

# Social Media Guidelines: Aspekte der Realisierung

---

Mit Social Media ist aus Unternehmenssicht die Gefahr gewachsen, dass Mitarbeiter (meist unbewusst) ungewollte Informationen verbreiten. Um sie zu sensibilisieren, eignen sich Social Media Guidelines. Ansätze bei der Realisierung ebenso wie theoretische und praktische Implikationen zeigen zwei qualitative Studien.

*Philipp A. Rauschnabel, Kirsten Mrkwicka, Verena Koch, Björn S. Ivens*

Social Media sind keinesfalls mehr ein Randphänomen. Ein wachsender Teil der Bevölkerung nutzt virtuelle Plattformen wie Facebook, Twitter oder Blogs, um private Kontakte zu pflegen, sich selbst darzustellen oder einfach nur Zeit zu verbringen. Je vertrauter die Nutzer mit solchen Medien sind und je öfter sie diese nutzen, desto spontaner – aber häufig auch unüberlegter – setzen sie diese ein (Karl et al. 2010). Unbeabsichtigt gelangen so Gedanken, Bilder und Meinungen an die Öffentlichkeit. In der Geschäftswelt fallen „Social-Media-Ausrutscher“ aber nicht nur auf Privatpersonen, sondern schnell auch auf ihre Arbeitgeber zurück (Boudreaux 2011): So verzeichnete die Pizzakette „Domino’s“ erhebliche Imageverluste, nachdem Videos auftauchten, die Mitarbeiter beim Spielen mit Zutaten zeigten. Für ein PR-Desaster sorgte im Jahr 2012 auch der Clip „Sparda Movie Stars“. Das Video von Auszubildenden wirbt für einen Berufseinstieg bei der Sparda-Bank, erntete aber vor allem Hohn und Spott. Die beiden Beispiele verdeutlichen, dass Fehlverhalten und selbst gut gemeintes Engagement von Mitarbeitern einem Unternehmen schaden können.

## Risiken von Social Media

Auch unabhängig von Imagekrisen geht von der Veröffentlichung falscher oder sensibler Informationen eine Gefahr aus. So könnte ein Außendienstmitarbeiter durch eine Ortsangabe in Foursquare frühzeitig Wettbewerber alarmieren. Schließlich fürchten viele Arbeitgeber, dass Social Media ihre Mitarbeiter von der Arbeit ablenken (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, DGFP 2012). Um die genannten Risiken zu reduzieren, haben einige Unternehmen Facebook, Twitter und andere Social-Media-Plattformen für die interne Nutzung ihrer Mitarbeiter gesperrt. Die Wirksamkeit dieser Restriktionen ist jedoch aus arbeitsrechtlicher Sicht fragwürdig. Zudem verfügt ein wachsender Teil der Mitarbeiter über internetfähige Smartphones (Diercks 2012).

Experten sind sich weitgehend einig darüber, dass sich alle Unternehmen mit Social Media auseinandersetzen müssen – auch dann, wenn sie sich bewusst gegen einen proaktiven Einsatz entscheiden (Rauschnabel et al. 2012; Boudreaux 2011). Das Monitoring markenbezogener Nutzerkommentare ist ebenso wenig unabdingbar wie die Sensibilisierung von Mitarbeitern für die Gefahren von Social Media und das Aufstellen entsprechender Regeln (z. B. Rauschnabel et al. 2012; Boudreaux 2011; Zeffass/Linke 2012). Umso wunderlicher ist es, dass bis dato kaum fundierte Studien zu Social-Media-Guidelines existieren und Praktiker noch immer ein mangelndes Know-how beklagen (BITKOM 2012; Raysman 2012; Lelley und Fuchs 2010). Der Beitrag widmet sich deshalb den folgenden Fragen:

- Was sind Social Media Guidelines und für welche Unternehmen sind sie relevant?
- Wie sollten Social Media Guidelines erstellt werden?
- Welche Inhalte sollten in Social Media Guidelines dokumentiert sein?
- Wie können Social Media Guidelines umgesetzt werden?

### **Philipp A. Rauschnabel, M.Sc.,**

*(Corresponding Author)*

*ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für BWL, insbes. Marketing, an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg*

*E-Mail: philipp.rauschnabel@uni-bamberg.de*

### **Kirsten Mrkwicka, M.A.**

*ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing der Universität St. Gallen (HSG)*

*E-Mail: kirsten.mrkwicka@unisg.ch*

### **Verena Koch, M. Sc.**

*ist Absolventin der Universität Bamberg und im Bereich „Global Talent Acquisition“ bei der Siemens AG tätig*

*E-Mail: koch.verena@siemens.com*

### **Prof. Dr. Björn S. Ivens**

*ist Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insbes. Marketing an der Universität Bamberg*

*E-Mail: bjoern.iven@uni-bamberg.de*

Für die Beantwortung der Forschungsfragen wurden zwei empirische Studien durchgeführt: In Studie 1 wurden qualitative Interviews mit zwölf Experten verschiedener Branchen und Fachrichtungen durchgeführt. Das Ergebnis dieser Studie ist ein generelles und branchenunabhängiges Framework zur Entwicklung und Implementierung von Guidelines. In Studie 2 werden 50 Guidelines von Unternehmen verschiedener Branchen und Größen einer systematischen Inhaltsanalyse unterzogen. Die Ergebnisse sind eine Bestandsaufnahme von Guidelines und die Identifikation dreier Guideline-Prototypen. Sie helfen Praktikern bei der Guideline-Erstellung und setzen den Grundstein für weitere Forschung in diesem Bereich.

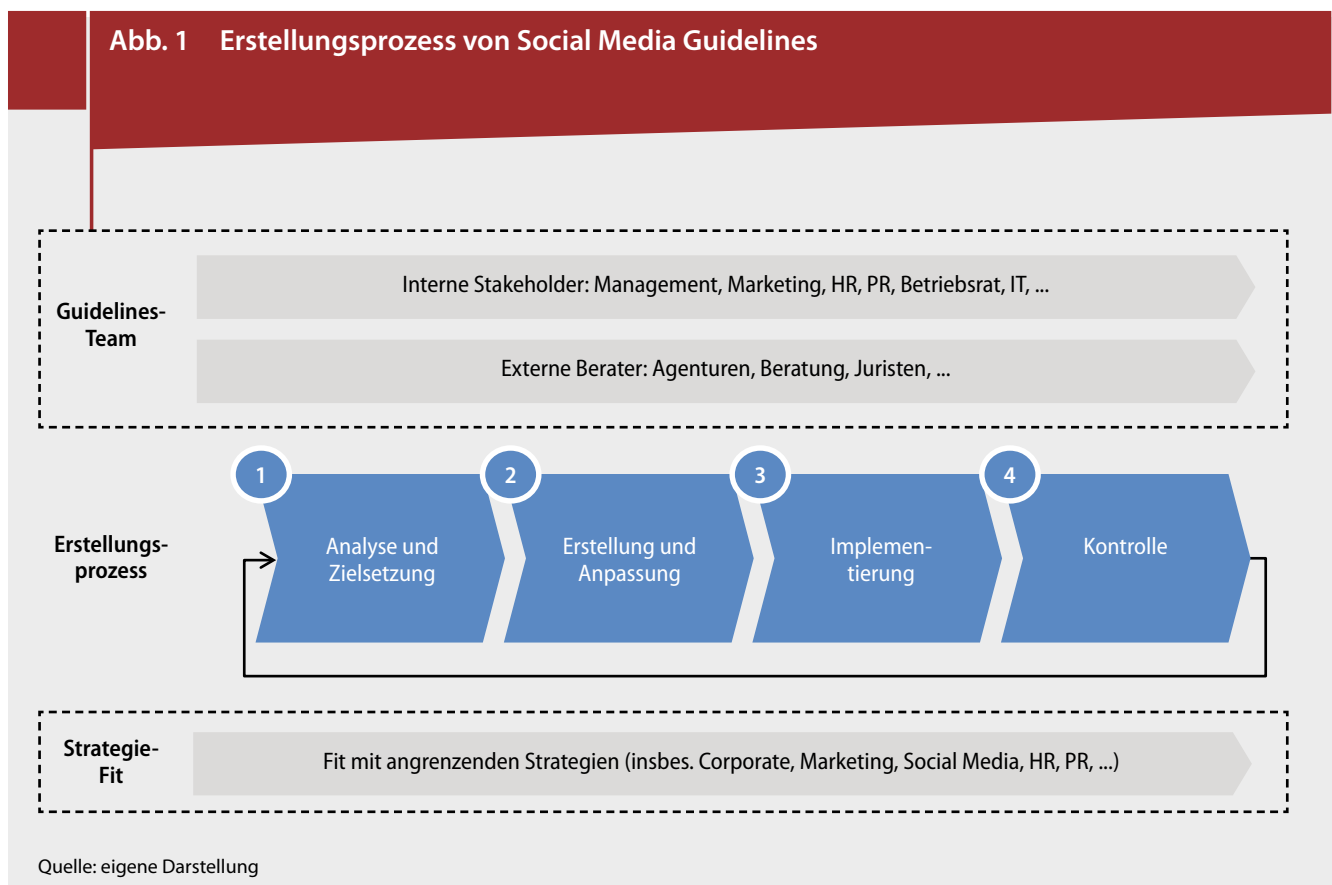
## Kernthese 1

Social Media betreffen jedes Unternehmen: Soziale Medien am Arbeitsplatz sind Realität.

### Social-Media-Marketing und die Relevanz von Guidelines

Immer mehr Unternehmen setzen auf Social Media in ihrem Marketing-Mix. Aber auch Unternehmen, die nicht auf Plattformen wie Facebook oder Twitter aktiv sind, müssen ihre Mitarbeiter sensibilisieren und schulen sowie klare Richtlinien definieren. Übereinstimmend fordern Expertenratgeber wie die DIN SPEC 91253 zur Einführung und zum Management von Social-Media-Marketing in KMU (DIN 2012) oder die Branchenverbände BITKOM (2012) und BVDW (2010) die Einführung und Durchsetzung von Social Media Guidelines. Als Social Media Guidelines werden in dieser Studie fixierte Handlungsempfehlungen verstanden, die für Mitarbeiter Verhaltensregeln für den aktiven und passiven Umgang

Abb. 1 Erstellungsprozess von Social Media Guidelines



mit Social Media im Zusammenhang mit dem Unternehmen definieren. Sie können schriftlich fixiert, oder aber in Präsentations- oder Videoform visualisiert werden. Zusätzlich dienen diese Richtlinien der Sensibilisierung von Mitarbeitern für die Chancen und Risiken von Social Media. Im Gegensatz zu einer Social-Media-Strategie beziehen sich Guidelines nicht auf die offizielle Präsentation von Unternehmen, sondern auf das öffentliche Auftreten der Mitarbeiter.

*„Social Media und der Umgang mit ihnen betreffen alle Unternehmen unabhängig von ihrem Aktivitätsniveau.“*

Ebenfalls von Guidelines abzugrenzen sind Social Media Policies, die einige Unternehmen als rechtlich verbindliche Vorgaben (zusätzlich) entwickeln. Allerdings kommt es nur selten vor, dass Unternehmen aufgrund von Policy-Verstößen tatsächlich arbeitsrechtliche Konsequenzen ziehen (DGFP 2012). Einfluss können Unternehmen auf die Social-Media-Nutzung ihrer Mitarbeiter grundsätzlich nur nehmen, wenn diese das Arbeitsverhältnis beeinflusst (vgl. BAG 2007), z. B. bei exzessiver Nutzung während der Arbeitszeit, der Veröffentlichung von Geschäftsgeheimnissen beziehungsweise personenbezogener Daten oder einer Verletzung der Loyalitätspflicht. So kann eine grobe Beleidigung des Arbeitgebers, eines Kollegen oder Kunden in Social Media je nach der Schwere des Verstoßes Grund für eine ordentliche oder außerordentliche Kündigung sein. Im Fall von rechtswidrigem Verhalten der Mitarbeiter in Social Media haftet auch das Unternehmen (vgl. Lelley/Fuchs 2010). Fundierte Studien zum Thema Social Media Guidelines existieren bis dato nur sehr wenige. Hervorzuheben sind jedoch Aufsätze in Standardwerken (bspw. Boudreaux 2011) oder Gestaltungstipps von Branchenverbänden (bspw. BVDW 2010) oder Social-Media-Dienstleistern (bspw. Diercks 2012).

In der wissenschaftlichen Literatur ist das Thema jedoch noch weitestgehend unerforscht, wenngleich die Relevanz durchaus aufgegriffen wurde (bspw. Zerfaß/ Linke, 2012). Weitere Anknüpfungspunkte bieten Arbeiten, die sich mit generellen oder ethischen Verhaltensregularien in Unternehmen auseinandergesetzt haben (z. B. Somers 2001; Adam/Rachman-Moore 2004; Paine 1994 oder der Literaturüberblick von Kaptein/ Schwartz 2008).

### **Studie 1: Entwicklung von Social Media Guidelines**

Die Entwicklung von Social Media Guidelines ist meist ein komplexer Prozess, gerade da es gilt, unterschiedliche Abteilungen mit einzubeziehen. Ziel der Studie ist es deshalb, ein idealtypisches Framework für die Erstellung von Guidelines zu entwickeln, das direkte Handlungsempfehlungen bietet.

### **Zusammenfassung**

Social Media stellen für Unternehmen Chance und Gefahr zugleich dar: Einerseits können Mitarbeiter Markenbotschaften glaubhaft in ihren persönlichen Netzwerken verbreiten. Andererseits können auch falsche oder sensible Informationen ungewollt an die Öffentlichkeit gelangen sowie Facebook & Co. von der eigentlichen Arbeit ablenken. Social Media Guidelines sind ein Mittel, um diese Chancen zu erhöhen und/oder Gefahren zu minimieren. Auf Basis zweier Studien zeigt der Beitrag, wie Guidelines erstellt und ausgestaltet werden können.

## Kernthese 2

Die Nutzung von Social Media durch die eigenen Mitarbeiter birgt eine Menge Chancen und Risiken.

### Untersuchungsdesign

Da bislang nur wenige Studien zur Realisierung von Social-Media-Marketing und speziell Guidelines existieren, erfolgt die Untersuchung anhand eines explorativen Ansatzes. In einem ersten Schritt wurden Experten aus relevanten Fachbereichen identifiziert. Auswahlkriterien waren ihr beruflicher Hintergrund oder/und von ihnen veröffentlichte fachrelevante (Praxis-) Publikationen. Insgesamt fanden zwölf Interviews mit Vertretern aus den Bereichen Marketing, Social Media, Human Resources und Recht statt. Die Experten stammten aus der Unternehmenspraxis, der Beratung und der Wissenschaft. Die heterogene Zusammensetzung der Interviewpartner sichert die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven im idealtypischen Erstellungsprozess.

Die Datenerhebung erfolgte im Sommer 2012. Alle Interviews wurden telefonisch (10) oder persönlich (2) durchgeführt und transkribiert. Die Interviews dauerten zwischen 30 und 60 Minuten. Die Transkripte wurden vor der Auswertung zur Überprüfung den Experten noch einmal vorgelegt und weitere Anmerkungen aufgenommen. Der Kern des semistrukturierten Interviewleitfadens war eine Frage zur idealtypischen Vorgehensweise bei der Erstellung von Guidelines. Zur Sicherung der Reliabilität und Validität wurden die Ergebnisse zudem mit ausgewählten Experten diskutiert.

### Ergebnisse

Kernergebnis der Studie ist ein fünfstufiger Erstellungsprozess für Social Media Guidelines (siehe **Abbildung 1**), der im Folgenden vorgestellt wird.

### Projektteam

Zu Beginn des Prozesses gilt es, zunächst ein Projektteam zur Erstellung der Guidelines zu bilden. Da die Richtlinien das gesamte Unternehmen betreffen, sollten Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen und Hierarchiestufen

Abb. 2 Screenshot aus dem Guideline-Video von Tchibo (YouTube)



Quelle: <http://bit.ly/19Orn7Y>

am Entwicklungsprozess mitwirken. Aus inhaltlicher Sicht sollten neben dem Marketing insbesondere die Personal-, Rechts- und IT-Abteilung sowie der Datenschutzbeauftragte Teil des Teams sein. Zusätzlich sichert die frühzeitige Einbeziehung des Betriebsrats die Akzeptanz der Mitarbeiter beziehungsweise ist in Unternehmen mit Aufsichtsratsgremium sogar Pflicht. Beratend unterstützen oftmals auch externe Partner wie spezialisierte PR-Agenturen, Unternehmensberater oder Juristen die Entwicklung von Social Media Guidelines. Vorstand bzw. Geschäftsführung müssen spätestens in der Abstimmungsphase miteinbezogen werden.

*„Auch Unternehmen, die nicht auf Plattformen wie Facebook oder Twitter aktiv sind, müssen ihre Mitarbeiter sensibilisieren und schulen sowie klare Richtlinien definieren.“*

### Rahmenanalyse für Guidelines

Das Projektteam muss zunächst den Rahmen für die Guidelines analysieren. Die Grundlage sollten existierende Regularien im Unternehmen ebenso wie das Online-Nutzungsverhalten sowie die Wünsche der Mitarbeiter bilden. Abhängig vom Status quo variiert der Regulierungsbedarf. Als Benchmark eignen sich Guidelines ähnlicher Unternehmen.

### Guideline-Ziele

Im Anschluss an die Analyse müssen die Ziele der Guidelines festgelegt werden. Diese können defensiv oder offensiv sein. Defensive Ziele beziehen sich auf die Vermeidung negativer Folgen (z. B. die Veröffentlichung sensibler Daten), während offensive Ziele auf die Realisierung positiver Effekte hinwirken (z. B. Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen). Zur Zieldefinition bieten sich Workshops mit den Vertretern relevanter Fachbereiche an, die von externen Beratern unterstützt werden können.

### Erstellung und Anpassung der Guidelines

Die dritte Phase umfasst das Erstellen und Anpassen der Guidelines. Sie beginnt in der Regel mit einem ersten Entwurf der Guidelines durch die Kommunikationsabteilung. Um die Akzeptanz der Richtlinien zu fördern, sollten diese möglichst leicht verständlich und optisch ansprechend gestaltet sein. Inhaltlich gilt nach Aussage einer Brand Managerin das Prinzip; „So ausführlich wie nötig und so kurz wie möglich“. Über Tipps und Tricks hinaus sind dabei auch rechtliche Aspekte wichtig. Zudem unterstreichen sie die Verbindlichkeit der Regeln. Die Umsetzung kann auch multimedial als Präsentation oder Video erfolgen, um die Auseinandersetzung mit den Inhalten und ihre Verbreitung zu fördern. Ein Beispiel ist der Clip „Herr Bohne geht ins Netz“ von Tchibo (siehe **Abbildung 2**).

## Kernthese 3

Social Media Guidelines können dabei helfen, die Chancen zu nutzen und die Risiken zu minimieren.

---

### Guideline-Inhalte

Ein besonderes Augenmerk sollte auf den Inhalt der Guidelines gelegt werden. Einleitend sollten sie erläutern, was soziale Medien sind, warum der richtige Umgang mit ihnen wichtig ist und was das Ziel der Guidelines ist. Die Kerninhalte von Guidelines lassen sich in restriktive und sensibilisierende Inhalte teilen. Restriktive Kriterien regeln, ob und in welchem Umfang Mitarbeiter während der Arbeitszeit Social Media nutzen dürfen. Diese Inhalte sind zwar meist schon Bestand der Arbeitsverträge, dürfen aber auch in den Guidelines nicht fehlen. Sensibilisierende Inhalte in Guidelines sollen Mitarbeiter dazu anregen, ihr Auftreten in Social Media zu reflektieren. Einige der Experten empfehlen außerdem, arbeits- und markenrechtliche Aspekte sowie mögliche Sanktionen zu erwähnen. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass sich die Rechtsprechung schnell ändert und zudem zwischen verschiedenen Ländern variiert. Dadurch verkürzt sich die Aktualität der Inhalte und erfordert spezifische Regelungen in international agierenden Unternehmen. Konsens herrscht unter den Befragten auch, dass zu restriktiv formulierte Guidelines auf Mitarbeiter abschreckend wirken und von ihrem Engagement als Markenbotschafter abhalten könnten. Welche Inhalte sich in Guidelines finden, beleuchtet die Studie 2 genauer. Die inhaltliche Ausgestaltung hängt vom jeweiligen Unternehmen bzw. dessen Social-Media-Kultur ab.

### Abstimmungsphase

Nach der Formulierung der Guidelines erfolgt in der Abstimmungsphase ein klassischer Freigabeprozess. An dieser Phase sollten möglichst viele interne Stakeholder beteiligt sein, um die Berücksichtigung aller Interessen und später die Akzeptanz der Guidelines sicherzustellen. Neben inhaltlichen Aspekten gilt es, die Guidelines auch auf Verständlichkeit und mögliche Fehlinterpretationen hin zu untersuchen.

### Implementierung

Im vierten Schritt müssen die erstellten und freigegebenen Guidelines im Unternehmen implementiert werden. Ziel sollte es sein, dass 100 % der Mitarbeiter die Guidelines und deren Inhalte kennen, auch wenn dies in der Praxis schwierig ist. Um die Mitarbeiter auf die Guidelines und ihre Relevanz hinzuweisen, eignen sich interne Veranstaltungen und begleitende Schulungen. Eine weitere Möglichkeit ist ein offizieller Hinweis auf die Guidelines mit der Gehaltsabrechnung, wie beispielsweise bei der Krones AG, oder „Pflichtvideos“, die Mitarbeiter anschauen müssen. Die Implementierung endet nicht mit der Einführung. Die Mitarbeiter müssen jederzeit leicht auf die Guidelines zugreifen können (z. B. im Intranet), über Änderungen informiert und erinnert werden, wie einer der Experten bestätigt: „Es ist sicherlich immer wieder diese Abfolge aus Informieren, Erklären und Begleiten, also es selber auch leben.“ Besonders wichtig ist, dass auch neue Mitarbeiter auf die Guidelines hingewiesen werden.



## Kontrolle

Nach der Implementierung der Guidelines muss im fünften Schritt, der Kontrolle, deren Wirksamkeit überprüft werden. „Guidelines zu implementieren macht auch nur dann wirklich Sinn, wenn ich auch ein Monitoring implementiert habe“, bestätigt ein Experte aus einem Branchenverband. Aufgrund datenschutzrechtlicher Aspekte ist eine systematische Überwachung der Social-Media-Aktivitäten von Mitarbeitern aber nicht oder nur schwer möglich. Um die Einhaltung von Social Media Guidelines bzw. unternehmenskonforme Kommunikation der Mitarbeiter in Social-Media-Kanälen trotzdem zu prüfen, schlugen die Experten ein Monitoring der Marke vor. Über die (teil-)automatisierte Analyse von Nutzerinhalten im Netz können auch Rückschlüsse auf die Urheber gezogen werden. Sanktionen bleiben jedoch schwierig. Unabhängig von den rechtlichen Möglichkeiten setzt die Brand Managerin einer deutschen Elektronikette deshalb bei der Unternehmenskultur an: „Ich glaube, als Arbeitgeber ist man am besten bedient, wenn man seine Mitarbeiter gut behandelt.“

Letztendlich gilt es noch, die Guidelines regelmäßig zu überarbeiten. Neben den technischen Weiterentwicklungen und Änderungen im Nutzungsverhalten erfordern auch Gesetzesneuerungen Überarbeitungszyklen.

## Studie 2: Inhaltsanalyse von Social Media Guidelines

Ziel der zweiten Studie ist die inhaltliche Analyse von Guidelines. Auf Basis einer detaillierten und systematischen Inhaltsanalyse werden 50 Guidelines unterschiedlicher Unternehmen analysiert und idealtypische Prototypen identifiziert.

## Methodik

Ausgehend von der Annahme, dass das Social-Media-Marketing umsatzstarker Unternehmen einen höheren Professionalisierungsgrad aufweist, wurden zunächst die Guidelines der DAX30-Unternehmen recherchiert (über die Website und Suchmaschine bzw. Anfragen bei PR-, Rechts- oder Social-Media-Verantwortlichen). Auf diese Weise konnten zwölf Guidelines gesammelt werden. Die anderen DAX-Unternehmen verweigerten die Herausgabe mit Verweis auf das Betriebsgeheimnis oder gaben an, keine zu haben. Deshalb wurde die Stichprobe um 38 weitere Guidelines ergänzt, die sowohl von den interviewten Experten als auch in der Fachpresse mehrfach als „Best Practice“ bezeichnet wurden. Unter den untersuchten Unternehmen sind sämtliche Branchen vertreten. Da es nicht unüblich ist, dass für verschiedene Mitarbeiter oder Sparten unterschiedliche Guidelines existieren, wurden jeweils nur die Haupt- bzw. Konzern-Guidelines analysiert.

Auf Basis der Experteninterviews, bestehender Literatur und einer induktiven Kategorienbildung wurde ein Katalog mit 145 Variablen erstellt. Er deckte inhaltliche, gestalterische und stilistische Aspekte ab und diente als Basis für die Analyse der Guidelines. Die Kriterien reichten von formalen Kriterien über inhaltliche Aspekte bis hin zur Verständlichkeit und Tonalität der Guidelines. Die Kodierung erfolgte durch einen Coder. Aufgrund der



Platzrestriktionen werden im Folgenden nur die wichtigsten Erkenntnisse dargestellt. Erhebungszeitraum war wie bei Studie 1 im Sommer 2012.

## Ergebnisse

Ein Großteil der Guidelines enthält eine Einleitung (66 %), die über die Gründe (66 %), Ziele (64 %) und den Nutzen (50 %) des betrieblichen Einsatzes von Social Media aufklärt. Als Hauptziele der Guidelines lassen sich die Sensibilisierung (90 %) und Kompetenzsteigerung der Mitarbeiter im Umgang mit Social Media (82 %) ausmachen. Weitere wichtige Ziele sind die Erhöhung von Transparenz (88 %) und Authentizität (90 %) in der Unternehmenskommunikation. Die Qualitätssteigerung der Beiträge in Social Media definieren nur 36 % der analysierten Guidelines als Ziel. Alle analysierten Guidelines beinhalten konkrete Hinweise und Empfehlungen zum angemessenen Verhalten in Social Media. Als besonders wichtig erachten fast alle Arbeitgeber außerdem Tugenden wie Ehrlichkeit (96 %) und Respekt (90 %). Zudem fordert ein Großteil seine Mitarbeiter auf, die eigene Identität (88 %) immer transparent zu machen: „Es ist ein großer Unterschied, ob man sich ‚im Namen von‘ Roche äußert (z. B. als offizieller Mediensprecher) oder ob man sich ‚über‘ Roche äußert bzw. über unsere Produkte oder Geschäftspartner“ (Roche 2010). Als Beispiel für die Kennzeichnung von Beiträgen eignet sich die Vorlage der OTTO Group (2010): „Die Postings auf dieser Site sind meine persönliche Meinung und repräsentieren nicht die Positionen, Strategien oder Meinung von OTTO oder der Otto Group.“

86 % der untersuchten Guidelines enthalten auch konkrete Hinweise zu den Inhalten, die Mitarbeiter in Social Media kommunizieren sollen und dürfen. Rund drei Viertel dieser Unternehmen wünschen sich explizite Botschaften mit Bezug auf die eigene Tätigkeit, das Unternehmen als Arbeitgeber und/oder in Bezug auf die Marken. Was den betrieblichen und rechtlichen Rahmen betrifft, so verweisen nur rund ein Drittel der Guidelines auf Corporate Design Guidelines (42 %), Markenrecht (38 %) oder den Arbeitsvertrag (38 %). Deutlich häufiger angemahnt werden die Einhaltung des Urheberrechts (86 %), des Datenschutzes (70 %), der Betriebsgeheimnisse (74%) und die Informationsweitergabe an externe Stakeholder (82 %). Mit Sanktionen drohen Unternehmen allerdings nur in einem Fünftel der untersuchten Guidelines. Beim Format lässt sich feststellen, dass 39 der 50 Guidelines in Textform und lediglich 22 % als Präsentation vorliegen. Drei Viertel der Unternehmen informieren zusätzlich immerhin auch in anderen Medien, wie z. B. in Blogs (42 %), auf Unternehmenswebsites (26 %) oder in Videoclips (8%). Die Mitarbeiter als Hauptzielgruppe werden in 74 % der Guidelines direkt angesprochen (42 % mit „Sie“ und 32 % mit „Du“).

### Handlungsempfehlungen

- Auch wenn Ihre Kunden nicht in Social Media aktiv sind – viele Ihrer Mitarbeiter sind dort mit Sicherheit.
- Entwickeln Sie Guidelines, um mögliche Schäden abzuwenden und das Potenzial von Social Media zu nutzen.
- Passen Sie die Guidelines Ihrem Unternehmen und Ihren Mitarbeitern an.
- Beachten Sie: Viele Verbote sind nicht zwangsläufig besser.
- Holen Sie sich bei der Erstellung von Guidelines gegebenenfalls externen Rat.

### Unterschiede bei Social Media Guidelines

Unterschiede zwischen den Social Media Guidelines können vor allem auf die Zielsetzung und die Unternehmenskultur zurückgeführt werden. Um idealtypische Guideline-Prototypen zu identifizieren, wurden alle Guideli-

nes einer Clusteranalyse unterzogen. Nach der Eliminierung eines Ausreißers konnten drei Typen auf Basis gängiger Kriterien zur Clusterbildung (Backhaus et al. 2012) identifiziert werden. Typ 1 zeichnet sich durch eine hohe Verbindlichkeit und als Ergänzung zu bestehenden Regeln aus. Dieser Typ wird im Folgenden als „die strengen Guidelines“ bezeichnet. Rund die Hälfte der Guidelines (n = 26) zählt zu dieser Gruppe, die überwiegend aus Aktiengesellschaften besteht. Zudem sind Unternehmen aus dem Finanz- und Gesundheitssektor in diesem Cluster tendenziell überrepräsentiert. Rund ein Viertel (n = 12) der Guidelines finden sich im Typ 2 wieder. Diese Guidelines zeichnen sich durch eine motivierende und weniger verbindliche Aufmachung aus und dienen dazu, Mitarbeiter als Markenbotschafter zu instrumentalisieren. Sie lassen sich unter dem Terminus „die motivierenden Guidelines“ zusammenfassen. Das letzte Viertel der Guidelines (n = 11) zeichnet sich durch eine eher konservative Aufmachung und einen geringeren Motivierungsgrad aus. Die als „unverbindliche Social-Media-Hinweise“ bezeichneten Guidelines sind weniger tiefgründig als die anderen Cluster.

## Diskussion

Social Media und der Umgang mit ihnen betreffen alle Unternehmen unabhängig von ihrem Aktivitätsniveau. Kernstück einer erfolgreichen Realisierung von Social-Media-Marketing sind Guidelines, indem sie die Mitarbeiter zum Mitmachen motivieren, sie aber gleichzeitig auch sensibilisieren.

## Kernthese 4

Die Erstellung von Social Media Guidelines ist schwierig und setzt strategisches sowie interdisziplinäres Wissen voraus.

**Tab.1 Handlungsempfehlungen für Social Media Guidelines**

1	Setzen Sie sich regelmäßig mit dem Thema Social-Media-Sensibilisierung auseinander. Alle Mitarbeiter – auch Ferienarbeiter, Azubis oder Praktikanten – müssen hier mit einbezogen werden. Die alleinige Fokussierung auf Führungskräfte ist nicht ausreichend.
2	Erstellen Sie Social Media Guidelines. Auch wenn in Ihrer Organisation eine offene Social-Media-Kultur herrscht, sollten dennoch die wesentlichen Rahmenbedingungen festgelegt werden. Seien Sie bei den Regelungen nicht zu restriktiv und zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, dass Sie ihnen vertrauen.
3	Setzen Sie ein interdisziplinäres Expertenteam auf. Expertise aus den Bereichen Marketing, Strategie, Personalmanagement, IT und Recht sind unabdingbar. Sofern vorhanden, beziehen Sie unbedingt auch die Arbeitnehmervertretung mit ein. Scheuen Sie zudem auch nicht den Einsatz externer Berater.
4	Social Media Guidelines sollten kurz, prägnant und einfach geschrieben sein. Verzichten Sie auf unnötige Fremdwörter und lange Texte. Denken Sie daran, dass viele Mitarbeiter Guidelines als „unnötige Regelungen“ betrachten. Verweisen Sie gegebenenfalls auch weitere Dokumente mit zusätzlichen Informationen.
5	Kommunizieren Sie die Guidelines intensiv. Jeder Mitarbeiter sollte wissen, dass es Guidelines gibt, wo diese zu finden sind und welche Inhalte darin wie geregelt werden.
6	Guidelines sind nicht statisch. Überdenken, ergänzen und modifizieren Sie bestehende Regelungen. Guidelines müssen an technische und rechtliche Veränderungen angepasst werden. Aber auch an übergeordnete Strategien.
7	International agierenden Unternehmen empfehlen wir – unter der Berücksichtigung landesspezifische Gesetze und Gepflogenheiten – möglichst konsistente Regelungen.
8	Nennen Sie mindestens einen Social Media Coach, welcher als Ansprechpartner bei allen Fragen Social Media fungiert und verbindliche Antworten geben kann. Zudem sollten alle Mitarbeiter motiviert werden, markenbezogene Inhalte, die sie im Internet finden, an diesen Coach weiterzuleiten.

Quelle: eigene Darstellung

Für die Entwicklung und Durchsetzung von Social Media Guidelines definiert der Beitrag anhand von zwölf Experteninterviews einen fünfstufigen Erstellungsprozess. Die Analyse von 50 Best-Practice-Guidelines gibt darüber hinaus Einblick in die inhaltliche Umsetzung.

Für Manager gibt der Beitrag konkrete Hinweise für die Realisierung von Social-Media-Marketing, insbesondere für die Erstellung von Guidelines. Bei der Ausgestaltung sind die Unternehmenskultur und Social-Media-Ziele entscheidend. Damit sich die Mitarbeiter als Markenbotschafter engagieren, ist das Signalisieren von Vertrauen meist wichtiger als Sanktionen. Weitere Handlungsempfehlungen, die sich aus der Analyse der Experteninterviews und der Guidelines ableiten ließen, werden in **Tabelle 1** zusammengefasst.

*„Über die (teil)automatisierte Analyse von Nutzerinhalten im Netz können auch Rückschlüsse auf die Urheber gezogen werden. Sanktionen bleiben jedoch schwierig.“*

Zur Forschung im Bereich Social-Media-Marketing trägt der Beitrag mit der Definition grundlegender Herausforderungen und Problemfelder von Guidelines bei. Kritisch anzumerken ist allerdings, dass diese Studie nur eine deskriptive Momentaufnahme der aktuellen Situation im deutschsprachigen Raum darstellt. Weitere Studien sind notwendig, um zu zeigen, welche Inhalte und Implementierungsstrategien bei welchen Organisationsformen – bspw. bei NGOs – besonders erfolgversprechend sind.

#### **Literatur**

Adam, Avshalom M./Rachman-Moore, D. (2004): The methods used to implement an ethical code of conduct and employee attitudes, in: Journal of Business Ethics 54, 3 pp. 225-244.

Backhaus, K./ Bernd, E./ Wulff, P./Weiber, R. (2012): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, Berlin, Heidelberg.

Bundesarbeitsgericht (BAG) (2007), Urteil vom 31.05.2007 – 2 AZR 200/06. Kündigung wegen Privatnutzung eines Dienst-Computers, (<http://bit.ly/16ndrtk>, letzter Abruf: 01.07.2013).

(2007): Surfen am Arbeitsplatz – Zur verhaltensbedingten Kündigung wegen privater Internetnutzung, (<http://bit.ly/16V0qyk>, letzter Abruf: 01.07.2013).

Boudreaux, C. (2011): Social Media Policies. In: Smith, N./Wollan, R./Zhou, C. (eds): The Social Media Management Handbook. New Jersey.

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation u. n. M. e. V. (2012): Social Media in deutschen Unternehmen, (<http://bit.ly/JZe8IE>, letzter Abruf: 01.07.2013).

BVDW (2010): Leitfaden „Social Media Richtlinien – 10 Tipps für Unternehmen und ihre Mitarbeiter“, Hrsg.: Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) (2012): Social Media am Arbeitsplatz? (<http://bit.ly/1f6Zchm>, letzter Abruf: 01.07.2013).

Diercks, N. (2012): Die Tücken der neuen Medien, in: Human Resources Manager, 3 (Juni), S. 100-02.

DIN (2012): Leitfaden für den Einsatz von Social Media in KMU, DIN SPEC 91253; Deutsches Institut für Normung.

Kaptein, M./Schwartz, M. S. (2008): The effectiveness of business codes: A critical examination of existing studies and the development of an integrated research model, in: Journal of Business Ethics 77, 2, pp. 111-127.

Karl, K./Peluchette, J./Schlaegel, C. (2010): Who's posting Facebook Faux Pas? A Cross-Cultural Examination of Personality Differences, in: International Journal of Selection and Assessment, 18, 2, pp. 174-186.

Lelley, J. T./Fuchs, O. (2010): My Space is not Your Space – Einige arbeitsrechtliche Überlegungen zu Social Media Guidelines, in: Corporate Compliance Zeitschrift, 3, 4, S. 147-50.

Otto Group (2010): Social Media Policy 2: Otto Group, (<http://bit.ly/hNw3Dq>, letzter Abruf: 01.07.2013).

Paine, L. S. (1994): Managing for organizational integrity, in: Harvard Business Review 72, 2, pp. 106-117.

Rauschnabel, P. A./Göbbel, T./Sasse, J./Rippe, K. (2012): Sieben Handlungsfelder, ein Ergebnis – erfolgreiches Social Media Marketing, in: Insights 16, Düsseldorf, S. 40-53.

Raysman, R. (2012): A Practical Look at Social Media Policies, in: Computer & Internet Lawyer, 29, 3, pp. 10-14.

Roche Deutschland Holding GmbH (2010): Roche und Social Media. Roche Grundsätze für Social Media, (<http://bit.ly/kaKlKQ>, letzter Abruf: 01.07.2013).

Somers, M. J. (2001): Ethical codes of conduct and organizational context: A study of the relationship between codes of conduct, employee behavior and organizational values, in: Journal of Business Ethics, 30,2, pp. 185-195.

Zerfaß, A./Linke, A. (2012): Social Media in der Unternehmenskommunikation: Strategien, Kompetenzen, Governance, in: Die Unternehmung, 66,1, S. 46-60

## **Zusätzlicher Verlagservice für Abonnenten von „Springer für Professionals | Marketing“**

Zum Thema

 Suche

finden Sie unter [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de) 66 Beiträge davon 29 im Fachgebiet Marketing

Stand: Juli 2013

### Medium

- Online-Artikel (1)
- Zeitschriftenartikel (2)
- Buchkapitel (26)

### Sprache

- Deutsch (25)
- Englisch (4)

### Von der Verlagsredaktion empfohlen

Kreutzer, R. T./Land, K.-H.: Wie die Social Revolution zu managen ist, in: Digitaler Darwinismus, Wiesbaden, S. 101-130, <http://www.springerprofessional.de/4413094>