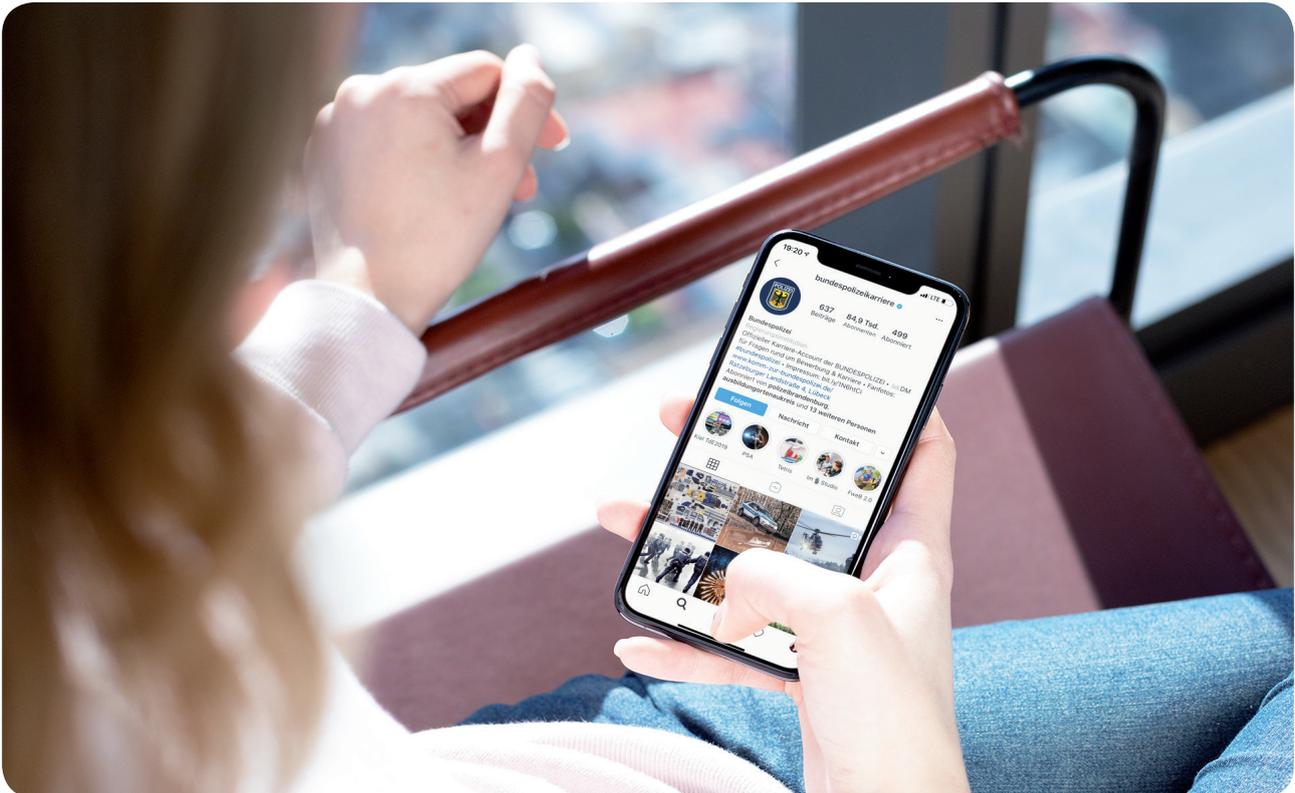




SOCIAL MEDIA FÜR BEHÖRDEN



Whitepaper  
**SIEBEN SCHRITTE  
ZU IHRER  
AMT-2.0-STRATEGIE**

Stand: Oktober 2019

## Warum dieses Whitepaper?

*„Es geht nicht darum, alle Kanäle zu bespielen,  
sondern die zielgruppengerechten Plattformen  
mit der richtigen Strategie zu bedienen.“*

Dr. Bernhard Rohleder, Hauptgeschäftsführer BITKOM

Wer als Amt sinnvoll und erfolgreich in sozialen Netzwerken kommunizieren möchte, braucht eine Social-Media-Strategie! Diesen Satz sage ich in Schulungen, Workshops und Gesprächen mit Behörden seit Jahren wohl am häufigsten. Dennoch sind viele Behörden in Sachen Social Media noch immer buchstäblich „konzeptlos“ unterwegs. Mit diesem Whitepaper möchte ich helfen, das zu ändern. Warum?

Weil soziale Medien heutzutage – auch in Behörden – selbstverständliche und ernsthafte Kommunikationskanäle sind. Sie stehen längst auf einer Stufe mit der behördlichen Website, der gedruckten Broschüre und der Pressemitteilung. In einigen Behörden werden sie aber noch immer „stiefmütterlich“ behandelt und sind nicht in ein kommunikatives Gesamtkonzept eingebunden. Das Ergebnis ist, dass zwar viele Ämter Kanäle bei Facebook, Instagram, Twitter, YouTube und Co. betreiben, dies aber mit überschaubarem „Erfolg“. Derweil haben die Debatten rund um Rezo und die CDU gezeigt, was passiert, wenn „die Leute im Netz“ weniger ernst genommen oder gut betreut werden als die Menschen, die sich über „klassische“ Kanäle an eine Organisation wenden.

Mein Ziel ist, dass jede Behörde in Deutschland an den Punkt kommt, an dem der (etwaige) Einsatz von Social Media einen konkreten und spürbaren Nutzen erfüllt – für sie selbst und für Bürgerinnen und Bürger. Zahlreiche wunderbare Beispiele für vorbildliche Social-Media-Kommunikation von Ämtern zeigen, dass das möglich ist. Es braucht jedoch die richtigen strategischen Überlegungen. Keine Angst: Sie müssen kein 300-seitiges PDF schreiben, das am Ende nur in der Schublade liegt. Im Zweifel reichen Stichpunkte – oder auch, dass Sie sich zumindest gedanklich klar machen, wofür und wie Sie soziale Netzwerke eigentlich einsetzen wollen. Vielleicht kommen Sie auch zu dem Schluss, dass Sie derzeit keine eigenen Kanäle betreiben, aber „mitlesen“ möchten – auch hier kann eine Social-Media-Strategie ansetzen, die zu Ihrer Behörde passt.

Mit diesem Whitepaper möchte ich Sie dabei unterstützen, Ihre Amt-2.0-Strategie zu entwickeln. Ich erkläre Ihnen die sieben Schritte, die ich in meinen Workshops ausführlich mit Behörden durchgehe und bitte Sie, die Reihenfolge gewissenhaft einzuhalten, da die Schritte aufeinander aufbauen. Am Ende zeige ich Ihnen, wie Sie Ihre Amt-2.0-Strategie künftig bei der Arbeit unterstützen wird.

Los geht's!

## Schritt 1: Ziele – Was möchten Sie mit Social Media erreichen?

Manchmal sitze ich in Behörden mit Teams zusammen, in denen es völlig unterschiedliche Vorstellungen davon gibt, was mit Social Media eigentlich erreicht werden soll. Wer aber nicht weiß, wo er/sie hinmöchte, kann nicht ankommen – logisch. Nur wenn Sie also wissen, warum Sie als Behörde überhaupt soziale Medien nutzen, können Sie es gut und richtig machen.

Keine adäquaten Ziele sind dabei:

- „Hilft ja nichts, heutzutage muss man ja Social Media machen.“
- „Unsere Bürgermeisterin hat gesagt, wir sollen twittern.“
- „Die jungen Leute erreicht man ja nur noch über Instagram.“
- „Wir wollen viele Follower und eine hohe Reichweite haben.“

Diese Aussagen sind nicht überspitzt wiedergegeben – so oder so ähnlich höre ich sie häufig. Was sie verbindet, ist der Gedanke: Wir möchten Menschen erreichen, die wir über klassische Medien nicht mehr erreichen.

Doch: Menschen einfach nur zu „erreichen“, sollte nicht ihr (primäres) Ziel sein. Nehmen wir an, Sie veröffentlichen ein Facebook-Posting, das „total viral geht“ und abertausende von Menschen erreicht. Falls es eine Stellenanzeige war und Sie anschließend hunderte qualifizierte Bewerbungen erhalten – Glückwunsch! Falls es einfach nur ein Bild von einem Sonnenuntergang über Ihrer Stadt war – schön, was machen Sie dann konkret mit der Reichweite? Eben.

Deshalb lautet die wichtigste Regel: Definieren Sie Ziele, die im „analogen Leben“ verankert sind. Oder anders ausgedrückt: Für welches Problem erhoffen Sie sich mittels Social Media eine Lösung?

Beispiele:

- Social Media sollen Ihnen helfen, mehr Bewerbungen zu bekommen.
- Sie möchten als Polizeibehörde Social Media für die Zeugensuche einsetzen.
- Sie möchten als Kommune die Wahlbeteiligung bei Kommunalwahlen erhöhen.
- Sie möchten Teilnehmer/innen für Veranstaltungen gewinnen.
- Sie möchten Ihr Image verbessern oder ein bestimmtes Image für Ihre Behörde/Ihre Stadt kreieren.
- Sie möchten bestimmte Dienstleistungen/Bürgerangebote bekannter machen.

Ihre Ziele können dabei sehr individuell sein – sie sind wahrscheinlich nicht deckungsgleich mit denen anderer Behörden.

Wenn Sie herausgefunden haben, was Ihre *eigentlichen* Ziele sind, ist der nächste Schritt, sie *messbar* zu definieren. Zwar „verkaufen“ Sie als Behörde nichts – aber Sie können anders nicht herausfinden, ob Sie erfolgreich kommuniziert und letztlich Steuergeld sinnvoll eingesetzt haben.

Sagen Sie also nicht: „Wir möchten unsere Stellenanzeigen posten“, sondern: „Wir möchten mit Hilfe von Social Media die Bewerbungen auf IT-Stellen bis Ende 2024 um 40 Prozent erhöhen. Dabei soll der Anteil der Bewerbungen von Frauen um 30 Prozent steigen.“

Definieren Sie also (gegebenenfalls gemeinsam mit den Fachbereichen) passende Kennzahlen, anhand derer sie den Erfolg messen können – und halten Sie ihn dann auch gewissenhaft nach. Beim Thema Bewerbungen bietet sich an, in Vorstellungsgesprächen nachzufragen, wo der/die Bewerber/in auf die freie Stelle aufmerksam geworden ist. Ergänzend könnten die in den Social-Media-Statistiken ablesbaren Reichweiten- und Klickzahlen herangezogen werden. Vorsicht: Die ohne Frage hilfreichen Social Media Analytics taugen in den meisten Fällen nicht als *alleinige* Indikatoren für Ihre Zielerreichung.

Oftmals höre ich aus Fragen und Kommentaren zum Punkt „Ziele“ die Angst heraus, sich durch festgelegte Kennzahlen selbst zu binden und dann schlecht dazustehen, wenn sie nicht erreicht werden. Diese Angst führt in die Sackgasse! Die Erkenntnis, dass definierte Ziele nicht erreicht wurden, kann äußerst hilfreich für Sie sein, um nachzujustieren, Ihre Kommunikation anzupassen oder eventuell auch zu der Erkenntnis zu kommen, dass mehr Personal und/oder Budget investiert werden muss. Falls Sie diese Angst als Social-Media-Verantwortliche/r haben: Nicht Sie legen die Ziele fest, sondern letztlich die Behördenleitung, die das Konzept abnimmt. Falls Sie als Behördenleiter/in vor „SMARTen“ Zielen zurückschrecken: Diese sind (wie meines Erachtens die gesamte Social-Media-Strategie) intern und nicht zur Veröffentlichung gedacht.

Im Übrigen ist natürlich wichtig: Ihre Social-Media-Ziele müssen zu Ihren sonstigen Kommunikationszielen passen und idealerweise auf diese einzahlen. Falls Sie nicht wissen, was Ihre „sonstigen Kommunikationsziele“ sind (und auch nicht zu den Behörden gehören, die für sich ein Leitbild erarbeitet haben) helfen gegebenenfalls folgende Fragen:

- Warum gibt es uns?
- Wie setzen wir unsere Aufgaben um?
- Was macht uns besonders?
- Für welche Probleme erhoffen wir uns eine Lösung und können sie gemeinsam mit den Bürgerinnen und Bürgern angehen?

Im Anschluss sollten Sie die gefundenen Social-Media-Ziele priorisieren, um im Falle knapper Ressourcen nicht alle gleichzeitig angehen zu müssen.

Klar ist: Die Definition von Zielen und insbesondere von Kennzahlen ist eine mühevoll Arbeit, die man nicht an einem Tag erledigen kann. Sie ist aber wichtig, da jede erfolgreiche Social-Media-Kommunikation darauf aufbaut.

## Schritt 2: Zielgruppen – *Wen* möchten Sie erreichen?

Finden Sie als nächstes heraus, mit wem Sie über Social Media eigentlich Kontakt aufnehmen möchten.

Oftmals ist in Behörden die erste Reaktion: „Wir wollen als staatliche Stelle natürlich alle (Bürgerinnen und Bürger) erreichen!“ Das stimmt genau genommen aber nicht. Ihre Social-Media-Zielgruppen leiten sich von den vorher definierten Zielen ab. Ist eins Ihrer Ziele „Mehr Bewerbungen auf unsere Ausbildungsstellen“, sind Ihre Zielgruppen Ihre potenziellen Auszubildenden und/oder gegebenenfalls deren Eltern, Freunde und sonstigen Peergroups. Diese gilt es nun, genau kennenzulernen – denn wenn Sie nicht wissen, mit wem Sie kommunizieren, können Sie Menschen anschließend weder auf dem richtigen Social-Media-Kanal noch in der richtigen Tonalität oder mit den richtigen Inhalten ansprechen. Sie werden mir zustimmen, dass es auch im direkten Kontakt einen großen Unterschied macht, ob Sie mit Jugendlichen, Eltern, Wissenschaftlern oder Senioren sprechen.

Nach dem Vorbild der aus dem Marketing bekannten „Personas“ empfehle ich Ihnen, pro Zielgruppe einen „idealen Follower“ zu definieren. Geben Sie dieser fiktiven Person gerne einen Namen und fragen sich:

- Wie alt könnte diese Person sein?
- Welchen Schulabschluss hat sie?
- Suchen wir sie nur in unserer Stadt/unserem Bundesland/unserem Einzugsgebiet oder in ganz Deutschland?
- Für welche Themen interessiert sich diese Person, mit welchen Lebensfragen ist sie beschäftigt?
- Was macht für sie einen guten Ausbildungsplatz, einen guten späteren Arbeitsplatz, einen guten Arbeitgeber aus?
- Welche Medien nutzt diese Person, wo informiert sie sich über einen möglichen Ausbildungsplatz?

Rufen Sie sich diese „Person“ immer wieder ins Gedächtnis, wenn Sie posten – denn Sie möchten ja genau *ihre* Aufmerksamkeit und Zeit.

Einige schrecken vor einer genauen Zielgruppen-Definition zurück, weil sie (als Behörde) niemanden „ausschließen“ möchten. Ein Trugschluss! Selbstverständlich darf Sie in sozialen Netzwerken grundsätzlich jede/r abonnieren, Ihre Inhalte lesen und Sie ansprechen. Wenn Sie aber beispielsweise als Stadt ein inhaltliches Angebot für Ihre Einwohnerinnen und Einwohner schaffen, dann sind „Auswärtige“ nur „nice to have“ – Sie brauchen sich also inhaltlich nicht speziell auf sie auszurichten. Social-Media-Zielgruppen zu definieren, bedeutet nicht, dass Sie als Behörde plötzlich nicht mehr für die Öffentlichkeit da sind – sondern dass Sie unter den Millionen an Social-Media-Nutzerinnen und -Nutzern in Deutschland die richtigen ansprechen und mit Ihrem konkreten Angebot „abholen“. Selbstverständlich dürfen Sie ein spezielles Instagram-Angebot für Jugendliche, eine Facebook-Gruppe für Radfahrer/innen oder ein Karriere-Profil für IT-Fachkräfte launchen. Ihre Zielgruppe können alle Einwohner/innen sein – müssen es aber nicht.

## Schritt 3: Inhalte – *Worüber* sprechen Sie?

Wenn Ihre Zielgruppen feststehen, ist der nächste Schritt, sich für jede Zielgruppe passende Themen und Inhalte zu überlegen. Es geht hier noch nicht darum, einen Redaktionsplan oder einzelne Beiträge zu entwickeln, sondern um die grundsätzliche inhaltliche Ausrichtung.

Gehen Sie dabei von Ihrer Zielgruppe aus und beziehen Sie sich selbst erst danach ein. Fragen Sie sich also nicht zuerst „Was haben wir an Inhalten da?“, sondern „Was interessiert meine Zielgruppe?“. Arbeiten Sie *gemeinsame* Interessen heraus: Ihre perfekten Inhalte sind die (kleine!) Schnittmenge zwischen dem, was Ihre Zielgruppe von Ihnen (wissen) möchte und dem, was Sie der Welt mitteilen wollen.

Wenn Sie nicht wissen, was Ihre Zielgruppe interessiert, empfiehlt es sich, zunächst „zuzuhören“ – unter anderem direkt in den sozialen Netzwerken. Lesen Sie einige Wochen auf den einschlägigen Kanälen mit und beantworten Sie folgende Fragen:

- Wie sprechen unsere Zielgruppen über uns? Um welche Themen geht es dabei? Welche Themen erwarten unsere Zielgruppen von uns?
- Wo punkten wir? Was sind kontroverse Themen? Welche Trends sehen wir?
- Welche Themen sind für unsere Zielgruppe attraktiv?
- Welche Art von Aufbereitung wird erwartet?

Ihre Kolleginnen und Kollegen, die mit Bürgerinnen und Bürgern am Telefon, über E-Mail und persönlich sprechen, können sicher Erkenntnisse beitragen.

Absolut falsch ist, soziale Netzwerke unreflektiert als „Zweitverwertungskanal“ für die Inhalte zu nutzen, die Sie ohnehin schon für die Website oder die Pressemitteilung erstellt haben. In vielen Häusern wird sogar gedacht: „Für einen Website-Artikel ist das zu wenig – also posten wir es doch bei Facebook.“ Ich verstehe natürlich, dass dies oftmals an fehlenden Ressourcen liegt (hierzu Schritt 7). Es ist jedoch genau dieses Verhalten, das zu zahlreichen „erfolglosen“ Behörden-Profilen in sozialen Netzwerken führt.

Social-Media-Kanäle sind keine „zweite Website“! Nicht nur funktionieren sie ganz anders als so mancher „klassische“ Kanal, es unterscheidet sich auch jedes soziale Netzwerk vom anderen. In der Regel lassen sich deshalb auch nicht alle Ihre Social-Media-Zielgruppen über einen Kanal und mit einem Inhalt bedienen: Ihre potenziellen Azubis interessieren sich nicht für Fotos vom letzten Bürgermeister/innen-Grußwort, Journalistinnen und Journalisten wiederum nicht für Bewerbungshinweise. Und Ihr abfotografierter Flyer hat auf Instagram nichts zu suchen. Selbstverständlich kann ein Link auf einen Website-Inhalt manchmal richtig sein – aber eben nicht als Automatismus und nicht als „bequemster Weg“.

An dieser Stelle kann ich Ihnen zwar keine konkreten Inhalte vorgeben, da sich Behörden, Ziele und Zielgruppen zu sehr voneinander unterscheiden. Grundsätzlich können Sie aber mit diesen Inhalten am ehesten bei Social-Media-Nutzerinnen und -Nutzern punkten:

- konkreten Hilfs- und Service-Angeboten,
- „Lern-Beiträgen“ mit Erklärungen und Erläuterungen,
- wichtigen Informationen,
- Geschichten/Menschen und
- emotionalen Inhalten.

Fragen Sie sich mit Blick auf Ihren „perfekten Follower“:

- Wie kann ich dieser Person weiterhelfen?
- Mit welcher Art von Beitrag kann ich ihn/sie begeistern?
- Welchen Beitrag würde er/sie sogar mit der Familie oder mit Freunden teilen?

Die Zeit und Arbeit, die Sie in die inhaltliche Vorplanung stecken, ist gut investiert: Hieraus lässt sich später eine genaue redaktionelle Planung ableiten.

Ein (abgestimmtes) inhaltliches Konzept schützt Social-Media-Redakteurinnen und -Redakteure auch davor, alles posten zu „müssen“, was später gegebenenfalls aus dem Haus an sie herangetragen wird, möglicherweise aber kein zielgruppengerechter Inhalt ist. Anhand der inhaltlichen Strategie können alle Beteiligten nachvollziehen, ob sich ein Thema zum Posten auf den sozialen Kanälen eignet oder nicht.

## Schritt 4: Kreation - Wie möchten Sie Ihre Inhalte *aufbereiten*?

Unmittelbar an die inhaltliche Planung schließt sich die Frage der Aufbereitung an. In sozialen Medien bereiten Sie Ihre Inhalte in folgenden Formatkategorien auf:

- Texte (inkl. Hashtags),
- Bilder (Fotos, Grafiken)
- Bewegtbild-Inhalte (Videos, Live-Formate)
- Ton-Inhalte (Podcasts).

Innerhalb dieser Klassifizierung gibt es zahlreiche Spezialformate (z. B. Memes, Sharepics, Instagram Stories), die von einzelnen Plattformen entwickelt wurden oder sich generell in sozialen Netzwerken etabliert haben. Diese gilt es zu kennen und plattform- und zielgruppengerecht zu nutzen.

Wie stark die Formate gewichtet werden, hängt von Ihren Zielgruppen, dem gewählten Kanal/den gewählten Kanälen (siehe Schritt 6), Ihren geplanten Inhalten und natürlich auch von Ihren individuellen Vorstellungen, Ideen und Vorlieben ab. An einem Mix von Textinhalten und visuellen Inhalten inklusive Bewegtbild führt jedoch kein Weg vorbei.

An diese Stelle passt die Festlegung, ob Sie all diese Inhalte selbst produzieren können und möchten oder ob Sie sich (ggf. ergänzend) eines Dienstleisters/einer Agentur bedienen. Ich empfehle Ihnen eine Mischung aus beidem, zumal Agenturen oftmals gute Ideen für die Übersetzung Ihrer Inhalte in Kampagnen und Formate mit Wiedererkennungswert beisteuern können.

Überlegen Sie außerdem, ob Sie die Nutzerinnen und Nutzer in die Content-Erstellung einbeziehen können. Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten und Ansätze, von denen ich beispielhaft folgende nenne:

- Fotowettbewerb: Sie geben ein Thema vor (z. B. „Herbstbilder aus unserer Stadt“) und rufen Fans und Follower auf, entsprechende Bilder zu posten oder Ihnen zuzusenden. Diese nutzen Sie anschließend selbst als Content und erwähnen/verlinken den/die Ersteller/in,
- „Takeover“: Eine Person außerhalb Ihrer Behörde „übernimmt“ für einen bestimmten Zeitraum (etwa einen Tag oder eine Woche) Ihren Kanal und postet dort Inhalte.
- „Instawalk“: Sie laden Fans und Follower mit eigenem Instagram-Account zu einer gemeinsamen Foto-Tour über Ihr Gelände/zu einer bestimmten Sehenswürdigkeit ein. Die Eingeladenen produzieren Fotos und Videos, posten diese auf ihren eigenen Kanälen und verlinken auf Sie.

All diese Varianten lassen sich problemlos rechtssicher in Bezug auf Urheber- und Nutzungsrechte umsetzen. Der Fachbegriff für die Einbindung der Nutzerinnen und Nutzer in die Content-Produktion lautet „User Generated Content“.

## Schritt 5: Dialog – Wie soll die *Interaktion* gestaltet sein?

Social Media ist Dialog! Eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Trotzdem kann ich sie nicht oft genug wiederholen, da es Behörden gibt, die lieber einen (weiteren) reinen „Sendekanal“ hätten.

Es gibt jedoch zwei Gründe, warum Sie sich auf den (zugegebenermaßen manchmal herausfordernden) direkten und öffentlichen „Echtzeit“-Kontakt mit Bürgerinnen und Bürgern voll und ganz einlassen sollten:

- Der Mehrwert von Social Media (auch für Sie) liegt gerade im lebendigen, gegenseitigen Austausch von Informationen und Wissen, Meinungen und Stimmungen! Falls Sie als Polizeibehörde per Social-Media-Posting Zeugen suchen, hilft es Ihnen natürlich unmittelbar, wenn Sie Rückmeldungen bekommen. Gleiches gilt, wenn Sie als Bundesamt Personal suchen. Oder als Kommune eine Information brauchen. Umgekehrt helfen Ihre Antworten Ihren Zielgruppen. Dialog stärkt das Vertrauen und die Bindung zwischen dem Staat und seinen Bürger/innen.
- Die Algorithmen der sozialen Netzwerke sind so programmiert, dass Dialog und Interaktion belohnt werden: Sie erhalten Sichtbarkeit und (kostenlose) Reichweite. Sie brauchen den Dialog daher schon rein technisch und zahlenmäßig, um Ihren Zielen auch nur nahezukommen.

Hilfreich ist, (im Kopf) zwei Varianten zu unterscheiden: den passiven und den aktiven Dialog.

Mit dem passiven Dialog meine ich das Beantworten eingehender (öffentlicher) Kommentare und (nicht öffentlicher) Nachrichten. Ein/e Nutzer/in schreibt Ihnen – entweder als Reaktion auf einen von Ihnen geposteten Inhalt, oder weil er/sie von sich aus ein Anliegen hat.

Es ist wichtig, vorab festzulegen, zu welchen Fragen und Themen Sie auf dem jeweiligen Kanal zur Verfügung stehen – und zu welchen nicht. Beispiel: Sie starten als Landesministerium für Verkehr einen Karriere-Kanal bei Instagram, um Personal zu finden. Beantworten Sie auf diesem Kanal auch Fragen zum Straßenbau und zu Fahrradwegen?

In aller Regel benötigen Sie für den Dialog Fachinformationen und Textbausteine aus den Fachbereichen. Am besten ist, diese bereits „auf Vorrat“ zu halten, um sie nicht kurzfristig anfragen zu müssen. Falls Sie noch nicht mit eigenen Kanälen gestartet sind, gehört dieser Teil in die Konzept- und Vorbereitungsphase. Im redaktionellen Tagesgeschäft empfiehlt sich eine Datenbank oder ein „lebendes Dokument“, in das das Social-Media-Team laufend abgestimmte Antworten und Textbausteine so einpflegt, dass alle darauf zugreifen können.

Der passive Dialog kann zudem mehr sein als „Kommentare und Nachrichten beantworten“. Falls Sie beispielsweise merken, dass zu einem Thema besonders viele Nachfragen kommen, können Sie in Form eines öffentlichen Beitrags oder einer Live-Frage-und-Antwort-Stunde „antworten“.

Übrigens: Die 1:1-Kommunikation via Messenger spielt beim passiven Dialog auch in der Behördenkommunikation eine immer größere Rolle.

Genauso wichtig wie der passive Dialog ist der aktive Dialog – also alles, was Sie tun, um von sich aus mit Nutzerinnen und Nutzern ins Gespräch zu kommen. Hierbei hilft, sich Folgendes zu vergegenwärtigen: Social Media sind keine „Websites“, sondern Gemeinschaften. Verlassen Sie also unbedingt regelmäßig Ihre eigene Präsenz und bringen Sie sich aktiv und konstruktiv in Dialoge auf anderen Seiten, in einschlägigen Gruppen oder unter Hashtags ein.

Viele Behörden vernachlässigen leider den aktiven Dialog sträflich. Schuld ist die alt hergebrachte Praxis, nach der eingehende Fragen „Bürgeranfragen“ und damit „Vorgänge“ sind, die „bearbeitet“ werden müssen. In sozialen Medien ist das Antworten aber eben nur eine Seite der Medaille: Ein echter und wertvoller Teil der Community (und eben nicht nur Sender) werden Sie, wenn Sie an vielen Stellen innerhalb des Netzwerks durch Präsenz Interesse zeigen. Für Ihre Sichtbarkeit und Reichweite bringt es Ihnen übrigens am meisten, wenn Sie auf Seiten, in Gruppen und unter Hashtags mitdiskutieren, die ähnliche Zielgruppen wie Sie und bereits sehr viel Reichweite haben. Oftmals folgt hier in meinen Workshops die erstaunte Frage: „Dürfen wir das denn?“ Ja! Die Scheu und die Berührungängste sind an dieser Stelle viel zu groß. Zwar gibt es für Behörden Einschränkungen: Dialoge mit Politikerinnen und Politikern oder Unternehmen sind natürlich heikel und verbieten sich gegebenenfalls. Doch es bleiben ja noch genug andere Akteure – von anderen Behörden über Medien bis zu Privatpersonen und Personen des öffentlichen Lebens –, mit denen Sie sprechen können.

Meine Empfehlung: 30 bis 40 Prozent der Arbeitszeit, die Sie auf das Community Management verwenden, sollten in den aktiven Dialog fließen (am Anfang eher 40 Prozent, später eher 30 Prozent) – mindestens aber zwei bis drei Stunden pro Woche.

Für beide Dialogvarianten müssen Sie Überlegungen treffen zu:

- Tonalität (z. B. Ansprache mit „Du“ oder „Sie“, Kenntlichmachung des jeweiligen Redakteurs per Namenskürzel, Einsatz von Humor),
- Diskussionsregeln („Muster“ finden sich bei anderen Behörden und brauchen nur noch geringfügig angepasst werden),
- Umgang mit regelwidrigen Kommentaren (z. B. „Hasskommentaren“).

Meine Empfehlung ist, im Rahmen der Strategie hierzu „Leitplanken“ festzulegen und diese später in Form von (redaktionsinternen) Community-Richtlinien noch zu verfeinern.

## Schritt 6: Kanäle - Welche Social-Media-Plattform eignet sich für Ihre Behörde?

Erst jetzt verfügen Sie über eine solide Basis für die Auswahl der passenden Social-Media-Plattform.

Auswahl gibt es reichlich: Während Facebook, Twitter und Instagram die von Behörden derzeit meistgenutzten sozialen Netzwerke sind, spielen auch XING, LinkedIn, YouTube und WhatsApp häufig eine Rolle. Und schauen Sie auch über den Tellerrand dessen, was alle anderen machen: Warum nicht einen behördlichen Blog oder Podcast starten?

Wichtigstes Kriterium für die Auswahl: Nutzen Sie den Kanal, auf dem Ihre Zielgruppe sich aufhält.

Falls Sie nicht wissen, welche Kanäle Ihre Zielgruppen am stärksten nutzen, ist an dieser Stelle eine Recherche oder auch Zielgruppenbefragung notwendig. Wenn Sie so viele Zielgruppen haben, dass Sie vermeintlich überall gleichzeitig sein müssten, priorisieren Sie! Hierbei können Ihnen die folgenden Fragen helfen:

- Auf welchen Plattformen treffen wir die meisten unserer Zielgruppen an?
- Welche Plattformen brauchen wir unbedingt, um bestimmte Zielgruppen zu erreichen?
- Zu welchen Plattformen passen unsere Inhalte?
- Welche Vor- und Nachteile bringen uns die jeweiligen Kanäle?

Weitere Kriterien für die Plattform-Auswahl sind die Gedanken zu Inhalten, Formaten und zum Dialog, die Sie sich in den Schritten 3 bis 5 gemacht haben. Wenn Sie beispielsweise viele Veranstaltungseinladungen posten möchten, eignet sich Facebook mit seinem Veranstaltungsformat besonders gut. Wenn Sie vor allem über Videos kommunizieren und Influencer einbinden wollen, eignet sich gegebenenfalls ein YouTube-Ka-

nal. Instagram bietet sich wiederum besonders gut für verschiedene User-Generated-Content-Formate an.

Treffen Sie pro Kanal auch Entscheidungen über Art und Umfang der Nutzung. Es macht natürlich einen großen Unterschied, ob Sie beispielsweise bei Facebook eine einzige Fanpage betreiben oder aber mehrere Fanpages und mehrere Gruppen für verschieden Zielgruppen. Bei einem Behörden-Podcast oder -Blog wäre zu klären, wie oft (in etwa) neue Folgen oder neue Artikel erscheinen sollen. Diese Entscheidungen haben selbstverständlich Einfluss auf den Arbeitsaufwand und damit auf die Personal- und Budgetplanung.

Meine Empfehlung: Es ist schwierig bis unmöglich, viele verschiedene Zielgruppen auf einer einzigen Social-Media-Präsenz zu bedienen. So interessiert potenzielle Touristinnen und Touristen, die Sie in Ihre schöne Stadt locken wollen, vermutlich nicht, dass die Müllgebühren gerade gesunken sind oder nächste Woche Weihnachtsbäume entsorgt werden können. Umgekehrt brauchen Sie nicht für jedes Stadtfest eine eigene Fanpage. Fazit: Eröffnen Sie so wenige Kanäle, Profile, Seiten und Gruppen wie möglich, aber so viele wie nötig!

Wichtig ist auch, zu entscheiden, ob Sie auf dem jeweiligen Kanal allein auf organische (unbezahlte) Reichweite setzen wollen, oder ob Sie Geld in die Hand nehmen können und möchten, um Reichweite auf den Kanälen hinzuzukaufen. Ob und wie viel Budget an dieser Stelle Sinn macht, hängt davon ab, wie ambitioniert Ihre Ziele sind.

## Schritt 7: Organisation und Regeln - Welche internen Voraussetzungen müssen Sie schaffen?

Glückwunsch: Ihr „inhaltliches“ Konzept steht! Nun geht es an die interne Organisation und die Implementierung in behördliche Prozesse. Zu folgenden Punkten sollten Sie Festlegungen treffen:

### **Verantwortliche Organisationseinheit**

Da die Verantwortung für öffentliche Äußerungen einer Behörde letztlich immer der/die Behördenleiter/in hat, sollte Social Media möglichst an die Leitung angedockt sein. Die modernste Variante ist eine Organisation nach dem Newsroom-Prinzip: Hier bilden Pressesprecher/innen, Social-Media-Verantwortliche, Internet-Redaktion und ggf. Mediengestalter/innen ein Team.

### **Mitarbeiterzahl/Stellen**

Wie viele Stellen bzw. Mitarbeiter/innen Sie für Social Media brauchen, lässt sich nicht pauschal sagen, sondern hängt unter anderem von den Themen Ihrer Behörde, der Anzahl Ihrer Kanäle, der Größe Ihrer Community und davon ab, ob Sie den Content komplett selbst produzieren. Eine Rechnung, die meiner Erfahrung nach aber für kleine und große Behörden stimmt: Sie brauchen für Social Media so viele Stellen wie für die klassische Pressearbeit.

## Mitarbeitergewinnung

Social Media und Community Management ist anspruchsvoll – daher das geflügelte Wort, dass man Social Media nicht dem Praktikanten überlassen sollte. Spaß beiseite: Prüfen Sie, ob Sie in Ihrem Team/in Ihrer Behörde bereits Menschen mit den notwendigen Kompetenzen haben oder ob Sie das notwendige Personal extern suchen müssen (was ggf. mehr Zeit kostet). Überlegen Sie auch, welche Fortbildungen nötig sind, bevor das Team loslegen kann.

## Arbeitsausstattung/Tools

Das Mindeste, was ein Social-Media-Team zum Arbeiten benötigt, ist ein Arbeitsplatz mit ungehindertem Internet-Zugang (inkl. sozialen Netzwerken), mobile Geräte wie Tablets und Smartphones und einfache, ggf. kostenlose Tools für die Bildbearbeitung. Je nachdem, wie viel inhouse gemacht werden soll, kommen aufwändigere Tools und Zubehör für die Bild- und Videobearbeitung hinzu. Für das Community Management erfolgreicher Accounts empfiehlt sich ein Redaktionstool, für manche Aufgaben (z. B. Bürgerservice über WhatsApp) ist das aus Datenschutzgründen sogar zwingend notwendig.

## Budget

Ich empfehle ein eigenes Jahresbudget für Social Media. Dessen Höhe hängt vom individuellen inhaltlichen Konzept ab, so dass eine pauschale Empfehlung nicht gegeben werden kann. Fest steht: Im Vergleich zu anderen Mitteln der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Broschüren, Print-Anzeigen, Messen) ist Social Media budgetschonend.

## Abstimmungs- und Freigabewege

Das Social-Media-Team sollte im Arbeitsalltag möglichst frei agieren dürfen, ähnlich wie der/die Pressesprecher/in. Gleichwohl müssen Aussagen natürlich abgestimmt werden. Ich empfehle, zu möglichst vielen Themen und potenziellen Fragen vorab Antwortbausteine anzulegen – und zusätzlich dafür zu sorgen, dass im Falle des Krisenfalles Abstimmungen zwischen dem Social-Media-Team und der freigebenden Person kurzfristig erfolgen können.

## Zuständigkeiten im Team

Je nach Größe des Social-Media-Teams können Zuständigkeiten verteilt werden, zum Beispiel:

- nach Jobprofil/Tätigkeit (Social Media Management, Community Management, Content Creation),
- nach Kanal,
- nach Fachthema.

In kleinen Teams muss und sollte dagegen jede/r „alles“ können.

## **Arbeits- und Bereitschaftszeiten, Vertretungsregelungen**

Social Media ist Teamarbeit – das zeigt sich vor allem in der Tatsache, dass man die Kanäle nicht „eine Woche abschalten“ kann, um in den Urlaub zu gehen. Es braucht also Personen, die sich gegenseitig vertreten können. Je nach Behörde und Themen ist es nötig, eine Wochenend-Bereitschaft oder sogar einen echten Wochenend-Dienst einzurichten (wie im Pressebereich üblich), der dann natürlich auch ausgeglichen werden muss. Hierdurch steigt der Personalbedarf.

## **Verantwortlichkeit Recht und Datenschutz, Beteiligungen**

Ziehen Sie für Rechts- und Datenschutzfragen Ihre entsprechenden internen Ansprechpartner/innen hinzu. Es empfiehlt sich außerdem, bereits bei Beginn der Planung den Personalrat einzubeziehen.

## **Regeln nach innen und außen**

Diskussionsregeln (Netiquette) sind unbedingt zu empfehlen. Hier müssen Sie das Rad nicht neu erfinden: Auf vielen behördlichen Websites finden sich bereits gute Regelwerke, die ggf. nur noch geringfügig auf Ihre Bedürfnisse angepasst werden müssen.

Ich empfehle außerdem interne Community-Richtlinien, die den Redaktionsmitgliedern die tägliche Arbeit erleichtern (Wo finde ich Textbausteine? Wie witzig darf ich antworten?) und für einheitliche Standards beim Kontakt mit Nutzerinnen und Nutzern sorgen.

Social Media Guidelines (für Ihre Mitarbeiter/innen außerhalb des Kommunikationsbereichs) sehe ich kritisch, da viele Behörden dazu tendieren, sie als einschränkende Regeln zu formulieren. Sollten Sie welche erstellen wollen, achten Sie auf eine ermutigende, unterstützende Tonalität.

## **Change Management**

Social Media ist keine Abteilung, sondern eine Kommunikationsform, die letztlich die ganze Behörde betrifft und (zum Positiven) verändern kann. Wichtig ist, dass Sie die Unterstützung von der Behördenleitung haben. Genauso wichtig ist aber, dass Sie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitnehmen und für ihre (kritischen) Fragen da sind. Interne Fortbildungen zum Thema „Social Media“ können hier helfen.

## **...und jetzt?**

Sie haben nun also Ziele und Zielgruppen festgelegt, Kanäle ausgewählt und wichtige Entscheidungen getroffen. Wie geht es weiter?

Ich empfehle Ihnen, Ihr Social-Media-Konzept niederzuschreiben. Sie haben dann die Dinge nicht nur „be-

sprochen“, sondern „etwas in der Hand“, das Sie auf vielfache Weise nutzen können:

- Sie haben ein Papier als Entscheidungsgrundlage für die Behördenleitung, das zuvor zur Abstimmung durchs Haus gehen kann.
- Sie haben starke Leitplanken für die redaktionelle Arbeit geschaffen.
- Sie haben einen Nachweis über getroffene Absprachen („Quasi-Dienstanweisung“), auf die sie sich später immer berufen können.
- Sie haben eine schriftliche Einarbeitungshilfe für neue Mitarbeiter/innen im behördlichen Social-Media-Team.
- Sie können jederzeit – zum Beispiel gegenüber Ratsmitgliedern oder Datenschutzbeauftragten – einen Nachweis über Ihre strategischen Überlegungen erbringen.

Meiner Erfahrung nach sollte das schriftliche Social-Media-Konzept einen Umfang von 12 bis 15 Seiten nicht überschreiten, sonst werden die getroffenen Festlegungen zu kleinteilig und behindern unter Umständen die Kreativität Ihres Teams.

Wichtig auch: Nichts ist so alt wie die Social-Media-Strategie von gestern. Meiner Erfahrung nach muss das Konzept spätestens alle sechs Monate an aktuelle Entwicklungen bei den sozialen Netzwerken sowie an gemachte Erfahrungen und neue Überlegungen angepasst werden. Betrachten und behandeln Sie Ihre Social-Media-Strategie als „lebendes Dokument“.

Aus meiner Sicht ist ein Social-Media-Konzept übrigens ein internes Dokument, das weder veröffentlicht noch in voller Länge dem ganzen Haus zur Verfügung gestellt werden sollte. Dennoch sollten Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Konzept (ggf. in Kurzform) vorstellen.

Ich freue mich, wenn ich Ihnen mit diesem Whitepaper auf Ihrem Weg zu einer sinnvollen und erfolgreichen Social-Media-Strategie – Ihrer Amt-2.0-Strategie – weiterhelfen konnte!

Feedback nehme ich gerne entgegen. Ich werde das Papier dann und wann überarbeiten und aktualisieren.

Dieses Whitepaper wird herausgegeben von der:

**Amt 2.0 Akademie**

Germann Hauptstadtkommunikation GmbH  
 Luckenwalder Str. 6 b, 10963 Berlin  
[www.amtzweinull.de](http://www.amtzweinull.de)

Autorin: Christiane Germann  
 Lektorat: Ulrike Wronski

Alle Rechte vorbehalten.