mit sehr klaren und auch transparent kommunizierten Guidelines online gegangen, die bis heute Bestand haben und nach Ansicht des Interviewpartners zum Erfolg des Blogs beigetragen haben:	
U 1	34	34	<p>Das machen viele Blogs heute nicht. Und dann wundern sie sich, warum sie 24 Stunden, sieben Tage die Woche ein Kommentarmanagement vorhalten müssen, weil irgendein Gericht sagt, man muss zeitnah löschen wenn es um Beleidigung und Ähnliches geht.</p>		
U 1	98	98	<p>Im Vorfeld, genau. Also die Rahmenbedingungen müssen vorher festgelegt sein, das ist ganz wichtig für den Erfolg. Und sie müssen transparent kommuniziert werden, an prominenter Stelle, auf dem Blog, beim Kommentieren, beim Über das Blog, müssen die Sachen drin sein. Und die sind bei uns noch ohne Änderung noch so drin wie damals.</p>		
U 2	154	154	<p>Sehr wichtig.</p>		
U 2	161	162	<p><i>Wie klar war das denn hier alles von Anfang an definiert, wer was posten darf, was abgestimmt werden muss und wie kommuniziert wird, Stichwort Duzen und Siezen zum Beispiel?</i></p> <p>Das haben wir relativ schnell festgelegt, ja. Mit den eigenen Experten im Haus, und natürlich auch viel Konkurrenzbeobachtung und auch langen Diskussionen. Gerade Du oder Sie war eine lange Diskussion, haben uns dann aber für Facebook auf das Du geeinigt. Und fahren auch ganz damit, seit Jahren, ja. Das ging relativ schnell.</p>	Auch hier gab es von Anfang an Guidelines für die Social Media-Aktivitäten:	
U 3	143	144	<p><i>Das heißt, Sie haben wirklich feste Guidelines, was man sagen darf und was nicht, also auch explizit ausformuliert?</i></p> <p>Ja, ganz explizit benannt. Auch ganz klar, also zum Beispiel, postet ein Kunde Kundendaten auf Facebook, weil er eine Frage hat, muss ich dieses Ding sofort löschen, weil ich damit dann tatsächlich Geheimhaltungspflichten und Datenschutzrichtlinien verletzen würde, selbst wenn ich es nicht gepostet habe. Und so was steht ganz klar bei uns in den Guidelines mit drin.</p>	Das Unternehmen hat ebenfalls klare inhaltliche Guidelines: "Ja, ganz explizit benannt. Auch ganz klar, also zum Beispiel, postet ein Kunde Kundendaten auf Facebook, weil er eine Frage hat, muss ich dieses Ding sofort löschen, weil ich damit dann tatsächlich Geheimhaltungspflichten und Datenschutzrichtlinien verletzen würde, selbst wenn ich es nicht gepostet habe. Und so was steht ganz klar bei uns in den Guidelines mit drin."	
U 3	157	157	<p>Ja, sehr wichtig. Da haben wir eigentlich auch ein 'Response Assessment'; wir haben für jemanden, der noch nicht ganz sicher ist, in dem was er macht, was habe ich zu tun, wenn dieser oder jener Fall eintritt, also da gibt es ganz ganz klare Richtlinien.</p>		
U 4	158	158	<p>Genauso: Wichtig, aber man darf es nicht übertreiben.</p>	Auch der Experte hält Guidelines für wichtig, warnt aber auch hier vor Übertreibung.	
U 5	30	30	<p>Also unser Callcenter twittert, und da sitzen vielleicht Busfahrer, die nicht mehr Bus fahren können. Die Mitarbeiter kennen zwar das Unternehmen aus dem Effeff, aber wie man twittert... Also da haben wir junge Leute, aber wirklich nur vier, und dann haben wir das weitergereicht. Erklärt denen, wie man twittert. Und dann war klar, ihr könnt uns nicht fragen bei jedem Tweet. Also haben wir die Regel herausgegeben, twittere nur das, was dich selber nicht kränken würde. Du kannst ruhig frech sein, aber denke daran, wenn du das jetzt bekämst, musst du damit gut leben können. Und das war der beste Rat, den wir geben konnten. Es sind witzige Tweets dabei. Das läuft richtig gut.</p>	Hier hat man sich statt ausführlicher Guidelines im Wesentlichen auf eine goldene Regel beschränkt:	
U 7	23	23	<p>Wir haben mittlerweile so viel Erfahrung, dass wir Teile des Dialogs an eine kleine Service-Einheit abgegeben haben, die mal aus einem Callcenter entstanden ist, und die macht außerhalb der harten Arbeitszeiten sowohl das Tracking dessen, was auf den Kanälen passiert, als auch den normalen Kundendialog, den wir ja auch haben. Die sind von uns geschult, trainiert, wir sind in engem Austausch. Die machen Wochenende oder steigen eben ab 18 Uhr ein.</p>		
U 7	137	137	<p>Ja, da haben wir ein dickes Handbuch.</p>	In diesem Unternehmen gibt es ausführliche Guidelines für die Social Media-Kommunikation: "Ja, da haben wir ein dickes Handbuch."	
U 8	35	35	<p>So ist das auch in den einzelnen Plattformen der Business Networks für die Mitarbeiterkommunikation. In diese einzelnen Plattformen schauen wir nicht als hoheitliche Kommunikatoren hinein. Da gibt es auch klare Spielregeln was man nicht darf, welche Interviews man nicht einstellen darf, also Vertraulichkeit und Datensicherheit, es gibt klare Spielregeln natürlich auch für sexistische, rassistische oder sonstige Inhalte, logisch, aber am Ende des Tages ist es der Selbstverwaltung dieser Gruppen überlassen, ob die sich daran halten und ihre Leute zur Ordnung rufen, wenn Members der einzelnen Gruppen sich nicht daran halten. Das können wir als hoheitliche zentrale Kommunikationsabteilung nicht mehr kontrollieren, und wir wollen es auch nicht.</p>	Die Interviewpartnerin beschreibt die Bedeutung und Grenzen von Guidelines am Beispiel einer internen Kollaborationsplattform:	
U 8	36	37	<p><i>Aber Sie kriegen Diskussionen auf jeden Fall, das ist ja auch nicht überall so.</i></p> <p>Ja, das funktioniert. Das liegt auch an dieser anonymen Funktion. Da gibt es auch gewisse Spielregeln und bestimmte Inhalte werden gelöscht. Kürzlich hatten wir zum Beispiel einen Artikel von unserem Chefvolkswirt zum Thema Abschaffung von Bargeld. [...] Da hatten wir eine Diskussion, so schnell konnten Sie gar nicht hinschauen! Dazu hat natürlich auch jeder eine Meinung. Das lassen wir bis zu einem bestimmten Grad laufen, also nach mehreren Tagen rutscht das halt auf der Seite immer weiter runter und irgendwann ins Archiv, und dann ist das Forum auch geschlossen. Aber die Diskussionen gibt es, und wir steuern sehr wenig. Wenn, dann geht der Editor selber rein auch unter Editor natürlich und sagt, Editorial Team meldet sich hier, bitte das und das beachten, aber ansonsten laufen diese Diskussionen, und die laufen echt heftig. Und dabei gib es durchaus auch kritische Beiträge, die Mitarbeiter mit ihren Klarnamen verfassen.</p>		

U 9	147	147	Genau. Das muss man wissen.		
4.3.4 Regeln für den Krisenfall festlegen					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	110	110	Kommunikationsrichtlinien, Krisenfall] Sehr sehr wichtig.		
A 1	119	120	<i>I: Und ist den Unternehmen wichtig, dass die Regeln schriftlich festgehalten werden, zur Absicherung?</i> Das kommt auf das Unternehmen an. Wir waren jetzt bei einem Schuhhersteller, dem war das relativ egal. Aber klar, sobald es um die Lebensmittelindustrie geht, wo mal schnell irgendwas ist, ein Glassplitter irgendwo drin oder was auch immer, da hat man mit diesem Thema sehr häufig zu tun. Also schon die Unterscheidung, ist das Krise oder Issue, aber auch das dem Unternehmen klar zu machen. Das Produkt ist ja das Heiligtum der Leute, und die verfallen auch schnell in Panik, manchmal zu Recht, manchmal zu Unrecht. Und das im Vorfeld zu schulen oft nicht, da fehlt die Zeit, oder auch das Verständnis, dass man sagt, wir machen jetzt mal so einen Krisenfall zu einem... Wir sagen jetzt nicht vorher wann, aber wir testen es einmal durch. Das habe ich schon von Kollegen gehört, aber ich habe es noch nicht mitbekommen, dass das gemacht worden ist. Zum Beispiel mit Airlines, oder so, dass dann nachts angerufen wird und es heißt, eine Boeing ist abgestürzt, was dann ein Test war. Aber klar, dass es schriftlich fixiert ist, mit Mobiltelefonnummern, was ist, wenn diese Person nicht erreichbar ist, was passiert dann, wenn man niemanden erreicht, aber gehandelt werden muss. Wenn das aufgeschrieben wird, dass die Agentur befähigt wird, dann selbst eigenständig zu handeln oder wie auch immer, das eigentlich schon.	Findet Regeln für den Krisenfall sehr wichtig, vor allem bei krisengefährdeten Branchen wie zum Beispiel der Lebensmittelindustrie. Seiner Meinung nach nehmen sich Unternehmen tendenziell nicht genug Zeit, um die Abläufe im Krisenfall zu trainieren:	
A 3	125	125	Auch da geht's um die Schlankeit. Das ist natürlich wichtig für den Krisenfall... Also das ist einer von unseren, die Krisenkommunikation gehört auch zu unserem Kerngeschäft, und da ist der Bereich Social Media natürlich auch immer wichtiger. Ich will gar nicht das Wort 'Shitstorm' benutzen, aber man ist eben diesen Empörungswellen ausgesetzt, und dann steht man schon manchmal im Regen.		
U 2	155	156	Sehr wichtig. Hätte ich damals noch 2 oder 3 geschrieben, aber seit der einer Krise in unserem Unternehmen würde ich das auch für wichtig erachten natürlich.		
U 3	158	158	Oh ja! Je früher man das weiß und kann, desto besser. Ich bin als Social Media Manager tatsächlich Mitglied im stehenden Krisenstab. Also wenn bei uns mal eine ob Social Media- oder andere Krise stattfindet, bin ich da sehr sehr stark mit eingebunden. Und da gibt's ganz klare Regeln, Richtlinien, Workflows und so weiter.	Regeln für den Krisenfall sind ganz klar definiert und der Interviewpartner ist als Social Media Manager Mitglied im stehenden Krisenstab.	
U 4	150	150	Wir haben richtig auch Shitstorms simuliert		
U 4	159	159	Das ist überbewertet, dieses Thema. Was bedeutet das, Krisenmanagement, am besten für alle Krisenszenarien schon vorbereitete Texte haben, die ich dann nur noch publizieren muss. Aber Sie wissen oft gar nicht, was für dumme Sachen kommen können. Also ich habe es höchst selten erlebt, dass eine Krise, die wir hatten, vorhersehbar war. Deswegen halte ich dieses Thema für... Wenn Sie auf Konferenzen sind, da heißt es, ja Krise, klar, da muss man professionell vorbereitet sein, logisch. Aber die kleinen Sachen, die wir hier hatten, die hätten wir nie im Leben vorbereiten können.	Der Interviewpartner berichtet, dass in seinem Unternehmen vor Start des Blogs tatsächlich Shitstorms simuliert wurden. Gleichwohl hält er die Festlegung von Regeln für den Krisenfall im Bereich Social Media für überbewertet, da man Auslöser und Dynamik von 'Krisen' in sozialen Medien ohnehin nicht vorhersehen könne.	
U 4	161	161	Aber bei Social Media, da, schauen Sie, ING Diba, da macht Dirk Nowitzki Werbung für eine Scheibe Wurst. Wie will man so was vorher wissen? Oder wir haben so eine Edgar-Postkarte gemacht, Energie für Nachtschwärmer und für Sahneschnitten. Und dann haben die uns hier angemacht, wir sind Sexisten. Dabei hat die Edgar-Postkarte, über die wir hier reden, die haben drei Frauen gemacht, die alles andere als Sexisten sind. Aber so was kann ich doch nicht vorhersehen. Deswegen finde ich im Kontext Social Media diesen Krisenplan total überbewertet. Wenn ich mit Assets zu tun habe und mit unserem Business wie Kernenergie und Kraftwerke, dann gebe ich hier eine Eins plus plus plus. Aber bei Social Media, halte ich für überbewertet.		
U 5	95	95	[zögert] Haben wir das gemacht? Ne, hatten wir nicht. Wir hatten keine Regeln.	Hier gab es zum Start der Kampagne keine Regeln für den Krisenfall.	
U 7	138	138	Super. Werden gerade wieder überarbeitet. Absolut notwendig. Habe ich ja eben angedeutet. Also alles was IT-Probleme angeht, haben wir eine völlig neue Rolle. Also wir sind mittlerweile die Initiatoren von Veränderungen in der IT. Das ist krass.	Auch dieser Experte ist Verfechter von Regeln für den Krisenfall und lässt diese Regeln regelmäßig überarbeiten.	
U 9	148	148	!1 Ganz dicke !1 Krisenleitfaden sollte man immer haben. Man sollte vor allen Dingen auch innerhalb des Unternehmens, da, wo Leute mit einer Krise zu tun haben können, eine klare Strategie und Informationspolitik haben, in welche Richtung es geht.	Der Interviewpartner findet Regeln für den Krisenfall unerlässlich und bei seinem Unternehmen sind diese auch vorhanden:	
U 9	149	150	<i>Ist das hier auch klar geregelt?</i> Das ist hier extrem klar geregelt, ja. Weil es tatsächlich bei uns immer mal wieder vorkommt, dass ein Brand ist oder so, also das passiert schon mal. Ein Batteriehaufen entzündet sich oder so. Also das kommt vor, und dann muss man einen klaren Plan haben.		
4.3.5 Koordination der Inhalte / Redaktionsplan					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	111	111	[Redaktionsplan] Genau.		
A 3	88	88	Interessant wird es dann bei der Taktik, das ist dann ein Excel-Chart, in dem von Januar bis Dezember bestimmte Maßnahmen in eine Spalte irgendwo reingeführt werden. Und da fängt es dann an, irgendwie kacke zu werden. Weil ich kann eine Dramaturgie nicht in ein Excel-Chart reinpressen. Ich kann keine Geschichte in einem Excel-Chart erzählen. Unternehmen müssen aber Geschichten erzählen. Die müssen aus der Strategie eine Story machen, die sich über einen definierten Zeitraum entfaltet und in die Köpfe reinght. Und was man immer noch macht, ist diese 'slice and dice tactic', dass man diese Strategie runterbricht in einzelne kleine Maßnahmen, und diese Puzzleteile nicht mehr zusammenkriegt. Das heißt, die Aufgaben sind inzwischen so komplex, dass sie häufig nicht mehr bewältigt werden können. Und da spielt dieses eine PR-Instrument eine untergeordnete Rolle. Ich muss dauerhaft gewährleisten, dass diese Dramaturgie, diese Storyline gehalten wird. Das heißt auch, ich kann viele Sachen gar nicht mehr so planen wie früher. Automobilkunden haben ihre Jahreskalender. Da gibt es diese Automobilshow, da gibt es jene Messe, da wird das neue Auto vorgestellt, da gibt es auch eine Marketingbotschaft, dann gibt es die nächste Automobilshow. Also plote ich irgendwie fünf Maßnahmen da dran, und versuche, damit meinen Facebook-Kanal zu befüllen. Das fällt alles auseinander. Das ist das, was man den Content-Kalender nennt. Das sind so Checklisten, und da passiert glaub ich meistens der größte Unfug. Und das wird immer wichtiger, da übergeordnet darauf zu achten, dass ich diesen roten Faden irgendwo reinführe. Und deswegen glaube ich, Storytelling ist eine Antwort darauf, weil wir haben mit so großer Mühe jetzt angefangen, Kanäle einzuführen und zu befüllen mit Quatsch, mit totalem Humbug, das sind simulierte Dialoge... Die sind einfach nur simuliert, damit man so tut, als wäre man irgendwie dialogbereit, und dann versuche ich da irgendwie, meine Marketingbotschaften oder meine Kommunikations-Assets da irgendwie rein zu knallen. Ich kauf das ja nicht mal mir selber ab, wenn ich das so machen würde. Ich muss in der Lage sein, situativ dynamisch zu reagieren, auf das, was da draußen passiert. Ich muss auch manchmal wissen, wann ich die Schnauze halten soll. Wenn da draußen ein Flugzeug abstürzt, dann muss ich vielleicht aufpassen, was ich in meinem Content-Kalender stehen habe, damit ich das tunlichst nicht mehr veröffentlichte am nächsten Tag. Im schlimmsten Fall ist das alles automatisch eingestellt, und ich überprüfe einfach nur noch, ob das gerettet werden ist. Da passieren die größten Fehler in der taktischen Ausführung. Content-Pläne sind der Ort, wo die besten Ideen zum Sterben hingehen, das ist wirklich so.	Der Experte hat eine ambivalente Einstellung zu Redaktionsplänen. Oberstes Ziel der Kommunikation muss es sein, Geschichten zu erzählen: "Die müssen aus der Strategie eine Story machen, die sich über einen definierten Zeitraum entfaltet und in die Köpfe reinght." Starre Content-Kalender seien dazu eher ungeeignet: Storytelling könne hier die bessere Lösung sein.	
A 3	127	127	[Redaktionsplan] Also wie gesagt, da gebe ich höchstens eine zwei, weil desto starrer der Plan, desto weniger mache ich da tatsächlich Social Media. Dann mache ich nur 'Media', dann habe ich es nicht verstanden		
A 2	144	144	[Koordination der Inhalte] Redaktionsplan heißt aber bei Social Media immer, das ist ein Gerüst, das aber ein hohes Maß an Flexibilität erlauben muss.	Sieht das ganz ähnlich: "Redaktionsplan heißt aber bei Social Media immer, das ist ein Gerüst, das aber ein hohes Maß an Flexibilität erlauben muss."	
A 4	181	181	Ja, also am liebsten mit komplett detaillierten Redaktionsplänen. Aber nicht, weil ich der Meinung bin, dass ich es brauche, sondern weil es Kunden und Unternehmen Sicherheit gibt, einen festen Plan zu haben. Aber ich bin ein Freund davon, einen Plan zu haben, aber davon gezielt abzuweichen. Und dann habe ich immer noch einen Plan, auf den ich mich berufen kann. Wo ich sagen kann, das und das hatten wir auch noch vor, aber eigentlich... Es gibt mir einfach Ruhe in dieser ganzen Social Media-Strategie oder in der Umsetzung, ich habe ja was, und jetzt kann ich mich aber darauf konzentrieren, was ich eigentlich machen will. Also reagieren auf das, was da draußen passiert. Trends aufgreifen und so weiter, das kann ich ja in diesen Plänen alles nicht. Deswegen habe ich gerne einen ganz ausdifferenzierten Plan, gibt den Kunden auch Ruhe und man hat selber auch Ruhe. Dann ist alles save, und dann dürfen Sie witzigerweise auch von diesem Plan abweichen. Wenn Sie keinen Plan haben, dann wirken Sie planlos.	Sieht, dass Redaktionspläne den Kunden wichtig sind, weil sie Sicherheit geben. Auch als Agentur wirke man ohne Plan immer planlos. Auch er betont aber, dass man von diesem Plan ganz bewusst abweichen müsse:	
U 1	52	52	Wir mussten dann nur noch gute Inhalte schaffen, und das hat lange gedauert. Bis unsere Mitarbeiter freier waren im Schreiben und sich getraut haben. Bloggen, was ist denn das, die sagen heute noch manchmal, „Ich schreibe einen Block“, die wissen gar nicht genau, was das ist.		

U 1	103	104	<i>Haben Sie am Anfang vorproduziert oder hatten Sie einen Redaktionsplan?</i> Ja, fünf Beiträge. Die Beiträge, die auch die Alpha-Tester gelesen haben. Das hat für zwei Wochen gereicht. Also wir wussten, dass wir jetzt jeden Tag arbeiten müssen. Und das waren damals nur ein Doktorand und ich, und wir mussten nach Themen und Autoren Ausschau halten, dass wir nach zwei Wochen wieder Beiträge hatten. Und das ging eigentlich jahrelang so, dass wir immer nur maximal zwei Beiträge im Voraus hatten, also immer nur für eine Woche. War immer bisschen so, oh, wann geht der Sprit aus. Aber es hat immer geklappt.	Der Interviewpartner berichtet, dass sein Blog ohne einen ausführlichen Redaktionsplan online ging und Beiträge nur für zwei Wochen im Voraus produziert wurden - und das geht bis heute so:	
U 2	157	157	Einigermaßen wichtig.		
U 3	159	159	Würde ich eine Zwei geben. Kommt aber eben auch immer auf das Unternehmen an. Ich habe das Glück, mir fliegen die Themen einfach zu, ich muss mich also nicht so sehr stark an einen Maßnahmenplan binden. Muss ich meine Themen selber erstellen, erschaffen, ja, dann brauche ich auch einen ganz klaren Redaktionsplan, sonst verströdele ich Vieles, das hat sonst nicht hin.		
U 4	132	132	Also das A und O sind kompetente Leute, die die Themen treiben, und dass man halt einen Themen- und Redaktionsplan hat.	Der Experte hält Redaktionspläne für sehr wichtig: "Also das A und O sind kompetente Leute, die die Themen treiben, und dass man halt einen Themen- und Redaktionsplan hat." Die Beitragsplanung läuft in seiner Abteilung denn auch sehr professionell: "Wir produzieren jede Woche zwei bis drei, manchmal mehr Blogartikel, haben da einen Wochenplan, einen langfristigen, mittelfristigen Themenplan, wir haben auch Backlogs, wenn wir gute Ideen für Themen haben, kommen die oben auf die Liste und wir verlieren die nicht aus dem Auge."	
U 4	162	162	Halte ich für sehr wichtig. Weil sonst kommt da nur Mist bei raus.		
U 4	107	107	Weil ich kann ja nicht einfach eine Pressemeldung nehmen, und die dann in den Blog packen, das wäre ja Blödsinn. 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. Das ist glaube ich die größte Arbeit, die interne Organisation sicherzustellen. Das ist das Schwierigste überhaupt.	Für den Experten war diese taktische Planung im Vorfeld der Einführung des Blogs wichtig und erfolgskritisch, da von Anfang an Mitarbeiter eingebunden werden sollten, "um der Marke ein Gesicht zu geben und Authentizität herzustellen und andere Blickwinkel". Diese inhaltliche Vorbereitung im Vorfeld sei die größte Schwierigkeit bei der Einführung des Blogs gewesen.	
U 4	167	167	Wir produzieren jede Woche zwei bis drei, manchmal mehr Blogartikel, haben da einen Wochenplan, einen langfristigen, mittelfristigen Themenplan, wir haben auch Backlogs, wenn wir gute Ideen für Themen haben, kommen die oben auf die Liste und wir verlieren die nicht aus dem Auge. Also das läuft schon sehr professionell.		
U 5	96	96	Ja, im Groben gibt es den... Also in sehr großen Schritten.		
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...	Hier werden die Beiträge für den Blog drei Monate im Voraus geplant. Die Themen werden in abteilungsübergreifenden Redaktionskonferenzen festgelegt: "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..."	
U 7	139	139	Ja, super. Habe ich ja erzählt. Haben wir drei Monate vorher Redaktionspläne.		
U 8	32	32	Und der Gedanke ist, dass wir sicherstellen, dass es für die Sachen, an denen wir gerade arbeiten, auch einen Bedarf gibt. Sei es von Medien, sei es auf Social, sei es von unseren Kunden her – entweder Kunden im Sinne von unseren Geschäftsleuten hier im Haus, oder sogar dem Endkunden Erstversicherer. [...]schweift ab / Beispiele] Also es geht darum, Transparenz zu schaffen, an welchen Themen gerade gearbeitet wird, aber auch den Reality Check zu machen, wer die eigentlich braucht. [...]schweift ab / Themenkoordination im Newsroom – Themen werden bedarfsorientiert und an die jeweiligen Kanäle / Zielgruppen angepasst abgestimmt und produziert – es wird nicht mehr produziert als die Kanalverantwortlichen nachfragen]	Hier werden Themen in täglichen Themenkonferenzen geplant.	
U 9	151	151	Ist rausgekommen, wir haben natürlich einen Redaktionsplan, wir haben auch Maßnahmen, das planen wir auch alles, das ist auch wichtig. Ich gebe dem trotzdem nur eine 2, weil das Tagesgeschäft genauso wichtig ist wie der Redaktionsplan. Man muss auch flexibel genug sein, den Redaktionsplan mal über den Haufen zu werfen und andere Sachen zu machen. Der Redaktionsplan hilft in der Saure Gurken-Zeit, dass man auf jeden Fall was hat.	Auch dieser Interviewpartner gehört zu jenen, die Redaktionspläne wichtig finden, aber ebenso gerne davon abweichen:	
4.3.6 Monitoring des Engagements sicherstellen					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 3	63	63	[Image analysieren] Das ist schon das eins zu eins... Ich muss ein permanentes Monitoring machen, ich muss auch eine permanente Intelligence draufsetzen, was das tatsächlich in den Köpfen bewirkt...		
A 3	128	128	[Monitoring der Aktivitäten sicherstellen] Ja, die Kunden möchten das. Das ist einfach so. Ich kommuniziere nicht als Einzelperson, sondern im Namen von 8.000 Leuten oder so, ich muss wissen, was da draußen passiert. Viele Geschäftsanbahnungen mit PR-Agenturen in Social Media fangen mit einem Monitoring an. Weil die Leute sagen, ich möchte wissen, was da draußen über mich gesprochen wird. Wir möchten selber nicht kommunizieren, wir möchten aber wissen, was da draußen passiert. Ist auch ganz vernünftig. Das ist tatsächlich das A und O.	Monitoring ist den Kunden sehr wichtig und oft der erste Schritt in der Zusammenarbeit mit einer Agentur:	
U 2	158	158	Sehr wichtig.		
U 3	160	160	Eine Doppel-Eins-Plus. Ohne geht's nicht.		
U 7	140	140	Ist wichtig. Ist auch ein ganz wichtiges Positionierungsthema des Themas Social Media insgesamt. Ich habe in allen Medienauswertungstools natürlich einen Block Social Media drin, das habe ich vorher schon gemacht, als wir nur beobachtet haben und noch nicht aktiv waren. Ganz wichtig, weil Sie damit dieses Thema immer wieder in die Wahrnehmung bringen und sichtbar machen.	Das Monitoring der Social Media-Aktivitäten ist hier in das allgemeine Kommunikationscontrolling integriert:	
U 9	152	152	Es ist aber tatsächlich so ein Bereich, wo man budgetmäßig immer in einen gewissen Rechtfertigungsdruck kommt. [also allgemeines Online-Monitoring / Social Media-Monitoring für das Issues Management] Ist in Unternehmen, gerade in unserer Branche, schwierig die Sinnhaftigkeit dieser Tools wirklich zu begründen, weil es insgesamt in unserer Branche bisschen zäh ist, was Social Media angeht. Aber ich finde das Monitoring wirklich unerlässlich.	Der Interviewpartner macht die Erfahrung, dass Budgets für ausführliches Social Media-Monitoring zögerlich genehmigt werden:	
4.3.7 Integration der Strukturen und Prozesse					
Interview	Anfang	Ende	Zitat	Paraphrase / Zusammenfassung	Entsprechung Raster
A 1	113	113	[Integration der Strukturen und Prozesse] Das kann ich nicht so richtig sagen.		
A 3	129	129	[Integration] Ja. Das ist hartes Brot. Das hat auch was mit dem Workflow irgendwo zu tun. Insbesondere wenn wir hier das Thema „Hier bloggt die PR-Abteilung Marketinginhalte“. Die Marketingabteilung und ihre Agentur versuchen jetzt aber, ganz andere Inhalte unterzubringen oder fühlen sich angepisst, weil man ein Thema berührt, was eigentlich nicht deren Zuständigkeit war. Da denkt man... Da wird es schizophoren. Dann kommuniziert man nicht mehr als ein Unternehmen, sondern als ein durcheinandergewürfelter Content-Plan. Es ist aber so, dass dieser Konflikt sehr alt ist. Den kann ich auch mit Social Media nicht unbedingt lösen. Ist ja kein Utopie-Tool. Ich weiß nicht. Ich mache hier ein Fragezeichen hin, weil das ist in der Regel nicht zu lösen. Da geht es um Budgets, um Prozesse, Verantwortlichkeiten, also Machtgefüge. An diesem Punkt fängt es an zu clashen.	Beobachtet, dass es bei der Social media-Kommunikation häufig zu Konflikten zwischen den Funktionen PR und Marketing im Unternehmen kommt. Integrierte Kommunikation wäre hier daher wichtig, ist jedoch schwierig zu realisieren: "Es ist aber so, dass dieser Konflikt sehr alt ist. Den kann ich auch mit Social Media nicht unbedingt lösen. Ist ja kein Utopie-Tool. [...] Da geht es um Budgets, um Prozesse, Verantwortlichkeiten, also Machtgefüge. An diesem Punkt fängt es an zu clashen."	
A 2	145	145	[Integration] Ist mir zu abstrakt. Für mich an dieser Stelle nicht relevant.		
A 4	170	170	Ja, auch wenn ich diese ganzen Workflows nicht für so wichtig halte, dennoch hätte ich es gerne irgendwie integriert, dass die Leute sich daran festhalten, deswegen gebe ich dem doch eine (1).		
U 2	159	159	Sehr wichtig.		
U 3	161	161	Ja, Zwei. Wie gesagt, das kommt, wenn es passiert. Die wichtigsten Sachen sollte man vorab geklärt haben, alles andere ergibt sich.		
U 8	68	68	Integrierte Kommunikation ist hier auch durch den Newsroom ganz physisch realisiert, durch räumliche Nähe der Kommunikationsdisziplinen und offenen Austausch.	Hier ist integrierte Kommunikation durch den Newsroom ganz physisch realisiert, durch räumliche Nähe der Kommunikationsdisziplinen und offenen Austausch.	
U 9	153	153	Also man kann schon auch erst mal einfach so drauf loskommunizieren... 2. Ist bei uns nicht so relevant. Aber es gibt durchaus eine Governance, in der klar festgeschrieben ist, was einzelne Gesellschaften dürfen und was nicht, dass man klar festschreibt, was Verantwortungen sind und wie das Design der Kanäle zu sein hat und solche Sachen. Also Governance spielt schon eine große Rolle. Und das ist jetzt auch eindeutig definiert, das war aber nicht von Anfang an so. Das ist allerdings bei uns auch relativ einfach gewesen, weil es nicht so viel Governance zu machen gibt. Bei einem Unternehmen wie Siemens mit mehreren tausend Facebook-Unterseiten, da ist so eine Governance deutlich umfangreicher und komplizierter.	Für den Interviewpartner hat die Integration der Strukturen und Prozesse untergeordnete Priorität, was an der überschaubaren Größe und Komplexität des Unternehmens liegt.	