

PRaxis

Das erste umfassende Handbuch zu Herausforderungen, Konzepten und Instrumenten der Online-Kommunikation aus Sicht des Kommunikationsmanagements. Namhafte Autoren aus Wissenschaft und Praxis geben in 25 Beiträgen einen systematischen Überblick zu Strukturen, Prozessen, Tools und Best Practices. Der Wandel einzelner Handlungsfelder wie Medienarbeit, interne Kommunikation und Public Affairs wird ebenso behandelt wie die Besonderheiten von Online-Monitoring, Twitter, Social Networks und Weblogs, Positionierung und Kampagnenführung im Netz, Personalisierung sowie Storytelling.

Die Beiträge zeigen, dass es nicht mehr ausreicht, die Online-PR als neuen Baustein in herkömmliche Kommunikationsstrategien einzubauen. Stattdessen ist ein grundlegendes Umdenken notwendig. Das Zeitalter der Massenmedien geht zu Ende. Wer für professionelle Kommunikation verantwortlich ist, muss den Wandel verstehen, soziale und technologische Rahmenbedingungen adaptieren sowie neue Strategien entwickeln. Jenseits schnelllebiger Moden geht es vor allem darum, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen und die Stärken beziehungsweise Schwächen verschiedener Ansätze zu verstehen. Dies leistet das wissenschaftlich fundierte und zugleich praxisnahe »Handbuch Online-PR« mit zahlreichen Fallbeispielen.

Ansgar Zerfaß  
Thomas Pleil (Hg.)

Zerfaß / Pleil (Hg.)  
Handbuch Online-PR

# Handbuch Online-PR

Strategische Kommunikation  
in Internet und Social Web

ISBN 978-3-89669-582-6



9 783896 695826

www.uvk.de  
UVK Verlagsgesellschaft

UVK

Ansgar Zerfaß  
Thomas Pleil (Hg.)

# Handbuch Online-PR

Strategische Kommunikation  
in Internet und Social Web



*Ansgar Zerfaß* ist Professor für Kommunikationsmanagement an der Universität Leipzig. Er forscht seit den 1990er-Jahren zur Online-PR. Für den erfolgreichen Aufbau von Internet-Portalen wurde er mehrfach ausgezeichnet, u. a. mit dem Deutschen Multimedia Award.

*Thomas Pleil* ist Professor für Public Relations an der Hochschule Darmstadt. Er verfügt über langjährige PR-Berufserfahrung, betreibt seit 2004 eigene Plattformen im Social Web und begleitet namhafte Organisationen bei ihren Online-Strategien.

UVK Verlagsgesellschaft mbH

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

ISSN 1619-9804  
ISBN 978-3-89669-582-6

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

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz 2012

Einbandgestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz  
Titelfoto: Istockphoto Inc.  
Satz: Klose Textmanagement, Berlin  
Lektorat: Pia Hannappel, Darmstadt  
Druck: fgb . freiburger graphische betriebe, Freiburg

UVK Verlagsgesellschaft mbH  
Schützenstr. 24 · 78462 Konstanz  
Tel.: 07531-9053-0 · Fax: 07531-9053-98  
[www.uvk.de](http://www.uvk.de)

## Inhalt

Einleitung . . . . . 9  
*Ansgar Zerfaß, Thomas Pleil*

### I Grundlagen und strategische Herausforderungen

Kommunikation in der digitalen Welt . . . . . 17  
*Thomas Pleil*

Strategische Kommunikation in Internet und Social Web . . . . . 39  
*Ansgar Zerfaß, Thomas Pleil*

### II Strukturen und Basisprozesse

Online-Monitoring: Ziele und Methoden . . . . . 85  
*Thomas Pleil*

Social Media Governance . . . . . 99  
*Stephan Fink, Ansgar Zerfaß, Anne Linke*

Positionierung im Web: Suchmaschinen, Verlinkung, Widgets . . . . . 111  
*Michael H. Ceyp*

### III Stakeholder-Kommunikation

Medienarbeit in der Online-Unternehmenskommunikation . . . . . 123  
*Marcel Bernet, Guido Keel*

Investor Relations: Online-Kommunikation mit Analysten und Anlegern . . . . . 147  
*Ansgar Zerfaß, Kristin Köhler*

Kundenkommunikation: Markenbildung und Beziehungsmanagement im Web . . . . . 161  
*Jörg Hoepfner*

Public Relations: Online-Kommunikation und Reputationsmanagement im gesellschaftlichen Umfeld . . . . . 173  
*Arne Westermann, Michaela Schmid*

Digital Public Affairs: Interessenvermittlung im politischen Raum über das Social Web . . . . . 185  
*Caja Thimm, Jessica Einspänner*

Interne Kommunikation: Digitale Strategien für Mitarbeiter und Führungskräfte . . . . . 201  
*Sabine Einwiller, Christine Landmeier*

### IV Instrumente und Plattformen

Websites als Basis der Unternehmenskommunikation im Internet . . . . . 219  
*Mark-Steffen Buchele, Saim Alkan*

Weblogs im Kommunikationsmanagement . . . . . 237  
*Thomas Pleil*

Podcasts in der Unternehmenskommunikation . . . . . 255  
*Thomas Pleil*

Microblogging und Twitter-Strategien für die Online-Kommunikation . . . . . 265  
*Stephan Fink*

Web-Videos in der internen und externen Unternehmenskommunikation . . . . . 281  
*Nikolai A. Behr*

Wikis in Wissensmanagement und Unternehmenskommunikation . . . . . 297  
*Thomas Pleil, Daniel Rehn*

Online-Communities im Kommunikationsmanagement . . . . . 309  
*Thomas Pleil, Matthias Bastian*

Online-Pressebereich und Social Media Newsroom: Konzeption und Praxis . . . . . 325  
*Dominik Ruisinger*

Intranets und Social Media . . . . . 339  
*Thomas Mickleit, Christine M. Müller, Annabelle Archison*

## V Spezifische Konzepte und Herausforderungen

Online-Kampagnen . . . . . <i>Diana Ingenhoff, Britta Meys</i>	351
Krisenkommunikation unter den Bedingungen von Internet und Social Web . . . . . <i>Claudia Becker</i>	365
Personalisierung und Storytelling in der Online-Kommunikation . . . . . <i>Stefan Wehmeier, Peter Winkler</i>	383
Dialogkommunikation und Partizipation: Wandel einer kommunikativen Praxis . . . . . <i>Dietrich Boelter, Hans Hütt</i>	395
Autoren . . . . .	408
Index . . . . .	414

## Einleitung

*Ansgar Zerfaß, Thomas Pleil*

Das Internet und speziell Social Media stellen Kommunikationsmanager in Unternehmen, Nonprofit-Organisationen und öffentlichen Institutionen derzeit vor die vermutlich größte Herausforderung, seit die strategische Kommunikation als elementarer Baustein erfolgreicher Führung in modernen Gesellschaften erkannt wurde. Natürlich ist die Online-Kommunikation eigentlich nichts Neues mehr. Doch während die meisten Organisationen seit Ende der 1990er Jahre gerade erst mühsam gelernt haben, sich im Web zu präsentieren, hat sich die Online-Welt bereits rasant weiterentwickelt. Seit etwa 2004 haben neue Dienste und die damit einhergehende Netzwerkkultur die öffentliche und private Kommunikation verändert. Viele Millionen Menschen nutzen heute Social Networks wie FACEBOOK oder GOOGLE+ so selbstverständlich wie das Telefon. Andere schreiben ausführliche Produktbesprechungen auf den Websites von Online-Händlern oder zeichnen detailliert ihre Erfahrungen beim letzten Hotelbesuch, mit dem Arzt oder mit ihrem Arbeitgeber auf. Internet-Suchmaschinen finden solche Berichte auch nach Jahren. Andere Nutzer greifen rund um die Uhr darauf zurück. Der Anteil der Menschen, die sich ihre Meinung zu Unternehmen und ihren Topmanagern, zu Produkten, Technologien oder Berufsoptionen online oder zumindest unter Zuhilfenahme des Internets bilden, wird immer größer.

In der digitalen Welt ist es bislang sorgfältig auf Distanz gehaltenen Stakeholdern möglich, nahe an Unternehmen und andere Organisationen heranzurücken. Mit eigenen Publikationsmöglichkeiten, die von der einfachen Bewertung bis zum ausführlichen Beitrag oder Video auf eigenen Weblogs oder Plattformen wie WIKIPEDIA und YOUTUBE reichen, können sie auch Erwartungen formulieren und nachvollziehbare Argumente statt platter Werbeversprechen einfordern.

Umgekehrt bieten sich auch für Organisationen vielfältige Möglichkeiten, von sich aus direkte Beziehungen zu Stakeholdern zu pflegen. Ohne zwischengeschaltete journalistische Gatekeeper sollte die Kommunikation viel effizienter und dialogorientierter aussehen – könnte man meinen. Doch diese oft formulierten Hoffnungen erfüllen sich in vielen Fällen nicht. Neue Technologien und Kommunikationskulturen sind kein Garant dafür, dass direkte Beziehungen mit Stakeholdern konstruktiv gestaltet werden. Und eine nochmals andere Frage ist, ob Organisationen darauf überhaupt Wert legen beziehungsweise darauf eingestellt sind.

Denn jahrzehntelang haben sich Unternehmen und andere Akteure an den Spielregeln der traditionellen Mediengesellschaft orientiert und einen großen Teil ihrer Bemühungen auf die Massenmedien und journalistische Vermittlungsinstanzen ausgerichtet. Unterneh-

- Conference. Lisbon. Im Internet: [www.uni-potsdam.de/db/jpcg/Publikationen/2007\\_22\\_Portugal.pdf](http://www.uni-potsdam.de/db/jpcg/Publikationen/2007_22_Portugal.pdf), 30.08.2011.
- Schultz, Friederike (2011): Moralische und moralisierte Kommunikation im Wandel. Zur Entstehung von Corporate Social Responsibility. In: Raupp, Juliana/Jarolimek, Stefan/Schultz, Friederike (Hrsg.): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden, S. 19–42.
- Wehmeier, Stefan (2008): Systemtheoretisch-kybernetische Ansätze aus den USA und ihre Rezeption im deutschen Raum. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln, 2. Auflage. Wiesbaden, S. 281–294.
- Westermann, Arne (2004): Unternehmenskommunikation im Internet. Bestandsaufnahme und Analyse am Beispiel nationaler und internationaler Unternehmen. Berlin.
- Zerfaß, Ansgar (2010): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, 3. Auflage. Wiesbaden.
- Zerfaß, Ansgar/Sandhu, Swaran (2008): Interaktive Kommunikation, Social Web und Open Innovation. Herausforderungen und Wirkungen im Unternehmenskontext. In: Zerfaß, Ansgar/Welker, Martin/Schmidt, Jan (Hrsg.): Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web, Band 2: Strategien und Anwendungen: Perspektiven für Wirtschaft, Politik, Publizistik. Köln, S. 283–310.

## Digital Public Affairs: Interessenvermittlung im politischen Raum über das Social Web

Caja Thimm, Jessica Einspänner

*Die Inhalte, die von Unternehmen produziert und ins Netz gestellt werden, fungieren in ihrem Gesamtbild als digitale Visitenkarte des Unternehmens. Für Public Affairs Manager ist daher eine umfassende Kenntnis von Verbreitungs- und Funktionsmechanismen digitaler Informationen essenziell. Politische Unternehmenskommunikation im Social Web bedeutet, Interessen und Standpunkte transparent zu machen und mit den Stakeholdern einen Dialog auf Augenhöhe zu führen. Die Eigendynamik des Social Web sollte dabei zu keinem Zeitpunkt außer Acht gelassen werden.*

### Das Wesen der Digital Public Affairs

Die Dynamik der strategischen Kommunikationsarbeit zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft hat sich durch den Siegeszug des Social Web stark verändert. Neue Optionen und Handlungsfelder der digitalen Welt stellen erhöhte Anforderungen an den Dialog zwischen Interessenvertretern und Politik. *Digital Public Affairs* bezeichnet die junge Disziplin, welche die Bereiche der klassischen Politik-PR (Politikberatung, Governmental Affairs, Lobbying oder Media Affairs) durch die Motivsetzung von Social Media bereichert und revolutioniert. Die Strukturen des dunklen Hinterzimmerlobbyings werden bewusst ausgeleuchtet und durch die aktive Einbeziehung der verschiedenen Stakeholder alterniert. Öffentliche Entscheidungsträger stehen im Dialog mit ihren Anspruchsgruppen und stärken durch die regelmäßige und konsistente Interaktion mittels unterschiedlicher Kommunikationstechniken die gemeinsamen Netzwerke. Im Mittelpunkt dieser besonderen Form politischer PR steht die Interessenvermittlung und -vertretung von Unternehmen, Institutionen, Verbänden und Organisationen. Das Ziel der wirtschaftlichen beziehungsweise institutionellen Akteure ist es, das politische Klima zu ihren Gunsten zu beeinflussen (Priddat/Speth 2009: 169). Gerade Unternehmen verwenden immer mehr Energie auf die Professionalisierung von Interessenvermittlung und Beratung in die Politik. Durch den direkten Kontakt mit den politischen Vertretern empfangen sie einerseits politisch relevante Informationen und branchenbezogene Hinweise, um eigene PR-Strategien zu entwickeln und vorhandene anzupassen, und geben

andererseits gezielt Wissen an die Politik weiter, um frühzeitig auf Gesetzesentwicklungen einzuwirken. Das Beziehungsgeflecht zur lokalen oder nationalen Politik wird dabei sowohl um neue Medienkanäle im direkten Dialog als auch um die Präsenz der Öffentlichkeit und den Faktor ihres spürbaren Einflusses erweitert.

Die Festigung der Digital Public Affairs als neue Kategorie der Online-PR gründet sich auf die sich verändernden Kommunikationsmechanismen durch die immer alltäglicher werdende Nutzung von Social Media in der Gesellschaft, die somit auch die politische Kommunikation beeinflussen. Ein wesentlicher Faktor ist der Wandel von den zu Beginn des Internet-Zeitalters dominant informationsrelevanten Nutzungsbedürfnissen hin zu den nun maßgeblich sozial und netzwerkbedingten Nutzungsmotiven im Social Web. Im Mittelpunkt stehen dabei interpersonale Kontakte und die aus diesen Kontakten resultierenden Netzwerke, die sich ihrerseits als digitale Gemeinschaften beschreiben lassen (Rheingold 2000, Thiedecke 2004). Die These, dass sich diese Netzwerke zu einer neuen Form der Wissenskongregation (Surowiecki 2005). Die Rolle des Internet-Nutzers vom passiven Rezipienten hin zum aktiven Produzenten hat neue Nutzungsformen hervorgebracht, bei denen sich die Inhalte durch den gemeinsamen Prozess der Produktion und Rezeption hinsichtlich Interaktivität, Dezentralität und Dynamik (Hass et al. 2008) ständig verändern. Nachrichten und Informationen werden vor allem dann glaubhaft und Empfehlungen nur dann befolgt, wenn sie von einem persönlichen Netzwerk kommuniziert werden. Derartige Netzaktivitäten bedeuten neue Herausforderungen, aber auch neue Problemstellungen für die Public Affairs, denn die massenhafte Teilnahme an Diskussionsprozessen schafft bisher nicht vertraute Formen der Konstruktion von Öffentlichkeit und unvorhersehbaren Einfluss auf politische Prozesse (Thimm 2011). Graswurzelbewegungen, die durch die starke Vernetzung von Inhalten auf Online-Plattformen wie FACEBOOK, TWITTER oder GOOGLE+ spontan heranwachsen können, werden so nicht nur zum Vorteil von interessengeleiteten Anliegen, sondern müssen als Strategie und Technik der Digital Public Affairs regelrecht unterstützt werden. Die Eigendynamik des Social Web und des User Generated Content wird bei den Digital Public Affairs folglich nicht mehr als Gefahr, sondern als wesentliches Instrument begriffen (Einspänner 2010: 35).

### Politische Unternehmenskommunikation 2.0: Public Engagement

Zwei elementare Aufgabenfelder politischer PR, das heißt der Public Affairs, sind Aufmerksamkeitslenkung und Information, wobei letztere gezielt, selektiv und interessengeleitet erfolgt. In modernen Mediengesellschaften sind die politischen Akteure mehr denn je auf das professionelle Kommunikationsmanagement wirtschaftlicher oder institutioneller Akteure angewiesen. Schulz folgt mit seiner Definition des Begriffs der politischen Öffentlichkeitsarbeit den im Bereich der Organisationskommunikation gängigen PR-Definitionen: »Politische Öffentlichkeitsarbeit ist das Kommunikationsmanagement der Beziehungen politischer Organisationen zu ihren Bezugsgruppen« (Schulz 2011: 292). Die Herstellung öffentlicher Transparenz gehört zu den Hauptaufgaben politischer PR-Arbeit und lässt sich nun durch die offene Architektur des Social Web als Prinzip befolgen. Politischer PR kommt dabei auch

eine Vertrauensbildungs- und Verständigungsfunktion in der Öffentlichkeit zu. Thimm und Wehmeier (2007: 7 ff.) grenzen die Online Relations von der klassischen PR-Kommunikation ab und nennen vier zentrale Elemente: Sie beschreiben Online Relations als (1) integrierendes Element, (2) vernetzendes Element, (3) beschleunigendes Element und (4) als ergänzenden Faktor der Öffentlichkeitsarbeit. Wie oben stehend ausgeführt, befinden wir uns heute in der stärker auf soziale Interaktion ausgerichteten »zweiten Version« des Internets, dem Social Web. Der Medien- und Kommunikationsmix und die Zahl der zur Verfügung stehenden Kommunikationswege steigen rasant. Public Affairs Manager müssen sich noch aktiver um eine dialogorientierte Kommunikation bemühen und das Social Web als neuen Handlungsraum akzeptieren.

»The Web has changed everything. And the Social Web is empowering a new class of authoritative voices that we cannot ignore« (Solis/Breakenridge 2009: 1). Social-Media-Nutzung gehört zum State of the Art moderner Online-PR in Wirtschaft wie auch Politik.

»PR 2.0 is the realization that PR now has an unprecedented opportunity to not only work with traditional journalists, but also engage directly with a new set of accidental influencers. We can now talk with the customers directly.« (ebd.: 30)

Als Zäsur in der Konzeption von Online-PR kann der Präsidentschaftswahlkampf Barack Obamas 2008 gelten, in dem das Internet als völlig eigenständiger Kommunikationskanal genutzt wurde (Thimm 2010). Im Vergleich zu vorangegangenen Wahlkämpfen, in denen Social Media wie beispielsweise Weblogs bereits erfolgreich als Interaktionsmedium zwischen Politikschaffenden und ihrer Wählerschaft eingesetzt wurden, erhielt der politische Diskurs 2.0 im Jahr 2008 eine neue bemerkenswerte Komponente: Er wurde noch stärker von den Bürgern initiiert und von ihnen selbst multipliziert. Mithilfe von Social-Media-Anwendungen organisierten sich politisch Interessierte und bildeten aus freien Stücken einflussreiche Unterstützernetzwerke für ihre politischen Favoriten. Sie produzierten Video-Clips, veranstalteten Wahlpartys und luden ihre Erlebnisse für jedermann sichtbar in Form von Fotos oder Videos auf ihre Blogs oder eine andere interaktive Online-Plattform. Damit schaffte es die »grassroot army« (Crumlish 2004: 29), immer mehr Unterstützer für die Teilnahme an der Wahlkampagne zu akquirieren. Besonders stark wurden auch die Besucher der Kampagnen-Webseite mybarackobama.com in den Wahlkampf involviert, indem sie mit Formulierungen wie »Join me« oder »It is your choice« scheinbar persönlich von Barack Obama eingeladen wurden, ein Teil der Wahlkampagne zu werden. Wie gut diese Botschaften ankamen, zeigen nicht nur die vielen Millionen »Friends« auf Obamas FACEBOOK-Profil, sondern auch die Millionen von Menschen, die sich mit E-Mail-Adresse und Handynummer auf der Website registrierten, um persönliche Nachrichten von Barack Obama zu erhalten und um für die Kampagne Geld zu spenden.

Der Online-Wahlerfolg Obamas beruht auf einem zentralen Fundament: dem Verständnis der Online-Kultur. Selten hat ein Politiker das Internet mit all seinen Anwendungen und interaktiven Möglichkeiten so gut verstanden und so geschickt als Wahlkampfinstrument eingesetzt wie Barack Obama. Gerade die jungen Wähler, die die Hauptgruppe der Internet-Nutzerschaft bilden (Schmidt 2008: 26), fühlten sich durch die neuen Kommunikations- und politischen Partizipationsmöglichkeiten im Wahlkampf angesprochen. Obama erreichte das

Ziel mithilfe des Internets gerade die junge, vermeintlich politisch indifferente Zielgruppe zu erschließen. Ein Großteil der jungen Wählerschaft entschied sich für den Demokraten, 66 Prozent der 18- bis 29-Jährigen stimmten für Obama, lediglich 31 Prozent für seinen republikanischen Gegenspieler John McCain (Keeter et al. 2008). Es steht außer Frage, dass Barack Obama mit dem Wahlkampf 2008 die politische Kommunikation kategorial veränderte. Obamas Kampagne – »striking in its simplicity, and its complexity« (Norquay 2008: 59) – schaffte es mithilfe von Social Software, ein sich selbst organisierendes Unterstützernetzwerk zu mobilisieren. Es ist aber genau diese Mobilisierungsoption, die – bei Unkenntnis oder Missachtung der Netzkultur – auch ins Negative ausschlagen kann. Nicht zuletzt der Bundestagswahlkampf in Deutschland 2009 und der Fall des »Guttenplag-Wikis« zeigen, wie wenig deutsche Politiker die sich etablierenden Online-Kulturen verstanden haben. Ähnliches gilt, wie nachstehend noch zu zeigen sein wird, auch für viele Unternehmen.

### Die Meinung im Web beeinflussen

Prinzipiell ist zwischen zwei Bereichen der Digital Public Affairs von Unternehmen zu unterscheiden. Auf der einen Seite stehen die interne Prozess- und Kommunikationssteuerung. Hierbei geht es um die Optimierung der eigenen PR-Maßnahmen und Methoden, die sich nicht nur auf die Kommunikation nach außen stützt, sondern vor allem die Mitarbeiter im Unternehmen auf die neuen Kommunikationswege vorbereitet. Das Festlegen einer Social Media Policy, die Richtlinien für den Umgang mit Social Media enthält, kann den Mitarbeitern Orientierung und Anleitung für die digitale Kommunikationswelt bieten und ihnen bewusst machen, dass sie auch bei der freizeithlichen Nutzung von FACEBOOK und Co. durchaus als Unternehmensvertreter handeln. Durch verständliche Verhaltensregeln für die Social-Media-Nutzung und die Aufklärung über potenzielle Risiken und Gefahren kann jeder Mitarbeiter zum Repräsentanten des Unternehmens werden und dessen Interessen im Social Web vertreten (Hofmann 2010, Lorentz/Einspanner 2010). Je mehr Mitarbeiter sich in den spezifischen Web-Sphären auskennen und »für das Unternehmen surfen«, umso besser und schneller können fachspezifische Informationen oder auch Thementrends ausfindig gemacht werden. Das genaue Beobachten und Analysieren der einschlägigen Plattformen im Internet wird *Web-Monitoring* genannt und stellt eine Erweiterung des klassischen Monitorings in der Unternehmenskommunikation dar. Neben der »genaue[n] und umfassende[n] Beobachtung des wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Umfelds eines Unternehmens« offline (Schönborn/Wiebusch 2002: 26) kommt nun die Erfassung der relevanten Online-szene hinzu (Pleil 2012).

Ein wesentlicher Bereich dieser Digital-Public-Affairs-Methode ist dabei das Blog-Monitoring (Althaus 2010: 345). Es zielt auf die Beobachtung der Blogosphäre ab, die längst als Gewicht der Meinungsführer – insbesondere in der politischen Kommunikation – gilt (Einspanner 2011). Die Bloggerszene ist ein Trendbarometer für die Themenentwicklung im Web. Besonders einflussreiche Blogger (A-List-Blogger) setzen mit ihrer Berichterstattung und investigativen Recherche die Themenagenda, die sich durch die starke Verlinkungsarchitektur der Blogosphäre schnell im Netz verbreitet und schließlich von den Meinungsfüh-

ren außerhalb des Social Webs aufgegriffen wird (Massenmedien). Unternehmen sollten die für sie beziehungsweise ihre Branche relevanten A-List-Blogs lesen, um auf diese Weise interessante Themen (*Issues*), Meinungen und Stimmungen der Szene aufzugreifen und für sich zu verwenden.

Eng mit dem Web-Monitoring ist das *Issues-Management* verbunden, das zum zweiten Bereich der Digital Public Affairs gehört. Hierbei geht es insbesondere um eine aktive Nutzung des Social Web durch das Unternehmen, um mit den Anspruchs- und Interessengruppen direkt in den Dialog zu treten und um gezielt Themen zu setzen. Die bisherigen Funktionen der Online-Kommunikation im PR-Bereich wie zeitnahe und kostengünstige Informationsvermittlung oder rasche Stellungnahmen zu Krisenzeiten werden so durch eine strategische Langzeitkommunikation online (Netzwerkpflege) erweitert. Das *Issues-Management* ist eine der essenziellen Techniken, die Digital Public Affairs Manager beherrschen müssen. Damit ist sie auch die anspruchsvollste. Diese Technik setzt sowohl Kenntnisse der prinzipiellen Social-Web-Strukturen und Funktionsweisen (Linkmechanismen, Power-Laws et cetera) als auch die eigene Vernetzung in der digitalen Welt voraus. Ziel ist es zum einen, die Themen und Meinungen im Web zu kennen und Entwicklungen abschätzen zu können. Zum anderen müssen selbst Inhalte publiziert beziehungsweise geschickt gestreut werden, um Aufmerksamkeit und Reichweite zu generieren. Denn eine professionell gestaltete Web-Präsenz, die regelmäßig aktualisiert wird und Inhalte glaubwürdig, das heißt authentisch, vermittelt, erreicht schließlich auch mehr Rezipienten und damit Links und Bekanntheit.

Die Frage, wie Organisationen und Unternehmen die öffentliche Meinung im Netz beeinflussen können, wird aufgrund der Mediendynamik immer komplexer. Einige Medienformen entwickeln sich zu einem »must have« und verleiten Unternehmen, auf einen populären Zug aufzuspringen. Dies war beispielsweise beim Hype um SECOND LIFE im Jahr 2006 der Fall. Plötzlich waren hunderte von Organisationen, Politikern und Parteien in der virtuellen Umgebung von SECOND LIFE aktiv – und verließen diese Plattform, als die Massenmedien das Interesse an SECOND LIFE verloren (Thimm/Klement 2009). Seit dem Jahr 2010 ist nun das soziale Netzwerk FACEBOOK der virtuelle »place to be« der Online-PR. FACEBOOK gilt als das derzeit meistgenutzte Netzwerk von Freunden, Bekannten und Familienmitgliedern. Auch seine Bedeutung für die Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen, Politik oder Organisationen wächst zunehmend. Immer mehr Einzelpersonen, aber auch Wirtschaftsgesellschaften besitzen eine FACEBOOK-Präsenz, um aktuelle Entwicklungen mitzuteilen oder durch das Posten von eigenen Fotos und Video-Clips einen persönlicheren Zugang anzubieten.

Die meisten Unternehmensprofile auf FACEBOOK sind bislang relativ einfach strukturiert. Ihnen kommt wenig funktionales Potenzial zu, sich auf diese Weise in der Öffentlichkeit zu profilieren, da durch solche Präsenzen in der Regel keine Diskurse angestoßen werden. FACEBOOK-Seiten sind für sie oftmals nur ein weiteres – wenngleich nicht irrelevantes – Tool zur Aufmerksamkeitserzeugung und Positionierung im Social Web. Wenn damit das Ziel erreicht werden soll, mit den Usern, das heißt der Zielgruppe, aktiv und ungezwungen in den Dialog zu treten, kann der FACEBOOK-Auftritt als gelungene Online-PR-Maßnahme gelten. Nachhaltig wird diese Maßnahme jedoch nur dann, wenn die Dialogangebote nicht ins Leere laufen, sondern in eine wirkliche Austauschkultur münden.

Ein anschauliches Beispiel für einen solch »leeren Diskurs« und einen wenig gelungenen Social-Media-Auftritt war die »Chefticket«-Kampagne der Deutschen Bahn auf FACEBOOK.

Für dieses exklusiv auf FACEBOOK angebotene Sonderticket, mit dem man in einem bestimmten Zeitraum deutschlandweit zu einem günstigen Preis Zug fahren konnte, gab es deutlich mehr Anwärter als Tickets. Die enttäuschten Kunden machten ihren Ärger in Hunderten von Statusaktualisierungen und Kommentaren im Netz publik. Moniert wurde zudem die mangelnde Dialogfähigkeit des Unternehmens, das auf Fragen und Kommentare der FACEBOOK-Mitglieder gar nicht oder nur unzulänglich reagierte (siehe Abbildung 1). Die Kritik verließ jedoch schnell den engeren thematischen Rahmen des »Cheftickets« und kulminierte in einer Generalkritik an den Konzern mit besonderem Fokus auf dessen »trauriger Social Media Kompetenz« (alterian.de 2010). Die Reaktion der Deutschen Bahn beschränkte sich auf das Abschalten der FACEBOOK-Seite, nachdem die zweiwöchige Aktion vorüber war.

**Deutsche Bahn Kein Zusatz bei Verletzung Zugbindung: es gibt keine Möglichkeit z.B. durch den Kauf einer Zusatzfahrkarte die Zugbindung aufzuheben.**  
vor 37 Minuten

-  **Markus Petsch** Was ist das für ein Deutsch? "Verletzung Zugbindung"  
vor 31 Minuten · Melden
-  **Tom Steinelt** noch mehr gute news?  
vor 29 Minuten · Melden
-  **Marcus Lindemann** Danke für die Erklärung – nett wäre das unter meinem Kommentar gewesen – dann versehen auch die anderen den Kontext.  
vor 23 Minuten · Melden
-  **Chris Zeyn** Wozu gibts dann zugbindung?! Wer die nicht will, kauft den Normalpreis oder fährt halt kein zug.  
vor 22 Minuten · Melden
-  **Christine Schücke** Verletzung Zugbindung was ist denn das?  
vor 22 Minuten · Melden
-  **Moritz MrGrain** Ist das neu? Bisher reichte es aus die Differenz zum Normalpreis zu zahlen um das Ticket sozusagen zu "upgraden"!?  
vor 10 Minuten · Melden
-  **Martin Fick** Zuzusagen eine Verschlechterung der Nebenbedingungen  
vor 7 Minuten · Melden
-  **Paula Shorty** @christine: Die Verletzung der Zugbindung bedeutet: solltest du nicht so fahren können, wie auf deiner Fahrkarte angegeben hast du nicht die Möglichkeit ein Zusatzticket zu kaufen um diese aufzuheben, bzw mit einem anderen Zug zu fahren. Du brauchst dann eine komplett neue Fahrkarte.  
vor 6 Minuten · Melden

Abb. 1: Kommentare von FACEBOOK-Fans zur Aktion »Chefticket« der Deutschen Bahn  
(Quelle: [www.indiskretionehrensache.de/2010/10/deutsche-bahn-chefticket-puma](http://www.indiskretionehrensache.de/2010/10/deutsche-bahn-chefticket-puma), 12.09.2011)

Stärker dialogorientiert zeigte sich hingegen das Energieunternehmen BP im Rahmen seiner Krisenkommunikation zur Havarie der Ölplattform Deepwater Horizon im Golf von Mexiko im April 2010. Mit einer Feedback-Webseite, einem eigens für die Katastrophe eingerichteten TWITTER-ACCOUNT (@Oil\_Spill\_2010) sowie aktiven Postings auf FACEBOOK, YOUTUBE und FLICKR versuchte das Unternehmen, dem öffentlichen Druck und den negativen Kommentaren entgegenzutreten und präventiv zu kommunizieren. BP wurde unter anderem zur Last gelegt, wesentliche Präventionsstrategien unterlassen zu haben, welche die Explosion der Ölplattform möglicherweise hätten verhindern können. Verschiedene Umwelt- und Naturschutzorganisationen, allen voran Greenpeace, riefen in ihren Kampagnenblogs oder über TWITTER Menschen dazu auf, BP zu boykottieren und sich selbst gegen das Unternehmen zu organisieren. Im Zuge dessen wurden auf FACEBOOK zahlreiche Anti-BP-Fanseiten gegründet, deren »Fan« man werden konnte, um seine Antipathie zu dem Energiekonzern zu bekunden. Wenngleich BP nach wie vor öffentlich stark kritisiert wurde, mit den Folgen der Katastrophe unzulänglich umzugehen,

»hinterlässt der kommunikative Umgang mit der Krise in Social Media [...] einen eher positiven Eindruck. [...] Statt Kritik zu ignorieren oder die Zustände schonungslos schönzureden, greift BP diese auf und berichtet teilweise von sich aus darüber.« (Eck 2010)

### E-Plus – Best Practice UdL Digital

UdL Digital (»Unter den Linden«) nennt sich die Präsenz der E-Plus-Gruppe im Social Web, mit der das Unternehmen aktiv Public Affairs betreibt und neue Maßstäbe in diesem Bereich setzen will. Der wichtigste Faktor ist die Transparenz, mit welcher das Netzwerk auftritt und »für Politiker sowie für alle online Aktiven mit Interesse an Politik und der Digitalisierung« (Kriwoj 2010: 175) eine Plattform im Web bieten möchte. Das Zentrum der digitalen Präsenz der E-Plus-Gruppe bildet das UdL-Digital-Weblog, auf dem aktuelle netzpolitische und branchenrelevante Themen diskutiert oder eigens formulierte politische Positionspapiere veröffentlicht werden.

Netzpolitische Stellungnahmen oder Informationen zu Telekommunikationsrichtlinien und Berichte zu aktuellen Entwicklungen der Branche sollen einerseits die Recherchearbeit von Journalisten erleichtern (und so die Berichterstattung begünstigen) und andererseits die Bundesnetzagentur beziehungsweise ihre politischen Vertreter dazu bewegen, »Rahmenbedingungen zu schaffen, die einen chancengleichen und fairen Wettbewerb im deutschen Mobilfunk- und Telekommunikationsmarkt begünstigen« (ebd.). Elementar sind dabei die vielen crossmedialen Verbindungen, die von dem Blog ins Social Web führen. Die UdL-Digital-Profile auf FACEBOOK, TWITTER oder FLICKR sollen neben der Vernetzung und regelrechten Omnipräsenz im Social Web auch eine einfache, schnelle und vor allem informelle Kontaktaufnahme bieten.

Ihre Digital-Public-Affairs-Strategie umschreibt die E-Plus-Gruppe mit drei zentralen Begriffen: informieren, involvieren, mobilisieren (Kriwoj 2010, Einspänner 2010). Im ers-



(SPIEGEL ONLINE) beherrscht. Gutenberg bekannte sich schließlich zu den Vorwürfen und entschuldigte sich öffentlich bei den Urhebern, dessen Textstellen in seiner Doktorarbeit kopiert worden waren, sowie bei den Betreuern seiner Dissertation und der Universität Bayreuth, die ihm inzwischen den Dokortitel aberkannt hatte. Während aufseiten der Politik und professionellen Medienschaffenden vor allem Diskussionen um Vorbildfunktion, Glaubwürdigkeit und Vertrauen in Gutenberg geführt wurden, entbrannte im Netz ein Zwei-Fronten-Disput, bei dem Menschen mit den Mitteln des Social Web vehement den Rücktritt des Ministers beziehungsweise seinen Verbleib im Amt forderten. Es entstand eine massive Debatte, die sich schließlich aus dem Web in die Offline-Welt verlagerte und – wie gemutmaßt wird – letztendlich den Rücktritt zu Gutenbergs herbeiführte.

Im Zentrum der Social-Web-Bewegung um zu Gutenberg standen vor allem die beiden Plattformen FACEBOOK und TWITTER, die sich in diesem Rahmen sehr gut ergänzten. FACEBOOK referiert vor allem auf ein bestehendes Netzwerk und bringt hauptsächlich Nutzer in Verbindung, die sich bereits kennen. Der Fokus von TWITTER hingegen liegt weniger auf dem Austausch privater Nachrichten oder dem Knüpfen von Kontakten, sondern vielmehr auf der »Verbreitung von Information und besonders von Nachrichten« (Neuberger et al. 2010). Aus diesem Grund haben TWITTER-User oft viele Follower, die sie selbst gar nicht kennen. Der Effekt durch die Verbreitung desselben Themas auf unterschiedlichen – doch äußerst viralen Netzwerken – ist die drastische Steigerung der Reichweite. Die Tatsache, dass sich beide Plattformen nicht zuletzt durch Verlinkungen gut miteinander verbinden lassen, führte im Fall der Plagiatsaffäre außerdem zu einem einheitlichen Gebrauch zentraler Schlagwörter. So lautete das beliebteste Hashtag – ein Keyword, das zur Verschlagwortung und Kategorisierung von Nachrichten auf TWITTER gilt – »#guttbye«, ein Begriff, der gleichzeitig als Gruppenname für mehrere Anti-Gutenberg-Gruppen auf FACEBOOK fungierte.

Auf der einen Seite formierten sich zahlreiche Anti-Gutenberg-Gruppen, die auf FACEBOOK und der Microblogging-Plattform TWITTER für den Rücktritt des Ministers sowie allgemein gegen ungesühntes Plagieren mobil machten. Wissenschaftliche Mitarbeiter und Doktoranden deutscher Universitäten nutzten zudem die virale Architektur des Social Web und distribuierten einen an die Bundeskanzlerin Angela Merkel verfassten offenen Brief, in dem sie den Rücktritt des Ministers forderten, da

»wissenschaftlicher und damit gesellschaftlicher Fortschritt allein dann möglich ist, wenn man sich auf die Redlichkeit in der »scientific community« verlassen kann.« (offenerbrief.posterous.com)

Der offene Brief fand über 63.700 Unterzeichnerinnen und Unterzeichner. Dagegen wehrten sich Anhänger zu Gutenbergs und unterstützten ihn sowohl virtuell (zum Beispiel über die FACEBOOK-Gruppe »Wir wollen Gutenberg zurück«, der über 580.000 Menschen beitraten) als auch real in verschiedenen deutschen Städten, indem sie (via FACEBOOK und TWITTER) zu Demonstrationen für den Amtsverbleib des Ministers aufriefen. Von der gegnerischen Seite folgten prompte Reaktionen. Neben der Anti-Gutenberg-FACEBOOK-Gruppe »Wir wollen Gutenberg nicht zurück« (circa 55.000 Mitglieder) wurden auch einige offensichtlich scherzhaft gemeinte Gruppen auf FACEBOOK gegründet, um sich über die Gutenberg-Anhänger zu mokieren (siehe Abbildung 2).



Abb. 2: FACEBOOK-Gruppen, die als Antwort auf die FACEBOOK-Gruppe »Wir wollen Gutenberg zurück« gegründet wurden (Quelle: <http://www.facebook.com>)

Einige schlossen sich außerdem den Pro-Gutenberg-Demonstrationen an, um die Kundgebungen mit ironisch gemeinten Transparenten (zum Beispiel »Hl. Statt Dr.! Heiligsprechung sofort!«, SUEDEUTSCHE.DE 2011) zu stören. Teilweise waren so mehr Gegner als Anhänger des Bundesministers bei den Demonstrationen anwesend. Im Netz, besonders auf TWITTER, machte man sich sodann über die offensichtlich misslungene Pro-Gutenberg-Demo-Kampagne lustig (siehe Abbildung 3).



Abb. 3: Reaktionen auf TWITTER zu den angekündigten Gutenberg-Demonstrationen  
(Quelle: <http://twitter.com>)

Inwiefern die starke Partizipation von Social-Media-Nutzern an der Verbreitung von Links, Botschaften oder Beitritten zu Pro- beziehungsweise Anti-Guttenberg-Gruppen schließlich zum Rücktritt des Bundesministers beitrug, lässt sich nur vermuten. Es scheint, dass ohne die tage-, ja wochenlange Präsenz des Themas im Netz und damit auch in den professionellen Medien, die in Blogs und anderen Social-Media-Plattformen einen Seismografen für die öffentliche Meinung sehen, die Plagiatsaffäre um Karl-Theodor zu Guttenberg wohl keine so weiten Kreise gezogen hätte. Fest steht, dass es die Anhänger zu Guttenbergs, die zumindest zahlenmäßig die Mehrheit bildeten (bezogen unter anderem auf die Mitgliederzahl in der FACEBOOK-Gruppe), weder durch ihre virtuelle Unterstützung noch durch Demonstrationen schafften, den Minister im Amt zu halten. Dass sich zu Guttenberg jedoch des Einsatzes seiner »Fans« bewusst war, zeigt ein Video, mit dem er sich auf seinem persönlichen FACEBOOK-Profil für die Unterstützung seiner Anhänger bedankte.

Die Plagiatsaffäre um Karl-Theodor zu Guttenberg hat gezeigt, dass es heute nicht mehr nur die professionellen Medienschaffenden sind, die Öffentlichkeit und Themenaufmerksamkeit generieren. Der Zugang sowie der Umgang mit Informationen haben sich geändert – jeder Einzelne trägt zum öffentlichen Diskurs bei und kann so die Medien- und Politikagenda mitbestimmen.

## Fazit

Für die Politik, Organisationen und Unternehmen stellen soziale Netzwerke wie FACEBOOK, STUDIVZ, YOUTUBE oder TWITTER eine neue Kommunikationswelt dar, die sich den üblichen Mechanismen der PR entzieht. Die explizite Einbeziehung der Öffentlichkeit in den stattfindenden und zukünftigen, interessen geleiteten Diskurs im Social Web ist das wesentliche Charakteristikum der Digital Public Affairs und kann als wichtigste Neuerung zur klassischen Public-Affairs-Domäne angesehen werden. Es sind genau die Diskurse in den sozialen Netzwerken, die für die Zukunft des Kommunikationsmanagements der PR ausschlaggebend sind. Ohne genaue Kenntnis der Netzkultur(en) lässt sich PR in Zeiten von Social Media nicht mehr konzipieren.

Die in diesem Beitrag angeführten Beispiele machen deutlich, worauf es beim modernen Public Affairs Management ankommt: Auf der einen Seite gilt die Devise, den Dialog mit der Zielgruppe zu suchen und User Generated Content zu fördern und zu fordern. Neben Transparenz und Authentizität bei ihrer Präsenz im Social Web, müssen sich Unternehmen oder Organisationen auf der anderen Seite jedoch darüber bewusst sein, dass sich viele der Partizipationsmöglichkeiten im Web einer Kontrolle der üblichen sozial und politisch einflussreichen Autoritäten entziehen. Es ist häufig das Unbehagen der gesellschaftlichen Eliten über den wahrgenommenen Kontrollverlust, durch das viele Unternehmen ihre Kommunikationspolitik grundsätzlich hinterfragen müssen.

## Literatur

- Althaus, Marco (2010): Widerstände und Widersprüche der Digital Public Affairs. In: Bender, Gunnar/Werner, Torben (Hrsg.): Digital Public Affairs. Social Media für Unternehmen, Verbände und Politik. Berlin, S. 333–383.
- Bruns, Axel (2005): Gatewatching. Collaborative Online News Production. New York (NY).
- Crumlish, Christian (2004): The Power of Many. How the Living Web Is Transforming Politics, Business, and Everyday Life. San Francisco (CA).
- Eck, Klaus (2010): BP setzt in der Krisen-PR auf Transparenz. Im Internet: <http://pr-blog-ger.de/2010/05/25/bp-setzt-in-der-krisenpr-auf-transparenz>, 03.09.2011.
- Einspänner, Jessica (2010): Digital Public Affairs. Lobbyismus im Social Web. In: Bender, Gunnar/Werner, Torben (Hrsg.): Digital Public Affairs. Social Media für Unternehmen, Verbände und Politik. Berlin, S. 19–49.
- Einspänner, Jessica (2011): Wahlkampf im Web 2.0. Blogs im US-Wahlkampf. In: Anastasiadis, Mario/Thimm, Caja (Hrsg.): Social Media. Theorie und Praxis digitaler Sozialität. Bonner Beiträge zur Medienwissenschaft, Band 1. Frankfurt am Main, New York (NY), S. 117–146.
- Guttenplag (o.J.): Kollaborative Plagiatsplattform. Im Internet: [http://de.guttenplag.wikia.com/wiki/GuttenPlag\\_Wiki](http://de.guttenplag.wikia.com/wiki/GuttenPlag_Wiki), 25.11.2011.
- Hass, Berthold/Walsh, Gianfranco/Kilian, Thomas (2008): Grundlagen des Web 2.0. In: Dies. (Hrsg.): Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien. Berlin, Heidelberg, S. 3–21.
- Hofmann, Thorsten (2010): Transparenz und Dialog. Ethische Herausforderungen der Digital Public Affairs. In: Bender, Gunnar/Werner, Torben (Hrsg.): Digital Public Affairs. Social Media für Unternehmen, Verbände und Politik. Berlin, S. 301–331.
- Keeter, Scott/Horowitz, Juliana/Tyson, Alec (2008): Young Voters in the 2008 Election. Pew Research Center For The People And The Press. Im Internet: <http://pewresearch.org/pubs/1031/young-voters-in-the-2008-election>, 03.09.2011.
- Kriwoj, Sachar (2010): Digital Public Affairs am Beispiel von UdL Digital. In: Bender, Gunnar/Werner, Torben (Hrsg.): Digital Public Affairs. Social Media für Unternehmen, Verbände und Politik. Berlin, S. 169–180.
- Lorentz, Bernhard/Einspänner, Jessica (2010): Doing good and looking good. Philanthropie und Digital Advocacy. In: Bender, Gunnar/Werner, Torben (Hrsg.): Digital Public Affairs. Social Media für Unternehmen, Verbände und Politik. Berlin, S. 81–110.
- Neuberger, Christoph/Hofe, Hanna Jo vom/Nuernbergk, Christian (2010): Twitter und Journalismus. Der Einfluss des »Social Web« auf die Nachrichten. Landesanstalt für Medien Nordrhein-Westfalen (LfM), Dokumentation Nr. 38. Düsseldorf.
- Norquay, Geoff (2008): Organizing Without An Organization: The Obama Networking Revolution. In: Policy Options. Im Internet: [www.irpp.org/po/archive/oct08/norquay.pdf](http://www.irpp.org/po/archive/oct08/norquay.pdf), 02.09.2011.
- Paulke, Sebastian (2010): Deutsche Bahn – »Chefticket«. In: Weblog Alterian Social Media Marketing vom 29.11.2010. Im Internet: <http://socialmedia.alterian.de/campaigns/praxis-reports/chefticket>, 02.09.2011.
- Pleil, Thomas (2012): Online-Monitoring: Ziele und Methoden. In diesem Band, S. 83–98.
- Priddat, Birger P./Speth, Rudolf (2009): Das neue Lobbying von Unternehmen. Public Affairs als Netzwerkeinfluss. In: Priddat, Birger P. (Hrsg.): Politik unter Einfluss. Netzwerke, Öffentlichkeiten, Beratungen, Lobby. Wiesbaden.
- Rheingold, Howard (2000): The Virtual Community. Homesteading on the Electronic Frontier. Cambridge (MA).
- Schmidt, Jan (2008): Das neue Netz. Merkmale, Praktiken und Folgen des Web 2.0. Konstanz.
- Solis, Brian/Breakenridge, Deirdre (2009): Putting the Public Back in Public Relations. How Social Media is Reinventing the Aging Business of PR. New Jersey (NJ).
- Schönborn, Gregor/Wiebusch, Dagmar (Hrsg.) (2002): Public Affairs Agenda. Politikkommunikation als Erfolgsfaktor. Neuwied.
- Schulz, Winfried (2011): Politische Kommunikation. Theoretische Ansätze und Ergebnisse empirischer Forschung, 3. Auflage. Wiesbaden.
- sueddeutsche.de (2011): Gutenberg-Demo in München. »KT come back«. Im Internet: [sueddeutsche.de/muenchen/guttenberg-demo-in-muenchen-kt-come-back-1.1068369-3](http://sueddeutsche.de/muenchen/guttenberg-demo-in-muenchen-kt-come-back-1.1068369-3), 03.09.2011.
- Surowiecki, James (2005): The Wisdom of Crowds. Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economics, Societies and Nations. New York (NY).
- Thiedecke, Udo (2004): Wir Kosmopoliten. Einführung in die Soziologie des Cyberspace. In: Ders. (Hrsg.): Soziologie des Cyberspace. Medien, Strukturen und Semantiken. Wiesbaden, S. 15–47.

- Thimm, Caja/Wehmeier, Stefan (2007): Online Relations im Lichte aktueller Forschung. In: Thimm, Caja/Wehmeier, Stefan (Hrsg.): Organisationskommunikation online. Grundlagen, Praxis, Empirie. Bonner Beiträge zur Medienwissenschaft, Band 11. Frankfurt am Main, S. 7–16.
- Thimm, Caja/Klement, Sebastian (2009): Spiel oder virtueller Gesellschaftsentwurf? Der Fall Second Life. In: Thimm, Caja (Hrsg.): Das Spiel: Muster und Metapher der Mediengesellschaft. Wiesbaden.
- Thimm, Caja (2010): President 2.0? Neue Medienkulturen im Onlinewahlkampf von Barack Obama. In: Hepp, Andreas/Höhn, Marco/Wimmer, Jeffrey (Hrsg.): Medienkulturen im Wandel. Konstanz, S. 365–384.
- Thimm, Caja (2011): Ökosystem Internet – Zur Theorie digitaler Sozialität. In: Anastiadis, Mario/Thimm, Caja (Hrsg.): Social Media. Theorie und Praxis digitaler Sozialität. Bonner Beiträge zur Medienwissenschaft. Band 11, Frankfurt am Main, New York (NY), S. 16–35.

## Interne Kommunikation: Digitale Strategien für Mitarbeiter und Führungskräfte

Sabine Einwiller, Christine Landmeier

*Die zunehmende Bedeutung des Faktors Wissen, die fortschreitende Digitalisierung von Arbeits- und Kommunikationsprozessen und allgegenwärtige Veränderungen erhöhen auch die Bedeutung der internen Kommunikation, die zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens oder einer Organisation abläuft. Vom Einsatz digitaler Instrumente, insbesondere solcher mit partizipativem Charakter, versprechen sich Unternehmen eine Effektivitäts- und Effizienzsteigerung der unternehmensinternen Kommunikationsprozesse. Dieser Beitrag diskutiert vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen und der Ziele der internen Kommunikation digitale Strategien eines internen Kommunikationsmanagements.*

### Bedeutung der internen Kommunikation

Lange Zeit fristete die interne Kommunikation in vielen Unternehmen ein Schattendasein. Oftmals wurde sie als reine Sozialleistung und Top-down-Information betrachtet. Heute hat sich die Erkenntnis, dass motivierte, engagierte und veränderungsbereite Mitarbeiter ein entscheidender Faktor für das Erreichen der Unternehmensziele sind, in vielen Unternehmen durchgesetzt. Damit gewinnt auch die interne Kommunikation beziehungsweise Mitarbeiterkommunikation<sup>2</sup> an Bedeutung. Denn die Erhöhung von Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter wird als eines der wesentlichen Ziele der internen Kommunikation angesehen, die alle kommunikativen und informativen Vorgänge umfasst, die zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens oder einer Organisation ablaufen (Einwiller et al. 2008: 225). Zu diesen Mitgliedern gehören neben den aktuellen Angehörigen und ehemalige Mitarbeiter die Führungskräfte und im weiteren Sinne auch Angehörige und ehemalige Mitarbeiter. Die interne Kommunikation ist als integrativer Teil eines ganzheitlichen Kommunikationsmanagements zu verstehen und leistet im Kanon mit den anderen Aufgabenfeldern der

<sup>2</sup> Der Begriff der Mitarbeiterkommunikation drückt die Involvierung der Mitarbeiter und das Prinzip der Wechselseitigkeit der Kommunikationsbeziehung besser aus als der der internen Kommunikation (Einwiller et al. 2008: 223). Letzterer ist jedoch gängiger für die Bezeichnung der organisatorischen Einheit im Unternehmen, die für die Mitarbeiterkommunikation verantwortlich ist, und soll daher hier Verwendung finden.