



Bürger*innen als Freunde? Potenziale von Sozialen Medien in der öffentlichen Verwaltung (POSITIV)

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR KOMMUNEN UND
ÖFFENTLICHE AKTEURE

REBECCA NELL
FATMA CETIN

MIT EINEM VORWORT VON
ANNA BECKER & NINA BÖCKER

Vorwort

Ob wir uns mit Freundinnen und Freunden verabreden, durch die Stadt bewegen, uns über das lokale Geschehen informieren und vor Ort engagieren wollen: Digitale Tools und Anwendungen werden hierfür routiniert verwendet und selbstverständlich in alltägliche Handlungsweisen integriert. Dadurch verändert sich nicht nur die Art und Weise wie wir den Stadtraum nutzen und mit Menschen interagieren. Auch verändern Kommunikationstechnologien und Soziale Medien unsere Erwartungen an die Funktionsweisen von politischer Kommunikation, lokaldemokratischen Prozessen und der Interaktion mit öffentlichen Verwaltungen.

Die Geschwindigkeit, Kundenorientierung und Anwenderfreundlichkeit kommerzieller digitaler Angebote wird auch zunehmend bei staatlichen Dienstleistungen wie beim E-Government vorausgesetzt, bei dem Deutschland allerdings noch weit hinter den selbst gesteckten Zielen zurückbleibt (Becker 2020). Darüber hinaus wird von den Nutzenden Sozialer Medien erwartet, dass auch Städte und Kommunen auf Facebook, Instagram und Co präsent sind und rund um die Uhr für Rückfragen bereitstehen. Neben datenschutzrechtlichen Bedenken und der Legitimationswirkung von umstrittenen Unternehmen wie Facebook durch deren Nutzung von staatlichen Institutionen sehen sich öffentliche Verwaltungen auch mit ganz praktischen Herausforderungen konfrontiert. Denn die Funktionsweisen digitaler Medien mit niedrigschwelliger Kommunikation, schnellen Reaktionszeiten und hoher Responsivität stehen der hierarchischen Organisationsstruktur und den in der Regel zeitintensiven internen Abstimmungsprozessen öffentlicher Verwaltungen entgegen. Dennoch bestehen in deren Anwendung auch große Vorteile, wie nicht zuletzt in der Corona-Pandemie deutlich wurde: Über die Nutzung sozialer Medien kann eine hohe Reichweite in der Bevölkerung erzielt und über das aktuelle Geschehen sowie geltende Gebote und Verhaltensregeln unmittelbar informiert werden. Auch bevölkerungsseitig stieg die Nutzung sozialer Medien während der Pandemie deutlich an und den coronabezogenen Informationen der öffentlichen Hand wurde ein hohes Maß an Vertrauen und Glaubwürdigkeit entgegengebracht.

Um die Potenziale und Herausforderung der Nutzung sozialer Medien durch kommunale Akteure zu analysieren, hat der vhw – Bundesverband für Wohnen

und Stadtentwicklung e. V. das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) und das Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement der Universität Stuttgart (IAT) im November 2018 mit der Durchführung der Studie „Bürger*innen als Freunde – Potenziale von Sozialen Medien in der öffentlichen Verwaltung“ beauftragt. Ziel des Projektes war es, in einem ersten Schritt die Praxis der aktiven Nutzung von Sozialen Medien durch Kommunen zu analysieren und herauszustellen, welche Lösungen für die vorgenannten Hindernisse von Städten und Gemeinden gefunden werden konnten. Mit dem zweiten Schritt wurde die Wirkung Sozialer Medien auf das Verhältnis von Bürgerinnen und Bürgern und den öffentlichen Verwaltungen untersucht, wenn soziale Medien zum kontinuierlichen Dialog, Austausch und Vernetzung verwendet werden. Hier wollten wir wissen, ob darüber die Transparenz, das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit von Informationen und des Verwaltungshandelns in der Wahrnehmung der Nutzenden zunimmt und sich ebenfalls die Informiertheit und Beteiligung bei Stadtentwicklungsprozessen verändert.

Die empirischen Untersuchungen des Projekts machen deutlich, dass die Möglichkeiten von Sozialen Medien und damit der Nutzen für die Verwaltungen in großen Teilen noch nicht ausgeschöpft sind. Vor diesem Hintergrund fasst das vorliegende Policy Paper nicht nur die Ergebnisse der Studie kompakt zusammen, sondern leitet daraus konkrete Handlungsempfehlungen ab, die Städten und Kommunen, aber auch weiteren Akteurinnen und Akteuren Orientierung und Handlungswissen geben und bestehende Unsicherheiten bei der Einführung und Anwendung Sozialer Medien reduzieren. Damit sprechen wir uns als Verband nicht uneingeschränkt für eine Nutzung sozialer Medien durch Kommunen aus; vielmehr möchten wir sie dabei unterstützen die Entscheidung, ob und welche Medien verwendet werden, fundiert und in Abwägung aller notwendigen Aspekte zu treffen. Denn nur eine digital souveräne Kommune kann auch das Verhältnis zu ihren Bürgerinnen und Bürgern in der digitalen Sphäre aktiv gestalten, so dass beide Seiten von den Potenzialen sozialer Medien umfassend profitieren können.

Dr. Anna Becker

Seniorwissenschaftlerin,

Clusterkoordinatorin (vhw e. V.)

Nina Böcker

Wissenschaftlerin (vhw e. V.)

Einleitung

Das Verhältnis von der Bürgerschaft zum Staat hat sich in den vergangenen Jahrzehnten entscheidend verändert. Insgesamt erwarten Bürgerinnen und Bürger zum einen, dass man sie in sie betreffende Entscheidungen aktiv miteinbezieht, zum Beispiel im Kontext der Stadtentwicklung. Zum anderen wird erwartet, dass politische Entscheidungen transparent und nachvollziehbar kommunikativ vermittelt werden. Politisches Handeln wird damit zunehmend zu einem Kommunikationsprozess, in dem die Rolle staatlicher Akteure über das Senden und Empfangen von Informationen hinausgeht. Vielmehr müssen sie selbst als Teilnehmende innerhalb lokaler Kommunikationsnetzwerke aktiv sein. Zeitgenössische Steuerung und Regierungshandeln sind damit als ein „governance by and as communication“ (Schuppert 2015: 132) zu verstehen.

Soziale Medien können hierbei ein zentrales Instrument sein, um die Anforderungen an externe Kommunikation, Kooperation und Vernetzung mit Bürgerinnen und weiteren Akteuren gerecht zu werden. Diese werden von Teilen der kommunalen Politik und öffentlicher Verwaltung bereits in unterschiedlicher Intensität genutzt (Drüke et al. 2016: 3-8; Cassini et al. 2016: 3). Auch im Zuge der aktuellen Aktivitäten von Bund, Ländern und Kommunen für die Verwaltungsdigitalisierung rücken Soziale Medien als digitale und kommunikative Schnittstelle zwischen Bürgerinnen und Bürgern sowie Verwaltung immer mehr in den Vordergrund. Bereits durch Expertisen aus der nationalen Smart City Charta 2017 galt dem Handlungsfeld „Bürgerpräferenzen und -wissen“ hohes Augenmerk für zukünftige Stadtentwicklung im Kontext der Digitalisierung. Eine der Leitlinien betont ebenso, dass digitale Transformationen Transparenz, Teilhabe und Mitgestaltung brauchen (BBSR 2017: 9). Und somit gilt es auch für Soziale Medien als ‚soziale Technologie‘, Potenziale und Risiken gegeneinander abzuwägen und konkrete Handlungsempfehlungen zur praktischen Umsetzung für Politik und öffentliche Verwaltungen aufzuzeigen.

Ihr Einsatz birgt auf der einen Seite ein großes Potenzial für öffentliche Verwaltungen, um beispielsweise die Stadtbevölkerung je nach (thematischem) Interesse anzusprechen und in Prozesse einzu-

binden (Drüke et al. 2016). Auf der anderen Seite kann die Anwendung von Sozialen Medien für die Verwaltungen herausfordernd und voraussetzungs-voll sein (ebd.): Wie sehen aktuelle Datenschutzverordnungen oder auch kommunale Richtlinien aus? Wie sollte eine staatliche Institution vertrauensvoll im Internet agieren? Welche Verwaltungsebenen und -einheiten sind für die Anwendung zuständig? Welche Themen werden bei der Online-Kommunikation besonders intensiv behandelt? Zudem ist bislang wenig über die Wirkung einer in den Sozialen Medien präsenten und „dialogoffenen Verwaltung“ auf die Beziehung zwischen Bürgerinnen und den Kommunen bekannt: Ist aus Sicht der Bürger ein Anstieg der Zufriedenheit mit dem Verwaltungshandeln, der Transparenz und Informiertheit sowie eine Zunahme von Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu erkennen? Kann darüber das Verhältnis zur Bürgerschaft verbessert werden? Sind Veränderungen der Kommunikations- und Diskussionskultur sowie bei projekt- und anlassbezogenen Partizipationsprozessen zu beobachten? Und welche ungenutzten Potenziale Sozialer Medien lassen sich daraus für die öffentliche Verwaltung ableiten?

Mit der POSITIV-Studie, die im Auftrag des vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V. durchgeführt wurde, sollten Antworten auf diese Fragen gefunden und validierte Erkenntnisse sowohl aus Perspektive der öffentlichen Verwaltung sowie der Bevölkerung gesammelt werden. Nach einer Darstellung des methodischen Vorgehens werden mit dem vorliegenden Paper die zentralen Erkenntnisse aus dem Projekt auf Basis der Empirie bestehend aus Experteninterviews, Nutzendebefragung und Social-Media-Analysen von ausgewählten Stadtprofilen in den fünf inhaltlichen Schwerpunkten zusammengefasst: Anlass und Entscheidungsfindung, Strategien und Richtlinien, Organisationsstrukturen und Umsetzung, Möglichkeiten und Grenzen sowie Wirkungen und Effekte. Im Anschluss werden Handlungsempfehlungen für Politik und Praxis gegeben, um die aktive Gestaltung einer digitalen Bürgerkommunikation und einen bedarfsorientierten Einsatz Sozialer Medien zu unterstützen. Denn eines scheint klar: Digitale Kommunikation wird auch die öffentlichen Verwaltungen zunehmend prägen – lassen Sie uns diese Entwicklung POSITIV gestalten.

Methodisches Vorgehen

Um aus beiden Perspektiven aufzuzeigen, welche Chancen Soziale Medien für die Beziehung zwischen Bevölkerung und Verwaltung bieten, wurden verschiedene, einander komplementierende qualitative und quantitative Methoden eingesetzt:

- In einem ersten Schritt wurden unterschiedliche Fachdiskurse unter anderem aus wissenschaftlicher Perspektive im Kontext der Partizipativen Governance analysiert. Durch diese Literaturanalyse in der ersten Forschungsphase konnten zum einen die fünf genannten Forschungsschwerpunkte operationalisiert werden, und zum anderen tiefergehende Erkenntnisse zum Untersuchungsgegenstand gewonnen werden.
- Daran anschließend erfolgte eine Bestandsaufnahme, bei der die Social-Media-Auftritte von 20 Kommunen als Praxisbeispiele ausgewählt und näher beleuchtet wurden. Aus dieser Auswahl wurde anschließend eine Typologie möglicher Nutzungs- und Anwendungsformen von Kommunen erstellt. Diese Querschnittsanalyse wurde als „Steckbriefsammlung“ veröffentlicht.
- Basierend auf den bis dahin gewonnenen Erkenntnissen sind 13 leitfadengestützte Interviews mit kommunalen Vertreterinnen und Vertretern sowie Social-Media-Beratenden durchgeführt worden. Im Fokus der Interviews stand die Perspektive der öffentlichen Verwaltung auf die Aspekte der Einführungsprozesse, Strategien, Organisationsstrukturen und Anforderungen von Seiten der Bevölkerung.
- Das Ziel der dritten Phase war es, anhand von tiefergehenden Falluntersuchungen sowohl dezidiert die Social-Media-Präsenz von Kommunen zu analysieren als auch Bürgerinnen und Bürger zu ihrer Zufriedenheit mit dem Social-Media-Auftritt ihrer Kommunen und ihrer Wahrnehmung von Transparenz und Vertrauen hinsichtlich des Verwaltungshandelns zu befragen. Dabei wurde unter anderem die Kommunikations- und Diskussionskultur verschiedener Communities in den Sozialen Medien erfasst. Hierzu wurden sowohl quantitative als auch qualitative In-

haltsanalysen von den Social-Media-Kanälen der vier Städte Hamburg, München, Köln und Leipzig durchgeführt. Um die Perspektive der Bevölkerung zu analysieren, wurde über die untersuchten Social-Media-Kanäle Facebook, Instagram und Twitter zu einer Bürgerbefragung aufgerufen, an der 216 Personen aus zwölf Bundesländern teilgenommen haben. Die Daten sind damit nicht repräsentativ, sondern als explorative Ergebnisse zu verstehen.

- Die Reflexions- und Evaluationsphase des Projekts setzte sich aus zwei Experten-Workshops zusammen. Im ersten Workshop, welcher zur Hälfte der Projektlaufzeit stattfand, wurden erste Zwischenergebnisse mit Expertinnen der Social-Media-Kommunikation evaluiert. Ein weiterer Workshop fand zum Abschluss der Feldforschung statt, bedingt durch die Corona-Pandemie als virtuelles Format und diente zur Validierung der Ergebnisse.

Ergebnisse

Das grundlegende Ziel der POSITIV-Studie war es zunächst, die unterschiedlichen Nutzungsweisen Sozialer Medien durch öffentliche Verwaltungen zu erschließen. Dafür wurden interne Verwaltungsstrukturen und Prozesse genauer analysiert und darüber hinaus die Kommunikation auf den Social-Media-Kanälen untersucht. Ein weiterer zentraler Aspekt war die Wahrnehmung der Social-Media-Auftritte durch die Bevölkerung und inwieweit auf diesen Plattformen Partizipations- und Beteiligungsmöglichkeiten genutzt werden. Die übergeordnete zentrale Forschungsfrage lautet dabei, inwiefern Bürgerinnen und Bürger im Sinne des Community Buildings als „Freundinnen und Freunde“ von Kommunen gewonnen werden können. Der Zweck war hier nicht die Messung eines komplexen Konstrukts, sondern vielmehr die Kommunikation zwischen Kommunalverwaltungen und der Bevölkerung zu systematisieren und dezidiert zwischenmenschliche Interaktionen in der digitalen Welt zu analysieren. Gerade in Zeiten der Digitalisierung spielen diese Formen einer aktiven und digitalen Beziehungsgestaltung eine wesentliche Rolle.

Mithilfe des Forschungsprojektes konnte über eine Vielzahl an empirischen Daten ein ausführliches

Bild des Einsatzes Sozialer Medien durch Kommunalverwaltungen gewonnen werden. Durch die Betrachtung der Wirkungen von Online-Kommunikation führten verschiedene Forschungsstränge unter den Schwerpunkten Vertrauen, Transparenz und Zufriedenheit zusammen. Das Grundverständnis war hierbei: Social Media ersetzt nicht die analogen Kommunikationsmittel, sondern ergänzt vielmehr das bereits vorhandene Repertoire. Als theoretischer Bezugsrahmen wurden sowohl Konzepte der Organisationsforschung (Kommunikation, Akteure, Wandel) als auch im speziellen Aspekte aus der Partizipativen Governance eingebunden. Diese theoretischen Konstrukte dienen dem besseren Verständnis und der wissenschaftlichen Verortung des Gegenstands an sich. An diese theoretischen Konzepte anknüpfend verdeutlichen die empirischen Untersuchungen der Studie, dass (1) der Einsatz Sozialer Medien in öffentlichen Verwaltungen nicht nur der externen Kommunikation und einer responsiven Kooperation mit Stakeholdern dienen¹. Vielmehr können durch den Einsatz Sozialer Medien (2) kleine wie große Veränderungsprozesse im Sinne neuer Strukturen, zum Beispiel die Schaffung von Stellen oder Abteilungen, angestoßen und hierarchische Kommunikationsprozesse aufgebrochen werde – zum Beispiel durch die Veröffentlichung von Beiträgen ohne Abstimmungen oder auf Zuruf, dem Aufbrechen von Silo-Denken durch fachübergreifende Content-Entwicklung und die Entwicklung von Entscheidungsfreiheiten bei der Konzeption von Redaktionsplänen (Change-Management). (3) Auf diese Weise besteht durch Social-Media-Kommunikation für Kommunen das Potenzial für partizipative Governance und Steuerung, indem Transparenz gefördert, Nähe durch Beteiligungsprozesse zu verschiedenen Themen, zum Beispiel im Kontext der Stadtentwicklung hergestellt und dadurch Vertrauen in politische Entscheidungen geschaffen wird (Partizipative Governance) (von Hehn et al. 2016; Schimank 2002, 2005; SYNVER*Z 2020). Im Folgenden werden die Ergebnisse in Anlehnung an die Forschungsschwerpunkte zusammengefasst dargestellt.

Anlass und Entscheidungsfindung: Interne und externe Impulse für die Social-Media-Einführung

Anlässe, Soziale Medien als öffentliche Verwaltung zu nutzen, lassen sich nach zwei Ebenen differenzieren: Einerseits kann die Verbesserung des externen Verhältnisses zu Bürgerschaft und lokalen Stakeholdern, wie bspw. Vereine und Unternehmen eine Motivation darstellen, um auch auf verschiedenen Social Medien präsent zu sein. Andererseits können auch Veränderungen innerhalb der Verwaltung ausschlaggebend für die Einführung von Social-Media-Präsenzen sein. Eine solche Veränderungen kann bspw. durch Personalwechsel oder durch die Erstellung neuer Leitbilder initiiert werden. Der Impuls, Social Media einzusetzen, kann top down oder bottom up innerhalb der Verwaltung erzeugt werden. Welche und wie viele Plattformen verwendet werden, hängt größtenteils von den vorhandenen finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen ab.

Wie schnell die Nutzung Sozialer Medien in der betreffenden Verwaltung verankert wird, variiert je nach Kommune von zügigen Umsetzungs- und „Learning by doing“-Prozessen bis hin zu langwierigen Einführungsverfahren. Ausschlaggebend hierfür ist u. a. die Frage, welche Maßnahmen (z. B. Konzept, Zielsetzung, Plattformanalyse) bereits vorab erarbeitet werden. Die Beteiligung bei der Implementierung von Social Media reicht auf kommunaler Seite von Einzelpersonen bis hin zu kompletten Verwaltungseinheiten und mehreren Verwaltungsebenen. Somit ist der Einführungsprozess auch immer abhängig von der Organisationsstruktur der jeweiligen Kommune. Grundsätzlich zeigt sich, dass Kommunen, die bereits vorab Strategien implementieren, zwar einen verzögerten Start haben, aber auch positive Aspekte hinzukommen: Bspw. können Zielsetzungen im Bereich Social Media einfacher kontrolliert und messbar gemacht werden. Zudem haben die Mitarbeitenden von Beginn an mehr Orientierung bei der Nutzung.

¹ Für eine Systematik der Organisationskommunikation und Akteursbeziehungen s. Schimank 2002, 2005.

Strategien und Richtlinien: Social-Media-Nutzung wird nicht immer strategisch angegangen

Die Ergebnisse der Interviews und Workshops mit Expertinnen und Experten zeigen, dass nicht immer Strategien und Richtlinien für die kommunale Social-Media-Kommunikation vorliegen. Wenn Guidelines jedoch vorhanden sind, kann grundsätzlich zwischen drei möglichen Formaten unterschieden werden: In manchen Fällen existieren allgemeine kommunale Öffentlichkeitsstrategien, welche alle vorhandenen Kommunikationskanäle beinhalten. In anderen Fällen sind explizite Social-Media-Nutzungsstrategien vorhanden, die den Fokus – wie die Bezeichnung nahelegt – auf soziale Netzwerke legen. Hier können aber auch Bezugnahmen zu anderen Kanälen hergestellt werden. Des Weiteren gibt es in manchen Verwaltungen Richtlinien im Bereich Kommunikation oder auch spezifisch für Soziale Medien. Hier werden im Gegensatz zu den Strategien keine ganzheitlichen Konzepte genutzt, sondern überschaubare Regeln für die Kommunikationsverantwortlichen erstellt. Diese können u. a. private Social-Media-Nutzung, rechtliche Aspekte oder Antwortintervalle betreffen.

Die Ergebnisse der Interviews und Workshops mit Expertinnen zeigen, wie bereits genannt auch, dass in vielen Kommunen Social-Media-Kanäle bespielt werden, ohne dass dafür spezielle Konzepte oder Vorgaben ausgearbeitet wurden. Kommunen, die keine der genannten Strategien oder Richtlinien verwenden, geben an, dass diese starren Konstrukte nicht zu der praktischen Nutzung bzw. der Realität in Sozialen Medien passen. Das Handeln und die Kommunikation sollen sich an den tatsächlichen und akuten Bedarfen orientieren, um so Nähe und Authentizität gegenüber der Bürgerschaft zu gewährleisten. Expertinnen sind jedoch z. T. der Meinung, dass mithilfe von Strategien und Richtlinien die Kommunikation zielgruppenspezifischer erfolgen kann. Zudem können so Besonderheiten der Kanäle (z. B. Feedback, Dialog) vollständig genutzt und eine Ergänzung bereits vorhandener analoger Kanäle gewährleistet werden. Eine ausschließliche Nutzung Sozialer Medien zur einseitigen Kommunikation und reinen Informationsvermittlung empfiehlt keiner der Experten.

Organisationstrukturen und Umsetzung: Unterschiedliche Regelungen der Verantwortlichkeiten

Die Verantwortlichkeiten bzw. die Federführung für die Social-Media-Kommunikation ist in kommunalen Verwaltung in unterschiedlichen Abteilungen angesiedelt: Überwiegend ist das Amt für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zuständig. Dabei arbeiten die verantwortlichen Personen oftmals eng mit dem Amt der (Ober-)Bürgermeisterin zusammen. Die redaktionelle und inhaltliche Verantwortung wird dadurch mit der Verwaltungsspitze geteilt, wie es bspw. in Köln und Leipzig organisiert ist. Daneben können auch weitere Ämter bei der Social-Media-Nutzung aktiv mitwirken, ggf. verfügen verschiedene Ressorts über unterschiedliche Kanäle. Daraus kann folgen, dass eine Kommune mehrere Facebook-Kanäle betreibt. In Einzelfällen werden externe Anbieter in die Umsetzung miteingebunden, entweder punktuell bspw. zu Beginn der Nutzung, aber auch dauerhaft zur Bespielung der Kanäle. Der Einsatz von externen Dienstleistern hängt davon ab, inwiefern Ressourcen in der betreffenden Verwaltung dafür eingesetzt werden können. Die Stadt Hamburg hat bspw. ihr offizielles Stadtportal dauerhaft an einen externen Anbieter vergeben, wohingegen die Stadt München zwar eine Betreibergesellschaft beauftragt hat, aber teilweise auch selbst bei der praktischen Umsetzung der Inhalte beteiligt ist.



München.de

Was wir hier nicht anbieten können:

- Auskünfte oder Stellungnahmen zur Stadtpolitik oder zu den Themen der Stadtreferate (Baureferat, KVR etc). Diese gibt es unter [facebook.com/stadt.muenchen](https://www.facebook.com/stadt.muenchen)

- Auskünfte oder Stellungnahmen zu den Münchner Bädern. Diese gibt es unter [facebook.com/MuenchnerBaeder](https://www.facebook.com/MuenchnerBaeder)

- Auskünfte oder Stellungnahmen zu Themen der Münchner Stadtwerke. Diese gibt es unter [facebook.com/StadtwerkeMuenchen](https://www.facebook.com/StadtwerkeMuenchen)

- Auskünfte oder Stellungnahmen zu Themen der MVG. Diese gibt es unter [facebook.com/MVG.mobil](https://www.facebook.com/MVG.mobil)

- Auskünfte zu München Tourismus gibt es unter www.facebook.com/MuenchenTourismus/

Wir leiten in der Regel die Anfragen zu diesen Themen an unsere Kollegen weiter.

Abbildung 1: Netiquette der Facebook-Seite von München.de, Quelle: <https://www.facebook.com/muenchen/>

Aus den Experten-Interviews geht hervor, dass sich die jeweiligen Organisationsstrukturen und Zuständigkeiten auf die Social-Media-Präsenz einer Kommune auswirken: So können externen Anbieterinnen nicht immer spezifische Anfragen an die Verwaltung zu bestimmten Themen sofort beantworten und müssen erst mit den Verantwortlichen in der Verwaltung Rücksprache halten, was zu extremen Verzögerungen bei der Beantwortung der Anfragen führen kann. An dieser Stelle ist es wichtig, die internen Strukturen auf dem Kanal offenzulegen und Transparenz zu schaffen, wie z. B. auf der Münchener Facebook-Fanpage (s. Abb. 1).

Wenn keine externen Anbieter beteiligt sind, werden interne Abstimmungsprozesse in den Kommunen unterschiedlich gehandhabt, abhängig von der Anzahl der mitwirkenden Verwaltungsmitarbeitenden und der Organisationsstruktur. Wenn die Social-Media-Beauftragten wenig Eigenverantwortung bei der Gestaltung von Beiträgen zugestanden wird, braucht es intensivere Abstimmungen (möglicherweise auch mit der Verwaltungsspitze), sodass sich insgesamt die Veröffentlichung von Beiträgen hinauszögern kann. Zum Teil werden auch vorab Kommunikationsstrategien und detaillierte Redaktionspläne festgelegt, um Abstimmungsprozesse zu erleichtern. Das hat zudem den Vorteil, dass Beiträge sehr gut aufeinander abgestimmt werden können. Andere Kommunen hingegen handhaben die Absprache über die zu postenden Inhalte eher unbürokratisch, bspw. über formlose Mails mit möglichem Content. Das hat wiederum den Vorteil, dass schnell auf aktuelle Ereignisse und Anfragen reagiert werden kann.

Möglichkeiten und Risiken: „Fluch und Segen“ der Social-Media-Kommunikation

Aus der Erstellung der Querschnittsanalyse, der Auswertung der Interviews, der Social-Media-Inhaltsanalyse und der Nutzendenbefragung wird deutlich, dass vorhandene direkte Partizipationsmöglichkeiten für Bürgerinnen und Bürger auf den untersuchten Social-Media-Kanälen nicht bzw. kaum genutzt werden. Eine funktionierende Demokratie ist allerdings auf das Mitwirken und Einbeziehen der Bevölkerung angewiesen, weshalb neue Kooperationsformen über Social Media z. B.

Livesessions mit kommunalen politischen Vertreterinnen, Liveübertragungen von Gemeinderatssitzungen mit Chat-Funktionen und Moderation einen Beitrag zur Stärkung der lokalen Demokratie leisten könnten. Durch die kommunale Nutzung wird jedoch die Partizipationsebene „Informieren“ hauptsächlich abgedeckt. Durch direkte Kommunikation und Interaktion über soziale Netzwerke könnten im Sinne der „partizipativen Governance“ die Hierarchiestrukturen zwischen öffentlicher Verwaltung und Bevölkerung aufgebrochen und der Austausch auf Augenhöhe mit Bürgerinnen und Bürgern intensiviert werden (Foljanty-Jost et al. 2013). Dadurch könnte ebenso Bürgernähe, Transparenz und Vertrauen zwischen Politik und Verwaltung und der Bevölkerung aufgebaut werden (Döhler 2007; Deutscher Städte- und Gemeindebund 2012). Die positiven und negativen Erfahrungen, die Kommunalverwaltungen im Umgang mit Social Media gemacht haben sind nachfolgend tabellarisch gegenübergestellt:

Positive Erfahrungen	Negative Erfahrungen
Mehr Nähe zur Bevölkerung und Vermittlung eines persönlicheren Bildes der Verwaltung	Emotionale Konversationen und Beleidigungen seitens der Bürgerinnen und Bürger gegen die Verwaltung
Schnelle und direkte Informationsweitergabe	Zu hohe Erwartungshaltung der Bevölkerung hinsichtlich Reaktivität
Monitoring; Schnelle Identifikation von Fake-News	Shitstorms (v. a. bei sensiblen Themen)
Positive Auswirkungen auf die interne Arbeitsatmosphäre	Erhöhtes Arbeitsaufkommen
Zunehmendes Interesse jüngerer Generationen an der öffentlichen Verwaltung	
Austauschmöglichkeiten, u. a. durch direktes Feedback	

Tabelle 1: Erfahrungen von Kommunen bei der Social-Media-Nutzung

In den Handlungsempfehlungen des vorliegenden Papers werden darauf aufbauend verschiedene Lösungsansätze aufgeführt, um zum einen die möglichen negativen Folgen der Social-Media-Nutzung einzugrenzen und zum anderen die unterschiedlichen Logiken von öffentlicher Verwaltung und Social

Media, wie z. B. die tatsächlichen Arbeitszeiten der Mitarbeitenden in einer kommunalen Verwaltung gegenüber der Erwartung einer 24h/7 Erreichbarkeit zu überwinden.

Wirkungen und Effekte: Kommunikation erfolgt meist unidirektional

Überwiegend werden stadtpolitische Themen, Veranstaltungen oder Kulturangebote sowie unterhaltende Beiträge von den Kommunen in den Sozialen Medien gepostet. Laut der Bürgerumfrage herrscht größtenteils Zufriedenheit hinsichtlich der Themenauswahl auf den städtischen Social-Media-Kanälen und dem entsprechenden Informationsgehalt. Im Durchschnitt wird der Twitter-Auftritt der Verwaltungen am schlechtesten bewertet, Facebook und Instagram am besten.

Aus der Social-Media-Inhaltsanalyse geht hervor, dass obwohl die Städte Köln und Leipzig dezidiert Beiträge zum Thema Stadtentwicklung posten oder zur Partizipation aufrufen (z. B. Zukunftsforum 2030 Köln), solche Beiträge auf Social Media kaum diskutiert werden. Entweder fehlt den Nutzenden das Interesse mitzuwirken, die Beiträge generieren durch ihre Aufbereitung keine Aufmerksamkeit oder die tatsächliche Zielgruppe konnte nicht erreicht werden. Aktuell werden über die Inhalte der Krisenkommunikation zur Corona-Pandemie die größte Resonanz und Reichweite erzielt. Besonders in Krisen eignen sich Soziale Medien besonders, um die Bevölkerung direkt und mit Fakten zu aktuellen Fallzahlen oder neuen Verordnungen zur Kontaktbeschränkung etc. zu informieren. Insbesondere kritische Themen, wie z. B. Corona, bedürfen jedoch einer dezidierten Moderation, um weiterhin eine angemessene, sachliche und freundliche Kommunikation miteinander zu garantieren.

Bezüglich der Moderation und Diskussion interagieren alle Städte allerdings eher wenig und lassen die jeweiligen Nutzenden untereinander (unstrukturiert) diskutieren. Teilweise enden solche Diskussionen mit Konflikten oder Beschimpfungen. Dies zeigt sich u. a. bei städtischen Social-Media-Accounts, die ihre Kommunikation nach außen verlagert haben. Solche externen Anbieter haben vermutlich nicht die Kapazitäten oder den Auftrag explizit auf Feedback oder spezielle Nachfragen einzugehen. Je stärker die Ver-

antwortlichkeit bei der Stadtverwaltung selbst liegt, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass Städte auf die Kommentare der Nutzenden reagieren. Jedoch wird laut der Social-Media-Inhaltsanalyse generell kein dezidiert Dialog vonseiten der Kommunalverwaltungen hergestellt. Insgesamt interagieren sie eher wenig mit der Community. Lediglich bei der Verletzung von Regelungen aus der Netiquette (z. B. Beschimpfungen) schalten sich vereinzelt Städte ein und löschen teilweise solche Kommentare. Dringlich ist eine Moderation bzw. Schlichtung seitens der Städte insbesondere bei eskalierenden Diskussionen unter Beiträgen, die zu divergierenden Gruppenbildungen führen. Laut der Bürgerumfrage nehmen die Nutzenden allerdings wahr, dass die Städte auf die Kommentare eingehen und damit zufriedenstellend moderieren und diskutieren würden. Allerdings muss hier darauf hingewiesen werden, dass die Städte aus der Bürgerumfrage und der Fallstudien nicht deckungsgleich sind.

Überwiegend vertrauen die Befragten den Informationen, die ihre Kommunen auf Social Media teilen. Diese werden als so verlässlich wahrgenommen, dass sie ohne Überprüfung an Verwandte und Freunde weitergegeben werden würden. Die Mehrheit der Befragten findet das Verwaltungshandeln ihrer Stadt transparent, wobei Twitter in dieser Kategorie am schlechtesten abschneidet (Bürgerumfrage). Die veröffentlichten Beiträge und Diskussionen in den Kommentaren werden hier, im Gegensatz zu den Ergebnissen der Social-Media-Analyse, überwiegend als sachlich bewertet (Facebook: 37 Prozent, Twitter: 38 Prozent, Instagram: 39 Prozent). Auf Facebook nehmen allerdings auch fast 30 Prozent der Befragten die Diskussionen als „unfreundlich“ wahr.

Zusammenfassend kann aus praxisorientierter Sicht festgehalten werden, dass die Social-Media-Kommunikation vielmehr unter dem Gesichtspunkt der Informationsverbreitung, denn zur Dialoggestaltung oder für aktive Partizipationszwecke verwendet wird. Wie auch bereits in der Literatur diskutiert, eignen sich insbesondere in Zeiten von gesellschaftlichen Krisen, wie der Corona-Pandemie, soziale Netzwerke zur Krisenkommunikation, da eine hohe Reichweite erzielt und relevante Informationen zu Maßnahmen oder Empfehlungen schnell in die breite Bevölkerung herangetragen werden (Ettl-Huber & Roither 2014: 170-181; Drüke et al. 2016: 33-34).

Die Betrachtung der Wirkungen aus Perspektive der öffentlichen Verwaltungen sowie der Bürgerinnen und Bürger zeigt, dass der von den Kommunen geteilte Content im Durchschnitt positiv wahrgenommen und die Inhalte als glaubhaft und vertrauenswürdig eingeschätzt werden. Gleichzeitig greifen und steuern Kommunen wenig in Diskussionsbeiträgen und lassen die Nutzenden überwiegend unter sich kommunizieren.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass durch die kommunale Nutzung von Sozialen Medien die Möglichkeit besteht, zwischen Verwaltung und Bürgerschaft ein Verhältnis geprägt von einem höheren Vertrauen in und Akzeptanz des Verwaltungshandelns aufzubauen und so zu einer gemeinschaftlicheren Entwicklung und Gestaltung des öffentlichen Lebens zu gelangen. Hierfür sollten Kommunalverwaltungen als Organisationen die Medien stärker zur Interaktion verwenden und durch Moderation ein konstruktives dialogisches Miteinander gestalten und vermitteln.

Handlungsempfehlungen für Politik und Praxis

Zwar gibt es bereits viele Kommunalverwaltungen, die Kommunikations- oder Partizipationsprozesse digitalisiert haben, indem sie Soziale Medien und Plattformen einsetzen oder bedarfsorientierte digitale Beteiligungsformate anbieten, jedoch stehen die Verwaltungen in Deutschland noch mehrheitlich am Anfang ihrer digitalen Transformationsprozesse. Ein Ziel des Forschungsprojektes war es, die Gründe zu identifizieren, die Kommunen daran hindern, Soziale Medien zu verwenden und Handlungsoptionen aufzuzeigen, welche die aktive Gestaltung einer digitalen Bürgerkommunikation und einen bedarfsorientierten Einsatz Sozialer Medien unterstützen. Diese Handlungsempfehlungen richten sich insbesondere an öffentliche Verwaltungen, aber auch an politische Akteure sowie sonstige Social-Media-Interessierte. Die Handlungsempfehlungen berücksichtigen die unterschiedlichen Voraussetzungen hinsichtlich Ressourcenausstattung, Organisationsstrukturen und Bedarfe hinsichtlich der Social-Media-Nutzung.

(Dynamische) Organisationsstruktur schaffen | Adressatin: Öffentliche Verwaltung

Zu lösende Problematik bzw. Ziele

Die Social-Media-Nutzung weist Besonderheiten auf, die u. a. auf die schnelle Informationsverbreitung und Interaktion zurückzuführen sind. Daher sollten die Organisationsstrukturen ebenfalls eine gewisse Dynamik bzw. Reaktionsschnelligkeit ermöglichen. Allerdings wird das u. a. durch fehlende Ressourcen (z. B. personell), hierarchische Strukturen und zeitintensive Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen innerhalb der Verwaltung erschwert.

Handlungsempfehlung/ Vorgehensweise

1. Klare Verantwortlichkeiten schaffen: Durch klare Verantwortlichkeiten wird auch eine Transparenz nach außen geschaffen, wodurch ein Imagegewinn der betreffenden öffentlichen Verwaltung befördert werden kann. Unterschiedliche Ämter oder Akteure können dabei für die Social-Media-Kommunikation zuständig sein, dies hängt jeweils mit den vorhandenen Strukturen und Ressourcen zusammen:

a. Mitarbeitende der öffentlichen Verwaltung z. B. aus der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit können Aufgaben im Bereich Social Media übernehmen. Die Verantwortung kann bei einer Person (plus Vertretung) oder bei einem Social-Media-Team liegen.

b. Zudem können **externe Beratende und Agenturen** dauerhaft in den Prozess eingebunden werden. Entweder unterstützen und evaluieren diese bestimmte Social-Media-Prozesse oder übernehmen die gesamte Content-Erstellung.

c. Auch **Kooperationen** mit unterschiedlichen Partnerinnen und Partnern [z. B. Influencerinnen, Musiker, Werkstudentinnen und Sportler (aus der Umgebung – Ortsverbundenheit)] sind eine Möglichkeit, durch die Zusammenarbeit bspw. mit jungen Menschen gezielt (Social-Media-)Kampagnen für jüngere Zielgruppe zu entwickeln. Die Kooperationspartnerinnen und -partner können bspw. die von der Stadt koordinierte Themenwochen mitgestalten. Aus diesem Grund kann sich auch die Einbindung der Schulen vor Ort (z. B. die AGs) anbieten.

2. Die Rollen und Aufgaben sollten (gemeinsam) definiert werden, inklusive bestimmter Freiräume, die eine dynamische und authentische Reaktion auf Anfragen seitens der öffentlichen Verwaltung ermöglichen. Idealerweise wird das Rollenverständnis sowohl innerhalb der Verwaltung als auch nach außen zu den Bürgerinnen und Bürgern kommuniziert und transparent abgebildet. Es empfiehlt sich, auch die Haushaltsplanung in die Aufgabenverteilung miteinzubeziehen, da der Social-Media-Einsatz zeit- und ressourcenintensiv sein kann.

Bedarfsermittlung – Kompetenzentwicklung im Social-Media-Bereich unterstützen

Adressaten: Politik, öffentliche Verwaltung (insbesondere Personalentwicklung), Schulungsanbieter

Zu lösende Problematik bzw. Ziele

Unsicherheiten seitens der städtischen Mitarbeitenden im Umgang mit Social Media können zu einer eingeschränkten Nutzung führen. Durch Fortbildungen und die Möglichkeit zur Kompetenzentwicklung können technisches Wissen, Funktionalitäten und Potenziale einzelner Kanäle, Umgang mit Shitstorms oder beleidigenden Inhalten erlernt werden.

Handlungsempfehlung/ Vorgehensweise

1. Es empfiehlt sich, zunächst mit den betroffenen Mitarbeitenden die Fortbildungsbedarfe im Bereich Social-Media-Kommunikation zu ermitteln und dahingehend die **Schulungsinhalte** abzustimmen. Oft liegen die Unsicherheiten und Wissenslücken in den folgenden Bereichen:

- (Technischer) Umgang mit den genutzten Social-Media-Kanälen; Medienkompetenz (z. B. Visualisierungsmöglichkeiten)
- Kommunikation mit Bevölkerung via Social Media (z. B. Umgang mit Konflikten, Fake News)
- Private und dienstliche Nutzung (z. B. Was gilt es aus rechtlicher Sicht zu beachten?)
- Datenschutz (z. B. Wie können aktuelle Bestimmungen in Kommunen umgesetzt werden?)
- Online-Partizipation (z. B. Teilhabe und Barrierefreiheit)

2. Wichtig ist hier jedoch, die spezifischen Schulungsbedarfe der entsprechenden Mitarbeitenden zuvor zu eruieren. Neben gezielten externen Fortbildungsangeboten können sog. **Wissensvermittlerinnen und -vermittler innerhalb der Verwaltung** ausgewählt werden. Hierfür bedarf es einer Ist-Analyse der vorhandenen Kompetenzen und Kenntnissen im Bereich Online-Kommunikation. Anschließend können Mitarbeitende als Vermittlerinnen oder Multiplikatoren ausgewählt werden, die ihre Kolleginnen kurzzeitig unterstützen können. Auch empfiehlt es sich, **externe Beratende oder Agenturen für Wissensmanagement-Zwecke** zu beauftragen. Ebenso können Blaupausen genutzt werden, indem ein **(inter-)kommunaler Wissens- und Erfahrungsaustausch** gefördert wird. Dabei fungieren Kommunen, die sich in diesem Bereich bereits hervorgetan haben, als Best Practice.

Einführungs- oder Erneuerungsprozess der Social-Media-Nutzung | Adressatin: Öffentliche Verwaltung, insbesondere Verantwortliche im Bereich soziale Medien

Zu lösende Problematik bzw. Ziele

Die fehlende oder verspätete Einbindung der kommunalen Mitarbeitenden kann in Bezug auf den Einführungs- oder Erneuerungsprozess der Social-Media-Nutzung zu Unverständnis und Ablehnung der Tools führen. Zudem fehlt die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven, Inhalte und Ansprüche an die Social-Media-Verwendung.

Handlungsempfehlung/ Vorgehensweise

Um langfristig die Kommunikation zwischen öffentlicher Verwaltung und Bevölkerung zu optimieren, sollten verschiedene Aspekte bei der Einführung beachtet werden. Die nachfolgenden Schritte können auch von Kommunen angewendet werden, die Social Media bereits nutzen. Grundsätzlich sollten die bestehenden Strategien regelmäßig überprüft und evaluiert werden, um der Dynamik von sozialen Medien auf prozessualer Ebene gerecht zu werden.

Eine Analyse der **(demografischen) Zusammensetzung der Bevölkerung** in der jeweiligen Kommune empfiehlt sich im Hinblick auf die Auswahl der Plattformen und für die Gestaltung des Contents. Hierzu können bspw. anonymisierte und bereits veröffentlichte Daten des Einwohnermeldeamtes genutzt werden. Zudem sollten die **Stakeholder** vor Ort analysiert werden. Hierzu können Vereine und Firmen gehören. Werden diese in die Social-Media-Aktivitäten der Kommune eingebunden, kann sich zum einen der Followerkreis und damit die Reichweite erweitern. Darüber hinaus können weitere bedarfsorientierte Inhalte geteilt werden.

Des Weiteren sollten auch auf städtischer Seite frühzeitig relevante **Akteure** in den Einführungsprozess miteinbezogen werden. Dazu können neben dem **Presse- und Medienmitarbeitenden** auch andere **Abteilungen und Ressorts** hinzugezogen werden. Der Prozess sollte dabei möglichst offen und transparent gestaltet sein und alle Beteiligten miteinbinden (z. B. durch eine Workshop-Reihe für die Redaktionsplanung). Dadurch können u. a. handlungsspezifische und -übergreifende Bedarfe und Maßnahmen in Bezug auf die gesamtstädtische Social-Media-Nutzung generiert werden. Zudem empfiehlt es sich, die Beteiligung möglichst vieler aus unterschiedlichen Bereichen stammenden **Mitarbeitenden und/oder Führungskräften** bei der Sammlung von Ideen einzubeziehen. Die Kommunikation von Informationen, Maßnahmen und Entscheidungen wird somit über Ebenen und Bereiche hinweg mitgetragen. Für diese ganzheitliche interne Ist-Analyse können zur Unterstützung auch externen Dienstleistern herangezogen werden.

Darstellung in den sozialen Medien und Kommunikation mit der Bürgerschaft optimieren | Adressatin: Öffentliche Verwaltung, insbesondere Verantwortliche im Bereich soziale Medien

Zu lösende Problematik bzw. Ziele

Grundsätzlich kann durch eine gute Außendarstellung auf Social-Media das Image der öffentlichen Verwaltung in der Bevölkerung beeinflusst werden. Hier besteht das Potenzial, mangelndem Vertrauen und fehlender Transparenz des Verwaltungshandeln entgegenzuwirken.

Handlungsempfehlung/ Vorgehensweise

Für ein glaubwürdiges, transparentes und bürgerorientiertes Auftreten der öffentlichen Verwaltung in den Sozialen Medien bestehen verschiedene Ansatzpunkte:

1. Generell moderieren Kommunen die Diskussionen unter ihren Postings eher selten und gehen auch nur punktuell auf Kommentare ihrer Follower ein. Dabei empfiehlt es sich gerade diese Besonderheiten (z. B. Abfrage von Diskussionsthemen) von Social Media zu nutzen, zumal über niedrigschwellige Kommunikation und eine hohe Reaktivität gezeigt wird, dass die Interessen der Bürgerinnen und Bürger ernst genommen werden und eine **proaktive Beziehung** zur Bevölkerung gestaltet sowie zum einem Community Building beigetragen werden kann. Das bedeutet konkret, dass nicht ausschließlich Informationen gestreut, sondern soziale Medien als „zweiseitiger Kommunikationskanal“ genutzt werden, so dass auch **Interaktionen** mit der Bürgerschaft stattfinden. Auf diese Weise können Themen, die politisch und emotional aufgeladen sind, in den Sozialen Medien moderiert und aufgefangen werden. Zudem sollte das von der Bevölkerung geteilte **Feedback** ernst genommen und Bürgerreaktionen regelmäßig geprüft werden. Ziel ist es, zum einen die Authentizität und Souveränität als Kommune in den Sozialen Medien zu wahren und zum anderen eine respektvolle Beziehung „auf Augenhöhe“ zu den Bürgerinnen und Bürgern zu gestalten. Schlussendlich kann dadurch auch die **Beteiligung** in der Kommune via Social Media gefördert bzw. unterstützt werden, indem zielgerichtet und aufmerksamkeitsgenerierend zur Mitgestaltung motiviert wird.
2. Zudem kann die **Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit der Kommune** durch gezieltes „Marketing“ der öffentlichen Verwaltung gestärkt werden. Die Aufgabenbereiche und Informationen verschiedener kommunalen Einrichtungen (z. B. Ämter, Stadtwerke, Stabstellen) können über einen Hauptkanal geteilt werden, um die Aufmerksamkeit auch auf Nebenkanäle (z. B. Polizei) zu richten. So wird eine Corporate Identity geschaffen, die das Bild einer transparenten und bürgerorientierten Verwaltung als Ganzes in den Mittelpunkt rückt.
3. Darüber hinaus können Soziale Medien zur Personalgewinnung nützlich sein. Hierfür kann der Arbeitsalltag von Sachbearbeitenden kreativ aufbereitet und z. B. in einer Instagram-Story oder einem zuvor angekündigten Live-Video geteilt bzw. übertragen werden, sodass anschließend bzw. währenddessen eine offene Fragerunde zur Tätigkeit eröffnet wird.

Rechtliche Rahmenbedingungen für den Social-Media-Einsatz | Adressatin: Öffentliche Verwaltung, insbesondere Verantwortliche im Bereich soziale Medien

Zu lösende Problematik bzw. Ziele

Mangelndes Verständnis und Ängste vor Sanktionen durch (unbekannte) Regelungen u. a. in der DSGVO und weiteren rechtlichen Rahmenbedingungen können zu einer rudimentären Nutzung oder vollständigen Ablehnung von Social Media führen. Dies lässt sich u. a. auf fehlende Strukturierungen zu DSGVO-Fragen zurückführen.

Handlungsempfehlung/ Vorgehensweise

Um als öffentliche Verwaltung im Hinblick auf die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) nicht vor einer scheinbar unüberwindbaren Hürde mit unkalkulierbaren Risiken bei der Social-Media-Nutzung zu stehen, sollten folgende Punkte beachtet werden:

1. Überblick zur städtischen Social-Media-Nutzung: Eine „**Social Wall**“ hat den Zweck, einen Überblick über alle bespielten Social-Media-Kanäle zu geben. Jedoch bringt sie auf der zentralen Homepage der Kommune, neben programm- und dienstleistungstechnischen, auch datenschutzrechtliche Probleme mit sich. Eine mögliche Lösung hierfür ist ein **umfassendes Informationsfenster** vor der „Social Wall“ mit einem Einwilligungsmarker, um später rechtskräftig zu sein. In diesem Zusammenhang sind zudem eine **transparente Kommunikation** sowie **Abläufe** zu empfehlen, um z. B. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar definieren und nachverfolgen zu können.
2. Zur Frage, wie Kommunen Risiken und Probleme des Datenschutzes angehen können, bietet sich eine **Risikoanalyse** mit einer Schritt-für-Schritt-Anleitung an („Rot-Gelb-Grün-Ampel“), um die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos im Sinne des Datenschutzes sowie die potenzielle Schadenshöhe einschätzen zu können.

Anwendungsbeispiel: Beim Social-Media-Ansatz läuft zwangsläufig ein amerikanisches Unternehmen mit (Daten-transfer in die USA), wodurch Firmen v. a. im Hinblick auf Social Media personenbezogene Daten für eigene Zwecke als Geschäftsmodell verarbeiten. Das Problem bzw. Risiko ergibt sich aus der breit gefassten Definition des Europäischen Gerichtshofs zu „Gemeinsame Verantwortlichkeiten“. Deshalb sollte zusätzlich z. B. bei der Facebook-Nutzung der Vertrag „gemeinsamer Verantwortlichkeiten“ mit einer einfachen Nachricht angefragt werden. Denn ohne diese vertragliche Absicherung könnte z. B. bei einer Datenpanne auf Facebook die eine Partei die Verantwortlichkeit auf die andere umwälzen, was mit einer vertraglichen Absicherung bzw. Anfrage zumindest minimiert werden könnte (Risikominimierung).

Durch eine strukturierte Risikoanalyse können öffentliche Verwaltungen sehen, dass sie nicht vor einer unüberwindbaren Fülle an Problemen hinsichtlich des Social-Media-Einsatzes stehen, sondern diese Schritt-für-Schritt abarbeitbar und in der Praxis zu lösen sind. Die Prioritätensetzung ist dabei abhängig von Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos und der Schadenshöhe.

Im Hinblick auf das *Anwendungsbeispiel* wäre das Risiko für die Kommune mit der einfachen Nachricht zur „Anfrage des Vertrags zur gemeinsamen Verantwortlichkeit nach Art. 26 DSGVO“ vorerst immens minimiert.

Weiterführende Literatur

Breyer-Mailänder, T. & Zerres, C. (Hrsg.): Social Media im kommunalen Sektor. Einsatzfelder, Herausforderungen, Entwicklungsperspektiven. Wiesbaden.

Ettl-Huber, S. & Roither, M. (2014): Social Media: Vom Kommunikationsrisiko zum Instrument der Krisenkommunikation. In: Stumpf, M. & Wehmeier S. (Hrsg.): Kommunikation in Change und Risk. Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation. Wiesbaden: 167-181.

Gabriel, R., Röhrs, H.-P. 2017b: Social-Media-Anwendungen beim Staat. In: Roland Gabriel und Heinz-Peter Röhrs (Hrsg.): Social Media. Potenziale, Trends, Chancen und Risiken. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 91-121.

Hornung, G. & Müller-Terpitz, R. (Hrsg.) (2021): Rechtshandbuch Social Media. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg.

Meckel, M., Hoffmann, C. P., Lutz, C., Poell, R. 2014. Social Media Readiness in der Verwaltung- Eine Untersuchung am Beispiel der Verwaltung der Freien und Hansestadt Hamburg. Abgerufen von https://negz.org/wp-content/uploads/2017/03/ISPRAT_Abschlussbericht_Projekt_Social_Media_Readiness_in_der_Verwaltung_UniSG.pdf [27.07.2020].

Strüngmann, D. (2020). Akzeptanz der öffentlichen Verwaltung bei Bürgerinnen und Bürgern. Eine Analyse der Erklärungsfaktoren von Einstellung und Verhalten. Wiesbaden.

Literatur

BBSR (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung) (2017): Smart City Charta. Digitale Transformation in den Kommunen nachhaltig gestalten. Bonn. https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/sonderveroeffentlichungen/2017/smart-city-charta-de-eng-dl.pdf;jsessionid=593156A05B-062E4FE8621DA46770C245.live21323?_blob=publicationFile&v=1. Letzter Zugriff: 14.06.2021.

Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB) (2012): Stadtentwicklung 2.0. Chancen sozialer Netzwerke erkennen, Risiken vermeiden. <https://www.dstgb.de/aktuelles/archiv/archiv-2012/archiv-kommunalreport-2012/chancen-sozialer-netzwerke-erkennen-riesiken-vermeiden-dstgb-Social-Media-guidelines-2012/dstgb-Social-Media-guidelines-2012.pdf?cid=8lh>. Letzter Zugriff: 02.06.2021.

Döhler, M. (2007): Hierarchie. In: Benz, A., Lütz, S., Schimank, U. & Simonis, G. (Hrsg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden: S. 46-53.

Drücke, H., Krellmann, A., Scholz, S. & Veit, S. (2016): Wie nutzen Kommunen Social Media? <https://www.uni-kassel.de/fb07/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=2506&token=1d658c675d082ac5763984867ac79fbe9a4f1904>. Letzter Zugriff: 02.06.2021.

Ettl-Huber, S. & Roither, M. (2014): Social Media: Vom Kommunikationsrisiko zum Instrument der Krisenkommunikation. In: Stumpf, M. & Wehmeier S. (Hrsg.): Kommunikation in Change und Risk. Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation. Wiesbaden: 167-181.

Schenk, M., Bosshart, S., Hofstetter, B. & Notter, B. (2017): Themenagenden von Medien, Politik und Bevölkerung. In: Puppis, M., Schenk, M. & Hofstetter, B. (Hrsg.): Medien und Meinungsmacht. Zürich: 113-172.

Schimank, U. (2005): Organisationsgesellschaft. In: Jäger, W. & Schimank, U. (Hrsg.): Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven. 1. Auflage. Wiesbaden: 19-50.

Schimank, U. (2002): Organisationen: Akteurkonstellationen – korporative Akteure – Sozialsysteme. In: Allmendinger, J./Hinz, T. (Hrsg.): Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Organisationssoziologie. Wiesbaden: 29-54.

SYNVER*Z (2020): Partizipative Governance. <https://www.nachhaltige-zukunftsstadt.de/wissen/querschnittsthemen/partizipative-governance/>. Letzter Zugriff: 03.08.2020.

Tschorn, J., Weber, C., Weiß, J., Busch, F., Dlugos, L., Döhlert, C., Garlipp, S., Koch, S., Nagat, M., Strube, M., Vorwerk, A., Weber & D. ,Wilksch, J. (2015): Web 2.0-Anwendungen in den Kommunen des Landes Sachsen-Anhalt. Halberstadt: Hochschule Harz, FB Verwaltungswissenschaften. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-454195>. Letzter Zugriff: 09.04.2021.

Von Hehn, S., Cornelissen, N. & Braun, C. (2016): Kulturwandel in Organisationen. Ein Baukasten für angewandte Psychologie im Change-Management. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Impressum

vhw-werkSTADT
ISSN 2367-0819

Herausgeber

vhw Bundesverband für Wohnen und
Stadtentwicklung e. V.
Vorstand: Prof. Dr. Jürgen Aring
Bereichsleiter Forschung: PD Dr. Olaf Schnur

Redaktion

Laura Marie Garbe

Sitz der Redaktion

Bundesgeschäftsstelle des vhw e. V.
Fritschestraße 27/28
10585 Berlin
T +49 30 390 473-175
F +49 30 390 473-190
E werkstadt@vhw.de
www.vhw.de

Autorinnen

Rebecca Nell, Projektleiterin beim Fraunhofer-
Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
(IAO), Stuttgart
Fatma Cetin, Projektleiterin beim Institut für
Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement
(IAT), Stuttgart

Erscheinungsweise

unregelmäßig

Bezug

Alle Ausgaben der vhw-werkSTADT sind unter
<http://www.vhw.de/publikationen/vhw-werkstadt/>
kostenfrei herunterzuladen

Titelbildquelle

Emoticon_Mensch©Rawpixel.com_AdobeStock