

Thomas Breyer-Mayländer
Christopher Zerres *Hrsg.*

Social Media im kommunalen Sektor

Einsatzfelder, Herausforderungen,
Entwicklungsperspektiven



Springer Gabler

Social Media im kommunalen Sektor

Thomas Breyer-Mayländer •
Christopher Zerres
Hrsg.

Social Media im kommunalen Sektor

Einsatzfelder, Herausforderungen,
Entwicklungsperspektiven

Hrsg.

Thomas Breyer-Mayländer
Hochschule Offenburg
Offenburg, Deutschland

Christopher Zerres
Hochschule Offenburg
Offenburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-32819-1

ISBN 978-3-658-32820-7 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-32820-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Social Media bezeichnet eine Reihe von Diensten, die zielgruppenspezifische Kommunikations- und Interaktionsformen ermöglichen. Durch das veränderte Informations- und Mediennutzungsverhalten gewinnen diese Dienste auch für die kommunale Kommunikation von Politik und Verwaltung als Kanäle der Information, Kommunikation und Transaktion zunehmend an Bedeutung. Dies stellt kommunale Akteure vor neue Herausforderungen, da die in diesen Umgebungen notwendige dezentrale, eigenverantwortliche zeitnahe Kommunikation der Akteure einigen Grundprinzipien und Traditionen der öffentlichen Verwaltung widerspricht. Insbesondere während der Covid-19-Krise haben sich Social-Media-Kanäle jedoch als wichtige Ergänzung des bestehenden Kommunikationsmixes herausgestellt.

Grundsätzlich sind die Einsatzmöglichkeiten von Social Media für Kommunen sehr vielfältig. Diese reichen von der Bereitstellung von Informationen bis hin zur Nutzung von Social Media zum Recruitment neuer Mitarbeiter*innen. Wenn die Potenziale, die Social-Media-Dienste bieten, genutzt werden sollen, müssen die Verantwortlichen in den Kommunen verschiedene Aspekte beachten und in einer fundierten Planung berücksichtigen. Hierzu gehören etwa rechtliche Rahmenbedingungen, aber auch der personelle und finanzielle Aufwand, der mit einer Nutzung von Social Media einhergeht.

Das Buch gibt einen grundsätzlichen Überblick über die Einsatzfelder unterschiedlicher Social-Media-Kanäle und beschreibt die Voraussetzungen, den Anwendungsbereich und die Grenzen des Einsatzes in der Praxis.

Die Herausgeber möchten sich an dieser Stelle bei den Autoren der einzelnen Beiträge für die eingebrachte Kompetenz bedanken.

Offenburg
November 2020

Thomas Breyer-Mayländer
Christopher Zerres

Inhaltsverzeichnis

Teil I Grundlagen der Social-Media-Kommunikation

Erreichbarkeit von Zielgruppen – Informations- und Mediennutzungsverhalten in Deutschland 3

Thomas Breyer-Mayländer und Marc Löffel

1 Informations- und Mediennutzungsverhalten in Deutschland 4

2 Zielgruppenüberlegungen in lokalen Kommunikationsräumen 7

3 Kommunikationskanäle einer Kommune 14

4 Der Stellenwert von digitalen Kanälen und Social Media 16

5 Kommunikationsmix von kommunalen Akteuren 20

6 Exkurs: Kommunikation in Sondersituationen – Eindrücke und Folgen aus der kommunalen Kommunikation in Zusammenhang mit Covid-19 26

7 Fazit 30

Literatur 31

Planung und Umsetzung von Social Media für Kommunen 35

Christopher Zerres

1 Einführung 36

2 Grundlagen Social Media 37

3 Planungsprozess 38

4 Anwendungsbereiche für Kommunen 43

5 Erfolgsfaktoren 45

6 Schlussbetrachtung 47

Literatur 47

Social Media für die Personalgewinnung von Kommunen 49

Nicole Plankert

1 Einführung 50

2 Personalgewinnung von Kommunen 50

3 Social Media als Instrument der Personalgewinnung 51

4 Personalgewinnung über Social Media – Herausforderungen und Chancen für Kommunen 52

5	Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.	53
5.1	Strategie für den Social-Media-Einsatz.	53
5.2	Integrierte Kommunikation.	54
5.3	Prozessorientierte Vorgehensweise.	54
5.4	Guidelines.	55
5.5	Authentizität und Glaubwürdigkeit.	56
5.6	Employer Branding.	57
5.7	Candidate Experience.	58
5.8	Unternehmenskultur.	59
5.9	Erfolgsmessung.	60
5.10	Change Management.	60
6	Fazit und Ausblick.	61
	Literatur.	62

Absolventengewinnung im Arbeitnehmermarkt – Handlungsansätze eines kommunalen Personalmarketing für den Bereich Public Management unter besonderer Berücksichtigung der „Generation Z“ 65

Joachim Beck, Britta Kiesel, Sarah Weber und Sina Marie Bechthold

1	Einleitung.	66
2	Einflussgrößen für die Wahl des Arbeitgebers durch Hochschulabsolventen.	67
3	Empirische Studien.	68
3.1	Studie „Personalgewinnung und Personalmarketing im Hinblick auf die Public Management Absolventen“.	68
3.2	Studie „Der Wandel vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt – Die Generation Z als Herausforderung für die Personalgewinnung“.	83
4	Zentrale Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus beiden Studien.	100
4.1	Phase 1: Stellenbeschreibung und -bewertung; Erstellung eines Anforderungsprofils.	102
4.2	Phase 2 – Kommunikation: Analyse des Arbeitsmarktes/Personalmarketing.	105
4.3	Phase 3 – Personalauswahl.	108
4.4	Phase 4 – Personaleinführung.	111
4.5	Phase 5 – Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung.	113
	Literatur.	114

Grundlagen des Social-Media-Advertising. 117

Florian Litterst

1	Überblick über die Möglichkeiten des Social-Media-Advertising.	118
2	Einordnung und Relevanz der Social-Media-Plattformen für Werbeanzeigen.	119
3	Werbemöglichkeiten für Kommunen auf der Werbeplattform von Facebook.	120
4	Fazit.	121
	Literatur.	122

Rechtliche Rahmenbedingungen für Social-Media-Nutzung durch**öffentliche Anbieter. 123**

Christian Solmecke

1	Einführung	124
2	Die DSGVO und der Betrieb von Social-Media-Accounts durch Kommunen . . .	124
3	Das Äußerungsrecht einer Kommune und dessen Grenzen	127
4	Das Recht am eigenen Bild Dritter.	128
5	Das Urheberrecht Dritter	130
6	Die Impressumspflicht in sozialen Netzwerken	132

Teil II Anwendungsfelder von Social Media im kommunalen Kontext**Social Media in der öffentlichen Verwaltung 139**

Dominik Fehrer

1	Umfeldanalyse	140
1.1	Erosion des Vertrauens in staatliche Institutionen	140
1.2	Social Media vs. Datenschutz – ein Kulturkampf	142
1.3	Die Rolle der öffentlichen Verwaltung	144
1.4	Digitale Kommunikation als Keimsaat von Smart Government	145
2	Social Media sei Dank: digitale Kommunikation in Krisenzeiten	146
3	Schlüsse aus verändertem Mediennutzungsverhalten	147
4	Implementierung von Social Media	148
4.1	Segmentierungskriterien in Verwaltungen	149
4.2	Horizontale und vertikale Durchlässigkeit	149
5	Aufbau von Kernkompetenzen	151
6	Fazit	152
	Literatur.	152

Social Media und digitale Kommentare als Herausforderung für kommunale Gremien 155

Thomas Breyer-Mayländer und Christian Falk

1	Gremien, Repräsentation, Institutionalisierung	156
2	Populismus vs. Repräsentation.	161
3	Gremien und deren Social-Media-Aktivitäten	164
4	Journalismus vs. Aktivismus – die Rolle von User Generated Content	166
5	Typologien der Kommentatoren und Kritiker*innen	167
6	Manipulation und Fake News.	172
7	Fazit	176
	Literatur.	179

Kommunales Eventmarketing mit Social Media 183

Fiona Härtel

1	Stadtmarketing, Events und Digitalisierung: eine erste Annäherung	184
2	Ausgangslage bei der Stadt Kehl am Rhein	186

3	Social-Media-Strategie des Kehler Stadtmarketing	187
3.1	Ziele	187
3.2	Zielgruppe/n	188
3.3	Content/Inhalt	189
3.4	Prozess/Team	189
4	Social-Media-Umsetzung bei der Stadt Kehl	190
5	Erfolge und Weiterentwicklung	198
5.1	Social Media zu Corona-Zeiten	198
5.2	Weiterentwicklung und Kontrolle	199
6	Fazit	199
	Literatur	200
	Social Media als Instrument für den kommunalen Tourismus am Beispiel Scharbeutz	201
	Bettina Schäfer	
1	Social Media als Riesenpotenzial	201
2	Social Media als eines der wichtigsten Medien in Zeiten von Corona	207
	Social Media im kommunalen Tourismusmarketing am Beispiel von Timmendorfer Strand	213
	Silke Szymoniak	
1	Einleitung	214
2	Tourismusmarketing	214
3	Social-Media-Kommunikation	215
4	Ausblick	219
	„Dein Potsdam“-Podcast – Eine Destination auf neuen digitalen Wegen	221
	Sophie Jäger, Stephanie Kalz, Anne Robertshaw, Barbara Piplat und Artem Heißig	
1	Reiseziel Potsdam	222
2	Touristische Vermarktung	222
3	Podcast	223
3.1	Ziel und Inhalt	223
3.2	Technische Umsetzung	226
3.3	Erfolge des Podcasts	227
4	Fazit	228
	Literatur	228

Teil I

Grundlagen der Social-Media-Kommunikation



Erreichbarkeit von Zielgruppen – Informations- und Mediennutzungsverhalten in Deutschland

Thomas Breyer-Mayländer und Marc Löffel

Inhaltsverzeichnis

1	Informations- und Mediennutzungsverhalten in Deutschland	4
2	Zielgruppenüberlegungen in lokalen Kommunikationsräumen	7
3	Kommunikationskanäle einer Kommune	14
4	Der Stellenwert von digitalen Kanälen und Social Media	16
5	Kommunikationsmix von kommunalen Akteuren	20
6	Exkurs: Kommunikation in Sondersituationen – Eindrücke und Folgen aus der kommunalen Kommunikation in Zusammenhang mit Covid-19	26
7	Fazit	30
	Literatur	31

Zusammenfassung

Bevor man der Frage nachgeht, wie und in welcher Form am besten unterschiedliche Social-Media-Kanäle für die Kommunikation kommunaler Themen eingesetzt werden und somit ein wirksames Tool für die Interaktion der Kommunen mit ihren spezifischen Zielgruppen darstellen können, muss man sich ein paar generelle Gedanken machen, welche Stakeholder und Zielgruppen überhaupt auf diesem Weg bei welchen Themen-

T. Breyer-Mayländer (✉)
Hochschule Offenburg, Offenburg, Deutschland
E-Mail: breyer-maylaender@hs-offenburg.de

M. Löffel
KPMG AG, Karlsruhe, Deutschland
E-Mail: mloeffel@kpmg.com

kategorien erreichbar sind. Gerade aktuelle Fälle wie die Kommunikation während der Corona-Krise zeigen, wie man im Rahmen der Mediaplanung digitale Kanäle in das Gesamtspektrum der Kommunikationskanäle einordnen kann.

1 Informations- und Mediennutzungsverhalten in Deutschland

Für alle, die sich in den vergangenen zehn Jahren zumindest gelegentlich mit professioneller Kommunikation befassen haben, ist es eine Binsenweisheit, dass sich die Mediennutzung vieler Menschen in Deutschland verändert hat. Um die Öffentlichkeitsarbeit, aber auch die Werbemaßnahmen in Kommunen auf den aktuellen Stand zu bringen, muss man diese gesamten Kommunikationsmaßnahmen an der veränderten Ausgangslage ausrichten. Es hilft nichts, wenn vor zehn Jahren noch ein Bericht in der Zeitung oder dem örtlichen Anzeigenblatt genügt hat, um junge Familien zum Infoabend über Kinderbetreuung der Stadt oder Gemeinde zu bringen, dass man angesichts der Printabstinenz vieler junger Eltern den goldenen Zeiten der Vergangenheit nachtrauert. Verantwortliche Akteure benötigen ein Gespür dafür, welche Zielgruppen mit welchen Kommunikationskanälen und Kommunikationsmitteln zu erreichen sind. Dabei ist klar, dass es keine universelle Lösung geben kann. Dieses Kapitel hat daher die Aufgabe, einen Rahmen für das Kernthema Social Media zu setzen. Es wird deutlich, in welchen Fällen digitale Kanäle, insbesondere Social-Media-Kanäle hilfreich sein können und in welchen Fällen es vielleicht besser ist, alternative Kommunikations- und Interaktionsformen zu suchen. Die Entwicklung der digitalen Informations- und Medienkanäle muss daher zunächst unabhängig von der Detailentwicklung eines einzelnen Social-Media-Angebots auf der Ebene des generellen Shift hin zu digitalen Medien betrachtet werden (vgl. Abb. 1).

Wie sich die Mediennutzungsgewohnheiten in Deutschland generell verschoben haben, lässt sich gut anhand einer Langzeitbetrachtung nachvollziehen. Die von ARD und ZDF durchgeführte Langzeitstudie „Massenkommunikation“, die alle fünf Jahre ihre Ergebnisse der Öffentlichkeit vorstellt, zeigt mit ihren Ergebnissen einen eindeutigen Trend, der sich auch mit den praktischen Erfahrungen der Kommunikation in Städten und Gemeinden deckt. Die digitalen Medien, die hier noch unter dem Sammelbegriff „Internet“ in der Studie verankert sind, haben an Nutzungszeit zugenommen. Dabei muss bei einer Analyse der unterschiedlichen, redaktionell geprägten Medien auch berücksichtigt werden, dass es aufgrund der Veränderungen in der Mediennutzung auch geringere Spielräume für die redaktionellen Kapazitäten gibt und somit eine Tendenz zur „Verflachung“ der Berichterstattung besteht (vgl. Möser 2020, S. 204) und damit auch die Gefahr einer Reduzierung der für kommunale Aktivitäten wichtigen Berichterstattung über lokale Ereignisse und Kommunalpolitik. Der Umstand, dass die lokalen Printmedien, insbesondere die Zeitungen an Bedeutung verloren haben, ist nicht ausschließlich eine Folge des Wettbewerbs

Massenkommunikation 2015

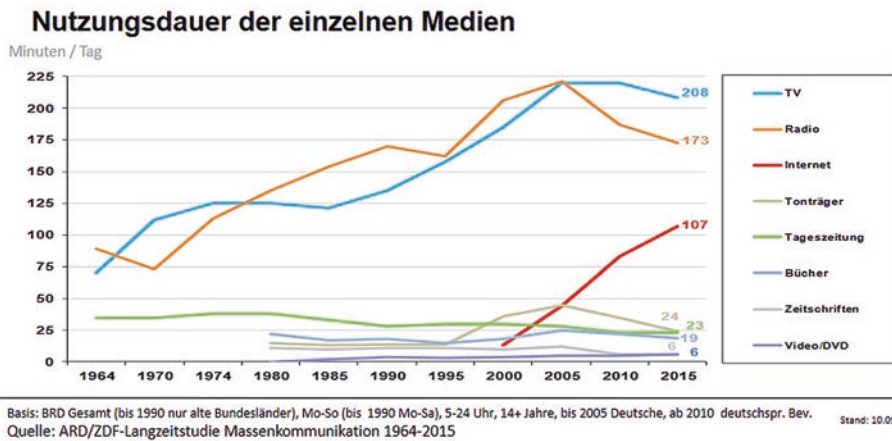


Abb. 1 Veränderte Mediennutzung in Deutschland. (Quelle: Engel und Breunig 2015, S. 9)

durch neue digitale Medien, da der Effekt schon früher einsetzte (vgl. Meier 2015, S. 8). Die Veränderungen haben jedoch engere wirtschaftliche Spielräume für die Verlage zur Folge, was sich negativ auf die Berichterstattung und die kommunale Öffentlichkeit auswirkt.

Selbst wenn man hier noch keine tiefergehende Differenzierung vornehmen möchte, lohnt sich doch ein Blick auf die Inhalte, die sich möglicherweise hinter der „Internetnutzung“ verbergen, wenn es vor allem um lokales Geschehen, d. h. das eigentliche Kerngeschäft der Kommunen geht (vgl. Abb. 2).

Hier zeigt sich, dass logischerweise die Mediengattungen, die redaktionell lokal gesteuert werden können, d. h. die spezifisch über lokale Themen berichten können, wie etwa Lokalradio oder unterschiedliche Print- und Digitalangebote regionaler Medienunternehmen (Zeitungsverlage), einen hohen Stellenwert haben. Dabei muss man jedoch nach Altersgruppen differenzieren. Auch wenn in der JIM-Studie des Medienpädagogischen Forschungsverbunds Südwest (mpfs) (JIM-Studie 2019) knapp die Hälfte der Jugendlichen angibt, dass zuhause ein Zeitungsabonnement verfügbar sei, ist die Nutzung in den jungen Zielgruppen überschaubar. Wer also beispielsweise im kommunalen Umfeld auf Jugendbeteiligung setzt, sollte weniger auf klassische Abonnementzeitungen, sondern – wenn schon auf Printbasis – auf die kostenlos verteilten Anzeigenblätter setzen. Ein Plus der Zeitung ist deren anerkannter Lokalbezug und die Glaubwürdigkeit (ZMG 2020).

Aber zunächst, ob Jugendbeteiligungsprozess, Gemeinderatswahlen oder Seniorenrat: Neben der Segmentierung der Alterskategorien und ihrer grundsätzlichen Erreichbarkeit mit lokalen Themen stellt sich die Frage, wie groß denn generell das Interesse an lokalen Themen überhaupt ist (vgl. Abb. 3).

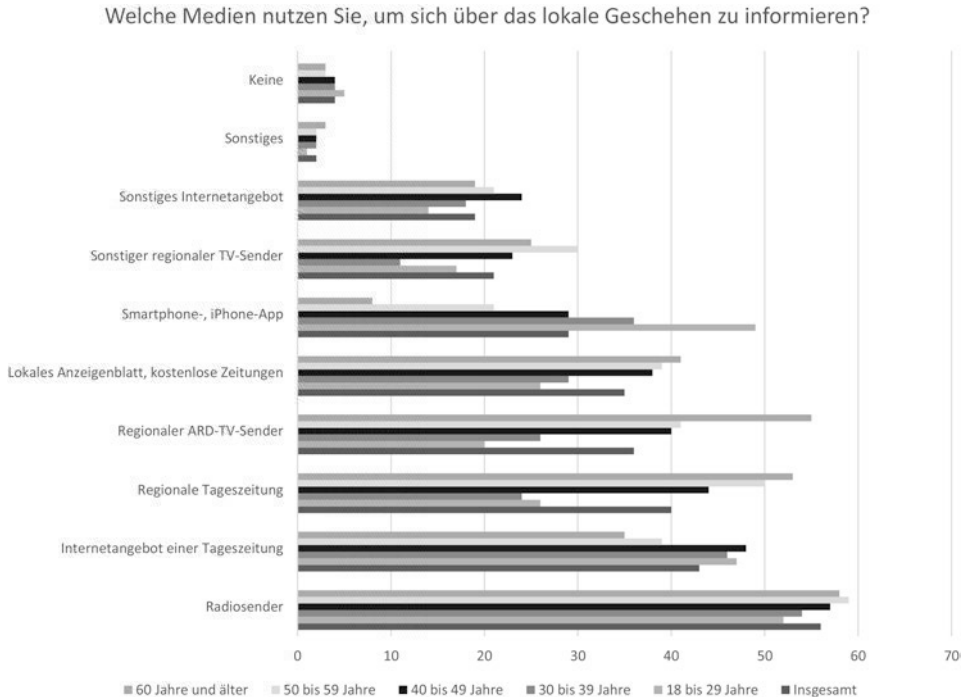


Abb. 2 Nutzung von Medien zur Information über das lokale Geschehen. (Quelle: Statista 2017)

Das Interesse ist über die Jahre hinweg vergleichsweise stabil, wenngleich nicht über-
 ragend und die sinkenden Wahlbeteiligungen im kommunalen Bereich bei der aktiven und
 passiven Mitwirkung bei Wahlen als Wähler*in oder Kandidat*in sprechen ebenfalls eine
 deutliche Sprache. Man kann bereits aus diesen Darstellungen ableiten, dass ein erheblicher
 Veränderungsprozess stattgefunden hat, der sich mit der weiteren Trendentwicklung
 in den nächsten Jahren weiter fortsetzen wird. Der Umstand, dass gerade jüngere Bür-
 ger*innen sich unterdurchschnittlich für kommunale Belange interessieren (vgl. Gehne
 et al. 2019, S. 2) kann zwar auch damit begründet werden, dass diese Themen in der aktu-
 ellen Lebenssituation weniger bedeutsam erscheinen, dennoch muss auch damit gerechnet
 werden, dass es einen Kohorteneffekt geben kann. Daher muss das digitale Nutzungsver-
 halten von Kernzielgruppen der Kommunikation noch intensiver analysiert werden, um
 einschätzen zu können, welche Relevanz jetzt und in Zukunft der Bereich Social Media
 für die Kommunikation von Kommunen im politischen und administrativen Bereich haben
 wird, um unterschiedliche, auch jüngere Zielgruppen zu erreichen. Dabei ist insbesondere
 darauf zu achten, dass innerhalb der Alterskohorten eine mediale Sozialisation stattfindet,
 die in der Regel auch beim Übergang in die nächsthöhere Altersstufe beibehalten wird.

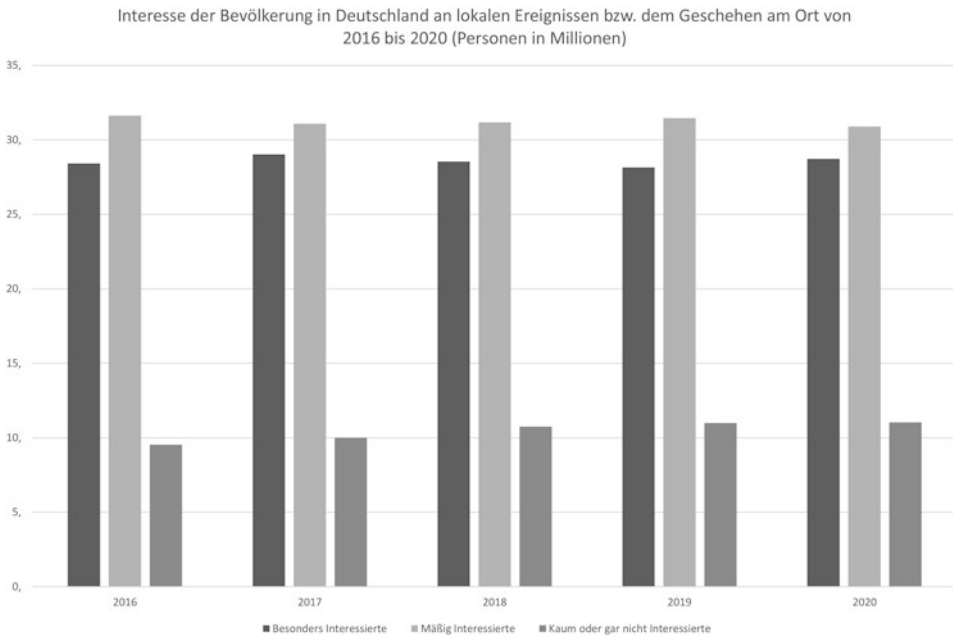
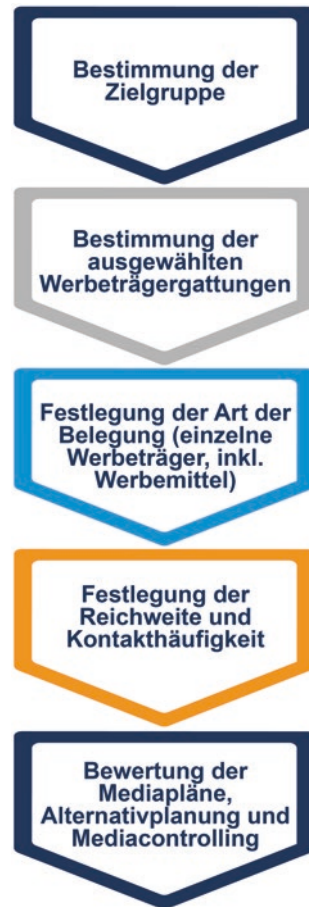


Abb. 3 Interesse der Bevölkerung in Deutschland an lokalen Ereignissen bzw. dem Geschehen am Ort von 2016 bis 2020 (Personen in Millionen). (Quelle: Statista auf Basis von: IfD Allensbach 2020)

2 Zielgruppenüberlegungen in lokalen Kommunikationsräumen

Wenn man im Hinterkopf behält, wie sich in den vergangenen Jahren das Mediennutzungs- und Informationsverhalten der Menschen in Deutschland verändert hat und wie unterschiedlich es sich allein bei einer Analyse nach unterschiedlichen Altersgruppen darstellt, lohnt sich ein differenzierter Blick auf Kommunikationszielgruppen und deren Mediennutzungsverhalten. Man muss in der Kommunikationspraxis der Kommunen und ihrer Tochtergesellschaften und Beteiligungen die Schritte analysieren, die von der Definition der Kommunikationszielgruppe zur erfolgreichen Kommunikation führen. Dieser Prozess der sogenannten Mediaplanung (vgl. Abb. 4), d. h. der gezielten Auswahl der passenden Kommunikationskanäle (der Begriff Media bezeichnet die unterschiedlichen Medien als Kommunikations-/Werbeträger) beginnt in der Tat mit der Bestimmung der Kommunikationszielgruppe. Diese ergibt sich aus dem Kommunikationsziel. Wenn Sie etwa erreichen möchten, dass möglichst viele Eltern bei einer Infoveranstaltung zur Kinderbetreuung angesprochen werden, dann können Sie sich überlegen, ob Sie die potenziellen Nutzer*innen direkt ansprechen möchten (das ist bei Kindergartenkindern eher ein schwieriges Unterfangen), ob Sie die Eltern direkt erreichen möchten oder ob Sie auf Multiplikatoren setzen und beispielsweise in Kitas und Kindergärten die Erzieher*innen ansprechen.

Abb. 4 Teilschritte der Mediaplanung. (Quelle: Breyer-Mayländer 2018, Erweiterung des Modells von Unger et al. 2013, S. 26)



Schematisch durchläuft die gezielte Auswahl von Kommunikationskanälen den folgenden Prozess: Die Kommune muss zunächst das eigentliche Marketingziel festlegen. Durch die vorausgehenden Zielgruppenbeschreibungen der Marketingplanung mithilfe von soziodemografischen Daten, psychografischen Merkmalen, beispielhaften Persona etc. (vgl. Abschnitt s. u.) wird die Zielgruppe für den Mediaplanungsprozess festgelegt. Diese bildet bei allen folgenden Fragestellungen die Planungsgrundlage.

Wenn das grundlegende Entwicklungsziel fixiert ist, muss daraus das Kommunikationsziel abgeleitet werden. Beispielhafte Entwicklungsziele für eine Kommune könnten sein:

- Aufbau neuer Angebote, z. B. für Teilzielgruppen (Kinder, Jugend, Senioren etc.)
- verbesserte Situation der Innenstadt (Vermeidung von Leerstand, gesteigerte Aufenthaltsqualität etc.)
- bessere Einbindung von Bürger*innen (Partizipation, Transparenz etc.)

Ziele:

S	spezifisch, konkret
M	messbar, überprüfbar
A	attraktiv
R	realistisch
T	terminiert

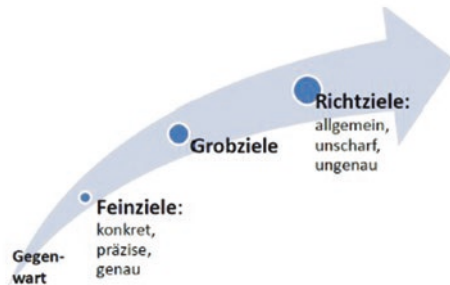


Abb. 5 SMART formulierte Ziele und Zeithorizonte. (Quelle: Breyer-Mayländer 2015)

Dabei ist es sinnvoll auf SMART formulierte Ziele zu achten (vgl. Abb. 5), die exakt formuliert sind und deren Zielerreichung anschließend auch überprüft werden kann.

Wenn die aktuelle Positionierung, die interne Struktur im Rahmen des Stadtentwicklungsprozesses und die künftige strategische Ausrichtung einer Kommune geklärt sind, geht es im nächsten Schritt darum, diese Position nach außen zu tragen. Dazu gehören Kommunikationsziele, die wiederum mit der Zielgruppe und den dafür in Frage kommenden Werbeträgern/Medienkanälen verbunden sind.

In der nächsten Phase, der Selektion der Kommunikationskanäle, geht es um die Frage, wo und wie man denn die jeweilige Zielgruppe möglichst gut erreichen kann. Hierfür helfen die Charakteristika der einzelnen Mediengattungen (s. u.), die allgemein definiert werden. Dabei gilt ein einfacher Grundsatz, der sowohl bei digitalen Medien, Dialog-Marketing-Aktionen auf Basis von Direktwerbung als auch bei klassischen Massenmedien maßgeblich ist: Für die Kommunen sind vor allem die Kommunikationskanäle und Werbeträger interessant, mit denen man die eigenen Zielgruppen ohne „Beifang“ von nicht relevanten Rezipienten möglichst präzise erreichen kann. Durch ein gezieltes Vorgehen lassen sich die Streuverluste minimieren. Während Städte und Gemeinden im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit mitunter bewusst unpräzise Kommunikation in Kauf nehmen, da es einerseits kein Mediabudget kostet und andererseits auch indirekter Nutzen entstehen kann, wenn etwa nicht nur die Kernzielgruppen aus der Bürgerschaft erreicht werden, sondern auch Multiplikatoren wie Entscheider aus den Gremien (Stadträt*innen etc.) angesprochen sind, sollte Werbung sehr fokussiert eingesetzt werden.

Nach der grundsätzlichen Auswahl möglicher Kommunikationskanäle auf der Ebene der Werbeträggattungen (z. B. Anzeigenblatt, Suchmaschinenwerbung, Out-of-Home-Medien wie Plakate) geht es anschließend um die Präzisierung der konkreten Belegungen (Welcher Titel des Anzeigenblatts? Welche Anzeigenformate? Welche Suchmaschine? Welche Keywords und Belegungsvarianten? etc.). Diese Phase erfordert gerade im Bereich der Kommunikation von Kommunen klare Entscheidungen, denn überall dort, wo es dann am Ende des Tages um bezahlte Werbung geht (s. u.), geht es ja auch um Geld. Da Mediaplanung von Städten und Gemeinden stets im Rahmen enger Budgetgrenzen erfolgt

(schließlich geht es um einen möglichst wirksamen und transparenten Einsatz von Steuergeldern), kommt der Bewertung der einzelnen Mediapläne unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten eine große Relevanz zu.

Da die Definition der Zielgruppen entscheidend ist für den anschließenden Planungs- und Kampagnenerfolg, kommt den Verfahren zur Beschreibung der Zielgruppe eine hohe Bedeutung zu. Idealerweise möchte man im Rahmen der Kommunikationsplanung für eine Kommune nicht nur wissen, nach welchen Eigenschaften man seine Zielgruppe für ein bestimmtes Kommunikationsziel beschreiben kann, sondern ausgehend von dieser Beschreibung auch gleich mehr über die Zielgruppe erfahren. Drei grundsätzliche Varianten der Zielgruppenbeschreibung haben sich als Grundlage der Mediaplanung etabliert (vgl. dazu auch: Unger et al. 2013, S. 6 ff.) die jedoch für den kommunalen Sektor nur begrenzt anwendbar sind:

Soziodemografische Zielgruppenbeschreibungen

Eine weit verbreitete Form der Zielgruppenbestimmung nutzt demografische Merkmale wie Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf, Haushaltsgröße, Wohnortgröße etc. (vgl. Rommerskirchen und Roslon 2020, S. 181 ff.). Damit hatte man scheinbar jahrelang eine präzise Zuordnung der Zielgruppe in das in der Soziologie der Nachkriegszeit übliche Schichtenmodell der Bevölkerung der Bundesrepublik. Dabei zeigte sich jedoch seit den 1980er-Jahren mehr und mehr, dass dies eine Scheingenauigkeit darstellt, da bei identischen soziodemografischen Merkmalen stark abweichende Konsumententypologien vorliegen können. So sind Prinz Charles und Ozzy Osbourne soziodemografisch (Alter, Einkommen, Geschlecht, Zahl der bekannten Kinder etc.) sehr eng beisammen, während ihr Lifestyle deutliche Unterschiede zeigt. Für Kommunen ist es eher eine Orientierung an der Lebenssituation, die man aus diesen Daten, die meist für das eigene Einzugsgebiet vom statistischen Landesamt abgerufen werden können, herauslesen kann.

Psychografische Zielgruppenbeschreibungen

Um neben den demografisch-statistischen Beschreibungen von Zielgruppen marketingnahe Merkmale wie Lebensstil, Werte und Geschmack, Stilempfinden, Einstellungen gegenüber Produktgattungen und Produkten sowie das generelle Konsumverhalten für die Mediaplanung nutzen zu können, werden diese psychografischen Merkmale erhoben und zu Konsumtypologien verdichtet (vgl. Hopf 2020, S. 79 ff.). Es ist jedoch keineswegs einfach, Menschen hier planerisch in eine Schublade zu packen. Für Kommunalverwaltung und Kommunalpolitik ist dieser Ansatz eher eine Frage, die in Verbindung mit Werteorientierung spannend wird. Einer der entscheidenden Faktoren ist die Haltung gegenüber Politik generell und der Stellenwert, der in den Familien dem Themenfeld Heimat und Wohnort eingeräumt wird.

Milieubeschreibungen (Sinus, Sigma etc.)

Eine gängige Darstellung der Werte und Lebensumwelten von Personen liefern die sogenannten Milieubeschreibungen. Personen werden dabei anhand von zwei Dimensionen

beschrieben: a) nach ihrer soziologischen Schichtzugehörigkeit und b) nach ihrer eher progressiven oder eher konservativen Lebenseinstellung (vgl. Unger et al. 2013, S. 7). Typische Anbieter in diesem Segment sind die Firma Sociovision mit den Sinus-Milieus oder Sigma mit den Sigma-Milieus (vgl. Homburg 2020, S. 52). Dies kann für Kommunen insgesamt eine interessante Herangehensweise sein, um etwa auch analysieren zu können, warum bestimmte Zielgruppen sich mit den typischen Dialogsituationen schwer tun, wenn beispielsweise eine Führungskraft der Stadtverwaltung mit sozial-ökologischem Milieu der mittleren Mittelschicht mit Bürger*innen aus dem hedonistischen Milieu der Unterschicht in Austausch tritt. In der jüngsten Zeit sind vor allem bei den unterschiedlichen Strömungen, die generell Verwaltungen ablehnend gegenüberstehen und aufgrund dieser Haltung mit den konkreten Maßnahmen einer Kommune (beispielsweise im Rahmen des Corona-Managements) ihre Probleme haben, derartige Zielgruppenzuordnungen und -analysen hilfreich, um Ansätze zu finden, die Hintergründe der Ablehnungen und Aktionen zu verstehen.

Für Kommunen stellt sich ohnehin bei den o. g. Beschreibungen, die man auch durch Persona-Beschreibungen abrunden kann (s. u.), die Frage, ob sie in ihrer Präzision hilfreich sind. Denn oft haben wir es mit einer funktionalen Zielgruppe zu tun, die geografisch eingegrenzt wird und unterschiedliche Teil-Milieus umfasst (beispielsweise „Eltern von Viertklässlern der Region XY“). Daher lassen sich viele Kommunikationszielgruppen, die wir für die kommunale Kommunikation ins Visier nehmen, aus den Anspruchsgruppen/Stakeholdern ableiten. Unter Stakeholdern werden die internen und externen Anspruchsgruppen zusammengefasst, die gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt von den Tätigkeiten einer Organisation betroffen sind. Wenn wir diese Sichtweise auf die Situation einer typischen Kommune in Deutschland übertragen, entsteht ein komplexes Bild (vgl. Abb. 6).

Allein diese beispielhafte Darstellung einiger wesentlicher Stakeholder der kommunalen Verwaltungs- und Politikprozesse zeigt bereits, dass es sich um ein sehr komplexes Beziehungsgeflecht handelt, das in sehr kleinräumigen und engen Dimensionen wirksam ist und damit umgehen muss, dass mitunter sehr gegensätzliche Grundinteressen und Ziele aufeinandertreffen.

Wie bei allen Formen des Stakeholdermanagements ist es für den erfolgreichen Umgang mit Stakeholdern und damit auch für die Positionierung der Stadtverwaltung und somit nachgelagert der Kommunalpolitik notwendig, eine Gewichtung bei den Stakeholdern vorzunehmen. Grundsätzlich haben Bürgerbelange eine sehr hohe Priorität, was bei Bürgerbeteiligungsprozessen (vgl. Hellmann und Hollmann 2017, S. 171 ff.) oder aber auch im Alltagsgeschäft mit Bürgersprechstunden der politisch Verantwortlichen genauso umgesetzt werden muss wie in einer bürgernahen Verwaltung, die statt dem Ressort- und Amtsprinzip dem Bürger durch Bürgerbüros und Projekte einer digitalen Kommunalverwaltung begegnen kann. Das Prinzip des „One-Stop-Shoppings“, bei dem ich als Bürger*in mit einer Anlaufstelle alles bekomme, lässt sich sowohl bei digitalen Kanälen und Call-Centern als auch bei der persönlichen Beratung im Bürgerbüro umsetzen. Voraussetzung ist jedoch eine Strukturierung der internen Abläufe und eine Vorbereitung der Mitar-

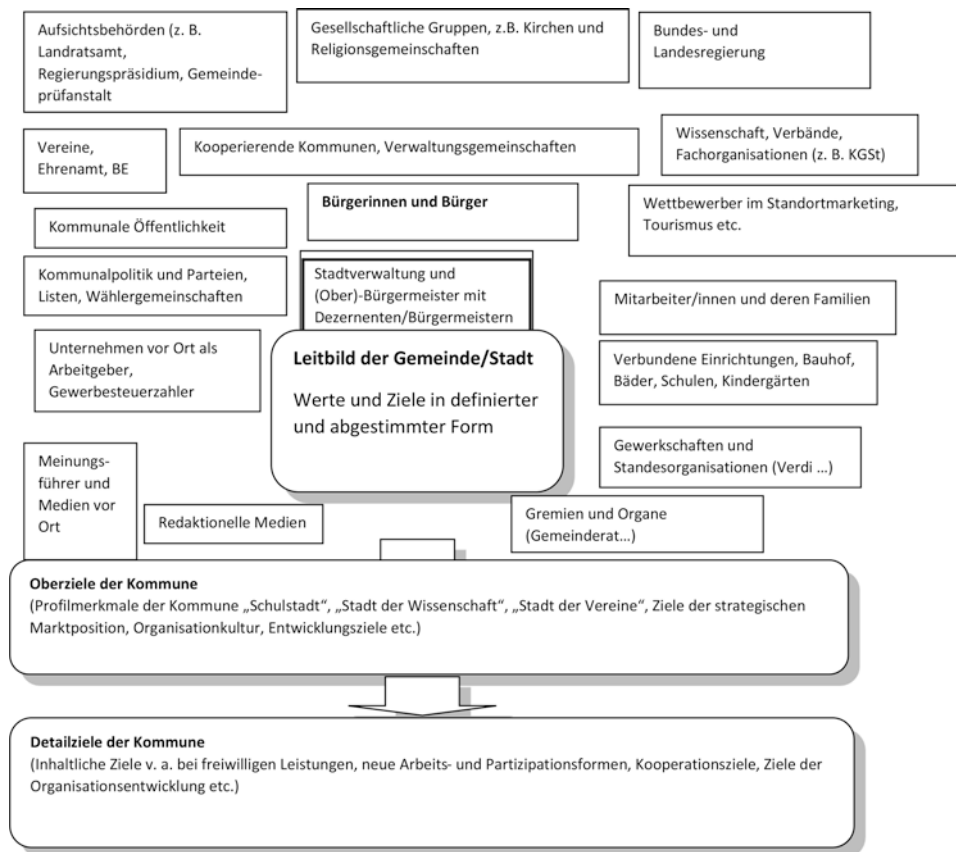


Abb. 6 Stakeholder einer Kommune als Kommunikationszielgruppen. (Quelle: Eigene Darstellung, abgeleitet von u. a.: Breyer-Mayländer 2009, S. 38, 2019a, S. 26, sowie 2019b, S. 27)

beitenden mit Kundenkontakt zu den Bürger*innen, da diese bei dem Prinzip „One-Face-to-the-customer“ eine entscheidende Rolle einnehmen.

Die individuelle Fragestellung kann zu einer Reihe neuer Stakeholder führen, deren Bedeutung die bisherigen Rankings überlagert (vgl. Breyer-Mayländer 2019b, S. 29 ff.). Dies führt damit zu neuen Kommunikationszielgruppen, die einen eigenständigen Wert beigemessen bekommen, sowie mitunter zu eigenen Medienkanälen, die hier entweder eine stärkere oder überhaupt erstmalig eine Berücksichtigung finden. Besonders in Krisenzeiten sind direkte Kommunikationszugänge mitunter entscheidend. Ein plastisches Beispiel war die Verbreitung von Noroviren vorrangig in Kinderbetreuungseinrichtungen und Schulen in den östlichen Bundesländern. Hintergrund war „verseuchtes“ Essen eines Cateringdienstleisters durch Tiefkühlerbeeren aus China (vgl. Kirchner und Breyer-Mayländer 2014, S. 26 f.). Es war in diesem Fall unvermeidlich, dass sowohl der Caterer als auch die Kommunen mit den Eltern in direkten Kontakt treten mussten, um nicht nur

die formale amtliche Kommunikation über Vorsorgemaßnahmen und Akutfälle durchzuführen, sondern den Betroffenen auch das Gefühl zu geben, dass sie mit dem Problem nicht allein sind.

Noch komplexer wurde die Stakeholderlage im Frühjahr 2020, als im März die ersten kommunalen Maßnahmen aufgrund der Corona-Krise in Deutschland notwendig wurden. Die Neupriorisierung der Kommunikation hat hier „neue“ Zielgruppen, wie Gesundheitsbehörden zu zentralen Partnern der Kommunikation in Richtung Bürger*innen, Unternehmen (Gastronomie, Handel, Dienstleister, Industrie), Vereine, Kultureinrichtungen, aber auch in der Rolle als Schulträger Eltern, Lehrerschaft etc. werden lassen.

Die Rolle, die in den unterschiedlichen Szenarien den Einwohnern einer Stadt als Bürger*innen zukommt, ist dabei keineswegs von der Themenstellung unabhängig und betrifft nicht nur die Kommunikationsplanung. Mintzberg hat eine Differenzierung der Begriffe vorgenommen (vgl. Abb. 7) und schlägt die Verwendung von vier verschiedenen Begriffen für die unterschiedlichen Beziehungen zwischen Verwaltung und Bürgern vor: Kunde, Klient, Bürger, Staatsbürger. Beim Begriff des „Kunden“ schwingt das Interesse möglichst viele Leistungen an den Mann zu bringen mit, was beim städtischen Schwimmbad noch zutrifft, aber bei der kommunalen Arbeitsförderung und ähnlichen Leistungen sicher nicht passend ist. Beim Begriff des „Klienten“ steht die Erbringung einer ganz individuellen Dienstleistung für eine Person im Vordergrund, wie wir das u. a. aus dem Bereich der sogenannten freien Berufe, etwa bei Rechtsanwälten, kennen. Die dritte Beziehung besteht in der Bereitstellung öffentlicher Leistungen (Straße, Schulen etc.), was nach

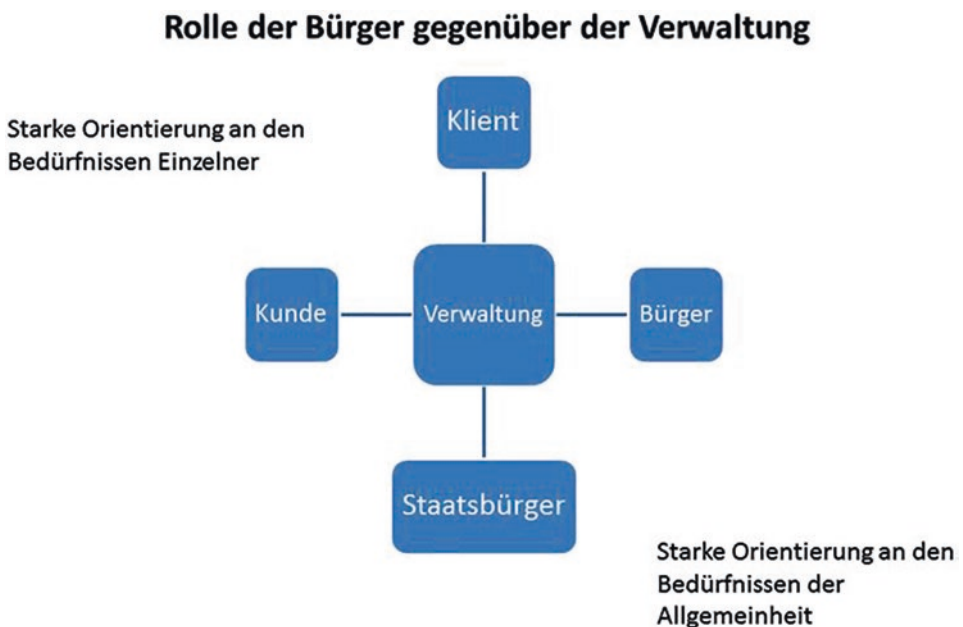


Abb. 7 Rollen der Bürger gegenüber der Verwaltung. (Quelle: Breyer-Mayländer 2019, S. 27)

Mintzberg die eigentliche Rolle des „Bürgers“ darstellt. Eng verwandt mit dieser Rolle, in der die Kommunalverwaltung im Sinne der Gemeinschaft aller Bürger*innen Leistungen vorhält, ist die Rolle des „Staatsbürgers“, in der nicht die Kommunalverwaltung, sondern die Bürger in der Pflicht sind (Einhaltung von Verordnungen, z. B. die Bezahlung von Gewerbesteuer).

Dabei ist in der Praxis klar, dass man im Regelfall deutlich gewichten muss, wenn es darum geht, welche Stakeholder im Rahmen der Kommunikation von Städten und Gemeinden vorrangig berücksichtigt werden sollen. Generell hat sich – wie bereits oben dargestellt wurde – die Erreichbarkeit von Zielgruppen in Deutschland über klassische und nicht-klassische Medienkanäle deutlich verändert.

3 Kommunikationskanäle einer Kommune

An dieser Stelle lohnt sich ein Blick auf die Kanäle und die zentralen Botschaften, mit denen für kommunale Themen geworben werden kann. Am deutlichsten sieht man das am Beispiel des Personalmarketings von Kommunen (vgl. Breyer-Mayländer 2019d). Hier ist gerade im Wettbewerb mit Angeboten aus der freien Wirtschaft die Sinnfrage das entscheidende Element. Die Möglichkeit durch ein Mitwirken in der Kommunalverwaltung oder analog auch in der Kommunalpolitik etwas für das Gemeinwohl vor Ort im unmittelbaren Lebensumfeld zu tun, liefert im Regelfall den signifikanten Unterschied. Dabei ist durch die Digitalisierung der Verwaltung die Grundlage dafür gelegt worden, dass die Lebenslagen der Bürger*innen als Ausgangspunkt der Kommunikation und der Verwaltungsprozesse dienen (vgl. Heuermann 2018, S. 57 ff.).

Es gibt daher im Kontext kommunaler Aufgaben einige Elemente, die in der Kommunikation Berücksichtigung finden sollten. Denn schließlich wird es darum gehen ein verständliches Narrativ für die Bürger*innen und Teilzielgruppen zu entwickeln (vgl. Abb. 8), d. h. im Sinne des sogenannten Storytellings gute, anschauliche, individualisierte und emotionale Geschichten aufzubereiten.

1. Persönlicher Bezug: Wenn es um Aufgaben in der Verwaltung geht, dann lässt sich das sehr gut über entsprechende Kolleginnen und Kollegen darstellen. Diese werden vor Ort im Regelfall nicht nur abstrakt für das Thema stehen, denn gerade in kleineren Gemeinden und Mittelstädten werden die Personen auch direkt mit dem Thema identifiziert.
2. Veranschaulichen abstrakter Themen: Statt der abstrakten Kommunikation der Millionen-Ausgaben z. B. für ein Hochwasserschutzkonzept bildet der konkrete Einstieg mit dem jüngsten Hochwasser und einer nachvollziehbaren Einordnung der finanziellen Themen (Relation zu anderen Ausgaben, Schäden etc.) eine bessere Möglichkeit, Menschen für die Themen zu motivieren.



Abb. 8 Elemente der zentralen Botschaft, die direkt oder indirekt kommuniziert werden sollte. (Quelle: Breyer-Mayländer 2019a, S. 35)

3. Nahbar und ansprechbar: Ob Kommunalverwaltung auf unterschiedlichen Hierarchieebenen oder Kommunalpolitik in Gestalt der Verwaltungsspitze oder der Gremien: Kommunale Arbeit ist ein sehr persönliches und personenbezogenes Thema. Ob Bürgermeister- und Kommunalwahlen als Persönlichkeitswahlen oder auch die Social-Media-Aktivitäten, bei denen es auch aufseiten der Nutzenden um „people“ geht (vgl. Lindner 2014).
4. Teil meines Lebens: Für die Bürgerinnen und Bürger muss deutlich werden, dass die Arbeit und die Themen der Kommunalverwaltung und damit auch der Kommunalpolitik einen elementaren Teil ihres eigenen Lebens ausmachen. Damit geben diese Aufgabenfelder die Gelegenheit einen wesentlichen Bereich des eigenen Lebens mitzugestalten.
5. Vielfalt der Lebenslagen und Lebenskonzepte: Die Vielfalt der Aufgaben statt den Eindrücken einer langweiligen Amtsstube zum Thema zu machen, ist das eine. Die Gelegenheit nutzen und gleichzeitig auf die gewünschte Vielfalt der Lebenslagen und

Lebenskonzepte in der Bürgerschaft und die Berechtigung ganz unterschiedlicher Erwartungen und Bedürfnisse aufmerksam zu machen das andere, um dem Themenfeld „Kommunales“ entsprechendes Leben einzuhauchen.

6. Wir schaffen Lebensqualität vor Ort: Der Umstand, dass die Lebensqualität und Entwicklungsperspektive vor Ort wesentlich durch Kommunalpolitik und -verwaltung geprägt werden, bietet in der Regel eine große Chance für eine auch emotional ansprechende Kernbotschaft. Man muss jedoch realistisch feststellen, dass es auch Situationen gibt, wenn etwa eine Kommune als „heruntergewirtschaftet“ eingestuft wird, da kann diese Botschaft nur als hoffnungsvolle Zukunftsvision Anklang finden kann.

Wenn man diese Vielfalt an Aufgaben und Botschaften transportieren möchte, muss man selbst bei der Auswahl der klassischen Medienkanäle darauf achten, dass es eine möglichst rationale und vollständige Betrachtung aller in Frage kommenden Mediengattungen und Kommunikationskanäle ist, aus der die notwendige Auswahl getroffen wird (vgl. Abb. 9).

4 Der Stellenwert von digitalen Kanälen und Social Media

In diesem Buch geht es um den Einsatz von digitalen Kanälen, insbesondere von Social Media für kommunale Kommunikationsaufgaben. Wie der vorausgehende Abschnitt gezeigt hat, sind die generell zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle sehr vielfältig und ergänzen sich auch bei gezieltem und sinnvollem Einsatz zu einem Kommunikationsmix (siehe nachfolgender Abschnitt).

Um den Stellenwert von digitalen und sozialen Medien nun im Kontext der gesamten Aufgaben richtig einschätzen zu können und nicht nur aufgrund der Themenstellung des Herausgeberbands einen hohen Stellenwert anzunehmen, muss man sich bei der Nutzung digitaler Medienkanäle zunächst die Frage stellen, wieviel Zeit auf klassische Online-Kanäle entfällt und welche Anteile die typischen Social-Media-Kanäle bzw. Communities auf sich vereinen können (vgl. Abb. 10). Diese Überlegungen muss man im kommunalen Umfeld immer in Abhängigkeit vom Kommunikationsanlass und der Kommunikationszielgruppe anstellen.

In der ARD/ZDF-Onlinestudie wird dem Social-Media-Kanal Facebook jenseits der Welt der Erwachsenen eine scheinbare Relevanz bestätigt, die man jedoch hinterfragen muss. Befragt man Jugendliche nach den beliebtesten Nutzungsmöglichkeiten ihrer Internet-/Digitalangebote, dann ist Facebook als der Kanal der Eltern und Großeltern inzwischen weit abgeschlagen (vgl. Abb. 11). Für Kommunen bedeutet dies, dass inzwischen viele Bürger*innen über Facebook erreicht werden können, es sich dabei jedoch nicht mehr um ein Medium für vorwiegend junge Zielgruppen handelt. Die Erfahrungen aus unterschiedlichen konkreten Projekten, die in diesem Werk aufgeführt werden, zeigen, dass man in erster Linie Content benötigt, das kann ein Bürgermeisterkandidat sein oder