

Social Media und die Herausforderungen an die Organisationskommunikation

Zur Veränderungen von Anforderungsprofil und Berufsbild

Silvia Ettl-Huber

Einleitung

Blickt man auf den aktuellen European Communication Monitor sind leitende PR-ManagerInnen durchschnittlich knapp 41 Jahre alt (Zerfass et al. 2013, 15). Ähnliche Ergebnisse gibt es auch für Großbritannien, wo das Durchschnittsalter 2009 bei 41 Jahren lag (Gregory 2011, 94). Nur 5 Prozent der PR-ArbeiterInnen sind dort unter 25 Jahre alt. Das ist weniger als der durchschnittliche Anteil der unter 25-jährigen am allgemeinen Arbeitsmarkt, der bei 13 Prozent liegt. Doch welche Bedeutung haben diese statistischen Beobachtungen für die Fragestellung nach Herausforderungen an OrganisationskommunikatorInnen durch den Einsatz von Social Media?

Zum lässt sich feststellen, dass die durchschnittlichen PR-Verantwortlichen keine sogenannten ‚Digital Natives‘ sind. Zwei Mal so viele OrganisationskommunikatorInnen unter 30 nutzen Social Media täglich privat, als solche über 60 (Zerfass et al. 2013, 39). PR-Tätige in ihren 20ern nutzen Social Media beruflich intensiver. Außerdem stellen Zerfass et al. (2013, 25 u. 49) eine schwache, wenngleich signifikante Korrelation zwischen dem persönlichen Einsatz von Social Media und der Bedeutung, welche diese in der Organisationskommunikation zugeschrieben wird, fest.

Das heißt, jegliche auch noch so gut statistisch abgesicherte Erhebung unter (leitenden) OrganisationskommunikatorInnen über die Zukunft der Branche ist eine Einschätzung etablierter, meist älterer Kommunikationsverantwortlicher. Das mag einerseits für eine fundierte, breite, auf Erfahrung beruhende Einschätzungen sprechen, aber möglicherweise ist die Vorstellungskraft, was die tatsächliche und kommende Veränderung der Kommunikationsgewohnheiten betrifft, generationsbedingt limitiert.

Den Vorwurf, dass die Zukunft von Social Media vor allem aus dem Blickwinkel der etablierten OrganisationskommunikatorInnen beantwortet wird, kann auch die hier vorgestellte Befragung von 51 leitenden OrganisationskommunikatorInnen nicht zurückweisen. Allerdings haben die ausgewählten ExpertInnen einen expliziten Social Media Bezug, sodass ihr Blickwinkel nicht unbedingt von den ‚alten‘ Instrumenten ausgeht. Ferner gibt die qualitative Befragung gute Einblicke in einzelne, spezifische Integrationsmöglichkeiten von Social Media, die möglicherweise ebenso richtungsweisend sind, wie ein Einblick in das durchschnittliche Social Media-Verhalten.

Zum allgemeinen Status der Social Media Aktivitäten in den Kommunikationsabteilungen gibt es bereits zahlreiche statistische Studienergebnisse. Gemäß der Bitkom-Studie (2012, 6 u. 20) sind 62 Prozent der Unternehmen in Social Media aktiv bzw. planen konkret darin aktiv zu werden. 41 Prozent der befragten deutschen Unternehmen geben an, künftig mehr Geld hierfür ausgeben zu wollen als bisher. Ein fast ebenso großer Teil der Social Media nutzenden Firmen (42 Prozent) wollen ihre Investitionen auf dem gleichen Niveau belassen wie bisher. Der Handel ist bisher die aktivste Branche, dahinter liegen die Dienstleistungsunternehmen.

Nicht minder ernst genommen, wie das Social Media Engagement selbst, werden die Social Media-Aktiven. Die Mehrheit der im European Communication Monitor (Zerfass et al. 2013, 25 u. 27) Befragten bescheinigen den in Social Media aktiven MitarbeiterInnen und KonsumentInnen, den BloggerInnen und Online Community ManagerInnen eine erhebliche Gatekeeperfunktion. Wobei den MitarbeiterInnen der größte Einfluss bescheinigt wird. Bedenkt man die Definition von Tuten (2008, 20), der Social Media als „online communities“ beschreibt „that are participatory, conversational, and fluid“, stellt sich nun die Frage, welches Anforderungsprofil solche OrganisationskommunikatorInnen erfüllen müssen, die selbst relevante Social Media-AkteurInnen sind oder solche zu managen verstehen.

Methodisches

Die vorliegende Untersuchung stützt sich auf die inhaltsanalytische Auswertung von 51 ExpertInneninterviews mit OrganisationskommunikatorInnen und deren BeraterInnen. Ein Fünftel der Befragten (11) sind BeraterInnen, der Rest (40) sind OrganisationskommunikatorInnen. Von den 40 befragten OrganisationskommunikatorInnen sind 16 als GeschäftsführerInnen für die Organisationskommunikation zuständig. Der Rest sind unter den unterschiedlichsten Berufsbezeichnungen OrganisationskommunikatorInnen und für Social Media zuständig.

Die Interviews wurden im Zuge von sechs Abschlussarbeiten zum Themenkomplex ‚Zukunft von Social Media in der Organisationskommunikation‘ in den letzten drei Jahren am Zentrum für Journalismus und Kommunikationsmanagement an der Donau-Universität Krems durchgeführt.

Das Tätigkeitsgebiet der InterviewpartnerInnen umfasst Österreich, Südtirol und den süddeutschen Raum. An Branchen werden schwerpunktmäßig Pharma-, IT-, Tourismus-, Kultur- und Infrastrukturunternehmen abgedeckt. Die befragten BeraterInnen sind über die Branchengrenzen hinweg aktiv. Von den BeraterInnen wurde jeweils ihre Einschätzung in Bezug auf die Tätigkeit der – von ihnen beratenen – OrganisationskommunikatorInnen ausgewertet. Veränderungen in der Beratungspraxis wurden ausgeblendet.

Die Interviews wurden zu über 90 Prozent persönlich durchgeführt. Lediglich drei Interviews wurden aufgrund der räumlichen Distanz mit Hilfe von Skype geführt. Die Interviews wurden alle transkribiert und in dieser Form der Inhaltsanalyse unterzogen.

Anzahl der Befragten	51
Position der Befragten	Organisationskommunikation und Kommunikationsberatung (jeweils explizit mit Tätigkeitsprofil Social Media)
Exemplarische Unternehmen	Voestalpine, Museum für Angewandte Kunst, Novartis, Bayer, Österreich Werbung, Südtirol Tourismus, Agentur Knallgrau, Grayling, Verbund, T-Mobile, AMA, Sturmgut (Urlaub am Bauernhof), Raiffeisenverband Südtirol, logicals Software, troii Software
Ort	Österreich, Süddeutschland, Südtirol

Zeitraumen der Befragung	2010-2012
Dauer der Befragung	60-90 Minuten
Art der Befragung	Persönlich (3 via Skype)
Software	QCA-Map

Tabelle 1: Daten zur Erhebung

Die Inhaltsanalyse wurde mittels der von Philipp Mayring und Thomas Fenzl entwickelten Software QCA-Map durchgeführt. Die Kategorienbildung erfolgte induktiv. Als Leitfrage galt: ‚Wie verändert sich durch Social Media das Anforderungsprofil an und das Berufsbild von OrganisationskommunikatorInnen?‘. Innerhalb eines Interviews wurden alle Textpassagen kodiert, die zur Forschungsfrage Bezug hatten. Die kleinste Kodiereinheit war dabei der Satz, die Kontexteinheiten das einzelne Interview. 127 Aussagen aus 51 Interviews konnten zur künftigen Organisation (unterteilt in die Unterkategorien Struktur und Größe der Abteilung, Strategische Ausrichtung, Ressourcenproblematik, Zusammenarbeit mit externen Beratungsunternehmen) kodiert werden. Weitere 130 Aussagen wurden zum zukünftigen und teilweise schon bestehenden Tätigkeitsfeld isoliert. Explizite Aussagen zu Qualifizierungsmaßnahmen kamen in 22 Interviews vor.

Die vergebenen Codes wurden im Laufe der Kodierung einer ersten Strukturierung unterzogen. Nach Vorliegen der Endkodierungen wurden die Kategorien noch einmal sortiert und schließlich in die vier Überkategorien ‚Tools‘, ‚Organisation‘, ‚Tätigkeitsfeld‘ und ‚Qualifizierung‘ gegliedert.

Da die meisten Befragten angaben, sich erst seit den letzten drei bis fünf Jahren mit Social Media zu beschäftigen, ist die Frage nach der Veränderung des Berufsbildes nur in Ansätzen beantwortbar. Sehr guten Einblick gewährten die ExpertInnen in die Praxis der Social Media-Arbeit und die Herausforderungen an die Organisationskommunikation.

Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse entlang der vier Hauptkategorien Tools, Organisation, Tätigkeitsfeld und Qualifizierung dargestellt.

Tools

In der hauptsächlich qualitativen Auswertung der Interviews wurde auch eine Betrachtung der Häufigkeit der Nennung einzelner Social Media Tools inkludiert. Das Erkenntnisinteresse richtet sich dabei darauf, welche Tools derzeit im Social Media Bereich am stärksten eingesetzt werden, um hier in der Ableitung auf das Anforderungsprofil an die BetreuerInnen der Plattformen zu schließen. Dabei können innerhalb eines Interviews Tools mehrfach genannt werden. Die Nennung muss nicht unbedingt bedeuten, dass das Tool eingesetzt wird. Sie zeigt aber in jedem Fall die Beschäftigung mit einem Tool an.

So wird Facebook in 51 Interviews 803 Mal genannt, gefolgt von Blogs (454), Twitter (362), YouTube (136), Xing (129), Wikis (34), LinkedIn (32) und Google+ (19). Insgesamt kommen exakt 2000 Nennungen von Tools in den Interviews vor.

Aus der Auswertung ergibt sich deutlich, dass Facebook das mit Abstand am häufigsten genannte Tool ist, gefolgt von Blogs (organisationseigene), Twitter, YouTube und Xing. Diese Anwendungen haben über 100 Nennungen. Übergeführt in die gängige Kategorisierung der Social Media-Anwendungen kommen also soziale Netzwerke, Blogs und Mikro-Blogs gleich wie Sharing-Plattformen zum Einsatz. Damit verhält sich das Ergebnis konform zu den quantitativ angelegten Studien. Die Bitkom-Studie (2012, 8) beispielsweise reiht ebenfalls die Sozialen Netzwerke vor Video-Plattformen, gefolgt von Unternehmens-Blogs, Microblogs und Wikis. Der European Communication Monitor (Zerfass et al. 2013, 25 u. 33) reiht die fünf wichtigsten Tools wie folgt: Soziale Netzwerke/Online-Communities, Online Videos, Mobile Applikationen (Apps), Mikro-Blogs (z.B. Twitter) und Photosharing-Plattformen. Die Reihenfolge hat sich dabei seit 2012 (Zerfass et al. 2012, 64) kaum verändert. Nur die Photosharing-Plattformen sind aufgestiegen. Auch die Berner ZHAW Studie (2013) über Social Media in der Schweiz kommt zu einem ähnlichen Ergebnis.

Bei der qualitativen inhaltsanalytischen Betrachtung zeigt sich, dass Twitter zwar sehr häufig genannt wird, aber dies meist in negativem Zusammenhang. Die ExpertInnen ziehen das Instrument in Betracht, wägen eine Nutzung ab oder haben diese bereits erprobt, sind aber vielfach zu dem Entschluss gekommen, Twitter nicht einzusetzen. Anders verhält es sich bei organisationseigenen Blogs, die sehr wohl als Tool Anwendung und Zuspruch finden.

Das Aufscheinen der Videosharing-Plattform YouTube an prominenter Stelle ist vor allem mit Blick auf die Auswahl und Integration von Bewegtbildern in die Organisationskommunikation interessant. Wikis spielen eine Rolle in der internen Kommunikation oder in der B2B-Kommunikation.

Organisation

Die Angaben über den personellen und zeitlichen Aufwand werden von „vernachlässigbar gering“ (E 45) bis hin zum Vollzeitäquivalent von 1,5 MitarbeiterInnen quantifiziert. Dabei wird der Gesamtaufwand der Arbeitszeit allerdings nur in einem Fall über das Ausmaß einer vollzeitbeschäftigten Person geschätzt. Diese Zahl korrespondiert auch mit den Ergebnissen der Schweizer Studien, in der der Gesamtaufwand für Social Media über alle Abteilungen hinweg auf rund 64 Stellenprozent geschätzt wurde. Am meisten Zeit in Social Media investieren in der Schweiz die Großunternehmen (Berner ZHAW 2013, 4).

Häufig wird in den Interviews angegeben, dass drei bis sechs MitarbeiterInnen für die Betreuung von Social Media zuständig sind. Vor allem das zeitlich möglichst lückenlose Beobachten von Social Media-Aktivitäten (z.B. Postings) macht diese Aufteilung notwendig. Die im Raum stehende Notwendigkeit einer Rund-um-die-Uhr-Betreuung von Social Media wird als Herausforderung angesprochen.

Allgemein wird das Ressourcenproblem von 14 der befragten 40 OrganisationskommunikatorInnen von sich aus angesprochen. Die Kosten für die Technik werden als vernachlässigbar angesehen, aber die Personalkosten betont. Hervorzuheben ist eine Berateraussage (E 22), die ein Umschichten der Kommunikationsbudgets von Sachkosten – worunter auch Werbebudgets subsummiert werden – in Richtung Personalkosten durch Social Media-Aktivitäten bedingt sieht.

Keine der befragten Organisationen gibt zum Zeitpunkt des Interviews an, eine oder einen Social Media Beauftragte/n zu haben, der oder die alleine für diese Aufgabe zuständig wäre. Immer wieder kommt von den befragten ExpertInnen die Aussage, sie selbst seien alleine für die Betreuung der Social Media-Aktivitäten zuständig. Gleichzeitig wird aber angemerkt, dass dafür jeder und jede ‚irgendwie‘ zuständig sein sollte, also auch die Geschäftsführung, das Management und die Mitarbeitenden allgemein.

Social Media-Aktivitäten starteten nicht selten aufgrund des Engagements von einzelnen MitarbeiterInnen. Das Motiv der ersten Stunde wird häufig mit dem Wunsch „einfach präsent zu sein“ (E 2) angegeben. Die weitere Entwicklung wird gesamthaft als laufender Prozess durch ‚learning by doing‘ und Konkurrenzbeobachtung beschrieben. Die Fehler der ersten Social Media-Engagements werden durchaus erwähnt. Vor allem die mangelnde Ansprache der Zielgruppe wird hier als Anfangsversäumnis thematisiert.

Grundsätzlich wird der strategische Einsatz von Social Media von den Befragten als mangelhaft verbucht. Quantitativ betrachtet geben 24 der 51 Befragten explizit an, keine Strategie zu haben. Eine – ähnlich wie bei der Anwendung der Tools oben – überraschend hohe Übereinstimmung mit den repräsentativen Social Media-Studien. So geben in der Schweiz nur 55 Prozent (32 Prozent für die gesamte Organisation, 23 Prozent für Bereiche) an, über eine formulierte Strategie zu verfügen (Bernet ZHAW 2013, 7). In der Social Media Delphi-Studie 2012 (Fink et al. 2012, 7) verfügen 33 Prozent der befragten Unternehmen über eine Strategie für die Gesamtorganisation.

Strategische Defizite werden auch von den interviewten BeraterInnen herausgestrichen. Die Beratung in Strategiefragen wird hier als Haupttätigkeit gegenüber den KundInnen angegeben. Dieses strategische Defizit korreliert auch mit dem Einstiegszeitpunkt der Agentur in die Beratung. Während nur wenige von Beginn an mit der Agentur gearbeitet haben oder sogar von dieser in die Social Media-Aktivitäten ‚gedrängt‘ wurden, geben die meisten InterviewpartnerInnen an, sich erst nach den ersten Erfahrungen um eine Social Media-Strategie kümmern zu wollen.

Den Stellenwert von Social Media sehen die meisten ExpertInnen als den, eines weiteren Tools zum Einsatz in der Organisationskommunikation, das sich ähnlich wie dereinst das Fernsehen in den Reigen der Instrumente einordnen wird. Exemplarisch dazu E 22: „Über die nächsten 3-4 Jahre wird da sicher ein Nebeneinander oder besser Miteinander stattfinden, darüber hinaus können wir das heute sowieso nicht abschätzen“.

Herauszustreichen ist ein abweichendes Unternehmen. So wird in einem befragten Kulturunternehmen aus dem Museumsbereich Social Media bereits als zentraler Kanal für die Planung von Kommunikationsaktivitäten behandelt. Egal, ob es sich um werbliche Aktivitäten oder Fundraising-Aktionen handelt, wird jegliche Planung vom Gedanken bis zu konkreten Umsetzung über Social Media getragen. Andere Kommunikationsaktivitäten wirken ergänzend zu diesen Social Media-Aktivitäten.

Tätigkeitsfeld

Die Frage nach dem Tätigkeitsfeld von OrganisationskommunikatorInnen mit Social Media - Verantwortung ist zentral, da hier am unmittelbarsten auf ein Anforderungsprofil geschlossen

werden kann. Sie wurde ungestützt gestellt, um ein möglichst offenes Antwortenspektrum zu gewährleisten.

19 der 51 Befragten nennen vor allem die redaktionelle Tätigkeit. Dabei streichen vier besonders die Aufgabe der visuellen Kommunikation heraus, welche in der Produktion, in der Auswahl und im Hochladen von Bildern besteht.

Als Tätigkeitsgebiete werden direkte KundInnenkommunikation und KundInnenservice (12), Interne Kommunikation (7), Employer Branding (6), Fundraising und Sponsoring (3) und Medienarbeit im Sinne von JournalistInnenansprache über Social Media (2) genannt. Die Interne Kommunikation wird als ‚zweite Welle‘ des Einsatzes von Social Media gesehen, z.B. in der Überarbeitung des bestehenden Intranets. Kommunikative Krisenprävention wird explizit nur zwei Mal genannt. Die Beobachtung von Kommentaren, welche durchaus zum Vorfeld der Krisenkommunikation zu zählen ist, wird allerdings weitere vier Mal ungestützt genannt.

Auf das Social Media Monitoring werden die InterviewpartnerInnen in allen Interviews explizit angesprochen. Dieses ist z.B. durch das Beobachten von Klicks und die zur Verfügung gestellte Analysesoftware der einzelnen Anwendungen (z.B. ‚Like-Statistiken‘) weit verbreitet.

Als Herausforderungen an das WIE der Tätigkeiten werden die geforderte Schnelligkeit der Reaktion auf Social Media und die Kommunikation auf Augenhöhe mit den StakeholderInnen genannt. Verbunden mit dieser mehrfach genannten ‚Kommunikation auf Augenhöhe‘ sind die Forderung nach mehr Emotionalität und Authentizität der auf Social Media präsentierten Sprache. Herausforderungen werden auch in einer kurzen und prägnanten Sprache gesehen und in der Übereinstimmung mit dem allgemeine Corporate Wording. Auch die Einbindung aller MitarbeiterInnen in die externe Organisationskommunikation ist Thema, ebenso wie die Verarbeitung der Feedbacks, welche über Social Media in die Organisationen zurückfließen.

Qualifizierung

Weiterqualifizierungsmaßnahmen nennen 22 der befragten 40

OrganisationskommunikatorInnen. Zu den genannten Weiterbildungsmaßnahmen gehört der Besuch von Workshops und Veranstaltungen. Häufig ist das Thema Social Media ein Tagesordnungspunkt bei branchenspezifischen Weiterbildungen. Innerhalb der befragten Tourismusbranche gibt es Ausbildungen wie z.B. den Social Media Koordinator oder ein Barcamp auf der Burg Kaprun, das dem Thema Social Media gewidmet wurde.

Weiterbildung wird darüber hinaus als interner Wissensfluss organisiert, bei dem sich die MitarbeiterInnen zusammensetzen und ihre Social Media-Erfahrungen austauschen.

Weiterqualifikation wird auch im Zuge der Ausarbeitung und Implementierung von Social Media Guidelines betrieben.

Insgesamt ist mehr als die Hälfte der Befragten aus- und weiterbildungswillig in Sachen Social Media. Dabei besteht diese Bereitschaft sowohl in Bezug auf die eigene Person als auch in Bezug auf die MitarbeiterInnen.

Zusammenfassung und Diskussion

Zurückkommend auf die gestellte Forschungsfrage, lassen sich nun aus den verwendeten Tools, der Organisationsstruktur, den Tätigkeitsfeldern und den unternommenen Qualifizierungsmaßnahmen, Anforderungsprofile und Konturen der Veränderungen des Berufsbildes von OrganisationskommunikatorInnen ableiten. Dazu werden im Folgenden die Ergebnisse der Interviews entlang der Hauptkategorien weiter zusammengefasst, mit bestehenden Befunden aus der Literatur angereichert und schließlich mit Blick auf Anforderungsprofile und Berufsbild diskutiert.

Bezogen auf die verwendeten Tools kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die Listung der Bedeutung der einzelnen Tools auch jener, quantitativer europäischer, deutscher und Schweizer Studien entspricht. Die hier interviewten ExpertInnen beschäftigen sich vor allem mit sozialen Netzwerken. Twitter spielt zwar eine gewichtige Rolle in der Diskussion, wird aber häufig nicht eingesetzt. Die Organisationen sind stark auf YouTube aktiv. Blogs sind in Form von eigenständigen Organisationsauftritten von Bedeutung.

Bewertungsplattformen spielen branchenabhängig eine unterschiedlich große Rolle. Wikis werden in der internen Kommunikation und in der B2B-Kommunikation eingesetzt.

Blickt man nun auf die Fähigkeiten, welche einzelne Tools den OrganisationskommunikatorInnen abverlangen, so sind dies zum einen die Fähigkeit crossmedialen Content zu produzieren oder auszuwählen und einzustellen (in YouTube ebenso wie auf Facebook). Zum anderen bedarf es der Fähigkeit zum dialogischen Kommunizieren mit dem Ziel einer Vernetzung und einer Community Erweiterung (Facebook, Twitter, Xing, LinkedIn, Google+). Mit Blick auf Twitter ebenso wie auf Wikis, ist auch die Fähigkeit zum prägnanten Text verfassen herauszustreichen. Bezogen auf die branchenspezifische Bedeutung von Bewertungsplattformen sind auch Skills wie Beschwerdemanagement abzuleiten.

Der durch Social Media-Aktivitäten entstehende Arbeitsaufwand liegt trotz unterschiedlicher Unternehmergrößen nirgends über 1,5 MitarbeiterInnen im Vollzeitäquivalent. Es ist von einer gewissen stundenmäßigen Grundbelastung auszugehen, die für Klein- wie Großunternehmen gleich ist. Von der Organisationsstruktur her betrachtet, ist die Aufgabe Social Media-Aktivitäten zu betreuen in zwei Ausprägungen zu sehen. Zum einen ist Social Media eine Aufgabe, die auf mehrere MitarbeiterInnen verteilt ist, um auch eine gewisse Dauerpräsenz in den einzelnen Tools zu garantieren. Zum anderen ist Social Media in anderen Organisationen ‚Chefsache‘ und wird nur von einer Person betreut. Der Widerspruch zwischen zentraler ‚Chefsache‘ und verteilter Arbeit erfährt noch eine weitere Facette darin, dass potenziell alle MitarbeiterInnen zu KommunikatorInnen in Social Media werden können.

In diesen Beobachtungen sind Ingredienzien für ein Anforderungsprofil an leitende OrganisationskommunikatorInnen enthalten: der Aufbau einer passenden Organisationsstruktur für die Betreuung von Social Media gepaart mit einer allgemeinen Social Media-Strategie. In der Literatur können hier auch Parallelen in der Forderung nach der Implementierung einer Social Media Governance von Linke und Zerfass (2013, 274) gefunden werden. Social Media Governance besteht in einem formellen oder informellen Rahmenwerk, welche die Tätigkeiten der Mitglieder einer Organisation im Social Web regelt.

Es beschreibt und gibt Ratschläge, wie MitarbeiterInnen in Social Media zu KommunikatorInnen werden können.

Die Forderung nach strategischer Arbeit lässt sich nicht nur aus den Aussagen zur Organisation von Social Media-Aktivitäten ableiten, sondern diese wird in den Interviews auch explizit gestellt. Vor allem die interviewten BeraterInnen weisen stark auf einen bestehenden Strategiemangel hin. Die strategische Verankerung von Social Media in den Organisationen wird fast durchgängig als mangelhaft beschrieben. Eine Forderung, die sich auch aus der Schweizer Bernet ZHAW-Studie (2013, 15) und aus dem European Communication Monitor ableiten lässt (Zerfass et al. 2013, 39). Im Vorgriff auf Qualifizierungsmaßnahmen sei hier darauf verwiesen, dass gerade im strategischen Wissen und Handling von Social Media ein geringerer Wissenszuwachs bei den OrganisationskommunikatorInnen stattgefunden hat als bei anderen Skills (Zerfass et al. 2013, 39-41).

Dennoch sei hier einschränkend darauf hingewiesen, dass der Mangel an Social Media-Strategie mitunter im Licht eines allgemeinen Strategiedefizits in einer Organisation stehen kann. Die Forderung nach mehr strategischem Handeln durch die Organisationskommunikation taucht auch in anderem Zusammenhang auf. So ergibt sich aus einer Befragung britischer CEOs, die in keinerlei Zusammenhang mit dem Thema Social Media steht, dass diese sich von ihren OrganisationskommunikatorInnen generell breitere Business Skills und mehr strategisches Verständnis wünschen (Gregory 2011, 98).

Vom Tätigkeitsfeld der OrganisationskommunikatorInnen her betrachtet lässt sich feststellen, dass Social Media sowohl in der PR, im Sinne der langfristigen Förderung von Organisationsimages, als auch im Marketing, im Sinne der auf den Verkauf bzw. die Befriedigung von Verbandsinteressen ausgerichteten Kommunikation eingesetzt werden. Dies entspricht auch den Ergebnissen der BITKOM Studie (2012, 4 u. 10) wonach 72 Prozent der Unternehmen Social Media für das Marketing und 60 Prozent für die Öffentlichkeitsarbeit nutzen.

Instrumentell sehen die Befragten das weitere Social Media sowohl in der direkten KundInnenkommunikation und im KundInnenservice, in der internen Kommunikation, im Fundraising und in der Krisenprävention einsetzbar. An Tätigkeiten werden vor allem redaktionelle Tätigkeiten genannt und hier vor allem die Integration von audiovisuellen Inhalten als Anforderung. Herausforderungen sehen sie in der Schnelligkeit der Tätigkeit, in der Wahl der richtigen Sprache und in der Prägnanz derselben. Fragen der Authentizität, der Emotionalität sowie der Einbindung aller MitarbeiterInnen und einer integrierten Kommunikation sind virulent. Besonders die dialogische Kommunikation wird als Herausforderung gesehen. Ein Befund, der sich auch gut mit der Beobachtung von Pieczka (2011, 117-119) deckt, wonach in der PR bisher immer ein verkürztes Verständnis von Dialog herrschte. In der PR sei es immer schon mehr um Überzeugungsmechanismen als um das Verständnis von Dialog gegangen.

Angereichert mit den Ergebnissen aus der Schweizer Studie (Bernet ZHAW 2013, 15) zeigt sich, dass die Organisationen am meisten Zeit für die inhaltliche Gestaltung von Social Media aufwenden (41 Prozent), gefolgt von Kontaktpflege und Dialog mit 27 Prozent. Etwas weiter zurück liegen Evaluation und Strategie (19 bzw. 18 Prozent). Programmierung und Weiterbildung beanspruchen 10 und 8 Prozent der Ressourcen. Die Social Media

Governance Studie (Fink et al. 2011, 15) reiht den zeitlichen Aufwand für Social Media-Aktivitäten wie folgt: Inhalte-Management, Dialog, Netzwerkaufbau/-pflege, Konzeption/Strategische Entwicklung, Kanalaufbau und Gestaltung sowie Monitoring/Erfolgskontrolle.

Qualifizierungsmaßnahmen werden von mehr als der Hälfte der hier befragten 51 OrganisationskommunikatorInnen angesprochen. Die Palette reicht hier von Branchenweiterbildungen (in Form von Tagungen oder Social Media gewidmeten Veranstaltungen) bis hin zu einem internen Wissensfluss. Konkrete Weiterbildungsthemen werden in den Interviews nicht abgefragt. Aus dem European Communication Monitor (Zerfass et al. 2013, 40) können hier folgende Felder in der Reihenfolge ihres wahrgenommenen Wissenstandes von den Befragten aufgezählt werden: Botschaften über Social Web verkünden, Wissen über Social Media-Trends, Entwicklung von Social Media-Strategien, Evaluation von Social Media-Aktivitäten, Aufsetzen von Social Media-Aktivitäten, managen von Online-Communities, Wissen über die rechtlichen Rahmenbedingungen von Social Media und Initiierung von Dialogen mit StakeholderInnen.

Folgende Anforderungen und Herausforderungen an Social Media-OrganisationskommunikatorInnen können nun zusammengefasst werden:

Anforderungsprofil	Herausforderung
Social Media-Strategie	Aufbau einer Social Media Governance
Social Media-Organisation	Organisation einer flexiblen Betreuungsstruktur für Social Media-Aktivitäten
Crossmediales Arbeiten	Auswahl, Produktion, Einbindung von Text, Bild, Bewegtbild; Kompetenz in visueller Kommunikation
Dialogisches Kommunizieren	Überwindung eines bisher mehr auf Überzeugung ausgerichteten Kommunikationsverständnisses; Kommunikation auf Augenhöhe
Beschwerdemanagement	Direkter Umgang mit KundInnen; Umgang mit Emotionen; Beobachtung und Wissen über den Verlauf und die Ausbreitung von negativen Botschaften; Integration von Qualitätsmanagement in Kommunikationsaufgaben
Authentisches Kommunizieren	Fragen des Bezugs zwischen Botschaften und Organisationswirklichkeit klären
Prägnantes Kommunizieren	Mit Platz-, Zeichen-, und Speicherlimitationen in Social Media umgehen können
Management von Online-Communities	Wissen über Verhalten von Online-Communities
Evaluation von Social Media-Aktivitäten	Setzen von Zielen; Handling von Tools
Abschätzung von Social Media-Trends	Wissen über Medientrends
Einschätzung rechtlicher Möglichkeiten	Wissen über rechtliche Rahmenbedingungen

Tabelle 2: Anforderungen und Herausforderungen an OrganisationskommunikatorInnen durch Social Media

Die tabellarisch gelisteten Anforderungen können grob in die Sektionen strategische, technisch/redaktionelle, prognostische sowie rechtliche Fähigkeiten eingeteilt werden. Nicht alle der verlangten Fähigkeiten sind notwendigerweise auf Social Media (z.B. prägnantes oder authentisches Kommunizieren) zu beziehen. Es ist die Kumulation der Anforderungen, welche hier die Kontur eines sich verändernden Berufsbildes zeichnen können.

So betreffen viele der oben tabellarisch gelisteten Anforderungen den Bereich des redaktionellen Arbeitens. Journalistische Skills werden im Zusammenhang mit Social Media stärker nachgefragt. Künftige OrganisationskommunikatorInnen sind möglicherweise verstärkt RedakteurInnen.

Gerade leitende OrganisationskommunikatorInnen stehen heute selten in direktem Kontakt mit der breiten Masse der KundInnen. Vielmehr obliegt ihnen die Betreuung von zentralen StakeholderInnen, Key-Account-KundInnen und MitarbeiterInnen. Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird es in mittelgroßen und großen Organisationen auch künftig nicht der Leiter oder die Leiterin der Organisationskommunikation sein, welche in Facebook KundInnenanfragen beantwortet. Das Verständnis für die Mechanismen und das Handling von Beschwerden wird aber zentral sein. Ferner werden leitende OrganisationskommunikatorInnen die integrierte Kommunikation möglicherweise (verstärkt) über die Kommunikationsabteilungen hinaus hinein den Vertrieb und das Qualitätsmanagement leisten müssen. Künftige OrganisationskommunikatorInnen sind möglicherweise mit Managementaufgaben betraut, welche über das Kommunikationsmanagement hinausreichen.

In den Interviews wird mehrfach die Notwendigkeit der Dauerpräsenz auf Social Media betont. Dies nicht nur im Geist der beständigen Aktivität auf Social Media, sondern im Sinne einer Rund-um-die-Uhr-Betreuung. Diese Notwendigkeit wird sich möglicherweise sehr stark nach Tätigkeitsfeld, Größe und Relevanz von Organisationen richten. Dennoch sind künftige OrganisationskommunikatorInnen möglicherweise SchichtarbeiterInnen.

Allgemein entsteht beim Materialdurchlauf mancher Interviews der Eindruck, dass mit Social Media ein Thema abgefragt wird, das noch nicht wirklich in den Organisationen ‚angekommen‘ ist. Andererseits gibt es Beispiele von Best-Practice-Organisationen, die Social Media als Mittelpunkt ihrer Organisationskommunikation gewählt haben. Sie sehen in Social Media mehr als nur ein weiteres Tool, sondern viel mehr eine neue Form ihrer internen wie externen Organisationskommunikation. Wie bereits an anderer Stelle herausgestrichen (Ettl-Huber et al. 2013, 13), besteht ein erheblicher Unterschied zwischen Organisationen, welche Social Media als Hauptdarsteller oder Nebendarsteller in ihrer Organisationskommunikation begreifen.

Die Schwierigkeit, dass in Organisationen zum einen strategisches Wissen über Organisationskommunikation allgemein verlangt ist, was – Karriereprogressionsmodellen entsprechend (Wolf 2006, 182) – eher bei älteren MitarbeiterInnen zu finden ist, und andererseits viel praktisches und technisches Wissen über Social Media gefordert ist (was eher bei jüngeren MitarbeiterInnen zu finden ist), wirkt zusätzlich erschwerend. In diesem Sinne stellt sich in manchen Organisationen auch die Frage, wie sich die Social Media-Generation mit den leitenden OrganisationskommunikatorInnen einigt. In jedem Fall wird sich wohl die Aussage von Experte 39 bewahrheiten: „Nicht der Langsamste bestimmt die Geschwindigkeit“.

Literatur

Bernet ZHAW (2013): Social Media Schweiz 2013, www.bernet.ch/socialmediastudie (5.2.2014)

BITKOM (2012): Social Media in deutschen Unternehmen. Berlin: Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V., <http://www.bitkom.org/files/documents> (5.2.2014)

Ettl-Huber, Silvia/Nowak, Rosemarie/Reiter, Brigitte/Roither, Michael (2013): Einleitung: Social Media in der Organisationskommunikation – Kommunikationsinstrument oder Kommunikationsrevolution. In: Ettl-Huber, Silvia/Nowak, Rosemarie/Reiter, Brigitte/Roither, Michael (Hg.): Social Media in der Organisationskommunikation. Empirische Befunde und Branchenanalysen. Wiesbaden: VS, S. 9-15

Stephan Fink, Ansgar Zerfaß, Anne Linke (2011): Social Media Governance 2011 – Kompetenzen, Strukturen und Strategien von Unternehmen, Behörden und Non-Profit-Organisationen für die Online-Kommunikation im Social Web. Ergebnisse einer empirischen Studie bei Kommunikationsverantwortlichen. Leipzig, Wiesbaden: Universität Leipzig/ Fink & Fuchs Public Relations AG

Gregory, Anne (2011): The state of the public relations profession in the UK. A review of the first decade of the twenty-first century. In: Corporate Communications: An International Journal 16 (2), pp. 89-104

Linke, Anne/Zerfass, Ansgar (2013): Social media governance: regulatory frameworks for successful online communications. In: Journal of Communication Management 17 (3), pp. 270-286

Pieczka, Magda: Public relations as dialogic expertise? In: Journal of Communication Management 15 (2), pp. 108-124

Tuten, Tracey L. (2008): Advertising 2.0. Social Media Marketing in a Web 2.0 World. Westport: Praeger

Wolf, Katharina (2006): PR career progression – the gap between traditional research and the UK industry's perception. In: Journal of Communication Management 10 (2), pp. 174-190

Zerfass, Ansgar/Verčič, Dejan/Verhoeven, Piet/Moreno, Angeles/Tench, Ralph (2012): European Communication Monitor 2012. Challenges and Competencies for Strategic Communication. Results of an Empirical Survey in 42 Countries. Brussels: EACD/EUPRERA

Zerfass, Ansgar/Moreno, Angeles/Tench, Ralph/Verčič, Dejan/Verhoeven, Piet (2013): European Communication Monitor 2013. A Changing Landscape – Managing Crises, Digital Communication and CEO Positioning in Europe. Results of a Survey in 43 Countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media

