



U N I K A S S E L  
V E R S I T Ä T



STUDIE

## Wie nutzen Kommunen Social Media?

Copyright 2016 Cassini Consulting Berlin,  
KGSt<sup>®</sup> Köln, Universität Kassel

Diese Studie ist ein Gemeinschaftsprodukt von Cassini Consulting, KGSt<sup>®</sup> und der Universität Kassel. Es ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich und markenrechtlich geschützt. Jede Verwertung, Nutzung, Kennzeichnung u. Ä. außerhalb der engen Grenzen des Urheber- und Markenrechts ist ohne ausdrückliche Zustimmung und Lizenzierung unzulässig und wird rechtlich geahndet.

### **Cassini Consulting**

Oberwallstraße 24

10117 Berlin

Telefon 030/ 50 10 14-0

Telefax 030/50 10 14-14

Die Cassini Consulting im Internet:

<http://www.cassini.de/>

### **KGSt**

Kommunale Gemeinschaftsstelle  
für Verwaltungsmanagement

Gereonstraße 18-32

50670 Köln

Telefon 0221/3 76 89-0

Telefax 0221/3 76 89-7459

Die KGSt<sup>®</sup> im Internet: <http://www.kgst.de>

### **Universität Kassel**

Fachbereich 07

Fachgebiet Public Management

Nora-Platiel-Str. 4

34127 Kassel

Telefon 0561/8047786

Telefax 0561/8047783

Die Universität Kassel im Internet:

<http://www.uni-kassel.de/go/lspm>

### **Hinweis zur männlichen und weiblichen Schreibweise im Bericht**

Zur besseren Lesbarkeit des Textes wird nur dort die männliche und weibliche Form verwendet, wo in besonderer Weise die Geschlechterabhängigkeit von Aussagen betont werden soll. An den anderen Stellen wird die gängige männliche Form für beide Geschlechter verwendet.

## Management Summary

Für die öffentliche Verwaltung gewinnen Social Media wie Wikis, Foren, Soziale Netzwerke, Content Communities, Mikroblogs, Messenger-Dienste oder Blogs zunehmend an Bedeutung. Die Einsatzmöglichkeiten sind vielfältig - sie reichen von der einfachen Informationsverbreitung über die positive Imagepflege bis hin zur Kommunikation und Kooperation mit Bürgern, Vereinen, Unternehmen oder anderen Behörden. Gerade für Kommunalverwaltungen mit ihren heterogenen Aufgaben und der stark ausgeprägten Bürgernähe ist das Potenzial der Social Media sehr hoch. Die vorliegende Studie befasst sich vor diesem Hintergrund mit der Social Media-Nutzung in deutschen Kommunen.

Die hier präsentierten Ergebnisse basieren auf einer Online-Befragung der Mitgliedskommunen der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), die von Januar bis April 2016 gemeinsam von Cassini Consulting, der KGSt und dem Fachgebiet Public Management der Universität Kassel durchgeführt wurde. 332 Städte, Gemeinden und Landkreise nahmen an der Umfrage teil. Eine erste Befragung zur Social Media-Nutzung in Kommunen wurde bereits im Jahr 2013 durchgeführt: Relevante Entwicklungen zwischen den beiden Befragungszeitpunkten werden im Bericht herausgearbeitet.

Ziel der Studie ist es, mehr über die Art und Weise sowie die Hintergründe der Nutzung von Social Media durch Kommunen und über deren Social Media-Management zu erfahren. Konkret werden Antworten auf die folgenden Fragen gegeben: Wie viele Kommunen nutzen Social Media und seit wann? Welche Instrumente (Wikis, Foren, soziale Netzwerke usw.) werden eingesetzt? Welche Ziele werden mit Social Media verfolgt und inwiefern werden diese Ziele auch erreicht? Wer setzt sich innerhalb der Kommunen für Social Media ein? Gibt es eine Social Media-Strategie und was beinhaltet diese? Wie ist das Social Media-Management aufgebaut? Wie sehen die Planungen für die nähere Zukunft aus?

Bei der Beantwortung der Fragen wird zwischen zwei unterschiedlichen Formen des Einsatzes von Social Media in Kommunen unterschieden: Der externe Einsatz zielt darauf ab, Social Media für die internetbasierte Kommunikation, Kooperation und Vernetzung mit Bürgern, Vereinen, Unternehmen und anderen externen Akteuren zu nutzen. Von interner Nutzung sprechen wir dann, wenn Social Media eingesetzt werden, um Mitarbeiter und Führungskräfte der verschiedenen Bereiche der Kommunalverwaltung miteinander zu vernetzen, Informationen an diese zu kommunizieren und ihre Koordination zu vereinfachen.

Die zentralen Ergebnisse der Studie sind:

- Die Mehrheit der Kommunen (64 Prozent) nutzt Social Media. Im Vergleich zu 2013 (54 Prozent) hat sich der Anteil der Kommunen, die Social Media-Instrumente einsetzen, erhöht. Ausgehend von den Angaben zur geplanten Nutzung ist anzunehmen, dass dieser Aufwärtstrend auch in den nächsten Jahren anhalten wird. Wenngleich Social Media-Instrumente eine relativ „junge“ Entwicklung sind, haben nicht wenige Kommunen bereits seit mehreren Jahren Erfahrung in diesem Bereich: Rund ein Viertel der Kommunen, die Social Media nutzen, sind schon länger als vier Jahre aktiv.

- Die meisten Kommunen nutzen Social Media für externe Zwecke. Nur neun Prozent der Befragten geben an, dass sie Social Media auch intern einsetzen. Das mit Abstand am weitesten verbreitete Social Media-Instrument sind die sozialen Netzwerke.
- Die Kommunen, die keine Social Media einsetzen, wurden nach den Gründen hierfür befragt: Solche, die Social Media nicht für externe Zwecke nutzen, führen ähnlich wie drei Jahre zuvor mangelnde Ressourcen (60 Prozent), ungeklärte Rechtsfragen (50 Prozent), die mangelnde Kontrolle über Inhalte (44 Prozent) sowie ungeklärte Sicherheitsfragen (43 Prozent) als Ursachen an. Die Kommunen, die Social Media nicht für interne Zwecke nutzen, geben ebenfalls mangelnde Ressourcen (43 Prozent) als einen wesentlichen Grund an. Darüber hinaus ist vielen Kommunen der Nutzen einer internen Verwendung von Social Media-Instrumenten unklar (40 Prozent).
- Social Media werden häufig genutzt, um Informationen - z. B. zu Veranstaltungen - weiterzugeben. Zahlreiche Kommunen verbreiten auch ihre Pressemitteilungen über soziale Medien. Insgesamt bestätigt sich das Bild der letzten Umfrage aus dem Jahr 2013, dass viele Kommunen die Potenziale von Social Media zur Vernetzung, Kommunikation und Kooperation nicht ausschöpfen, sondern diese vor allem als einen weiteren Kanal zur Informationsverbreitung nutzen. Veränderungen gegenüber 2013 sind die gewachsene Bedeutung von Social Media für die Krisenkommunikation, als Instrument zur Steigerung der Bürgerbeteiligung und als „Stimmungsbarometer“.
- Treiber für die nach außen gerichtete Social Media-Nutzung sind überwiegend die Pressestelle und/oder die politische Leitung, während eine interne Nutzung besonders häufig vom Zentralen Service oder Hauptamt initiiert und vorangetrieben wird. Die Pressestelle (externe Nutzung) und der Zentrale Service (interne Nutzung) sind meist auch für das Social Media Management verantwortlich.
- Eine schriftliche und verbindliche Social Media-Strategie besitzen nur 24 Prozent der Kommunen, die Social Media nutzen. Auch ein Monitoring ist keine Selbstverständlichkeit: Nur ein Viertel der befragten Kommunen führt ein teilautomatisiertes oder automatisiertes Monitoring durch, weitere 16 Prozent betreiben ein manuelles Monitoring.
- Die Rahmenbedingungen werden vielfach kritisch gesehen: Jeweils weniger als ein Drittel der Kommunen stimmt der Aussage zu, dass für Social Media ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen und das Thema genügend Unterstützung durch die Politik erhält. Eine politische Entscheidung gegen den Einsatz sozialer Medien gibt es jedoch nur in wenigen Fällen. Schulungsangebote zu Social Media stehen in den meisten Kommunen nicht zur Verfügung.

Gegenüber 2013 ist in deutschen Kommunen der Einsatz der Social Media nicht deutlich weiter vorangeschritten. Zwar ist der Anteil der Nicht-Nutzer zurückgegangen, aber der große Durchbruch, gerade bei den auf Zusammenarbeit ausgelegten Social Media-Kanälen wie Blogs, Chats, Wikis und Foren, hat nicht stattgefunden. Stattdessen sind Social Media immer noch primär ein weiterer Kanal für die Verbreitung von Informationen und Verlautbarungen.

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung und Aufbau der Untersuchung</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Datengrundlage und Methodik</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Ergebnisse zum externen Einsatz von Social Media</b>	<b>12</b>
3.1	Entwicklungsstand von externen Social Media in den Kommunen	12
3.1.1	Wie viele Kommunen nutzen Social Media extern?	12
3.1.2	Wie ist der Erfahrungsstand in den Kommunen?	14
3.1.3	Welche Hinderungsgründe gibt es?	14
3.1.4	Welche Social Media-Instrumente werden extern genutzt?	16
3.2	Management des externen Social Media-Einsatzes	18
3.2.1	Wer ist für die externe Social Media-Nutzung verantwortlich?	18
3.2.2	Wie werden die Social Media-Plattformen beobachtet?	20
3.2.3	Wie schnell wird auf Kommentare reagiert?	21
3.2.4	Exkurs: Social Media versus Öffnungszeiten der Verwaltung?	23
<b>4</b>	<b>Ergebnisse zum internen Einsatz von Social Media</b>	<b>26</b>
4.1	Entwicklungsstand von internen Social Media in den Kommunen	26
4.1.1	Wie viele Kommunen nutzen Social Media intern?	26
4.1.2	Wie ist der Erfahrungsstand in Kommunen?	27
4.1.3	Welche Hinderungsgründe gibt es?	28
4.1.4	Welche Social Media-Instrumente werden intern genutzt?	29
4.2	Management des internen Social Media-Einsatzes	31
<b>5</b>	<b>Spezifische Anwendungsfelder von Social Media</b>	<b>33</b>
5.1	Der Einsatz von Social Media zur Krisenkommunikation	33
5.2	Der Einsatz von Social Media im Flüchtlingsmanagement	34

<b>6</b>	<b>Social Media-Strategie</b>	<b>38</b>
6.1	Gibt es eine ausformulierte Social Media-Strategie und was beinhaltet sie?	38
6.2	Welche Ziele werden verfolgt und wie ist die Zielerreichung gelungen?	40
6.3	Wer treibt den Einsatz von Social Media an?	45
6.4	Welche Rahmenbedingungen und Regeln existieren?	47
<b>7</b>	<b>Ausblick: Weitere Planungen der Kommunen</b>	<b>49</b>
7.1	Externer Einsatz	49
7.2	Interner Einsatz	51
7.3	Social Media-Management	52
<b>8</b>	<b>Fazit</b>	<b>54</b>
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>58</b>
	<b>Autoreninformation</b>	<b>60</b>

## 1 Einleitung und Aufbau der Untersuchung

Social Media (auch: soziale Medien) - also internetbasierte Plattformen wie beispielsweise Facebook, Instagram, YouTube oder Twitter - erfreuen sich seit einigen Jahren wachsender Beliebtheit. So stieg der Anteil der Nutzer von Social Media in der deutschen Bevölkerung zwischen 2007 und 2015 von ca. 15 Prozent auf über 50 Prozent.<sup>1</sup> Social Media werden dabei als „Sammelbegriff für bestimmte Angebote und Formen digital vernetzter Medien, die das onlinebasierte Bearbeiten und Veröffentlichen von Inhalten aller Art sowie die Beziehungspflege und den Austausch zwischen Menschen erleichtern“<sup>2</sup>, verwendet. Die Beliebtheit von Social Media im privaten Bereich erklärt sich über diese Vorteile: Die Angebote erlauben es, Informationen, Erlebnisse und Emotionen durch Worte, Bilder und Tonaufnahmen ortsunabhängig und schnell mit anderen zu teilen, ohne dass umfangreiche technische Vorkenntnisse erforderlich sind. Außerdem ermöglichen sie es, sich darüber mit anderen Menschen auszutauschen. Diese dialogische Komponente unterscheidet Social Media von anderen Angeboten im Internet, bei denen der Nutzer primär Konsument von Informationen ist.

Auch in Politik und Verwaltung gewinnen Social Media immer mehr an Bedeutung. Politiker nutzen Social Media, um sich mit Wählern auszutauschen, Stimmungen einzufangen, Feedback zu erhalten, aber natürlich auch zur Präsentation der eigenen Person.<sup>3</sup> Kommunen zeichnen sich durch eine besonders stark ausgeprägte Bürgernähe und lokale Entscheidungsstrukturen aus. Sie werden nicht nur mit wachsenden Partizipationsbedürfnissen der Bürger, sondern auch mit handfesten politischen Herausforderungen, wie aktuell im Flüchtlingsmanagement, konfrontiert. In diesem Zusammenhang bieten Social Media die Möglichkeit, Kommunikation, Vernetzung und Zusammenarbeit einfacher zu gestalten.

Die vorliegende Studie beschäftigt sich vor diesem Hintergrund mit der Frage, wie Social Media in den deutschen Kommunen heute genutzt werden und ob die angesprochenen Potenziale zur verbesserten Kommunikation, Vernetzung und Zusammenarbeit ausgeschöpft werden, etwa um eine bessere Bürgerbeteiligung zu erreichen und die Qualität kommunalen Verwaltungshandelns zu erhöhen. Darüber hinaus werden Fragen des Social Media-Managements in Kommunen intensiv betrachtet.

Die hier präsentierten Ergebnisse basieren auf einer Online-Befragung der Mitgliedskommunen der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), die von Januar bis April 2016 von Cassini Consulting, der KGSt und dem Fachgebiet Public Management der Universität Kassel gemeinsam durchgeführt wurde. 332 Städte, Gemeinden und Landkreise nahmen an der Umfrage teil, was einer Rücklaufquote von gut 19 Prozent entspricht.

---

<sup>1</sup> Vgl. Tippelt, F., Kupferschmitt, T. (2015), S. 443.

<sup>2</sup> Schmidt, J.-H. (2013), S. 16.

<sup>3</sup> Vgl. z. B. Zeh, R. (2010) und Jungherr, A., Jürgens, P. (2016).

In der Vorläuferstudie<sup>4</sup> der hier vorgelegten Befragung aus dem Jahr 2013 zeigte sich, dass zwar die Mehrheit der antwortenden Kommunen einzelne Social Media-Anwendungen nutzen, aber insbesondere die Möglichkeiten zum Dialog, zur Vernetzung und zur verbesserten Zusammenarbeit vielfach nicht ausgeschöpft werden. Im hier vorgelegten Bericht werden die Ergebnisse aus 2013 immer wieder vergleichend herangezogen, um Hinweise auf mögliche Entwicklungstrends herauszuarbeiten.

Im Folgenden werden in Kapitel 2 zunächst nähere Informationen zur Datengrundlage und der angewandten Untersuchungsmethodik gegeben. Kapitel 3 beschäftigt sich dann intensiv mit verschiedenen Fragen der externen Social Media-Nutzung. Unter externer Nutzung verstehen wir dabei den Einsatz von Social Media für die internetbasierte Kommunikation, Kooperation und Vernetzung mit Bürgern, Vereinen, Unternehmen und anderen Akteuren, die nicht Teil der jeweiligen Kommunalverwaltung sind. In Kapitel 3 wird dargestellt, wie viele Kommunen Social Media extern nutzen und wie viel Erfahrung die Kommunen in diesem Bereich besitzen, welche Hinderungsgründe es gibt, welche Instrumente und Plattformen eingesetzt werden und für welche Inhalte die Kommunen Social Media nutzen. Darüber hinaus werden zentrale Fragen des Social Media-Managements beleuchtet, etwa zu den Verantwortungsstrukturen oder den Redaktionszeiten.

Kapitel 4 behandelt dieselben Fragestellungen mit Fokus auf die interne Social Media-Nutzung. Von interner Nutzung sprechen wir dann, wenn Social Media eingesetzt werden, um Mitarbeiter der verschiedenen Bereiche der Kommunalverwaltung miteinander zu vernetzen, Informationen intern zu kommunizieren und die interne Koordination zu vereinfachen.

In Kapitel 5 wird auf ausgewählte Anwendungsfelder eingegangen und dabei insbesondere untersucht, ob und wie Kommunen Social Media im Zusammenhang mit dem Flüchtlingsmanagement nutzen. Darüber hinaus findet eine allgemeine Auseinandersetzung mit Social Media in der Krisenkommunikation statt.

Kapitel 6 geht strategischen Fragen des Social Media-Einsatzes nach, so ob es überhaupt eine ausformulierte Social Media-Strategie gibt, welche Ziele verfolgt werden und wie sie erreicht wurden. Hierzu gehören auch einzelne Governance-Aspekte (z. B. Treiber, Rahmenbedingungen und Regeln).

Kapitel 7 gibt einen Ausblick auf die Planungen der Kommunen in Bezug auf die in der Bestandsaufnahme verfolgten Themen. Der Bericht schließt mit einem Fazit, in welchem die zentralen Ergebnisse herausgearbeitet und Schlussfolgerungen abgeleitet werden.

---

<sup>4</sup> Diese wurde von Cassini Consulting, dem Institut für Informationsmanagement Bremen und der KGSt im Juni 2013 durchgeführt ([http://public.cassini.de/fileadmin/public/Downloads/Social\\_Media\\_Kommunen.pdf](http://public.cassini.de/fileadmin/public/Downloads/Social_Media_Kommunen.pdf)). In die aktuelle Befragung 2016 wurden einige zusätzliche Elemente integriert: So wurden die Kommunen aus aktuellem Anlass gefragt, ob und wie Social Media im Rahmen des Flüchtlingsmanagements eingesetzt werden. Neu ist außerdem der ausführliche Blick auf den Einsatz von Social Media, wie z. B. Social Intranets, Wikis oder Blogs, innerhalb der Verwaltung.



## 2 Datengrundlage und Methodik

Für die Befragung wurden alle KGSt-Mitgliedskommunen angeschrieben. Im Zeitraum der Befragung, 26. Januar bis 22. April 2016, waren dies 1.744 Kommunen. Die Aufteilung der Kommunen nach Städten und Landkreisen, nach deren Größenklassen und dem Antwortverhalten zeigen die Tabellen 1 und 2.

Größenklassen nach Einwohnerzahl	Angeschriebene Städte und Gemeinden	Antwortende Städte und Gemeinden
KGSt®-Größenklasse 1: mehr als 400.000	15	10
KGSt®-Größenklasse 2: 200.000 bis 400.000	24	13
KGSt®-Größenklasse 3: 100.000 bis 200.000	42	16
KGSt®-Größenklasse 4: 50.000 bis 100.000	108	33
KGSt®-Größenklasse 5: 25.000 bis 50.000	317	62
KGSt®-Größenklasse 6: 10.000 bis 25.000	767	120
KGSt®-Größenklasse 7: weniger als 10.000	222	35
Gesamt	1495	289

Tab. 1: Anzahl der Städte und Gemeinden, die angeschrieben wurden bzw. geantwortet haben

Größenklassen nach Einwohnerzahl	Angeschriebene Landkreise	Antwortende Landkreise
KGSt®-Größenklasse 1: mehr als 250.000	58	15
KGSt®-Größenklasse 2: 150.000 bis 250.000	76	6
KGSt®-Größenklasse 3: bis 150.000	115	22
Gesamt	249	43

Tab. 2: Anzahl der Landkreise, die angeschrieben wurden bzw. geantwortet haben

Insgesamt haben 332 der 1.744 angeschriebenen Kommunen (Städte, Gemeinden und Landkreise) an der Befragung teilgenommen. Unter Berücksichtigung der E-Mails, die nicht zugestellt werden konnten, liegt die Rücklaufquote bei 19 Prozent<sup>5</sup>. 56 Prozent der Rückläufer wurden von Mitarbeitern der kommunalen Pressestelle und 34 Prozent vom Zentralen Service wie dem Hauptamt, der Abteilung Organisation oder der Abteilung Informationstechnik beantwortet. Die übrigen Fragebögen wurden vom Bürgermeister/Landrat (vier Prozent), dem Büro des Bürgermeisters (drei Prozent) oder sonstigen Stellen (drei Prozent) beantwortet. Die Anzahl der begonnenen Beantwortungen, also teilfertigen Fragebögen, liegt bei 32. Diese werden dann in die Analysen einbezogen, soweit entsprechende Daten vorliegen. Es ist anzunehmen, dass Kommunen, die bereits Social Media-Instrumente einsetzen, motivierter waren, an der Befragung teilzunehmen als Kommunen, die diese Instrumente nicht nutzen. Daraus lässt sich ableiten, dass der Anteil der Social Media-Nutzer an allen deutschen Kommunen wahrscheinlich kleiner ist als der entsprechende Anteil der antwortenden Kommunen. Zu den Fragen, die den Einsatz von internen Social Media betreffen, liegen nur von 29 Kommunen (9 Prozent) Antworten vor. Auf Basis dieser Daten sind somit nur erste Annäherungen an das Thema der internen Social Media-Nutzung möglich.

Die Umfrage wurde in Form einer Online-Befragung unter Verwendung des Tools LimeSurvey durchgeführt. Die Befragten erhielten einen individuellen Zugangsschlüssel, um Mehrfachteilnahmen zu vermeiden und ein Nachfassen bei den zum jeweiligen Zeitpunkt noch offenen Kommunen zu ermöglichen. Den Befragten wurde die Anonymität der Umfrage zugesichert, was durch die Separierung von Kommunennamen und Zugangsschlüssel zwischen der KGSt und der Universität Kassel erfolgte. Zusätzlich wurden die Namen der Kommunen in offenen Antworten herausgefiltert, so dass die Quelle der Antwort im Nachhinein nicht mehr erkennbar ist.

Bei dieser Befragung wurde der Einsatz von Social Media für interne Zwecke ausführlicher als bei der ersten Befragung 2013 abgefragt. Dies spiegelt sich in einem gesonderten Kapitel zum internen Einsatz wider. 2013 wurden die „Unterstützung der internen und/oder externen Kommunikation und Zusammenarbeit“ und die entsprechend verwendeten Instrumente in einer Frage eruiert. Die Definition von internen Social Media wich insofern ab, als dass sie auch beispielsweise die Nutzung von externen Instrumenten für interne Zwecke umfasste. Dies ist bei der Analyse der Ergebnisse einschränkend zu berücksichtigen.

Bei einer Reihe von Fragen waren in der Antwort Mehrfachnennungen möglich. Dies waren die Themen: Gründe für den Nicht-Einsatz von Social Media, eingesetzte Social Media, Ziele des Einsatzes, treibende Kraft für den Einsatz, Verantwortung für die Koordinierung von Social Media-Aktivitäten, Kriterien für die Regelung der Verantwortlichkeit zu ihrer Koordinierung und Kriterien für die Regelung der Verantwortlichkeit zu ihrer redaktionellen Betreuung. Wenn Mehrfachantworten möglich waren, wird im folgenden Bericht gesondert darauf hingewiesen.

---

<sup>5</sup> Nicht eingeflossen ist die vernachlässigbare Zahl von drei Kommunen mit nichtzustellbaren E-Mails. Eingerechnet sind beantwortete, aber unvollständige Fragebögen, da die Kommunen die Möglichkeit hatten, einzelne Fragen zu überspringen.

Zumeist werden im folgenden Text neben den Prozentzahlen auch die absoluten Zahlen genannt. Dies ist darin begründet, dass wegen der unterschiedlichen Nutzungsmuster und der Möglichkeit, einzelne Fragen zu überspringen, eine von der Gesamtteilnehmerzahl abweichende Anzahl von Kommunen geantwortet hat. Überdies lässt sich durch die Nennung der absoluten Zahlen das Ergebnis angemessener interpretieren als mit der Prozentangabe, die bei geringer Feldbesetzung irreführende Schlüsse erzeugen kann. Ein Vergleich mit den Ergebnissen der Vorläuferbefragung 2013 wird in den folgenden Kapiteln nur für diejenigen Fragen gezogen, die in der damaligen Studie ebenfalls abgefragt wurden.

### 3 Ergebnisse zum externen Einsatz von Social Media

Die Kommunen haben in der Online-Umfrage getrennte Frageblöcke zum externen und internen Einsatz von Social Media beantwortet. Diese Trennung ist erforderlich, da mit externer und interner Nutzung jeweils unterschiedliche Ziele und Anwendungsbereiche verbunden sind. Dieses Kapitel befasst sich mit dem externen Einsatz von Social Media, also der Nutzung zur Kommunikation, Kooperation und Vernetzung mit Bürgern, Vereinen, Unternehmen und anderen externen Akteuren.

#### 3.1 Entwicklungsstand von externen Social Media in den Kommunen

In den nachfolgenden Unterkapiteln wird beleuchtet, inwiefern Social Media zum Zweck der externen Nutzung in den antwortenden Kommunen etabliert sind und wie sie eingesetzt werden. In einem ersten Schritt ist dabei von besonderem Interesse, wie viele Kommunen Social Media-Instrumente nutzen.

##### 3.1.1 Wie viele Kommunen nutzen Social Media extern?

Die Mehrheit der antwortenden Kommunen nutzt Social Media: 64 Prozent (211 von 332) der Kommunen geben an, Social Media-Instrumente zur „Unterstützung der externen Kommunikation und Zusammenarbeit“ einzusetzen. Hinzu kommen sieben Prozent (24 von 332 Kommunen), die noch im Befragungsjahr 2016 mit der Nutzung von Social Media-Instrumenten anfangen wollen. Dementsprechend nutzen 36 Prozent (136 Kommunen) der Antwortenden derzeit (noch) keine Social Media-Instrumente für externe Zwecke.

Größenklassen nach Einwohnerzahl	Externer Einsatz von Social Media	Insgesamt antwortende Städte und Gemeinden
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 1: mehr als 400.000	10	10
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 2: 200.000 bis 400.000	12	13
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 3: 100.000 bis 200.000	16	16
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 4: 50.000 bis 100.000	27	33
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 5: 25.000 bis 50.000	42	62
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 6: 10.000 bis 25.000	69	120
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 7: weniger als 10.000	13	35
Gesamt	189	289

Tab. 3: Externe Social Media-Nutzung in Städten und Gemeinden nach Größenklassen (absolute Zahlen)

Der Anteil der antwortenden Kommunen, die Social Media einsetzen, liegt höher als in der letzten Befragungsrunde im Jahr 2013. Damals hatten 54 Prozent der Antwortenden angegeben, Social Media zu nutzen.<sup>6</sup> Der Anteil der Nicht-Nutzer war vor drei Jahren entsprechend höher (46 Prozent).

Der Anteil der Nutzer ist unter großen Kommunen deutlich höher als unter kleineren Kommunen. Mit einer Ausnahme nutzen alle Städte der KGSt<sup>®</sup>-Größenklasse (GK) 1 bis 3 (ab 100.000 Einwohner) Social Media für externe Zwecke (vgl. Tab. 3). Ab GK 4 sinkt der Anteil der Städte und Gemeinden mit externer Social Media-Nutzung kontinuierlich: So nutzen 82 Prozent (27 von 33) der antwortenden Städte und Gemeinden der GK 4 (50.000 bis 100.000 Einwohner) Social Media extern, aber nur 68 Prozent (42 von 62) in GK 5 (25.000 bis 50.000 Einwohner), 58 Prozent (69 von 120) in GK 6 (10.000 bis 25.000 Einwohner) und 37 Prozent (13 von 35) in GK 7 (weniger als 10.000 Einwohner). Gleichzeitig ist letztere die Größenklasse mit der geringsten Rücklaufquote, sodass hier ein noch niedrigerer Anteil an Nutzern zu vermuten ist.

Auch bei den Landkreisen sinkt der Anteil der Nutzer abhängig von der Größe (vgl. Tab. 4). Von den antwortenden Landkreisen der GK 1 (mehr als 250.000 Einwohner) geben 80 Prozent (12 von 15 Landkreisen) an, Social Media extern einzusetzen. Bei den Landkreisen der GK 2 (150.000 bis 250.000 Einwohner) sind es die Hälfte der Antwortenden (3 von 6) und in Größenklasse 3 (weniger als 150.000 Einwohner) nur knapp 32 Prozent (7 von 22).

<b>Größenklassen nach Einwohnerzahl</b>	<b>Externer Einsatz von Social Media</b>	<b>Insgesamt antwortende Landkreise</b>
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 1: mehr als 250.000	12	15
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 2: 150.000 bis 250.000	3	6
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 3: bis 150.000	7	22
<b>Gesamt</b>	<b>22</b>	<b>43</b>

Tab. 4: Externe Social Media-Nutzung in Landkreisen nach Größenklassen (absolute Zahlen)

Insgesamt sind die Ergebnisse der Befragung deutscher Kommunen konsistent mit den Erkenntnissen internationaler Studien zur Social Media-Nutzung in Kommunen. Diese zeigen, dass auch in anderen Ländern größere Städte meist Vorreiter der Social Media-Nutzung durch die Verwaltung sind und diese Instrumente frühzeitiger und häufiger nutzen als kleinere Kommunen.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Die Prozentangaben für die Befragung aus dem Jahr 2013 beziehen sich auf die externe und interne Nutzung.

<sup>7</sup> Vgl. Haro-de-Rosario, A. u. a. (2013); Oliveira, G. u. a. (2013).

### 3.1.2 Wie ist der Erfahrungsstand in den Kommunen?

82 Prozent (168 von 206) der Kommunen, die extern Social Media-Instrumente einsetzen, nutzen diese seit mehr als einem Jahr. Fast 65 Prozent (132 von 206) der Kommunen, die Social Media nutzen, sind in diesem Bereich bereits seit mindestens zwei Jahren aktiv, rund ein Viertel (49 von 206) sogar schon länger als vier Jahre. Knapp 20 Prozent (38 von 206) der Kommunen setzen Social Media-Instrumente seit weniger als zwölf Monaten ein (vgl. Abb. 1).

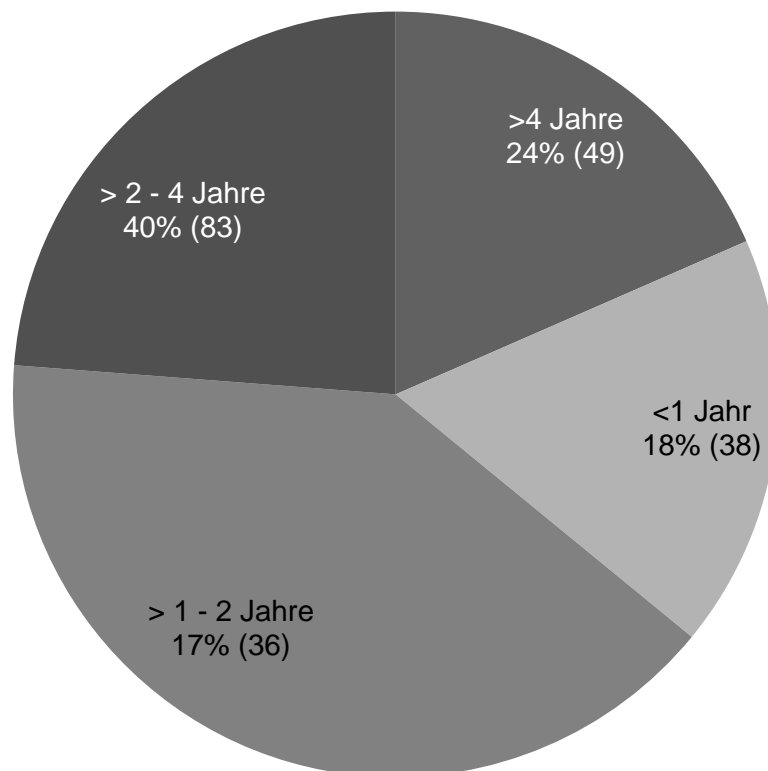


Abb. 1: Erfahrungsstand beim Einsatz externer Social Media

### 3.1.3 Welche Hinderungsgründe gibt es?

Wenngleich immer mehr Kommunen Social Media nutzen, ist der Anteil der Nicht-Nutzer angesichts der Relevanz dieser Anwendungen in privaten und anderen gesellschaftlichen Bereichen immer noch erheblich. Insofern ist es wichtig, sich mit den Hinderungsgründen zu beschäftigen.

113 Kommunen haben die Frage beantwortet, warum sie keine Social Media-Anwendungen nutzen. Mehrfachnennungen waren möglich. Im Ergebnis zeigen sich vielfältige Beweggründe (vgl. Abb. 2). Als Hauptgründe werden von 68 Kommunen (60 Prozent der Antwortenden) fehlende Ressourcen, von 50 Kommunen (44 Prozent) die fehlende Kontrolle über Inhalte und von 57 bzw. 49 Kommunen ungeklärte Rechts- (50 Prozent) und Sicherheitsfragen (43 Prozent) genannt. 32 Kommunen (28 Prozent) geben zudem an, dass der Nutzen unklar ist. Andere Gründe werden nur von vergleichsweise wenigen Kommunen aufgeführt: So geben 17 Kommunen (15 Prozent) an, dass niemand sich des Themas annimmt. 12 Kommunen (11 Prozent) sagen, dass Social Media nicht zu ihrer Verwaltungskultur passt. In neun Kommunen (8 Prozent) hat sich der (Ober-)Bürgermeister oder der Landrat explizit gegen die Nutzung von Social Media ausgesprochen. Als sonstige Hinderungsgründe werden von einigen wenigen Kommunen die hohe technische Komplexität und fehlendes Wissen über die Funktionsweise von Social Media angegeben.

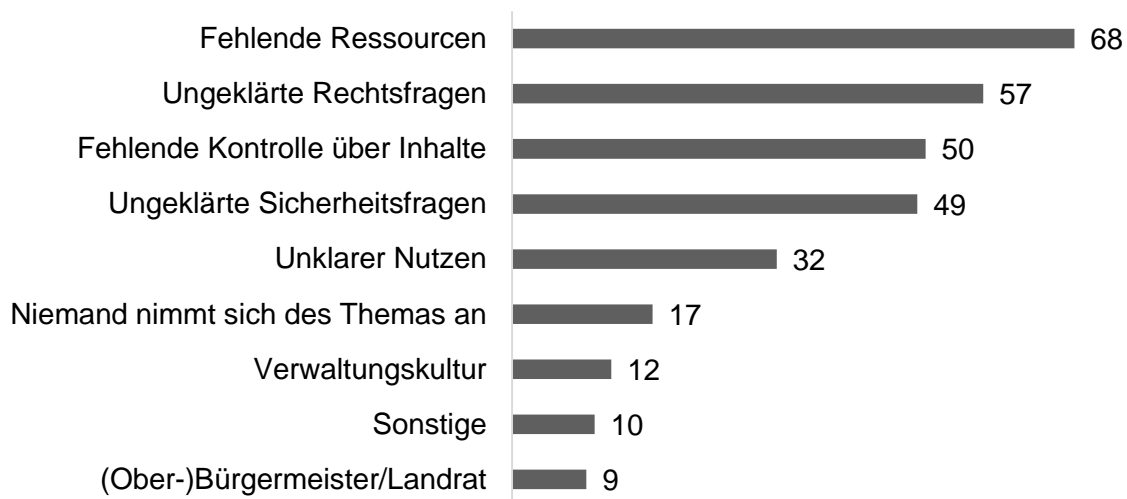


Abb. 2: Gründe gegen den externen Einsatz von Social Media-Instrumenten (absolute Zahlen)

Im Vergleich zu den Ergebnissen der Befragung aus dem Jahr 2013 fällt auf, dass der damals mit 59 Prozent am häufigsten aufgeführte Grund - die fehlende Kontrolle bei Fremdbeiträgen - 2016 deutlich seltener genannt wird, mit 44 Prozent aber immer noch als ein relevanter Aspekt gesehen wird. Ungeklärte Rechtsfragen werden 2016 (50 Prozent) ähnlich häufig wie 2013 (52 Prozent) genannt. Ungeklärte Sicherheitsfragen haben an Relevanz verloren (2013: 53 Prozent, 2016: 43 Prozent). Da die Antwortmöglichkeit der fehlenden Ressourcen in der Befragung von 2013 nicht gegeben war, ist insgesamt festzuhalten, dass die wesentlichen Hinderungsgründe gleichgeblieben sind und sich nur die Gewichtung etwas verschoben hat.

### 3.1.4 Welche Social Media-Instrumente werden extern genutzt?

Das Befragungsergebnis zeigt, dass Kommunen deutlich intensiver solche Social Media-Instrumente einsetzen, die für die Außenkommunikation und Zusammenarbeit mit Externen, z. B. mit den Bürgern, deswegen besonders gut geeignet sind, weil sie in der Bevölkerung aus anderen Kontexten gut bekannt und weit verbreitet sind. Mit Abstand am beliebtesten für die externe Nutzung sind soziale Netzwerke: Fast alle antwortenden Kommunen, die Social Media nutzen, geben an, in sozialen Netzwerken aktiv zu sein. Weit verbreitet sind darüber hinaus Content Communities und Mikroblogs, die jeweils von der Mehrzahl der antwortenden Kommunen, die Social Media nutzen, eingesetzt werden. Weniger häufig genutzt werden Blogs und Foren. Das „Schlusslicht“ bilden Wikis und Messenger-Dienste. Hier sind bisher nur einzelne Kommunen aktiv (vgl. Abb. 3). Sonstige Instrumente werden von den Kommunen nur sehr selten eingesetzt.

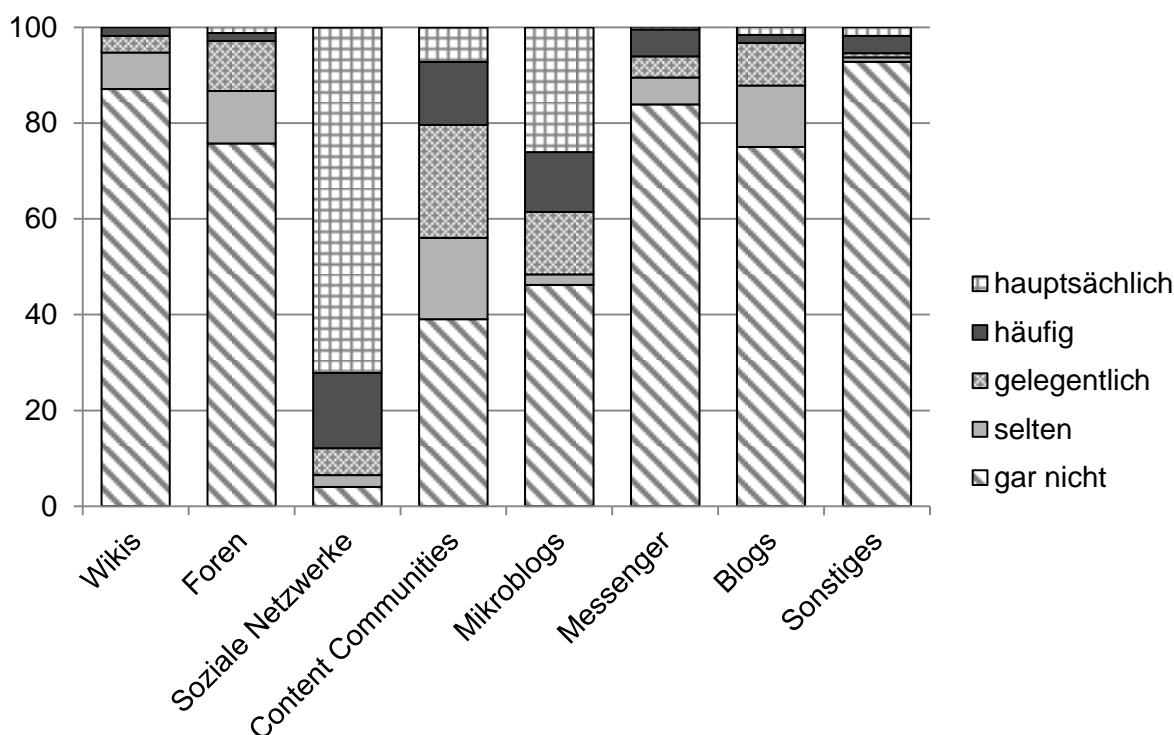


Abb. 3: Externer Einsatz verschiedener Social Media-Instrumente (Prozent)<sup>8</sup>

Im Vergleich zu 2013 fällt bei den genutzten Instrumenten vor allem ein deutlicher Unterschied ins Auge. Während 2013 nur 27 Prozent der befragten Kommunen in sozialen Netzwerken aktiv waren, sind diese heute die absoluten Spitzenreiter. Die 2013 noch mit 48 Pro-

<sup>8</sup> Anmerkung: Die Gesamtzahl der Antwortenden (nur Kommunen mit externer Social Media-Nutzung) liegt bei allen Instrumenten zwischen 171 und 197. Die Schwankungen sind darauf zurückzuführen, dass einzelne Kommunen die Frage nicht für alle Instrumente beantwortet haben.



zent führenden Content Communities sind heute weiterhin relevanter und verbreiteter als alle weiteren Instrumente. Gegenüber den sozialen Netzwerken sind sie aber abgeschlagen.

Die herausragende Stellung der sozialen Netzwerke gilt nicht nur für das zentrale Social Media-Angebot einer Kommune, sondern spiegelt sich so auch in dezentralen Angeboten in der Kommune (z. B. durch die Stadtbibliothek oder die Volkshochschule) wider: 57 Prozent (117 von 206) der antwortenden Kommunen, die Social Media extern einsetzen, nutzen soziale Netzwerke für dezentrale Angebote. Bei den dezentralen Angeboten deutlich weniger verbreitet sind Blogs (12 Prozent, 24 von 206 Kommunen), Mikroblogs (9 Prozent, 18 von 206 Kommune), Content Communities (7 Prozent, 15 von 206 Kommunen) und Foren (5 Prozent, 11 von 206 Kommunen). Am seltensten werden Wikis genutzt (vgl. Abb. 4).

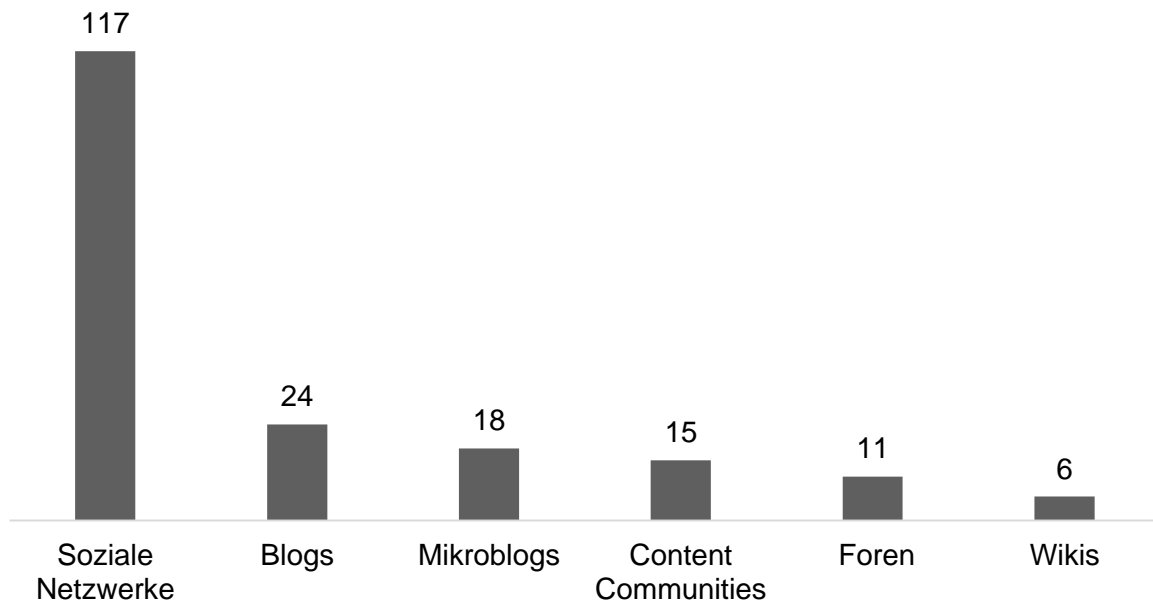


Abb. 4: *Dezentraler externer Einsatz von Social Media-Instrumenten in Kommunen (absolute Zahlen)*

Um besser zu verstehen, wie Kommunen Social Media nutzen, wurden die Befragten um Angaben zu den Inhalten der in Social Media-Kanälen veröffentlichten Beiträge der Verwaltung gebeten. 198 Kommunen haben diese Frage beantwortet. Im Ergebnis zeigt sich, dass die berichtgebenden und informationsverteilenden Aktivitäten dominieren (vgl. Abb. 5). Dabei sind Beiträge über die Arbeit der Kommunalverwaltung besonders häufig (172 Kommunen bzw. 87 Prozent der Antwortenden), gefolgt von Berichten über Veranstaltungen und Besuche der politischen Vertretungen (127 Kommunen bzw. 64 Prozent der Antwortenden). Auch Impressionen (z. B. Regenbogen über der Stadt) sind ein sehr weit verbreiteter Inhalt von Social Media-Beiträgen (125 Kommunen bzw. 63 Prozent der Antwortenden). Relativ selten sind hingegen Beiträge über Aktivitäten von Unternehmen (44 Kommunen bzw. 22 Prozent der Antwortenden) sowie Beiträge mit Unterhaltungsfaktor wie z. B. Rate- oder Gewinnspiele (61 Kommunen bzw. 31 Prozent der Antwortenden).

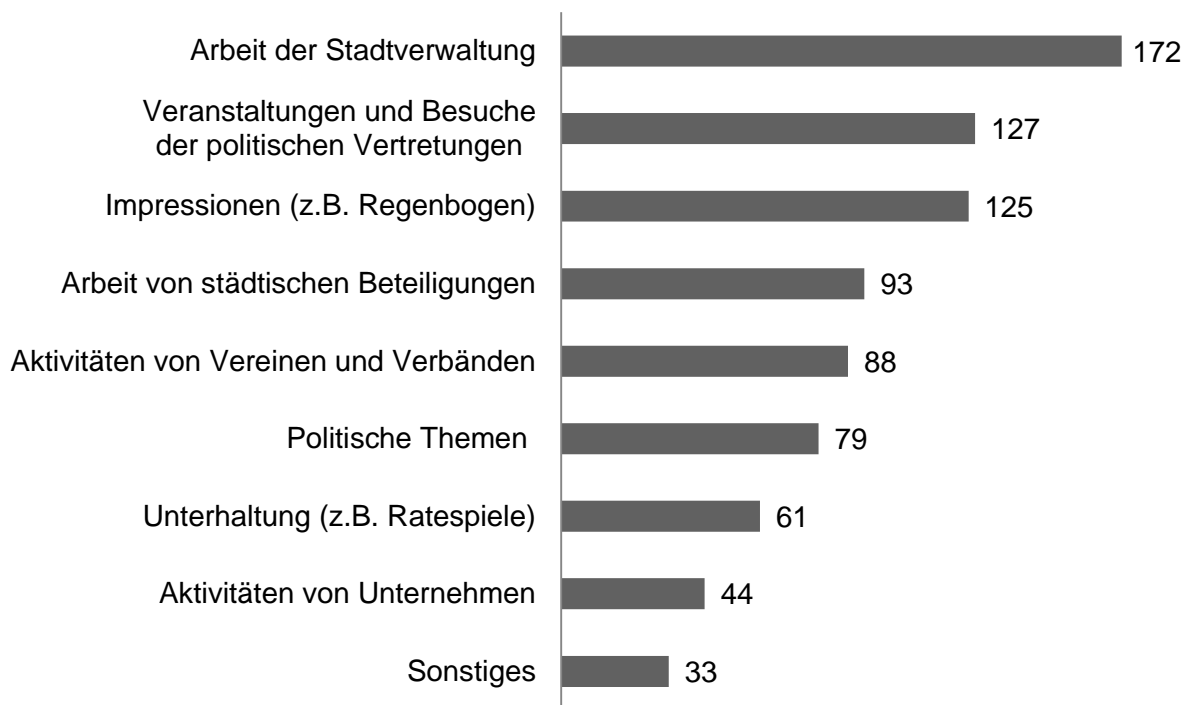


Abb. 5: Inhalte der Beiträge in Social Media (absolute Zahlen)

### 3.2 Management des externen Social Media-Einsatzes

Nachdem im vorangegangenen Unterkapitel verschiedene Aspekte der Nutzung von Social Media im Mittelpunkt standen, wird der Fokus nun auf das Social Media-Management gerichtet. Hierbei wird insbesondere die Frage der operativen Arbeit mit den Social Media-Instrumenten behandelt. Wichtige Bausteine eines Social Media-Managements sind das Social Media-Monitoring und die Reaktionszeiten. Sie tragen maßgeblich zur Qualität und Akzeptanz des Social Media-Angebotes bei. Die Frage ist also, wie ausgeprägt diese Elemente in den Kommunen sind.

#### 3.2.1 Wer ist für die externe Social Media-Nutzung verantwortlich?

In rund zwei Drittel der Kommunen (108 von 167) ist die Pressestelle für die Koordinierung der Social Media-Aktivitäten für Externe verantwortlich. Das Büro des Oberbürgermeisters folgt mit 17 Prozent (28 Kommunen). In 2013 war der Anteil der Pressestelle noch um zehn Prozentpunkte höher.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Auffällig ist hier die relativ hohe Anzahl derjenigen Kommunen, welche diese Frage übersprungen und nicht beantwortet haben (44 der Kommunen, die Social Media extern nutzen). Möglicherweise bedeutet dies, dass der Anteil derjenigen Kommunen, die keine Koordinierungsstelle haben oder wo die Zuständigkeit noch ungeklärt oder konfliktbehaftet ist, tatsächlich höher liegt als in unserer Auswertung.

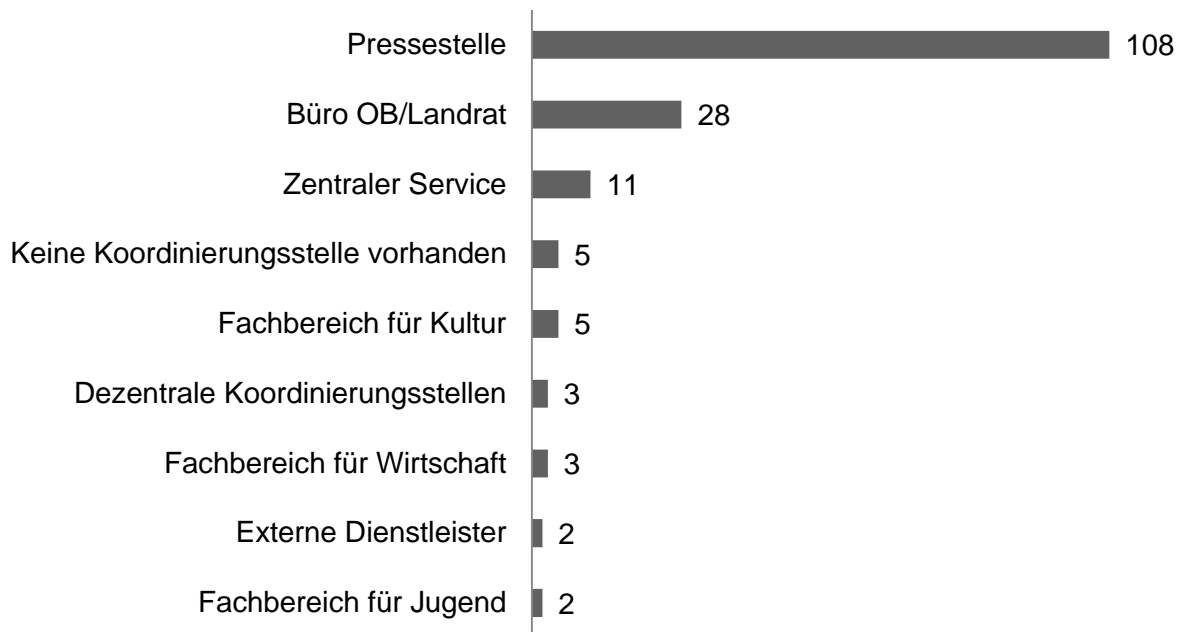


Abb. 6: Verantwortliche Stelle für externe Social Media-Aktivitäten (absolute Zahlen)

In 67 Prozent (2013: 72 Prozent) der befragten Kommunen wird dies mit der „fachlichen Zuständigkeit“ begründet. Interesse am Thema bzw. Kenntnisse waren in der Hälfte der Fälle ausschlaggebend. Gegenüber der Befragung in 2013 (28 Prozent) nennen nur noch 19 Prozent der Kommunen die Verfügbarkeit als Grund. In sieben Prozent (2013: 16 Prozent) der Kommunen ist die Verantwortlichkeit für die Koordinierung von Social Media nicht abschließend geklärt (vgl. Abb. 7).

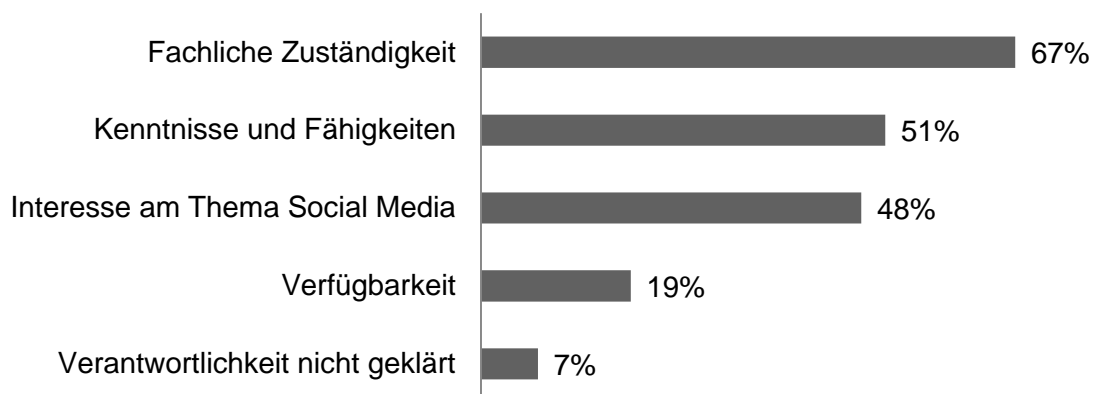


Abb. 7: Gründe für die Zuweisung der Verantwortung für externe Social Media

### 3.2.2 Wie werden die Social Media-Plattformen beobachtet?

Das systematische Beobachten von Social Media-Plattformen fällt unter den Begriff des Social Media-Monitorings. Darüber kann beispielsweise herausgefunden werden, welche kommunalen Themen auf Social Media-Plattformen wie Foren, Blogs, Mikroblogs und sozialen Netzwerken diskutiert werden. Es werden drei Monitoring-Methoden unterschieden:

- *Das manuelle Monitoring.* Hier liegt der Fokus meist auf den eigenen Social Media-Auftritten. Diese werden ohne technische Hilfe beobachtet.
- *Das teilautomatisierte Monitoring.* Hierbei kommen meist einfache und kostenfreie Instrumente wie Google Alerts zum Einsatz, um das Internet nach relevanten Hinweisen zu durchsuchen. Per E-Mail erhält die Kommune Benachrichtigungen über neuste Ergebnisse.
- *Das automatisierte Monitoring.* Hier kommen komplexe, meist kommerziell betriebene Programme zur Durchsuchung des Internets zum Einsatz.

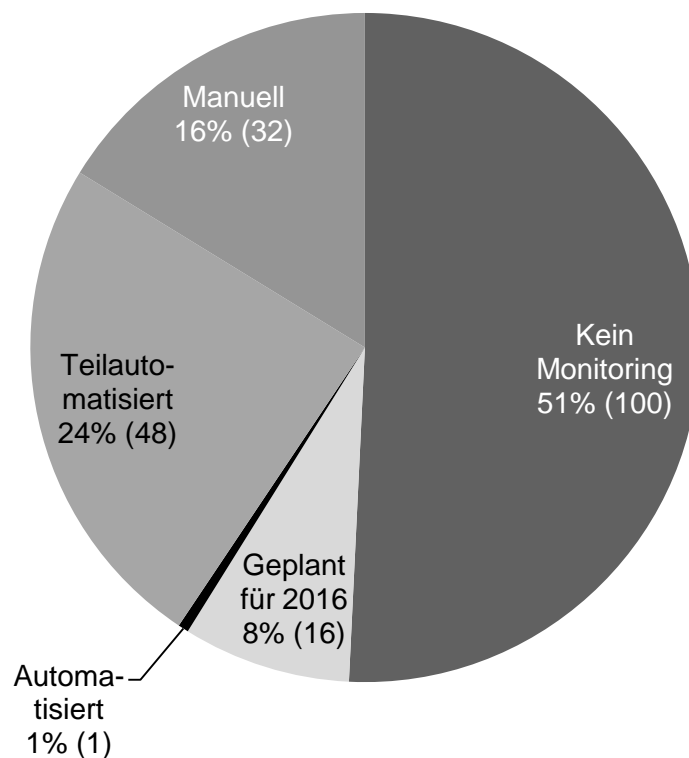


Abb. 8: Angewandte Monitoring-Methoden

51 Prozent der Kommunen (100 Kommunen) betreiben kein Social Media-Monitoring. 41 Prozent der Kommunen (81) führen ein Monitoring durch und acht Prozent (16) planen dies kurzfristig. Die Hälfte der Kommunen, die ein Monitoring einsetzen, nutzt dazu unterstützende Instrumente wie Google Alerts. Ein Drittel der beobachtenden Kommunen erledigen dies manuell. Nur eine Kommune nutzt das automatisierte Monitoring.

Der Anteil der Kommunen, die kein Social Media-Monitoring betreiben, hat in den vergangenen drei Jahren etwas zugenommen (2013: 43 Prozent; 2016: 51 Prozent). Wenn Social Media vornehmlich zur Informationsverbreitung eingesetzt werden, ist ein Monitoring weniger wichtig als bei komplexeren und stärker auf Vernetzung und Interaktion angelegten Nutzungsarten. Denn nur bei einer stärker interaktiven Nutzung der Social Media macht ein (teil-)automatisiertes Monitoring wirklich Sinn. Das Fehlen eines Monitorings in vielen Kommunen kann also über die Art der Nutzung (Informationsverbreitung) erklärt werden. Es verdeutlicht zudem die noch geringe Professionalisierung der Nutzung von Social Media in den Kommunen.

Die Kommunen hatten die Gelegenheit, ergänzende Informationen zu diesen Fragen zu platzieren. Aus diesen Kommentaren können Informationen darüber gewonnen werden, welche Ziele die Kommunen mit der Auswertung der Monitoring-Daten verfolgen und welche Schlussfolgerungen sie daraus ziehen. Folgende Trends lassen sich erkennen:

- Der Auftritt in den Social Media wird auf Basis einer Reichweitenrecherche, Zielgruppenanalyse u. a. unter Einschluss einer Analyse der Geschlechts- und Altersstruktur, Nutzungsanalyse (z. B. „Zu welchen Zeiten erziele ich die größte Reichweite bei Facebook?“) optimiert. Resultat ist dann beispielsweise die Verbesserung der eigenen Webseite hinsichtlich der Schwerpunktlegung oder der verbesserten Auslegung der Startseite auf das Nutzerverhalten.
- Die Themenplanung orientiert sich mit diesen Daten auch am Nutzerverhalten. Aufwand und Ertrag werden abgeschätzt. Verhalten, Häufigkeit, Content und Wording werden den Ergebnissen angepasst.
- Die Ergebnisse des Monitorings geben Impulse für die inhaltliche Arbeit der Kommunen. Auf Basis des Meinungsbilds in den sozialen Netzwerken werden Sachverhalte in den Fachbereichen aufgegriffen bzw. ggf. modifiziert angegangen.

### **3.2.3 Wie schnell wird auf Kommentare reagiert?**

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass Social Media in vielen Fällen als ein weiterer Kommunikationskanal verstanden werden (vgl. Kapitel 6.2 extern). Sie werden neben „herkömmlichen“ Kommunikationskanälen in der Verwaltung genutzt - sei es der Brief, das Telefon oder die E-Mail. Ihr Potenzial entfalten Social Media als Kanal der unmittelbaren Information und Kommunikation nur, wenn Empfänger und Sender schnell Meldungen und Beiträge senden und hierauf reagieren. Dadurch erlangen Social Media einen gewissen Exklusivitätscharakter. Das schnelle Kommunizieren wird insbesondere durch das Teilen und „Liken“ möglich. Kommentare erlauben eine direkte Reaktion, häufig verbunden mit bestimmten Meinungen oder Fragen. Die mobile Nutzung von Social Media-Instrumenten macht die Information und Kommunikation zusätzlich noch zeit- und ortsunabhängiger.

Doch wie schnell reagieren die antwortenden Kommunen auf Kommentare in Social Media? Fast zwei Drittel der Kommunen (121 von 185) antworten auf Kommentare in der Regel „innerhalb eines Tages“, ein Viertel (48 von 185 Kommunen) sogar „innerhalb einer Stunde“. Damit erhält ein Nutzer von sozialen Medien in den antwortenden Kommunen in der Regel in 91 Prozent der Fälle eine Antwort innerhalb von 24 Stunden.<sup>10</sup> 14 Kommunen geben an, dass sie in der Regel „innerhalb einer Woche“ antworten. Zwei Kommunen antworten gar nicht.

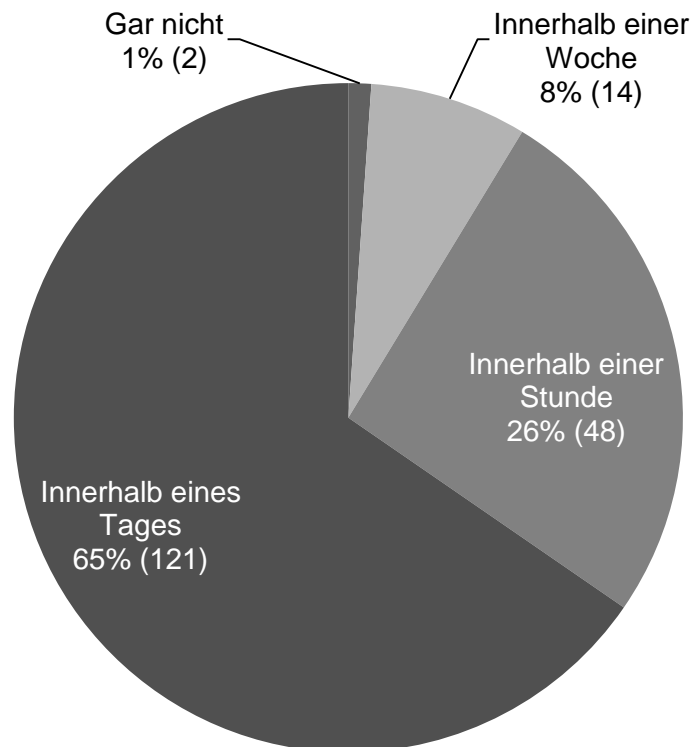


Abb. 9: Reaktionszeiten auf Beiträge

---

<sup>10</sup> Damit bleiben die Kommunen deutlich hinter den Erwartungen der Kunden, wie sie 2014 in einer Umfrage im Auftrage der Allianz-Versicherung zu den Nutzererwartungen im E-Commerce ermittelt wurden, zurück. 50 Prozent der Befragten erwarten eine Reaktion des Dienstleisters in weniger als 60 Minuten, davon neun Prozent sogar in weniger als zehn Minuten (Allianz 2014).

### 3.2.4 Exkurs: Social Media versus Öffnungszeiten der Verwaltung?

„24 Stunden an sieben Tagen in der Woche“ ist es für Social Media-Nutzer möglich, ihre Kommune zu kontaktieren. Sie können Fragen stellen und Beiträge kommentieren. Damit steigt natürlich auch die Erwartung an Kommunen, dass sie außerhalb der klassischen Öffnungszeiten auf Beiträge reagieren. Für Kommunen würde dies bedeuten, dass sie von ihren gewohnten Öffnungszeiten, etwa von 8 bis 17 Uhr, abweichen müssten.

Ein knappes Viertel der antwortenden Kommunen (41 der 174 antwortenden Kommunen) gibt an, dass sie „immer“, auch außerhalb der Öffnungszeiten, auf Fragen, Rückmeldungen oder Kommentare reagieren. Im Vergleich zur Befragung im Jahr 2013 ist der Anteil leicht gestiegen. 2013 waren es 21 Prozent.

Knapp 60 Prozent (103 der 174 antwortenden Kommunen) reagieren „manchmal“ außerhalb der Öffnungszeiten. Auch dieser Anteil ist seit 2013 gestiegen. Vor drei Jahren waren es knapp 50 Prozent. Somit kann ein Social Media-Nutzer mit einer verhältnismäßig hohen Wahrscheinlichkeit auch außerhalb der Öffnungszeiten mit einer Reaktion rechnen. 28 der antwortenden Kommunen (16 Prozent) sind außerhalb der Öffnungszeiten nicht erreichbar.

Aber warum reagieren Kommunen außerhalb der normalen Öffnungszeiten? Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Kommunen dafür ähnliche Gründe haben. In verschiedenen offenen Kommentaren wird deutlich, dass die Kommunen der Erwartung der Bürger auf eine schnelle Reaktion nachkommen möchten: „Das wird in diesen Medien erwartet“, „Soziale Netzwerke sind kein 9 to 5 Job“, „In einem schnellen Medium sind schnelle Reaktionszeiten wichtig“ sowie „Für Social Media-Kanäle wie Facebook gibt es aus unserer Sicht keine ‚Öffnungszeiten‘, das widerspricht dem Social Media-Charakter“.

Als weiterer Grund wird der Servicegedanke angeführt: „Wir wollen bürgernah und freundlich sein“, „Wir sind eine zeitgemäß arbeitende Tourist Information“ oder „Selbstverständnis bei der Nutzung von sozialen Medien, Dienstzeiten auch am Wochenende“.

Die Einschränkung auf ein „Ja, manchmal“ (59 Prozent) macht deutlich, dass Kommunen ihr Antwortverhalten an bestimmte Bedingungen knüpfen. Auch hier gibt es ein Muster. Geht es darum „etwas richtig zu stellen“, „Gerüchten vorzubeugen“, um „Themen mit einer gewissen Priorität“ oder darum, Beiträge zu löschen, weil sie „justiziabel, fremdenfeindliche oder diskriminierende Inhalte enthalten“, dann antworten oder reagieren die antwortenden Kommunen auch außerhalb der Öffnungszeiten. Die Umfrage im Jahr 2013 zeigte ein ähnliches Bild. Ein weiteres Kriterium ist, ob die Frage durch die Kommune selbst beantwortet werden muss, oder ob dies auch durch die Community erfolgen kann.

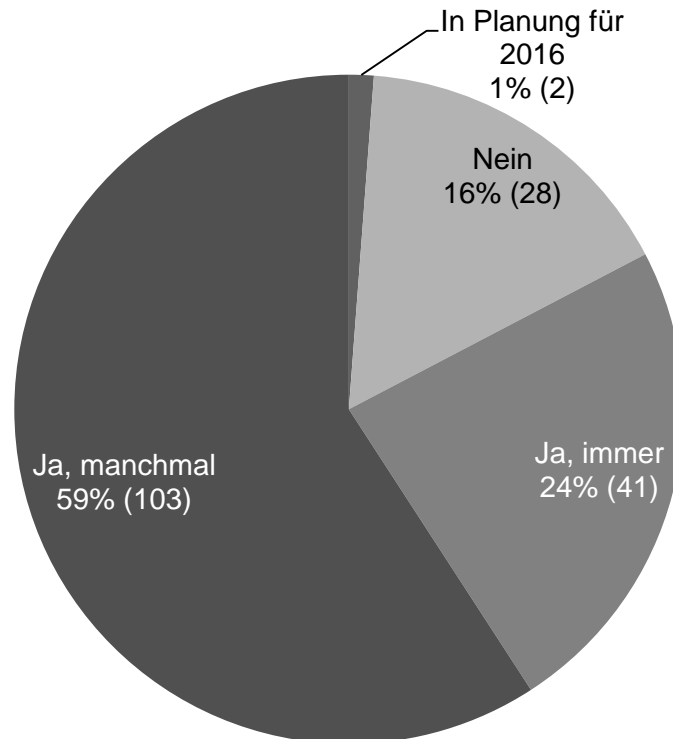


Abb. 10: Reaktion außerhalb der Öffnungszeiten

Unabhängig davon, ob Kommunen außerhalb der Öffnungszeiten auch wirklich aktiv werden, indem sie auf Beiträge reagieren, muss der entsprechende Social Media-Kanal außerhalb der Öffnungszeiten (z. B. am Wochenende) beobachtet werden. Die Kommentare in der Befragung geben Rückschlüsse zu der Organisation dieser Redaktionsleistung. Folgende Nennungen gibt es dazu, teils gehäuft:

- Im Impressum ist geregelt, wann die Redaktion erreichbar ist. Außerhalb dieser Zeiten schauen die Mitarbeiter nur stichprobenartig auf den Social Media-Kanal.
- Die Mitarbeiter reagieren auf freiwilliger Basis teilweise auch außerhalb der Öffnungszeiten. Es handelt sich dabei um ein persönliches Engagement.
- Die verantwortlichen Mitarbeiter nutzen Social Media auch privat. Sie reagieren, bei Bedarf.
- Es wird aus „Spaß an der Arbeit“ reagiert. Die verantwortlichen Mitarbeiter sehen die Beiträge und Reaktionen auf ihrem Smartphone und antworten darauf auch außerhalb der Öffnungszeiten.
- Eine Reaktion ist themenabhängig. Wenn es einen Rücksprachebedarf gibt, erhält der Nutzer außerhalb der Öffnungszeiten eine Zwischennachricht. Geantwortet wird dann zu den üblichen Öffnungszeiten, sobald die Frage geklärt wurde.



Insgesamt wird deutlich, dass ein Großteil der antwortenden Kommunen auf Fragen und Anliegen der Social Media-Nutzer auch außerhalb der Öffnungszeiten reagiert. Die nicht-repräsentativen Kommentare in der Befragung deuten jedoch auch an, dass es hierfür nur selten eine schriftlich fixierte Regelung gibt. Allerdings geben 34 Kommunen an, dass der Redaktionsplan ein Bestandteil der Social Media-Strategie ist (siehe Kapitel 6.1). Zum großen Teil scheinen Reaktionen außerhalb der Öffnungszeiten (z. B. am Wochenende) auf Freiwilligkeit und Motivation der Social Media-Redakteure zu beruhen. Ebenso lassen die Kommentare offen, wann konkret es sich um einen Beitrag handelt, auf den reagiert wird. Das deutet darauf hin, dass die Einstufung der Reaktionsdringlichkeit zum großen Teil im Ermessen der Verantwortlichen liegt, denen ein entsprechendes „Gespür“ zugeschrieben wird.

Kommunen, die nicht außerhalb der Öffnungszeiten oder an Wochenenden reagieren (16 Prozent), führen als Grund dafür zu einem großen Teil fehlende personelle Ressourcen an. Sie geben an, dass der Service am Wochenende nicht gepflegt wird, weil das Büro nicht besetzt ist und die Tätigkeit nicht vergütet wird. Darüber hinaus wird angegeben, dass es nicht zu einer Durchmischung von Privat- und Arbeitsleben kommen soll. Damit wird ein weiteres Unterscheidungsmerkmal von Social Media, wie Sozialen Netzwerken im Vergleich zu den klassischen Kommunikationskanälen einer Kommune, angesprochen: Sie sind immer und überall im Internet zugänglich. Anders als eine E-Mail im Mailprogramm auf dem Dienst-PC kann der Social Media-Redakteur Beiträge ständig, auch in seiner Freizeit, einsehen.

## 4 Ergebnisse zum internen Einsatz von Social Media

Auch innerhalb der Kommunalverwaltung gibt es Einsatzszenarien für Social Media, mit denen unterschiedliche Wertversprechen und Wirkungsweisen verbunden sind. Beispielsweise können Social Networks, Mikroblogs, Wikis oder Foren in Prozesse integriert werden. Sie dienen dann der besseren Information sowie Kommunikation und fördern die Vernetzung. Am „digitalen Arbeitsplatz“ werden Social Media beispielsweise genutzt, um in virtuellen Teams zu diskutieren, Dokumente in Gruppen zu bearbeiten oder gemeinsame Teamsitzungen zu organisieren und zu gestalten. Interne Social Media können also zentrale Instrumente für die Zusammenarbeit innerhalb von Kommunalverwaltungen sein.

### 4.1 Entwicklungsstand von internen Social Media in den Kommunen

In den nachfolgenden Unterkapiteln wird beleuchtet, inwiefern Social Media zum Zweck der internen Nutzung in den antwortenden Kommunen etabliert sind und wie sie eingesetzt werden. In einem ersten Schritt ist dabei von besonderem Interesse, wie viele Kommunen Social Media-Instrumente innerhalb der Verwaltung nutzen.

#### 4.1.1 Wie viele Kommunen nutzen Social Media intern?

Die Befragung liefert Erkenntnisse dazu, inwiefern Social Media innerhalb der Kommunalverwaltungen eingesetzt oder geplant werden. Neun Prozent (29 der 332 antwortenden Kommunen) geben an, dass sie intern Social Media einsetzen.

Größenklassen nach Einwohnerzahl	Interner Einsatz von Social Media	Insgesamt antwortende Städte und Gemeinden
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 1: mehr als 400.000	3	10
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 2: 200.000 bis 400.000	4	13
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 3: 100.000 bis 200.000	1	16
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 4: 50.000 bis 100.000	6	33
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 5: 25.000 bis 50.000	3	62
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 6: 10.000 bis 25.000	8	120
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 7: weniger als 10.000	1	35
Gesamt	26	289

Tab. 5: Interne Social Media-Nutzung nach Größenklassen in Städten und Gemeinden (absolute Zahlen)

Größenklassen nach Einwohnerzahl	Interner Einsatz von Social Media	Insgesamt antwortende Landkreise
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 1: mehr als 250.000	2	15
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 2: 150.000 bis 250.000	1	6
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 3: bis 150.000	0	22
Gesamt	3	43

Tab. 6: Interne Social Media-Nutzung nach Größenklassen in Landkreisen (absolute Zahlen)

Insgesamt ist der Teil der Kommunen, die auf die Fragen zum internen Einsatz von Social Media geantwortet haben, sehr gering. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass der externe und interne Einsatz von Social Media zum Teil von unterschiedlichen Personen verantwortet wird. Ungeklärt ist, inwiefern die Fragen zum internen Einsatz von Social Media gegebenenfalls vom Verantwortlichen für den externen Einsatz beantwortet wurden. Damit sind insgesamt nur erste Annäherungen an das Thema der internen Social Media-Nutzung möglich.

Antworten zum internen Einsatz von Social Media werden von Städten und Gemeinden jeder Größenklasse gegeben. Anteilsmäßig (31 Prozent) am häufigsten geben Städte und Gemeinden der Größenklasse 2 an, Social Media innerhalb der Verwaltung einzusetzen. Insgesamt beantworten drei Landkreise die Fragen zum internen Social Media-Einsatz.

#### 4.1.2 Wie ist der Erfahrungsstand in Kommunen?

67 Prozent (16 von 24 antwortenden Kommunen), die Social Media auch intern einsetzen, haben damit mehr als zwei Jahre Erfahrung. Dies ist, hinsichtlich der Erkenntnis, dass insgesamt nur sehr wenige Kommunen soziale Medien für ihre internen Prozesse nutzen, auffällig. Nur 13 Prozent (drei von 24 antwortenden Kommunen) haben einen Erfahrungsschatz von unter einem Jahr.

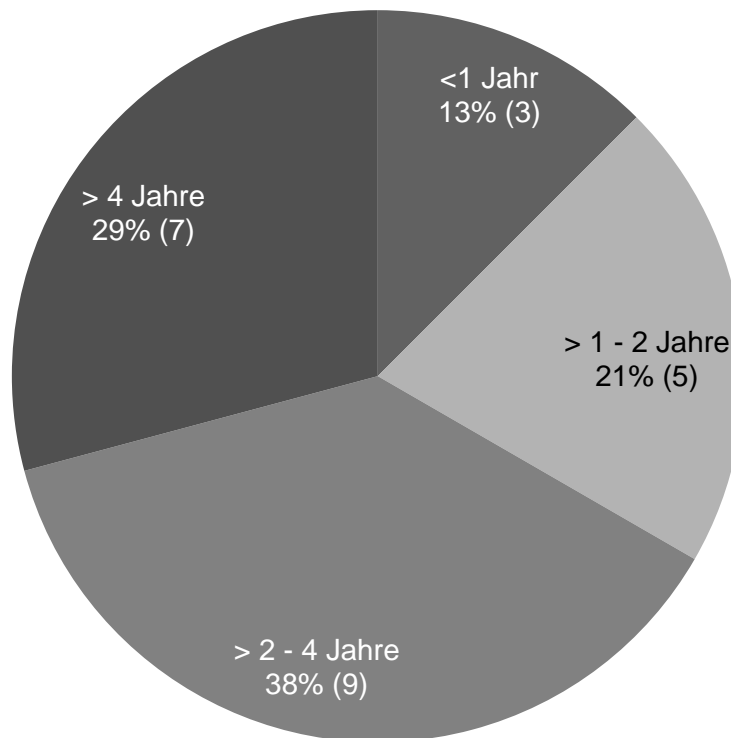


Abb. 11: Erfahrungsstand beim Einsatz interner Social Media

#### 4.1.3 Welche Hinderungsgründe gibt es?

Betrachtet man die geringe Zahl der Kommunen, die Social Media intern nutzen, stellt sich umso mehr die Frage, welche Hinderungsgründe es dafür gibt. Eine Antwort darauf haben 280 Kommunen geliefert. Mehrfachnennungen waren möglich.

43 Prozent (121 von 280 antwortenden Kommunen) geben an, dass die finanziellen und personellen Ressourcen nicht ausreichen. 40 Prozent (111 von 280 antwortenden Kommunen) führen an, dass der Nutzen von Social Media innerhalb der Kommunalverwaltung unklar ist. Weitere 27 Prozent (75 Kommunen) sehen einen Hinderungsgrund darin, dass sich niemand des Themas annimmt. Mangelndes Know-how („Wir wissen nicht wie Social Media funktioniert“ oder „Die technische Komplexität ist zu groß“) wird hingegen nicht als ein wesentlicher Grund gesehen (5 Prozent der antwortenden Kommunen). Ungeklärte Rechts- und Sicherheitsfragen sowie die fehlende Kontrolle über Inhalte werden ebenfalls als Hemmnisse für eine interne Nutzung genannt (vgl. Abb. 12). Sie haben, im Vergleich zum externen Einsatz von Social Media, aber deutlich weniger Gewicht (vgl. Kapitel 3.1.3). In acht Kommunen (3 Prozent) hat sich der (Ober)Bürgermeister oder der Landrat explizit gegen die Nutzung von Social Media innerhalb der Verwaltung ausgesprochen.

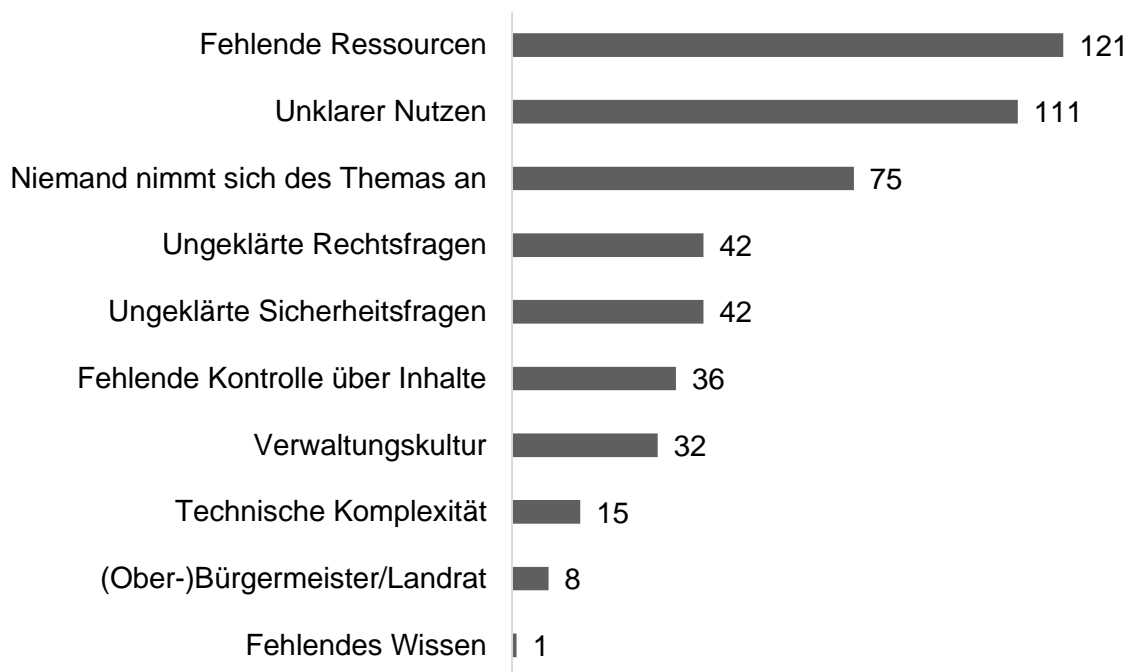


Abb. 12: Gründe gegen den Einsatz von Social Media innerhalb der Verwaltung (absolute Zahlen)

#### 4.1.4 Welche Social Media-Instrumente werden intern genutzt?

Auch für interne Einsatzzwecke gibt es viele Social Media-Instrumente. Diese unterscheiden sich in ihrer Funktionsweise nicht von externen Social Media. Sie sind aber geschlossen, also nur für Mitarbeiter der Verwaltung nutzbar. Beispielsweise handelt es sich bei einem „Social Intranet“ um ein Intranet, das um Social Media-Elemente ergänzt wird. Ein Social Intranet fällt in der Befragung unter die Kategorie „Soziale Netzwerke“. Um weitere Erkenntnisse zur internen Nutzung zu gewinnen, wurden die antwortenden Kommunen gebeten, die Häufigkeit der Nutzung auf einer Skala von „gar nicht“ bis „hauptsächlich“ einzuschätzen.

Spitzenreiter in der Häufigkeit der Nutzung sind die sozialen Netzwerke. Fünf von 19 Kommunen geben an, dieses Instrument „hauptsächlich“ zu nutzen. Im Vergleich dazu geben allerdings auch sieben von 19 Kommunen an, dass sie soziale Netzwerke „gar nicht“ nutzen. Auch 2013 dominierten soziale Netzwerke innerhalb der Verwaltung (22 Prozent, 33 von 151 Nennungen). Auffällig ist die quantitative Diskrepanz der Angaben aus 2013 im Vergleich zu den Angaben aus 2016. 2016 geben lediglich zwölf Kommunen an, soziale Netzwerke überhaupt („gelegentlich“, „häufig“ oder „hauptsächlich“) zu nutzen. Das kann daran liegen, dass die Antwortkategorie „Soziale Netzwerke“ 2013 auch beispielsweise die Nutzung von Facebook für interne Zwecke einschloss und die Filterführung eine andere war. Anhand der Befragungsergebnisse lässt sich damit nicht die Aussage treffen, dass die Nutzung sozialer Netzwerke innerhalb der Verwaltung zurückgegangen ist.

Elf Kommunen geben an, Wikis zu nutzen. Die meisten nutzen dieses Instrument nur „gelegentlich“. Dennoch nehmen sie im Vergleich zum externen Einsatz - die absolute Anzahl der antwortenden Kommunen einschränkend berücksichtigend - einen höheren Stellenwert ein (vgl. Kapitel 3.1.4). Ähnliches gilt für Foren, die zwar für den internen Gebrauch genutzt werden (zehn Kommunen), aber das zumeist nur „selten“ (sechs Nennungen).

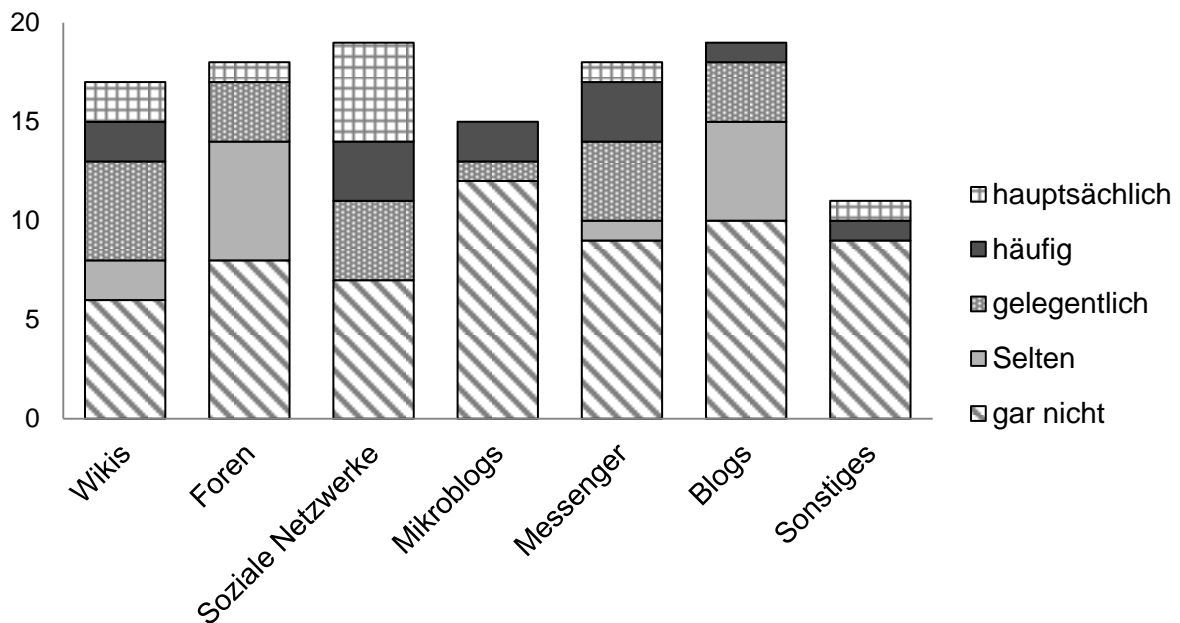


Abb. 13: Einsatz verschiedener Social Media-Instrumente innerhalb der Verwaltung (absolute Zahlen)

Gefragt wurde auch, welche Social Media-Instrumente innerhalb der Verwaltung dezentral, also neben dem Hauptangebot, zum Einsatz kommen, d.h. innerhalb einzelner Fachbereiche oder Einrichtungen ohne zentrale Koordination und Redaktion. Hier liegen Wikis vorne. Zehn Kommunen geben an, dass es dazu dezentrale Angebote gibt. Zehn von 24 antwortenden Kommunen erklären, dass sie über keine dezentralen Angebote verfügen.

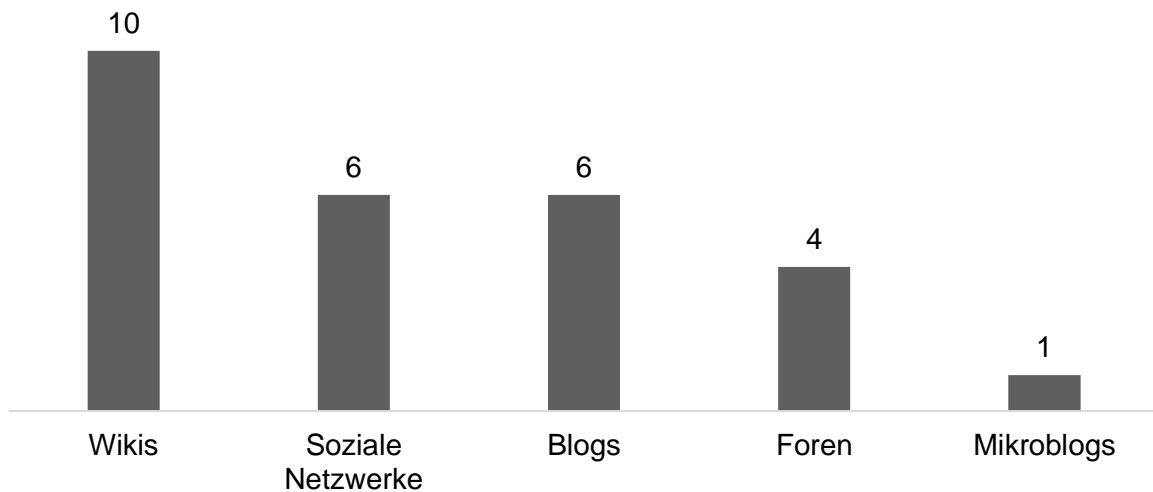


Abb. 14: Dezentrale Nutzung von internen Social Media-Instrumenten (absolute Zahlen)

## 4.2 Management des internen Social Media-Einsatzes

Ziel dieses Abschnitts ist es, zu analysieren, wie sich das Management der internen Social Media gestaltet. Bei den internen Social Media wird der Fokus auf die Frage gelegt: Wer ist für die interne Social Media-Nutzung verantwortlich? Weitere Aspekte des Social Media-Managements, etwa die Redaktionszeiten oder das Monitoring (vgl. Kapitel 3.2), werden nicht thematisiert. Sie spielen im Bereich der internen Social Media keine oder eine beim aktuellen Entwicklungsstand untergeordnete Rolle.

15 der 22 antwortenden Kommunen (68 Prozent) geben an, dass der Zentrale Service (Organisation, IT, E-Government, Personal) für die internen Social Media-Instrumente verantwortlich ist. Darin spiegelt sich das Befragungsergebnis, wonach der Zentrale Service Treiber von internen Social Media ist (vgl. Kapitel 6.3 intern), wider. Drei Kommunen (14 Prozent) benennen das Büro oder die Stabstelle des Hauptverwaltungsbeamten als verantwortliche Stelle.

Die Pressestelle, welche in einem großen Anteil der Antworten Hauptverantwortliche für das externe Social Media-Angebot ist (vgl. Kapitel 3.2.1), wird von zwei Kommunen (neun Prozent) der Antwortenden als Verantwortliche auch für interne Social Media genannt. Da die Funktionsweisen der Social Media für den externen und internen Einsatz sich weitestgehend entsprechen, könnten die unterschiedliche Zielgruppe und die inhaltliche Ausgestaltung für dieses Ergebnis ausschlaggebend sein. Die Fachbereiche für Kultur bzw. Wirtschaft oder externe Dienstleister werden nicht mit dem Social Media-Management betraut. Ferner wird die Verantwortung nicht auf dezentrale Koordinierungsstellen verteilt. Eine Kommune gibt an, dass es gar keine Koordinierungsstelle gibt.

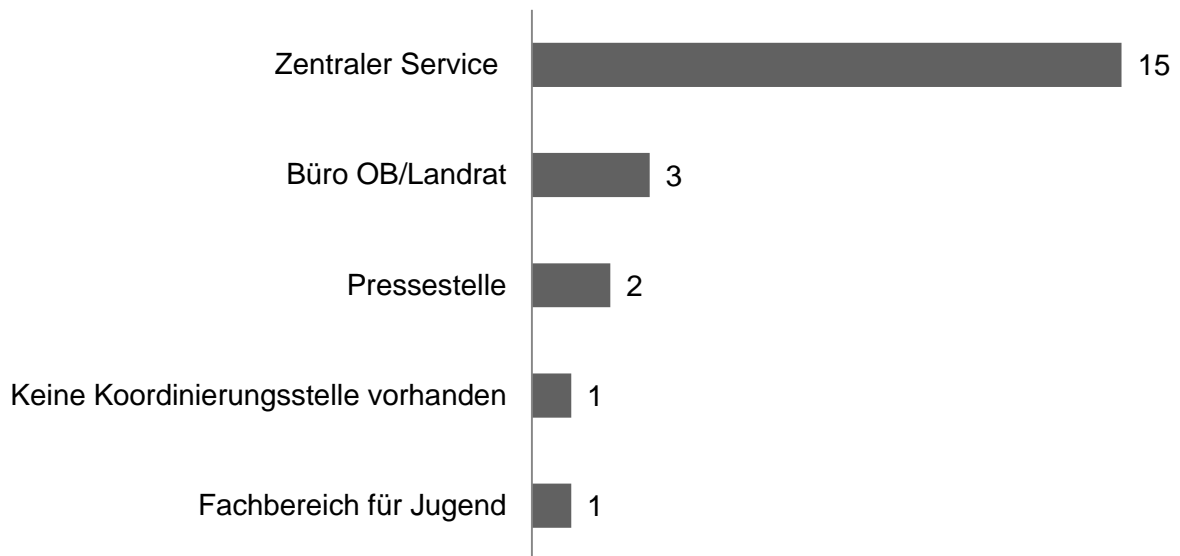


Abb. 15: Verantwortliche Stellen für interne Social Media (absolute Zahlen)

In 57 Prozent der Fälle wird die Verortung der Verantwortung damit begründet, dass die gewählte Stelle fachlich zuständig ist (17 Nennungen). Neun Kommunen geben an, dass dort die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten vorhanden sind. Sechs Kommunen sehen hier das Interesse am Thema Social Media und die Verfügbarkeit. Die Rangfolge der Begründungen deckt sich damit mit den Ergebnissen der Verantwortlichkeit für externe Social Media.

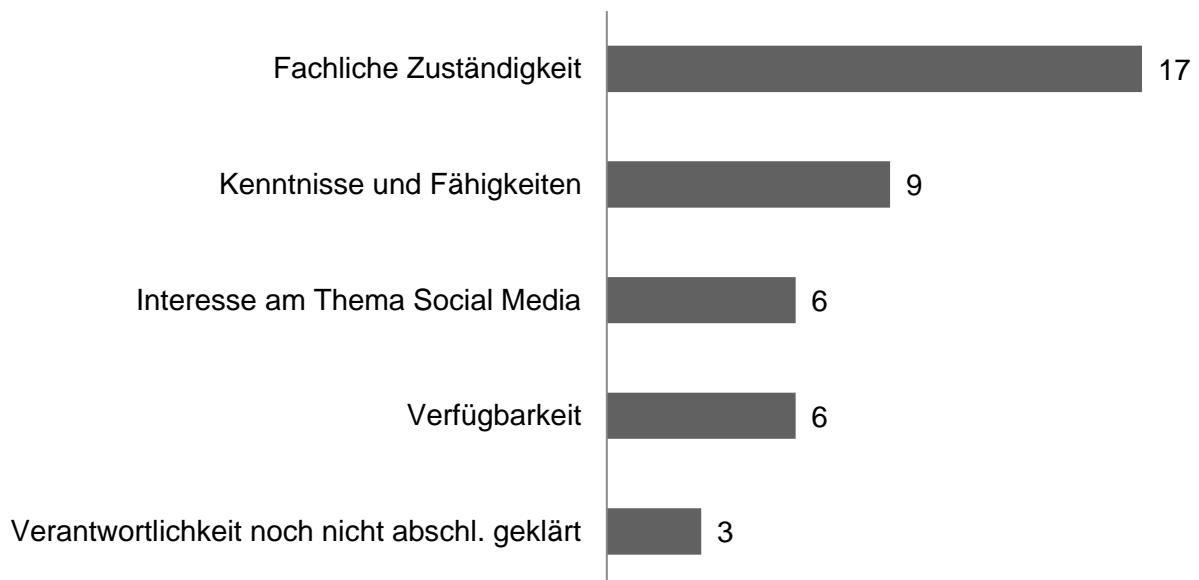


Abb. 16: Gründe für die Zuweisung der Verantwortung für interne Social Media (absolute Zahlen)



## **5 Spezifische Anwendungsfelder von Social Media**

Die Kapitel 3 und 4 haben gezeigt, wie sich die Kommunikation und Zusammenarbeit mit Social Media im Verwaltungsalltag gestaltet. Zusätzlich gibt es noch ganz spezifische Anwendungsfelder, in denen sich die Nutzung von Social Media vom gewöhnlichen Einsatz unterscheidet. So werden Social Media immer häufiger zur Krisenkommunikation verwendet. Auch im Flüchtlingsmanagement können Social Media als Kommunikations- und Zusammenarbeitsplattform unterstützen. Auf diese beiden Felder wird nachfolgend ein besonderer Fokus gerichtet.

### **5.1 Der Einsatz von Social Media zur Krisenkommunikation**

Ein besonderes Nutzenszenario für Social Media in Kommunen ist der Einsatz in der Krisenkommunikation, z. B. bei Überflutungen, Großbränden, Unwettern, Chemieunfällen oder Bombenfunden. Social Media haben in diesem Kontext durch ihre Reichweite ein großes Potenzial. Mit ihrer Hilfe können wichtige Informationen gezielt verbreitet und beispielsweise Hilfseinsätze koordiniert werden. Ein Social Media-Monitoring kann darüber hinaus wichtige Informationen liefern, die für die Steuerung von Krisensituationen benötigt werden. So können beispielsweise Lagebilder mit Hilfe von Social Media erstellt werden, die Informationen u. a. ortsbezogen berücksichtigen. Die Nutzung von Social Media im Krisenmanagement bringt auch Herausforderungen mit sich. So ist etwa die Datenflut auf die wirklich relevanten Informationen zu reduzieren und auf Kritik in Echtzeit zu reagieren.<sup>11</sup>

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass insgesamt 99 von 184 antwortenden Kommunen Social Media für die Krisenkommunikation „stark“ oder „sehr stark“ nutzen. Damit kommt den sozialen Medien in diesem Kontext eine große Relevanz zu. Lediglich zwölf der antwortenden Kommunen geben an, Social Media in diesem Kontext gar nicht zu nutzen oder dies nicht zum Ziel gemacht zu haben.

---

<sup>11</sup> Vgl. Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe, Bevölkerungsschutz 3/2014, Social Media, Editorial.

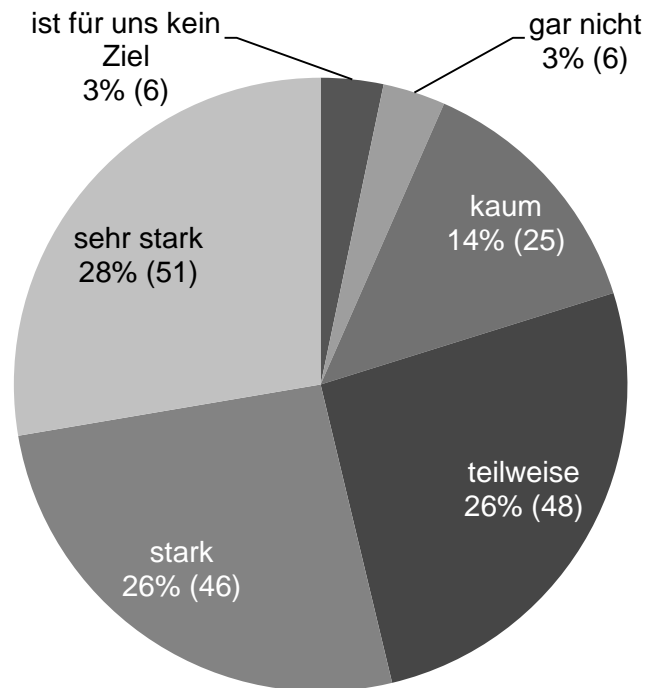


Abb. 17: Nutzung von Social Media zur Krisenkommunikation

Die Krisenkommunikation hat damit auch im Vergleich zur Befragung 2013 als Ziel an Bedeutung gewonnen, sich aber auch in der Wahrnehmung der Zielerreichung deutlich verbessert. Offenbar spiegeln sich hier positive Erfahrungen mit Social Media aus vergangenen Krisensituationen wider, wo klassische Kommunikationskanäle und Formen der Zusammenarbeit im Bedarfsfall von neuen Formen unter Nutzung von Social Media abgelöst wurden, um schnell auf die aktuellen Anforderungen reagieren zu können.

## 5.2 Der Einsatz von Social Media im Flüchtlingsmanagement

Die Flüchtlingssituation stellt Kommunen vor große Herausforderungen: Problemlagen und eine permanente Ausnahmesituation erfordern ein zügiges und pragmatisches Handeln. Mit gebündelten Kräften werden die Flüchtlingsangelegenheiten organisiert. Gemeinsam mit anderen Behörden und weiteren Partnern wie Hilfsorganisationen, Dienstleistern und engagierten Bürgern werden Fragen der Unterbringung, der Sozialleistungen, der gesundheitlichen Versorgung, der Integration und der Eingliederung gelöst. Ein kommunales „Flüchtlingsmanagement“ bündelt diese Aktivitäten. Öffentlichkeitsarbeit und die Organisation von Spenden, bürgerschaftlichem Engagement und ehrenamtlichen Helfern sind in diesem Zusammenhang wichtige Stützprozesse. Sie brauchen flexible Kommunikations- und Koordinationsstrukturen verbunden mit einem hohen Maß an Sensibilität. Hinzu kommt ein gesteigertes Informationsbedürfnis der Bürger.

Ein Ziel der Befragung war es daher, die Relevanz von Social Media im kommunalen Flüchtlingsmanagement zu untersuchen. Dabei stehen Zielgruppen wie externe Partner, Hilfsorganisationen, Bürger und die Flüchtlinge im Fokus. Aber auch innerhalb der Verwaltung sind zahlreiche Akteure in die Prozesse des kommunalen Flüchtlingsmanagements eingebunden. Auch hier ist von einem hohen Koordinierungs-, Abstimmungs- und Kommunikationsbedarf auszugehen. Um diesen effektiver und effizienter zu gestalten, können neben herkömmlichen Medien Social Media ebenso wirkungsvolle Instrumente sein. Nachfolgend werden deshalb die Social Media-Aktivitäten beleuchtet, die von den antwortenden Kommunen im Flüchtlingsmanagement eingesetzt werden.

Ein knappes Drittel (51 von 173 antwortenden Kommunen) setzen Social Media im Flüchtlingsmanagement ein. Acht Kommunen nutzen sie sowohl intern als auch extern. Zwei Kommunen geben an, Social Media nur intern zu nutzen. Mehr als zwei Drittel (112 von 173 antwortenden Kommunen) nutzen keine Social Media-Instrumente im Flüchtlingsmanagement.

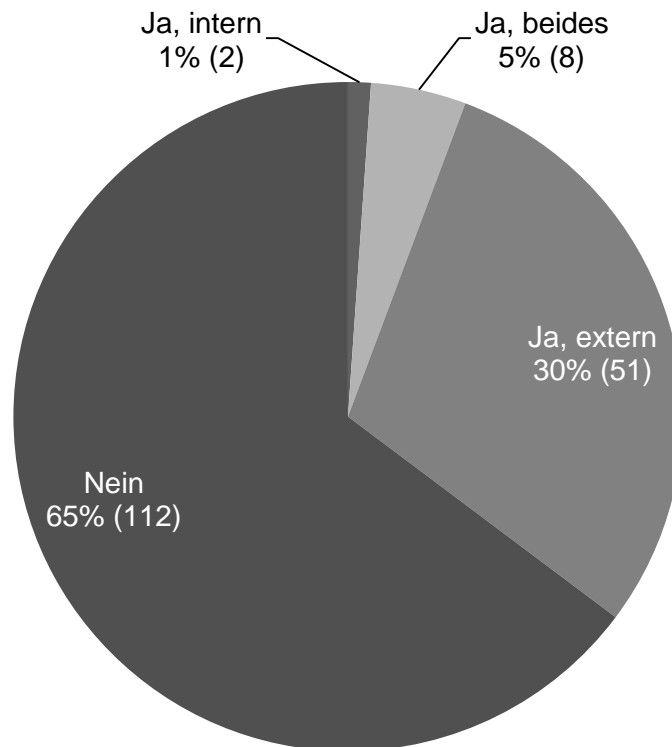


Abb. 18: Nutzung von Social Media im Flüchtlingsmanagement

Dies ist im Vergleich zu den Ergebnissen im Krisenmanagement bemerkenswert (vgl. Kapitel 5.1). Denn hier gibt es Gemeinsamkeiten in der Kommunikationsstruktur und den Anforderungen an die Behörden. Beispielsweise wird auch in Krisen häufig mit Externen kommuniziert, was den Koordinationsaufwand erhöht. 54 Prozent (99 von 184 antwortenden Kommunen) geben hierzu an, Social Media stark oder sehr stark zu nutzen. In der Krisenkommuni-

kation wird damit eine stärkere Relevanz der Social Media gesehen als im Flüchtlingsmanagement. Dies mag daran liegen, dass einige der hier beispielhaft unter die Krisenkommunikation gefassten Ereignisse, z. B. Überflutungen, Großbrände, Unwetter, Chemieunfälle oder Bombenfunde, recht häufig eintreten. Oftmals steht hier die Information im Mittelpunkt, während beim Flüchtlingsmanagement eine intensive Interaktion gefragt ist.

Außerdem wurden die teilnehmenden Kommunen gefragt, welche Social Media-Instrumente sie zur Unterstützung des Flüchtlingsmanagements einsetzen. Die Frage wurde offen gestellt, um eventuelle Besonderheiten in der Wahl und Kombination der Kanäle zu ermitteln. 54 Kommunen haben geantwortet. Facebook wird am häufigsten eingesetzt (49 Kommunen). Danach kommen Twitter (zwölf Nennungen) und WhatsApp (drei Nennungen). Einige der antwortenden Kommunen weisen bei dieser Frage auf Angebote auf ihrer Homepage oder spezielle Portale zum Thema Flüchtlingsmanagement hin. Hier steht dann die Informationsweitergabe im Vordergrund. Teilweise werden auch speziell programmierte Apps für das individuelle Flüchtlingsmanagement genannt.

61 Kommunen haben angegeben, für welche Zwecke sie Social Media im Flüchtlingsmanagement einsetzen (Mehrfachnennungen waren möglich).



Abb. 19: Gründe für die Nutzung von Social Media im Flüchtlingsmanagement (absolute Zahlen)

Am häufigsten werden sie genutzt, um die Bürger zu informieren (57 Nennungen, 93 Prozent). Es folgt die Information der Helfer, karitativen Verbände oder Bürgerinitiativen mit 42 Nennungen (69 Prozent). Deutlich wird, dass Social Media bevorzugt zur Informationsverteilung genutzt werden. Die Information der Flüchtlinge selbst ist hingegen deutlich weniger häufig das Ziel des Social Media-Einsatzes (18 Nennungen, 30 Prozent). Die Sammlung von Informationen zur aktuellen Situation wird von 27 antwortenden Kommunen als Einsatzszenario genannt (44 Prozent).

Dass Social Media auch emotionale Botschaften besonders gut transportieren können, ist ein Spezifikum dieser Kanäle. 25 Kommunen (41 Prozent) geben an, sie zu nutzen, um ein Stimmungsbild der Bevölkerung zu erhalten und/oder auf Ängste und Sorgen der Bürger zu reagieren (23 Nennungen, 38 Prozent).

Auch für die Koordination ehrenamtlicher und spontaner Hilfsaktionen oder zur Einsatzplanung der Helfer werden Social Media genutzt (zusammen 35 Kommunen, 57 Prozent). Hier müssen die interne und externe Kommunikation miteinander verbunden werden. Die Nutzung von Social Media-Kanälen am Arbeitsplatz ist dann erforderlich. Die dienstliche Nutzung dieser Kanäle muss entsprechend geregelt sein.

## 6 Social Media-Strategie

Nachdem in den vorhergehenden Kapiteln die Befragungsergebnisse des operativen Social Media-Managements, also der alltäglichen Steuerung ihres Einsatzes, vorgestellt wurden, wird im folgenden Kapitel der Blick auf das strategische Management gerichtet. Die Themen sind hier:

- Die Existenz und der Inhalt einer ausformulierten Social Media-Strategie,
- die mit dem Social Media-Einsatz verbundenen Ziele und der Zielerreichungsgrad und
- die Governance des Social Media-Einsatzes. In diesem Abschnitt wird hinterfragt, wer die treibende Kraft hinsichtlich des Einsatzes von Social Media ist und welche internen Regelungen, z. B. bezogen auf die private Nutzung durch die Mitarbeiter, es gibt.

Zunächst stellt sich in diesem Rahmen die Frage, ob es überhaupt eine ausformulierte Social Media-Strategie gibt. Die Antworten enthalten wichtige Hinweise auf die grundsätzliche Verortung der Social Media und deren Stellenwert innerhalb der Verwaltung.

### 6.1 Gibt es eine ausformulierte Social Media-Strategie und was beinhaltet sie?

Da sich durch die Nutzung von Social Media für Kommunen die Kommunikation verändert, stellt sich die Frage, ob die antwortenden Kommunen eine explizite schriftliche und verbindliche Social Media-Strategie haben und wenn ja, ob und inwiefern diese mit dem übergeordneten Kommunikationskonzept der Kommune verzahnt ist.

24 Prozent (49 von 202) der antwortenden Kommunen, die Social Media-Instrumente einsetzen, geben an, dass sie eine solche schriftliche und verbindliche Social Media-Strategie besitzen. Weitere 18 Prozent (36 Kommunen) planen die Entwicklung einer solchen Strategie im Befragungsjahr 2016. Keine schriftliche Strategie haben 116 Kommunen. Im Vergleich zur Vorgängerbefragung ist der Anteil der Kommunen mit einer Social Media-Strategie etwas angestiegen (2013: 20 Prozent).

Die Kommunen wurden nach den Inhalten der explizit vorhandenen Social Media-Strategie gefragt. Als Inhalte der Social Media-Strategie nennen die insgesamt 49 Kommunen in absteigender Häufigkeit (Mehrfachnennungen möglich):

- den Umgang mit zu veröffentlichenden Inhalten (65)
- Verantwortlichkeiten (58)
- Lösch- und Antwortverhalten (57)
- Kanalnutzung (51)
- die Häufigkeit der Meldungen (46)
- den Redaktionsplan (34)

- den Umgang mit inoffiziellen Angeboten Dritter (22)
- die interne Nutzung von Social Media (15) und
- die Krisenkommunikation (1)

Die Frage nach der Integration der Social Media-Strategie in übergeordnete Strategien der Kommune haben 171 Kommunen beantwortet. Von diesen Kommunen stimmt ein Fünftel der Aussage voll und ganz zu, dass die Social Media-Strategie ein wichtiger Teil des Kommunikationskonzeptes der Kommune ist. Jeweils rund ein Viertel gibt „teils/teils“ und „trifft eher zu“ an. Die übrigen 29 Prozent sagen, dass diese Aussage „eher nicht“ oder „gar nicht“ zutrifft.

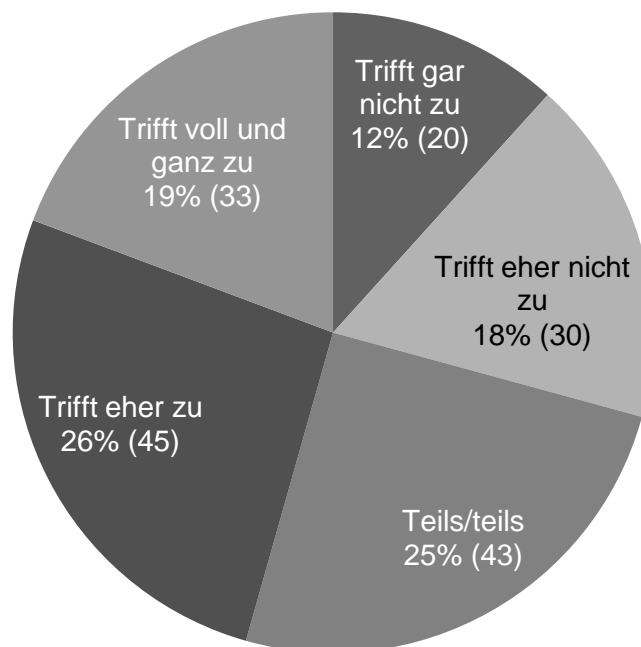


Abb. 20: Integration der Social Media-Strategie in das Kommunikationskonzept

Abschließend ist festzuhalten, dass sich die weite Verbreitung der externen Nutzung von Social Media in den Kommunen vielfach noch nicht in klaren Regeln und Strategien zu deren Einsatz niedergeschlagen hat. Die Mehrheit der Kommunen hat bisher weder eine explizite Social Media-Strategie noch eine Social Media-Strategie, die ein wesentlicher Teil des Kommunikationskonzeptes der Kommune ist.

## 6.2 Welche Ziele werden verfolgt und wie ist die Zielerreichung gelungen?

Zentraler Bestandteil einer Social Media-Strategie ist die Formulierung der Ziele, die die Kommune mit dem Einsatz von Social Media erreichen will. Diese Ziele wurden ebenso abgefragt wie die Einschätzung, in welchem Maße diese Ziele erreicht wurden. Hier wird wieder zwischen dem externen und internen Einsatz unterschieden.

### *Extern*

Ziele, welche die antwortenden Kommunen mit Social Media verfolgen, sind die Verbesserung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, der Meinungs austausch mit Bürgern und die Stärkung der Bürgerbeteiligung. Darüber hinaus werden Social Media-Anwendungen auch vielfach genutzt, um Stimmungen aus der Bevölkerung aufzufangen, Sachverhalte richtig zu stellen und sich ganz allgemein als moderne Kommune zu präsentieren. Etwas seltener, aber dennoch von der Mehrzahl der Kommunen verfolgte Ziele, sind die Unterstützung des Personalmarketings und der Personalgewinnung sowie die Vernetzung mit Experten-Communities.

Angesichts der Antworten der Kommunen zur Zielerreichung verfestigt sich das bereits in der Befragung 2013 abzeichnende Bild, dass Social Media erfolgreich als ein weiterer Kanal zur Informationsverbreitung genutzt werden. 161 von 191 antwortenden Kommunen (84 Prozent) sehen das Ziel der Verbesserung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit als stark bzw. sehr stark erreicht an. Social Media-Instrumente als weiteren Vertriebskanal zur Informationsverbreitung einzusetzen, ist also eines der Top-Ziele beim externen Einsatz, d.h. es werden Informationen gestreut, ohne dadurch primär mit anderen Nutzern in den Dialog zu treten.

Überwiegend positiv wird die Zielerreichung außerdem für die Repräsentation nach außen als moderne Kommune, die Stärkung der Bürgerbeteiligung und den Meinungs austausch mit Bürgern sowie das frühzeitige Einfangen von Stimmungen aus der Bevölkerung beurteilt. Negativer fällt die Bilanz vor allem für die auch weniger häufig als Ziele benannten Themen wie die Vernetzung mit Experten-Communities und die Unterstützung des Personalmarketings aus. Beim Richtigstellen von Sachverhalten wird besonders häufig angegeben, dass die Ziele nur „teilweise“ erreicht wurden.

Insgesamt entsteht der Eindruck, dass Kommunen dann, wenn sie einmal mit der Nutzung von Social Media begonnen haben, in der Regel eine recht gute Bilanz bezüglich der Zielerreichung ziehen können. Angesichts der teils recht kurzen Erfahrungszeiten mit Social Media ist dies bemerkenswert.

Im Vergleich zu den Ergebnissen aus dem Jahr 2013 fallen vor allem zwei Dinge ins Auge: Zum einen gilt die Verbesserung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit weiterhin als das Ziel mit dem höchsten Zielerreichungsgrad. Zum anderen haben Social Media als „Stimmungsbarometer“ und als Instrument zur Stärkung der Bürgerbeteiligung an Bedeutung gewonnen, hier wird die Zielerreichung 2016 deutlich positiver eingeschätzt als 2013 (vgl. Abb. 21).



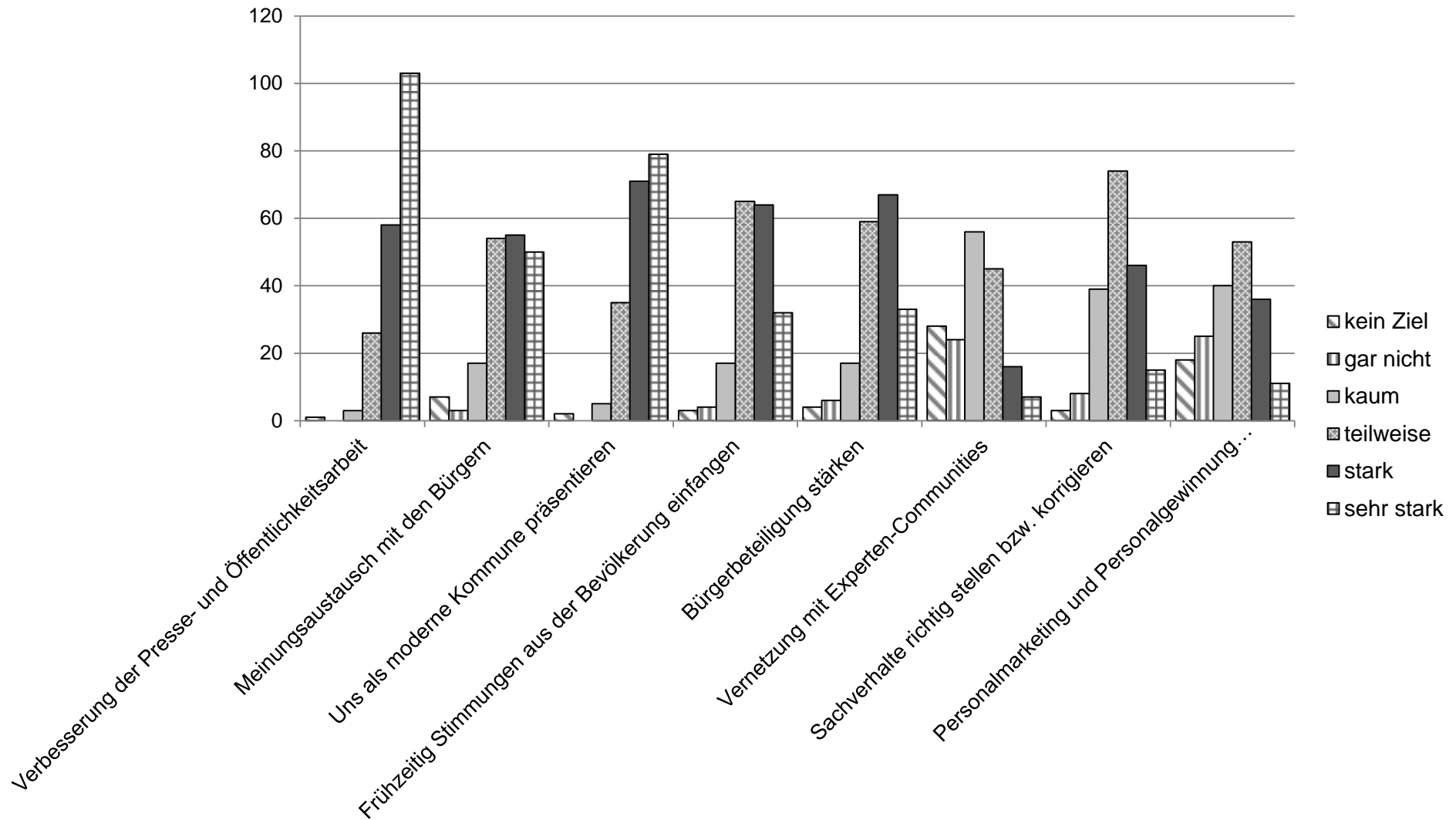


Abb. 21: Ziele und Zielerreichung von externen Social Media (absolute Zahlen)

### *Intern*

Mit dem Einsatz von Social Media-Instrumenten innerhalb der Verwaltung werden unterschiedliche Ziele verfolgt. Diese reichen von der besseren Verteilung interner Informationen und Dokumente, über die Förderung des internen Zusammenhalts bis hin zur Vereinfachung des internen Vorschlagswesens.

Ziel dieses Befragungsabschnitts ist es, zu analysieren, welche Ziele mit dem Einsatz von internen Social Media-Instrumenten angestrebt werden. Außerdem wurden die Kommunen danach gefragt, in welchem Umfang diese Ziele bisher erreicht worden sind.

Die Verteilung der Antworten zeigt, dass die Kommunen die verschiedenen, vorgeschlagenen Ziele in unterschiedlichen Ausprägungen als „erreicht“ betrachten (vgl. Abb. 22). Aus den in dieser Befragung erhaltenen Antworten wird deutlich, dass die Verbesserung des Wissensmanagements ein herausragendes Ziel ist. Insgesamt 20 Kommunen geben an, dieses Ziel in unterschiedlich starker Ausprägung erreicht zu haben. 15 antwortende Kommunen haben dieses Ziel „stark“ oder „sehr stark“ erreicht.

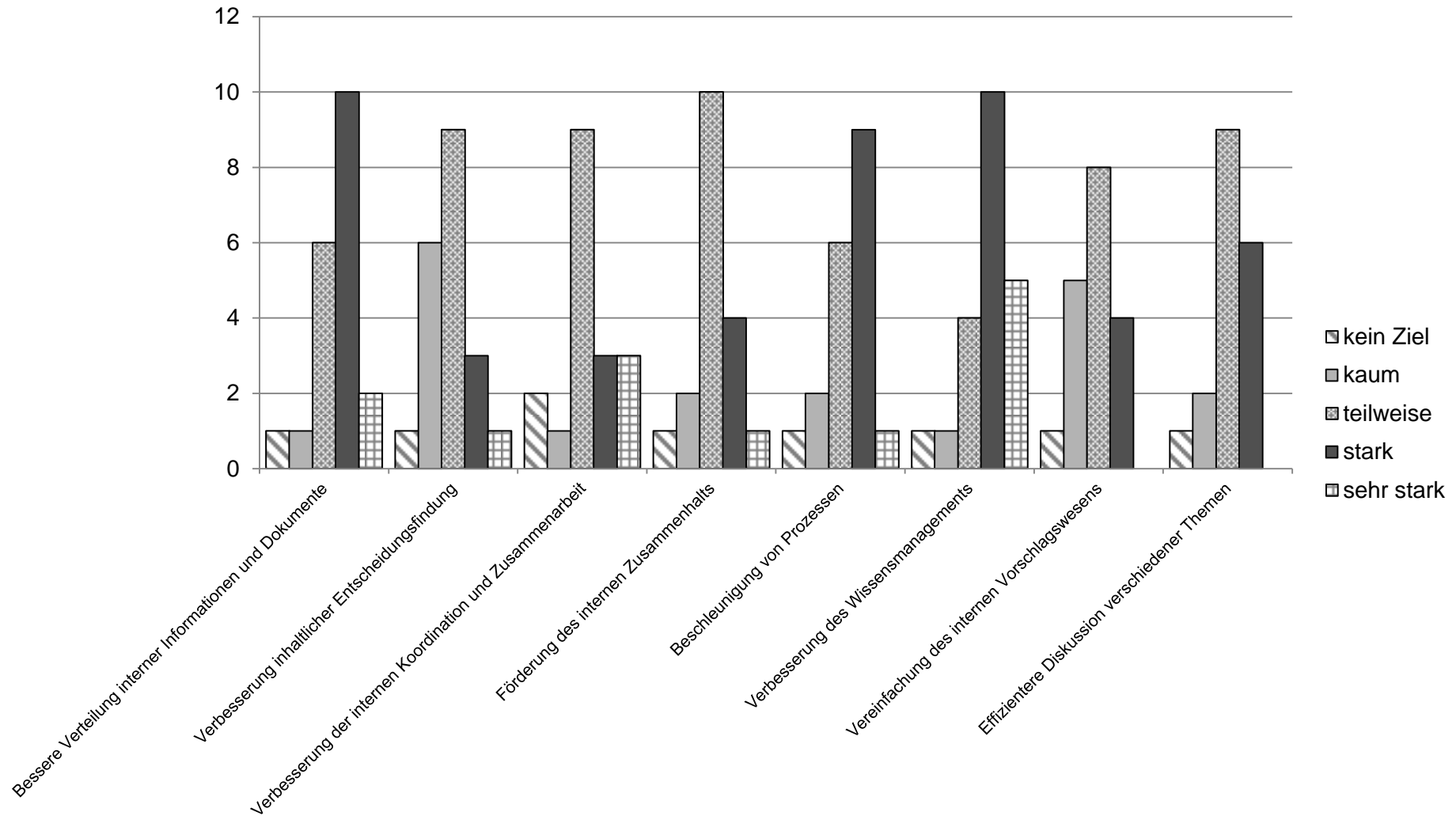


Abb. 22: Ziele und Zielerreichung von Social Media innerhalb der Verwaltung (absolute Zahlen)

Betrachtet man die weiteren Antworten der Kommunen zur Zielerreichung, verfestigt sich auch für den internen Einsatz das sich ebenfalls für den externen Einsatz abzeichnende Bild, dass Social Media als ein weiterer Kanal zur Informationsverbreitung genutzt werden (vgl. Kapitel 6.2 extern). 19 Kommunen nennen die bessere Verteilung interner Informationen und Dokumente als ein Ziel. Zwölf Kommunen betrachten dieses Ziel als „stark“ bzw. „sehr stark“ erreicht. Diese Antwort korreliert eng mit dem Antwortverhalten zum Thema „Wissensmanagement“ im Hinblick auf die Wissensverteilung in der Verwaltung.

Qualitätsmerkmale von Steuerungsprozessen werden mit der Antwortmöglichkeit zur „Verbesserung der inhaltlichen Entscheidungsfindung“ angesprochen. Auch dieses Ziel wird 19 Mal genannt. Allerdings betrachten hier lediglich vier Kommunen das Ziel als „stark“ bzw. „sehr stark“ erreicht. 15 Kommunen meinen, dieses Ziel bisher „kaum“ oder „teilweise“ erreicht zu haben.

Ähnlich verhält es sich mit der „Förderung des internen Zusammenhalts“. Zwar wird dieses Ziel insgesamt recht häufig als ein solches identifiziert (17 Nennungen), aber lediglich fünf Kommunen betrachten es als „stark“ oder „sehr stark“ erreicht. Zwölf Kommunen erklären, es „teilweise“ oder „kaum“ erreicht zu haben. Dies deutet auf einen Vorsprung der Erreichung technokratisch geprägter Ziele (z. B. Verteilung von Informationen und Dokumenten) gegenüber sozial-kommunikativ geprägter Ziele hin.

Wie beim externen Einsatz entsteht auch hier der Eindruck, dass Kommunen dann, wenn sie einmal mit der Nutzung von Social Media innerhalb der Verwaltung begonnen haben, in der Regel eine recht gute Bilanz bezüglich der Zielerreichung ziehen können. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen hinsichtlich des Einsatzes für externe Social Media (vgl. Kapitel 6.2 extern). Angesichts der teils recht kurzen Erfahrungszeiten mit internen Social Media und der teils zugewiesenen geringen Relevanz ist dies bemerkenswert.

### 6.3 Wer treibt den Einsatz von Social Media an?

Die Governance hängt eng mit strategischen Fragen des Social Media-Einsatzes in Kommunen zusammen. Es braucht Treiber, denen an der weiteren Etablierung der Social Media gelegen ist und die Ziele und Wege der Zielerreichung vor Augen haben. Die Frage ist also, wer Social Media unterstützt und somit motorisierend auf den externen und internen Einsatz wirkt.

#### Extern

Angesichts der im vorherigen Unterkapitel gezeigten großen Bedeutung von Social Media als Kanal für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ist es wenig überraschend, dass die Pressestelle am häufigsten (58 Prozent) als Treiber des externen Einsatzes von Social Media genannt wird. Von der Politik kommen fast ebenso häufig die Impulse, Social Media aufzubauen: 46 Prozent der Antwortenden nennen das Büro des (Ober-)Bürgermeisters oder Landrats als treibende Kraft und weitere 12 Prozent die Kommunalvertretung (Rat).

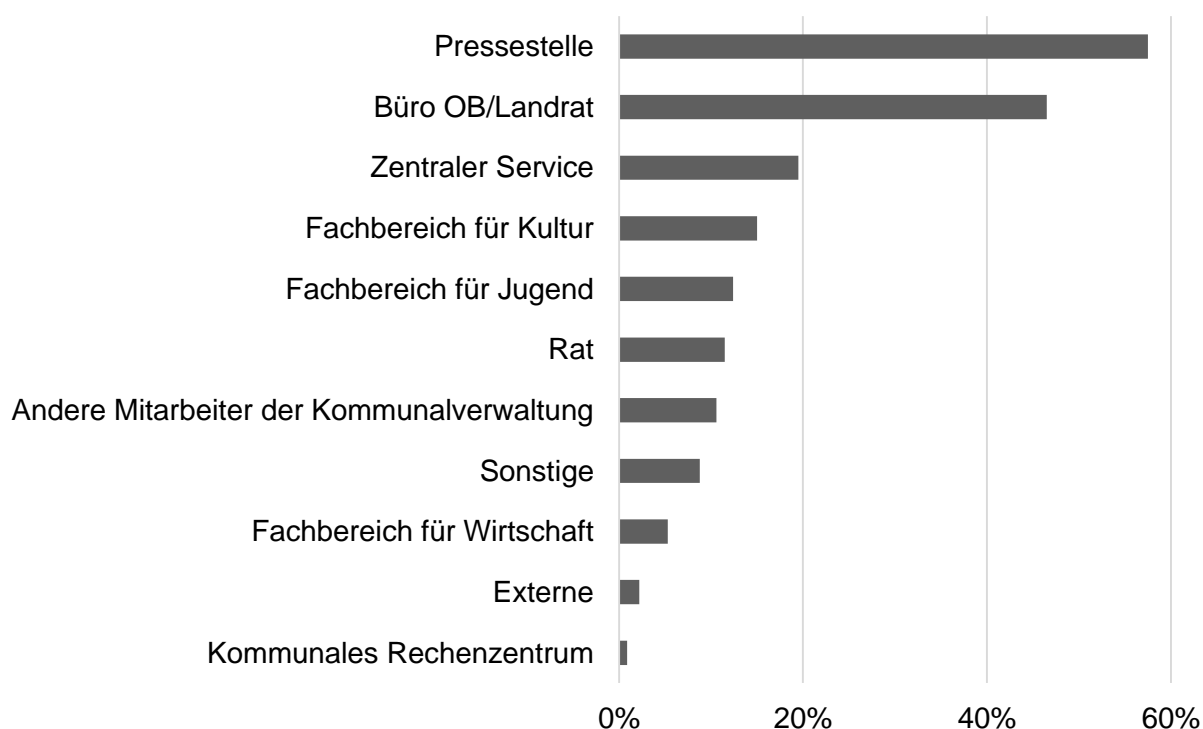


Abb. 23: Treibende Kräfte für den Einsatz von Social Media-Instrumenten<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Zentraler Service meint Zentrale Einheiten mit Verantwortlichkeit für Organisation, IT, E-Government, Personal etc.; Büro OB/Landrat steht für das Büro oder die Stabsstelle des (Ober-)Bürgermeisters bzw. Landrats.

Knapp ein Fünftel der antwortenden Kommunen benennt den Zentralen Service als wichtige treibende Kraft für den Social Media-Einsatz. Seltener kommt die Initiative aus einzelnen Fachbereichen. Wenn dann werden die Fachbereiche Kultur und Jugend genannt. Die kommunalen Rechenzentren und Externe werden nicht als große Treiber wahrgenommen (vgl. Abb. 23).

Im Vergleich zu 2013 wird die Pressestelle etwas seltener als treibende Kraft genannt (2013: 66 Prozent, 2016: 58 Prozent), während der (Ober)Bürgermeister/Landrat bzw. dessen Büro/Stabsstelle häufiger als Treiber auftreten (2013: 40 Prozent, 2016: 47 Prozent). Der Zentrale Service ist 2016 (20 Prozent) seltener die treibende Kraft als 2013 (27 Prozent). Für alle anderen potenziellen Treiber - wie die Fachbereiche oder der Rat - zeigen sich kaum Veränderungen. Einschränkend ist jedoch darauf hinzuweisen, dass bei dieser Frage in der Umfrage 2013 nicht zwischen externer und interner Nutzung differenziert wurde. Die damals höheren Werte für den Zentralen Service sind wahrscheinlich darauf zurückzuführen.

Als wesentliches Ergebnis lässt sich festhalten, dass die Nutzung von Social Media durch die Kommunalverwaltung vor allem durch die Politik und politiknahe Bereiche der Verwaltung (Pressestelle) gefördert wird. Social Media ist also keineswegs ein primär administratives oder technisches Thema, sondern wird als wesentliches Element für die Verknüpfung zwischen Politik, Verwaltung und Bürgern gesehen. Dies spiegelt sich auch in den Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten wider (vgl. Kapitel 3.2.1).

### *Intern*

Interne Social Media kommen im Vergleich deutlich seltener zum Einsatz. Es stellt sich die Frage, wer hier als Treiber in Betracht kommt und aktuell so gesehen wird. Da es mehrere Treiber in einer Kommunalverwaltung geben kann, waren bei dieser Frage Mehrfachnennungen möglich. Die Befragung zeigt, dass der Impuls für den Einsatz von Social Media innerhalb der Verwaltung zum großen Teil vom Zentralen Service (Organisation, IT, E-Government, Personal) ausgeht. Die Hälfte aller Antwortenden identifizieren ihn als Treiber von internen Social Media (18 Nennungen).

Jeweils zehn Kommunen (27 Prozent) sehen im Hauptverwaltungsbeamten bzw. in der Pressestelle einen wichtigen Treiber. Verwaltungsnahen Stellen oder Externe werden nicht als Treiber für den Einsatz von Social Media innerhalb der Verwaltung gesehen. Auch die kommunalen Rechenzentren sind hier nach Ansicht der Antwortenden keine Treiber.

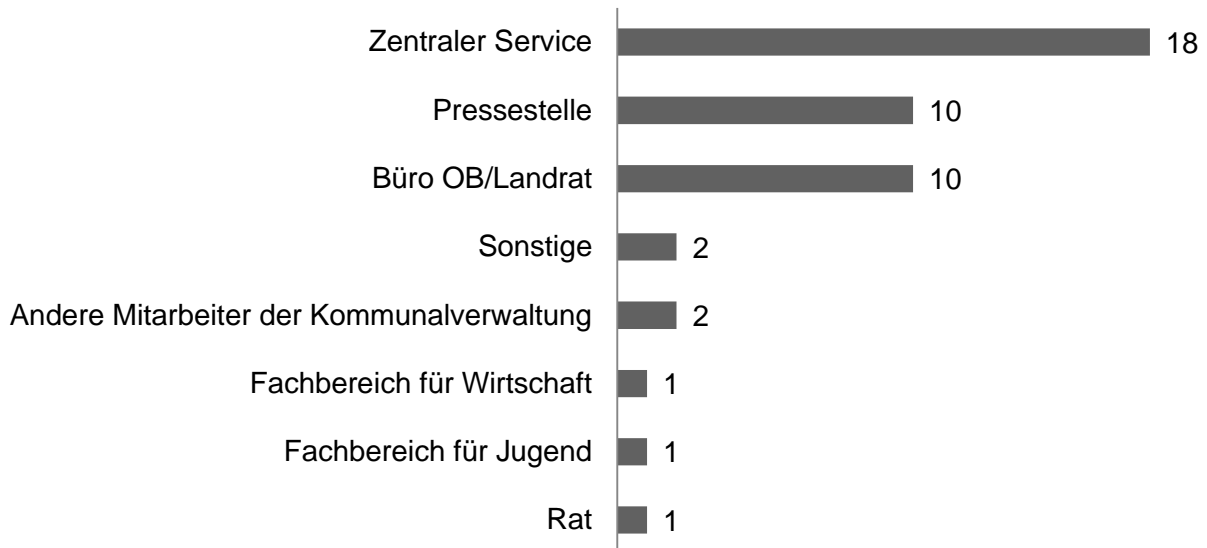


Abb. 24: Treibende Kräfte für den Einsatz von Social Media-Instrumenten innerhalb der Verwaltung (absolute Zahlen)<sup>13</sup>

#### 6.4 Welche Rahmenbedingungen und Regeln existieren?

Rahmenbedingungen gehören, so auch das Ergebnis der Befragung von 2013, zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren bei der Nutzung der Social Media in den Kommunen. Als der wichtigste Faktor wurde damals die Unterstützung durch die Politik identifiziert, weil nur dadurch eine weitreichende Öffnung der Kommunen ermöglicht wird.

Gegenstand der Befragung war die Ausgestaltung der folgenden Erfolgsfaktoren:

- Der offensive Einsatz durch den Oberbürgermeister oder den Landrat,
- die Unterstützung durch die politisch Verantwortlichen,
- die Ressourcenverfügbarkeit,
- ein Schulungsangebot für die Beschäftigten.

Im Ergebnis beklagen fast die Hälfte der Kommunen (135 von 307) den Mangel an Ressourcen. 41 Prozent (108) vermissen die Unterstützung durch die Politik bei ihrer Arbeit für den Social Media-Einsatz in ihrer Kommune. 29 Prozent der Kommunen (84) halten den Einsatz des Oberbürgermeisters bzw. des Landrats für Social Media für nicht ausreichend. 78 Prozent (231 von 297) der antwortenden Kommunen sehen einen Mangel beim spezifischen Schulungsangebot in ihrer Kommune (vgl. Abb. 25).

<sup>13</sup> Zentraler Service meint Zentrale Einheiten mit Verantwortlichkeit für Organisation, IT, E-Government, Personal etc.; Büro OB/Landrat steht für das Büro oder die Stabsstelle des (Ober-)Bürgermeisters bzw. Landrats.

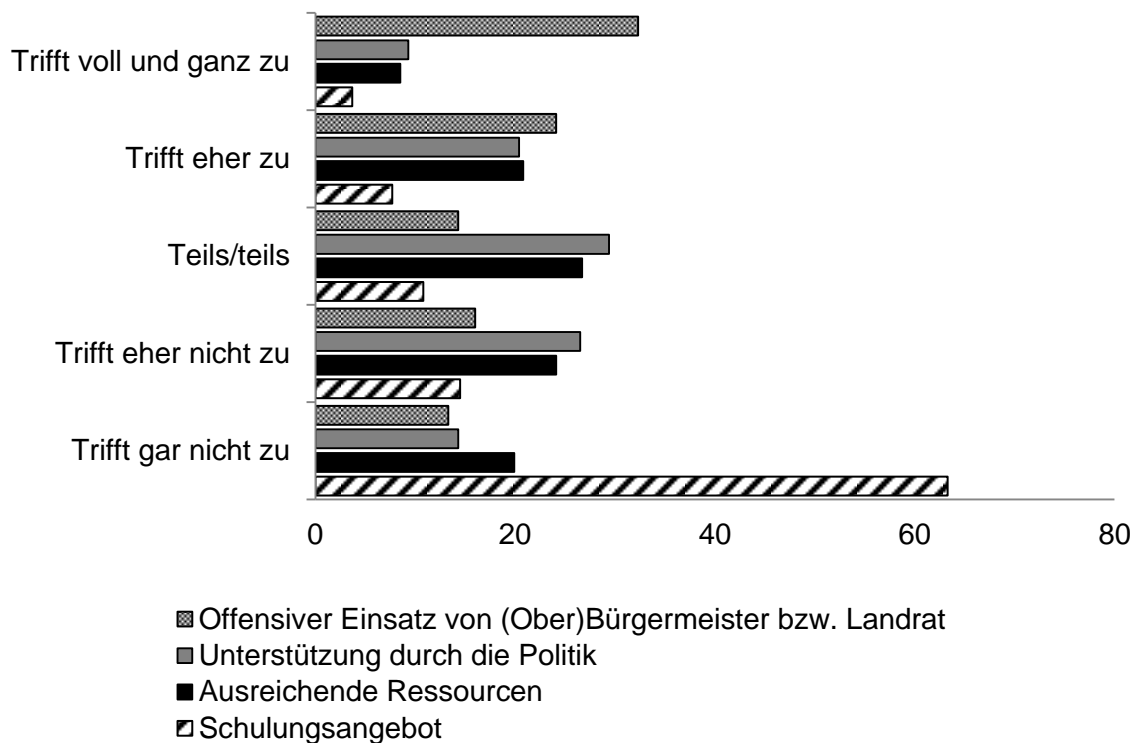


Abb. 25: Ausprägung wesentlicher Rahmenbedingungen für den Social Media-Einsatz (Prozent)

Der Mangel an Ressourcen wurde im Rahmen der ersten Befragung (2013) häufiger genannt: Damals waren es 58 Prozent. Auch die Unterstützung durch die Politik fehlte vor drei Jahren noch deutlicher: Während sich 2013 50 Prozent der befragten Kommunen von der Verwaltungsführung unterstützt fühlten, sind es heute 60 Prozent. Schulungsangebote zur Arbeit mit Social Media boten damals 18 Prozent der Kommunen an (22 Prozent in 2016).

Zu den Rahmenbedingungen gehört auch die Frage der privaten Nutzung von Social Media. 35 Prozent der Kommunen geben an, dass sie eine Social Media-Richtlinie bzw. Social Media-Dienstanweisung für ihre Beschäftigten erarbeitet haben. Ein Fünftel will in diesem Punkt in 2016 noch nachziehen. 87 Prozent der Kommunen (82 Prozent in 2013) erlauben ihren Beschäftigten nicht die private Nutzung von Social Media-Instrumenten während der Arbeitszeit.

Eine ausgewogene Nutzungsrichtlinie scheint jedoch geeignet, die Affinität der Beschäftigten zu Social Media und ihre Bereitschaft, sich an ihrem Arbeitsplatz mit diesen Instrumenten auch für kommunale Zwecke einzusetzen, zu fördern.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> So hat die Freie Hansestadt Bremen in ihrer IT-Strategie hier einen entspannten Standpunkt eingenommen: „Die Verwaltung wird die Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach angemessener, schneller und zuverlässiger IT erfüllen. Dabei wird es notwendigerweise zu neuen Definitionen von ‚dienstlichem‘ und ‚privatem‘ Nutzen der IT kommen. Die Grenzen zwischen ‚dienstlicher‘ und ‚privater Nutzung‘ der IT werden durchlässiger.“ (Freie Hansestadt Bremen 2014, S. 16).



## 7 Ausblick: Weitere Planungen der Kommunen

Um die zukünftige Entwicklung des Social Media-Einsatzes besser abschätzen zu können und aktuelle Trends zu identifizieren, wurden die Kommunen nach ihren Planungen für das Jahr 2016 befragt. Planungen zu allen bislang geschilderten Aspekten, also dem Umfang und der Art der Social Media, dem Social Media-Management sowie der Social Media-Strategie, werden ersichtlich.

### 7.1 Externer Einsatz

Wie in Kapitel 3.1.1 gezeigt werden konnte, ist der externe Einsatz von Social Media in den Kommunen bereits weit verbreitet. Gleichzeitig wurden erhebliche Unterschiede je nach Größe der Kommunen deutlich: Große Städte nutzen Social Media zu nahezu 100 Prozent, während sehr kleine Kommunen diese Instrumente vielfach nicht nutzen. Die Angaben zu den Planungen für 2016 zeigen, dass es in allen kleineren Größenklassen einige Kommunen gibt, die noch in diesem Jahr mit der Nutzung von Social Media-Instrumenten neu beginnen wollen (vgl. Tab. 7 und Tab. 8). Zusammen mit dem Vergleich der Nutzerzahlen zwischen 2013 und 2016 (vgl. Kapitel 3.1.1) verdeutlicht dies, dass die Kommunen Social Media-Anwendungen zunehmend als ein relevantes Mittel zur Kommunikation und Zusammenarbeit mit Bürgern, Vereinen, Unternehmen und anderen Verwaltungen erkennen und insbesondere kleinere Kommunen versuchen, den Vorsprung der größeren Städte und Kreise aufzuholen.

Größenklassen nach Einwohnerzahl	In Planung für 2016	Insgesamt antwortende Städte und Gemeinden
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 1: mehr als 400.000	0	10
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 2: 200.000 bis 400.000	0	13
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 3: 100.000 bis 200.000	0	16
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 4: 50.000 bis 100.000	3	33
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 5: 25.000 bis 50.000	8	62
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 6: 10.000 bis 25.000	8	120
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 7: weniger als 10.000	3	35
Gesamt	22	289

Tab. 7: Geplante Erstnutzung von Social Media für den externen Einsatz in Städten und Gemeinden nach Größenklasse (absolute Zahlen)

Größenklassen nach Einwohnerzahl	In Planung für 2016	Insgesamt antwortende Landkreise
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 1: mehr als 250.000	0	15
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 2: 150.000 bis 250.000	0	6
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 3: bis 150.000	2	22
Gesamt	2	43

Tab. 8: Geplante Erstnutzung von Social Media für den externen Einsatz in Landkreisen nach Größenklasse (absolute Zahlen)

Bezüglich der Instrumente, die für den externen Einsatz genutzt werden sollen, zeichnet sich in den Planungen für 2016 ein klares Bild ab (vgl. Abb. 26):

- Bei Wikis, Foren und Blogs sind in fast 80 Prozent der antwortenden Kommunen keine Änderungen geplant oder keine Planungen vorhanden.
- Hingegen zeigt sich bezüglich der gebräuchlicheren Sozialen Netzwerke wie Facebook ein bipolares Bild. Eine Hälfte der Kommunen plant trotz des bereits hohen Niveaus einen Neuaufbau bzw. Ausbau, während die andere Hälfte keine Änderung beabsichtigt oder keine Planung hierzu hat.

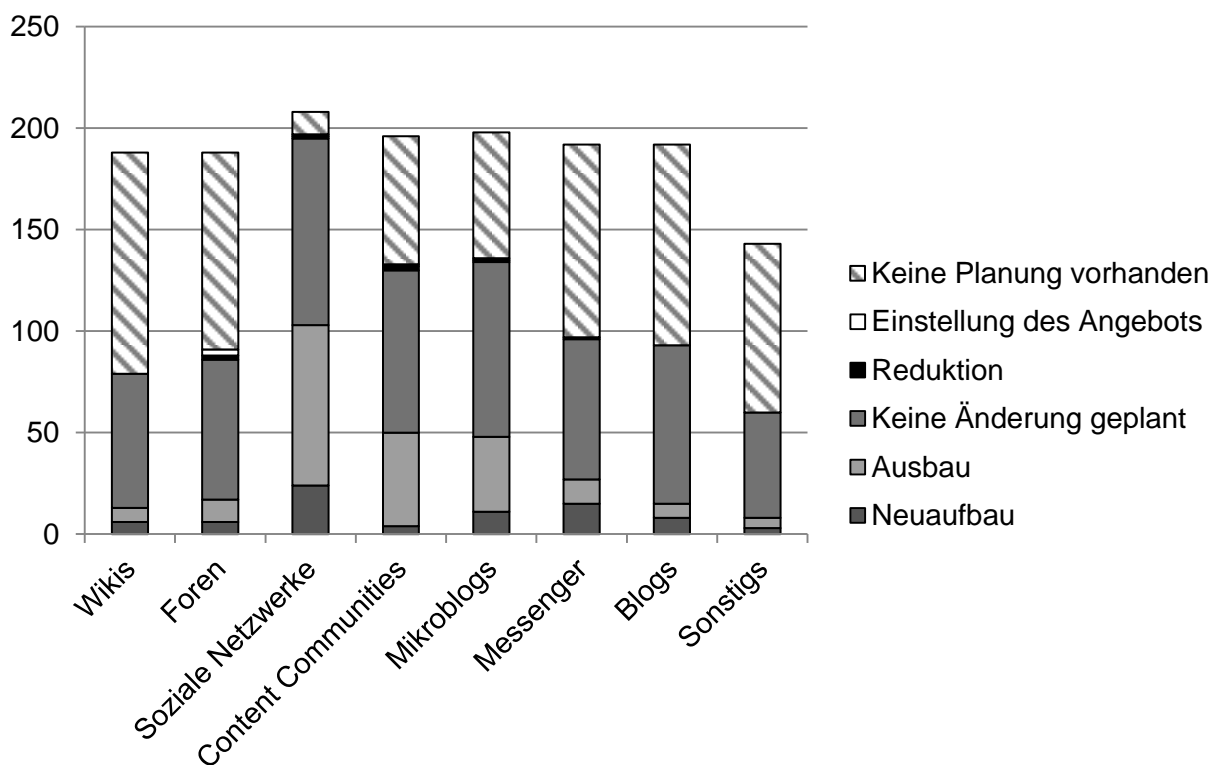


Abb. 26: Weitere Planung des externen Einsatzes von Social Media (absolute Zahlen)

## 7.2 Interner Einsatz

Aktuell liegt die interne Nutzung von Social Media noch weit hinter dem externen Einsatz zurück. Dies zeigen auch für die Zukunft die Antworten der Kommunen dazu, ob sie Planungen verfolgen, den internen Einsatz aufzubauen.

Größenklassen nach Einwohnerzahl	In Planung für 2016	Insgesamt antwortende Städte und Gemeinden
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 1: mehr als 400.000	0	10
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 2: 200.000 bis 400.000	0	13
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 3: 100.000 bis 200.000	1	16
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 4: 50.000 bis 100.000	1	33
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 5: 25.000 bis 50.000	3	62
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 6: 10.000 bis 25.000	3	120
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 7: weniger als 10.000	1	35
Gesamt	9	289

Tab. 9: Geplante Erstnutzung von Social Media für den internen Einsatz in Städten und Gemeinden nach Größenklasse (absolute Zahlen)

Größenklassen nach Einwohnerzahl	Externer Einsatz von Social Media	Insgesamt antwortende Landkreise
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 1: mehr als 250.000	0	15
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 2: 150.000 bis 250.000	0	6
KGSt <sup>®</sup> -Größenklasse 3: bis 150.000	1	22
Gesamt	1	43

Tab. 10: Geplante Erstnutzung von Social Media für den internen Einsatz in Landkreisen nach Größenklasse (absolute Zahlen)

Hinsichtlich der Planungen bezüglich des internen Einsatzes von Social Media halten sich die antwortenden Kommunen zurück. Mehrheitlich wird geäußert, dass es keine Planung gibt oder keine Änderung angestrebt wird (vgl. Abb. 27).

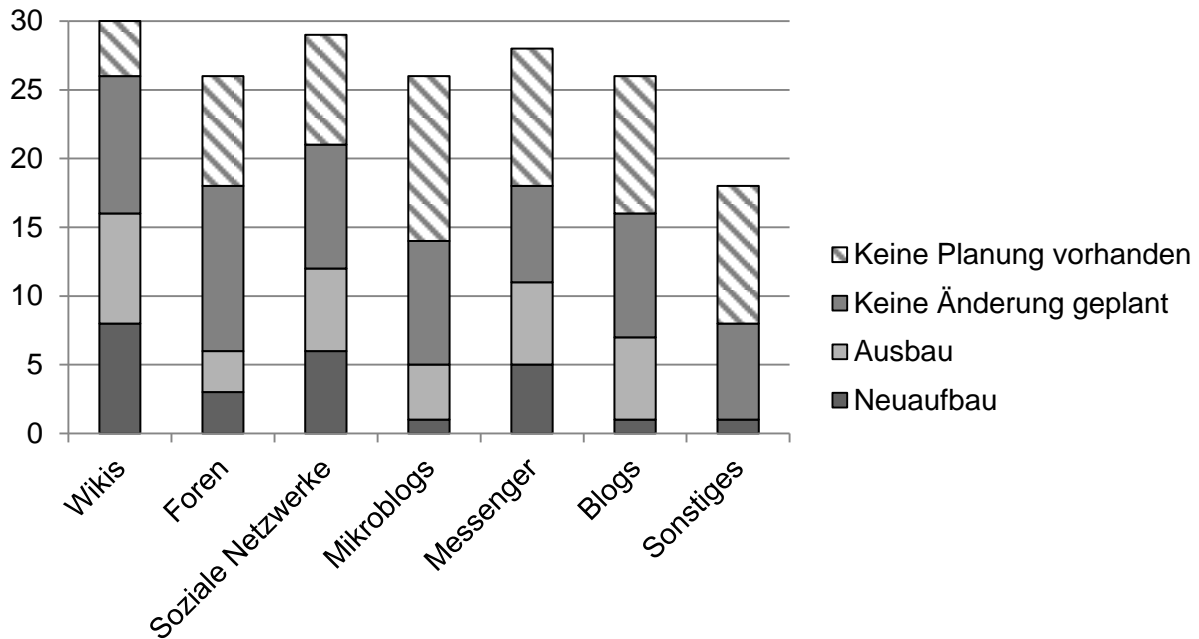


Abb. 27: Weitere Planung des internen Einsatzes von Social Media (absolute Zahlen)

Von den Kommunen, die Social Media intern nutzen, will die Hälfte Wikis aus- bzw. neuaufbauen. Für Netzwerke analog Facebook scheint sich auch mit Blick auf den erreichten Stand eine Sättigung eingestellt zu haben. In Bezug auf Neuplanungen sind die Kommunen zurückhaltend. Twitter, Blogs und Messenger sollen eher sekundär ausgebaut werden.

### 7.3 Social Media-Management

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass es in einigen Feldern des strategischen und operativen Social Media-Managements noch Entwicklungspotenziale gibt. So sollte die Entwicklung einer Social Media-Strategie mehr in den Fokus rücken. Social Media lassen sich nur dann wirkungsorientiert einsetzen, wenn Ziele klar formuliert sind und sich die Aktivitäten im operativen Social Media-Management daran ausrichten. Dazu gehören auch Regelungen zum Social Media-Einsatz, etwa hinsichtlich der privaten Nutzung.

Im Bereich des operativen Managements spielen außerdem die Redaktionszeiten eine wichtige Rolle. Erforderlich sind Regelungen zur Betreuung des Social Media-Angebots, auch außerhalb der Öffnungszeiten. Den zielorientierten Kurs halten Kommunen dann, wenn sie ein Social Media-Monitoring betreiben. Auch dieses kann den Ergebnissen nach noch weiter professionalisiert werden. Daher wurden die Kommunen befragt, wie ihre Planungen im Bereich des Social Media-Managements aussehen.

17 Prozent (36) der Kommunen wollen noch in 2016 eine schriftliche und verbindliche Social Media-Strategie verabschieden, womit sich die Zahl der strategisch agierenden Kommunen der Hälfte annähert. Social Media-Richtlinien, mit denen die private Nutzung von Social Me-

dia-Instrumenten geregelt wird, wollen 36 Kommunen (19 Prozent) noch in 2016 einführen. Hier ist eine stärkere Verankerung der Arbeit mit den Social Media in den Kommunen zu erwarten.

16 Kommunen (8 Prozent) beabsichtigen in 2016, ein Monitoring-System einzuführen, was den Social Media-Einsatz deutlich professionalisiert, da die Reaktion der Bürger aufgenommen und ausgewertet werden können. Zwei Kommunen planen, auch außerhalb der normalen Öffnungszeiten auf Meldungen, Informationen oder Kontaktaufnahmen mit Hilfe der Social Media zu reagieren.

## 8 Fazit

Social Media sind beliebte Instrumente, um Kommunikation, Vernetzung und Zusammenarbeit einfacher zu gestalten. Die Kommunikation über Social Media ist direkt, persönlich und emotional. Es geht nicht nur um den sachlichen Austausch, sondern auch um Momente, die Menschen in Wort, Bild oder Ton miteinander teilen.

Die Instrumentenlandschaft ist bunt. Neben den bekannten großen sozialen Netzwerken wie Facebook, Xing oder LinkedIn kommen immer wieder neue Plattformen auf den Markt. Alle haben eins gemeinsam: Sie bringen Menschen mit ähnlichen Interessen zusammen - ganz gleich, ob beruflich, privat, weltweit, auf lokaler oder regionaler Ebene.

In 2016 haben Cassini Consulting, die KGSt und das Fachgebiet Public Management der Universität Kassel zum zweiten Mal eine Befragung zur Nutzung von Social Media in deutschen Kommunen durchgeführt. An der Befragung haben 332 der 1.744 angeschriebenen Kommunen teilgenommen (Rücklaufquote: ca. 19 Prozent).

Die Ergebnisse der Befragung zeigen,

- wie viele Kommunen Social Media einsetzen,
- welche Social Media-Instrumente Kommunen zur internen und externen Kommunikation und Zusammenarbeit nutzen
- welche Ziele sie damit verfolgen und
- welche Strategien dabei eingesetzt werden (Social Media Management).

Durch einen vergleichbaren Aufbau der Fragen kann die aktuelle Befragung mit den Ergebnissen der Befragung aus dem Jahr 2013 verglichen werden. Im Unterschied zu 2013 stehen die Themen Flüchtlinge und Integration aktuell weit oben auf der Tagesordnung in Kommunen. Daher haben wir auch dieses Einsatzfeld und damit verbundene Nutzenszenarien in die Befragung einbezogen.

### *Zentrale Erkenntnisse zum externen Einsatz von Social Media*

Der Anteil der Kommunen, die Social Media für die externe Kommunikation und Zusammenarbeit einsetzen, steigt weiter. 64 Prozent der antwortenden Kommunen nutzen 2016 Social Media. 2013 waren es 54 Prozent. Damit sind Social Media ein relevanter Kanal, um Bürger, Vereine oder Unternehmen zu erreichen. Umgekehrt eröffnen Kommunen damit einen weiteren Kanal, über den sie für Externe erreichbar sind.

Fast zwei Drittel der antwortenden Kommunen nutzen Social Media seit mehr als zwei Jahren. Knapp ein Viertel setzen sie sogar schon über vier Jahre ein. Der erste „Hype“ von Social Media, der sich durch eine Vielzahl recht neuer Nutzer in kurzer Zeit auszeichnete, scheint vorbei. Dennoch haben Social Media auch in den vergangenen zwei Jahren weiterhin Zulauf aus den - insbesondere kleineren - Kommunen erhalten.

Etwa 36 Prozent der antwortenden Kommunen nutzen keine Social Media-Instrumente. Die zentralen Gründe dafür sind vor allem fehlende Ressourcen, fehlende Kontrolle über Inhalte oder fehlende Rechtssicherheit. In allen drei Fällen wird also eine „Mangelsituation“ empfunden. Die „fehlende Kontrolle über Inhalte“ wurde dabei 2013 noch häufiger genannt (2013: 59 Prozent; 2016: 44 Prozent).

Am beliebtesten sind Soziale Netzwerke, gefolgt von Content Communities und Mikroblogs. Dies entspricht der allgemeinen Beobachtung, dass insbesondere Soziale Netzwerke, jeweils mit unterschiedlichen Nutzenschwerpunkten, Alltagsinstrumente sind.

Wie schon bei der ersten Befragung in 2013 wird deutlich, dass Social Media im Wesentlichen als weiterer Informationskanal betrachtet werden, beispielsweise um auf Veranstaltungen hinzuweisen oder um über Besuche der politischen Vertretungen zu informieren. Social Media werden insbesondere dann zu einem Informationskanal, wenn dort ausschließlich Pressemitteilungen veröffentlicht werden. Zu dieser Art der Nutzung bringen eine Reihe von Kommunen freie Kommentare an. Die Angaben über die Zielsetzungen und die Einschätzung der Zielerreichung verstärken noch einmal dieses Bild: Spitzenreiter ist die Verbesserung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Treiber für Social Media sind dementsprechend zumeist die örtlichen Pressestellen oder das Büro des Hauptverwaltungsbeamten.

Die Krisenkommunikation gewinnt im Vergleich zur Befragung 2013 weiter an Gewicht. Ein Grund dafür ist sicherlich, dass vergangene Krisen- und Notsituationen gezeigt haben, dass mit Social Media in kurzer Zeit große Reichweiten erzielt werden können. Außerdem kann die Kommunikation auf einer sehr persönlichen Ebene, auch mit einzelnen Bürgern und Betroffenen, stattfinden. Diese Kommunikationsziele spiegeln sich in der Verwendung von Social Media im kommunalen Flüchtlingsmanagement wider. 36 Prozent (51) der antwortenden Kommunen setzen sie dort ein. Sie wollen über die Situation aufklären, ein Stimmungsbild der Bevölkerung erhalten und auf Ängste und Sorgen schneller reagieren.

Durch emotionale Botschaften sowie Nachrichten, die eine gewisse „Exklusivität“ aufweisen und deutlich schneller sind, heben Social Media sich von anderen Informations- und Kommunikationskanälen ab. Kommunen nutzen diese Art der Kommunikation. 172 Kommunen sagen, sie möchten einen Einblick hinter die Kulissen - in die Arbeit der Stadtverwaltung - geben. Auch Impressionen, wie z. B. der Regenbogen über der Stadt, liegen im Trend. Warum sie dies tun, bleibt in dieser Studie unbeantwortet. Möglicherweise verfolgen Kommunen damit ein Social Media-Marketing: Eindrücke mitten aus dem Leben und aus der Stadtgesellschaft sollen ein „Wir-Gefühl“ erzeugen und die Bindung zur Kommune als Lebens-, Arbeits- oder Urlaubsraum stärken.

Kommunen, die umfassend auf Social Media aktiv sind, kommen nicht umhin, ein Social Media-Management aufzubauen. Damit wird u. a. die Koordinierung und Betreuung der Social Media-Kanäle gesteuert. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass sich viele Kommunen darüber im Klaren sind, dass Social Media-Nutzer hohe Erwartungen an die Reaktionsgeschwindigkeit der Verwaltung stellen. Die Mehrheit der Kommunen antwortet innerhalb eines Tages auf Fragen oder Kommentare der Social Media-Nutzer. Insgesamt 83 Prozent der antwortenden Kommunen reagieren immer oder manchmal auch außerhalb der Öffnungszeiten, je nach Relevanz und Brisanz der Nachricht.

Auf die Frage, inwiefern sich die Social Media-Aktivitäten in eine Strategie einfügen, ergibt sich ein durchwachsenes Bild. Mit 57 Prozent überwiegt der Anteil an Kommunen, der über keine explizite Social Media-Strategie verfügt und im aktuellen Jahr auch keine Einführung einer solchen Strategie plant. 24 Prozent geben an, eine solche zu haben und 18 Prozent planen die Erstellung noch in 2016. Dies deutet darauf hin, dass sich ein wirkungsorientierter, an Zielen ausgerichteter Einsatz von Social Media in den Kommunen noch nicht flächendeckend durchgesetzt hat, aber in wachsendem Maße verfolgt wird. In der Konsequenz führen auch nur 41 Prozent der antwortenden Kommunen ein systematisches Monitoring durch, um die Wirkung der Social Media-Aktivitäten gezielt zu messen und darauf die Inhalte abzustimmen. Kommunen machen sich hier also auf den Weg, sind aber zum Großteil noch nicht umfassend aufgestellt.

#### *Zentrale Erkenntnisse zum internen Einsatz von Social Media*

Anders als in der Kommunikation mit Bürgern, Unternehmen oder Vereinen werden Social Media intern, beispielsweise in Form von Social Intranets, kaum eingesetzt (9 Prozent). Aus Sicht der Befragten liegt dies vor allem an fehlenden Ressourcen (43 Prozent). 40 Prozent der antwortenden Kommunen sehen zudem keinen klaren Nutzen in der internen Verwendung von Social Media. Weitere 27 Prozent sagen, dass sich niemand des Themas annimmt. Wenngleich Social Media in der Wirtschaft schon häufig unternehmensintern eingesetzt werden und der Markt an dafür geeigneten Produkten weiterwächst, geht der Einsatz in Kommunen nur schleichend voran.

Die wenigen Kommunen, die bereits intern Social Media-Instrumente einsetzen, sehen deren Potenzial vor allem für die Verbesserung des Wissensmanagements. 15 von 20 Kommunen geben an, dieses Ziel „stark“ oder „sehr stark“ erreicht zu haben. Auch intern werden Social Media zudem häufig als ein Instrument zur Informationsverbreitung genutzt: die bessere Verteilung interner Informationen und Dokumente nimmt mit Rang zwei eine prominente Stelle für die Zielsetzung und -erreichung von Social Media innerhalb der Verwaltung ein. Eine andere Nutzendimension ist die Stärkung des Zusammenhalts innerhalb der Verwaltung durch Social Media als Kommunikations- und Netzwerkinstrumente. Dieses Ziel wird nur teilweise erreicht. Es bleibt zu beobachten, wie sich der Einsatz interner Social Media in der kommenden Zeit entwickeln wird und wie die Potenziale auch innerhalb der Verwaltung effektiv genutzt werden. Treiber für die interne Social Media-Nutzung ist in erster Linie der Zentrale Service, bei welchem auch meist die fachliche Zuständigkeit gesehen wird.



### *Schlussbetrachtung*

Der Einsatz von Social Media hat sich innerhalb der letzten drei Jahre in Kommunen weiter stabilisiert. Dennoch lässt sich zusammenfassend sagen, dass die Potenziale für den externen Einsatz noch nicht ausgeschöpft sind und Mehrwerte durch den internen Einsatz bislang kaum generiert wurden.

Soziale Netzwerke setzen Kommunen extern am häufigsten ein. Genutzt werden sie vorwiegend als „klassischer“ Informationskanal. Dabei steigt die Nutzung zur Kommunikation auch außerhalb der Öffnungszeiten, was Social Media-Instrumente von den klassischen Kommunikationsinstrumenten abhebt.

Zwar wird die besondere emotionale Note der Kommunikation erkannt und im Monitoring einbezogen, wenn es etwa darum geht, mehr über Ängste und Sorgen der Bürger zu erfahren. Jedoch wird diese Funktion von Social Media nur von der Minderheit der Kommunen gezielt und strategisch eingesetzt.

Die übergreifende Aufgabe für die kommenden Jahre sollte es sein, eben diese Potenziale, die Social Media von klassischen Kommunikationsmedien unterscheiden, systematischer zu nutzen und mehrwertstiftend einzusetzen. Ein „Experimentieren“ gehört neben einer Strategie hinsichtlich der Ziele, Zielgruppen und Inhalte sicherlich auch dazu. Ein Social Media-Monitoring kann das entsprechend unterstützen, sofern es ausgebaut wird.

Ob sich Social Media auch innerhalb der Verwaltung durchsetzen, wird sich in den nächsten Jahren zeigen. Viele der von den antwortenden Kommunen angestrebten und erreichten Ziele zeigen allerdings in diese Richtung. Wichtig ist dafür ein ganzheitliches Konzept im Rahmen eines kollaborativen Wissens- und Prozessmanagements.

## 9 Literaturverzeichnis

### KGSt®-Arbeitsergebnisse

M 1/2014 Wie nutzen Kommunen Social Media?  
*Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20140127A0018*

### Weitere Literatur, Fundstellen, Quellen, Datensammlungen

*Allianz-Versicherung (Hrsg.)*

Studie Kundenservice im Social Web. Die Uhr im Blick. 2014.

[https://www.allianzdeutschland.de/kundenservice-im-social-web-die-uhr-im-blick/id\\_73668668/index](https://www.allianzdeutschland.de/kundenservice-im-social-web-die-uhr-im-blick/id_73668668/index)

(Zugriff: 10.10.2016)

*Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (Hrsg.)*

Social Media. In: BBK. Bevölkerungsschutz, Heft 3/2014, S. 2-29.

[http://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/Publikationen/Publ\\_magazin/bsmag\\_3\\_14.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/Publikationen/Publ_magazin/bsmag_3_14.pdf?__blob=publicationFile)

(Zugriff: 10.10.2016)

*Cassini Consulting, ifib, KGSt® (Hrsg.)*

Studie: Wie nutzen Kommunen Social Media? 2014.

*Freie Hansestadt Bremen / Die Senatorin für Finanzen (Hrsg.)*

Informationstechnologie Strategie der Freien Hansestadt Bremen. 2014.

[http://senatspressestelle.bremen.de/sixcms/media.php/13/20140507\\_IT\\_Strategie\\_FHB2014.pdf](http://senatspressestelle.bremen.de/sixcms/media.php/13/20140507_IT_Strategie_FHB2014.pdf)

(Zugriff 10.10.2016)

*Haro-de-Rosario, Arturo; Sáez-Martín, Alejandro; Caba-Pérez, María del Carmen*

Using social media to enhance citizen engagement with local government. Twitter or Facebook? In: *New Media & Society*, 2016, May 9 (online first), S. 1-21.

<http://nms.sagepub.com/content/early/2016/05/05/1461444816645652.abstract>

(Zugriff 10.10.2016)

*Jungherr, Andreas; Jürgens, Pascal*

Twitter-Nutzung in den Bundestagswahlkämpfen 2009 und 2013 im Vergleich. In: Tenscher, Jens; Rußmann, Uta (Hrsg.). *Vergleichende Wahlkampfforschung. Studien anlässlich der Bundestags- und Europawahlen 2013 und 2014*. Wiesbaden: Springer VS 2016, S. 155-174.

*Oliveira, Gustavo Henrique Maultasch; Welch, Eric W.*

Social Media Use in Local Government. Linkage of Technology, Task, and Organizational Context. In: Government Information Quarterly, Heft 4/2013, S. 397-405.

[https://www.researchgate.net/profile/Gustavo\\_Maultasch\\_de\\_Oliveira/publication/259131974\\_Social\\_Media\\_Use\\_in\\_Local\\_Government\\_Linkage\\_of\\_Technology\\_Task\\_and\\_Organizational\\_Context/links/5583059508ae4738295b6e82.pdf?inViewer=0&pdfJsDownload=0&origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Gustavo_Maultasch_de_Oliveira/publication/259131974_Social_Media_Use_in_Local_Government_Linkage_of_Technology_Task_and_Organizational_Context/links/5583059508ae4738295b6e82.pdf?inViewer=0&pdfJsDownload=0&origin=publication_detail)

(Zugriff 10.10.2016)

*Schmidt, Jan-Hinrik*

Social Media. Wiesbaden: Springer VS 2013 (Medienwissen kompakt).

*Tippelt, Florian; Kupferschmitt, Thomas*

Social Web. Ausdifferenzierung der Nutzung - Potenziale für Medienanbieter. In: Media Perspektiven, Heft 10/2015, S. 442-452.

[http://www.ard-werbung.de/fileadmin/user\\_upload/media-perspektiven/pdf/2015/10-15\\_Tippelt\\_Kupferschmitt.pdf](http://www.ard-werbung.de/fileadmin/user_upload/media-perspektiven/pdf/2015/10-15_Tippelt_Kupferschmitt.pdf)

(Zugriff 10.10.2016)

*Zeh, Reimar*

Wie viele Fans hat Angela Merkel? Wahlkampf in Social Network Sites. In: Holtz-Bacha, Christina (Hrsg.). Die Massenmedien im Wahlkampf. Das Wahljahr 2009. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften 2010, S. 245-257.

## Autoreninformation

Diese Studie „Wie nutzen Kommunen Social Media?“ wurde von einem Team aus Wissenschaftlern und Praktikern erstellt. An der Studie und dem Bericht haben die folgenden Personen mitgewirkt.

**Dr. Helmut Drüke** ist Senior Consultant der Cassini Consulting GmbH. Sein Hauptbetätigungsfeld ist die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung mit E-Government. Er hat als Forscher und Berater in diesem Bereich Projekte für Kommunen, Bundesländer und für die Bundesregierung durchgeführt.

**Anika Krellmann** ist Referentin der KGSt<sup>®</sup> im Programmbereich Organisations- und Informationsmanagement. Dort beschäftigt sie sich gutachterlich mit den Themen Digitalisierung, E-Government, IT-Steuerung und Informationssicherheit sowie Wissensmanagement und Social Media in Kommunen (vgl. <http://goo.gl/7fuLEn>).

**Simon Scholz** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachgebiet Public Management der Universität Kassel. Seine Forschungsschwerpunkte liegen auf Karriereanalysen von Führungskräften im öffentlichen Sektor sowie auf Innovations- und Modernisierungsthemen. Darüber hinaus berät er Führungskräfte zu den Themen Zeit-, Selbst- und Projektmanagement.

**Prof. Dr. Sylvia Veit** ist Leiterin des Fachgebietes Public Management im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Kassel. Sie leitet den berufsbegleitenden Masterstudiengang Öffentliches Management/Public Administration der Universität Kassel. In der Forschung beschäftigt sie sich primär mit dem organisationalen Wandel und Verwaltungsreformen sowie mit Führungskräften im öffentlichen Sektor.

