

UNIVERSITÄT LEIPZIG

Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaften
Abteilung Kommunikationsmanagement und Public Relations

Akzeptanz von Social Media Guidelines in Unternehmen

Carmen Sabrina Nasalean
carmen.nasalean@gmx.de

Hausarbeit im
Master-Studiengang
Communication Management
www.communicationmanagement.de

Wintersemester 2013/14

Seminar: Strategische Kommunikation im Internet
Dozent: Stephan Fink - Mail: stephan.fink@ffpr.de

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
2 Theoretische Rahmenbedingungen.....	2
2.1 Social Media Governance.....	3
2.2 Akzeptanzforschung	5
3 Social Media Guidelines im Unternehmen.....	8
3.1 Relevanz von Social Media Guidelines.....	8
3.2 Ziele und Inhalte von Social Media Guidelines	10
3.3 Erstellungsprozess von Social Media Guidelines.....	12
4 Fallbeispiele.....	14
4.1 Die Deutsche Post DHL	14
4.2 Tchibo GmbH.....	16
5 Akzeptanz von Social Media Guidelines.....	17
6 Fazit und Ausblick.....	20
Literaturverzeichnis.....	XXI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklungsdynamik von Social Media in Organisationen 4

Abbildung 2: Das Technology-Acceptance-Model nach Davis (1989) 6

Abbildung 3: Akzeptanzmodell von Social Media Guidelines 18

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
d. Verf.	durch Verfasser
ebd.	ebenda
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
usw.	und so weiter

1 Einleitung

Durch die Entwicklung neuer Medien im digitalen Bereich und des Web 2.0 findet nicht nur hinsichtlich technologischer Aspekte eine wesentliche Änderung auf dem Gebiet der Kommunikation statt. Aufgrund von Social Media hat jeder Mitarbeiter die Gelegenheit, zu einem „Sprecher“ für seinen Arbeitgeber zu werden – ob absichtlich oder unabsichtlich. Wenn Mitarbeiter aktiv in sozialen Medien über das eigene Unternehmen kommunizieren, ist das für die Unternehmenskommunikation Fluch und Segen zugleich. Zwar ist Authentizität ein Schlüssel für erfolgreichen Dialog mit Kunden, Mitarbeitern und weiteren Stakeholdern in sozialen Netzwerken, doch zu viel Offenheit kann dem Unternehmen auch schaden. Eine Organisation sollte sich demnach damit auseinandersetzen, wie sich ihre Mitarbeiter im Umgang mit Social Media verhalten sollen, denn nicht nur die Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung, sondern auch jeder andere Angestellte der Organisation stellt einen Kommunikator nach außen – einen Berührungspunkt zum Markt – dar.

Auch wenn ein Unternehmen sich nicht aktiv im Social Web engagieren will, besteht ein Bedarf daran, Mitarbeiter zu schulen und klare Rahmenbedingungen bzw. Leitlinien für die Nutzung von Social Media, sowohl am Arbeitsplatz als auch für private Aktivitäten, zu schaffen. Juristische Bedenken zum Thema Datenschutz, die Verbreitung von internen Angelegenheiten oder der Verlust der Kontrolle in Bezug auf die Selbstdarstellung der Organisation sind dabei oft ausschlaggebend. Die Erstellung solcher Richtlinien stellt jedoch eine Herausforderung dar, die nicht unterschätzt werden sollte. Auf der einen Seite muss Mitarbeitern die Grenzen ihrer Social Media Nutzung in Bezug auf ihrem Arbeitgeber aufgezeigt werden, jedoch sollte auch eine Ermächtigung bzw. Offenheit der Organisation gegenüber ihren Angestellten vorliegen, die es ihnen erlaubt, Social Media in der Art zu nutzen, dass sie zur Förderung und zur Differenzierung des Unternehmens am Markt beitragen können. Um Risiken für Mitarbeiter, aber auch Reputations- oder gar rechtliche Risiken für den Arbeitgeber zu vermeiden, müssen Social Media Guidelines die Mitarbeiter aufklären. Wichtig ist, dass solche Richtlinien immer auf die jeweilige Organisation zugeschnitten sind und im Idealfall gemeinsam mit den Mitarbeitern des Unternehmens ausgearbeitet werden. Dafür müssen sie aber zum einen treffsicher formuliert sein, und zum anderen akzeptiert und tatsächlich angewendet werden. Die Sicherung der Akzeptanz von Social Media Guidelines auf Seiten der Mitarbeiter ist eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung der Guidelines. Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit folgenden Fragestellungen:

Welche Faktoren tragen zur Herstellung von Akzeptanz von Social Media Guidelines in Unternehmen bei?

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Einflussfaktoren zu identifizieren, die die Akzeptanz von Social Media Guidelines beeinflussen und einen Ansatz zur Untersuchung der Akzeptanz von Social Media Guidelines zu entwickeln auf Basis von Befunden und Ergebnissen der Einstellungs-, Verhaltens- und

Akzeptanzforschung. Hierbei stellt sich die Frage, in wie weit die vorgestellten Akzeptanzmodelle auf den Kontext der Social Media Guidelines übertragbar sind.

Das Forschungsfeld Social Media Guidelines wurde noch nicht ausreichend erforscht. Viele der Studien und Untersuchungen konzentrieren sich nicht auf die Inhalte oder Ausgestaltung der Social Media Guidelines, sondern fragen zunächst nach der Existenz dieser Guidelines in der Unternehmenspraxis. In der Erforschung der Akzeptanz von Social Media Guidelines liegt sowohl ein wissenschaftliches als auch ein praktisches Interesse zugrunde. Somit liefert die vorliegende Arbeit einen ersten Zugang zum Thema Akzeptanz von Social Media Guidelines. Das Forschungsvorhaben dieser Arbeit besitzt einen explorativen Charakter. Die vorliegende Arbeit dient zur Sammlung erster Ideen über mögliche Einflussfaktoren auf die Akzeptanz von Guidelines aufgrund theoretischer und empirischer Befunden aus den ausgewählten Fallbeispielen.

Nachdem einleitend kurz die Relevanz der Thematik aufgezeigt wurde, widmet sich das zweite Kapitel der theoretischen Fundierung dieser Arbeit. Hier wird das Konstrukt Social Media Governance thematisiert und auf den Begriff Social Media Guidelines eingegangen. Des Weiteren werden zentrale Befunde und Modelle aus der Akzeptanz-, Einstellungs- und Verhaltensforschung beleuchtet. Das dritte Kapitel geht auf verschiedene Aspekte von Social Media Guidelines ein, wie die Relevanz, Ziele, Inhalte und die Entwicklungsschritte solcher Richtlinien. Anschließend widmet sich das vierte Kapitel zwei Fallbeispielen. Hier werden die Richtlinien zweier Unternehmen in Hinblick auf den Entstehungskontext, den Inhalt, der sprachlichen und formalen Ausgestaltung sowie der Implementierungsprozesse von Social Media Guidelines analysiert und anschließend verglichen. In Kapitel fünf werden die Erkenntnisse aus den vorgestellten theoretischen Modellen und die gewonnen Analyseerkenntnisse der ausgewählten Fallbeispiele aufbereitet und in einem ersten Entwurf eines Akzeptanzmodells für Social Media Guidelines zusammengeführt. Fazit und Ausblick bilden schließlich den Abschluss der Arbeit, wo dann die anfangs genannte Untersuchungsfrage beantwortet wird.

2 Theoretische Rahmenbedingungen

Im folgenden Kapitel wird zunächst das Konzept der Social Media Governance erläutert. Dabei werden zwei verschiedene Verständnisse der Governance unterschieden. Zunächst wird auf Social Media Governance im Sinne von umfassenden regulierenden Rahmenbedingungen eingegangen, bevor dann eine Auseinandersetzung mit dem Governance-Konzept stattfindet, welches sich ausschließlich auf Social Media Guidelines bezieht. Zudem wird eine begriffliche Abgrenzung vorgenommen um ein einheitliches Verständnis von Social Media Guidelines zu garantieren. Anschließend werden Erkenntnisse und Modelle aus der Akzeptanz-, Einstellungs- und Verhaltensforschung vorgestellt.

2.1 Social Media Governance

Einer erfolgreichen Social Media Kommunikation liegen spezifische Rahmenbedingungen bzw. Governance-Strukturen zugrunde. Social Media Governance stellt einen Teilbereich von Corporate Governance dar. Dieser Begriff beinhaltet alle institutionellen Strukturen und Prozesse, um Interdependenzen zwischen verschiedenen, meist kollektiven Akteuren, zu bewältigen. Corporate Governance umfasst somit alle Aspekte der Organisation und Kontrolle der Unternehmensleitung:

„Corporate Governance bezeichnet den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens. Unvollständige Verträge und unterschiedliche Interessenlagen bieten den Stakeholdern prinzipiell Gelegenheiten wie auch Motive zu opportunistischem Verhalten. Regelungen zur Corporate Governance haben grundsätzlich die Aufgabe, durch geeignete rechtliche und faktische Arrangements die Spielräume und Motivationen der Akteure für opportunistisches Verhalten einzuschränken.“ (Gabler Wirtschaftslexikon: 2013)

Zerfaß, Fink und Linke (2011: 8) sehen in Bezug auf Social Media Governance unterschiedliche Verständnisse: Zum einen mit Fokus auf Policies und Guidelines und zum anderen ein breiteres Verständnis von Governance als weiten regulatorischen Ordnungsrahmen. Generell handelt es sich bei Social Media Governance um organisatorische Rahmenbedingungen, die die Kommunikation zwischen einer Organisation und ihren Stakeholdern über Social Media ermöglicht. Social Media Governance bezieht sich dabei auf die formellen und informellen Rahmenbedingungen, welche die Handlungen der Organisationsmitglieder im Social Web regulieren (vgl. ebd.: 10). Das grundlegende Konzept auf dem Social Media Governance basiert und mit dem die Entwicklungsdynamik von Social Media verdeutlicht werden kann, lässt sich mit der Strukturationstheorie von Giddens (1984) erklären. Diese Theorie beschreibt ein Wechselspiel von willentlichem Handeln und gesellschaftlichen Strukturen, also Regeln und Ressourcen, die sich gegenseitig bedingen (vgl. Zerfaß 2007: 23). Gemeinsame Regeln und Ressourcen schaffen die Voraussetzung für eine intersubjektive Orientierung und ermöglichen so das Handeln des Unternehmens. Somit werden Handlungen interpretierbar und anschlussfähig (vgl. ebd.). Dabei reproduzieren, verfestigen und modifizieren sie wiederum die Strukturen. Dieser Prozess der Strukturierung begrenzt jedoch das individuelle Handeln und ist im zeitlichen Ablauf zu betrachten (vgl. ebd.). Regeln und Richtlinien sind demnach ein wichtiger Bestandteil der Existenz von Unternehmen. Abbildung 1 erklärt wie sich Social Media auf die Strukturationstheorie anwenden lässt. Social Media etabliert sich idealtypisch in einem Unternehmen dadurch, dass Kommunikationsmanager und PR-Verantwortliche „kognitive Kompetenzen“ in Bezug auf diese Thematik aufbauen. Daran anschließend entwickeln sie Strategien für die Anwendung von Social Media im Alltag und leiten schließlich daraus konkrete Aktivitäten ab und setzen diese um. Durch die wiederholte Anwendung entsteht ein Ordnungsrahmen, in welchen beispielsweise Zuständigkeiten und Budgets festgelegt sind (vgl. Fink/Zerfaß 2010: 56).



Abbildung 1: Entwicklungsdynamik von Social Media in Organisationen (Quelle: Fink/Zerfaß/Linke 2012: 103)

Zum umfassenden regulierenden Social Media Ordnungsrahmen und dessen Strukturen lassen sich gemäß der Social Media Governance Studien 2010 und 2011 beispielsweise eine partizipative und dialogorientierte Unternehmenskultur, moderne Informationstechnologie, geschulte Mitarbeiter, aber auch Social Media Guidelines, Kennzahlen für die Erfolgsmessung sowie ein gesondertes Budget zuordnen (vgl. Fink/Zerfaß 2010: 49; Fink/Zerfaß/Linke 2011: 54).

Das enge Verständnis von Social Media Governance bezieht sich nach Auffassung von Zerfaß, Fink und Linke auf Social Media Guidelines, als Richtlinien für die Nutzung von Social Media (vgl. Zerfaß/Fink/Linke 2011: 9). Sie beschreiben und geben Ratschläge, wie mit Social Media Kommunikation von allen Mitgliedern einer Organisation umgegangen werden soll und wie alle von ihnen befähigt werden, zu Kommunikatoren in partizipativen Online-Umgebungen zu werden (vgl. ebd.). Folglich definieren sie einerseits den Rahmen der beruflichen Kommunikation, die über Social Media erfolgt und bieten andererseits Orientierung für die private Nutzung des Social Webs. Jodeleit (2013: 62) bezeichnet die Guidelines sogar als „Kommunikationsleitfaden“, die aber „kein Ersatz für eine Kommunikationsstrategie“ darstellen. Die Begriffe Social Media Guidelines und Social Media Policies werden im Praktikerdiskurs oftmals synonym verwendet. Jedoch sind sie nicht gleichzusetzen. Die Social Media Policy bezieht sich auf strategische Entscheidungen, die sich auf den Umgang mit und die Nutzung von sozialen Medien beziehen. Daraus abgeleitet bilden Social Media Guidelines manifeste Handlungsempfehlungen für die Mitarbeiter (vgl. Boudreaux 2010: 275; Jodeleit 2013: 62). Des Weiteren lassen sich Social Media Playbooks identifizieren. Diese beinhalten tiefgehende Regeln und Tipps zu den einzelnen Plattformen und stellen eine Ergänzung zu den Richtlinien dar (vgl. BITKOM 2010: 3). Zudem haben sie eine aktivierende Wirkung als der relativ starre Ordnungsrahmen mit denen Guidelines assoziiert werden. Fink (2011: 35) unterscheidet zwischen zwei Arten von Playbooks: in einem allgemeinen Kontext stellen diese Tutorials die Funktionsweise des Social Webs dar. Die unternehmensspezifische Variante von Playbooks stellt eher eine Sammlung von

Handlungsempfehlungen dar, mit denen Mitarbeiter in sozialen Medien als Repräsentanten des Unternehmens agieren sollen (vgl. ebd.).

2.2 Akzeptanzforschung

Nachdem im vorherigen Unterkapitel eine theoretische Grundlage für den Social Media Guideline Konstrukt geschaffen wurde, widmet sich der folgende Abschnitt der näheren Betrachtung der Akzeptanzforschung. Dabei ist die Identifikation von Einflussfaktoren zur Herstellung von Akzeptanz ein zentraler Aspekt.

In der gesellschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Diskussion stellt der Akzeptanzbegriff einen Schlüsselbegriff dar. Im Unternehmenskontext wird der Akzeptanzbegriff mit Einführung von betrieblichen Innovationen in Verbindung gebracht (vgl. Bürg/Mandel 2005:76). Akzeptanz von Innovationen ist ein etabliertes Forschungsgebiet der pädagogischen und der Arbeitspsychologie. Es existiert eine Vielzahl von Studien, die sich mit der Akzeptanz von neuen Technologien oder von Lernmethoden auseinandersetzen (vgl. Königstorfer 2008: 20).

In der Literatur existiert eine Vielzahl von unterschiedlichen Begriffsdefinitionen, die überwiegend auf den positiven Zusammenhang zwischen der Akzeptanz und der Einstellung bei der Einführung von Innovationen eingehen: „Akzeptanz bezeichnet eine mehr oder weniger zustimmende Einstellung eines Individuums oder Gruppe gegenüber einem Objekt, Subjekt oder sonstigem Sachverhalt.“ (Hilbig 1983: 120). Kollmann (1998: 52) weist jedoch darauf hin, dass „die Akzeptanz über die Einstellungsbildung hinaus auch mit tatsächlichen Handlungen verbunden (ist).“ Deshalb wird eine Innovation erst dann akzeptiert, wenn Personen sie auch tatsächlich nutzen. Folglich umfasst der Akzeptanzbegriff die Einstellung gegenüber einem Verhalten und das Verhalten selbst.

Des Weiteren unterscheidet man in der Akzeptanzforschung zwischen Einstellungsakzeptanz und Verhaltensakzeptanz. Die Einstellungsakzeptanz beinhaltet eine affektive (gefühlsmäßige) und eine kognitive (verstandsmäßige) Komponente. Während sich die affektive Komponente auf emotionale Aspekte im Umgang mit Innovationen bezieht, verweist die kognitive Komponente auf die Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen einer Innovation. Wird die Innovation tatsächlich durch beobachtbares Verhalten (z.B. die Nutzung) angenommen spricht man von Verhaltensakzeptanz (vgl. Bürg/Mandel 2005: 77). Daraus abgeleitet lässt sich festhalten, dass die Einstellungsakzeptanz die Nutzungsakzeptanz umfasst und die Verhaltensakzeptanz sich auf die tatsächliche Nutzung der Innovation bezieht.

Um erklären zu können, ob eine Innovation aufgrund der Einstellung genutzt wird oder nicht, ist ein theoretischer Bezug zur Einstellungs- und Verhaltensforschung notwendig. Hinsichtlich der Untersuchung von Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz ist festzuhalten, dass die Einstellung ein Prädiktor für das tatsächliche Verhalten darstellt. Somit wird zwischen Einstellung und Verhalten von einer positiven Korrelation ausgegangen (vgl. Schlohmann 2012: 127). Jedoch haben zahlreiche psychologische Studien (für einen Überblick siehe Aronson/Wilson/Akert 2008) einen unzureichenden

direkten Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten feststellen können (Bürg/Mandl 2005: 78). Um diesen Zusammenhang besser erklären zu können, haben sich Drittvariablenansätze etabliert. In den achtziger Jahren entwickelten Fishbein und Ajzen „Die Theorie der überlegten Handlung“. Diese geht davon aus, dass das Verhalten von zwei Variablenkomplexen bestimmt wird: die Einstellung und die subjektive Norm (vgl. Fishbein/Ajzen 2011: 40f.). Die Theorie besagt, dass Personen ein Verhalten dann ausführen, wenn sie es selbst positiv bewerten und wenn sie glauben, dass für sie bedeutsame Personen das Verhalten ebenfalls positiv bewerten (vgl. ebd.). Problematisch ist in diesem Zusammenhang anzusehen, wenn Personen eine positive Nutzungseinstellung haben, sie aber das Verhalten nicht ausführen können, weil sie nicht in der Lage dazu sind. Somit wird deutlich, dass Kontextvariablen als mögliche Einflussfaktoren ausgeklammert werden (vgl. Bürg/Mandl 2005: 78).

Um weitere Faktoren zur Untersuchung von Akzeptanz mit zu berücksichtigen, werden im Folgenden Akzeptanzmodelle aufgeführt, die im Kontext von technologiebasierten Informationssystemen entwickelt wurden. In der angloamerikanischen Forschung ist das Technology-Acceptance-Model (TAM) von Davis (1989) das am weitesten verbreitete Modell zur Erklärung der Akzeptanz von technologischen Innovationen (vgl. Bürg/Mandl 2005: 79). Davis nennt zwei Variablen, die die Akzeptanz wesentlich determinieren (siehe Abb. 2). Zum einen den wahrgenommenen Nutzen (perceived usefulness), also die Wahrnehmung in welchem Ausmaß die Anwendung eines bestimmten Systems oder einer Technologie, die die eigene Aufgabenerfüllung und Arbeitsleistung verbessert (vgl. Davis/Venkatesh 2000: 187).

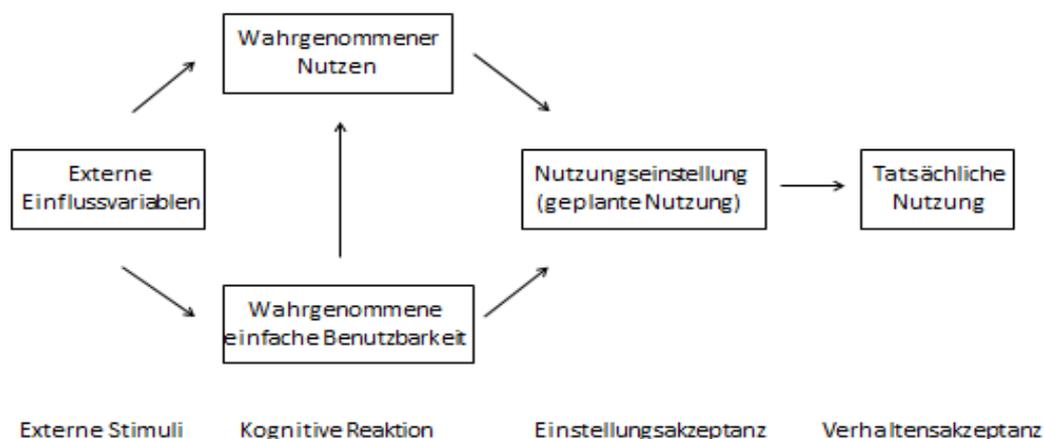


Abbildung 2: Das Technology-Acceptance-Model nach Davis (1989) (Quelle: Bürg/Mandl 2005: 80)

Zum anderen die wahrgenommene einfache Benutzbarkeit (perceived ease-of-use) - also die Wahrnehmung darüber, welchen Aufwand ein Individuum erbringen muss, um eine technologische Innovation zu nutzen. Das TAM besagt, dass je höher der Nutzen und die einfache Benutzbarkeit eines Informationssystems sind, desto eher sind Personen bereit das System zu nutzen (vgl. ebd.). Davis führt in diesem Modell die Nutzungseinstellung als Prädiktor für die tatsächliche Nutzung auf und weist darauf hin, dass externe Stimuli wie Systemeigenschaften oder Schulungen sich auf die

wahrgenommene Nützlichkeit und die wahrgenommene einfache Benutzbarkeit auswirken können (vgl. ebd.). Weitere Faktoren werden im TAM nicht weiter expliziert.

Gemeinsam mit Venkatesh entwickelte Davis (2000) das Technology-Acceptance-Model auf theoretischer Grundlage weiter und bestimmte in dem Wirkungszusammenhang weitere Faktoren, die sich auf die Akzeptanz auswirken. In Anlehnung an Fishbein und Azjen stellt die *subjektiv wahrgenommene Norm* den wesentlichen sozialen Einflussfaktor dar. Diese beschreibt die Wahrnehmung darüber, ob ein Verhalten verbreitet ist und wirkt sich auf die Nutzungsabsicht aus. Die Autoren weisen darauf hin, dass zwischen der subjektiven Norm und der Nutzungseinstellung nur dann ein direkter Zusammenhang besteht, wenn die Nutzung des Informationssystems verpflichtend ist (vgl. ebd.: 189). Zudem spielt auch das *Image* eine entscheidende Rolle. Der Imagebegriff stammt aus der Diffusionsforschung¹ und wird in diesem Zusammenhang als „the degree to which use of an innovation is perceived to enhance one’s social system“ (Moore/Benbasat 1991: 195) verstanden, das den wahrgenommenen Nutzen beeinflusst. Neben diesen Einflussfaktoren identifizieren Venkatesh und Davis auch kognitiv-instrumentelle Variablen, die sich auf die Akzeptanz auswirken. Dazu gehört die *Relevanz* für das berufliche Arbeitsfeld, also inwieweit die Innovation in dem beruflichen Alltag integriert ist und wie relevant sie für die Arbeit einer Person ist. Zudem muss die Innovation einen nachweisbaren Nutzen für den beruflichen Alltag haben, um die Akzeptanz steigern zu können. All diese Einflussfaktoren stehen im direkten Zusammenhang mit dem wahrgenommenen Nutzen. Folglich werden in dem erweiterten Modell die Einflussfaktoren auf die Einstellungsakzeptanz explizit dargestellt. Diese Faktoren beziehen sich aber nur auf personenbezogene Merkmale. Unberücksichtigt bleiben jedoch umweltbezogene Merkmale wie organisatorische und technische Rahmenbedingungen und Merkmale der Lernumgebung. Zudem wird auch keine Gewichtung der Einflussfaktoren vorgenommen; diese werden nebeneinander gestellt (vgl. Bürg/Mandl 2005: 81f.).

Auf Grundlage der vorgestellten Modelle hinterfragen Bürg und Mandl (2005) die Ursachen der geringen Akzeptanz bei Mitarbeitern bei der Einführung neuer Prozesse oder Technologien. Sie verorten das Problem oftmals bei der Implementation: „Die neuen Technologien werden häufig additiv dem Ist-Zustand im Unternehmen hinzugefügt und nicht im Sinne eines systematischen Wandels unter Berücksichtigung aller Beteiligten und Rahmenbedingungen eingeführt.“ (Bürg/Mandl 2005: 75).

Der theoretische Bezug zur Akzeptanz-, Einstellungs- und Verhaltensforschung liefert erste Erkenntnisse für die Identifikation von Einflussfaktoren für die Akzeptanz von Innovationen. Die Vorstellung der Modelle liefert wichtige Ansatzpunkte für die Erstellung eines Modells speziell zur Untersuchung der Akzeptanz von Social Media Guidelines in Unternehmen.

¹ Die Diffusionsforschung wurde von Rogers geprägt und beschäftigt sich mit der Erforschung der Einführung und Verbreitung von Innovationen in der Gesellschaft über einen Zeitraum hinweg (vgl. Königstorfer 2008: 20; dazu vertiefend Rogers 1962)

3 Social Media Guidelines im Unternehmen

Nachdem im vorigen Kapitel eine ausführliche theoretische Basis für die vorliegende Arbeit geschaffen wurde, widmet sich der folgende Abschnitt der näheren Betrachtung der Social Media Guidelines in Unternehmen. Ein zentraler Aspekt stellt hierbei die Relevanz der Einführung von Guidelines. Außerdem werden die Zielgruppen und mögliche Inhalte der Guidelines, sowie die Phasen der Entwicklung von Social Media Guidelines aufgezeigt.

3.1 Relevanz von Social Media Guidelines

Selbst wenn ein Unternehmen selbst nicht mit eigenem Profil im Social Web aktiv ist, gibt es durchaus Bedarf, Mitarbeiter zu schulen und Guidelines für die private und die berufliche Nutzung zu formulieren. Boudreaux (2010) ist der Meinung, dass jeder Mitarbeiter, der in den sozialen Medien unterwegs ist, einen potenziellen Touchpoint darstellt:

„Because of social media, every company employee now has the opportunity to be a spokesperson for his or her employer, whether intentionally or inadvertently. Thus, a strong social media policy is critical to helping employees understand the boundaries of their social media activities relating to their employer.” (Boudreaux 2010: 274)

Folglich ist jeder Mitarbeiter stärker für die Reputation seines Arbeitgebers verantwortlich, weil auf Seiten der Unternehmen und der Kommunikationsverantwortlichen zum Teil ein Kontrollverlust in Bezug auf die Steuerung der Kommunikationsinhalte durch das Social Web einhergeht. Hinzu kommen Probleme der IT-Sicherheit. Aufgrund der Nutzung von Social Media am Arbeitsplatz steigt die Gefahr durch gehackte Passwörter und Viren. Auch durch die stärkere Nutzungszunahme von Smartphones werden berufliche Daten für Hacker interessanter (vgl. Zerfuß/Fink/Linke 2011: 9). Ein weiteres Risiko für Unternehmen stellt das Verhalten der Mitarbeiter im Social Web, beispielweise durch die Verletzung der Geschäfts- und Berufsgeheimnisse. Kein Unternehmen ist verpflichtet durch Gesetze Guidelines zu erstellen, jedoch können Unternehmen von der Einführung derartiger Richtlinien profitieren.

Boudreaux (2010: 275) nennt drei Gründe warum die Einführung von Social Media Guidelines notwendig ist. Zum einen erfüllen sie für das Unternehmen eine Schutzfunktion, da sie sicherstellen, dass keine Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse nach außen getragen werden. Deshalb ist es ratsam einen festen Ansprechpartner im Unternehmen zu bestimmen an den sich die Mitarbeiter bei Unklarheiten, Fragen oder Problemen wenden können um keine Fehler bei der Kommunikation über Social Media zu begehen. Zum anderen bieten die Guidelines Sicherheit und Klarheit für die Mitarbeiter in Umgang mit Social Media (vgl. ebd.). Sie sollen den Mitarbeitern helfen die Grenzen ihrer Social Media Aktivität im Zusammenhang mit ihrem Arbeitgeber zu verstehen, um beispielsweise aufzuzeigen, ob sie berechtigt sind firmeneigene Marken und Logos in ihren persönlichen Beiträgen zu verwenden. Die Einführung von Social Media Guidelines trägt auch zur Steigerung der Social Media-Kompetenz der Mitarbeiter bei, denn „Kompetenz und Social Media

Governance (sind) wichtige Erfolgstreiber für die langfristige Etablierung von Social Media in der Unternehmenskommunikation“ (Fink/Zerfaß/Linke 2011). Ziel der Social Media Guidelines ist es somit eine Kultur der Verantwortlichkeit für die Mitarbeiter zu schaffen und eindeutige Handlungsanweisungen im Umgang mit Social Media zu geben. Darüber hinaus können Social Media Guidelines Unternehmen helfen sich am Markt zu differenzieren, indem Mitarbeiter Unternehmenswerte und -kultur nach außen tragen (vgl. Boudreaux 2010: 275). Mitarbeiter selbst können ein viel authentischeres Bild von ihrem Unternehmen nach außen tragen, als es über einen offiziellen Kommunikationskanal möglich ist. Jedoch müssen Unternehmen diese Chance erkennen und in die Entwicklung von Social Media Guidelines miteinfließen lassen.

Eberle (2010: 237) meint allerdings, dass das Management vieler Unternehmen in erster Linie Bedenken entwickeln, wenn es sich mit dem Thema Social Media auseinandersetzt. Das beginnt bei mangelnder Kontrolle über die Außendarstellung, über rechtliche Risiken bis hin zur Sorge, dass die Produktivität durch ständige Social Media Nutzung sinke. Die „Verbannung“ von Social Media stellt bei einigen Unternehmen eine Strategie dar, die kurzfristig und unrealistisch ist, da ein solches Verbot die private Nutzung nicht umfasst (vgl. Boudreaux 2010: 277). Die Porsche AG setzt bei seiner Social Media Strategie auf ein Verbot der Facebook Nutzung für die Mitarbeiter während der Arbeitszeiten, um zu verhindern, dass interne Informationen innerhalb dieser Plattform an die Öffentlichkeit gelangen (vgl. Berke 2010). Viele Mitarbeiter haben jedoch Zugang zu Social Media über ihre eigenen Smartphones, die Arbeitgeber nicht kontrollieren können. Zudem haben Mitarbeiter die Möglichkeit Social Media ohne weiteres außerhalb der Arbeit zu nutzen. Verbote führen somit zu Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern. Außerdem kann solch ein Verbot auf langer Sicht zum Wettbewerbsnachteil werden, vor allem dann, wenn soziale Kontakte zum Unternehmenskapital werden. Die Xing-Plattform ist für Vertriebsmitarbeiter ein essentielles Instrument für den Aufbau und die Pflege von Kontakten. Folglich müssen Unternehmen einen Ausgleich finden zwischen Befähigung und Verantwortung der Mitarbeiter im Umgang mit Social Media, so dass Mitarbeiter ermutigt werden Social Media im Sinne des Unternehmens zu nutzen (vgl. Boudreaux 2010: 274). Jodeleit (2013: 64) empfiehlt daher Unternehmen die Kommunikation im Social Web nicht zu verhindern, sondern sie positiv zu gestalten: „Mit Social Media Guidelines können Unternehmen viel mehr erreichen als mit technischen Sperren. Das gelingt am besten, wenn die Guidelines zwar verbindlich sind und für alle Mitarbeiter gelten, aber primär Ratgebercharakter haben.“ Auch Bernet (2010: 164) äußert sich gegen ein Verbot: „Das Ziel ist nicht Kontrolle, sondern das Schaffen eines Bewusstseins.“

Vor diesem Hintergrund ist die Aufgabe der Unternehmensführung geeignete Strukturen und Regeln zu etablieren und gemeinsam mit Kommunikationsverantwortlichen eine Social Media Guideline zu entwickeln.

“A strategic use of social media in communications requires resources such as trained employees, modern information technology and appropriate budgets as well as favorable organizational cultures and structures” (Zerfaß/Fink/Linke 2011: 10).

Sind diese Grundlagen geschaffen, können Guidelines effektiver formuliert und implementiert werden. Gleichzeitig heben derartige Strukturen die Relevanz von Social Media Guidelines hervor.

Jedoch gibt es Stimmen, die eine kritische Haltung gegenüber der Einführung von solchen Guidelines haben. ARD-Journalist Richard Gutjahr rät in einem Blogbeitrag „Verbrennen Sie Ihre Social Media Guidelines“ (Gutjahr 2011). Damit kritisiert er vor allem die Social Media Guidelines der ARD, auf die sich alle Anstalten nach drei Jahren einigen konnten. Seiner Ansicht nach bieten diese aber keine wirkliche Hilfestellung im Umgang mit sozialen Netzwerken und sind nicht dazu geeignet das Engagement der Mitarbeiter zu wecken – sie sind „so notwendig wie die Packungsbeilage zu einer Glasflasche auf der die Worte stehen: Vorsicht Gift“ (ebd.). Auch Mario Sixtus, Journalist und ZDF-Reporter, zweifelt an die Relevanz und den Sinn von Social Media Guidelines. Er ist der Meinung, dass Unternehmensrichtlinien schon ohnehin bestimmen, welche Informationen nach außen kommuniziert werden dürfen und das gilt dann auch für die sozialen Medien (vgl. Sixtus 2012: 13). Dieses Verständnis von Social Media Guidelines als Sammlung allgemeingültiger Verhaltensregeln und Vertraulichkeitsrichtlinien greift jedoch zu kurz. Besonderheiten der Kommunikation in Social Media, wie die Viralität von Botschaften und der freie Zugang zu öffentlichen Diskussionsarenen bleiben unberücksichtigt. Genau hier liegt die Relevanz von Guidelines für Unternehmen. Demzufolge stehen Unternehmen vor der Herausforderung sich mit dem Verhalten der Mitarbeiter im Social Web auseinanderzusetzen und die Einführung von Guidelines als einen zentralen Schwerpunkt der Social Media Strategie anzusehen.

3.2 Ziele und Inhalte von Social Media Guidelines

Um Ziele und Inhalte von Social Media zu erfassen, muss erstmals geklärt werden, an wem sich diese richten sollen. Die Anforderungen an Social Media Guidelines sind jedoch hoch: Sie richten sich an ein heterogenes Publikum, sie müssen verständlich, flexibel und dynamisch anpassbar sein an eine Reihe von neuen Situationen (vgl. Zerfaß/Fink/Linke 2011: 9). Boudreaux (2010: 275f.) ist der Ansicht, dass es für Organisationen ratsam ist, unterschiedliche Dokumente für verschiedene Zwecke und Zielgruppen zu erstellen. Er unterscheidet zwischen Social Media Guidelines für alle Mitarbeiter und solchen, die an diejenigen gerichtet sind, die Social Media im Rahmen ihres Jobs nutzen. Des Weiteren sieht Boudreaux die Notwendigkeit Manager Guidelines zu entwickeln, die spezielle Handlungsempfehlungen oder Trainings für Führungskräfte darstellen (vgl. ebd.). Vorgesetzte tragen einerseits Verantwortung für ihre Mitarbeiter und sollen dafür sensibilisiert werden, die Grenzen der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Angestellten über soziale Medien zu ziehen. Beispielsweise sollen sich Mitarbeiter nicht genötigt fühlen, die Freundschaftsanfrage des Vorgesetzten auf Facebook zu bestätigen, da dies einen Eingriff in das Privatleben bedeutet. Als vierte Zielgruppe nennt Boudreaux die Community Policies. Unternehmen, die eine eigene Social Community unterhalten, veröffentlichen diese als Guidelines für deren Nutzer. Bestandteile davon sind die Terms of Use, Datenschutzerklärungen und ähnliche rechtliche Angaben (vgl. ebd.).

Generell ist jedoch anzumerken, dass alle Mitarbeiter des Unternehmens die Social Media Strategie des Unternehmens kennen und verstehen sollten. Darüber hinaus, sollten sie über Chancen und Risiken, die die Nutzung von Social Media mitbringen, informiert sein. Außerdem muss an dieser Stelle festgehalten werden, dass bei der Erstellung der Guidelines, Mitarbeiter, vor allem solche die Social Media als Teil ihrer Arbeit nutzen oder Vertreter der Arbeitnehmer einbezogen werden sollten, um eine hohe Akzeptanz der Guidelines zu erreichen (vgl. Zerfaß/Fink/Linke 2011: 9).

Betrachtet man den Inhalt und den Aufbau von Social Media Guidelines lassen sich viele Ähnlichkeiten identifizieren. Jedoch ist die Detailtiefe der Ausführung unterschiedlich. Social Media Guidelines von Sicherheitsbehörden, wie beispielsweise der Bundeswehr, beinhalten viel detailliertere Regelungen über die Inhalte die die Mitarbeiter im Social Web preisgeben dürfen (vgl. Mergel 2012: 99f.). Anhand der inhaltlichen Ausrichtung der Social Media Guidelines von 176 US-Amerikanischen Organisationen legt Chris Boudreaux drei Prototypen von Guidelines fest (vgl. Boudreaux 2010: 278): *Reaktive Policies* charakterisieren sich durch eine hohe Verbindlichkeit und sind als Ergänzung zu bestehenden Regeln zu verstehen. Sie weisen auf Gefahren und Risiken der Social Media Nutzung hin und legen klar fest was nach außen kommuniziert werden darf und was nicht. Diese Art von Policies wird überwiegend bei großen Konzernen eingesetzt. Etwa 15% der untersuchten Guidelines ließen sich in dieser Kategorie einordnen.

Proaktive Policies fokussieren eher auf die Vorteile und Möglichkeiten der Social Media Nutzung. Diese zielen darauf ab Mitarbeiter als Markenbotschafter zu instrumentalisieren und beinhalten meistens allgemeine Handlungsempfehlungen für die Aktivitäten im Social Web. Etwa 40% der untersuchten Guidelines waren proaktiv formuliert.

Neutrale Policies beinhalten meistens allgemeine Handlungsempfehlungen für die Aktivität im Social Web und zeichnen sich durch einen geringeren Motivationsgrad aus. Sie haben zum Ziel sowohl die Organisation als auch die Mitarbeiter vor Gefahren zu schützen. Knapp die Hälfte der analysierten Guidelines ließ sich in dieser Kategorie einordnen.

Diese Analyse der zusammengestellten Guidelines bietet nur einen Ansatzpunkt für die Gestaltung der Guidelines, jedoch lassen sich keine allgemein gültigen Rückschlüsse auf die Inhalte und Ausgestaltung der Guidelines ziehen.

Auch die Agentur „Ausschnitt Beobachtung“ hat 132 öffentlich zugängliche deutsch- und englischsprachige Social Media Guidelines auf formale und inhaltliche Aspekte analysiert. Die vorliegenden Befunde sind aufgrund der qualitativen Auswahl der Guidelines nur als Tendenzen zu verstehen und lassen sich nicht verallgemeinern. Die am häufigsten genannten Social Media Kanäle sind Facebook, Twitter und YouTube (vgl. Ausschnitt Medienbeobachtung 2012: 7). Überraschenderweise fand der Microblogging-Dienst Twitter in 2012 mehr Beachtung in den Guidelines als Facebook, das um ein vielfaches mehr Nutzer besitzt. Eine mögliche Erklärung dafür ist die Reichweite von Twitter. Hier sind nahezu alle Posts öffentlich zugänglich und stellen oft eine Informationsquelle für Journalisten dar. „Weg von konkreten Anweisungen hin zu allgemeinen,

plattformabhängigen Empfehlungen“ (Ausschnitt Medienbeobachtung 2012: 14) lautet die Prognose der Analysten von Ausschnitt Medienbeobachtung. Das heißt, Unternehmen verzichten auf konkrete inhaltliche Vorgaben an ihre Angestellte und halten die Guidelines allgemein. Folglich besteht die Mehrheit der Guidelines aus Aufforderungen zu allgemeinen, wünschenswerten Verhaltensweisen, wie beispielsweise „Seien Sie ehrlich“. Ein Drittel der untersuchten Guidelines sind motivierend beziehungsweise aktivierend formuliert. Hier lassen sich aber auch Branchenunterschiede erkennen: ITK-Unternehmen fordern ihre Mitarbeiter häufiger auf aktiv im Social Web zu kommunizieren. Zudem ist die Mehrheit der Guidelines in einem neutralen bis freundlichen Ton verfasst. Es lässt sich jedoch festhalten, dass je höher die Verbindlichkeit einer Guideline, desto strenger der darin angeschlagene Ton. Auffallend ist, dass die Mehrheit der analysierten Guidelines verbindlich ist. Dieses wird bei knapp der Hälfte der Guidelines indirekt vermittelt. Nur eine Minderheit der Unternehmen weisen bei Nichtbeachtung der Guidelines auf explizite Konsequenzen auf. Diese reichen von der Löschung der Beiträge auf den Unternehmensprofilen bis hin zur Kündigung des Arbeitsverhältnisses. Konkrete Vorgaben zu der Nutzungsdauer von Social Media während der Arbeitszeit wurden nur in einem Fünftel der Guidelines vorgenommen. Trotz der eingeschränkten Aussagekraft der Ergebnisse liefert die Analyse der Guidelines interessante Anhaltspunkte, welche Aspekte bei der Erstellung der Guidelines zu beachten sind.

3.3 Erstellungsprozess von Social Media Guidelines

Die Praktikerliteratur bietet eine Vielzahl von Artikeln von Berufsverbänden², über Fachinitiativen³ bis zu Blogbeiträgen⁴, die eine Reihe von normativen Handlungsempfehlungen für die Erstellung von Social Media Guidelines beinhalten. Jodeleit (2013: 65) weist jedoch darauf hin, dass „Die Versuchung vorhandene Guidelines zu kopieren groß ist.“ Jedoch sollte die Entwicklung der Guidelines im Rahmen eines strategischen Prozesses erfolgen.

Rauschnabel, Mrkwicka, Koch und Ivens (2013) erarbeiteten aufgrund von Experteninterviews⁵ ein idealtypisches branchenübergreifendes Framework für die Erstellung von Social Media Guidelines. Dieses beschreibt wie Unternehmen schrittweise und systematisch vorgehen sollten, um solche Richtlinien im Unternehmen einzuführen (vgl. Rauschnabel et. al 2013: 40ff.).

Im ersten Schritt gilt es ein interdisziplinäres Team zu bilden, das für die Erstellung der Guidelines verantwortlich ist. Dabei sollen Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen miteinbezogen werden, wie beispielsweise Marketing-, PR-, HR- und IT-Abteilung. Das Ziel einer größtmöglichen Akzeptanz der Social Media Guidelines im Unternehmen, kann nur erreicht werden, wenn die Mitarbeiter im Erarbeitungsprozess der Richtlinien eingebunden werden. Da das Social Media Nutzungsverhalten von Führungskräften und Produktionsmitarbeitern stark auseinandergehen kann, ist es sinnvoll, dass

² Broschüre „Social Media Richtlinien“ (BVDW 2010)

³ Broschüre „Social Media im Handel“ mit Social Media Guidelines Kapitel (E-Commerce-Center Handel 2010)

⁴ u.a. socialmedia-blog.de, pr-blog.de

⁵ zwölf Interviews mit Vertretern aus den Bereichen Marketing, Social Media, Human Resources und Recht (vgl. Rauschnabel 2013: 40)

Mitarbeiter aus verschiedenen Hierarchiestufen bei der Erstellung von Guidelines mitwirken. IBM ging 2005 mit gutem Beispiel voran. Die Richtlinien des IT-Unternehmens entstanden 2005 in einem partizipativen Prozess, bei dem die Mitarbeiter durch ein internes Wiki die Möglichkeit hatten sich einzubringen (vgl. Jodeleit 2013: 65). Zudem haben Unternehmen die Möglichkeit sich externe Unterstützung von PR-Agenturen oder Juristen zu holen. Außerdem weisen die Autoren darauf hin, dass es wichtig ist auch den Betriebsrat frühzeitig im Entwicklungsprozess miteinzubeziehen.

Für die Erstellung von effektiven Social Media Guidelines ist es im zweiten Schritt notwendig eine umfangreiche Ist-Analyse durchzuführen, die zum einen die Rahmenbedingungen im Unternehmen (bestehende Guidelines, Inhalte der Arbeitsverträge) und zum anderen die Erwartungen und das Online-Nutzungsverhalten der Mitarbeiter abbilden soll (vgl. Rauschnabel et. al 2013: 41). Unternehmen müssen bei der Erstellung der Richtlinien ein Verständnis von den eigenen Rahmenbedingungen und der Unternehmenskultur haben, damit die Guidelines treffsicher sind und von den Mitarbeitern akzeptiert und umgesetzt werden (vgl. Boudreaux 2010: 284f). In einem Unternehmen mit einer stark hierarchischen Kultur und einer gelernten One-Voice-Kommunikation ist es schwierig die Mitarbeiter als Markenbotschafter im Social Web zu aktivieren. Auch die Bildung von Sub- oder Gegenkulturen, die in Folge von Übernahmen oder Fusionen entstehen, beeinflusst die Bereitschaft die Social Media Strategie zu unterstützen. Der Unternehmenskontext ist auch ein entscheidender Einflussfaktor da er letztendlich die Rahmenbedingungen der Social Media Kommunikation definiert (vgl. ebd.). Hierbei ist die Positionierung des Unternehmens als Business-to-Business- oder Business-to-Consumer-Anbieter relevant.

Beginnend mit dem dritten Schritt erfolgt die konkrete Erstellung der Guidelines. Hierbei muss darauf geachtet werden, dass die Inhalte der Richtlinien widerspruchsfrei zu den Arbeitsverträgen und anderen internen Guidelines sind. Zudem sollen bei der Erarbeitung der Guidelines auch rechtliche Aspekte beachtet werden. Um eine hohe Akzeptanz auf Seiten der Mitarbeiter zu erzielen, sollten die Guidelines „leicht verständlich und optisch ansprechend gestaltet sein“ (Rauschnabel et. al 2013: 41). Dabei variiert die Art der Aufbereitung der Guidelines von Unternehmen zu Unternehmen. Ausschlaggebend für die Ausgestaltung der Guidelines sind die Haltung des Unternehmens zu Social Media und die Unternehmenskultur (vgl. Jodeleit 2013: 64f.). Die Deutsche Telekom und die Deutsche Post DHL präsentieren ihre Social Media Guidelines schlank und übersichtlich auf zwei Seiten (vgl. Deutsche Telekom AG 2009; Deutsche Post DHL 2014). Der Stahlkonzern Voestalpine erarbeitet für seine Mitarbeiter ein „Social Media Manual“, das neben Handlungsempfehlungen Grundlagen rund um soziale Netzwerke und die genutzten Kanäle beinhaltet (vgl. Voestalpine AG 2010). Spielerischer macht es der Sportartikelhersteller adidas, der seine Mitarbeiter in Cartoon-Optik motiviert im Social Web aktiv zu werden (vgl. adidas group 2011). Ob Comic-Charaktere oder unterhaltende Videos, Unternehmen wie adidas und Tchibo zeigen, dass der Gestaltungsspielraum von Social Media Guidelines sehr groß sein kann. Folglich ergeben sich Unterschiede in der Ausgestaltung und Aufbereitung der Richtlinien, je nach Branche und Art der Organisation. Unabhängig vom gewählten

Format, richtig umgesetzt, ergibt sich aus Social Media Guidelines eine Win-Win Situation: Die Mitarbeiter gewinnen Sicherheit, das Unternehmen erhöht seine Sichtbarkeit im Web.

Nach der Fertigstellung der Guidelines folgt der Abstimmungsprozess mit der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat. In diesem Schritt ist es besonders wichtig die Guidelines auf „Verständlichkeit und mögliche Fehlinterpretationen“ (Rauschnabel et. al 2013: 42) zu untersuchen. In der Implementierungsphase sollen die freigegebenen Guidelines den Mitarbeitern bekannt gemacht werden. Die Bandbreite an Maßnahmen reicht von Artikeln im Intranet, in der Mitarbeiterzeitschrift bis hin zu internen Schulungen und Veranstaltungen (vgl. ebd.).

Im letzten Schritt des Erstellungsprozesses müssen die Guidelines hinsichtlich ihrer Wirkung überprüft werden (vgl. Rauschnabel et. al 2013: 43). Angesichts des schnellen Innovationsfortschrittes im Bereich der sozialen Medien, die immer wieder neue Funktionalitäten herbeiführen muss auch sichergestellt werden, dass eine kontinuierliche Ergänzung und Anpassung der Guidelines erfolgt. Als „living documents“ (Boudreaux 2010: 284) besitzen die Social Media Guidelines Prozesscharakter, da sie immer wieder auf technische, rechtliche und strategische Änderungen angepasst werden müssen.

4 Fallbeispiele

Das folgende Kapitel beleuchtet die Social Media Guidelines der zwei Unternehmen Deutsche Post DHL und Tchibo GmbH. In den ausgewählten Fallbeispielen werden jeweils der Entstehungskontext, der Inhalt, die sprachliche und formale Ausgestaltung sowie der Prozess der Implementierung von Social Media Guidelines analysiert, um Erkenntnisse über mögliche Einflussfaktoren auf die Akzeptanz der Guidelines zu gewinnen. Dabei werden die Guidelines anhand von inhaltlichen Kategorien analysiert. Um die Hintergründe und Rahmenbedingungen besser beleuchten zu können, werden telefonische Interviews mit den verantwortlichen Social Media Experten durchgeführt.

4.1 Die Deutsche Post DHL

Mit 475.000 Mitarbeitern in mehr als 220 Ländern und 55 Milliarden Euro Umsatz ist die Deutsche Post DHL das weltweit führende Post- und Logistikunternehmen. Der Konzern mit Sitz in Bonn bietet eine große Bandbreite an Dienstleistungen von nationale und internationale Brief- und Paketdienstleistungen über Expressdienstleistungen bis zu Luft- und Seefracht (vgl. Deutsche Post DHL 2013).

Die Entwicklung der Social Media Guidelines wurde bei der Deutschen Post DHL in Mai 2010 von der Kommunikationsabteilung bzw. der Social Media Abteilung initiiert. An der Erstellung waren Mitarbeiter der internen und externen Kommunikation beteiligt.

Insgesamt wurden drei Versionen von Guidelines entwickelt. Für alle Mitarbeiter wurde eine klassische Version mit den zehn wichtigsten Punkten, die im Social Web zu beachten gilt, erstellt. Diese sind im Pressebereich der Corporate Website der Deutschen Post DHL öffentlich zugänglich

(vgl. Deutsche Post DHL 2014). Ergänzt wurden diese durch eine ausführlichere Version („Guidelines Comprehensive“), die nur im Intranet aufrufbar ist. Diese richtet sich an alle Mitarbeiter, die sich stärker mit dem Thema Social Web auseinandersetzen möchten. Des Weiteren wurde speziell für die weltweiten Marketing- und Kommunikationsabteilungen ein „Social Media Handbuch“ entwickelt. Dieses regelt grundlegende Punkte bezüglich der Planung und Umsetzung der Social Media Aktivitäten und Präsenzen. Diese Guidelines sind verbindlich implementiert.

Aufgrund der Zugänglichkeit der Dokumente wird im Verlauf der vorliegenden Arbeit nur die Version mit den klassischen zehn Punkten näher beleuchtet. Diese Guidelines werden bei der Deutschen Post DHL nicht als arbeitsrechtliche Dokumente, sondern als Tipps und Handlungsempfehlungen positioniert, die nicht bindend sind. Sie sollen dazu dienen den Mitarbeitern Orientierung und Hilfestellung im Umgang mit dem Social Web zu geben. Inhaltlich setzen die Guidelines auf Aufklärung und nehmen eine neutrale Position ein, indem sie die Mitarbeiter für das Thema sensibilisieren wollen. Den Kern der zweiseitigen Guideline bilden die folgenden zehn Grundsätze:

- Beachten Sie unsere Unternehmenswerte.
- Sprechen Sie nur für sich selbst.
- Seien sie authentisch und transparent.
- Behalten Sie vertrauliche Informationen für sich.
- Schützen Sie Ihre Privatsphäre und auch die Ihrer Kinder.
- Handeln Sie verantwortlich.
- Halten Sie sich an geltendes Recht
- Behandeln Sie andere mit Respekt
- Unterstützen Sie uns.
- Nutzen Sie interne Plattformen.

Diese werden dann jeweils in einem weiteren Absatz näher erläutert und beziehen sich speziell auf den Umgang mit sozialen Medien. Zudem beinhalten die Guidelines zwei Kontakt E-Mail Adressen für zusätzliche Fragen oder Hilfestellung.

Für die Einführung der Guidelines wurden verschiedene begleitende Maßnahmen umgesetzt, um eine möglichst hohe Bekanntheit und Akzeptanz zu sichern. Dabei kamen klassische Mittel der Mitarbeiterkommunikation zum Einsatz. Einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Bekanntheit der Guidelines leistete das Intranet. Hier wurde ein Social Media Special für die Mitarbeiter eingerichtet, mit verschiedenen Beiträgen dazu. Wichtiger Bestandteil davon, war es den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben ihr Feedback einzubringen. Durch Diskussionen in Form von Kommentaren entwickelten die Guidelines eine gewisse Viralität, die eine intensive Beschäftigung der Mitarbeiter mit den Guidelines begünstigte. Außerdem haben spielerische Elemente, wie der Einsatz eines interaktiven Quiz und eines Gewinnspieles auch zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit den Guidelines angeregt. Des Weiteren wurde eine Management E-Mail an alle Führungskräfte verschickt. Die informierten wiederum nach dem Kaskadenprinzip die Mitarbeiter aus ihrem Team. Somit sollte die Bekanntheit der Social Media Guidelines bei *allen* Mitarbeitern sichergestellt werden. Damit die Guidelines auch Mitarbeiter erreichen, die über keinen PC und keinen Internetzugang am Arbeitsplatz

verfügen, wie beispielsweise Fahrer oder Mitarbeiter aus der Lagerhalle, wurde das Thema Social Media Guidelines auch in interne Magazine, wie die Premium Post und Network aufgegriffen.

4.2 Tchibo GmbH

Die Tchibo GmbH beschäftigt rund 12.300 Mitarbeiter weltweit, davon über 8.400 in Deutschland. Der Kaffeehersteller ist Marktführer im Bereich Röstkaffee in Deutschland, Österreich, Polen und Tschechien (vgl. Tchibo 2014). Beginnend mit Frühjahr 2011 ist das Traditionsunternehmen aus Hamburg aktiv im Social Web unterwegs - auf Facebook, Twitter und betreibt einen eigenen Blog.

Der Kaffeeröster hat sich für seine Social Media Guidelines etwas Besonderes einfallen lassen. Mit dem in 2011 produzierten Video "Herr Bohne geht ins Netz" erzielte Tchibo einen Überraschungserfolg. Der visualisierte Mitarbeiterleitfaden über sinnvolles Verhalten im Social Web wurde 50.000 aufgerufen (Stand Februar 2014).

Als Tchibo in März 2011 seine Social Media Aktivitäten startete, wurden auch die Social Media Guidelines implementiert und offiziell verbreitet. Der Betriebsrat und die Personalabteilung wurden zur Abstimmung hinzugeholt. Zudem lieferte ein interner „Expertenrat“ Informationen über das Social Media Nutzungsverhalten der Mitarbeiter: wo halten sich diese im Social Web auf, über was diskutieren sie usw. Bei der Erstellung der Guidelines wurden unternehmensspezifische Rahmenbedingungen berücksichtigt. Viele der Tchibo Mitarbeiter sind schon im Social Web aktiv und dem Unternehmen ist es wichtig, dass sich seine Mitarbeiter in den Netzwerken wohl fühlen und diese auch sicher nutzen können. Zusammen mit der Kreativagentur Guppy Designerschwarm wurde das Video entwickelt und umgesetzt. Das Video war ursprünglich nur für den internen Gebrauch gedacht, aber aufgrund der großen Zustimmung seitens der Mitarbeiter wurde es anschließend auch auf YouTube hochgeladen. In dem zwei-minütigen Film ist Herr Bohne zu sehen, der in seinem Alltag über ein paar Fallstricke im Web 2.0 stolpert. Ziel ist es, die Mitarbeiter humorvoll und visuell für Chancen und Risiken des Social Webs zu sensibilisieren. Das Video beginnt mit einer kurzen Einleitung warum es wichtig ist, bestimmte Regeln im Social Web zu beachten. Inhaltlich setzen die Guidelines von Tchibo auf Aufklärung und vermitteln auf witzige Weise verschiedene Themen wie Anonymität oder Ideen-Diebstahl. Dabei legt Tchibo starken Wert darauf, dass die vorgestellten Themen nicht als Vorschriften, sondern als Empfehlungen zu verstehen sind.

Inhaltlich setzen die Guidelines von Tchibo auf Aufklärung im Umgang mit dem Social Web und wollen Bedenken, Vorbehalte und Ängste bei den Mitarbeitern abbauen, damit sie sich aktiv in Social Media engagieren können. Der Erfolgsschlüssel für die hohe Beliebtheit und Akzeptanz des Videos ist zum einen die hohe Identifikation der Mitarbeiter mit der Comic-Figur Herr Bohne und zum anderen die Emotionalisierung. Diese Art von Guidelines sprechen die Mitarbeiter nicht nur kognitiv, sondern auch emotional an. Außerdem eignet sich solch ein Format sehr gut um Mitarbeiter mit verschiedenen Wissensständen zu Social Media abzuholen. Die spielerische Aufbereitung der Guidelines schafft es die Aufmerksamkeit und die Akzeptanz der Guidelines zu erhöhen.

Ergänzend zum Video wurde intern bei Tchibo auch ein Leitfaden für die Mitarbeiter in Form von schriftlichen Kommunikations-Regeln und Q&As entwickelt, die nicht öffentlich zugänglich sind. Sie sollen dazu dienen den Mitarbeitern Orientierung im Social Web zu geben. Diese wurden im Intranet und im Mitarbeiterforum bekannt gemacht und ausdiskutiert.

Diese innovative Herangehensweise die Tchibo einsetzt ist ein erster Schritt um auf die Wichtigkeit von Guidelines aufmerksam zu machen. Als Botschafter für die Kommunikationsrichtlinien im Social Web ist Herr Bohne zur Kultfigur geworden, mit denen sich die Mitarbeiter identifizieren. Das ausgewählte Format veranschaulicht sehr klar und einfach Grundregeln, die man beachten sollte. Das Unternehmen setzt dabei auf spielerische Aufklärung statt auf seitenlange Regeln. Somit gewinnt Tchibo die Aufmerksamkeit seiner Mitarbeiter und erhöht die Akzeptanz der Guidelines. Die Kombination aus dem anschaulichen Format und dem pädagogischen Faktor machen aus den Tchibo Guidelines eine Erfolgsgeschichte.

5 Akzeptanz von Social Media Guidelines

Nachdem im vorherigen Kapitel durch die nähere Auseinandersetzung mit den zwei ausgewählten Fallbeispielen erste Hinweise auf mögliche Einflussfaktoren auf die Akzeptanz von Social Media Guidelines vorgestellt wurden, wird im nächsten Abschnitt der Versuch unternommen, das erweiterte Technologie-Akzeptanz-Modell von Davis und Venkatesh (2000) auf den Kontext der Social Media Guidelines zu übertragen. Basierend auf Befunde und Ergebnisse aus der Akzeptanz-, Einstellungs- und Verhaltensforschung aus Kapitel 2.2, soll in diesem Abschnitt ein erster Entwurf eines Akzeptanzmodells für Social Media Guidelines erstellt werden. Die Faktoren des erweiterten Technologie-Akzeptanz-Modells sollen als Rahmen für eine Einschätzung verschiedener Möglichkeiten der Akzeptanzförderung bei der Einführung und Verbreitung von Social Media Guidelines dienen. Die folgenden Einschätzungen sind jedoch lediglich Überlegungen, die im Einzelnen einer empirischen Prüfung unterzogen werden müssten.

Die vorgestellten Akzeptanzmodelle aus Kapitel 2.2 brachten wichtige Ansatzpunkte für die Konzeption eines Ansatzes speziell zur Untersuchung der Akzeptanz von Social Media Guidelines in Unternehmen. In Bezug auf mögliche Einflussfaktoren ist es im Kontext der Social Media Guidelines notwendig einige Veränderungen und Ergänzungen vorzunehmen. So erscheint es sinnvoll, die in das erweiterte Technologie-Akzeptanz-Modell von Davis und Venkatesh (2000) genannten Faktoren zusammenzufassen, zu ergänzen und für den Kontext der Social Media Guidelines anzupassen.

Das Akzeptanzmodell von Social Media Guidelines sieht, in Anlehnung an das erweiterte TAM (Davis und Venkatesh 2000), die Einstellungsakzeptanz als wesentlichen Prädiktor der Verhaltensakzeptanz. Auf die Einstellungsakzeptanz wirken wiederum verschiedene Faktoren. Bei der Identifikation von Einflussfaktoren auf die Akzeptanz von Social Media Guidelines müssen zusätzliche Faktoren berücksichtigt werden, die in den vorgestellten Akzeptanzmodellen nur unzureichend Anwendung finden. Die Einflussfaktoren auf die Akzeptanz von Social Media Guidelines lassen sich den folgenden

drei Kategorien zuordnen: institutionelle Rahmenbedingungen, Merkmale des Individuums und Merkmale der Guidelines (siehe Abb. 3). Ein direkter Zusammenhang dieser Einflussfaktoren mit der Verhaltensakzeptanz wird aufgrund der Befunde der Akzeptanzforschung nicht angenommen.

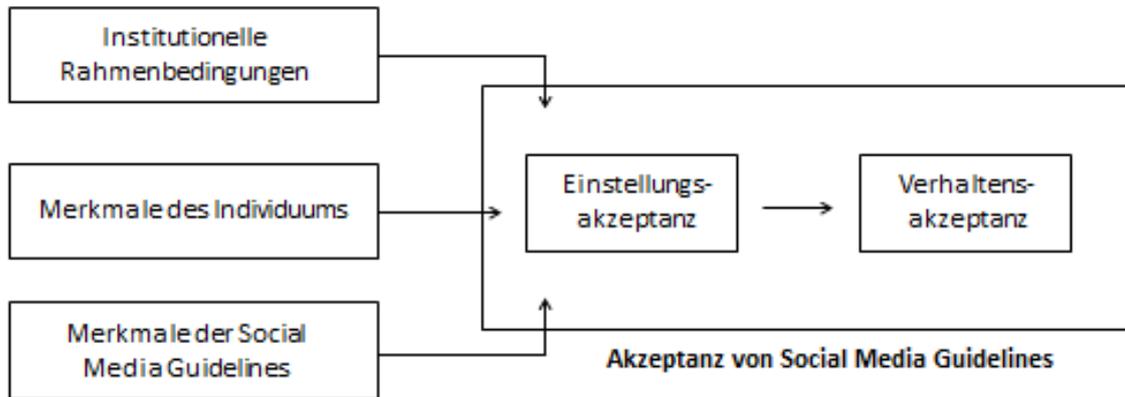


Abbildung 3: Akzeptanzmodell von Social Media Guidelines (eigene Darstellung)

Im Bereich der institutionellen Rahmenbedingungen spielen insbesondere der Implementierungsprozess und das Schaffen entsprechender Rahmenbedingungen während der Implementierung eine wichtige Rolle. Das Freischalten des Zugangs zu Social Media ist nicht in jedem Unternehmen selbstverständlich. Damit die Mitarbeiter die Guidelines akzeptieren und umsetzen können, ist es notwendig ihnen den Zugang zu den Plattformen zu ermöglichen. Ein Nutzungsverbot löst nur Frustrationen bei den Mitarbeitern aus. Außerdem kann durch die aktive Einbindung der Mitarbeiter im Entstehungsprozess der Guidelines die Akzeptanz solcher Richtlinien eher erzielt werden. Als Beispiel ist hier IBM zu nennen, dessen Guidelines mit Hilfe eines internen Wikis entstanden sind. Zudem sollen Feedbackmöglichkeiten wie bei der Deutschen Post DHL in Form von Kommentaren oder auch direkten Gesprächen mit den Vorgesetzten geschaffen werden. Spezifische Besonderheiten des Unternehmenskontextes und -kultur müssen bei der Erstellung der Guidelines bedacht werden. Wichtig ist, dass das Unternehmen weiß, in wie weit seine Mitarbeiter im Social Web aktiv sind, was für eine Haltung sie gegenüber Social Media haben, so wie im Fall Tchibo mit dem „Expertenrat“. Ältere Angestellte, für die IT und Kommunikation im Berufsalltag eher eine geringe spielt, werden demnach eher Guidelines akzeptieren, in denen die Grundlagen der Social Media-Nutzung thematisiert werden. Somit kann der wahrgenommene Nutzen der Guidelines gestiegen werden.

In Anlehnung an die vorgestellten Akzeptanzmodelle sind im Kontext der Social Media Guidelines auch das Individuum und seine Merkmale bei der Untersuchung der Akzeptanz zu berücksichtigen. Dabei spielen soziale Faktoren wie die subjektive Norm eine zentralere Rolle. Damit Mitarbeiter die Anwendung von Social Media Guidelines *subjektiv* als *Norm* empfinden, muss in der Implementierungsphase aufgezeigt werden, dass sich auch Kollegen mit den Guidelines auseinandersetzen. Vor diesem Hintergrund erscheint der Einsatz von einem Social Media Quiz oder eines Gewinnspiels wie bei der Deutschen Post DHL sinnvoll. So können die Angestellten sehen,

welche ihrer Kollegen sich dem Thema bereits angenähert hat. Die subjektive Norm wird auch durch Vorbilder geschaffen. Beispielsweise können Vorstände und Führungskräfte durch eine aktive Nutzung von sozialen Plattformen die Anwendung der Guidelines vorleben. Zu den Merkmalen des Individuums zählen zum einen kognitive Faktoren wie beispielsweise das Vorwissen zum Thema Social Media und die Medienkompetenz und zum anderen emotional-motivationale Faktoren wie das Interesse und die Haltung des Mitarbeiters gegenüber Social Media. Ein Individuum, das auch in seiner Freizeit aktiv im Social Web ist und eine positive Haltung dem gegenüber hat, wird eher bereit sein sich mit den Guidelines des Unternehmens auseinanderzusetzen, sie zu akzeptieren und umzusetzen. Ausschlaggebend für die Akzeptanz von Social Media Guidelines sind auch die Merkmale der Richtlinien. Die *Relevanz* von Guidelines für den Arbeitsalltag zu vermitteln, ist wohl die zentrale Herausforderung bei der Herstellung von Akzeptanz. Schließlich werden die meisten rechtlich relevanten Aspekte durch andere Richtlinien und Arbeitsverträge geregelt. Hierbei ist es wichtig, die Tragweite von Social Media-Kommunikation aufzuzeigen. Erzählt man beim Abendessen von den Umstrukturierungsplänen des Arbeitgebers, ist dieses durch Vertraulichkeitsrichtlinien auch verboten – bleibt aber in den meisten Fällen folgenlos. Setzt man eine solche Information als öffentlichen Facebook-Post in die Welt, wirkt diese als Verletzung der Geheimhaltungspflicht und kann ernsthafte Folgen für Unternehmen und Arbeitgeber haben. Deshalb muss in den Guidelines und in der internen Kommunikation zu den Guidelines zwingend erklärt werden, warum diese eingeführt werden. Die Wahrnehmung der Relevanz könnte auch erweitert werden, indem Führungskräfte in Trainings sensibilisiert werden, Social Media im Umgang mit ihren Mitarbeitern zu thematisieren. Des Weiteren müssen die Inhalte der Guidelines zielgruppengerecht aufbereitet werden um den *wahrgenommenen Nutzen* von Guidelines positiv zu gestalten. Guidelines werden vor allem dann als nützlich empfunden, wenn Sie von den Mitarbeitern verstanden werden und die vorgestellten Informationen ihnen eine Hilfestellung im Umgang mit dem Social Web bieten. Die Tonalität und die Art der Guidelines liefern auch einen entscheidenden Beitrag zur Akzeptanz dieser. Handelt es sich um aktivierende Guidelines, die auffordern Social Media im Interesse des Unternehmens zu nutzen, kann diese Akzeptanzdimension noch weiter unterstützt werden: Hier könnten zum Beispiel durch Social Media generierte Leads nachvollzogen werden. Spielerische, interaktive Elemente wie ein Quiz oder ein Gewinnspiel oder auch der Einsatz von Bewegbild können in einem ersten Schritt die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter gewinnen und auch für Akzeptanz sorgen. *Die einfache Benutzbarkeit* als Akzeptanzkriterium spielt bei der Gestaltung der Social Media Guidelines auch eine entscheidende Rolle. Demnach müssen Guidelines verständlich und nicht zu lang sein. Aufgrund der vielen Abstimmungsschleifen im Unternehmen und dem Bestreben alle Aspekte vollständig abzudecken, besteht die Gefahr, die Einfachheit der Nutzung aus den Augen zu verlieren. Sowohl Deutsche Post DHL als auch Tchibo setzen auf einfach zu merkende Sätze, die dann genauer erläutert und begründet werden. Diese Sätze wirken für sich allein zwar trivial und wenig hilfreich – allerdings fungieren sie als eine Art Hinweisreiz. Wird der jeweilige Satz in Erinnerung gerufen, werden auch die zugehörigen

Begründungen aus dem Gedächtnis abgerufen. Zum Kriterium der Einfachheit gehört auch die Verfügbarkeit der Guidelines. Diese sollten jederzeit, schnell und einfach den Mitarbeitern zugänglich gemacht werden. Des Weiteren sind Guidelines dazu gedacht, die *Sichtbarkeit der Auswirkungen* zu reduzieren. Ein transparentes Social Media Monitoring soll zeigen wie das eigene Unternehmen im Social Web wahrgenommen wird und welchen Beitrag die Mitarbeiter dazu leisten.

6 Fazit und Ausblick

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, unter Berücksichtigung bestehender Akzeptanzmodelle und Erkenntnisse aus der Einstellungs- und Verhaltensforschung, Faktoren zu identifizieren, die zur Akzeptanz von Social Media Guidelines beitragen und auf deren Basis ein Akzeptanzmodell zu entwickeln.

Das Technology Acceptance Model von Venkatesh und Davis (2000) kann durchaus einen Rahmen für die Implementation von Regelungen und Handlungsempfehlungen im Unternehmen bieten. Seine empirische Fundierung ermöglicht es, Strategien und Maßnahmen zur Einführung von Social Media Guidelines zielgerichtet zu entwickeln und anzuwenden. Unter Berücksichtigung der vorab gewonnenen theoretischen Erkenntnisse und den gewonnen Befunden aus den zwei Fallbeispielen lassen sich folgende drei Kategorien von Einflussfaktoren auf die Akzeptanz von Guidelines identifizieren: institutionelle Rahmenbedingungen, Merkmale des Individuums und Merkmale der Social Media Guidelines. Die vorgestellten Faktoren weisen jedoch Überschneidungen auf.

An dieser Stelle zeigen sich die Grenzen dieser Arbeit. Aufgrund des begrenzten Umfangs war es nicht möglich, eine detailliertere Gegenüberstellung mehrerer Social Media Guidelines vorzunehmen. Zwar konnten erste Einflussfaktoren auf die Herstellung von Akzeptanz von Social Media Guidelines identifiziert werden, allerdings bleibt der Geltungsbereich dieser Untersuchung beschränkt. Das hier vorgestellte Modell kann als ein erster Entwurf bzw. als Ausgangspunkt für die Untersuchung der Akzeptanz von Social Media Guidelines dienen. Die empirische Untersuchung der Faktoren soll Gegenstand kommender Studien sein. Dennoch bieten die Ergebnisse dieser Arbeit zunächst einen ersten Zugang zum Thema Akzeptanz von Social Media Guidelines. Für die Wissenschaft bietet die vorliegende Arbeit Anknüpfungspunkte für Folgeuntersuchungen oder neuen Studien. Für die zukünftige Forschung zum Thema, bleiben demnach vielfältige und weitreichende Untersuchungsansätze, wie beispielsweise die Akzeptanz von Social Media Guidelines von Organisationen und Behörden zu analysieren und diese mit den Unternehmen zu vergleichen, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten auszumachen. Zudem kann die Akzeptanz von Social Media Guidelines im zeitlichen Verlauf untersucht werden. Weiterhin wäre es interessant, Social Media Guidelines aus der Perspektive der Mitarbeiter zu untersuchen. Die vorliegende Arbeit beruht auf Aussagen der Experten und ob die daraus gewonnenen Erkenntnisse, das Stimmungsbild der Mitarbeiter wiedergeben, ist fraglich. Die Möglichkeiten für zukünftige Untersuchungen sind vielfältig, da die Erforschung der Social Media Guidelines und deren Relevanz für Unternehmen immer mehr zunimmt.

Literaturverzeichnis

Adidas group (2011): Social Media Guidelines. Online verfügbar unter: <http://smg.adidas-group.com/index.php>, zugegriffen am 25.02.2014.

Aronson, Elliot/Wilson, Timothy/Akert, Robin M. (2008): Sozialpsychologie. 6., aktual. Aufl. München: Person Studium.

Ausschnitt Medienbeobachtung (2012): Social Media Guidelines. Leitplanken für die digitale Kommunikation. Online verfügbar: <http://www.ausschnitt.de/socialmediaguidelines>, zugegriffen am 24.02.2014.

Berke, Jürgen (2010): Porsche sperrt Facebook. Online verfügbar unter: <http://www.wiwo.de/unternehmen/internet-porsche-sperrt-facebook/5155000.html>, zugegriffen am 23.02.2014.

Bernet, Marcel (2010): Social Media in der Medienarbeit – Online-PR im Zeitalter von Google, Facebook und Co. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

BITKOM (2010): Social Media Guidelines. Tipps für Unternehmen. Online verfügbar unter: <http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM-SocialMediaGuidelines.pdf>, zugegriffen am 22.02.2014.

Boudreaux, Chris (2011): Social Media Policies. In: Smith, Nicky/Wollan, Robert/Zhou, Catherine (Hrsg.): The Social Media Management Handbook: Everything you need to know to get social media working in your business. Hoboken, N.J.: Wiley, S. 274-285.

Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) (2010): Social Media Richtlinien. 10 Tipps für Unternehmen und ihre Mitarbeiter. Online verfügbar unter: http://www.bvdw.org/presseserver/social_media_richtlinien_unternehmen/bvdw_social_media_leitfaden_unternehmen.pdf, zugegriffen am 25.02.2014.

Bürg, Oliver/ Mandl, Heinz (2005): Akzeptanz von E-Learning in Unternehmen. In: Zeitschrift für Personalpsychologie, Vol. 4(2), S.75-85.

Deutsche Post DHL (2014): Social Media Guidelines. Online verfügbar unter: https://www.dpdhl.com/content/dam/presse/social_media/dpdhl_social_media_guidelines_de.pdf, zugegriffen am 25.02.2014.

- Deutsche Post DHL (2013):** Daten und Fakten. Online verfügbar unter: http://www.dpdhl.com/content/dam/presse/mediathek/fact_sheet_dpdhl_de.pdf, zugegriffen am 25.02.2014.
- Eberle, Christine (2011):** Culture Traits, Employee Incentives, and Training. In: Smith, Nicky/Wollan, Robert/Zhou, Catherine: The Social Media Management Handbook: Everything you need to know to get social media working in your business. Hoboken, N.J.: Wiley, S. 233-249.
- E-Commerce-Center Handel (2010):** Social Media im Handel. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen. Online verfügbar unter: http://www.eckkoeln.de/PDFs/2010/SocialMedia_Leitfaden.pdf, zugegriffen am 25.02.2014.
- Fink, Stephan (2011):** Social Media Governance. Twittwoch Köln. Online verfügbar unter: <http://de.slideshare.net/FFPR/social-media-governance-twittwoch-klm-23211>, zugegriffen am 25.02.2014.
- Fink, Stephan/Zerfaß, Ansgar/Linke, Anne (2012):** Social Media Governance. In: Zerfaß, Ansgar/Pleil, Thomas (Hrsg.): Handbuch Online-PR: Strategische Kommunikation in Internet und Social Web. Konstanz: UVK-Verlagsgesellschaft, S. 99-110.
- Fink, Stephan/Zerfaß, Ansgar/Linke, Anne (2011):** Social Media Governance 2011. Kompetenzen, Strukturen und Strategien von Unternehmen, Behörden und Non-Profit-Organisationen für die Online-Kommunikation im Social Web. Leipzig, Wiesbaden: Universität Leipzig/Fink & Fuchs PR. Online verfügbar unter: http://www.ffpr.de/de/news/studien/social_media_governance_2011.html, zugegriffen am 24.02.2014.
- Fink, Stephan/Zerfaß, Ansgar (2010):** Social Media Governance 2010. Ergebnisse einer Studie bei Kommunikationsverantwortlichen in Unternehmen, Behörden, Verbänden und Non-Profit-Organisationen in Deutschland. Leipzig, Wiesbaden: Universität Leipzig/Fink & Fuchs PR. Online verfügbar unter: <http://www.ffpr.de/newsroom/2010/08/25/social-media-governance-2010/>, zugegriffen am 25.02.2014.
- Fishbein, Martin/Ajzen, Icek (2011):** Predicting and Changing Behavior – The Reasoned Action Approach. Hoboken: Taylor & Francis.
- Giddens, Anthony (1984):** The constitution of society. Outline of the theory of structuration. Cambridge: Polity Press.

- Gutjahr, Richard (2011):** gutjahrs blog. Online verfügbar unter <http://gutjahr.biz/2011/10/journalismus-tipps-zukunft/>, zugegriffen am 10.02.2014.
- Hilbig, Winfried (1983):** Akzeptanzvermittlung und Akzeptanzförderung. Diplomarbeit an der Universität Bremen 1983.
- Jodeleit, Bernhard (2013):** Social Media Relations: Leitfaden für erfolgreiche PR-Strategien und Öffentlichkeitsarbeit im Web 2.0. 2., akt. und erw. Aufl. Heidelberg: dpunkt-Verlag.
- Kollmann, Tobias (1998):** Akzeptanz innovativer Nutzungsgüter und -systeme: Konsequenzen für die Einführung von Telekommunikations- und Multimediasystemen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Königstorfer, Jörg (2008):** Akzeptanz von technologischen Innovationen: Nutzungsentscheidungen von Konsumenten dargestellt am Beispiel von mobilen Internetdiensten. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Mergel, Ines (2012):** Social Media in the Public Sector: A Guide to Participation, Collaboration and Transparency. In: The Networked World. Hoboken: Wiley.
- Moore, Gary C./Benbasat, Izak (1991):** Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation. In: Information Systems Research, No. 2, S. 192-222.
- Rauschnabel, Phillip A./Mrkwicka, Kirsten/Koch, Verena/Ivens, Björn S. (2013):** Social Media Guidelines: Aspekte der Realisierung. In: Marketing Review St. Gallen, Nr. 5, S. 36-47.
- Rogers, Everett M. (1962):** The Diffusion of Innovations, 1. Auflage, New York, NY: Free Press.
- Schlohmann, Knut (2012):** Innovatorenorientierte Akzeptanzforschung bei innovativen Medientechnologien. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Simon, Bernd (2001):** E-Learning an Hochschulen. Gestaltungsräume und Erfolgsfaktoren von Wissensmedien. Köln: Josef Eul Verlag.
- Sixtus, Mario (2012):** Besser ohne Bahnsteigkarte. In: Ausschnitt Medienbeobachtung (Hrsg.): Social Media Guidelines. Leitplanken für die digitale Kommunikation, S. 12-15. Online verfügbar unter: <http://www.ausschnitt.de/socialmediaguidelines>, zugegriffen am 24.02.2014.

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Corporate Governance.
Online verfügbar unter:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55268/corporate-governance-v7.html>,
zugegriffen am 25.02.2014.

Tchibo (2014): Zahlen und Fakten. Online verfügbar unter: <http://www.tchibo.com/content/309600/-/de/ueber-tchibo/zahlen-fakten.html>, zugegriffen am 26.02.2014.

Venkatesh, Viswanath/Davis, Fred D. (2000): A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. In: Management Science, Vol. 46, No. 2, S.186-204.

Voestalpine AG (2010): Voestalpine Social Media Manual. Online verfügbar unter:
<http://de.slideshare.net/voestalpine/voestalpine-social-media-m>, zugegriffen am 25.02.2014.

Zerfaß, Ansgar (2007): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration. In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler, S. 21-70.

Zerfaß, Ansgar/Fink, Stephan/Linke, Anne (2011): Social Media Governance: Regulatory Frameworks As Drivers of Success in Online Communications. Online verfügbar unter:
http://communicationmanagement.eu/fileadmin/cmgt/News-Dateien/ZerfassFinkLinke-Social_Media_Governance-IPRRC2011.pdf, zugegriffen am 23.04.2014.