

HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE  
VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG

**Die digitalen Kommunikationsangebote von Gemeinden  
– eine Untersuchung der Kommunen Baden-Württembergs**

Master-Thesis  
zur Erlangung des Grades eines  
Master of Arts (M. A.)  
im Master-Studiengang Public Management

vorgelegt von

Carmen Venus

Studienjahrgang 2021

Erstgutachter: Prof. Dr. R. Bauschke  
Zweitgutachterin: J. Raupp

## **Abstract**

Mit digitaler Kommunikation versuchen kommunale Verwaltungen einfacher, schneller und besser in Kontakt mit den Menschen und der Wirtschaft zu kommen. Die Arbeit stellt die Grundlagen der kommunalen Public Relations als Beziehungssystem, die Effekte strategischer Kommunikation und die Notwendigkeit des Einsatzes digitaler Medien dar. Die Anwendung in Baden-Württembergs Kommunen, die Effektivität und die Effizienz digitaler Kommunikation werden über eine Umfrage quantitativ herausgearbeitet. Mit qualitativen Elementen gelingt der Blick auf die Herausforderungen, den Nutzen sowie den personellen und finanziellen Aufwand der digitalisierten Kommunikation. Die Erkenntnisse können von Kommunen, Forschung und Lehre genutzt werden.

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abstract .....</b>	<b>II</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Verzeichnis der Anlagen .....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Einführung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Zielsetzung der Arbeit .....	2
1.2 Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2 Grundlagen der Public Relations in den Gemeinden .....</b>	<b>4</b>
2.1 Public Relations – ein vielschichtiger Begriff im Rathaus .....	6
2.2 Öffentlichkeiten innerhalb des Beziehungssystems in Gemeinden .....	10
<b>3 Notwendigkeit einer kommunalen Kommunikationsstrategie .....</b>	<b>14</b>
3.1 Strategische Kommunikation für alle? .....	15
3.2 Mehrebenensystem & strategische Kommunikation? .....	17
3.3 Online-PR & strategische Kommunikation? .....	18
<b>4 Kommunale digitale Kommunikationsangebote? .....</b>	<b>20</b>
4.1 Public Relations & Online-PR - Einfluss und Entwicklung .....	21
4.2 Pandemische Zustände & Erfolg von Online-PR .....	24
4.3 Erfolg digitaler Kommunikationsangebote im Social-Distancing .....	25
4.4 Druck durch Datenschutz auf kommunale Online-PR-Formate .....	26
4.5 Katastrophen & Krisen - Notwendigkeit einer Online-PR-Strategie .....	27
<b>5 Die empirische Untersuchung .....</b>	<b>29</b>
5.1 Auswahl der Methodik .....	29

5.1.1	Methodisches Vorgehen .....	30
5.1.2	Vorbereitung Forschungsprozess .....	30
5.2	Umgang mit Gütekriterien .....	32
5.3	Umgang mit quantitativer Datenanalyse & Hypothesen .....	33
5.4	Erstellen des Webfragebogens.....	34
5.4.1	Konstruktion des Webfragebogens .....	35
5.4.2	Prüfung des Webfragebogens.....	40
5.4.3	Verteilprozess der Webumfrage.....	40
<b>6</b>	<b>Auswertung und Diskussion der Untersuchung .....</b>	<b>42</b>
6.1	Problematische Konstellationen durch Bits & Bytes in Kommunen.....	44
6.1.1	Relevante Rechtsfragen und Datensicherheit.....	45
6.1.2	Schwierigkeiten durch Netzwerk-Logik .....	47
6.2	Digitale Zeichen werden zu Worte – Worte haben Wirkung .....	49
6.2.1	Dialog mit Null & Eins?.....	50
6.2.2	Qualität des Wort-Stils - Null & Eins mit Stil?.....	54
6.3	Strategische Kommunikation - Ziel und Erfolg von Null & Eins? .....	55
6.4	PR-Ziele mit digitalen Kommunikationsmitteln .....	58
6.5	Erfolgskontrolle, Revision & strategische Kommunikationsplanung .....	58
6.6	Null & Eins eröffnet Einsatzbereiche – Erfolgsvergleich .....	62
6.6.1	Anmeldeportale .....	63
6.6.2	Chatbot .....	64
6.6.3	Künstliche Intelligenz .....	65
6.7	Null & Eins nehmen Einfluss auf Zahlen des Haushalts.....	65
6.7.1	Personalressourcen für digitale Kommunikation .....	66
6.7.2	Mittel & Ausstattung für digitale Kommunikationsangebote .....	69
6.7.3	Gekaufte Reichweite .....	71

6.8	Kommentarfunktion.....	73
6.9	Erfolgsvergleich von Social Media & digitalen Plattformen.....	78
6.9.1	facebook .....	79
6.9.2	Instagram.....	81
6.9.3	TikTok.....	85
6.9.4	WhatsApp.....	85
6.9.5	X .....	85
6.9.6	Mastodon.....	86
6.9.7	LinkedIn .....	87
6.10	Erfolgreiche digitale Kommunikationsangebote zur Publikation.....	88
6.10.1	Pod-/Videocast.....	88
6.10.2	YouTube .....	89
6.10.3	Live Streamingdienste & Plattformen .....	90
6.11	Videokonferenz - das erfolgreichste digitale Kommunikationsangebot ...	90
<b>7</b>	<b>Digitale Kommunikationsangebote – Schlussfolgerung &amp; Ausblick für Kommunen .....</b>	<b>94</b>
7.1	Wichtigste Erkenntnisse - Zusammenfassung .....	95
7.2	Was fehlt Gemeinden, um digital zu kommunizieren? .....	96
	<b>Erklärung .....</b>	<b>98</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>99</b>
	<b>Anlagen.....</b>	<b>104</b>

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
Art.	Artikel
BauGB	Baugesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
BW	Baden-Württemberg
bzw.	beziehungsweise
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GemO	Gemeindeordnung für Baden-Württemberg
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland
i. d. R.	in der Regel
i. V. m.	in Verbindung mit
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KI	Künstliche Intelligenz
LG	Landgericht
NGO	Non-Governmental-Organisationen, Nichtregierungsorganisation
NPO	Non-Profit-Organisationen
Online-PR	Online-Public Relations
PR	Public Relations
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
vgl.	vergleiche
wg.	wegen
WWW	World Wide Web, zu Deutsch: weltweites Netz
$\bar{x}$	arithmetisches Mittel
z. T.	zum Teil

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Wirkungsweise von PR inkl. Online-PR in Gemeinden .....	12
Abbildung 2: Vergleich Rückläufe, absolute Zahlen BW .....	42
Abbildung 3: Einsatz digitaler Kommunikationsangebote, Mehrfachauswahl .....	49
Abbildung 4: Abgrenzung Monolog, interaktive Kommunikation, Dialog, .....	51
Abbildung 5: Social Media & strategische Kommunikation & Gemeindegruppengröße.....	57
Abbildung 6: Priorisierung Ziele, Mehrfachauswahl .....	58
Abbildung 7: Priorisierung & Auswertung, Anpassung Reichweite & Gemeindegruppengröße.....	61
Abbildung 8: Zufriedenheit & Personalressourcen & Gemeindegruppengröße ...	69
Abbildung 9: Zufriedenheit & Ausstattung; Zufriedenheit & Personalressource .	70
Abbildung 10: Zufriedenheit & Ausstattung, Mittel & Gemeindegruppengröße .	70
Abbildung 11: Verwaltungsgruppengröße & bezahlte Reichweite.....	72
Abbildung 12: Verwaltungsgruppengröße & Löschung Kommentare .....	76
Abbildung 13: Zufriedenheit & Tools, Mehrfachnennung.....	78
Abbildung 14: facebook & Gemeindegruppengröße.....	79
Abbildung 15: facebook, x Follower & Gemeindegruppengröße.....	80
Abbildung 16: Instagram & Gemeindegruppengröße .....	82
Abbildung 17: Instagram, x Follower & Gemeindegruppengröße.....	83
Abbildung 18: YouTube, x Aufrufe & Gemeindegruppengröße .....	89
Abbildung 19: Videokonferenzsysteme & Gemeindegruppengröße.....	92

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Einteilung in Gemeindegruppengrößen.....	44
Tabelle 2: Gegenüberstellung von Ergebnissen .....	45
Tabelle 3: Social Media, Kommunikationskonzept & Steuerung, Gemeindegruppengrößen.....	60
Tabelle 4: Einteilung in Verwaltungsgruppengrößen.....	66
Tabelle 5: Verwaltungsgruppengrößen & Verhältnis Stellenanteile-Online-PR ..	67
Tabelle 6: Verwaltungsgruppengrößen & Kommentare .....	75



## **Verzeichnis der Anlagen**

Anlage 1: Muster Webfragebogen

Anlage 2: Grundauswertung Webfragebogen

Die nachfolgenden Anlagen sind lediglich der digitalen Version der Master-Thesis beigelegt.

Anlage 3: Urliste Webfragebogen

Anlage 4: Antworthäufigkeit Objekte

Anlage 5: Antworthäufigkeit User

Anlage 6: Mittelwerte Einwohneranzahl, MA, Stellenanteile

Anlage 7: Effizienzeinschätzung digitale Kommunikation

Anlage 8: Priorisierung Ziele digitaler Kommunikation

Anlage 9: bezahlte Reichweite Social Media

Anlage 10: bezahlte Reichweite Streaming

Anlage 11: Kommentare

Anlage 12: Videokonferenzsysteme

Anlage 13: Fragen an Pressereferentin

Anlage 14: Interview Pressereferentin Transkript

Anlage 15: Inhaltsanalyse

Anlage 16: Abschlussbericht IPV Resiliente Integration

Anlage 17: ADM\_2021\_RL-Online-2021-RL-Datenbanken-neu-2021

Anlage 18: Andersson\_2023\_PR Strategizing

Anlage 19: Bauschke und Henning\_2023\_Up for the task

Anlage 20: Drücke\_2016\_Wie nutzen Kommunen Social Media

- Anlage 21: Fawzi\_2018\_Die Funktionen von Lokalmedien für die  
Kommunalpolitik
- Anlage 22: Fukuyama\_2013\_Governance\_CGD\_Working\_Paper
- Anlage 23: Jahresbericht\_2022\_deutsches Forschungsinstitut öffentliche VW  
Speyer
- Anlage 24: Kent und Taylor\_1998\_Building-dialogic-relationships
- Anlage 25: Rademacher\_1998\_Zeitschrift Medienwissenschaft 2/98
- Anlage 26: Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen  
BDU e.V.\_www.bdu.de
- Anlage 27: Kommunal\_Behörde droht mit Facebook-Verbot\_www.kommunal.de
- Anlage 28: shitstorm\_www.duden.de
- Anlage 29: bitkom Digitalpolitik\_www.bitkom.org
- Anlage 30: IPRA\_www.ipra.orgmember-servicespr-definition
- Anlage 31: Definition Standardabweichung\_www.statista.com
- Anlage 32: Grafstat das Fragebogenprogramm\_www.grafstat.de
- Anlage 33: Blacklist\_www.it-service.network it-lexikon
- Anlage 34: WWW\_www.wikipedia.org
- Anlage 35: Definition Bias\_www.statista.com
- Anlage 36: digitalPakt Schule\_www.digitalpaktschule.de
- Anlage 37: BITV\_www.gesetze-im-internet.de
- Anlage 38: Bürger-App\_www.neckkartenzlingen.de
- Anlage 39: Bundesregierung\_Digitalgipfel 2023

# 1 Einführung

*Sind wir nicht schon längst digital?*

Dies ist eine aktuelle Erhebung über den Stand der digitalen Kommunikationsangebote in den Gemeinden Baden-Württembergs (BW). Es werden die eingesetzten digitalen Kommunikationsmittel in ihrer Anwendung erfasst. So kann erstmalig ein Vergleich der unterschiedlichen Kommunen mit Bezügen der Gemeindegröße, Verwaltungsgröße und deren digitalen Kommunikationsangebote gezogen werden.<sup>1</sup> Die vorliegende Arbeit bildet eine Grundlage mit deskriptivstatistischen Informationen zu den digitalen Kommunikationsangeboten. Die aktuelle Situation der Online-Public-Relations (Online-PR) in den Rathäusern liefert Aussagen über dahinterstehende Kapazitäten, Ziele und Erfolge. Die Ergebnisse sind für die Verantwortlichen der PR-Arbeit, Bürgermeisterinnen und Bürgermeister relevant. Zusammen mit den qualitativen Erkenntnissen aus der Forschung kann der verwaltungseigene Gebrauch von digitalen Kommunikationsmitteln verglichen, reflektiert und argumentiert werden.

Untersuchungen zum Instrument Online-PR in unterschiedlichen Organisationen wie Unternehmen, NPO und NGO<sup>2</sup> zeigen, dass die Nutzung der Kommunikationsmittel von Kommunen nicht bekannt ist.<sup>3</sup> Die Mittel der Online-PR haben sich von statischen Verlautbarungsplattformen hin zu dynamisch, personalisierten Informationen, Live-Angeboten und mit künstlicher Intelligenz (KI) unterstützter Kommunikation entwickelt.<sup>4</sup> Diese Veränderungen treffen auf die Verwaltungsrealität und verändern die PR-Arbeit. Das erfordert ein Management der Online-PR innerhalb der Organisation und braucht Rechtssicherheit.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Döring 2023, S. 377.

<sup>2</sup> NGO: Akronym für Non-Governmental Organization (zu Deutsch: Nichtregierungsorganisationen, eigene Übersetzung); NPO: Non-Profit-Organization.

<sup>3</sup> Rühl und Ingenhoff 2014, S. 286.

<sup>4</sup> Zerfaß und Pleil 2015, S. 39–83.

<sup>5</sup> Zerfaß und Pleil 2015, S. 45.

## 1.1 Zielsetzung der Arbeit

In der Vorlesung zu Modul 2 Kommunikation, Public Relations – Externe und interne Kommunikation mit Prof. Dr. Rafael Bauschke, entsprang der Vorschlag sich mit einer Master-Thesis in Form einer Vollerhebung der digitalen Kommunikationsangebote in BW auseinander zu setzen. Denn es war nicht klar, welche Gemeinde *was* und *wie* in der Öffentlichkeitsarbeit einsetzt, um die Menschen zu erreichen.

Die Untersuchung wird sich ausschließlich auf Kommunikationsmittel der Gemeinden nach außen beziehen. Das Ergebnis wird die Gegebenheiten aus Sicht der Verantwortlichen im Oberbürgermeisteramt, Bürgermeisteramt oder Presseamt abbilden. Ein Perspektivwechsel wird nicht einbezogen.

Die Thematik und die damit verbundenen Herausforderungen werden durch theoretische und empirische Grundlagen erarbeitet. Dem Leitgedanken, „*Wie können digitale Kommunikationsangebote effektiv genutzt werden, um die Bürgerinnen und Bürger in Baden-Württemberg über politische Entscheidungen und Maßnahmen zu informieren?*“, wird durchweg nachgegangen. Das führt im ersten dazu, dass die Kommunikationsangebote erhoben werden und eine Antwort auf Effektivität geben. Im Weiteren werden Zahlen der Effektivität und Effizienz mit einer Selbsteinschätzung in Verbindung gebracht. Um die Wirksamkeit interpretieren zu können, werden die Gemeinden gebeten, Auskunft über die Priorisierung der Kommunikationsziele abzugeben.

Die deskriptivstatistischen Untersuchungsergebnisse werden den Gemeinden, Spitzenverbänden und anderen Interessierten nach Abschluss der Master-Thesis zur Verfügung gestellt werden. Dieses Angebot und die Webumfrage gingen an alle 1.101 Gemeinden.

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Aus den Grundlagen der kommunalen Public Relations wird das Beziehungssystem der Teilöffentlichkeiten der Gemeinden ersichtlich. Daraus ergeben sich Fragen nach der Notwendigkeit eines strategischen Vorgehens um den gesellschaftspolitischen, rechtlichen Ansprüchen gerecht zu werden.

Doch was hat das alles mit Online-PR zu tun?

In Kapitel vier wird es Antworten geben, die diesen unumkehrbaren Einzug der Online-PR und das Gelingen digitaler Kommunikationsangebote der kommunalen Ebene beschreiben.

Es schließt die empirische Untersuchung mit der Begründung des Forschungsdesigns an. Das Befragungsinstrument wird nachvollziehbar beschrieben und der Untersuchungsprozess offengelegt. Die erhobenen Daten werden in Verbindung mit qualitativen Forschungsergebnissen diskutiert. Das schließt die Phänomene der Online-PR mit ein.

Die deskriptivstatistische Datenbewertung wird so aufbereitet, dass den interessierten Gemeinden ein leichter Vergleich mit Tabellen und Diagrammen möglich ist. Alle untersuchten Kommunikationsangebote werden mit ihrem kommunalen Einsatz, Nutzen, Effekten und einer Zufriedenheitsbewertung auf Grundlage der Daten beschrieben. Die aufgestellten Hypothesen werden geprüft.

Die Schlussfolgerungen, Erkenntnisse und ein Ausblick schließen die Untersuchung der baden-württembergischen Gemeinden mit ihren digitalen Kommunikationsangeboten ab.

## 2 Grundlagen der Public Relations in den Gemeinden

Public Relations sind nicht mit nur einer Definition und auch nicht aus nur einer Wissenschaftsdisziplin zu fassen.<sup>6</sup> So ist es wichtig, in dieser Arbeit eine Beschreibung dessen zu geben, was in den Rathäusern bedeutend ist und wie der Begriff in der Verwaltungsrealität eingeordnet werden kann. Das Konstrukt muss beschrieben werden, um die Notwendigkeit in den Verwaltungen zu erkennen und die damit verbundene Funktionalität, Bedeutung und Tragweite zu erfassen. Daraus wird ersichtlich, warum in dieser Master-Thesis die digitalen Kommunikationsangebote von Kommunen in der Verbreitung und den dahintersteckenden Motiven festgestellt werden sollen. Der Gegenstand dieser Arbeit wird, ein um interne Aspekte reduziertes Erkenntnisinteresse der Online-PR sein, das die behördeninterne Kommunikation nicht beleuchtet.

In erster Linie muss Online-PR den Bürgerinnen und Bürgern dienen, die der „wahre demokratische Souverän“ sind.<sup>7</sup> Der Artikel 28 Grundgesetz (GG) befähigt die Gemeinden ihre Angelegenheiten in eigener Verantwortung zu regeln und definiert eine Mitwirkung der Bürgerschaft in den Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft.

Online-PR wird zu digitalen Prozessen als Dienstleistung oder Wertschöpfung abgegrenzt. Hier wird die Grenze zwischen Vermittlungsleistung von staatlichem Handeln zu Wertschöpfungsprozessen gezogen. Beispielsweise kann diese Grenze als Aufforderung zum Download von Anträgen neben Informationen auf der Homepage genannt werden. Dieser Link ist die Grenze von Information zu Dienstleistung.

---

<sup>6</sup> Schon 1998 wurde die Positionsbestimmung der PR im Sammelband, „PR in Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweisen der Öffentlichkeitsarbeit“ in verschiedenen Funktionen, aus der Praxis abgeleitet. Auch der Beitrag von Günter Bentele zu PR, der als weitere Definition im Unterpunkt herangezogen wurde, war darin zu lesen. Lars Rademacher hat in der Zeitschrift Medienwissenschaft 2/98 das Werk zur Positionsbestimmung als „Niederschrift von Praktikern aus verschiedenen Bereichen“ kritisiert, die für ihn nicht einer Wissenschaftsdisziplin zugeordnet werden können. Anlage 34.

<sup>7</sup> Sarcinelli 2006, 200ff.

Im Gegensatz zu digitalisierten Dienstleistungsprozessen wird Online-PR sich immer der Frage stellen müssen, wo ist der Nutzen und wie rechnet sich das Betreiben der Pflege von digitalen Beziehungen. Effekte können nicht direkt wirtschaftlich verrechnet werden und doch muss die Kommune zu den PR auch Online-PR Strukturen für die Verbindung zur Bürgerschaft aufbauen und pflegen. Der Erfolgsfaktor ist das Einbeziehen der Bürgerschaft in Entscheidungen und wirkt auf die Qualität von Verwaltungshandeln.<sup>8</sup>

Aus verschiedenen Verwaltungsgesetzen kann ein allgemeiner Auskunftsanspruch, für Beteiligte oder Gruppen als betroffene Öffentlichkeiten, mit Unterrichtung und Dialogformaten abgeleitet werden. Darüber hinaus werden Beteiligungsrechte im jeweiligen Spezialgesetz (z. B. BauGB) definiert. Der Umgang mit Mitteilung und Information ist in Verwaltungsverfahrensgesetzen in Form von Auskunftspflichten geregelt.<sup>9</sup> Aus der Gemeindeordnung BW (GemO) kann die Unterrichtung der Einwohner als Informationspflicht abgeleitet werden. Der § 20 Abs. 1 GemO nimmt zuerst den Gemeinderat in die Informationspflicht. Alle für die Allgemeinheit bedeutsamen Angelegenheiten der Gemeinde sollen über Bürgermeisterinnen und Bürgermeister, zur Förderung des Interesses an der Verwaltung, kommuniziert werden. Der Paragraph rekurriert auf die Systemhaftigkeit der PR von Gemeinden.<sup>10</sup>

Der § 20 Abs. 2 GemO gibt der Einwohnerschaft das Recht auf Informationen über wichtige Planungen und Vorhaben der Gemeinde. So sollen sie über Grundlagen, Ziele, Zweck und Auswirkungen frühzeitig unterrichtet werden. Dazu zählen unmittelbar raum- und entwicklungsbedeutsame oder wirtschaftliche, soziale und kulturelle Belange. Die Verwaltungsverordnung zu § 20 GemO geht vertiefter auf die Öffentlichkeitsarbeit ein. So geht es um eine Willensbildung der verfassungsmäßigen Gemeindeorgane ohne Rechtsanspruch für die Bevölkerung.<sup>11</sup> Den Fraktionen des Gemeinderats wird mit § 20 Abs. 3 GemO die Gelegenheit zur Äußerung gegeben, beispielsweise im Amtsblatt, was in einem

---

<sup>8</sup> Knorre und Kocks 2020, S. 245.

<sup>9</sup> Szyszka 2020, S. 14.

<sup>10</sup> Rotberg und Königsberg 2019, S. 70.

<sup>11</sup> Rotberg und Königsberg 2019, S. 70.

Redaktionsstatut zu regeln ist. Die § 20 a und § 20 b GemO schreiben die Einwohnerversammlung und den Einwohnerantrag fest. Die Einwohnerinnen und Einwohner bekommen die Möglichkeit, wichtige Gemeindeangelegenheiten mit dem Gemeinderat zu erörtern und sich über Meinungen und Vorschläge zu besonders relevanten Sachverhalten auszutauschen.<sup>12</sup>

Der definierte Rahmen der PR ist als Kommunikation fester Bestandteil der Gemeinden und in ihrem Selbstverständnis verankert. Kommunikation ist institutionell fixiert.

## **2.1 Public Relations – ein vielschichtiger Begriff im Rathaus**

Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit werden in dieser Arbeit mit gleichen Bedeutungen für die öffentliche Hand beschrieben und sinngleich verwendet werden. PR wird immer als strategisch und geplante Kommunikationsbeziehung zur Bürgerschaft, zur Erreichung von politischen Zielen, gesehen werden. Die Verwaltung wird ins Zentrum der PR genommen werden. Der Begriff der Öffentlichkeitsarbeit wird kommunikationswissenschaftliche und organisationstheoretische Ansätze beinhalten und so sich als Kommunikationsfunktion von Organisationen begreifen.<sup>13</sup> Betriebswirtschaftliche Ansätze hingegen beinhalten zudem absatzfördernde Instrumente wie Werbung und Marketing.<sup>14</sup> Auf betriebswirtschaftliche Aspekte der PR wird nicht eingegangen werden.

Der öffentliche Sektor mit seiner Arbeit im Feld der Public Relations hat sich verändert. Sie versteht sich immer mehr in der Rolle des Koordinierens von staatlichem Handeln. So werden Gemeinden zum gelebten Gesicht des Staates vor Ort.<sup>15</sup> Die Qualitäten wie Offenheit, Transparenz und Vertrauen kennzeichnen die Übersetzungsleistungen von Politik zu Bürgerschaft und Wirtschaft. In der Vergangenheit entwickelte sich der öffentliche Sektor weg, von hierarchisch staatlichem Durchsetzen von Verordnungen, hin zu einer Informations- und

---

<sup>12</sup> Rotberg und Königsberg 2019, S. 69–73.

<sup>13</sup> Ruppert 2018, S. 20.

<sup>14</sup> Röttger 2010, S. 22f.

<sup>15</sup> Fukuyama 2013.



Kommunikationsarbeit, die sich den vielfältigen Anforderungen stellt und neue technische Kommunikationsangebote schafft. Diese kommen dem Bedürfnis der Bürgerschaft nach schnellen unmittelbaren Informationen und Partizipation an Politik und Verwaltung wechselseitig entgegen.<sup>16</sup>

James E. Grunigs und Todd Hunts Beschreibung der Public Relations aus dem Jahre 1984 ist vielschichtig in der Verortung und beinhaltet unterschiedliche Wirkungsrichtungen. So ist Public Relation: „the management of communication between an organization and its publics.“<sup>17</sup> Übersetzt heißt dies, PR ist ein Management der Kommunikation zwischen einer Organisation und ihrer Öffentlichkeiten. Aus dem Kontext des Zitats ist die Aufgabe als ein Teil des Managements zu verstehen. So verwundert nicht, dass diese Aufgabe in den kommunalen Verwaltungen in, oder zumindest nah an, der Behördenleitung angesiedelt ist. Die öffentlichen Beziehungen zu managen, vor allem als Behördenleitung, ist und bleibt eine Aufgabe, die die baden-württembergischen Bürgermeisterinnen und Bürgermeister als Wahlbeamte immer beschäftigen wird. Aber so einfach ist die Trennung von Politik und Verwaltung nicht. Eine vielschichtige Beziehungspflege entscheidet während der Amtszeit über das öffentliche Ansehen des persönlichen und institutionellen Erfolgs im Amt.

Nicht alles, was technisch möglich ist, sollte in dieser Position eingesetzt werden.<sup>18</sup> Auch der Zeitpunkt und der Kommunikationsgegenstand muss in Bezug zur Rechtslage abgewogen werden.<sup>19</sup> Vor sämtlichen Wahlen ist die Neutralitätszeit zu beachten. Sie nimmt Einfluss auf die Content-Planung in den Kommunen.<sup>20</sup> Sie beginnt fünf Monate vor dem eigentlichen Wahltermin. Eine besonders strenge Zurückhaltungszeit ist drei Monate vorher zu praktizieren. So ist ein Anwachsen der Öffentlichkeitsarbeit in Wahlkampfnahe ohne sachlichen Grund unzulässig. Weitere Grenzen sind inhaltlich zu achten und müssen innerhalb der

---

<sup>16</sup> Bauschke 2021, S. 6.

<sup>17</sup> Grunig und Hunt 1984, S. 6. Zitiert bei Ruppert 2018, S. 20.

<sup>18</sup> Altenburg 2012, S. 215.

<sup>19</sup> Altenburg 2012, S. 214–215.

<sup>20</sup> Altenburg 2012, S. 214–215.

zugewiesenen Aufgaben- und Zuständigkeitsbereiche unter Berücksichtigung des Föderalismusprinzips Art 20 Abs. 1 GG und Selbstverwaltungsprinzips Art 28 GG i. V. m. Art. 71 Verfassung des Landes BW geachtet werden. Auch dürfen „politische Fanseiten“ von Wahlbeamten, nicht durch Verwaltungsmitarbeitende betrieben werden.<sup>21</sup>

Von den Regelungen innerhalb PR, die an die Position der Verwaltungsspitze gerichtet sind, wieder zur Funktionalität von PR.

Public Relations entwickelten sich mit den Möglichkeiten der Online-PR um einen weiteren Bereich fort. Online-PR nimmt als technische Infrastruktur das Internet und alle darin verfügbaren Plattformen und Möglichkeiten als Medium für Interaktionen. Organisationen können auf mehreren Wegen im Internet in Erscheinung treten. Zum einen in Form von einseitiger Information, zum anderen mit wechselseitiger Kommunikation und Interaktion oder an Kommunikation von Dritten teilhaben.<sup>22</sup> Das verspricht im Besten Falle eine Vereinfachung in einigen Teilaufgaben der Kommunikation nach Extern, wobei die Grenzen in der PR und Online-PR immer mehr verschwimmen.<sup>23</sup> Andere Teilöffentlichkeiten werden mit digitalen Medien und anders aufbereiteten Inhalten zusätzlich erreicht.<sup>24</sup> Dass es gelingt, weisen Forschungen nach. Online-PR ist kein Inselthema mehr. Es etablierte sich neben den Theorien der Public Relations mit theoretischen Konzepten und empirischen Befunden und wurde in mehreren Disziplinen wie der Soziologie oder Psychologie in den vergangenen drei Jahrzehnten in den Fokus genommen.<sup>25</sup> Es wurden Netzwerkverständnisse geschaffen, die mit digitalen Identitätsmodellen die Netzwerksoziologie für die Online-PR veranschaulichen.<sup>26</sup>

---

<sup>21</sup> Altenburg 2012, S. 62.

<sup>22</sup> Zerfaß und Pleil 2015, S. 66.

<sup>23</sup> Hoffjann und Pleil 2014, S. 3.

<sup>24</sup> Hier kann auf Forschungen zu Online-PR auf der Mikroebene (Content Strategien) mit guten praktischen Hinweisen, verwiesen werden.

<sup>25</sup> White und Godart 2007.

<sup>26</sup> Winkler 2014, S. 48.

All das führt zur ersten Hypothese, die in dieser Arbeit geprüft werden soll.

Hypothese:

Ergebnis:

<b>H<sub>1</sub></b> In großen Kommunen werden mehr unterschiedliche Kommunikationsangebote eingesetzt als in kleinen.	Seite 49
--	----------

Auch die Verwaltungswissenschaften passten sich mit Regelung für Online-PR an. Die Gemeindeordnung regelt in § 4 GemO i. V. m. § 1 DVO GemO Bereiche der Informationspolitik von Kommunen, die der Legitimation von Satzungen dienen. Das Satzungsrecht ist den Körperschaften des öffentlichen Rechts mit der GemO gegeben.<sup>27</sup> Die Öffentliche Bekanntmachung der Gemeinde ist hiernach in folgenden Formen möglich:

- im eigenen Amtsblatt der Gemeinde,
- in bestimmten, regelmäßig erscheinenden Zeitungen
- durch Bereitstellung im Internet
- [...] <sup>28</sup>

Doch auch die Ausgestaltung der PR und Online-PR unterliegt einem rechtswissenschaftlichen Diskurs. Bei amtlichen Bekanntmachungen sind Informationen über eigene Projekte und Vorhaben der Gemeinde zu publizieren. Kritisch wird es, wenn die Aufmachung, der Umfang und die Gestaltung wie die lokale Berichterstattung einer Tageszeitung anmutet und vertrieben wird. Amtsblätter dürfen nicht zur „Meinungspresse“ mutieren. So wurden auch im Urteil des Landgerichts Ellwangen Empfehlungen zur Gestaltung des sogenannten „redaktionellen“ Teils des Amtsblatts gegeben.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Gesetzgebungskompetenz: Nach Art. 30, 70 I GG liegt die Gesetzgebungskompetenz grundsätzlich bei den Ländern. Die Länder haben die Zuständigkeit zur Gesetzgebung, soweit sie nicht ausdrücklich dem Bund durch das Grundgesetz verliehen wird.

<sup>28</sup> Rotberg und Königsberg 2019, S. 37.

<sup>29</sup> LG Ellwangen, Urteil vom 28.07.2016 – 10 O 17/16 GRUR-RS 2016, 134829.

In den Rechtswissenschaften wird auch die Gegenposition genannt, dass die Herausgabe des Amtsblattes (digital oder gedruckt), einer Homepage oder durch Accounts in den Social Media als Ausübung kommunaler Kompetenzen und nicht in Konkurrenz zur freien Presse geschieht. Eine Zulässigkeit ist demnach nach öffentlichem Recht bestimmt und nicht nach wettbewerblichen Gesichtspunkten zu beurteilen.<sup>30</sup>

Die beiden Rechtsauslegungen liegen noch weit auseinander. Online-PR wird sich noch weiterhin in den Kommunen verändern und weitere Rechtsprechung nach sich ziehen.

## **2.2 Öffentlichkeiten innerhalb des Beziehungssystems in Gemeinden**

Um dem Begriff der Öffentlichkeiten näher zu kommen, kann die PR-Definition von Günter Bentele (1997)<sup>31</sup> herangezogen und in ihren Facetten für eine kommunale Verwaltung ausgelegt werden. Er spricht von Managen von Informations- und Kommunikationsprozessen zwischen Organisationen einerseits und ihren internen und externen Umwelten andererseits. Der letzte Teil seiner Beschreibung weist auf das Wesen der Öffentlichkeiten hin. Bentele spricht von Umwelten, also im Plural. Aus dieser Mehrzahl, als Umwelten, lässt sich verstärkt der Begriff als Teilöffentlichkeiten ableiten.<sup>32</sup>

Um dem Ganzen noch näher zu kommen, kann das Bild von Ansgar Zerfaß und Thomas Pleil verwendet werden. Demnach lassen sich Öffentlichkeiten als soziale Handlungssphären, die einen sinnstiftenden Rahmen mit Regeln und Funktionen für Kommunikationsprozesse bilden, beschreiben. Die politischen und kommunalen Kommunikationsräume bilden ihrer bildlichen Beschreibung nach Arenen mit

---

<sup>30</sup> Posser 2023, S. 301.

<sup>31</sup> Bentele 1997; zitiert bei Bauschke 2021, S. 6.

<sup>32</sup> Mit dem Begriff der *Teilöffentlichkeit* wird eine Gruppe von Menschen zusammengefasst, die einem ähnlichen Problem gegenübersteht. Teilöffentlichkeiten erkennen den Bestand eines Problems und suchen einen Umgang. Oft organisieren sich die Teilöffentlichkeiten. Dieser Begriff kann synonym zu Zerfaß' und Pleils *Bezugsgruppen* verwendet werden.

Sprechenden, Zuhörenden und Zuschauenden. Für alle gelten jeweils spezifische Machtverhältnisse und Abläufe innerhalb der Handlungsarena.<sup>33</sup>

Doch wer sind die Akteure und Gruppen der Öffentlichkeiten?

Die Palette der Adressaten von Informations- und Kommunikationsarbeit ist vielfältig. „Als *Bezugsgruppen* [...] bezeichnet man jene Akteure oder Gruppen im [...] externen Umfeld von Organisationen, die vom Handeln der Organisation beeinflusst werden oder die umgekehrt die Zielerreichung der Organisation beeinflussen können [...].“<sup>34</sup> Die Verwaltung steht mit ihren Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen in einer Wechselbeziehung mit Einflusspotenzial. Gemeinden müssen demnach ihre Bezugsgruppen bestimmen. So wird das Erkennen der Bedarfe von vielfältigen Teilöffentlichkeiten zu erfolgreicher Kommunikation führen. Es wird zur Aufgabe der kommunalen Verwaltung, unterschiedliche Zugänge zu schaffen, um eine Vermittlungsleistung und Verständigung über die Ziele der öffentlichen Hand zu erreichen. Die Ziele sind die Übersetzungsleistung von Themen der Daseinsfürsorge, von politischen Entscheidungen und von Beschlüssen im Sinne von Normen. Dabei richten sich die Kommunen an die Wirtschaft und alle Einwohnerinnen und Einwohner. Eine Gemeindeverwaltung darf sich nicht auf bestimmte Bezugsgruppen beschränken.

Was ist das Wesen der Öffentlichkeitsarbeit im Sinne von Beziehung?

Es muss auf die Bandbreite der wörtlichen Übersetzung von Public Relations als öffentliche Beziehungen hingewiesen werden. Weil sie immer wieder für ein Verständnis der Beziehungsarbeit mit Öffentlichkeiten relevant wird. Der Aufbau und die Pflege von Beziehungen zum „Publikum“ der öffentlichen Organisationen ist Gesetzmäßigkeiten unterworfen, die im Alltag und in Krisenzeiten funktionieren müssen. Die Nutzer sind immer auf Aktualität und Zuverlässigkeit der Informationen angewiesen. Durch Beziehungspflege entsteht Vertrauen. Die IPRA<sup>35</sup>, geht mit der aktuellen Definition auf weitere Aspekte der Beziehungspflege ein:

---

<sup>33</sup> Zerfaß und Pleil 2015, S. 45.

<sup>34</sup> Zerfaß und Pleil 2015, S. 45.

<sup>35</sup> International Public Relations Association, zu Deutsch: Internationaler Verband für PR, eigene Übersetzung.

„Public relations is a decision-making management practice tasked with building relationships and interests between organisations and their publics based on the delivery of information through trusted and ethical communication methods.“<sup>36</sup>

Es werden die Aspekte der Art, auf der die Informationsübergabe fußt, mit „vertrauenswürdige und ethische Kommunikationsmethoden“ genannt. So tritt die „Beziehungspflege“ ein weiteres Mal als vertrauensbildend hervor.<sup>37</sup>



Abbildung 1: Wirkungweise von PR inkl. Online-PR in Gemeinden  
(eigene Darstellung in Anlehnung an Hoffmann und Arlt 2015, S. 51)

Diese Grafik soll eine bildliche Vorstellung geben, wie Public Relations in einer Verwaltung wirken. Die Grundlage des gestapelten Venn-Diagramms bildet der gesellschaftspolitische Raum mit der Bezugsgruppe der Teilöffentlichkeiten. Hierauf gründen die öffentlichen Beziehungen als Organisations- und Leistungsform.<sup>38</sup> Die *Verwaltungsspitze* bildet die oberste Ebene des Leistungs- und Wirkungssystems. Die Kommune wird in der Öffentlichkeitsarbeit advokatorisch auftreten und ihre Arbeit auf ein politisches Ziel hin ausüben.<sup>39</sup> Das entspricht auch

---

<sup>36</sup> IPRA hat eine neue Definition von PR geschaffen, die, nach eigenen Angaben, in die Zeit, in der wir leben, passe: „Public Relations ist eine Managementpraxis für die Entscheidungsfindung. Es ist ihre Aufgabe Beziehungen und Interessen zwischen Organisationen und ihrer Öffentlichkeiten aufzubauen, die auf der Bereitstellung von Informationen durch vertrauenswürdige und ethische Kommunikationsmethoden basieren.“ eigene Übersetzung; <https://www.ipra.org/member-services/pr-definition/> [10.10.2023].

<sup>37</sup> Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung 2022, S. 34.

<sup>38</sup> Stember 2021, S. 34.

<sup>39</sup> Ruppert 2018, S. 22.

dem Wirkungssystem strategischer Kommunikation. In dieser institutionellen Logik sind gesellschaftliche Erwartungen und Handlungsstrukturen sowie rechtliches und organisationales Handeln miteinander verbunden.

Die Verbindungen des gesellschaftlichen Raums zur Verwaltungsspitze könnten variieren. So sollen Effekte, die auf einen effizienten Einsatz wirken könnten, untersucht werden.

Hypothese:

Ergebnis:

<b>H<sub>2</sub></b> facebook & Instagram: In kleineren Kommunen sind die Verhältniswerte zwischen der Einwohneranzahl und den Abonnements höher als in Großen Kreisstädten. <sup>40</sup>
--

Seite 85
----------

---

<sup>40</sup> Rotberg und Königsberg 2019, S. 35–36.

### 3 Notwendigkeit einer kommunalen Kommunikationsstrategie

Strategische Kommunikation gilt als zentrales Konzept der PR. Doch die Umsetzung von Theorie in die Praxis ist eine Black-Box und bedarf eines Erklärungsrahmens, wie Strategiebildung und wie Theorien der Strategie der PR wirken und in Handlungen übersetzt werden.<sup>41</sup>

Um in der Verwaltungsrealität die unterschiedlichen Kommunikationsansprüche zu koordinieren, bedarf es strategischer Kommunikation. Strategische Kommunikation umfasst interne und externe Kommunikation und stellt ein Strategiekonstrukt dar.<sup>42</sup> Dieses kann aus der Praxis von Öffentlichkeitsarbeit als politisches und gesellschaftliches Erfordernis und aus rechtlichen Ansprüchen abgeleitet werden.

Strategische Kommunikation muss zunächst eine Antwort auf die Frage liefern, welchen Beitrag PR für die Ziele der eigenen Organisation leistet. Erst dann ergeben sich spezifische Anforderungen, die ebenso an digitale Kommunikationsangebote gestellt werden.<sup>43</sup> So lassen sich mittel- und langfristige Kommunikationsziele ableiten. Mit Kommunikationssteuerung als gezielt geplantem und professionell gestaltetem Prozess kann Kommunikation durch Imagebildung, Beziehungspflege, Informationsplatzierung beziehungsweise Informationsverhinderung gesteuert werden.<sup>44</sup>

Strategische Kommunikation zielt auf die Verbesserung der Qualität von Verwaltungshandeln. Führungskräfte und Sachbearbeitungskräfte von Behörden spielen nicht nur als knappe Ressource, sondern auch mit ihrem Commitment<sup>45</sup> zur strategisch angelegten Zielverfolgung eine entscheidende Rolle.<sup>46</sup> Die Zustimmung und die digitalen Kompetenzen sind bei der Nutzung von Tools der Online-PR eine Grundvoraussetzung. Innerhalb rechtlicher und normativer

---

<sup>41</sup> Andersson 2023.

<sup>42</sup> Strategische und integrierte Kommunikation werden synonym verwendet.

<sup>43</sup> Wiesenberg und Weigelt 2018, S. 89.

<sup>44</sup> Leif 2018, S. 33.

<sup>45</sup> Commitment, zu Deutsch: Verpflichtung, eigene Übersetzung.

<sup>46</sup> Knorre und Kocks 2020, S. 245.



Rahmenbedingungen kann sachliche und zeitgemäße Führung gelingen. Strategische Kommunikation kann somit motivieren und mobilisieren.<sup>47</sup> Darüber hinaus wird „durch regelmäßige Kommunikation die Integration und Koordination einer Organisation gefestigt.“<sup>48</sup>

### 3.1 Strategische Kommunikation für alle?

Als praxisbewährtes und weitverbreitetes Modell wird die *integrierte Kommunikation* (synonym strategische Kommunikation) von Manfred Bruhn innerhalb kommunaler PR beschrieben.<sup>49</sup> Strategische Kommunikation kann an grundlegenden Merkmalen eines operativen Prozesses, der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle erkannt werden. Mit den operativen Prozessschritten, der konsistenten Ausrichtung, der Verbindung in Managementprozesse als auch die interne und externe Betrachtung der Quellen, Prozesse und Bezugsgruppen und ihren Bedarfen sowie zu guter Letzt einem einheitlichen Erscheinungsbild (Corporate Identity) soll Effektivität gesteigert und Effizienz verbessert werden.<sup>50</sup>

Sicherlich sieht der Prozess einer strategischen Kommunikation in einer kommunalen Verwaltung mit wirtschaftlichen Unternehmen der integrierten Kommunikation nach Bruhn sehr ähnlich. Aber in kleinen Verwaltungen kann der Prozess deutlich schlanker aufgestellt werden.

Schwerpunkte einer strategischen Kommunikation für kleine Gemeinden:

Die detaillierte Ausgestaltung einer strategischen Kommunikation ist von der Anzahl der Mitarbeitenden und der Verwaltungsspitze in Auseinandersetzung mit den Zielgruppen abhängig. Wenn es viele unterschiedliche Kommunikationsmittel und -kanäle gibt, oder mehrere erklärungsbedürftige Thematiken, so empfiehlt sich eine strategische Kommunikation von definierter Positionierung mit Leitsätzen, Kommunikationsinstrumenten, Wirkungsrichtungen, Struktur- und

---

<sup>47</sup> Knorre und Kocks 2020, S. 246.

<sup>48</sup> Bauschke 2021, S. 30.

<sup>49</sup> Bruhn 2014.

<sup>50</sup> Bruhn 2014, S. 38f.

Organisationsregeln intern als auch extern. Relevant ist, wie Kommunikation wahrgenommen wird und ob sie als Information, Interaktion oder Wirkung intendiert ist und ihre Ziele erreicht.

Bei kleinen Kommunen empfiehlt es sich, eine strategische Kommunikation entlang der drei Dimensionen als Minimalkonzept aufzusetzen.<sup>51</sup>

(1) Die inhaltliche Dimension des Analyseschritts muss sich der Frage stellen: „Wie wollen wir grundsätzlich schreiben & sprechen“<sup>52</sup>, um unsere gesetzten Ziele zu erreichen. Daraus werden Kernbotschaften abgeleitet. Diese bieten Leitlinien für die kommunale Organisationskommunikation.

(2) Die formale Dimension ist mit Corporate Identity und einem einheitlichen Design in allen Publikationen und Dokumenten verbunden. Festlegungen für Formelles müssen getroffen werden. So ist zu definieren auf welchem Kommunikationsmittel Grundsatzthemen, Aktuelles oder Verpflichtendes transportiert wird oder eine Verlinkung wirken soll.<sup>53</sup>

(3) Die zeitliche Dimension folgt dem Rhythmus der Verwaltungstradition. Strategische Kommunikation verortet rechtliche Abläufe des Mehrebenensystems, situative Zuständigkeiten und Anlässe der jeweiligen Kommune. Eine zeitliche Abstimmung sichert die Kontinuität, schafft Zuverlässigkeit und ist vertrauensbildend.<sup>54</sup>

Die Beschäftigung mit den drei Dimensionen einer strategischen Kommunikation sollte zu effektiver und effizienter Kommunikation in einem kleinen Rathaus führen. Mit der langfristigen Ausrichtung auf Ziele in der Kommunikationsplanung der Kommune wird Stabilität geschaffen, die Freiräume für Veränderungen und Unvorhergesehenes ermöglicht.<sup>55</sup>

---

<sup>51</sup> Bauschke 2021, S. 33.

<sup>52</sup> Bauschke 2021, S. 33.

<sup>53</sup> Bauschke 2021, S. 33.

<sup>54</sup> Bauschke 2021, S. 33.

<sup>55</sup> Bauschke 2021, S. 33.

### 3.2 Mehrebenensystem & strategische Kommunikation?

Der rechtliche Anspruch wirkt zusammen mit dem politisch-gesellschaftlichen Bedarf auf die operative Ebene für die Ausgestaltung der kommunalen PR. Rechtliche Ansprüche werden aus der Gemeindeordnung als Informations- und Kommunikationsauftrag abgeleitet. Zudem regeln einige Normen, wie beispielsweise GemO, Grundgesetz, Verfassung des Landes BW oder Normen bei Wahlen, das Zusammenwirken von Verwaltungsspitze, Gemeinderat, Verwaltungskräften und Bevölkerung einer Kommune. Ein komplexes System enthält nach Niklas Luhmann die Paradoxie, dass das Volk zugleich der Souverän ist, aber auch sein eigener Untertan. Dieses Paradox könne nur mit einem Kreislaufmodell aufgelöst werden, das sich aus dem Zusammenwirken der obengenannten Machtinstanzen, ergibt.<sup>56</sup> Mit dem Wissen über die Komplexität des Kreislaufmodells der Machtinstanzen, ist ein Verständnis, wie es PR in einer operativen integrierten Kommunikation liefert, anzuvisieren.

Mit den Instrumenten der strategischen PR kann sich die Behörde ein eigenes Profil erarbeiten, um sich über eine reine Funktion als Sprachrohr zu erheben.<sup>57</sup>

Peter Szyszka liefert einen Idealtypus, der den kommunalen Herausforderungen standhält.<sup>58</sup> Jede Aufgabe braucht Verantwortliche. Also bräuchte es für eine operative Umsetzung von PR-Arbeit in der Systematik eines Rathauses Verantwortliche, die ein Mandat haben mit Gestaltungsraum für die Repräsentation der Behörde nach innen und außen.<sup>59</sup> Eine solche Arbeitsweise als PR-Arbeit ist immer von der „Kultur des Muttersystems“<sup>60</sup> abhängig. Wenn kommunale PR langfristig innerhalb dieses System-Ideals nach Szyszka operativ umgesetzt werden kann, verspricht sie hohe Effektivität und Effizienz in den Bereichen der Legitimation von Entscheidungen. Entscheidungen würden über ein prozesshaftes und breit angelegtes Commitment Stabilität erhalten.

---

<sup>56</sup> Kieserling und Luhmann 2002, S. 256 f.

<sup>57</sup> Szyszka 2020, S. 19.

<sup>58</sup> Szyszka 2020.

<sup>59</sup> Szyszka 2020, S. 20.

<sup>60</sup> Szyszka 2020, S. 32.

### 3.3 Online-PR & strategische Kommunikation?

Mit der Weiterentwicklung der „Kommunikations- und Medienmärkte“ hin zu Netzwerkkommunikation sind digitale Kommunikationsangebote als strategischer Erfolgsfaktor anzusehen.<sup>61</sup> „Strategische Online-Kommunikation ist ein integraler Bestandteil des Kommunikationsmanagements und kann sich konzeptionell auf entsprechende Erkenntnisse der Kommunikationswissenschaft und PR-Forschung stützen.“<sup>62</sup>

Online-PR gewinnt gesamtgesellschaftlich an Bedeutung und befindet sich in der Organisationskommunikation im Aufwärtstrend.<sup>63</sup> Aus Systemen lassen sich Regeln und Bedingungen ableiten. Um in der Praxis Effekte zu erzeugen, muss systematisch vorgegangen werden. Planvolles und zielgerichtetes Vorgehen spart Ressourcen. Es birgt die Chance, Öffentlichkeiten und Meinungen mit Subthemen, Argumentationen zu „verorten und proaktiv mit diesen innerhalb der Prozesse des gesamten Verwaltungsdreiecks umzugehen.“<sup>64</sup> Die Fragen zu rechtlichen Rahmenbedingungen und zum Datenschutz beschäftigen die Verwaltungsspitze. Erfolgreiche Praxisbeispiele von Online-PR und E-Partizipation oder Studien über erfolgreiche digitale Bürgerkommunikation werden für Handlungssicherheit benötigt.<sup>65</sup>

Die Analyse der Rathausrealität wird Auskunft über die Nutzung von Online-PR-Mitteln, ihrer Einbindung in eine integrierte Kommunikation, den Umgang mit Ressourcen und die Zufriedenheit mit der Resonanz liefern. Das Ergebnis von planvollem Vorgehen sollte in Zufriedenheit münden, ansonsten ist der Plan und die Art und Weise der Zielerreichung des Konzepts nicht ideal an der Situation ausgelegt und bedarf einer Revision. Es lässt sich folgende Hypothese ableiten.

---

<sup>61</sup> Bruhn 2014, S. 5f.

<sup>62</sup> Zerfaß und Pleil 2015, S. 77.

<sup>63</sup> Tonndorf und Wolf 2014, S. 237.

<sup>64</sup> Szyszka 2020, S. 34.

<sup>65</sup> Krapf 2023, S. 394.

Hypothese:

Ergebnis:

<b>H<sub>3</sub></b> Strategische Kommunikation verfolgt das Ziel einer effizienten Kommunikation und nimmt eine Erfolgsmessung steuernd zu Hilfe.
--

Seite 62
----------

## 4 Kommunale digitale Kommunikationsangebote?

Aus der Anwendungsforschung geht die Relevanz für digitale Kommunikation nach Extern hervor. Die Dynamik der Onlinekommunikation und Schwierigkeiten bei der Strukturierung in Gemeinden folgen den Grundmustern und Rahmenbedingungen sozialer und kommunikativer Interaktionen. Nullen und Einsen werden zu Bytes, die als Signale in der Datenverarbeitung zu Worten werden. Mit Worten sind Wirkungsabsichten verbunden.

Die Beziehungen untereinander brauchen Kanäle, die funktionieren müssen, um Informationen und Handeln auszutauschen. Nicht jedes digitale Medium ist für die Übermittlung von Inhalten geeignet. Daher sind Medien in Abhängigkeit von zu übermittelnden Inhalten auszuwählen. Obendrein müssen Medien an die Teilöffentlichkeiten angepasst werden. Trotz allem bleibt die Entscheidung, wie Rezipienten Medien nutzen und Kommunizieren, ganz bei ihnen selbst. Eine Erklärung liefert die kommunikative Handlung nach Jürgen Habermas.<sup>66</sup> Eine kommunikative Handlung besteht, wenn Mitteilungs- und Verstehenshandlung zusammentreffen.<sup>67</sup> Der Bezugspunkt ist immer die Kommunikation mit dem Gesehenen, Gehörten und dem Gelesenen. Es wird vorausgesetzt, dass dieses oder jenes verstanden oder bekannt ist und dadurch seine Anschlussfähigkeit für weitere Kommunikation erhält.<sup>68</sup> Digitale Kommunikation ermöglicht jederzeitiges Mitreden. Und dennoch bleibt die Frage nach beiderseitiger Einflussnahme offen.<sup>69</sup>

Dieser Kritik ist Dialog und Partizipation nicht nur im Digitalen ausgesetzt.

Habermas hat die Funktion von Massenmedien als Vermittlungsmedium für ein aufgeklärtes verantwortungsvolles Publikum erörtert. Es sollen den Zielgruppen Basisinformationen zukommen, die zur freien Meinungsbildung und Willensbildung benötigt werden. Demokratie ist nicht ohne zweifelnde, diskutierende und

---

<sup>66</sup> Krämer 2001, S. 74ff.

<sup>67</sup> Zerfaß und Pleil 2015, S. 43.

<sup>68</sup> Hoffjann und Arlt 2015, S. 8.

<sup>69</sup> Hoffjann und Arlt 2015, S. 134–138.

informierte Öffentlichkeit denkbar.<sup>70</sup> Diese politische Öffentlichkeit soll barrierefrei, diskursiv und rationell gestaltet werden.<sup>71</sup> Online-PR kommt nach aktueller Forschung zwar selten über die Informations- und Diskussionsphase hinaus, weil Kommunikator und Rezipient die Potenziale nicht voll ausschöpfen. Von einem Diskurs, im habermasschen Sinne, kann daher bei Online-PR selten gesprochen werden. Aber den gestellten Voraussetzungen für gelingende Politik wird mit Barrierefreiheit (vgl. BITV<sup>72</sup>), Dialog und Rationalität von Online-PR nachgekommen.

#### **4.1 Public Relations & Online-PR - Einfluss und Entwicklung**

Die Gesellschaft ist im Wandel. Kommunen und ihre Öffentlichkeiten unterliegen Einflüssen und verändern sich.<sup>73</sup> Mit dem Strukturwandel in der öffentlichen Kommunikation und der ökonomischen Transformation wird PR nicht ohne Online-PR auskommen.<sup>74</sup> Online-PR ist in seiner Andersartigkeit aus Altem hervorgegangen und entwickelte sich mit der Gesellschaft evolutionär weiter.<sup>75</sup> Die eigene Reputation wird stark von Kommunikationsprozessen bestimmt und kann dadurch beeinflusst werden.<sup>76</sup> Die große Mehrheit der Deutschen sieht einen positiven Einfluss der Digitalisierung auch auf kommunaler Ebene. „85 Prozent schätzen Digitalpolitik als wichtig für die künftige Entwicklung des Landes ein.“<sup>77</sup>

Auf der Grundlage eines systemischen Ansatzes muss PR auf Veränderungen und Umwelteinflüsse reagieren können. Und umgekehrt will PR als Öffentlichkeitsarbeit über Veränderungen informieren und Vertrauen schaffen.<sup>78</sup>

---

<sup>70</sup> Hoffjann und Arlt 2015, S. 4.

<sup>71</sup> Krämer 2001, S. 74ff.

<sup>72</sup> BITV: Verordnung zur Schaffung barrierefreier Informationstechnik nach dem Behindertengleichstellungsgesetz (Barrierefreie-Informationstechnik-Verordnung - BITV 2.0); [https://www.gesetze-im-internet.de/bitv\\_2\\_0/BJNR184300011.html](https://www.gesetze-im-internet.de/bitv_2_0/BJNR184300011.html) [14.11.2023].

<sup>73</sup> Hoffjann und Arlt 2015, S. 5.

<sup>74</sup> Zerfaß und Pleil 2015, S. 49.

<sup>75</sup> Hoffjann und Arlt 2015, S. 133.

<sup>76</sup> Zerfaß und Pleil 2015, S. 45.

<sup>77</sup> Bitkom, 2021; [https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Bildung-Mobilitaet-und-Klimaschutz-Digitalisierungsgewinner#\\_](https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Bildung-Mobilitaet-und-Klimaschutz-Digitalisierungsgewinner#_) [15.11.2023].

<sup>78</sup> Wiencierz 2018, S. 114.

Die Möglichkeiten der Kommunen über das Internet zu kommunizieren sind vielfältig und kostengünstig. Mit den digitalen Möglichkeiten verschwimmen die seitherigen Kategorien.<sup>79</sup> Das wirft diverse rechtliche und politische Probleme auf. Als problematisch stellt sich die Frage nach der Befugnis des „Staats“ zur Information und Kommunikation. Aktuell wehren sich die Presseverlage immer wieder gegen beitragsfreie und steuerfinanzierte digitale Kommunikationsangebote aus Gemeinden als Konkurrenz.<sup>80</sup>

Anschließend prominente Urteile gegen kommunale Online-PR.

Gemeinden nutzten im 20. Jahrhundert das gedruckte Amtsblatt. Das Bild des Publikums in Gemeinderatsitzungen war immer durch Redakteure der lokalen Presse geprägt, die die Übersetzungsleistung zwischen Politik, Verwaltung und Gesellschaft leisteten.<sup>81</sup> Zeitung, Rundfunk und Fernsehen brauchen die Neuigkeiten aus Politik, um ihr Publikum zu bedienen. So erklärt sich die Wechselseitigkeit von kommunaler Öffentlichkeitsarbeit.<sup>82</sup> Mit digitaler Kommunikation ist die Anzahl der Kanäle (print und digital) auf Seiten der Kommune und der freien Medien angestiegen. Mit Online-PR würde sich im Grundsatz diese Wechselseitigkeit nicht ändern. Aber Journalismus unterliegt den Bedingungen des freien Marktes und muss Gelder erwirtschaften und Steuer entrichten.

Das führte beispielsweise zu einer Unterlassungsklage gegen das Stadtblatt Crailsheim mit Berufung auf das Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb (UWG). Im Urteil stand, es würden „die Grenzen kommunaler Öffentlichkeitsarbeit, die durch den kommunalen „Aufgabenbezug“ begrenzt würden, massiv überschritten, so dass ein Verstoß vorliege“.<sup>83</sup> Das BGH sah ebenso einen Verstoß der Stadt gegen UWG i. V. m. dem Gebot der Staatsferne der Presse aus Art. 5 Abs. 1 S. 2 GG.<sup>84</sup>

---

<sup>79</sup> Hoffjann und Pleil 2014, S. 2–3.

<sup>80</sup> Posser 2023, S. 18.

<sup>81</sup> Anlage 15: Inhaltsanalyse.

<sup>82</sup> Fawzi et al. 2018, S. 37.

<sup>83</sup> LG Ellwangen, Urteil vom 28.07.2016 – 10 O 17/16 GRUR-RS 2016, 134829; Verstoß gegen § 4 Nr. 11 UWG aF bzw. § 3 a UWG.

<sup>84</sup> Posser 2023, S. 250.



Der Anpassungsdruck auf kommunale PR-Arbeit stieg nicht nur mit digitalen Kommunikationsangeboten, sondern auch durch weitere Rechtsprechung.

Es gab eine Klage gegen die Online-Präsenz [www.dortmund.de](http://www.dortmund.de). Das urteilende Gericht sah es wie folgt: Die Stadt präsentiere sich zu „presseähnlich“ und könne das Internetportal, in dem redaktionelle Beiträge und auch Anzeigen geschaltet werden, in dieser Form nicht weiter betreiben.<sup>85</sup>

Die Rechtswissenschaften bewerten den kommunalen Einsatz von digitalen Kommunikationsangeboten grundsätzlich als zulässig.<sup>86</sup> Das gilt insbesondere für Onlineangebote auf Basis von Texten. Bewegte Bilder und Videos besitzen eine gewisse „Suggestivkraft“ bei den Rezipienten und sind eher als Presse- und Rundfunkarbeit zu sehen.<sup>87</sup> Doch hier muss die dahinterliegende Absicht und Pflicht der Kommune, ausgehend vom „Demokratie-, Rechtsstaats- und Sozialstaatsprinzip“<sup>88</sup>, gesehen werden. Kommunen haben in der Online-PR-Arbeit die allgemeinen Rechtmäßigkeitsansprüche mit Neutralität und Sachlichkeit zu wahren (vgl. LG Ellwangen, Urteil vom 28.07.2016<sup>89</sup>). Zusätzlich rekuriert es auf weitere Gestaltungsrichtlinien aus früheren Verfahren. Der Betrieb eines kommunalen Internetportals unterliegt ebenso wettbewerbsrechtlichen Einschränkungen wie ein Amtsblatt.

Die zunehmenden kommunalen digitalen Kommunikationsangebote erzeugen auch weiterhin rechtliche Abgrenzungsprobleme, mit denen sich derzeit noch die zivile Gerichtsbarkeit befasst.<sup>90</sup> Aber nach Ansicht der Rechtswissenschaft könne sich die Komplexität der Thematik als „verfassungswürdig“<sup>91</sup> erweisen. Es wird nämlich in der Rechtsprechung eine geschäftliche Handlung unterstellt, die lediglich eine Regelvermutung darstelle.<sup>92</sup> Ohne eine generelle Betrachtung durch

---

<sup>85</sup> Posser 2023, S. 251.

<sup>86</sup> Posser 2023.

<sup>87</sup> Posser 2023, S. 302.

<sup>88</sup> Posser 2023, S. 302.

<sup>89</sup> LG Ellwangen, Crailsheimer Stadtblatt, Urteil vom 28.07.2016 – 10 O 17/16 GRUR-RS 2016, 134829.

<sup>90</sup> vgl. OLG Hamm, Urteil vom 10.6.2021; BGH: Urteil vom 14.07.2022.

<sup>91</sup> Posser 2023, S. 19.

<sup>92</sup> Posser 2023, S. 306.

das Verfassungsgericht herrsche ein „trial and error“-Prinzip in jeder einzelnen Gemeinde mit ihren jeweiligen Publikationen vor. Eine umfassende Informationsversorgung der lokalen Bevölkerung kann mit diesem Vorgehen nicht stabil gewährleistet werden.<sup>93</sup>

## **4.2 Pandemische Zustände & Erfolg von Online-PR**

Mit dem Wandel der Gesellschaft und im Sinne von Governance<sup>94</sup> ist moderne Demokratiegestaltung in Verbindung mit lebendiger Beziehungsgestaltung wichtig, und das ganz besonders in schwierigen Zeiten.<sup>95</sup> Vor allem bei Krisenkommunikation ist ein stark personalisierter Auftritt unumgänglich und wirkt stärkend auf lokale Kommunikationsstruktur.<sup>96</sup>

Die Verwaltungen haben durch die Corona-Pandemie einen Digitalisierungsschub wie nie zuvor erlebt. Die kommunalen Verwaltungen ergänzten ihr digitales Angebot mit unterschiedlichen Kommunikationstools. Im Krisenmodus und Verordnungschungel konnten die digitalen Kommunikationsangebote ihre Stärken wie Schnelligkeit und Reichweite beweisen. Ein Erfolg braucht engagierte Mitarbeitende und ihre Bereitschaft, sich neue Tools als „Extra-Meile“<sup>97</sup> anzueignen. Im besten Falle „setzt Kommunikation in und von Verwaltungen selbst innovative Lösungen und Standards für kommunikationszentrierte Führung und dialogorientierte Öffentlichkeitsarbeit“<sup>98</sup> um. So konnte die Kontaktnachverfolgung binnen kurzer Zeit auf lokaler Ebene nur mit digitalen Möglichkeiten und auch nur in Verbindung mit optimalem Personaleinsatz effektiv installiert und organisiert werden.<sup>99</sup>

---

<sup>93</sup> Posser 2023.

<sup>94</sup> Fukuyama 2013.

<sup>95</sup> Altenburg 2012, S. 12–13.

<sup>96</sup> Mathys 2010, S. 307.

<sup>97</sup> Knorre und Kocks 2020, S. 245.

<sup>98</sup> Knorre und Kocks 2020, S. 245.

<sup>99</sup> Bauschke und Hennig 2023.

Auf der anderen Seite gab es auch die Erkenntnis, wie wenig die Digitalisierung in der kommunalen PR vor der Pandemie angekommen war. Doch welche Online-PR-Mittel nutzen Kommunen noch heute?

### **4.3 Erfolg digitaler Kommunikationsangebote im Social-Distancing**

Bürgermeisterinnen und Bürgermeister nutzten zum ersten Mal auch die sozialen Medien, um Bevölkerungsgruppen mit Videoansprachen zum Zusammenhalt aufzurufen. Sie nahmen von ihrem Recht, sich sachpolitisch zu äußern, Gebrauch und stützten sich auf ihre Meinungsfreiheit aus Art. 5 Abs. 1 S. 1 GG.<sup>100</sup> Das geschah nicht ohne Not. Die lokal verortete kommunale Online-PR war zusätzlich zu Radio und Fernsehen von großer Bedeutung, um Unsicherheit und Panik zu begegnen. Im zweiten Pandemiejahr wurden die Kommunen bewusst mit Komponenten der Impfkampagne der Landesministerien BW bedient.<sup>101</sup> Den Gemeinden wurden unter anderem die fertigen Social-Media-Kacheln zum Verbreiten und Teilen auf den eigenen Kanälen bereitgestellt. Das Commitment der Einwohnerschaft zur Unterstützung der Verwaltungsspitze wurde in vielen Varianten innerhalb der Kommune über die digitalen Kanäle gefördert.<sup>102</sup>

Darüber hinaus versprechen digitale Kommunikationsangebote eine Effektivität und Effizienz, die Printmedien allein nicht erreichen würden. Politik und Verwaltung nutzen in ihren PR einen advokatischen Kommunikationsmodus.<sup>103</sup> Damit hebt sich die Online-PR der exekutiven Verwaltungseinheiten von allgemeiner Online-PR ab und versucht Aussagen und Sachverhalte einer objektiven Welt auf Ansprüche von Normen, Werten und Wahrheit zu beziehen.<sup>104</sup> Diese Grundhaltung in der PR von Gemeinden scheint der Grundlogik von Sozialen Medien diametral entgegenzustehen. Denn digitalen Medien wird eine Entsachlichung, eine Personalisierung und Emotionalisierung zugeschrieben.<sup>105</sup> Vereinfachung,

---

<sup>100</sup> Posser 2023, S. 304.

<sup>101</sup> Bauschke und Hennig 2023.

<sup>102</sup> Abschlussbericht IPV Resiliente Integration 2023, S. 40; <https://trello.com/b/Kp2PERbJ/ipv-resiliente-integration-2022-23> [05.12.2023].

<sup>103</sup> Imhof 2014, S. 21.

<sup>104</sup> Ruppert 2018, S. 22.

<sup>105</sup> Bentele und Fähnrich 2010.

Personalisierung und Emotionalisierung halfen in Zeiten großer Verunsicherung Zusammenhalt und Nähe zwischen Menschen zu erreichen.

#### **4.4 Druck durch Datenschutz auf kommunale Online-PR-Formate**

Digitale Bürgerbeteiligung kommt dem gesellschaftlichen Wunsch nach Gestaltung und Mitbestimmung entgegen. Sie wurde binnen kurzer Zeit während der Pandemie verwirklicht. Beteiligung ist mit verschiedensten Plattformen, Konferenzprogrammen oder (Bürger-)Apps möglich.<sup>106</sup> Doch dürfen sie nicht über demokratienotwendige Leistungsfunktionen hinwegtäuschen, die nur eine öffentliche Kommunikation erfüllen kann.<sup>107</sup> Denn zwischenmenschliche Kommunikation und politische Primärerfahrungen sind lokal und in Präsenz einfacher zu realisieren. So ist nicht verwunderlich, dass viele Verwaltungsangestellte und auch kommunale Bürgerrepräsentanten erst während der Pandemie mit digitalen Partizipationsformaten in Berührung kamen. Die Hälfte ist überzeugt davon, dass sich ihr Bild von digitaler Bürgerbeteiligung verbessern konnte.<sup>108</sup>

Videokonferenz-Systeme und Videotelefonie über Social Media wurden innerhalb der kommunalen Verwaltung eine mögliche Option.<sup>109</sup> Politische Entscheidungen wurden zugunsten von Online-PR-Formaten getroffen. Datenschutzbeauftragte sehen den Einsatz kritisch. Demgegenüber steht die Reichweite der großen Sozialen Netzwerke.

Für Big Data oder KI-Anwendungen werden Daten zur Profilbildung benötigt und eingesetzt. Diese werden an der Quelle für kommunale Anwendungen gewonnen. Eine Einstufung von Daten, in sensible oder nicht-sensible persönliche Daten (vgl. Art. 9 DSGVO) reicht nicht mehr aus, um eine informelle Selbstbestimmung und ein Verständnis von Privatsphäre zu gewährleisten.<sup>110</sup> Die herkömmlichen

---

<sup>106</sup> Bürger-App; <https://www.neckartenzlingen.de/buergerservice-politik/buerger-app-crossiety> [09.10.2023].

<sup>107</sup> Hoffjann und Pleil 2014, S. 22.

<sup>108</sup> Krapf 2023, S. 397.

<sup>109</sup> Abschlussbericht IPV Resiliente Integration 2023; <https://trello.com/b/Kp2PERbJ/ipv-resiliente-integration-2022-23> [05.12.2023].

<sup>110</sup> Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung 2022, S. 25.

Grenzen des Datenschutzrechts genügen nicht mehr, um trennscharf neue Methoden in der Datennutzung und -generierung zu bewerten.

Es zeigt sich eine Ambivalenz, denn überantwortet die Gemeinde ihre Kanäle internationalen Wirtschaftsunternehmen, sind Sicherheit und Vertraulichkeit nicht mehr in der eigenen Kontrolle.<sup>111</sup> Es braucht praktikable Lösungen und Alternativen. Eine Empfehlung von Datenschutzbeauftragten des Bundes und einiger Länder ist Mastodon. Es ist dezentral auf Servern organisiert und im Besitz der Mastodon-Gemeinschaft. Der Quellcode ist offen und bietet hohe Datensicherheit.

Hypothese:

Ergebnis:

<b>H<sub>4</sub></b> Wenn Datenschutz sehr wichtig ist, ist Mastodon eine Alternative.	falsifiziert
--	--------------

#### **4.5 Katastrophen & Krisen - Notwendigkeit einer Online-PR-Strategie**

Krisenkommunikation braucht schnelle und niederschwellig breit angelegte Kanäle. Durch Katastrophen aus Wetter- und Klimaereignissen verändern sich sehr schnell die Bedingungen von staatlichem und kommunalem Handeln. Die verheerende Flutkatastrophe (2021) in Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz forderte von Verwaltungen flexibles, kurzfristiges und verantwortungsvolles Handeln. Der Katastrophenschutz war nicht flächendeckend funktionsfähig. Gemeinden sind hier auf Innovationen angewiesen. Es wurden Möglichkeiten für ein frühzeitiges Handeln der Behörden mithilfe von „Warn-Apps“ diskutiert. Die Chance zur Veränderung wird in der Reichweite der digitalen Kommunikationsangebote gesehen. Social Media sind ein Teil der medialen und kommunikativen Realität geworden. Online-PR wird in der Krisenkommunikation neben der Pressearbeit eine grundlegende Wichtigkeit erlangen.<sup>112</sup> Die digitalen Verbindungen zur Einwohnerschaft werden von hoher Bedeutung sein und bringen große Vorteile für eine Krisenkommunikation mit. Es kann zeitgleich ein breites „Publikum“ über

---

<sup>111</sup> Kommunal: Behörde droht Kommunen mit Facebook-Verbot; <https://kommunal.de/behoerden-facebook-verbot> [10.10.2023].

<sup>112</sup> Becker 2015, S. 437.

die Entwicklung der Krisenbewältigung informiert werden. Unschlagbar ist die große Unmittelbarkeit und die raum-zeitliche Unabhängigkeit, die kontinuierlich verfügbar ist.<sup>113</sup> Mit dem Teilen wird in der Krisenkommunikation Zustimmung signalisiert. Geteilte Beiträge erhöhen das Image der Organisation. Die Reputation wirkt, im zustimmenden Fall des Teilens, auf die Online-PR der Kommune zurück. Der Nutzen strategischer Online-PR wird maximiert.<sup>114</sup>

Die Zukunft wird weiterhin Veränderungsdruck auf die PR- und Online-PR-Arbeit der Kommunen ausüben. Plattformen, Stile und Möglichkeiten werden sich verändern und Einfluss auf kommunale Öffentlichkeiten nehmen. Es müssen Fragen zu Chancen und Risiken in den Bereichen der Wirtschaftlichkeit, Reputation, Reichweite, Beziehungsfähigkeit der strategischen Kommunikation beantwortet werden.<sup>115</sup> Risiken wie Reputationsverlust oder gar Kontrollverlust werden mit Kommunikationsstrategien und durch Reaktionsketten minimiert werden müssen.<sup>116</sup>

Mit einer positiven Haltung der Online-PR-Verantwortlichen werden die Chancen höher bewertet werden, da ihnen eine Entwicklungsmöglichkeit innewohnt. „Risiken bedrohen dabei i. d. R. nur den Bestand, Chancen aber stehen für Entwicklung.“<sup>117</sup> Beispielsweise gab es einen sprunghaften Anstieg von kommunalen digitalen Kommunikationsangeboten während des Social-Distancing und anderen Krisen. Es wird mit der nachfolgenden Hypothese ein vermehrter Rückgriff auf Videokonferenzen geprüft.

Hypothese:

Ergebnis:

<p><b>H<sub>5</sub></b> Verwaltungen über 20 Verwaltungskräfte haben nahezu alle ein Videokonferenzsystem als digitales Kommunikationsangebot.</p>	<p>Seite 94</p>
--	-----------------

<sup>113</sup> Rühl und Ingenhoff 2014, S. 284.

<sup>114</sup> Rühl und Ingenhoff 2014, S. 283.

<sup>115</sup> Hoffjann und Pleil 2014, S. 1.

<sup>116</sup> Szyszka 2020, S. 34.

<sup>117</sup> Szyszka 2020, S. 33.

## 5 Die empirische Untersuchung

In diesem Kapitel werden die angewandten wissenschaftlichen Methoden und das Vorgehen in dieser Untersuchung beschrieben. Die Konkretisierung von Begriffen, Theorieansätzen und Funktionen führt entlang der zentralen Fragestellung zu weiteren Annahmen, die untersucht werden. Der Forschungsprozess in seinem Ablauf mit Verweis auf die Theorie wird beschrieben werden. Die Programmierung des Webfragebogens wird in dieser systematischen Konstellation erläutert.

### 5.1 Auswahl der Methodik

Die Wahl der Methodik leitet sich aus dem Interesse ab, die mit dem Blick auf die Realität Beschreibungen und Erklärungen abzuleiten versucht.<sup>118</sup> Unter empirischer Sozialforschung werden Methoden, Mittel, Instrumente und Techniken zusammengefasst, die definierte soziale und menschliche Verhaltensweisen und Phänomene wissenschaftlich untersuchen. Die empirische Sozialforschung lehnt sich an die Positionen des Kritischen Rationalismus mit dessen Hauptvertretern Karl R. Popper an. Die sozialwissenschaftliche Methodologie wurde mit ihrer theoretischen Begründung und ihren Regeln von den Vertretern dieser wissenschaftstheoretischen Schule entwickelt.<sup>119</sup> Die empirische Sozialforschung und ihre Theorie ist zugleich praxisrelevante anwendungsorientierte Sozialforschung.<sup>120</sup> Besonders wirksam in Fällen, in denen das Alltagswissen nicht weiterführt.<sup>121</sup> Eine Umsetzung der Methode der quantitativen Datenerhebung hat hohe praktische Relevanz und ist durch ihre Verbreitung in den 1.101 Kommunen gut einsetzbar. Zudem ist die quantitative Datenerhebung allgemein als empirisches Messinstrument in den Human- und Sozialwissenschaften anerkannt.<sup>122</sup> Die Häufigkeit der Merkmalsausprägung steht im Vordergrund. Das zielorientierte und standardisierte Vorgehen erfüllt in allen Teilschritten die Prinzipien der intersubjektiven Nachprüfbarkeit als Grundposition der Erfahrungswissenschaften. Die

---

<sup>118</sup> Kromrey 2009, S. 7.

<sup>119</sup> Kromrey 2009, S. 27ff.

<sup>120</sup> Kromrey 2009, S. 9.

<sup>121</sup> Kromrey 2009, S. 11–15.

<sup>122</sup> Kromrey 2009.

Teilschritte der Erstellung, Testung und Verbreitung des Webfragebogens sowie die Auswertung erfolgen nach den Grundpositionen und Richtlinien der Sozialforschung.<sup>123</sup>

### **5.1.1 Methodisches Vorgehen**

Die anwendungsorientierte Forschungsfrage leitet sich aus den Bedürfnissen in der Praxis ab. *„Wie können digitale Kommunikationsangebote effektiv genutzt werden, um die Bürgerinnen und Bürger in Baden-Württemberg über politische Entscheidungen und Maßnahmen zu informieren?“* Die Antworten liefern den Kommunen Daten für eine vergleichende Einordnung aktueller oder zukünftiger Nutzung. Das Ergebnis wird zudem erkennen lassen, ob die digitalen Kommunikationsangebote flächendeckend sind.

In den vorhergehenden Kapiteln wurden die Funktionsweise von PR und darüber hinaus auch Online-PR mit Bedingungen, Einflüssen und die Notwendigkeit dargestellt. Mit den theoretischen Grundlagen und wissenschaftlichen Modellen entstanden weitere Fragen zur Kommunikation mit digitalen Mitteln und Online-PR und ihrem Einsatz in den Kommunen. Aus ihnen wurden Hypothesen abgeleitet.

Auf der erarbeiteten Grundlage mit Fragestellung und Forschungsmethodik wurde ein Konzept des Umfragedesigns erstellt.<sup>124</sup> Die Methode der quantitativen Datenerhebung kann durch Messung mit einem standardisierten Fragebogen erfolgen.<sup>125</sup> In der Umsetzungsphase wurden die Fragestellungen operationalisiert und führten zum Erhebungsinstrument des Webfragebogens.<sup>126</sup>

Nachfolgend wird das methodische Vorgehen konkretisiert.

### **5.1.2 Vorbereitung Forschungsprozess**

Zunächst wurde der Forschungsgegenstand untersucht. Das geschah über Literaturrecherchen zu den Objekten, Merkmalen und relevanten Ausprägungen. Es

---

<sup>123</sup> Anlage 30: ADM\_RL-Online-2021-RL-Datenbanken-neu-2021.

<sup>124</sup> Föhl und Friedrich 2022, S. 15.

<sup>125</sup> Kromrey 2009, S. 237.

<sup>126</sup> Föhl und Friedrich 2022, S. 15.



wurden Fragestellungen notiert. Anschließend wurden Überlegungen zur Methodik einer Messungsmöglichkeit angestellt. Die Operationalisierung von Merkmalen und Ausprägungen, die zu finden waren, wurden skizziert sowie mögliche Auswertungsoptionen und Abhängigkeitsverhältnisse für die quantitative Vollerhebung.

Durch zwei explorative Interviews sollten die theoretischen Grundannahmen und Hinweise für Problematiken in der kommunalen Praxis gefestigt und ergänzt werden.<sup>127</sup> Dazu sollte das qualitative Datenmaterial inhaltlich untersucht und verdichtet werden. Mit einer induktiven Herangehensweise sollte der Fragebogen untermauert werden.<sup>128</sup>

Eines der explorativen Interviews fand am 27.07.2023 mit einem Mitarbeiter des Kundenservice von Komm.ONE online statt. Die E-Mail Anfrage für das Interview wurde nicht richtig gelesen. So konnte der Mitarbeiter keine Auskunft zu digitalen Kommunikationstools geben und bot eine Rückmeldung an. Komm.ONE vertreibt Produkte wie Chatbots und KI. Das Interview wurde nach 4:13 Minuten beendet. Der Mitarbeiter hatte die Verarbeitung des Mitschnitts abgelehnt, da er die E-Mail-Anfrage falsch interpretiert hatte.

Das andere explorative Interview am 26.07.2023 mit einer Pressesprecherin lieferte Aufschluss über Thematiken und ihre Einordnung über Schnittstellen, Beziehungen und Bedingungen im Wandel.<sup>129</sup> So wurde die Entwicklung der Forschungsfrage und der Abgleich mit dem Erkenntnisinteresse vorgenommen. Erste Erhebungsfragen wurden entwickelt und in Kategorien eingebaut. Abhängigkeiten zwischen Umfrageergebnissen wurden für eine Auswertung gekennzeichnet.

Soweit zur Entwicklung der Forschungsfrage und des Forschungsdesigns. Nun zur Beschreibung des Forschungsprozesses.

---

<sup>127</sup> Döring 2023, S. 72.

<sup>128</sup> Döring 2023, S. 224.

<sup>129</sup> Anlage 14: Interview Pressereferentin Transkript.

## 5.2 Umgang mit Gütekriterien

Die Erforschung der Online-PR in den Rathäusern wird mit eigenständig erhobenen Daten geleistet.<sup>130</sup>

Zielgruppe der Untersuchung sind die baden-württembergischen Kommunalverwaltungen. Andere Zielgruppen wie beispielsweise die Adressaten der Online-PR werden nicht für die Effektivitäts- und Effizienzmessung hinzugenommen.

Den Grundsätzen des empirischen Forschens, wie Objektivität, Reliabilität und Validität, soll entsprochen werden. Objektivität der Onlinebefragung wird in den Phasen der Planung des Forschungsdesigns, der Durchführung mit Erhebung der Daten deren Auswertung und Interpretation gewährleistet werden.<sup>131</sup> Es entstehen keine direkten Interaktionen zwischen Forschenden und Befragten in der Befragungssituation, die Einfluss auf die Ausprägung der Items nehmen können. Die Reliabilität gibt Auskunft über die Genauigkeit eines Messinstruments, das heißt bei einer Wiederholung der Messung sollte diese zum gleichen Ergebnis führen. „Reliabilität gibt den Grad der Zuverlässigkeit bzw. Messgenauigkeit eines Messwerts an.“<sup>132</sup>

Die Reliabilität spielt bei der geplanten Web-Befragung bei den Objekten mit *Zufriedenheit mit dem Kommunikationsangebot* eine Rolle, da bei einer wiederholten Messung Abweichungen möglich wären. Merkmale der befragten Person können Einfluss auf die Messung nehmen. Störungen oder hoher Zeitdruck können auf die Beantwortung einwirken.

„Die Validität gibt an, ob der Messwert eines Tests auch wirklich misst, was er zu messen beansprucht.“<sup>133</sup> Zur Orientierung kann für den Validitätsbeleg das ABC der Testkonstruktion herangezogen werden<sup>134</sup>. Zu den Hauptgütekriterien zählt noch die Skalierung, die sich auch in der Idee der strukturellen Validität wiederfindet und eine gültige Verrechnungsvorschrift zugrunde legt.<sup>135</sup>

---

<sup>130</sup> Döring 2023, S. 95.

<sup>131</sup> Döring 2023, S. 443.

<sup>132</sup> Bühner 2021, S. 598.

<sup>133</sup> Bühner 2021, S. 601.

<sup>134</sup> Bühner 2021, S. 600.

<sup>135</sup> Bühner 2021, S. 614.

Neben den Haupt- gibt es noch Nebenkriterien wie Normierung, Vergleichbarkeit, Ökonomie, Nützlichkeit, Zumutbarkeit, Fairness und Nicht-Verfälschbarkeit.<sup>136</sup> Der gesamte Fragenbogen wird auf die Nebenkriterien zur Güte eines Tests eingehen. Dabei werden die Richtlinien des Arbeitsverbands Markt- und Sozialforschung im Umgang mit Online-Befragungen und im Umgang mit Datenbanken beachtet.<sup>137</sup>

Alle Objekte schließen sich inhaltlich aus und können durch Zählen als einfache Operation der Statistik verwendet werden. Die Verantwortlichen werden im jeweiligen Kommunikationstool zusätzlich um ihre Einschätzung zur *Zufriedenheit* gebeten. Das Urteilen durch Erstellen einer Rangfolge der Bewertung in Stufen unterschiedlicher Zufriedenheit ist als singuläres Ereignis zunächst subjektiv. Gegenwärtig gilt diese Methode als störungsanfällig für eine Beschreibung der Realität. Auf Grundlage der Rückmeldungen können Tendenzen oder Trends erkannt werden.

### 5.3 Umgang mit quantitativer Datenanalyse & Hypothesen

Hypothesen beschreiben Abhängigkeiten und Spannungsverhältnisse der beobachteten Wirklichkeit. Diese werden im Fragebogen arrangiert und abgefragt, um der Forschungsfrage nachzukommen. Das führt in der Hauptsache dazu, dass die Kommunikationsangebote in ihrer Häufigkeit in aggregierten Gemeindegroßen deskriptivstatistisch informieren.<sup>138</sup> Wirkungszusammenhänge und Kommunikationsziele der Gemeinden werden mit Hypothesen verifiziert oder falsifiziert.<sup>139</sup>

„Alle Aussagen müssen an der Erfahrung überprüfbar sein, müssen sich in der Konfrontation mit der Realität bewähren.“<sup>140</sup> Und im Umkehrschluss müssen die Aussagen auch scheitern können. Im praktischen Umgang ergeben sich Probleme: tritt nur ein einziger Fall auf, der im Widerspruch zur Hypothese steht, müsste die

---

<sup>136</sup> Döring 2023, S. 95.

<sup>137</sup> Anlage 30: ADM\_RL-Online-2021-RL-Datenbanken-neu-2021.

<sup>138</sup> Döring 2023, S. 377.

<sup>139</sup> Döring 2023, S. 151.

<sup>140</sup> Kromrey 2009, S. 28.

Hypothese zurückgewiesen werden. Ebenso verhält es sich mit dem Dilemma, dass die Hypothese nicht direkt mit der Realität konfrontiert wird, sondern über Beobachtung.<sup>141</sup>

Bei der Interpretation der Daten kommt der gemessenen Gleichheitsrelation oder Ordnungsrelation eine empirische Bedeutung zu. Nur diese beiden Eigenschaften lassen sich interpretieren. Die Ergebnisse werden bei nominalen Messwerten mit Lokalisationsmaßen auf Lage, zentrale Tendenzen und Verteilungshäufigkeiten untersucht. Bei der Effizienzwertung wird das arithmetische Mittel ( $\bar{x}$ ), und dort wo eine gewisse Datenmenge vorhanden ist, das Dispersionsmaß als Varianz in den Graphiken zu sehen sein. Das arithmetische Mittel wirkt empfindlich gegenüber „Ausreißern“ und verschiebt den Verteilungsschwerpunkt in diese Richtung. Die priorisierten Kommunikationsziele sollen mithilfe von Hypothesen geprüft werden. So könnte eine explanative Wirkungstendenz aufgezeigt werden.

Die Beschreibung der aktuellen Situation in den Rathäusern wird mit der Auswertung der erhobenen Daten und der zugrunde gelegten Theorien erfolgen und steht am Ende des empirisch orientierten Begründungszusammenhangs mit der Prüfung der Hypothesen.

#### **5.4 Erstellen des Webfragebogens**

Der Onlinefragebogen wurde mit dem Programm Grafstat erstellt.<sup>142</sup> Die Lizenz wurde vom Landratsamt Ostalbkreis zur Verfügung gestellt. Die Web-Befragung wird im Internet auf einem Server mit Datensammelpunkt angelegt.<sup>143</sup> Das Tool bietet hohe Datensicherheit und den Schutz der erhobenen und gespeicherten Daten.

Es gibt kein responsives Design mit einer optimierten Darstellung des Fragebogens auf unterschiedlichen Endgeräten.<sup>144</sup> Durch eine angepasste Ansicht und das

---

<sup>141</sup> Kromrey 2009, S. 32.

<sup>142</sup> Grafstat wurde von der Bundeszentrale für Politische Bildung (bpb) für Sozialforschungen programmiert; <https://www.grafstat.de/> [12.12.2023].

<sup>143</sup> Föhl und Friedrich 2022, S. 7.

<sup>144</sup> Föhl und Friedrich 2022, S. 107.

Verwenden von eigenen Seiten pro Objekt sollte die Handhabung erleichtert werden.<sup>145</sup> Ausfüllhinweise wurden sparsam eingesetzt, um eine Übersichtlichkeit und schnelles Lesen und Verstehen zu ermöglichen. Das Logo der Hochschule und das Impressum waren auf allen Seiten eingeblendet. Farbiges Unterlegen von Überschriften, Objekten, Fragen, Antworten und Antworteinheiten wurde sparsam verwendet. Die durchgängige einheitliche Gestaltung sollte die Systematik unterstützen. Es wurden vier Navigiermöglichkeiten angeboten, die zusätzlich direkt auf die Pflichtfelder verwiesen.<sup>146</sup>

Die Aufbereitung und Analyse der Daten sowie der Ergebnisse in Form von Tabellen und Abbildungen kann mit Grafstat erfolgen. Es ist in der Darstellungsform begrenzt, in der Zwischenzeit unmodern, zudem mit der Handhabung der Skalenbeschriftung fehlerbehaftet und nicht korrigierbar. Lizenzrechte für gängige Statistikprogramme stehen von Seiten der Hochschule nicht zur Verfügung.

#### **5.4.1 Konstruktion des Webfragebogens**

Der Fragebogen sollte trotz der hohen Anzahl an Fragen leicht und schnell zu bearbeiten sein. Es waren keine selbst zu formulierenden Antworten beabsichtigt. Geschlossene Fragen geben Antwortalternativen vor, bei denen sich die Items gegenseitig ausschließen. Sie können unvollständig sein, da die Alternativen aus dem Bezugsrahmen der Studentin und der Interviewpartnerin stammen. Befragte könnten die Items als uneindeutig empfinden.<sup>147</sup> Die Wortwahl blieb durch alle Fragen hindurch ähnlich sorgfältig und schlicht, um eine schnelle Beantwortung zu ermöglichen.<sup>148</sup>

Die Postleitzahl diente zum Ausschluss von Mehrfachteilnahmen aus derselben Kommune, die die Daten erheblich verfälschen könnten.<sup>149</sup> Die Strukturdaten

---

<sup>145</sup> Föhl und Friedrich 2022, S. 113.

<sup>146</sup> Föhl und Friedrich 2022, S. 115.

<sup>147</sup> Kromrey 2009, S. 353.

<sup>148</sup> Föhl und Friedrich 2022, S. 25.

<sup>149</sup> Döring 2023, S. 95.

sollten die Größe der Verwaltung und die Einwohnerzahl erfassen. Diese drei Angaben wurden mit einem Zwang versehen.

Die Größe der Gemeinde und die Größe der Verwaltung sind für die Auswertung als Grundlage für eine Zuordnung nötig. Die letzte Seite im Fragebogen hat eine vierte Pflichtangabe. Sie soll Auskunft über personelle Ressourcen geben. Der organisationale Aspekt der Personalressource ist ausschlaggebend bei der Erreichung von Zielen. Hier wird nach dem prozentualen Anteil der Stellen gefragt, die die digitalen Kommunikationsangebote betreuen und bedienen.

Mit den Pflichtantworten wurde bewusst wenig gearbeitet, um nicht durch mehrfache Hinweise die Befragten zu verärgern oder gar zum Abbruch zu veranlassen.

Für den thematischen Einstieg wurde ein einfacher Fragetypus gewählt.<sup>150</sup> Das Spektrum an digitalen Kommunikationsmöglichkeiten sollte erkennbar werden. Die digitalen Kommunikationsmöglichkeiten wurden in den einzelnen Kategorien abgefragt. Dieser Fragentyp entspricht einer Nominalskala, die in der Auswertung die Ausprägung der Häufigkeit aufzeigen soll und ins Verhältnis zu den Größen der Strukturdaten gesetzt werden soll. Kritisch anzumerken ist, dass bei dieser Abfrage die Reihenfolge Einfluss auf das Antwortverhalten bei einer Anzahl von elf Items nehmen kann.<sup>151</sup>

Beim Item *digitale Beteiligungsplattformen* wird zu Anfang deren Vorhandensein oder „Nicht-Vorhandensein“ in der Verwaltung abgefragt. Digitale Beteiligungsplattformen können als temporär genutztes Tool demokratische Beteiligungsformen im Sinne von § 20 GemO unterstützen. Die Verbreitung von Beteiligungsplattformen wird bei der Untersuchung nur in ihrer Häufigkeit festgestellt werden. Tiefergehende Fragen an Verantwortliche der Online-PR werden nicht erhoben werden. Zwar sehen politische Entscheider Potenziale, um mehr Menschen zu erreichen, doch können die Potenziale, je nach Format noch nicht durch zeitlich-räumlicher Flexibilität und Barrierefreiheit überzeugen.<sup>152</sup>

---

<sup>150</sup> Kromrey 2009, S. 359.

<sup>151</sup> Kromrey 2009, S. 355.

<sup>152</sup> Krapf 2023, S. 395.

Im Mittelteil des Fragebogens waren Objekte des gleichen Komplexes zusammengefasst und identisch aufgebaut.<sup>153</sup> Die digitalen Kommunikationsmöglichkeiten wurden in der jeweiligen Kategorie abgefragt. Die Antwortmöglichkeiten waren dichotom angelegt mit *ja/nein*. Um die Aussage mit *nein* abschwächen zu können, wurde zusätzlich die Option *ist geplant* angeboten, denn es fällt Befragten häufig schwerer, sich zwischen zwei bipolaren Alternativen entscheiden zu müssen. In der Psychologie wird die zugrunde liegende Motivation oder Einstellung bei Beschneidung von Freiheiten, als Reaktanz bezeichnet.<sup>154</sup> Weitere problematische Antworttendenzen mit verfälschendem Charakter müssen erwähnt werden: die absichtliche Verfälschung oder die Tendenzen zu Mittelwerten als auch zu extremen Werten.

Wurde das Objekt verneint wurde sofort zum nächsten übergegangen. Das Online-Tool wurde mit „if-then“ Sprüngen programmiert. Die vertiefenden Fragen innerhalb eines Objekts waren bei Verneinung nicht relevant und wurden ausgeblendet. Die programmierte Einfachauswahl stellte eine Plausibilitätsprüfung dar, die keine widersprüchlichen Antworten zuließ. Die Fortschrittsanzeige sprang mit einer Verneinung um den entsprechenden Anteil weiter.

Wurde das Objekt positiv beantwortet, so wurde die durchschnittliche Anzahl der User abgefragt. Fehler bei dieser Messung können das Raten der Userzahl oder beabsichtigte Verfälschungen sein. Eine Verzerrung der Ergebnisse, Akquieszenz genannt, ist auch die persönliche Neigung von Befragten, extreme oder unbestimmte „besonders platzierte“ Antworten zu bevorzugen.<sup>155</sup>

Mit der Frage nach der *Zufriedenheit* sollte eine Effizienzbewertung erstellt werden. Hier handelt es sich um einen direkten Fragetypus, in der eine Selbsteinschätzung erwartet wurde.<sup>156</sup> Die Ordinalskala war vierstufig angelegt. Die Zufriedenheit mit der Useranzahl sollte beurteilt werden. Die Formulierung wurde dabei gleichabständig und eindeutig gewählt, da dies zu einer besseren Reliabilität

---

<sup>153</sup> Kromrey 2009, S. 359.

<sup>154</sup> Steiner und Benesch 2018, S. 58.

<sup>155</sup> Steiner und Benesch 2018, S. 69.

<sup>156</sup> Kromrey 2009, S. 356.

führen kann.<sup>157</sup> Es wurde keine Mittelkategorie angeboten. Es sollte eine Entscheidung zwischen Zustimmung und Ablehnung getroffen werden (Forced Choice).<sup>158</sup> Es wurde unterstellt, dass die Befragten eine Meinung zur Aufgabe im eigenen Arbeitskontext haben, wissend, dass es für eine Entscheidung mehr Zeit bedurfte als eine neutrale Auskunft. Für die nun immer wiederkehrende Aussage zur Zufriedenheit mit „ihrer Resonanz“ ist kritisch anzumerken, dass die beiden Ausprägungen *unzufrieden* und *sehr unzufrieden* sozial nicht gleichermaßen stark erwünscht sind, wie die positive Seite.<sup>159</sup> Zu Social-Desirability-Eigenschaften besteht kein allgemeingültiger Konsens, da die Eigenschaften abhängig von den Bezugsgruppen sind.<sup>160</sup>

Für die positive und die negative Ausprägung waren jeweils zwei Stufen angeboten, was nicht auf gleiche rechnerische Abstände zwischen den einzelnen Ausprägungen hindeutet. Die Nachteile dieses Antworttypus wurden in Kauf genommen. Nachteilig ist, dass Abstufungen subjektiv unterschiedlich aufgefasst werden, was zu Lasten der Reliabilität geht.<sup>161</sup> Das entspricht ordinalskalierten Daten und lässt vergleichende Aussagen von großer Zufriedenheit bis hin zu großer Unzufriedenheit zu. Die verbale Skalenbezeichnung mit dem Zusatz „sehr“ bei beiden Polen ist eine anerkannte Intensitätsbezeichnung. Zusammen mit dem psychologischen Konzept „Zufriedenheit“ sind sie als Prinzipien für die Konstruktion von Fragebögen anerkannt.<sup>162</sup> Es wurden vier Antwortmöglichkeiten, die eine Bewertung von *sehr zufrieden*, *zufrieden*, *unzufrieden* bis *sehr unzufrieden* zulassen, angeboten.

Grundsätzlich lassen sich bei Ordinalskalen Häufigkeitsdarstellungen mit anderen Variablen zeigen.<sup>163</sup> Die Kombination des Kommunikationsobjekts mit der Größe

---

<sup>157</sup> Bühner 2021, S. 61.

<sup>158</sup> Steiner und Benesch 2018, S. 60.

<sup>159</sup> Bühner 2021, S. 92.

<sup>160</sup> „Unter sozialer Erwünschtheit versteht man die Tendenz der Versuchspersonen, die Items eines Fragebogens in jene Richtung zu beantworten, die ihrer Meinung nach den sozialen Normen entspricht.“ Steiner und Benesch 2018, S. 65.

<sup>161</sup> Bühner 2021, S. 60f.

<sup>162</sup> Steiner und Benesch 2018, S. 61.

<sup>163</sup> Steiner und Benesch 2018, S. 30.



der Gemeinde, Userzahlen und Beurteilung der Zufriedenheit soll Informationen über Effektivität und Effizienz bringen.<sup>164</sup>

In der Vollerhebung werden verschiedene Objektgruppen digitaler Kommunikationsangebote abgefragt.

Die erste Kategorie beinhaltet Social Media mit *facebook*, *Instagram*, *TikTok* und *WhatsApp*. Der Einsatz von Blog und Microblogging mit *X* werden abgefragt. Die Plattform *Mastodon*, wird mit ihrer Nutzungshäufigkeit und in ihrem Bekanntheitsgrad erfasst. Für *LinkedIn* wird die Nutzerzahl und Zufriedenheitsbewertung erhoben. Die Useranzahlen der Social Media sind für die Netzwerk-Logik der Plattformen zu nennen.

Fragen zu gekaufter Reichweite, also Werbung, werden gestellt. Auf Social-Media-Kanälen können durch gesponserte Inhalte oder durch Werbung mehr Interaktionen erzielt werden, um die Reichweite zu erhöhen.<sup>165</sup> Es wird nach der Erfahrung und dem Erfolg gefragt.

Nach der Abfrage der Nutzung digitaler Kommunikationsangebote folgt eine Priorisierung der Gründe für die Nutzung. Die Angebote sollen allgemein der Zielsetzung der jeweiligen Kommune nach eingeordnet werden. Und zusätzlich, ob Social Media in das PR-Konzept eingebunden werden. Diese Frage zielt auf Auskunft zur strategischen Kommunikation und Steuerung ab, die Effektivität und Effizienz steigern kann. Es wird die Thematik der Erfolgskontrolle abgefragt. Die Kommunen werden anhand einer dreistufigen Einschätzung, um Auskunft über die Priorisierung der Ziele der Nutzung von Social Media gebeten.

Anschließend werden Daten zu Publikationsformen wie Pod- und Videocasts, Videoplattformen und Streaming mit Effektivität, Effizienz und zum Einsatz bezahlter Werbung für eine größere Reichweite erhoben.

Es folgen Fragen zum Einsatz von Chatbot, Videokonferenzen, KI und Anmeldeportale als Organisationssoftware. Für digitale Publikations- und

---

<sup>164</sup> Föhl und Friedrich 2022, S. 25.

<sup>165</sup> Vey 2020.

Kommunikationsangebote außerhalb der sozialen Netzwerke, werden keine Userzahlen erfasst. Sie hätten keine Aussagekraft für einen Vergleich unter den Kommunen.

Der Umgang mit Kommentaren und Kommentarooptionen in der Software und auf Plattformen interessiert in der Erhebung zu digitalen Angeboten.

Es folgen abschließend die Fragen nach den jeweiligen Ressourcen in der Gemeinde.<sup>166</sup>

Der Webfragebogen schließt mit einem Dank und dem Angebot, die statistischen Daten für einen individuellen Vergleich zu erhalten.

#### **5.4.2 Prüfung des Webfragebogens**

Zunächst erfolgte ein Pretest mit 3 Verantwortlichen aus Ortsverwaltungen und 10 weiteren Personen im Berufsleben aus allen Altersgruppen (24-67 Jahre alt). Aufgrund der sehr ähnlichen Rückmeldungen wurde der Fragebogen auf seine Plausibilität und Zielführung überarbeitet. Auch wurde die Bearbeitungszeit im Einleitungstext auf einen Durchschnittswert geändert. Der Einleitungstext wurde umformuliert und sollte motivieren.<sup>167</sup> Abschließend wurden nochmals 3 Testungen durchgeführt.<sup>168</sup>

#### **5.4.3 Verteilprozess der Webumfrage**

Die Rathäuser in BW sollten die Bitte um Beteiligung per E-Mail erhalten. Die E-Mail beinhaltete eine Formulierung für die Weiterleitung an verantwortliche Personen in der Online-PR und den Hinweis auf das Ziel der Web-Befragung.<sup>169</sup> Der Versand unterlag mehreren Hindernissen. Zum einen ist die studentische Hochschul-E-Mail-Adresse auf ein Tageslimit im Mailverkehr begrenzt.

---

<sup>166</sup> Föhl und Friedrich 2022, S. 132.

<sup>167</sup> Föhl und Friedrich 2022, S. 127.

<sup>168</sup> Föhl und Friedrich 2022, S. 121f.

<sup>169</sup> Döring 2023, S. 121.

Die nächste Hürde waren einige Mail-Server der Verwaltungen, die Massenmails grundsätzlich nicht zulassen und als Spam deklarieren. Für die ca. 150 abgeblockten Mails, die zurückkamen, wurden im nächsten Schritt die Verwaltungen einzeln angeschrieben. Dazu wurde nach persönlichen Ansprechpartnerinnen und -partnern gesucht. Wieder wurden ca. 120 Mails abgeblockt. Bei der Recherche wurden zwei Dienstleister entdeckt, die in ca. 120 Homepages von Gemeinden im Impressum genannt waren. Daher wird vermutet, dass die studentische Adresse auf die Blacklist der Unternehmen genommen wurde.<sup>170</sup> Auf einzelne Rückmeldungen aus den kommunalen Verwaltungen wurde eine persönliche thematische Rückmeldung verfasst und mit einem Dank versehen. Die nächste Barriere ist die alltägliche Menge an E-Mails in den Rathäusern. Die E-Mail-Flut ist eine Überforderung, die mit automatischen Antwort-Mails aus ca. 25 Gemeinden belegt werden kann.

Es wurde mit dem Gemeindetag BW und Städtetag BW Kontakt aufgenommen, und um eine Empfehlung zur Teilnahme der Mitgliedkommunen gebeten. Der Städtetag BW nahm die Empfehlung zur Teilnahme an der Vollerhebung in die Infopost an seine 200 Mitglieder auf.<sup>171</sup>

Ein Reminder für die Teilnahme wurde nach weiteren 14 Tagen versandt. Er bewirkte einen Anstieg mit rund 90 weiteren Teilnahmen.<sup>172</sup>

---

<sup>170</sup> Der Begriff Blacklist bedeutet übersetzt „schwarze Liste“ und meint in der IT eine Art Filter zum Ausschluss bestimmter E-Mail- bzw. IP-Adressen oder Domains. Bei E-Mails bedeutet das in der Praxis, dass Nachrichten von Sendern, die auf der Blacklist stehen, nicht mehr zugestellt werden. Eine E-Mail-Blacklist wird vornehmlich erstellt, um Empfänger vor Spam-Nachrichten, mit Schadsoftware verseuchten E-Mails und unerwünschten Werbe-Mails zu schützen; <https://it-service.network/it-lexikon/blacklist> [07.11.2023].

<sup>171</sup> Döring 2023, S. 121.

<sup>172</sup> Kromrey 2009.

## 6 Auswertung und Diskussion der Untersuchung

Die deskriptivstatistische Auswertung wird erstellt und beschrieben sowie die Prüfung der Hypothesen. Die Datenergebnisse zu den digitalen Kommunikationsangeboten werden mit ihren Beziehungen in den einzelnen Einsatzbereichen beschrieben werden. Die empirischen Untersuchungsergebnisse aus dem Alltag der baden-württembergischen Rathäuser geben Auskunft über die Praxis mit digitalen Kommunikationsangeboten und ihrem Mehrwert an den Schnittstellen zur Dienstleistung und Online-PR.

Die Grundlage der Untersuchung bildet eine Vollerhebung über die digitalen Kommunikationsangebote in den Gemeinden BW.<sup>173</sup> Die Umfrage wurde ab 15.09.2023 an die 1.101 Gemeinden und Städte und der Reminder ab 02.10.2023 versandt. Zum 05.11.2023 wurde die Umfrage geschlossen. Die Daten wurden auf Dubletten hin geprüft und bereinigt. Das ergab 269 gültige Datensätze im Datensammelpunkt.<sup>174</sup>

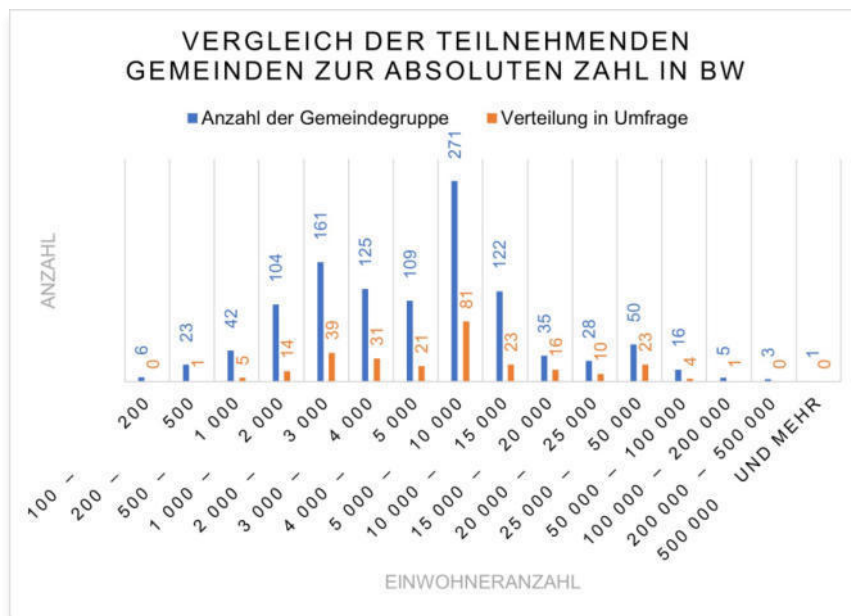


Abbildung 2: Vergleich Rückläufe, absolute Zahlen BW [N = 1.101]

<sup>173</sup> Döring 2023, S. 95.

<sup>174</sup> Döring 2023, S. 572.

Obenstehende Abbildung zeigt den Vergleich der teilnehmenden Gemeinden im Verhältnis der absoluten Zahl der Gemeinden geordnet nach Einwohneranzahl.

Die Rücklaufquote beträgt 24,4 %. Dabei wird nicht berücksichtigt, wie viele E-Mails nicht zugestellt wurden. Kommunen mit einer Einwohneranzahl zwischen 10.000 – 50.000 fallen mit einer 38 – 46 %-igen Rücklaufquote auf.

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus der Online-PR-Forschung, die Daten aus der Erhebung und die Beurteilungen zur Effizienz der digitalen Kommunikationsangebote in den Gemeinden diskutiert. Die aufgestellten Hypothesen werden verifiziert oder falsifiziert. Die Untersuchungsergebnisse des jeweiligen digitalen Kommunikationsobjekts werden in den Unterkapiteln deskriptivstatistisch dargestellt werden.

Doch wie kann eine Vergleichbarkeit für Gemeinden und Interessierte dieser Untersuchung geschaffen werden? Für die Auswertung werden die erhobenen Daten der unterschiedlichen Messniveaus entsprechend qualifiziert und quantifiziert.

Der Mittelwert liegt bei einer Größe von rund 10.320 Einwohnern. 96 % der Antworten kamen von Gemeinden zwischen 1.000 und 44.500 Einwohnerinnen und Einwohnern. Ohne die beiden „Ausreißer“ im oberen Bereich läge das arithmetische Mittel ( $\bar{x}$ ) bei 9.559 mit 267 Gemeinden.

Die Analyse der Daten zur Häufigkeitsverteilung ergibt einen Median bei der Gemeindegröße von 5.700 Einwohnerinnen und Einwohnern bei der Grundmenge von 269 Gemeinden [N = 269]. Der Median kennzeichnet die Messwerte mit 50 % unterhalb und 50 % oberhalb der Verteilung der Gemeinden als Lokalisationsparameter. Der Median ist unempfindlich gegenüber Ausreißern.<sup>175</sup>

Die aufsteigende Reihe nach den Gemeindegrößen wurde zum Zweck der Vergleichbarkeit in fünf nahezu gleichgroße Gruppen geteilt. Hierzu wurde die Grundmenge von 269 in fünf Teile mit 4 x 54 und 1 x 53 entlang des Merkmals

---

<sup>175</sup> Döring 2023, S. 606.

der Einwohneranzahl nach aufgestellt. Es entstanden Summenhäufigkeiten wie sie in der Tabelle 1 als Gemeindegruppengrößen dargestellt sind.

Tabelle 1: Einteilung in Gemeindegruppengrößen [N = 269]

Gruppe	Farbe im Diagramm:	Einwohnerinnen und Einwohner	Gruppenhäufigkeit [ $\Sigma$ ]
1	rot	250 .. 2.849	54
2	lila	2.850 .. 4.859	54
3	gelb	4.860 .. 7.000	54
4	grün	7.001 .. 14.999	53
5	türkis	15.000 .. 129.000	54
Summe			269

Die Gruppierung in fünf Gemeindegruppen mit ca. 54 Gemeinden sollte eine solide Beschreibung der untersuchten Objekte liefern. Diese Einteilung wird hier für Kontingenz mit Kreuztabellen oder in Diagrammen immer wieder Anwendung finden. Es werden absolute und relative Häufigkeiten bestimmter Objekte dargestellt. Auch die Merkmalsausprägungen digitaler Kommunikationsobjekte werden in Gemeindegruppengrößen dargestellt werden.

Den interessierten Gemeinden werden im Dezember 2023 die deskriptivstatistischen Diagramme und Tabellen zugesandt. Für eine Zuordnung in die jeweilige Gemeindegruppengröße und für einen Vergleich mit anderen Kommunen liefern die Schaubilder gute Informationen.

## 6.1 Problematische Konstellationen durch Bits & Bytes in Kommunen

Die aktuellen Daten aus der Untersuchung zu den baden-württembergischen Gemeinden und die Ergebnisse der bisherigen Diskussion weisen auf Problemkonstellationen hin.

2016 wurden die Gründe, die gegen den Einsatz von Social Media sprachen, bei den Mitgliedskommunen der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), erfasst. Die Erhebung wurde bundesweit bei den

Mitgliedern der Städte, Gemeinden und Landkreise verteilt.<sup>176</sup> Ein Vergleich zwischen der Datenerhebung dieser Master-Thesis und der besagten Studie kann nicht angestellt werden. Die Fragestellungen und die Antwortmöglichkeiten waren nicht identisch. In der gegenwärtigen Untersuchung wurde nach einer Priorisierung der Ziele von Online-PR gefragt.

Tabelle 2: Gegenüberstellung von Ergebnissen

	Ergebnisse KGSt, bundesweit (2016)	Untersuchung der Gemeinden BW (2023)
Ressourcen	60% von 113 Kommunen klagen über <i>fehlende Ressourcen</i>	62% von 256 Kommunen <i>sind unzufrieden</i> mit Personalressourcen
Sicherheitsfragen	43 % von 113 Kommunen sprachen sich gegen Social Media wg. <i>ungeklärten Sicherheitsfragen</i> aus.	Angaben über Prioritäten: 78 % <i>Datensicherheit</i> 97 % <i>Transparenz &amp; Vertrauen</i> (vgl. Abbildung 6)

Bei beiden Ergebnisspalten handelt es sich um die Selbstauskunft der Online-PR-Verantwortlichen. Die gegenübergestellten Ergebnisse spiegeln einen vergleichbaren Trend für unzureichende Ressourcen und die Relevanz von Datensicherheit wider.

Nicht nur Konstellationen von Zuständigkeiten, hierarchische Akzeptanz, Personal und Ressourcen, sondern auch rechtliche Fragen konnten über die Jahre hinweg nicht geklärt werden.<sup>177</sup>

### 6.1.1 Relevante Rechtsfragen und Datensicherheit

Dass unklare und unsichere Rechtslagen bei den Verantwortlichen in der Online-PR vorherrschen und Einfluss nehmen ist durchweg in dieser Thesis zu erkennen. Mit einem Nebenergebnis dieser Untersuchung wird ein Stück Rathaus-Realität offenbart. Die politischen Entscheider trafen Abwägungen für Online-PR-

<sup>176</sup> Drüke et al. 2016, S. 15.

<sup>177</sup> Drüke et al. 2016, S. 15.

Formate während der Pandemie und betraten rechtliche Graubereiche. Dies belegen Rückmeldungen von drei baden-württembergischen Bürgermeistern, die sich aufgrund dieser Untersuchung persönlich meldeten. Das Dilemma, das aus der Not heraus entstand, kann an einer dieser Rückmeldungen aufgezeigt werden:

Der Bürgermeister einer kleinen Gemeinde wollte den Webfragebogen ausfüllen. Bei den Fragen zu Social Media konnte er für seine Verwaltung keine positive Antwort geben. Seine Verwaltung hat aufgrund der unklaren Datensicherheit und der einschlägigen Artikel in den Zeitschriften der Spitzenverbände keine Accounts für facebook, Instagram und WhatsApp angelegt.<sup>178</sup> Um *seine* Bürgerinnen und Bürger während der Pandemie schnell mit Informationen zu versorgen, nutzte er seine privaten Accounts in seiner Rolle als Bürgermeister. Er gestattete allen, Informationen an die gesamte Bürgerschaft weiterzuverbreiten.

Er erzählte, dass er Social Media nach der Corona-Pandemie weiterhin nutze und im Gegenzug Anliegen aus der Bürgerschaft direkt erhalte. Er bedauerte das „Verbot“. Seine Gemeinde betreibt keine Social-Media-Kanäle, aber faktisch gibt es dieses Beziehungsnetz der Online-PR durch die Person des Bürgermeisters.

Die in der Forschung vorherrschende Trennung zwischen politischer Organisation, Verwaltung und Person kann in der Verwaltungspraxis nicht aufrecht erhalten bleiben.<sup>179</sup> „Um mit den Bürgern zu kommunizieren und ihre Handlungen gegenüber den Bürgern zu legitimieren, sind politische Akteure darauf angewiesen, zum Gegenstand der Medienberichterstattung zu werden, damit die Bürger sich über sie in den Medien informieren können.“<sup>180</sup> Eine Vermischung von Kommunikationsmitteln und -formen läuft auf eine Entgrenzung der Kommunikationsrollen hinaus.<sup>181</sup>

Unklarheiten nehmen Einfluss auf die Diskussion um den Einsatz von digitaler Kommunikation. Rechtliche Vorgaben zu Grundrechten und Eigentum der Daten

---

<sup>178</sup> Kommunal: Behörde droht Kommunen mit Facebook-Verbot: <https://kommunal.de/behoerden-facebook-verbot> [10.10.2023].

<sup>179</sup> Raupp 2020, S. 12.

<sup>180</sup> Fawzi et al. 2018, S. 26.

<sup>181</sup> Raupp 2020, S. 15.



müssen beachtet werden.<sup>182</sup> Diskussionen um Zugänge und unbeabsichtigte Spaltung oder Ausschluss von Teilöffentlichkeiten müssen zudem geführt werden.<sup>183</sup> Leichte Zugänge und Verknüpfungen sind nur für Beteiligte sozialer Netzwerke, die einer Nutzung ihrer Daten zugestimmt haben, möglich. Für andere, die nicht über entsprechende Endgeräte oder Accounts verfügen, steht der Zugang nicht offen. Die Zugänge zu digitalen Kommunikationsangeboten der Kommunen dienen als zusätzliche und unterstützende Medien. An einer ethischen Diskussion über die Anwendung der Technologien, auch in Bezug auf Big Data, sollten sich alle mit und ohne Zugänge beteiligen.<sup>184</sup> Mit kritischen Gegenargumenten könnte ein Konsens hervorgebracht werden, der eine breitere Basis hätte. Das würde vielen Kommunen bei einer Entscheidung für digitale Kommunikationsangebote helfen. Denn starke und schwache Argumente wären bereits exemplarisch abgewogen. So könnte sich eine Gemeinde auf diese Vorarbeit stützen.

### **6.1.2 Schwierigkeiten durch Netzwerk-Logik**

Bei den Mitteln und Kanälen der Online-PR kommen Identifizierung und Authentifizierung ins Spiel, die Anforderungen wie Benutzernamen und Codewörter stellen. Suchmaschinen inkl. der zugrunde gelegten Algorithmen und Spuren im Internet müssen jedes Mal akzeptiert werden zu Lasten des persönlichen Datenschutzes.<sup>185</sup> Sonst können die zentralen Funktionen der Kanäle der Online-PR nicht genutzt werden.<sup>186</sup> Die Online-Systematik erzeugt durch Algorithmen und Suchmaschinen ein Bias<sup>187</sup> mit eher homogenen Ergebnissen.<sup>188</sup> Auf der einen Hand ist dies ein Strukturierungsvorteil, indem ähnliche Öffentlichkeiten und ähnliche Inhalte hervorgebracht werden. Auf der anderen Hand muss abgewogen

---

<sup>182</sup> Hoffjann und Arlt 2015, S. 134.

<sup>183</sup> Hoffjann und Arlt 2015, S. 129.

<sup>184</sup> Wiencierz 2018, S. 124.

<sup>185</sup> Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung 2022, S. 30.

<sup>186</sup> Hoffjann und Arlt 2015, S. 133.

<sup>187</sup> Definition Bias – Verzerrung entsteht in einem Fehler der Datenerhebung, der zu fehlerhaften Ergebnissen einer Untersuchung führt. Man spricht von systematischen und von zufälligen Bias. [https://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/35/bias\\_verzerrung/](https://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/35/bias_verzerrung/) [22.10.23].

<sup>188</sup> Imhof 2014, S. 23.

werden, wer mit einer anderen Meinung und anderen Interessen von vorneherein durch Algorithmen ausgeschlossen wird.<sup>189</sup>

Die System-Logik digitaler Netzwerke und Big Data wird außerdem zur Vergrößerung von Reichweiten durch das kommerzielle Mittel der bezahlten Werbung eingesetzt.<sup>190</sup> Die Rechtsforschung sieht in der Verarbeitung von personenbezogenen Daten für eine Direktwerbung, Probleme was die Auseinandersetzung mit der Spezialvorschrift für Direktwerbung (Art. 21 Abs. 2, 3 DSGVO) betrifft.<sup>191</sup>

Im explorativen Interview wurde mehrfach auf Abgrenzungsprobleme digitaler Kommunikation und bezweckten Zielen von PR verwiesen. Zum einen mit den Mitteln der Werbung oder pointierter Unterhaltung, um Follower zu generieren. Hier wurde gefragt, wo die Grenzen zur Unterhaltung und Imagebildung liegen. Und zum anderen, dem Ziel von Online-PR, um die Übersetzungsleistung zur Bürgerschaft zu gewährleisten, wenn die Inhalte an die Netz-Logik angepasst werden. Dem Zusammenspiel zwischen den kommunalen Öffentlichkeiten und den Bestimmungszielen der PR kann mit strategisch geplanter integrierter Kommunikation ein Rahmen gegeben werden.<sup>192</sup>

Es führt zu der Annahme, dass in Gemeinden mit umfangreichen Kommunikationskonzepten mehr unterschiedliche Kommunikationsmittel inkl. Querverweise zum Einsatz kommen.

Hypothese:

Ergebnis:

<b>H<sub>1</sub></b> In großen Kommunen werden mehr unterschiedliche Kommunikationsangebote eingesetzt.	verifiziert
---	-------------

---

<sup>189</sup> Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung 2022, S. 23.

<sup>190</sup> Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung 2022, S. 25.

<sup>191</sup> Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung 2022, 28f.

<sup>192</sup> Anlage 15: Inhaltsanalyse.

## Prüfung:

Gemeindegruppe 1: 46 % der Gemeinden haben unterschiedliche Social Media, Videokonferenzsysteme und Anmeldetools im Einsatz.

Gemeindegruppe 5: 65 % der Gemeinden haben unterschiedliche Social Media, Videokonferenzsysteme und Anmeldetools im Einsatz.<sup>193</sup>

Die Wirkungskraft der Online-Kommunikation tritt nicht nur in Instrumenten und Netz-Logik hervor, sondern muss für die Beweisführung von Online-PR in seinen Bestandteilen und dem Zusammenwirken untersucht werden.

## 6.2 Digitale Zeichen werden zu Worte – Worte haben Wirkung

Das nachfolgende Bild gibt Auskunft über die eingesetzten Mittel der Online-PR:

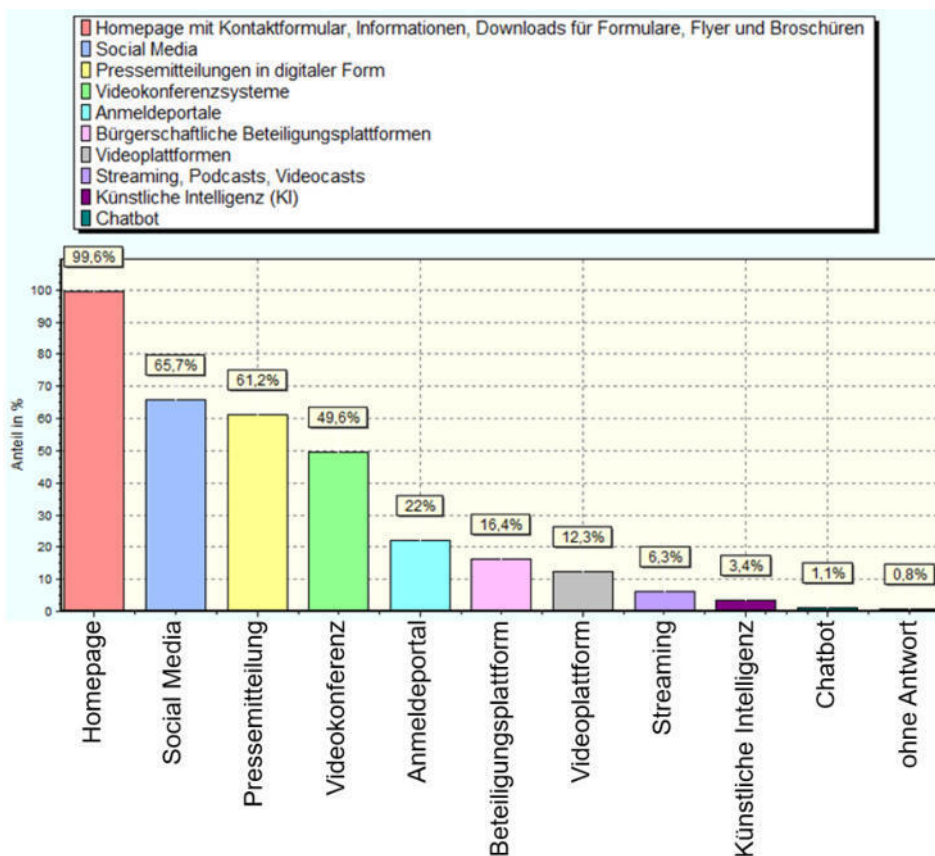


Abbildung 3: Einsatz digitaler Kommunikationsangebote, Mehrfachauswahl [N = 268]

<sup>193</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

Alle Rathäuser in Baden-Württemberg bedienen einen öffentlichen Auftritt mit einer Homepage im World Wide Web (WWW). Die Homepage ist das Kernstück. Zusammen mit digital angebotenen Pressemitteilungen kann darin die traditionelle Verlautbarungskultur gesehen werden. Streaming und Videoplattformen entsprechen ebenso einer Verlautbarungskultur mit dem Stilmittel der bewegten Bilder.<sup>194</sup>

Social Media nutzen 103 Kommunen nicht und 12 Kommunen nicht regelmäßig. Social Media zusammen mit Videokonferenzen, Beteiligungsplattformen und Chatbot haben das höchste Dialogpotenzial.<sup>195</sup>

Anmeldeportale erfüllen einen organisatorischen Aspekt der Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürgerschaft.

Der ethische Einsatz von KI in der Welt der Menschen wird aktuell diskutiert.<sup>196</sup> Die Verbreitung in den kommunalen Verwaltungen in BW ist gering. Doch häufiger als der Einsatz von Chatbots.

Bevor der vertiefende Blick auf einzelne digitale Kommunikationsangebote von Kommunen gerichtet wird, werden Kommunikation und Kommunikationsformen differenziert und qualifiziert. Verantwortung für die Kommunikation von demokratischer und politischer Steuerung haben die Verwaltungsorgane nach § 23 GemO.<sup>197</sup>

### **6.2.1 Dialog mit Null & Eins?**

Vorangestellt wird die Unterscheidung von Monolog, Dialog und interaktiver Kommunikation, die mit digitalen Kommunikationsmitteln möglich sind. Die Abbildung veranschaulicht die wesentlichen Grundzüge der Kommunikationsformen Monolog, interaktive Kommunikation und Dialog, wobei die Übergänge fließend sein können.

---

<sup>194</sup> Zerfaß und Droller 2014, S. 98.

<sup>195</sup> Zerfaß und Droller 2014, S. 98.

<sup>196</sup> Bundesregierung Digitalgipfel; <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/digitalisierung/digital-gipfel-2023-2241718> [22.11.2023].

<sup>197</sup> Rotberg und Königsberg 2019, S. 78.



Abbildung 4: Abgrenzung Monolog, interaktive Kommunikation, Dialog, (eigene Darstellung in Anlehnung an Zerfaß & Droller, 2014, S. 79)

Die Homepage steht für einen typischen Monolog. Es findet kein Rollenwechsel statt. Die Gemeinde steuert die Information an die Bürgerschaft mit den Inhalten und den hinterlegten Links und Funktionen. Sie setzt die definierten Ziele durch. Verlautbarungen haben eine lange Tradition in Gemeindeverwaltungen und sind aus der bestehenden Hierarchie und der GemO beeinflusst.<sup>198</sup>

Interaktive Kommunikationsprozesse ermöglichen der Öffentlichkeit eine Informationsabfrage oder ein Feedback z. B. Likes auf Social Media. Interaktive Kommunikationsprozesse können Dialoge anbahnen und sind ein erster Schritt zu einem darauffolgenden Dialog. Es findet kein kommunikativer Rollentausch zwischen Verwaltung und Gemeinde statt. Interaktionsprozesse sind für 77 % der Gemeinden wichtig.<sup>199</sup>

Der Dialog ist dynamisch, zum einen mit dem Kommunikationsrollenwechsel beim Senden und Empfangen und durch die Offenheit gegenüber dem Inhalt. Das wirkt sich negativ auf die Planbarkeit aus.<sup>200</sup> Ein typisches Online-PR-Mittel für die Gestaltung eines Dialogs ist eine Videokonferenz. In der vorliegenden Untersuchung wird von 85 % der Kommunen eine Nutzung bestätigt (Abbildung 199) und 98 % sind zufrieden mit der Effizienz.<sup>201</sup>

<sup>198</sup> Zerfaß und Droller 2014, S. 75–103.

<sup>199</sup> Anlage 1: Muster Webfragebogen, S. 3, Frage 34.

<sup>200</sup> Zerfaß und Pleil 2015, S. 44.

<sup>201</sup> Anlage 1: Muster Webfragebogen, S. 4, Frage 53 und 54.

Es entstehen verschiedene Modelle der Kommunikation, die eine Gemeinde anbietet. Die Modelle haben unterschiedliche Funktionen. Die Ein-Wege-Kommunikation bietet in erster Linie Aufmerksamkeit und in zweiter die Vermittlung von Inhalten. Die Zwei-Wege-Kommunikation bietet digitale Möglichkeiten, die sowohl synchron als auch asynchron bis hin zu 24/7 Leistungen ortsunabhängig sind. Eine Zwei-Wege-Kommunikation kann eine Mehr-Wege-Kommunikation beinhalten.<sup>202</sup> Eine multidirektionale Kommunikation kann eine bedingte Bekanntheit in der Öffentlichkeit fördern. Diese Einteilung zeigt Kommunikation in organisationseigenen Internet-Anwendungen oder externen Plattformen. Die angestrebte jeweilige Qualitätsstufe des Dialogs, bestimmt das Kommunikationsmittel. Entsprechend wird eine Gemeinde eine Auswahl nach dem Dialogpotenzial für oder gegen das Jeweilige treffen.<sup>203</sup>

Mit dem theoretischen Bezugsrahmen des Relationship-Management-Ansatzes wird in der Online-PR ein dialogischer Beziehungsaufbau beschrieben.<sup>204</sup> Dieser Ansatz aus der US-amerikanischen Forschung unterscheidet nicht zwischen den Dialogstufen der interaktiven Kommunikation und dem Dialog. Nach diesem Verständnis beginnt dialogische Online-PR beim Zuhören und bei der Auswahl der Kommunikationsmaßnahmen, die aus der Analyse von Teilöffentlichkeiten abgeleitet wird.<sup>205</sup> Michael L. Kent und Maureen Taylor (1998) führen einen Nachweis mit den von ihnen erforschten Grundprinzipien eines dialogischen Beziehungsaufbaus im Internet und der Möglichkeit für eine erfolgreiche digitale Beziehung.<sup>206</sup>

---

<sup>202</sup> Bruhn 2014, S. 24.

<sup>203</sup> Hoffjann und Pleil 2014, S. 75–103.

<sup>204</sup> Zerfaß und Droller 2014, S. 80.

<sup>205</sup> Pleil 2015, S. 33.

<sup>206</sup> Kent und Taylor 1998, Auf die Prinzipien wird nicht eingegangen werden. Es soll zur Beweisführung von Dialog bis hin zu dialogischem Beziehungsaufbau auf die Seite des Public Relations Review Volume 24, Issue 3, Autumn 1998, Pages 321-334 verwiesen werden. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S036381119980143X> [14.10.2023].

Kritische Stimmen sprechen gegen idealisierende Begriffe und Argumentationslinien in der Online-PR. Echte Potenziale von Dialog, Partizipation und Demokratiefähigkeit würden zu sehr hervorgehoben oder gar mystifiziert.<sup>207</sup>

Zurück zu den vernetzenden Gedanken von Social Media. Eine verbindende Wirkungsweise der Online-PR wird ferner mit technischen Potenzialen widergespiegelt.<sup>208</sup> Kommunen setzen digitale Kommunikationstools mit den Motiven der Verständigung und Partizipation ein. Im habermasschen Verständnis zielt Kommunikation nicht alleinig auf Verstehen ab. Das dahinterliegende Ziel ist die Wirkung beim Publikum.<sup>209</sup> Kommunikation hat eine Wirkungsorientierung. Doch ist es nicht immer gegeben, dass die tatsächlich eintretende Wirkung der Kommunikation auch mit der beabsichtigten Wirkung übereinstimmt. Die heutige Online-PR Forschung lässt keine verlässlichen Rückschlüsse auf die Rezeptionswirkung in der dialogorientierten Kommunikation zu.<sup>210</sup> Mit diesen Grundannahmen nach Habermas kann strategische Online-Kommunikation scheitern. Sie kann zudem mit Nebenwirkungen Nebenschauplätze eröffnen, unerwünschte direkte oder verdeckte Widerstände hervorrufen.<sup>211</sup> Verantwortliche für integrierte Kommunikation sind sich dessen bewusst. Sie wägen digitale Kommunikationsangebote mit dieser Erkenntnis und mit Erfahrungen über ihre Teilöffentlichkeiten ab.

Der Einsatz von digitalen Kommunikationsangeboten wird kontrovers diskutiert.<sup>212</sup> Zeitgleich kann positive und negative Kraft in der digitalen Kommunikation liegen.

Hypothese:

Ergebnis:

<b>H<sub>6</sub></b> Kommunen setzen mehr monologische Kommunikationsangebote als dialogorientierte Mittel ein.	verifiziert
---	-------------

---

<sup>207</sup> Imhof 2014, S. 14ff.

<sup>208</sup> Hoffjann und Arlt 2015, S. 92.

<sup>209</sup> Krämer 2001, S. 74ff.

<sup>210</sup> Zerfaß und Droller 2014, S. 98.

<sup>211</sup> Hagendorff 2018, S. 197.

<sup>212</sup> Zerfaß und Droller 2014, S. 83.

### Prüfung:

*Monologorientiert:* Homepage, digitale Pressemitteilungen, Anmeldeportale, Videoplattformen, Streaming, Chatbot und Künstliche Intelligenz. Bei KI sollen Informationen unterstützt abgerufen werden. Es findet kein Rollenwechsel statt.

*Dialogorientiert:* Social Media, Videokonferenz und Beteiligungsplattformen. Bei Dialogformaten muss die Verwaltungskraft mehr Zeit zur Betreuung oder Beteiligung aufwenden. Es gibt Rollenwechsel und Offenheit.

### **6.2.2 Qualität des Wort-Stils - Null & Eins mit Stil?**

Mit der Art der Kommunikation, oder der Worte, werden Wirkungsziele verbunden. Im *persuasiven Stil* werden fertige Problemlösungen angeboten, um die eigenen Interessen durchzusetzen. Dazu werden individuelle Neigungen und emotionale Bindungen des Publikums ausgenutzt.<sup>213</sup> Ziel ist die Überzeugung mit Hin- führung zur Problemlösung.

Ein *argumentativer Kommunikationsstil* gesteht dem Publikum zu, die Argumente nachzuvollziehen und zu prüfen sowie eine Öffnung gegenüber strittigen Aspek- ten. Das Ziel eines argumentativen Stiles ist ein Konsens in einem gemeinsamen Problemlösungsprozess.<sup>214</sup> Gewünscht ist eine aktive Partizipation.

Bei einem *informativen Stil* steht die Bedeutungsvermittlung im Vordergrund. Wobei die Informationsverbreitung mit den Motiven der Aufmerksamkeit und ei- ner gewissen dahinterliegenden beabsichtigten Wirkung genutzt wird.

Kritisch betrachtet werden muss das Spannungsverhältnis zwischen staatlicher Neutralität und der Bereitstellung von digitalen Beteiligungsplattformen und Social-Networking.<sup>215</sup> Es stellt sich die unbewiesene Frage, ob durch Moderation und Bereitstellung nicht die Grenze zu Manipulation und Zensur überschritten werden können?<sup>216</sup> Eine diskursive Auseinandersetzung des Pro- und Kontras für

---

<sup>213</sup> Zerfaß und Droller 2014, S. 80.

<sup>214</sup> Zerfaß und Droller 2014, S. 80.

<sup>215</sup> Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung 2022, S. 34.

<sup>216</sup> Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung 2022, S. 32.



eine ethische Anwendung mit Zielen der Partizipation und Willensbildung steht noch aus.<sup>217</sup>

Eine *direkte Kommunikation* setzt eine physische Anwesenheit aller Beteiligten voraus.<sup>218</sup> *Indirekte Kommunikation* nutzt technische Mittel und oder Personen als Kommunikationsvermittlungsinanz. So wird indirekte Kommunikation zu mehrstufigen Handlungssequenzen.<sup>219</sup> Digitale Kommunikationsangebote nutzen technische Mittel und sind somit immer indirekte Kommunikation.

Online-PR eröffnet zudem die Möglichkeiten an der Kommunikation anderer teilzunehmen. Hier platzieren sich Personen an einer thematischen Kommunikation im Internet, um gesehen zu werden oder um Interessierte auf die eigenen Seiten zu locken.<sup>220</sup>

### **6.3 Strategische Kommunikation - Ziel und Erfolg von Null & Eins?**

Die beabsichtigten Ziele der Online-PR Kommunikationsstile und -qualitäten sind gegenüber den Teilöffentlichkeiten mit Information, Kommunikation, Legitimation, Beziehungsaufbau- und Pflege bereits genannt.

Die Art und Weise der kommunalen Öffentlichkeitsarbeit wird sich mit den Veränderungen der Medialisierung, Personalisierung, Emotionalisierung und Entsachlichung weiter verändern. Nur so kann sich Verwaltung offen gegenüber dem Wandel und der Gesellschaft zeigen. Die Auswirkungen auf die operative Arbeit von Online-PR-Verantwortlichen werden sich in praktischen Aufgaben ausdrücken. Professionelles Management von PR-Innovationen wird erwartet und ist nötig. Die technische Entwicklung von eher starren, digitalen Kommunikationsangeboten wie beispielsweise Homepages gehen bis hin zu dynamischen Texten und Videosequenzen in Social Media.<sup>221</sup> Möglich sind auch Kombinationen von

---

<sup>217</sup> Wiencierz 2018, S. 124.

<sup>218</sup> Zerfaß und Pleil 2015, S. 44.

<sup>219</sup> Zerfaß und Pleil 2015, S. 44.

<sup>220</sup> Zerfaß und Pleil 2015, S. 66.

<sup>221</sup> Ruppert 2018, S. 39.

Imagebildung und Recruiting-Prozessen, die in Social Media projiziert und ausprobiert werden.<sup>222</sup>

Die Erkenntnisse können wie folgt zusammengeführt werden. Zahlreiche Social Media können aus ihrer Struktur der Netzwerk-Beziehung funktionierende Dialoge in Gang setzen. So kann in der Verwaltung ein Thema zum Anteaern gesetzt werden, das in der strategischen Kommunikation der Gemeinde vorgesehen ist.<sup>223</sup>

Mit einem persuasiven Kommunikationscharakter kann eine Verwaltung ihre Interessen bei den Usern aufgrund einer emotionalen Beziehung und der Kenntnis deren Präferenzen durchsetzen.<sup>224</sup>

Bei einer informativen Kommunikation ist die Art der Einflussnahme weitgehend unbestimmt. So bleibt die Bedeutungsvermittlung, als Information oder Verständnis, als Teil jeder Kommunikationshandlung im Vordergrund.<sup>225</sup> Indirekte Kommunikation nimmt nicht nur technische Funktionen, sondern auch Personen zur Kommunikationsvermittlung in Anspruch.<sup>226</sup>

Authentische Kommunikationsformen und reichweitenstarke Kommunikation setzt die Überlegungen von wem, wo und wie Menschen angesprochen werden, voraus. Meist wirken Online-PR Beiträge als Video besonders authentisch, da dann die Mitteilung im Zusammenhang mit einer Persönlichkeit wahrgenommen wird.<sup>227</sup>

Diese Untersuchung erfasst einige typische Möglichkeiten der digitalen Kommunikationsangebote bei den Gemeinden Baden-Württembergs. Es stellt sich für alle Gemeinden dieselbe Frage, welche der technischen oder sozial innovativen, digitalen Möglichkeiten sinnvoll und leistbar sind. Der Druck, im Internet auf vielen Plattformen vertreten zu sein, steigt. Im strategischen Kommunikationskonzept

---

<sup>222</sup> Anlage 15: Inhaltsanalyse.

<sup>223</sup> Anlage 15: Inhaltsanalyse.

<sup>224</sup> Zerfaß und Pleil 2015, S. 43.

<sup>225</sup> Zerfaß und Pleil 2015, S. 43.

<sup>226</sup> Zerfaß und Pleil 2015, S. 44.

<sup>227</sup> Zerfaß und Pleil 2015, S. 44.

fließen die Erkenntnisse über Erfahrungen mit Teilöffentlichkeiten, Qualität, Funktionalität, Wirkungsabsichten und planvollem Handeln zusammen.

Das folgende Diagramm zeigt das Verhältnis der Gemeindegruppengröße und den Nennungen zu Social Media als Bestandteil der strategischen Kommunikation.

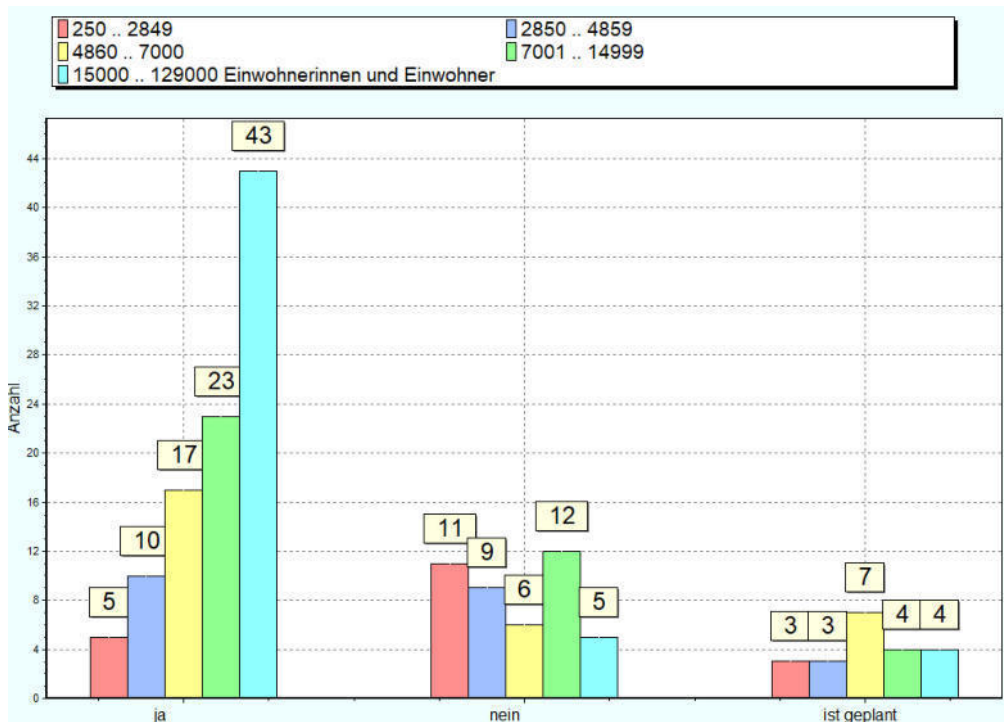


Abbildung 5: Social Media & strategische Kommunikation & Gemeindegruppengröße [N = 162]

Die Verantwortlichen der Online-PR gaben in 162 Fällen Auskunft über ein verwaltungsinternes strategisches Konzept. Es antworteten 98 (61 %), dass Social Media bereits eingebunden sind. 21 Kommunen (13 %) planen das Einbinden.<sup>228</sup>

Es gibt einen deutlichen positiven Zusammenhang zwischen der Größe der Kommune und dem Einsatz von Social Media. Je größer die Gemeinde, desto aufgeschlossener ist sie. In der Gruppe mit der Einwohneranzahl 15.000 .. 129.000 (türkisarbener Balken, 54 Gemeinden) haben 43 Kommunen (80 %) ihre Social Media bereits eingebunden. Vier haben dies in Planung (7 %). In dieser Gruppe haben nur zwei Gemeinden keine Auskunft gegeben. Im Vergleich hat die Gemeindegruppe mit 250 – 2.849 Einwohnerinnen und Einwohner nur 19 Mal (35 %)

<sup>228</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

überhaupt sich an dieser Frage beteiligt. Davon haben fünf (9 %) Social Media in das Kommunikationskonzept eingeplant.<sup>229</sup>

## 6.4 PR-Ziele mit digitalen Kommunikationsmitteln

Welche Prioritäten haben die Gemeinden in BW?

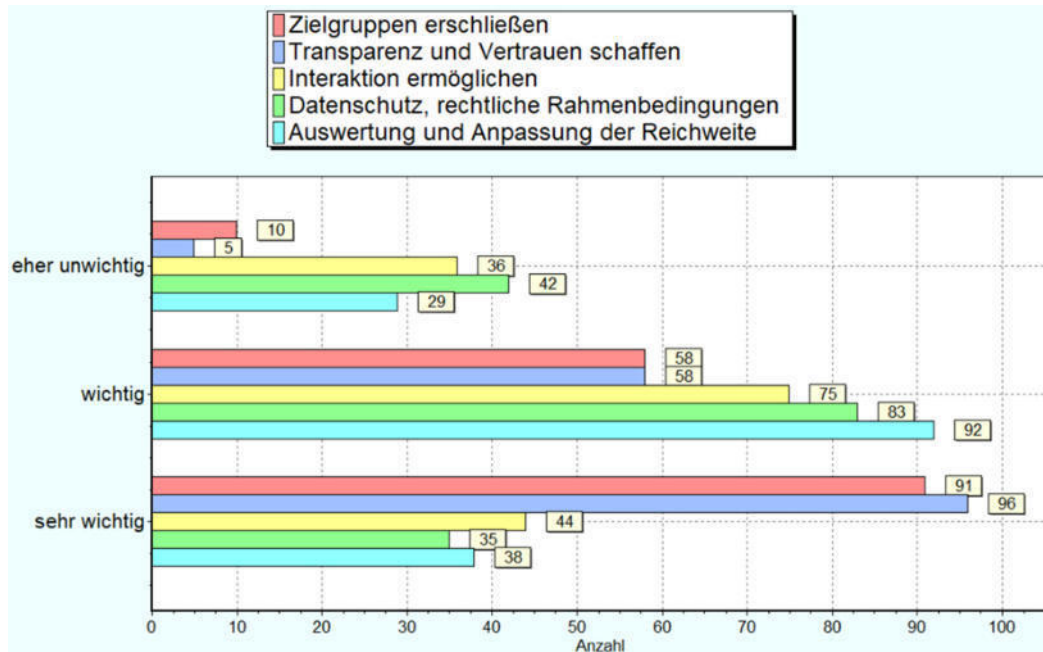


Abbildung 6: Priorisierung Ziele, Mehrfachauswahl [N = 159]

Aus der Priorisierung der Ziele von digitalen Kommunikationsangeboten ist ersichtlich, dass eine Wechselwirkung mit den Teilöffentlichkeiten, *Zielgruppen erschließen*, zusammen mit den Attributen der *Transparenz und Vertrauen* die wichtigsten Ziele im Instrument der Online-PR sind. Die beiden Ziele sind mit zusammen 187 von 304 Nennungen Spitzenreiter bei *sehr wichtig*. *Interaktionen ermöglichen* sind bei der Priorisierung an dritter Stelle.

## 6.5 Erfolgskontrolle, Revision & strategische Kommunikationsplanung

Welche weiteren Prioritäten haben die Gemeinden in BW? Bei strategischer Kommunikation kann der Erfolg an quantitativen und qualitativen Zielgrößen

<sup>229</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

gemessen werden.<sup>230</sup> Ein Monitoring kann Aufschluss geben, welche kommunalen Themen in den Netzwerken relevant sind und wie Diskussionen verlaufen oder ob sie anderer Informationen bedürfen. Monitoringmethoden unterscheiden sich durch den Grad der selbstständigen Arbeitsweise. So bieten Social Media plattformeigene Auswertungen an. Das automatisierte Monitoring ist komplex und meist kommerziell.<sup>231</sup> Diese Auswertungsprogramme durchforsten das WWW<sup>232</sup> nach Nennung der Organisation und liefern eine Reputationseinschätzung. Online-Monitoring kann als „Frühwarnsystem“ eingesetzt werden, aber auch zu Auswertungszwecken.<sup>233</sup>

Online-Tools und andere Webanwendungen sind in einem ständigen Weiterentwicklungsprozess.<sup>234</sup> So ist davon auszugehen, dass Zielgruppenanalyse noch weiter optimiert werden wird.

Die Themenplanung stützt sich auf das Monitoring der Online-PR und nimmt Impulse auf. Es bietet sich an, regelmäßig die Erfolgskontrolle mit einer Revision der strategischen Kommunikation zu verknüpfen.<sup>235</sup> So können in den Organisationsstrukturen Prozesse und Personalressourcen nachjustiert werden. Gesellschaftliche, politische und ökonomische Zusammenhänge werden reflektiert und mit der strategischen Online-Kommunikation koordiniert. In der Revision werden die Handlungen mit den Bedarfen und Interessen der Öffentlichkeiten systematisch in der Kommune abgeglichen.

---

<sup>230</sup> Zerfaß und Pleil 2015, S. 76.

<sup>231</sup> Drüke et al. 2016, S. 20.

<sup>232</sup> World Wide Web (WWW) übersetzt für „weltweites Netz“ ist ein über das Internet abrufbares System von elektronischen Hypertext-Dokumenten, sogenannten Webseiten, welche mit HTML beschrieben werden. Sie sind durch Hyperlinks untereinander verknüpft und werden im Internet über die Protokolle HTTP oder HTTPS übertragen. Die Webseiten enthalten meist Texte, oft mit Bildern und grafischen Elementen illustriert. unter [https://de.wikipedia.org/wiki/World\\_Wide\\_Web](https://de.wikipedia.org/wiki/World_Wide_Web) [02.10.2023].

<sup>233</sup> Anlage 14: Interview Pressereferentin Transkript, S. 13.

<sup>234</sup> Zerfaß und Pleil 2015, S. 76.

<sup>235</sup> Drüke et al. 2016, S. 39.

Tabelle 3: Social Media, Kommunikationskonzept & Steuerung, Gemeindegruppengrößen [N = 176]

Gruppe	Einwohneranzahl Gruppierung	Gruppenhäufigkeit [ $\Sigma$ ]	Bedingungen: (1) Kommunikationskonzept (2) Steuerung
1	250 .. 2.849	54	4
2	2.850 .. 4.859	54	9
3	4.860 .. 7.000	54	13
4	7.001 .. 14.999	53	21
5	15.000 .. 129.000	54	37
	Summe	269	84 (48 %)

Social Media sind in großen Kommunen in die strategische Kommunikation als Online-PR inkl. Steuerung eingeplant. Die Nennungen der Konstellation mit den Bedingungen *Social Media in Kommunikationskonzept eingebunden* und *Auswertung und Anpassung der Reichweite* als Steuerung steigt mit der Größe von Kommunen. Der Auskunft, *sehr wichtig*, stimmen sechs Gemeinden unterhalb und 19 oberhalb des Medians zu (vgl. Abbildung 6).<sup>236</sup> Steuerung, innerhalb von Konzepten, dient in großen Organisationseinheiten der Effizienzsteigerung.

Der Gebrauch von Social-Media-Monitoring in Gemeinden ist seit der Streichung der alten Vorschrift zur „Datenverarbeitung allgemein zugänglicher Quellen durch öffentliche Stellen“ aus dem Bundesdatenschutzgesetz, unklar. Das wirft die Frage auf, inwieweit das Internet beobachtet werden darf, um datengestützte Politik zu betreiben.<sup>237</sup>

Die Bedeutung von Erfolgskontrolle und Revision der digitalen Kommunikationsangebote in den baden-württembergischen Kommunen ist im Jahre 2023 über das *Einbinden der Social Media in das PR-Konzept* mit dem Ergebnis von 82 % beachtlich [N = 162].<sup>238</sup> 103 der Gemeinden sind durch die Verneinung der Frage 5,

<sup>236</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

<sup>237</sup> Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung 2022, S. 28f.

<sup>238</sup> Anlage 2: Grundausswertung Webfragebogen, Frage 31, S. 5.

Nutzen Sie Social Media für ihre Verwaltung?, durch eine „if-then“ Programmierung ausgeschlossen worden.

Effektivität trägt nur in Verbindung mit Effizienz zur Zufriedenheit der Online-PR Verantwortlichen bei.<sup>239</sup>

Hypothese:

Ergebnis:

<p><b>H<sub>3</sub></b> Strategische Kommunikation verfolgt das Ziel einer effizienten Kommunikation und nimmt eine Erfolgsmessung steuernd zu Hilfe.</p>	<p>verifiziert</p>
---	--------------------

Prüfung:

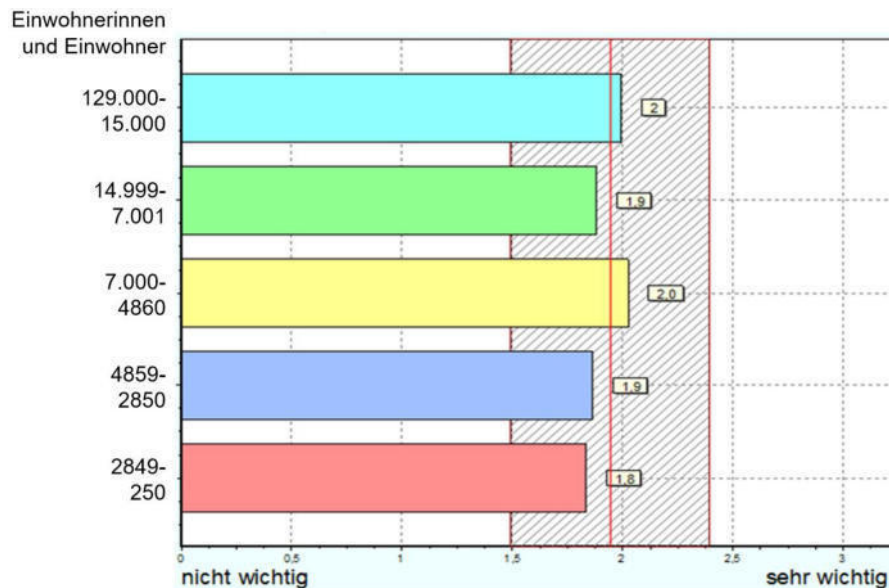


Abbildung 7: Priorisierung & Auswertung, Anpassung Reichweite & Gemeindegruppengröße [N = 159]

Auskunft erteilten 159 Kommunen, ob eine *Auswertung und die Anpassung von digitalen Kommunikationsmitteln* für sie Priorität hat. Das Ergebnis aller 5 Gemeindegruppengrößen ist nahezu am Mittelwert. Der Mittelwert *wichtig* hat eine Tendenz zum Bereich von *sehr wichtig*. Es gibt schwache Abweichungen unabhängig von der Zahl der Einwohnerinnen und Einwohner. Die

<sup>239</sup> Anlage 1: Muster Webfragebogen, S. 3, Frage 36.

Standardabweichung, als Dispersionsmaß, ist in der Abbildung grau schaffiert um den Mittelwert eingezeichnet.<sup>240</sup> Die Aussage, *digitale Kommunikation trägt zur Steigerung der Effizienz bei*, ist unabhängig von der Größe einer Kommune.

Erkenntnisse zur Steuerung von Online-PR können auch im Falle einer Krisenkommunikation gezogen werden.<sup>241</sup> Relevanz, Tragweite und die gewählten Handlungsoptionen mit ihrer Wirkung können Erkenntnisse liefern.<sup>242</sup> Dazu sollten die Strategie, Maßnahmen, Funktionalität von Kanälen, Ressourcen und Reaktionen ausgewertet werden.<sup>243</sup>

In Krisen sind starke Governance-Strukturen<sup>244</sup> für das Krisenmanagement notwendig.<sup>245</sup> Ein präventives Krisenmanagement vernetzt alle Ebenen des Staatsaufbaus. Die lokalen Public Relations haben eine sehr hohe Bedeutung.<sup>246</sup>

## 6.6 Null & Eins eröffnet Einsatzbereiche – Erfolgsvergleich

Strategische Kommunikation, mit einer daraus resultierenden Legitimation und geschaffenen Vertrauen, kann die Wirkungskraft von exekutivem staatlichem Handeln im Sinne von Governance, stärken.<sup>247</sup> Regelmäßigkeiten und Gewohnheiten schaffen in den Teilöffentlichkeiten Vertrauen und stabile Verbindungen innerhalb der Netzwerk-Architektur.<sup>248</sup> Den Behörden kommt ein gewisser Vorschuss an Vertrauen durch bereits erlebte Kommunikation entgegen.<sup>249</sup> Auch

---

<sup>240</sup> Definition Standardabweichung: Die Standardabweichung ist ein Maß für die Streubreite der Werte eines Merkmals rund um dessen Mittelwert (arithmetisches Mittel). Vereinfacht gesagt, ist die Standardabweichung die durchschnittliche Entfernung aller gemessenen Ausprägungen eines Merkmals vom Durchschnitt. <https://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/126/standardabweichung/> [09.12.2023].

<sup>241</sup> Becker 2015, S. 441.

<sup>242</sup> Becker 2015, S. 441.

<sup>243</sup> Drüke et al. 2016, S. 34.

<sup>244</sup> Fukuyama 2013.

<sup>245</sup> Becker 2015, S. 437.

<sup>246</sup> Anlage 15: Inhaltsanalyse.

<sup>247</sup> Fukuyama 2013.

<sup>248</sup> Tonndorf und Wolf 2014, S. 248ff.

<sup>249</sup> Anlage 15: Inhaltsanalyse.



Einwilligungen, basierend auf der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), wirken als zuverlässige, korrekte Handlung von Behörden.<sup>250</sup>

Auch auf der Seite von Online-PR Verantwortlichen hat das Gut *Vertrauen und Transparenz* mit 97 % die höchste Priorität bei den Zielen von digitalen Angeboten. Das belegt Abbildung 66. Daraus ist eine Wechselseitigkeit der Beziehung und der Absichten zu erkennen. Die Funktionsweise und die Absicht sind deckungsgleich.

Die hierarchische Verwaltungsstruktur beruht auf traditionellen Werten einer Bürokratie und wird wenig mit Innovationskraft assoziiert. Doch gerade in standardisierten bürokratischen Abläufen lassen sich mit automatisierten Systemen und Künstlicher Intelligenz (KI) große Potenziale durch Online-PR erschließen.<sup>251</sup> Diese sollten in einer strategischen Kommunikation eingebettet werden, um ihren Mehrwert zu entfalten. Die Einsatzbereiche für digitale Kommunikation mit Anmeldeportalen, Chatbots und KI, zur Entlastung der Verwaltung, sind im Kommen.<sup>252</sup>

Hypothese:

Ergebnis:

<b>H7</b> Anmeldeportale, Chatbots und KI werden in kommunalen Verwaltungen häufiger eingesetzt, wenn die Einwohneranzahl hoch ist, da eine große Menge an schlichten, standardisierten Abläufen anfällt.	Verifiziert für Anmeldeportale.
---	---------------------------------

Prüfung:

Durch die nun anschließenden drei Unterkapitel 6.6.1, 6.6.2 und 6.6.3:

### **6.6.1 Anmeldeportale**

Anmeldetools versprechen bei einer hohen Nutzerfrequenz die höchste Entlastung. Eine Online-Buchung wird von der Bürgerschaft selbst durchgeführt. Damit

---

<sup>250</sup> Liesem und Rademacher 2018, S. 109–126.

<sup>251</sup> Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung 2022, S. 34.

<sup>252</sup> Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung 2022, S. 23.

ist ein Standardvorgang aus der Verwaltung herausverlagert. Anmeldeportale werden laut der Webumfrage von 38 Kommunen eingesetzt. Weitere 17 Gemeinden planen einen Einsatz. Das arithmetische Mittel der Gemeindegröße liegt bei einer Einwohneranzahl von rund 17.360.<sup>253</sup>

**Anmeldeportale zufrieden, Scala**  
[N=36] MW: 1,06 Abw.: 0,62  
-2 sehr unzufrieden|-1 unzufrieden|0|1 zufrieden|2 sehr zufrieden ..



Den Einsatz von Anmeldeportalen bewerteten 36 Voten. Der Einsatz erzielt *zufriedene* Ergebnisse mit dem Wert  $\bar{x}$  1,06. Die Standardabweichung liegt bei 0,62.<sup>254</sup> Online-PR Verantwortliche aus 5 Gemeinden zwischen 2.500 – 3.600 Einwohnerinnen und Einwohnern vergaben einstimmig die höchste Wertung mit *sehr zufrieden*.<sup>255</sup>

Zur Entlastung der Verwaltungskräfte können Anmeldeportale den Anmeldeprozess übernehmen. Die Zufriedenheit mit ihrem Einsatz ist mit gerundet 1,1 hoch und hat eine Tendenz zum Bereich sehr zufrieden.

Die Hypothese H<sub>7</sub> wird für Anmeldeportale verifiziert.

## 6.6.2 Chatbot

Chatbots werden mit einer hohen Anzahl an hauseigenen, gleichförmigen Standardprozessen trainiert und nehmen so dem Menschen Arbeit ab. Gut geeignet sind Abrufe von Informationen oder Zuordnungen zu Fachbereichen.

Chatbots kommen in vier Gemeinden zum Einsatz. Die geringe Anzahl an Nennungen lässt keine Interpretation der Ergebnisse zu.

17 Kommunen versprechen sich mit der Unterstützung von Chatbots eine Erleichterung der Alltagskommunikation und planen einen Einsatz der digitalen Kommunikationstechnik.

Die Hypothese H<sub>7</sub> wird für Chatbots verworfen. Die Aussage ist nicht belastbar.

---

<sup>253</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

<sup>254</sup> Anlage 7: Effizienzeinschätzung digitale Kommunikation, Anmeldeportale zufrieden, Scala.

<sup>255</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

### 6.6.3 Künstliche Intelligenz

Die Ergebnisse aus den Gemeinden geben darüber Auskunft, dass Chatbots und KI noch eher eine Seltenheit sind. KI ist mit Chat GPT ein digitales Mittel, das in der Verwaltungspraxis für Textentwürfe eingesetzt wird. Aus den mündlichen Rückmeldungen des Pretests ergab sich dieses Nebenergebnis.

Der Einsatz von KI als *geführte Suche für die Dienstleistungen im Rathaus* ist in der Webumfrage fünfmal (2 %) von N = 222 mit positiv beantwortet.<sup>256</sup> 17 Gemeinden (8 %) planen den Einsatz.<sup>257</sup>

Die Frage nach der Effizienz wurde nicht gestellt.<sup>258</sup>

Die Hypothese H<sub>7</sub> wird für KI verworfen. Die Aussage ist nicht belastbar.

### 6.7 Null & Eins nehmen Einfluss auf Zahlen des Haushalts

Öffentlichkeitsarbeit ist im Haushaltsplan festgelegt. Für das zusätzliche Bespielen von digitalen Kanälen entstehen Mehrkosten. Ein Teil hiervon sind Personalstellen und die Ausstattung von Arbeitsplätzen. Der andere Teil sind digitale Programme, Lizenzkosten und Speicherplätze auf Servern. Materialien und Dienstleistungen sind mit Marktpreisen verbunden und werden von Angebot und Nachfrage bestimmt. Die Gemeinden müssen nach dem Vergaberecht handeln.

Über allem liegt der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit und der Wirtschaftlichkeit.<sup>259</sup> Die Normen verlangen eine Erfolgskontrolle, ob der Zweck des jeweiligen Haushaltsmittels erreicht wird.

---

<sup>256</sup> Anlage 4: Antworthäufigkeit Objekte der digitalen Kommunikation.

<sup>257</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

<sup>258</sup> Anlage 2: Grundausswertung Webfragebogen, S. 9.

<sup>259</sup> Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland Art 114 Abs. 2: [...] in den Fällen, in denen der Bund den Ländern zweckgebundene Finanzierungsmittel zur Erfüllung von Länderaufgaben zuweist. [...]“ z. B. DigitalPaktSchule; <https://www.digitalpaktschule.de/> [31.10.2023].

Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder (Haushaltsgrundsätze-gesetz - HGrG), § 6 Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit, Kosten- und Leistungsrechnung, Bundeshaushaltsordnung § 7 Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit, Kosten- und Leistungsrechnung + Verwaltungsvorschrift.

§ 77 GemO Allgemeine Haushaltsgrundsätze.

### 6.7.1 Personalressourcen für digitale Kommunikation

Wie kann eine Vergleichbarkeit für Stellenanteile der Online-PR-Verantwortlichen geschaffen werden? In einem ersten Schritt werden die Rathäuser in 5 Gruppen entsprechend ihrer Verwaltungskräfte zugeordnet. Der zweite Schritt erfolgt in Tabelle 5.

Tabelle 4: Einteilung in Verwaltungsgruppengrößen [N = 269]

Gruppe	Verwaltungskräfte	Gruppenhäufigkeit [ $\Sigma$ ]	Kräfte im Rathaus [ $\bar{x}$ ]
1	2 .. 9	40	6,45
2	10 .. 19	67	10
3	20 .. 39	54	26,94
4	40 .. 199	46	88,47
5	200 .. 3.500	62	526,12
Summe		269	

Die Kommunalverwaltungen wurden nach der Größe der Belegschaft in 5 Gruppen geordnet. Die Grundmenge ist  $N = 269$ . Es werden die *Gruppen*, die Anzahl der *Verwaltungskräfte*, die *Gruppenhäufigkeit* und der *Mittelwert* der Verwaltungskräfte im Rathaus für die jeweilige Gruppe angegeben. In 67 Verwaltungen arbeiten genau 10 Verwaltungskräfte. Daher ist die Gruppe 2 mit der entsprechenden Häufigkeit von 67 Rathäusern zusammengefasst. Das arithmetische Mittel der Beschäftigten wird in der Spalte *Mittelwert* für die Verwaltungsgruppengröße jeweils angegeben. In Gruppe 5 ist das  $\bar{x}$  526 Personen groß. Es wird durch zwei Ausreißer von 3.500 und 2.500 Verwaltungskräfte deutlich verschoben. Ohne diese beiden Werte läge das Mittel bei 445 Verwaltungskräften.

In der nachfolgenden Kontingenztabelle folgt der zweite Schritt. Im Fragebogen wurde nach den Stellenanteilen für digitale Kommunikationsangebote gefragt. Die Häufigkeit wurde in Verwaltungsgruppengrößen verteilt (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 5: Verwaltungsgruppengrößen & Verhältnis Stellenanteile-Online-PR [N = 296]

VerwaltungsgröÙe:	< 19 %	20 - 34 %	35 - 49 %	50 - 74 %	75 - 99 %	100 - 199 %	200 - 500 % Stellenanteile	Summe:
2 .. 9	35	5	0	0	0	0	0	<b>40</b>
10 .. 19	53	13	0	1	0	0	0	<b>67</b>
20 .. 39	27	18	2	7	0	0	0	<b>54</b>
40 .. 199	24	12	2	6	0	1	1	<b>46</b>
200 .. 3.500 Personen	12	18	1	13	7	9	2	<b>62</b>
Summe:	<b>151</b>	<b>66</b>	<b>5</b>	<b>27</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>269</b>

Bei dieser Tabelle werden die Stellenanteile, die als Personalressource für die digitalen Kommunikationsangebote zur Verfügung stehen, in Prozent angegeben, wobei 100 % einer Vollzeitstelle entsprechen. In der mehrdimensionalen Kontingenztafel werden Merkmale (Stellenanteile in Prozent) mit unterschiedlich metrischen Ausprägungen in der jeweiligen Abstufung angegeben. Aus der Urliste kann herausgelesen werden, dass Verwaltungsgrößen unter einer Größe von 120 Kräften nicht mit einer Vollzeitstelle in Online-PR ausgestattet sind.<sup>260</sup> Rathäuser mit 120 Verwaltungskräften und weniger beteiligten sich 195 Mal an der Umfrage. Das entspricht 72 % von N = 269. Das arithmetische Mittel von 24 % Stellenanteile einer Vollzeitkraft kann aus den Antworten der 195 Rückmeldungen errechnet werden.

In den 40 Verwaltungen zwischen 2 bis 9 Personen, ist ein Mittelwert von 6,45 Stellenanteile zu errechnen. Das entspricht ca. 2,5 Stunden pro Woche Zeit für die Aufgaben der Online-PR. Das lässt darauf schließen, dass in der Verwaltungspraxis die digitale Kommunikation neben den Hauptaufgaben erledigt wird.

Was sagen die Verantwortlichen über die zur Verfügung stehenden Personalressourcen? Aus 266 Rückmeldungen der Selbsteinschätzung sind 164

<sup>260</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

Verantwortliche (62 %) *unzufrieden* und *sehr unzufrieden* mit der Personalausstattung in der Online-PR. Es wird die nachfolgende Hypothese aufgestellt:

Hypothese:

Ergebnis:

<b>H<sub>9</sub></b> Hohe Stellenanteile in der Online-PR lassen die Zufriedenheit mit dem Einsatz von digitalen Kommunikationsangeboten steigen.	verifiziert
---	-------------

Prüfung:

Die Online-PR Verantwortlichen bewerteten die obengenannten Stellenanteile. Ab einem Stellenvolumen von 35 % ist die Zufriedenheit bei dieser Gruppe mit 52 Fällen im positiven Bereich mit +0,308. Zur Prüfung der Hypothese wird eine Vergleichsgruppe aus 217 Gemeinden, die im Schnitt nur 11,6 % Stellenanteile für digitale Kommunikation zur Verfügung haben gebildet. Deren Zufriedenheitsbewertung mit der Stellenausstattung liegt im negativen Bereich bei -0,014. Das verifiziert die aufgestellte Hypothese H<sub>9</sub>, höhere Stellenanteile bringen in dieser Analyse eine höhere Zufriedenheit hervor.

Die Grafik veranschaulicht, wie die Zufriedenheitsbewertung in Gemeindegruppengrößen nach Einwohneranzahl (vgl. Tabelle 1) erfolgte.

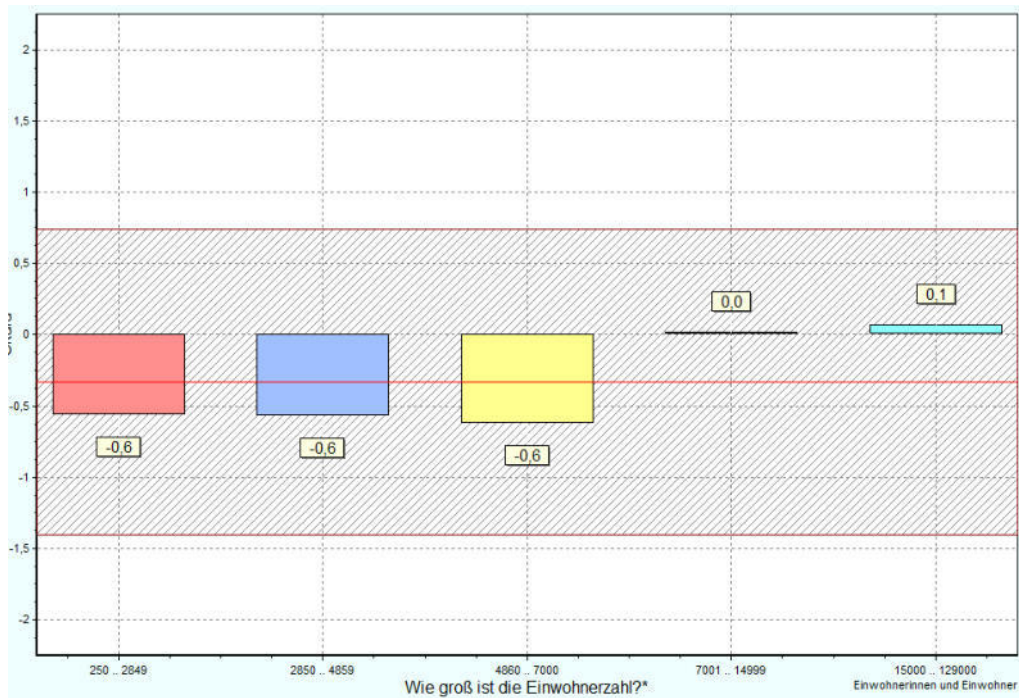


Abbildung 8: Zufriedenheit & Personalressourcen & Gemeindegruppengröße [N = 266]

Die Verantwortlichen sind zu 62 % *unzufrieden* mit den Personalressourcen, die zur Verfügung stehen. Das arithmetische Mittel über alle fünf Gruppen liegt im negativen Bereich und liegt mit Abweichungswerten mehrheitlich im negativen. Die Standardabweichung ist in der Abbildung grau schraffiert. Erst ab einer Größe der Gemeinde über 7.000 Einwohnerinnen und Einwohner kommt eine positive Wirkungskraft und Arbeitszufriedenheit als Merkmalsausprägung hervor.

Die Hypothese H<sub>9</sub> wurde verifiziert. Die Zufriedenheit steigt mit größeren Stellenanteilen.

### 6.7.2 Mittel & Ausstattung für digitale Kommunikationsangebote

Im Gegensatz zur vorherigen Frage, wurden die zur Verfügung stehenden Mittel und Ressourcen ausschließlich mit einer Bewertung für Zufriedenheit erfragt. Die folgenden Tortendiagramme stellen positive und negative Zufriedenheitsaussagen mit Ressourcen für Online-PR-Arbeit dar.

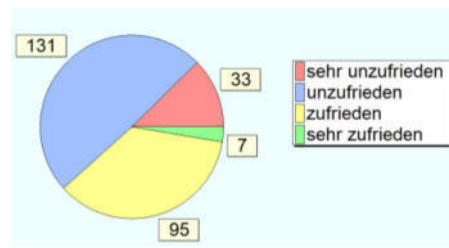


Abbildung 9: Zufriedenheit & Ausstattung [N = 264];

Zufriedenheit & Personalressource [N = 266]

Es sind die absoluten Zahlen den Darstellungen zu entnehmen. Die Online-PR-Verantwortlichen sind zu 57 % mit den *Mitteln* und der *Ausstattung für die digitalen Kommunikationsangebote* in ihrer Verwaltung *zufrieden* und *sehr zufrieden*. Es wurde das Diagramm mit den Angaben über die *Personalressourcen* zum Vergleich nebenan gestellt. Es zeigt 61 % sind *unzufrieden* mit Personalressourcen. Die Diagramme zeigen im direkten Vergleich, dass Mittel und Ausstattung, dagegen mehrheitlich als *zufrieden* bewertet wird.

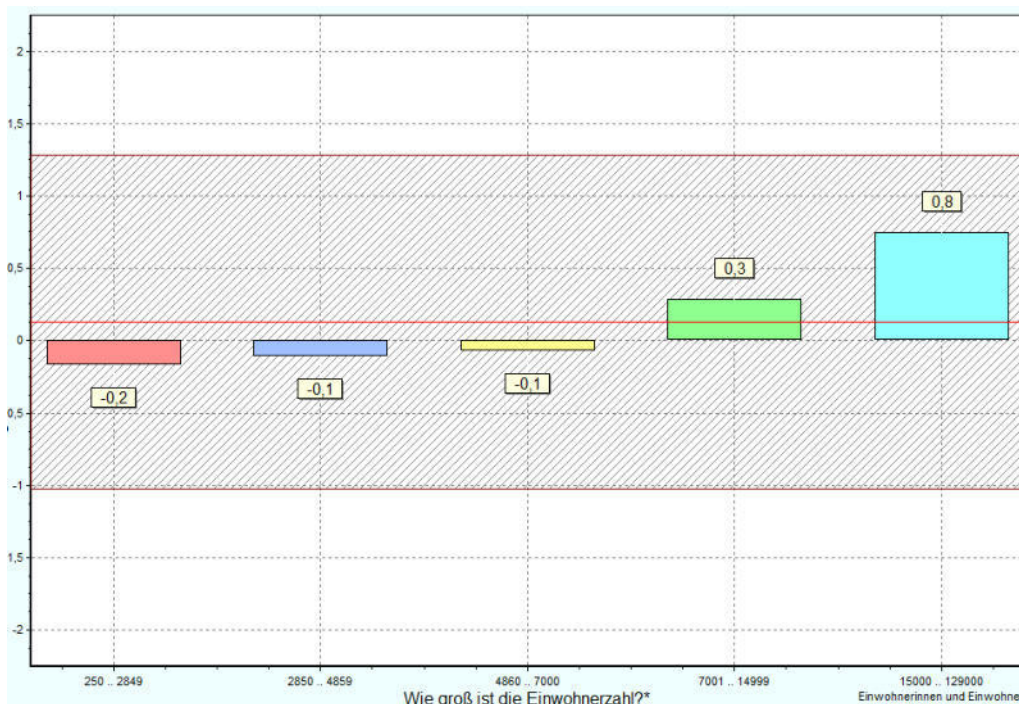


Abbildung 10: Zufriedenheit & Ausstattung, Mittel & Gemeindegruppengröße [N =264]

Die Verteilung ist in den bekannten Gemeindegruppengrößen dargestellt. Das  $\bar{x}$  liegt über die Gesamtbeurteilung hinweg knapp im positiven Bereich. Die Standardabweichung, als Streuungsparameter, ist in der Abbildung grau gestrichelt



eingezeichnet. Gemeinden mit mehr als 7.000 *Einwohnerinnen und Einwohnern* haben mehrheitlich mehr positive Bewertungen abgegeben als Gemeinden mit geringerer Einwohneranzahl.

Der bundesweite Vergleich der KGSt zeigte ähnliche Ergebnisse. Zudem wurden mangelnde Schulungen und ein fehlendes Mandat durch die Verwaltungsspitze beklagt.<sup>261</sup>

Die Ressourcen sind als monetäre Mittel im kommunalen Haushalt einzustellen. Die Literatur nennt ca. 0,5 % des Haushaltsvolumens einer Kommune für digitale Kommunikationsangebote inkl. Personalressourcen.<sup>262</sup> Ein kommunaler Haushaltsplan wird von Bürgermeisterinnen oder Bürgermeistern und ihrem Gremium beschlossen. Als „Gatekeeper“ bestimmen sie ein „Ob“, einen Zeitpunkt und die „Art und Weise“ der digitalen Kommunikationsangebote. Sie müssen Chancen der Information, Verständigung, Legitimation und Partizipation in den Tools erkennen.<sup>263</sup>

### 6.7.3 Gekaufte Reichweite

Die Gemeinde kann nicht nur in bekannten Medien sich als Anzeige oder wie hier verwendet mit gekaufter Werbung zur Vergrößerung ihrer Reichweite in den Social Media agieren, sondern selbst Wachstum generieren. So ist das Bereitstellen von qualitativen (z. B. digitalen Pressemitteilungen) oder quantitativen Inhalten ein Faktor, der als „Public Engagement“<sup>264</sup> ähnliche Auswirkungen wie gekaufte Reichweite zeigt.<sup>265</sup> In diesem Verständnis kann noch das Partizipieren von Dritten genannt werden. Dabei wird auf Webseiten anderer kommunikativ

---

<sup>261</sup> Drüke et al. 2016, S. 47.

<sup>262</sup> Goblirsch 2021, S. 108.

<sup>263</sup> Krapf 2023, S. 395.

<sup>264</sup> Die Engagement-Rate zeigt an, wie engagiert die eigene Community bezogen auf die Reichweite, bspw. eines Posts ist: Wie viel Prozent der erreichten Personen haben auf den Post mit einer Aktivität reagiert bzw. sich engagiert; <https://www.bdu.de/fachthemenportal/digitales-und-it-beratung/social-media-steuern-sie-schon-oder-experimentieren-sie-noch/> [26.10.2023].

<sup>265</sup> Zerfaß und Pleil 2015, S. 66.

interagiert.<sup>266</sup> Ein kritischer Vergleich von Social Media Kennzahlen kann mit Webseitendaten der Konkurrenz angestellt werden und auf Plausibilität geprüft werden. Gekaufte Fans, Likes u. a. oder Social Bots können auf die Kennzahlen stark einwirken.<sup>267</sup> Daher sollten eigene Bewertungsmaßstäbe nur aus der strategischen Kommunikation heraus erfolgen.

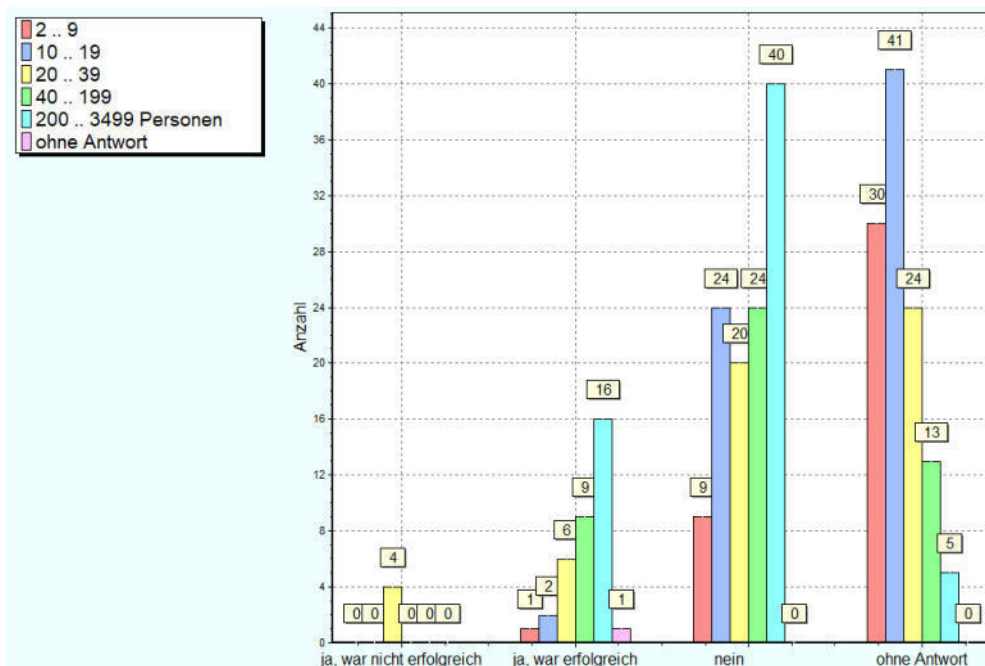


Abbildung 11: Verwaltungsgruppengröße & bezahlte Reichweite [N = 269]

Die Verwaltungen wurden analog zur Tabelle 4 gruppiert. Bezahlte Reichweite bei Social Media wurde von insgesamt 39 Gemeinden mit unterschiedlichen Verwaltungsgrößen ausprobiert. Von einer erfolgreichen Nutzung sprechen über alle Fälle hinweg nur 35 Verwaltungen. Vier Gemeinden konnten keinen Erfolg verbuchen.<sup>268</sup>

21 Gemeinden werden weiterhin damit arbeiten. Zehn dieser Verwaltungen sind größer als 200 Personen. 18 Online-Verantwortliche schließen einen weiteren Versuch nicht aus. Die hohe Anzahl *ohne Antworten* rührt von der „if-then“ Programmierung gegen einen regelmäßigen Einsatz von Social Media.

<sup>266</sup> Zerfaß und Pleil 2015, S. 66.

<sup>267</sup> BDU e. V. <https://www.bdu.de/fachthemenportal/digitales-und-it-beratung/social-media-steuern-sie-schon-oder-experimentieren-sie-noch/> [26.10.2023].

<sup>268</sup> Anlage 9: bezahlte Reichweite Social Media.

Diese Frage wurde wiederholt für Streaming-Kanäle. Fünf Antworten gaben Auskunft über bezahlte Reichweite. Vier der befragten Gemeinden werden weiterhin bezahlte Werbung bei Streaming-Kanälen einsetzen.<sup>269</sup>

Eine Aussage zum Einsatz von bezahlter Reichweite ist nicht aussagekräftig, da mit der Verschränkung einer Effizienzselbsteinschätzung die Grundmenge zu gering ist.

## 6.8 Kommentarfunktion

Bestimmte Kommunikationsstile sind eher geeignet Dialoge zu befördern. In der Studie von Zerfaß & Droller wurde nachgewiesen, dass mit einem argumentativen Kommunikationsstil eher Kommentare entstehen.<sup>270</sup> Es können Meinungen veröffentlicht und weiterverbreitet werden. Anwendungen der Social Media fördern ein Entstehen von digitalen Teilöffentlichkeiten.<sup>271</sup> Teilöffentlichkeiten entscheiden selbst, ob die Information oder das bestimmte Thema ihre Erwartungen erfüllt hat.<sup>272</sup> Dieser Zustand ist instabil. Denn ein jederzeitiges Mitreden über alles und doch keinen Einfluss nehmen zu können auf das System, wirkt auf die Erwartungshaltung.<sup>273</sup>

Ein instabiler Zustand der Erwartungshaltung, Unzufriedenheit oder Zufriedenheit bestimmt, ob andere im Netzwerk mobilisiert werden.<sup>274</sup> Der negative Fall „Shitstorm“ bricht als Empörungswelle über eine Organisation oder öffentliche Person herein und gefährdet die Reputation.<sup>275</sup> Dieses extreme Phänomen wird mit der System-Logik potenziert. Die System-Logik der Strukturierung von homogenem erfolgt hier über den Inhalt des Angriffsthemas und wird

---

<sup>269</sup> Anlage 10: bezahlte Reichweite Streaming.

<sup>270</sup> Zerfaß und Droller 2014, S. 98.

<sup>271</sup> Himmelreich und Einwiller 2014, S. 198.

<sup>272</sup> Himmelreich und Einwiller 2014, S. 199.

<sup>273</sup> Hoffjann und Arlt 2015, S. 134–138.

<sup>274</sup> Himmelreich und Einwiller 2014, S. 199.

<sup>275</sup> Himmelreich und Einwiller 2014, S. 199.

missbraucht.<sup>276</sup> Anonymität und ein hohes Potenzial an Publikum begünstigen das Verhalten eine Empörungswelle anzustoßen.<sup>277</sup>

In Kommunen wird vielfach die Kommentarfunktion ausgeschaltet.<sup>278</sup> Das rührt sicherlich von der Aufgabenmenge, die auf Verwaltungsmitarbeitenden lastet und der Sorge mit einem „Shitstorm“<sup>279</sup> einen Kontrollverlust zu erleben.<sup>280</sup>

In der aktuellen Web-Befragung werden die Gemeinden in BW gefragt, ob sie *im Allgemeinen die Kommentarfunktionen zugelassen* haben. Es gibt keine Einschränkung auf Social Media. Die Erfahrungen werden erfragt, ebenso der Umgang mit negativen Kommentaren. Beim Einsatz von digitaler Kommunikation wurde aktuell in 49 % der Fälle die Kommentarfunktion ausgeschaltet. Der andere Anteil (51 %) hat die Kommentarfunktion nicht ausgeschaltet. Tatsächlich geben sie an, steuernd ins Geschehen einzugreifen. Strukturelle Merkmale und ungeklärte Datensicherheit nehmen Einfluss auf Kommunikationsmittel und Inhalte. Es stellt sich die Frage nach Abhängigkeiten unter den Variablen.

Hypothese:

Ergebnis:

<b>H<sub>8</sub></b> Die Kommentarfunktion steht in Abhängigkeit zu Personalressourcen.	verifiziert
---	-------------

Die Prüfung der Hypothese erfolgt über Filterfunktionen im Vergleich mit der Verwaltungsgröße. Die Aufteilung ist in der untenstehenden Kontingenztafel genannt.

---

<sup>276</sup> Imhof 2014, S. 23.

<sup>277</sup> Hoffjann und Arlt 2015, S. 134–138.

<sup>278</sup> Drüke et al. 2016, S. 54.

<sup>279</sup> „Shitstorm“: Sturm der Entrüstung in einem Kommunikationsmedium des Internets, der zum Teil mit beleidigenden Äußerungen einhergeht. Duden Online; <https://www.duden.de/suchen/dudenonline/Shitstorm> [16.10.2023].

<sup>280</sup> Zerfaß und Droller 2014, S. 98.

Tabelle 6: Verwaltungsgruppengrößen & Kommentare [N = 255]

Verwaltungsgruppengrößen	Kommentarfunktion ja [ $\Sigma$ ]	Kommentarfunktion nein [ $\Sigma$ ]	Summe
2 .. 9	11	26	37
10 .. 19	23	40	63
20 .. 39	19	33	52
40 .. 49	7	3	10
50 .. 199	21	15	36
200 ... 3.500	44	15	57
<b>Summe</b>	<b>125</b>	<b>130</b>	<b>255</b>
Mittelwerte	227,008	67,769	146.51

125 Verwaltungen antworteten auf, *haben Sie im Allgemeinen die Kommentarfunktionen zugelassen?*, mit *ja*. 109 bewerteten die Kommentare mit mindestens *zufrieden*, was 87 % entspricht. Der Mittelwert der Verwaltungsgröße liegt in der Spalte für *ja* bei 227 Verwaltungskräften. Verwaltungen mit dem arithmetischen Mittel von 67 Personen haben in 130 Fällen keine Kommentarfunktion zugelassen. Kommentare werden eher in großen Verwaltungen mit 227 Personen, als in Verwaltungen mit durchschnittlich 67 Kräften zugelassen.

Von 49 % der Gemeinden wurden die Kommentarfunktionen ausgeschaltet. Mutmaßlich, um einer etwaigen Mobilisation im Netz vorzubeugen. Die Ressourcen einer ständigen Überwachung (24/7) sind nicht leistbar.<sup>281</sup>

Schauen wir uns die Situation der Gemeinden, die Kommentare zulassen genauer an. Aus der Erhebung in Baden-Württemberg geht folgende Auskunft hervor:

---

<sup>281</sup> Drüke et al. 2016, S. 23ff.

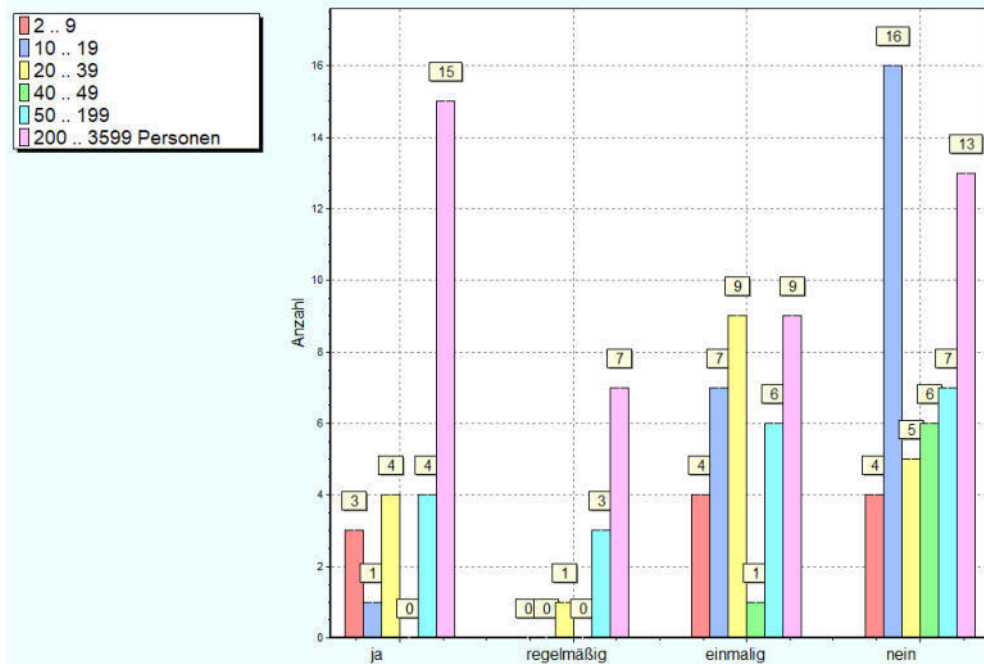


Abbildung 12: Verwaltungsgruppengröße & Löschung Kommentare [N = 125]

Die 125 Kommunen wirkten entsprechend mit einer Löschung ein. Im Histogramm wird die Häufigkeit mit absoluten Zahlen dargestellt. Die Verwaltungsgruppengröße ist in sechs Gruppen eingeteilt (vgl. Tabelle 4). 60 % der Verwaltungen haben Kommentare gelöscht und 40 % nicht. Viermal mehr Gemeinden, über einer Verwaltungsgröße von 200 Personen, beantworten die Frage. Bei einer Darstellung einer Verteilungskurve der Aussage *Löschung von Kommentaren* würde eine unimodale, unsymmetrische, rechtsgipflige Kurve entstehen.<sup>282</sup> Der Mittelwert lag bei 146 Personen in der Verwaltung.

An die Fragebogenkonstruktion war mit einer unvoreingenommenen Offenheit gegenüber Kommunikationsmöglichkeiten herangegangen worden. Es wurde die Hypothese „Wenn Interaktionen sehr wichtig in der Online-PR sind, dann werden Kommentare zugelassen“, aufgestellt. Der Schwerpunkt des Interesses lag in der tatsächlichen Umsetzung von Kommunikationszielen. Gründe, für ein Löschen von Kommentaren, wurden nicht erfragt. Innerhalb der Recherchen wurde klar, dass Gründe für das Löschen erheblich sein können und im Bereich von Straftaten

<sup>282</sup> vgl. Abbildung 12, Häufigkeitsverteilung *ja, regelmäßig, einmalig*, Verwaltungen mit 200 – 3599 Personen (rosafarbene Säulen).

liegen. Daher wird keine Interpretation der Abbildung 12 in Zusammenhang mit dieser Hypothese folgen.

Wie soll sich eine Gemeindeverwaltung im Falle eines Shitstorms verhalten?

Auswertungen zum Umgang mit Shitstorm-Phänomenen stellen fest, dass eine Kritik an kritischen Kommentaren ein aggressives Potenzial hat. Eine Reaktion wie das Angreifen der anklagenden Personen verhindert eine reputationsfördernde Berichterstattung.<sup>283</sup> Eine strategische Kommunikationspolitik sollte positive, verständnisvolle, kommunikative Antwortstrategien gegen Shitstorm-Objekte vorbereitet haben.<sup>284</sup> Organisationskommunikation sollte die Wirkung auf die Teilöffentlichkeiten bewerten und Kommunikationsstrategien für den Schutz der Reputation und die Krisenabwehr bieten.<sup>285</sup> Unterschiedliche Wirkungsrichtungen oder Umgang mit Straftaten, wie Hass und Hetze, sollten als Reaktionsketten der Verantwortlichen vorliegen und von der Behördenleitung autorisiert sein.<sup>286</sup>

Außerhalb von Straftatbeständen gründet eine gescheiterte Kommunikation oft auf einen erhofften Dialog in Form einer Provokation. Darin liegt ein positiver Ansatzpunkt für die strategische Kommunikation, denn die Thematik könnte eine gewisse Brisanz enthalten.<sup>287</sup>

Eine digitale Empörungswelle, nicht zu verwechseln mit Hate Speech u. ä., ist nicht gleichzusetzen mit einer kollektiven Unterstützung in der realen Welt. Digitale Empörung nutzt oft den Schutz durch Avatare.<sup>288</sup>

---

<sup>283</sup> Himmelreich und Einwiller 2014, S. 200.

<sup>284</sup> Himmelreich und Einwiller 2014, S. 200.

<sup>285</sup> Krisen werden als nicht intendierte, unvorhergesehene und negativproblematische Situationen, in die Organisationen (oder Einzelpersonen) geraten und die bis zur Existenzbedrohung gehen können, definiert. Bentele 2008, S. 114.

<sup>286</sup> Himmelreich und Einwiller 2014, S. 201.

<sup>287</sup> Himmelreich und Einwiller 2014, S. 201.

<sup>288</sup> Avatar: künstliche Figur oder Grafikfigur v.a. in der virtuellen Welt. [https://de.wikipedia.org/wiki/Avatar\\_%28Internet%29](https://de.wikipedia.org/wiki/Avatar_%28Internet%29) [13.11.2023].

## 6.9 Erfolgvergleich von Social Media & digitalen Plattformen

Der Einsatz aller digitalen Kommunikationsangebote ist in Abbildung 3 beschrieben worden. Doch wie sieht die Zufriedenheit der Gemeinden mit der Resonanz auf Online-PR-Mittel aus? Die Verantwortlichen wurden aufgefordert mit einer Selbstauskunft eine Bewertung des Aufwands und des Erfolgs in Wechselwirkung mit ihren Usern zu nennen.

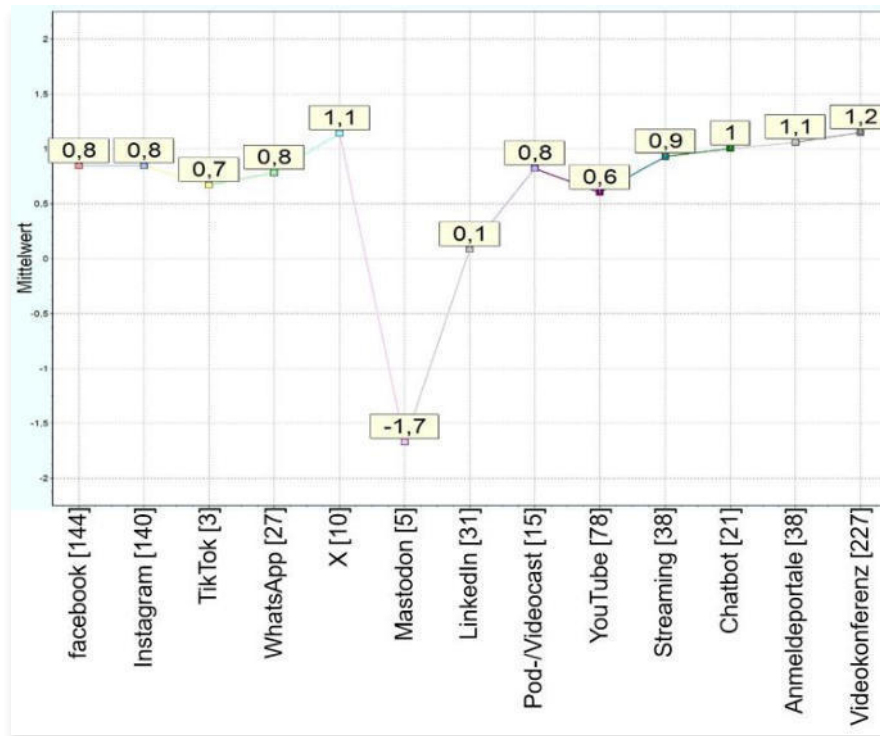


Abbildung 13: Zufriedenheit & Tools, Mehrfachnennung [N = 269]

Die Grafik gibt die Ergebnisse der Bewertung zwischen *sehr zufrieden* (+2) und *sehr unzufrieden* (-2) an. Einige digitale Kommunikationsangebote können durchweg die Bewertung *zufrieden*, mit dem Wert von +1, auf sich ziehen. In den eckigen Klammern stehen die jeweiligen Nennungen. Bis auf *Mastodon* stimmte der Einsatz der Verantwortlichen in der Online-PR *positiv*.

Anschließend nach diesem ersten Eindruck die Einzelauswertung der jeweiligen Kommunikationsobjekte.



## 6.9.1 facebook

Es ist ein soziales Netzwerk, das aus der Idee „digitale Jahrbücher von Schulklassen“ im Jahr 2004 gegründet wurde. Es wird gechattet mit Text, Bild und Video-dateien.

### *Kommunale Nutzung:*

Facebook wird von 144 der Kommunen als Kommunikationsmittel eingesetzt. 136 gaben an, regelmäßig mit facebook zu ihren Teilöffentlichkeiten zu kommunizieren. Acht Gemeinden geben an, nicht regelmäßig im Sozialen Netz Beiträge zu veröffentlichen. Für einen Vergleich werden die Gemeindegruppengrößen genommen (vgl. Tabelle 1).

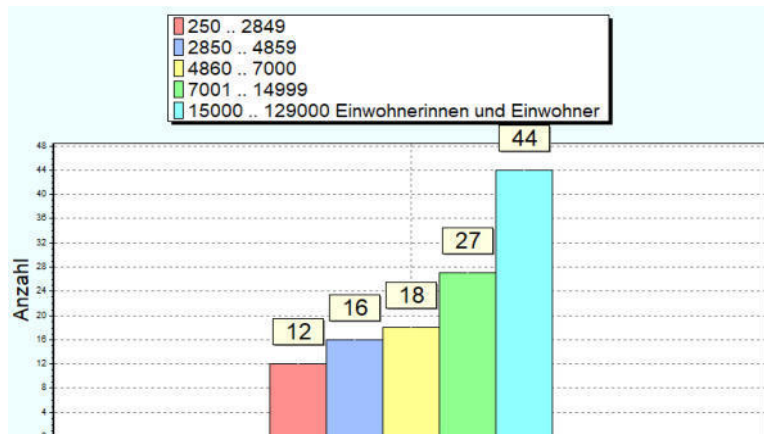


Abbildung 14: facebook & Gemeindegruppengröße [N = 117]

In der Gemeindegruppe mit 250 – 2.849 *Einwohnerinnen und Einwohner* nutzten 12 (22 %) von 54 Gemeinden facebook. In der Gemeindegruppe mit Einwohneranzahlen über 15.000 sind es 81 %. Das arithmetische Mittel bei der Größe der Gemeinden liegt in dieser Auswertung N = 117 bei rund 15.830 (vgl. N = 269, ca.  $\bar{x}$  10.320).<sup>289</sup> Daraus lässt sich ableiten, dass die Gemeinden die facebook einsetzen, eine höhere Einwohneranzahl haben. Dies verstärkt die Aussage, dass facebook eher bei großen Gemeinden als Soziales-Netzwerk eingesetzt wird. Die Häufigkeitsverteilung eines Einsatzes (absolute Zahlen) von facebook steigt mit der Größe der Gemeindegruppe. Die Verteilung in Abbildung 14 gleicht einem linearen Anstieg.

<sup>289</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

*Effekte in den jeweiligen Gemeinden:*

Über die Auswertung der Urliste können die beiden nachfolgenden Aussagen herausgelesen werden:

- 95 % der Gemeinden erreichen bis zu 5.500 Follower.
- Acht von 117 Kommunen erreichen zwischen 6.000 bis zu 16.000 Follower.<sup>290</sup>

	Mittelwert
250 .. 2849	920,917
2850 .. 4859	605,188
4860 .. 7000	733,000
7001 .. 14999	1296,000
15000 .. 129000 Einwohnerinnen und Einwohner	5521,477
Mittelwert	2665,513

Abbildung 15: facebook,  $\bar{x}$  Follower & Gemeindegruppengröße [N = 117]

Der Median von 117 Gemeinden auf Instagram liegt bei 1.000 Follower. Entsprechende Mittelwerte zu den fünf Gemeindegruppengrößen sind aus der Tabelle ersichtlich. Der Mittelwert bei den 117 Gemeinden über alle Gemeindegruppengrößen hinweg liegt bei rund 2.665 Follower.

Es gibt eine Tendenz bei den Follower. Je kleiner die Gemeinde, desto mehr Follower hat diese im Verhältnis zur Einwohneranzahl. Hierin wird zur Hypothese H<sub>2</sub> Bezug genommen. Die Verhältnisergebnisse werden auf Seite 84 berechnet.

Die angegebene Streuung, Standardabweichung mit 5.676,05, lässt vom Mittelwert 2.665,51 auf Einzelmeßwerte (Ausreißer) schließen.<sup>291</sup> Allgemein

<sup>290</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

<sup>291</sup> Anlage 5: Antworthäufigkeit User, facebook User, Zahl.

gesprochen, es weicht bei geringerer Streuung der Einzelmeßwert weniger vom Mittelwert ab, als bei hohen Streuwerten.<sup>292</sup>

*Angaben aus dem Webfragebogen zur einzelnen Veröffentlichung:*

Bei der kleinsten Gemeindegruppe liegt der Mittelwert bei rund 300 Personen die erreicht werden. 39 Gemeinden mit bis zu einer Einwohneranzahl von 5.000 erreichen im Mittel bis zu 350 Besucher pro Veröffentlichung. In Gemeindegruppengrößen zwischen 7.000 – 15.000 gab es zwei Nennungen und ist zugerung, um eine Schlussfolgerung zu ziehen.<sup>293</sup>

*Effizienzeinschätzung durch Verantwortliche in den Gemeinden:*

facebook Resonanz, Scala  
[N=131] MW: 0,84 Abw.: 0,74  
-2 sehr unzufrieden|-1 unzufrieden|0|1 zufrieden|2 sehr zufrieden ..



Für den Erfolg mit facebook in der digitalen PR der Gemeinden spricht eine solide Anzahl von 116 zufriedenen Rückmeldungen (+0,8) zur Gesamtzahl von N = 131 bei der Zufriedenheitsabfrage.<sup>294</sup> Es gab eine Nennung mit *sehr unzufrieden* und 14 mit *unzufrieden*.<sup>295</sup>

## 6.9.2 Instagram

Instagram ist ein soziales Netzwerk hauptsächlich von der Fangemeinde auf Smartphones genutzt. Es werden vor allem Bild, Ton, Videodateien und Texte publiziert sowie geteilt.

*Kommunale Nutzung:*

140 Gemeinden geben an regelmäßig auf Instagram zu publizieren. Die Rückmeldung über die Follower-Anzahl mit 117 unterscheidet sich in der Grundmenge zu facebook nicht (vgl. Abbildung 14 und Abbildung 16).

Die Gemeinden die Instagram einsetzen, haben eine durchschnittlich höhere Einwohneranzahl als die Grundmenge. Das arithmetische Mittel bei der Größe der

<sup>292</sup> Anlage 5: Antworthäufigkeit User, facebook User, Zahl.

<sup>293</sup> Anlage 5: Antworthäufigkeit User, facebook Besucher pro Veröffentlichung Zahl.

<sup>294</sup> Anlage 7: Effizienzeinschätzung digitale Kommunikation, facebook Resonanz, Scala.

<sup>295</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

Gemeinden liegt in dieser Auswertung  $N = 117$  bei rund 15.600 Einwohnerinnen und Einwohner (vgl.  $N = 269$ , ca.  $\bar{x} 10.320$ ).<sup>296</sup> Aber  $\bar{x}$  ist geringer als bei facebook mit 15.830 Einwohnerinnen und Einwohner in einer durchschnittlichen Gemeinde.<sup>297</sup> Auch für Instagram wird die Aussage abgeleitet, dass Instagram eher bei großen Gemeinden als digitales Mittel eingesetzt wird.

Wie sind die Antworten in Gemeindegruppengrößen aus Tabelle 1 verteilt?

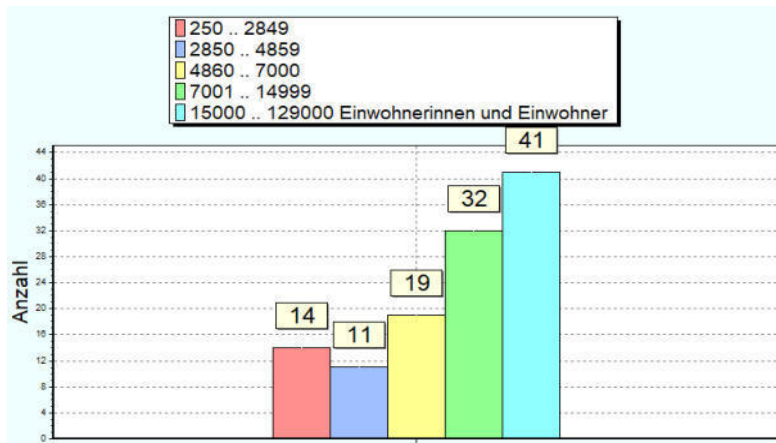


Abbildung 16: Instagram & Gemeindegruppengröße [ $N = 117$ ]

Die Häufigkeit eines Einsatzes von Instagram steigt mit der Größe der Gemeinde. Jedoch die Häufigkeit der Rückmeldungen in den jeweiligen Gemeindegruppengrößen unterscheidet sich zu facebook (vgl. Abbildung 14). Daraus kann abgeleitet werden, dass es Gemeinden gibt, die nicht beide Social Media Plattformen parallel bedienen. Die Verteilung in Abbildung 16 scheint einem linearen Anstieg zu gleichen, wenn man die errechneten Mittelwerte aus Abbildung 17 hinzunimmt.

<sup>296</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

<sup>297</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

*Effekte in den jeweiligen Gemeinden:*

97 % der Gemeinden erreichen einen Mittelwert von 1.390 Follower. 4 von 117 Kommunen erreichen zwischen 12.000 bis zu 39.000 Follower mit Instagram.<sup>298</sup>

	Mittelwert
250 .. 2849	536,357
2850 .. 4859	567,182
4860 .. 7000	677,947
7001 .. 14999	989,625
15000 .. 129000 Einwohnerinnen und Einwohner	4473,439
Mittelwert	2065,880

Abbildung 17: Instagram,  $\bar{x}$  Follower & Gemeindegruppengröße [N = 117]

Der Median bei 117 Gemeinden auf Instagram liegt bei 2.800 Follower.<sup>299</sup> Entsprechende  $\bar{x}$  zu den fünf Gemeindegruppengrößen sind aus der Tabelle ersichtlich. Der Mittelwert bei dieser Aufteilung über alle Gemeindegruppengrößen hinweg liegt bei ca. 2.066 Follower.<sup>300</sup>

*Angaben aus dem Webfragebogen zur einzelnen Veröffentlichung:*

Der Mittelwert pro Veröffentlichung liegt bei rund 757 Usern.<sup>301</sup> In der kleinsten Gemeindegruppe liegt  $\bar{x}$  bei rund 371 Personen, die erreicht werden.<sup>302</sup> Gemeinden bis zu einer Einwohneranzahl von 5.000 erreichen im Mittel bis zu 422 Besucher pro Veröffentlichung. In Gemeindegruppengrößen zwischen 7.000 – 15.000 wurden durchschnittlich 900 Personen erreicht.<sup>303</sup>

<sup>298</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

<sup>299</sup> Anlage 3: Grundausswertung Webfragebogen, Frage 11, S. 2.

<sup>300</sup> Anlage 5: Antworthäufigkeit User, Instagram follower, Zahl.

<sup>301</sup> Anlage 5: Antworthäufigkeit User, Instagram Besucher pro Veröffentlichung, Zahl.

<sup>302</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

<sup>303</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

*Effizienzeinschätzung durch Verantwortliche in den Gemeinden:*

**Insta Resonanz Skala**

[N=129] MW: 0,84 Abw.: 0,78

-2 sehr unzufrieden|-1 unzufrieden|0|1 zufrieden|2 sehr zufrieden ..



Für einen Erfolg mit Instagram in der Online-PR sprechen sich 113 Gemeinden, mit mindestens zufrieden bei 129 Nennungen in der Zufriedenheitsabfrage, aus.<sup>304</sup> Es gab eine Nennung mit sehr unzufrieden und 15 mit unzufrieden.<sup>305</sup>

Die angekündigte Hypothese H<sub>2</sub> wird mit den bereits bekannten Ergebnissen geprüft.

Hypothese:

Ergebnis:

<b>H<sub>2</sub></b> facebook & Instagram: In kleineren Kommunen sind die Verhältniswerte zwischen der Einwohneranzahl und den Abonnements höher als in Großen Kreisstädten.	verifiziert
--	-------------

Prüfung mit den Daten aus der Urliste:

	Gemeindegrößen- gruppe 1 (Tab. 1)		Große Kreisstädte (§ 3 GemO)	
Mittelwert Einwohnerinnen und Einwohner	2.022		35.248	
Mittelwert facebook Abbildung 15	920	45 %	6.915	19 %
Mittelwert Instagram Abbildung 17	536	26 %	5.461	15 %

Die Hypothese ist mit den dargestellten Werten nachgewiesen. Z. B. Eine durchschnittliche Gemeinde aus der Gemeindegruppe 1 kann im Schnitt bis zu 45 % der Bürgerschaft mit facebook erreichen.

<sup>304</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

<sup>305</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

### 6.9.3 TikTok

TikTok ist eine Video-Plattform. Der Schwerpunkt in der Fangemeinde liegt auf Videoinszenierung.

*Kommunale Nutzung:*

Auf TikTok sind 3 Gemeinden über 15.000 Einwohnerinnen und Einwohner vertreten.<sup>306</sup> Nur zwei von drei sind regelmäßig auf der Plattform aktiv.

Mit 3 Antworten beim Objekt TikTok können keine Aussagen abgeleitet werden.

### 6.9.4 WhatsApp

WhatsApp ist ein Messenger-Dienst für Smartphones aus dem Jahre 2009. Dort wird vor allem gechattet mit Text, Bild, Video, Ton oder Standortinformationen. WhatsApp und WhatsApp Business wurden gemeinsam erhoben.

*Kommunale Nutzung:*

Auf WhatsApp kommunizieren 23 Gemeinden regelmäßig mit Teilöffentlichkeiten. Fünf Gemeinden antworteten mit nicht regelmäßig.<sup>307</sup> Bei 10 Gemeinden unter 7.000 Einwohneranzahl ist die Useranzahl im Schnitt unter 100. Das arithmetische Mittel liegt bei 139 Usern.<sup>308</sup>

*Effizienzeinschätzung durch Verantwortliche in den Gemeinden:*

#### WhatsApp Resonanz, Skala

[N=23] MW: 0,78 Abw.: 0,72

-2 sehr unzufrieden|-1 unzufrieden|0|1 zufrieden|2 sehr zufrieden ..



Die Effizienzeinschätzung erreicht den Wert von +0,8.<sup>309</sup>

### 6.9.5 X

X ist der Marktführer im Microblogging und stammt aus dem Jahre 2006. Das Netzwerk ist international weit verbreitet.

<sup>306</sup> Anlage 5: Antworthäufigkeit User, tiktok User, Zahl.

<sup>307</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

<sup>308</sup> Anlage 5: Antworthäufigkeit User, WhatsApp User, Zahl.

<sup>309</sup> Anlage 7: Effizienzeinschätzung digitale Kommunikation, WhatsApp Resonanz, Skala.

### *Kommunale Nutzung:*

Es gibt 10 Gemeinden, alle über 8.100 Einwohnerinnen und Einwohner, die X einsetzen.<sup>310</sup> Das  $\bar{x}$  liegt bei der Einwohnerzahl von 41.238.<sup>311</sup> Es twittern nur 2/3 regelmäßig.<sup>312</sup>

### *Effizienzeinschätzung durch Verantwortliche in den Gemeinden:*



Die Effizienz wird durch sieben Verantwortliche mit *zufrieden* bewertet.<sup>313</sup> Der geringe Einsatz in den Gemeinden lässt keine weitere Analyse zu.

## **6.9.6 Mastodon**

Es ist wie X dem Microblogging zuzuordnen.

### *Kommunale Nutzung:*

Mastodon wird von 5 Gemeinden eingesetzt, obwohl es von Datenschutzbeauftragten empfohlen und genutzt wird.<sup>314</sup> Es wurde von 2 Gemeinden mit einer Nutzerzahl von 14 und 100 genannt.

Für Mastodon wurde zusätzlich ein Bekanntheitsgrad abgefragt. 47, also 29 %, von 163 Gemeinden kennen dieses Social Networking nicht.<sup>315</sup>

Für Mastodon wurde wegen hoher Datensicherheit und der Empfehlungen von Ministerien auf Bundes- und Landesebene die nachfolgende Hypothese aufgestellt.

<sup>310</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

<sup>311</sup> Anlage 5: Antworthäufigkeit User, X Nutzer, Zahl.

<sup>312</sup> Anlage 5: Antworthäufigkeit User, X Nutzer, Zahl.

<sup>313</sup> Anlage 7: Effizienzeinschätzung digitale Kommunikation, X Resonanz, Scala.

<sup>314</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

<sup>315</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.



Hypothese:

Ergebnis:

<b>H<sub>4</sub></b> Wenn Datenschutz sehr wichtig ist, ist Mastodon eine Alternative.	falsifiziert
--	--------------

Prüfung:

Die Hypothese kann mit 2 Fällen nicht bewertet werden. Die Priorität *Datenschutz* bei der Zielsetzung von digitaler Kommunikation fiel bei beiden Fällen unterschiedlich positiv aus, nämlich *sehr wichtig* und *wichtig*.<sup>316</sup> Die Effizienzeinschätzung durch drei Verantwortliche in den Gemeinden ist mit -1,7 die schlechteste Bewertung.<sup>317</sup> Mit der Netzwerk-Logik, die auch exponentielle Verläufe zeigen kann, ist in kleinen Netzwerken und den entsprechenden kleinen Reichweiten die Aufwands- und Nutzenabwägung negativ ausgefallen.

Die Hypothese muss falsifiziert werden.

### **6.9.7 LinkedIn**

LinkedIn ist ein berufliches, soziales Netzwerk mit Schwerpunkt für Fachaus-tausch und Geschäftskontakte.

*Kommunale Nutzung:*

LinkedIn wird von 26 Gemeinden mit über 5.000 Einwohnerinnen und Einwoh- nern 8 Mal (32%) genannt. 12 Gemeinden (45%) mit einer Größe von über 15.000 Personen setzten LinkedIn ein. Fünf Gemeinden nutzen LinkedIn nicht regelmä- ßig.<sup>318</sup>

---

<sup>316</sup> Anlage 8: Priorisierung Ziele digitaler Kommunikation.

<sup>317</sup> Anlage 7: Effizienzeinschätzung digitale Kommunikation, Mastodon Resonanz, Skala.

<sup>318</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

### Effizienzeinschätzung durch Verantwortliche in den Gemeinden:

#### Zufriedenheit LinkedIn, Skala

[N=26] MW: 0,08 Abw.: 1,11  
-2 sehr unzufrieden|-1 unzufrieden|0|1 zufrieden|2 sehr zufrieden ...



Erfolg oder Misserfolg mit LinkedIn ist nicht eindeutig mit + 0,1 belegbar.<sup>319</sup>

## 6.10 Erfolgreiche digitale Kommunikationsangebote zur Publikation

Die Homepage ist das kommunale Grundelement für die digitale Kommunikation. Hier werden Publikationsformate verlinkt. Die unterschiedlichen Beiträge reichen von auditiven bis zu Bewegtbilder mit oder ohne Ton. Es gibt Social Netzplattformen oder eigene Kanäle für Beiträge in Echtzeit oder auch als Ablage. Wie kommunizierten die baden-württembergischen Gemeinden über die digitalen Publikationsformate?

### 6.10.1 Pod-/Videocast

Pod- und Videocasts werden aktuell von 17 Gemeinden produziert. 13 weitere Gemeinden wollen in der Zukunft Pod- und Videobeiträge erstellen. Die Einwohneranzahl reicht von 1.900 - 129.000, wobei das arithmetische Mittel bei der Einwohnergröße von 25.573 liegt.<sup>320</sup> Die acht Gemeinden im Feld ab der Größe 15.000 können im Schnitt ein Publikum von 1.460 erreichen. Die durchschnittliche Aufrufzahl liegt bei einem Wert von 729 Personen.<sup>321</sup>

### Effizienzeinschätzung durch Verantwortliche in den Gemeinden:

#### Podcast Resonanz, Skala

[N=17] MW: 0,82 Abw.: 0,71  
-2 sehr unzufrieden|-1 unzufrieden|0|1 zufrieden|2 sehr zufrieden ...



<sup>319</sup> Anlage 7: Effizienzeinschätzung digitale Kommunikation, Zufriedenheit LinkedIn, Skala.

<sup>320</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

<sup>321</sup> Anlage 5: Antworthäufigkeit User, Podcast User, Zahl

Die Effizienzwertung der Online-PR Verantwortlichen ist mit 0,8 als Wert als *zufrieden* bejaht.<sup>322</sup> Die Wertungen, *zufrieden* und *sehr zufrieden*, liegen bei den acht größten Gemeinden.<sup>323</sup>

### 6.10.2 YouTube

YouTube wird von 73 Gemeinden derzeit genutzt. Drei planen das Kommunikationsangebot aktuell ein.<sup>324</sup> Ein Abonnement besitzen 63 Gemeinden.<sup>325</sup> Die Berechnung der Mittelwerte über *durchschnittliche Aufrufe* zur Gemeindegruppengröße sieht wie folgt aus:

	Mittelwert
250 .. 2849	172,000
2850 .. 4859	551,800
4860 .. 7000	396,000
7001 .. 14999	575,800
15000 .. 129000 Einwohnerinnen und Einwohner	691,136
Mittelwert	558,736

Abbildung 18: YouTube,  $\bar{x}$  Aufrufe & Gemeindegruppengröße [N = 73]

Das  $\bar{x}$  der Zuschauerinnen und Zuschauer liegt bei rund 559 Personen. Wobei die größte Gemeinde mit 129.000 durchschnittlich 2.000 Aufrufe verzeichnen kann. Die kleinste Gemeinde hat 1.700 Einwohnerinnen und Einwohner, ein Abonnement und 80 Aufrufe pro Veröffentlichung.<sup>326</sup>

<sup>322</sup> Anlage 7: Effizienzeinschätzung digitale Kommunikation, Podcast Resonanz, Scala.

<sup>323</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

<sup>324</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

<sup>325</sup> Anlage 5: Antworthäufigkeit User, Abo YouTube, Zahl.

<sup>326</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

### Effizienzeinschätzung durch Verantwortliche in den Gemeinden:

#### youtube zufrieden, Scala

[N=73] MW: 0,60 Abw.: 0,92

-2 sehr unzufrieden|-1 unzufrieden|0|1 zufrieden|2 sehr zufrieden ..



Die Effizienzeinschätzung für YouTube erreicht einen Wert von 0,6. Das liegt an 15 Nennungen mit der Wertung mit *unzufrieden*, 53 mit *zufrieden* und fünf *sehr zufrieden*-Voten.<sup>327</sup>

### 6.10.3 Live Streamingdienste & Plattformen

Streaming-Plattformen oder Dienstleister für die Übertragung von Veranstaltungen werden von 38 Gemeinden als Kommunikationsangebot bejaht.<sup>328</sup> Nutzerzahlen werden in 20 Fällen angegeben.<sup>329</sup> Das arithmetische Mittel liegt bei 474 Personen.

Das erfolgreichste Streaming wurde für 2.500 Personen von einer Gemeinde mit einer Einwohnerzahl von 19.500 durchgeführt. Diese Resonanz wurde mit *zufrieden* bewertet.<sup>330</sup>

### Effizienzeinschätzung durch Verantwortliche in den Gemeinden:

#### streaming zufriedenheit, Scala

[N=29] MW: 0,93 Abw.: 0,58

-2 sehr unzufrieden|-1 unzufrieden|0|1 zufrieden|2 sehr zufrieden ..



Die allgemeine Zufriedenheit ist mit dem positiven Wert von +0,9 berechnet aus 29 Nennungen.<sup>331</sup> Das spricht für einen zufriedenstellenden Einsatz.

## 6.11 Videokonferenz - das erfolgreichste digitale Kommunikationsangebot

Videokonferenzsysteme zogen während der Pandemie in nahezu alle Gemeindeverwaltungen ein. Das zeigen die Ergebnisse aus der aktuellen Befragung mit

<sup>327</sup> Anlage 7: Effizienzeinschätzung digitale Kommunikation, YouTube zufrieden, Scala.

<sup>328</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

<sup>329</sup> Anlage 5: Antworthäufigkeit User, Streaming User, Anzahl.

<sup>330</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

<sup>331</sup> Anlage 7: Effizienzeinschätzung digitale Kommunikation, Streaming Zufriedenheit, Scala.

83 % aller teilnehmenden Gemeinden. Die Vorteile für dieses Kommunikationsmittel liegen auf der Hand. Eine Teilnahme ist nicht abhängig vom Veranstaltungsort und Mobilität, sondern von einem Internetanschluss und Soft- und Hardware. Die Einsatzmöglichkeiten reichen von Besprechungen und gemeinsamer Dokumentenablage bis hin zu Konferenzen und Veranstaltungen mit Nebenräumen. Die Software-Systeme bieten viele Gestaltungsmöglichkeiten und Funktionen. Zusätzliche Hardware wie Mikrofon, Lautsprecher und Kamera ermöglichen eine vollwertige Teilnahme von jedem PC aus. Ein großes Hemmnis vor der Pandemie war die Datensicherheit. Auch heute noch werden bestimmte Softwaresysteme innerhalb von Verwaltungszugängen ausgeschlossen.

*Kommunale Nutzung:*

Der arithmetische Mittelwert bei den Gemeinden liegt in dieser Auswertung  $N = 223$  bei 10.850 Personen (vgl.  $N = 269$ , ca.  $\bar{x}$  10.320).<sup>332</sup> Daher lässt sich vermuten, dass eine Verteilungshäufigkeit bei kleinen Gemeinden etwas geringer ausfällt. Die Häufigkeit eines Einsatzes mit Bezug zu Einwohnerinnen und Einwohner variiert etwas. Wie ist die Verteilung im Bezug zu den Gemeindegrößen aus Tabelle 1? Die Informationen sind nachfolgend in der bildlichen Aufteilung zu erkennen.

---

<sup>332</sup> Anlage 3: Urliste Webfragebogen.

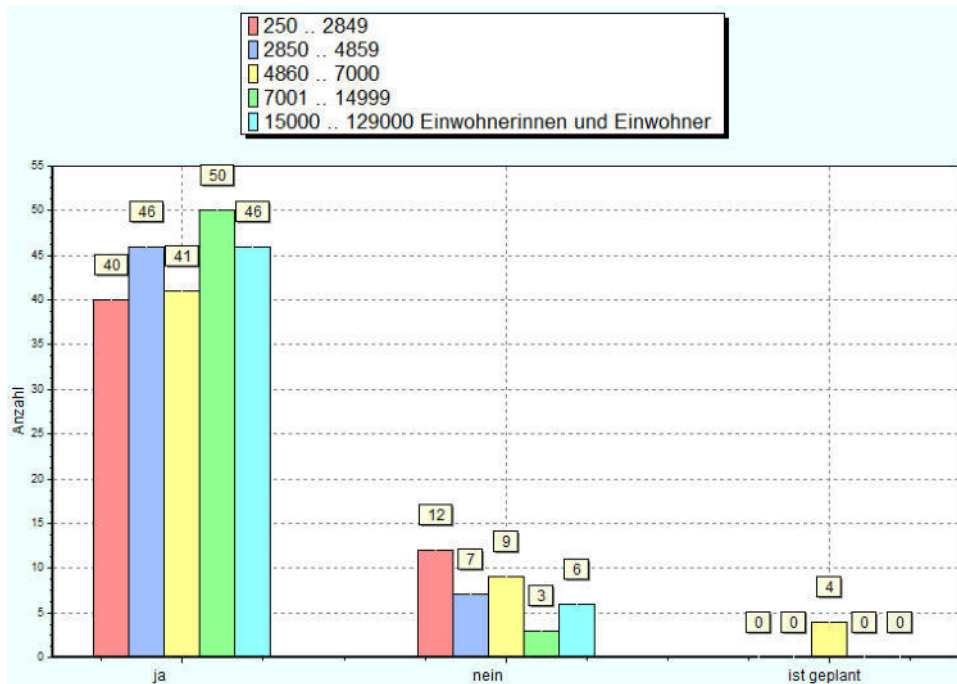


Abbildung 19: Videokonferenzsysteme & Gemeindegruppengröße [N = 264]

Videokonferenzen werden in 223 Kommunen [N = 264] als Kommunikationsmittel eingesetzt. Vier Gemeinden gaben an, zukünftig mit ihren Teilöffentlichkeiten via Videokonferenzsystemen kommunizieren zu wollen. 37 Gemeinden (14 %) geben an, keine Videokonferenzsysteme zu besitzen.

#### Effizienzeinschätzung durch Verantwortliche in den Gemeinden:

##### Konferenzsysteme zufrieden, Scala

[N=223] MW: 1,15 Abw.: 0,54

-2 sehr unzufrieden|-1 unzufrieden|0|1 zufrieden|2 sehr zufrieden ..



Die Hälfte der Online-PR-Verantwortlichen unterhalb des Medians entlang der Gemeindegröße bewerten eine Nutzung mit +1,2. Diese Hälfte hat einen Mittelwert von 3.351 Einwohnerinnen und Einwohner. Die Hälfte oberhalb des Medians, mit einem  $\bar{x}$  von 18.497 Personen, verleiht die Bewertung +1,1 *zufrieden*.

Gibt es Unterschiede innerhalb der Verwaltungsgrößen bei der Nutzung dieser digitalen Kommunikationsobjekte? Das arithmetische Mittel bei allen teilnehmenden Gemeinden liegt bei 155 Verwaltungskräften [N = 269]. Bei einem Einsatz von Videokonferenzsystemen ist die Verwaltungsgröße im Schnitt bei 147 Verwaltungskräften. Die Hypothese H<sub>5</sub> wird abgeleitet.

Hypothese:

Ergebnis:

<b>H<sub>5</sub></b> Verwaltungen über 20 Verwaltungskräfte haben nahezu alle ein Videokonferenzsystem als digitales Kommunikationsangebot.
---

verifiziert
-------------

Prüfung:

Es gibt bei der Gesamtsumme von 269 teilnehmenden Gemeinden 162 Rathäuser mit mehr als 20 Verwaltungskräften (60 %). Davon haben nur 24 Verwaltungen (14 %) kein eigenes System. 138 Verwaltungen haben ein Videokonferenzsystem.

Der Beleg der Hypothese H<sub>5</sub> kann unter der Bewertung von *nahezu alle* mit der Prozentzahl von 86 % bei 162 Antworten verifiziert werden.

An die inhaltliche Interpretation der statistischen Ergebnisse unter Bezugnahme der Forschungsfrage, Analyse und Prüfung von Hypothesen schließt nun ein Gesamtfazit über die Untersuchung der baden-württembergischen Gemeinden an.

## **7 Digitale Kommunikationsangebote – Schlussfolgerung & Ausblick für Kommunen**

Dem Leitgedanken, „*Wie können digitale Kommunikationsangebote effektiv genutzt werden, um die Bürgerinnen und Bürger in Baden-Württemberg über politische Entscheidungen und Maßnahmen zu informieren?*“, wurde systematisch nachgegangen. Der derzeitige Forschungsstand wurde dargestellt.

Für die Vollerhebung in Baden-Württemberg wurde ein Untersuchungskonzept erstellt, geplant, durchgeführt, offengelegt und ausgewertet. Die zentralen Arbeitsschritte der quantitativen Datenanalyse mit Datenbereinigung, Beschreibung der Datenbasis, Inspektion und deskriptivstatistische Analyse wurden durchgeführt. Unterschiede oder Zusammenhänge wurden anhand von Hypothesen verifiziert, falsifiziert und auch verworfen.

Mit Belegen aus quantitativen Forschungsmethoden und den qualitativen Erkenntnissen wurden Antworten beschrieben und diskutiert. Jede einzelne inhaltliche Interpretation der statistischen Ergebnisse hatte Bezug zur Forschungsfrage und den daraus abgeleiteten Hypothesen.

Es könnten weitere Hinweise zur Effektivität und Effizienz durch Verschränkung der Zielsetzung mit einzelnen Objekten herausgearbeitet werden. Der zeitliche Umfang einer Masterarbeit ist für eine tiefergehende wissenschaftliche Prüfung von Daten und Ergebnismustern zu gering.

Das deskriptivstatistische Ergebnis wurde durch Gemeinden und den Städtetag BW angefordert. Vergleiche und Schlussfolgerungen können daraus gezogen werden. Ein Vergleich wird mittels Gruppenbildung erleichtert. Mit dem aktuellen Stand und den Hinweisen zur Zielsetzung können die dahintersteckenden Motive auch für die Lehre eingesetzt werden.



## 7.1 Wichtigste Erkenntnisse - Zusammenfassung

Die Potenziale der Online-PR sind vielversprechend. Doch was sich realisieren lässt und was unausgeschöpft bleiben muss, sind durch die Ressourcen, Verwaltungskultur und Rechtskonstellation zu diskutieren, abzuwägen und zu regeln.

Es wurden die Grundlagen der kommunalen Public Relations erklärt. Öffentliche Beziehungen wurden in ihren Gesichtspunkten dargestellt. Dabei kristallisierte sich hier eine systematisch austarierte konzeptionelle Herangehensweise für Kommunen mit strategischer Kommunikation als besonders effektiv heraus. Wobei festgelegte Regeln der inhaltlichen, formalen und zeitlichen Dimension eine Mindestanforderung für gelingende und effektive PR-Arbeit sind. Mit Erfolgsmessung und Steuerung wird integrierte Kommunikation besonders effektiv. Das belegte die Prüfung der Hypothese H<sub>3</sub>.

Kommunale digitale Kommunikationsangebote werden aus verschiedenen Notwendigkeiten heraus geschaffen. Obwohl über den Sozialen Netzwerken, Plattformen oder Softwareprogrammen Fragen zur Datensicherheit und Datenverwendung offen sind. Die Rechtsstellung und Rechtsprechung lösen die Spannungsverhältnisse kommunaler Online-PR-Arbeit nicht.

Die Gemeinden wollen und müssen weitere Kanäle zu weiteren Personengruppen eröffnen. Es geht um die Legitimation von staatlichem Handeln und das ganz besonders in Krisen und bei Katastrophen. Gemeinden waren mit ihrem Erfolg auf den „großen“ Social Media durchweg zufrieden. Bedingt durch die Netzwerk-Logik kann eine hohe Effizienz erreicht werden. Auch wenn Datenschutz sehr wichtig ist, ist Mastodon keine Alternative (H<sub>4</sub>). Die Effekte steigen mit der Anzahl der Kanäle, mit Kontinuität und Frequenz (H<sub>1</sub>). Mit vielen Verlinkungen und Partizipation auf mehreren Social-Media-Plattformen können Engagement-Rate und Reichweite effizient erhöht werden. Kleine Gemeinden haben im Verhältnis zur Anzahl von Einwohnerinnen und Einwohnern mehr Follower in den Sozialen Medien als große Städte (H<sub>2</sub>). Beziehungen werden mit Regelmäßigkeiten und erlebtem Vertrauen gestärkt.

Das zu publizierende Thema bestimmt die Kommunikationsform. Sie kann nicht als bessere oder schlechtere „Qualität“ eingestuft werden. Die Spannbreite für

einen Einsatz von monologischer oder dialogischer Kommunikation ist von situativen Elementen der strategischen Kommunikation abhängig (H<sub>6</sub>). Es lohnt sich für große Kommunen regelmäßig auf Publikations-Plattformen zu veröffentlichen, um andere Teilöffentlichkeiten anzusprechen.

Über alledem gibt es die Begrenzung durch Ressourcen, was auf die Anzahl der Kanäle, Stilmittel und eine Feedbackkultur einwirkt (H<sub>8</sub>). Online-PR kostet Zeit und Ressourcen. Wenn Wirkungskraft, Qualität und Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsmotivation wichtige Merkmale sind, ist eine Verwaltung gut beraten, entsprechende Stellenanteile und Mittel auszuweisen und nötige Qualifikationen aufzubauen (H<sub>9</sub>).

Bei einer Beschäftigung mit der zeitlichen, inhaltlichen und formalen Dimension der Online-PR-Arbeit kristallisieren sich Regelmäßigkeiten der Online-Kommunikation heraus, die Freiräume ergeben. Es können Frequenzhäufigkeiten identifiziert werden, die beispielsweise mit Einsätzen von digitalen Kommunikations-tools abgefangen werden können. Dabei haben sich im kommunalen Kontext Anmeldeportale, (Chatbot)<sup>333</sup> und Videokonferenzsysteme als Arbeitserleichterung erwiesen (H<sub>7</sub>). Diese Kommunikationsangebote erreichten durchweg gute Bewertungen. Die Einsätze werden als effektiv und effizient mit Entlastungspotenzial und guten Zufriedenheitswerten (H<sub>5</sub>) bewertet. Videokonferenzsysteme sind in fast jeder Kommune als Online-PR-Mittel vorzufinden und erhalten durchweg gute Bewertungen.

## **7.2 Was fehlt Gemeinden, um digital zu kommunizieren?**

Negative Nutzungsabwägungen wurden mit schwerwiegenden Gründen benannt. Sicherheitsbereiche müssen informationstechnologisch geschützt sein. Zudem müssen professionelle Handlungsstrategien und Reaktionsketten von den PR-Verantwortlichen mit einem Mandat versehen werden. Denn es gilt die eigenen Systeme und die eigene Reputation zu schützen.

---

<sup>333</sup> Chatbots nehmen große Mengen an standardisierten gleichförmige Arbeitsabläufe den Menschen ab. In der Untersuchung der Gemeinden waren wenige Chatbots im Einsatz, aber alle vier Antworten mit zufrieden bewertet.

Ein Umgang mit Online-Instrumenten und -Mitteln ist oft durch eine trial-&-error-Mentalität geprägt. Handlungssicherheit kann durch Austausch in den Fachsprengeln der Spitzenverbände sowie Offenlegung von Studien und Ergebnissen vermittelt werden.

Jeder Einsatz von digitaler Kommunikation muss den festgelegten Kommunikationsregeln einer Gemeinde entsprechen. Die Weiterentwicklung von Instrumenten der Online-PR und der kommunale Einsatz von digitalen Kommunikationsangeboten schreitet kontinuierlich fort. Es bleibt spannend, welche zusätzliche Entlastung KI unterstützte Systeme für Verwaltungen bringen. *Denn wir sind schon längst digital, aber noch nicht immer und überall effektiv und effizient.*

## **Erklärung**

*„Ich versichere, dass ich diese Master-Thesis selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Mir ist bekannt, dass die schriftliche Arbeit im Verdachtsfall auf Plagiate überprüft werden kann.“*

Wasseralfingen, 14.12.2023

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'C. Venus', written in a cursive style.

Carmen Venus

## Literaturverzeichnis

Altenburg, Thomas (2012): Kommunikation für Behörden und Verwaltung. Konstanz, München: UVK-Verl.-Ges (PR-Praxis, 27).

Andersson, Rickard (2023): Public Relations Strategizing: A Theoretical Framework for Understanding the Doing of Strategy in Public Relations. In: *Journal of Public Relations Research*, S. 1–22. DOI: 10.1080/1062726X.2023.2259523.

Bauschke, Rafael (2021): Public Relations. - Externe und interne Kommunikation. Studienbrief. 2. Aufl. Hg. v. Hochschule für Verwaltung und Finanzen Ludwigsbur. Online verfügbar unter [https://moodle.hs-ludwigsburg.de/pluginfile.php/104912/mod\\_resource/content/1/Studienbrief%20zu%20Kurs%202.1%20-%20PR.pdf](https://moodle.hs-ludwigsburg.de/pluginfile.php/104912/mod_resource/content/1/Studienbrief%20zu%20Kurs%202.1%20-%20PR.pdf), zuletzt geprüft am 05.10.2023.

Bauschke, Rafael; Hennig, Lisa (2023): Up for the task? Local health authorities and communal health in Germany. In: *Journal of Public Health*. Online verfügbar unter <https://link.springer.com/article/10.1007/s10389-023-01973-7#Abs1>, zuletzt geprüft am 05.10.2023.

Becker, Claudia (2015): Krisenkommunikation unter den Bedingungen von Internet und Social Web. In: Ansgar Zerfaß und Thomas Pleil (Hg.): Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft mbH (PR-Praxis, Band 7), S. 437–454.

Bentele, Günter (1997): Grundlagen der Public Relations. Positionsbestimmungen und einige Thesen. In: Wolfgang Donsbach (Hg.): Public Relations in Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen. München: R. Fischer (Angewandte Medienforschung, 4).

Bentele, Günter; Fähnrich, Birte (2010): Personalisierung als sozialer Mechanismus in Medien und gesellschaftlichen Organisationen. In: Mark Eisenegger (Hg.): Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis. 1. Aufl. Wiesbaden: VS-Verl. für Sozialwissenschaften (Organisationskommunikation), S. 51–75.

Bruhn, Manfred (2014): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Bühner, Markus (2021): Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. 4., korrigierte und erweiterte Auflage. München: Pearson.

Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung (Hg.) (2022): Jahresbericht 2022. (Jahresbericht) (ISSN 1865-1917). Online verfügbar unter <https://dopus.uni-speyer.de/frontdoor/deliver/index/docId/5738/file/Jahresbericht-2022.pdf>, zuletzt geprüft am 25.10.2023.

Döring, Nicola (2023): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 6., vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer (Lehrbuch).

Drüke, Helmut; Krellmann, Anika; Scholz, Simon; Veit, Sylvia (2016): Wie nutzen Kommunen Social Media? Cassini Guiding Ahead, KGSt, Universität Kassel. Online verfügbar unter [https://www.researchgate.net/publication/312377230\\_Studie\\_Wie\\_nutzen\\_Kommunen\\_Social\\_Media](https://www.researchgate.net/publication/312377230_Studie_Wie_nutzen_Kommunen_Social_Media), zuletzt geprüft am 31.10.2023.

Fawzi, Nayla; Reinemann, Carsten; Baugut, Philip (2018): Die Funktionen von Lokalmedien für die Kommunalpolitik. In: *Medien & Kommunikationswissenschaft* 66 (1), S. 22–40. Online verfügbar unter <https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/1615-634X-2018-1-22/die-funktionen-von-lokalmedien-fuer-die-kommunalpolitik-jahrgang-66-2018-heft-1>, zuletzt geprüft am 09.10.2023.

Föhl, Ulrich; Friedrich, Christine (2022): Quick Guide Onlinefragebogen. Wie Sie Ihre Zielgruppe professionell im Web befragen. 1. Auflage 2022. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Quick Guide).

Fukuyama, Francis (2013): What Is Governance? Hg. v. Center for Global Development (Working Paper 314).

Goblirsch, Gisela (2021): Öffentlichkeitsarbeit für Kommunen. Crossmedial, professionell, bürgernah. 1. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group.

Grunig, James E.; Hunt, Todd (1984): Managing public relations. Belmont, Calif.: Wadsworth/Thomson Learning.

Hagendorff, Thilo (2018): Soziale Bewegungen und Strategische Kommunikation - Ethische Dilemmata des Medienhandelns. In: Kerstin Liesem und Lars Rademacher (Hg.): Die Macht der Strategischen Kommunikation. Medienethische Perspektiven der Digitalisierung. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG (Kommunikations- und Medienethik, 7), S. 195–204.

Himmelreich, Sascha; Einwiller, Sabine (2014): Wenn der "Shitstorm" überschwappt. - Eine Analyse digitaler Spillover in der deutschen Print- und Onlineberichterstattung. In: Olaf Hoffjann und Thomas Pleil (Hg.): Strategische Onlinekommunikation. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer VS, S. 183–205.

Hoffjann, Olaf; Arlt, Hans-Jürgen (2015): Die nächste Öffentlichkeit. Theorieentwurf und Szenarien. Wiesbaden: Springer VS.

Hoffjann, Olaf; Pleil, Thomas (Hg.) (2014): Strategische Onlinekommunikation. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer VS.

Imhof, Kurt (2014): Die Online-Geschichtsphilosophie der PR-Forschung. In: Olaf Hoffjann und Thomas Pleil (Hg.): Strategische Onlinekommunikation. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer VS, S. 13–30.

Kieserling, André; Luhmann, Niklas (Hg.) (2002): Die Politik der Gesellschaft. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 1582).

Knorre, Susanne; Kocks, Jan Niklas (2020): Öffentliche Verwaltung – Verwaltung in der Öffentlichkeit: Eine Szenario Analyse. In: Klaus Kocks (Hg.): Öffentliche Verwaltung - Verwaltung in der Öffentlichkeit. Herausforderungen und Chancen der Kommunikation öffentlicher Institutionen. Unter Mitarbeit von Susanne Knorre und Jan Niklas Kocks. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 243–248.

Krämer, Sybille (2001): Sprache, Sprechakt, Kommunikation. Sprachtheoretische Positionen des 20. Jahrhunderts. Orig.-Ausg., 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 1521).

Krapf, Vincent (2023): Digitale Bürgerbeteiligung aus Sicht von Bürgermeistern und Gemeinderäten. empirische Analyse in drei badenwürttembergischen Landkreisen. In: Frank Brettschneider (Hg.): Smart Cities, Digitalisierung und Bürgerbeteiligung. Die Sicht von Politik und Verwaltung. Wiesbaden: Springer VS (Politik gestalten - Kommunikation, Deliberation und Partizipation bei politisch relevanten Projekten), S. 323–405.

Kromrey, Helmut (2009): Empirische Sozialforschung. 12. Aufl. Stuttgart: UTB GmbH; UVK/Lucius.

Leif, Thomas (2018): Das Schattenmanagement des Journalismus. Wie "Strategische Kommunikationssteuerung" von Lobbyisten und Agenturen die journalistische Unabhängigkeit angreift. In: Kerstin Liesem und Lars Rademacher (Hg.): Die Macht der Strategischen Kommunikation. Medienethische Perspektiven der Digitalisierung. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG (Kommunikations- und Medienethik, 7), S. 33–54.

Liesem, Kerstin; Rademacher, Lars (Hg.) (2018): Die Macht der Strategischen Kommunikation. Medienethische Perspektiven der Digitalisierung. Nomos Verlagsgesellschaft. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG (Kommunikations- und Medienethik, 7).

Mathys, Stefan (2010): Personalisierung als Element der Corporate Governance. In: Mark Eisenegger (Hg.): Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis. 1. Aufl. Wiesbaden: VS-Verl. für Sozialwissenschaften (Organisationskommunikation), S. 295–308.

Pleil, Thomas (2015): Kommunikation in der digitalen Welt. In: Ansgar Zerfaß und Thomas Pleil (Hg.): Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft mbH (PR-Praxis, Band 7), S. 17–38.

Posser, Lennard (2023): Das Spannungsfeld zwischen freier Presse und kommunalen Publikationen. Dissertation. 1. Auflage. Baden-Baden (Düsseldorfer rechtswissenschaftliche Schriften, Band 181).

Raupp, Juliana (2020): Politische Public Relations. In: Peter Szyszka, Romy Fröhlich und Ulrike Röttger (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 1–22.

Rotberg, Konrad; Königsberg, Hermann (2019): Gemeindeordnung Baden-Württemberg. Vom 25. Juli 1955 (GBl. S. 129); i.d.F. vom 24. Juli 2000 (GBl. S. 582, ber. S. 698), zuletzt geändert durch Gesetz vom 19. Juni 2018 (GBl. S. 221) : Textausgabe. 33. Auflage. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Röttger, Ulrike (2010): Public Relations - Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion ; eine Berufsfeldstudie. 2. Aufl. Wiesbaden: VS-Verl.

Rühl, Christopher; Ingenhoff, Diana (2014): Kommunikationsmanagement und Social Media: Motive und Nutzungsformen von Unternehmensprofilseiten auf Facebook, Twitter und Youtube. In: Olaf Hoffjann und Thomas Pleil (Hg.): Strategische Onlinekommunikation. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer VS, S. 259–290.

Ruppert, Anna Katharina (2018): Innovationsmanagement in der PR. Wie die Unternehmenskommunikation die Einführung neuer Social Web-Kanäle steuert. 1. Auflage 2018. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Sarcinelli, Ulrich (2006): Medienpolitik - Meinungsvielfalt, Demokratie und Macht. In: Christian Scholz (Hg.): Handbuch Medienmanagement. Mit 46 Tabellen. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 197–216.

Steiner, Elisabeth; Benesch, Michael (2018): Der Fragebogen. Von der Forschungs-idee zur SPSS-Auswertung. 5., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Wien: Facultas (UTB Schlüsselkompetenzen, 8406). Online verfügbar unter <http://www.blickinsbuch.de/item/92b819794de4deccdf01ef3aa64a5882>.

Stember, Jürgen (2021): Wirtschaft 4.0: Die Digitalisierung in der Wirtschaft und die Folgen für die Wirtschaftsförderung. In: Jürgen Stember, Matthias Vogelgesang, Philip Pongratz und Alexander Fink (Hg.): Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung. Theoretische Grundlagen und Aufgaben. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler (Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung, Band 1), S. 25–40.

Szyszka, Peter (2020): Die Krux öffentlicher Verwaltung. - Public Relations der öffentlichen Verwaltung. In: Klaus Kocks (Hg.): Öffentliche Verwaltung - Verwaltung in der Öffentlichkeit. Herausforderungen und Chancen der Kommunikation öffentlicher Institutionen. Unter Mitarbeit von Susanne Knorre und Jan Niklas Kocks. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 13–37.



Tonndorf, Katrin; Wolf, Cornelia (2014): Facebook als Instrument der Unternehmenskommunikation: Eine empirische Analyse der Relevanz und Realisation neuer Strategien. In: Olaf Hoffjann und Thomas Pleil (Hg.): Strategische Onlinekommunikation. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer VS, S. 235–257.

Vey, Daniela (2020): Social-Media-Strategie – Ressourcenplanung, Budget und die richtige Kommunikation. In: Klaus Kocks (Hg.): Öffentliche Verwaltung - Verwaltung in der Öffentlichkeit. Herausforderungen und Chancen der Kommunikation öffentlicher Institutionen. Unter Mitarbeit von Susanne Knorre und Jan Niklas Kocks. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 223–242.

Wiencierz, Christian (2018): Vertrauen in gemeinwohlorientierte Big Data Anwendungen. Ethische Leitlinien für eine datenbasierte Organisationskommunikation. In: Kerstin Liesem und Lars Rademacher (Hg.): Die Macht der Strategischen Kommunikation. Medienethische Perspektiven der Digitalisierung. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG (Kommunikations- und Medienethik, 7), S. 109–126.

Wiesenberg, Markus; Weigelt, Denise (2018): Anreize und Grenzen der Macht. Herausforderungen für angehende Praktiker in der Strategischen Kommunikation. In: Kerstin Liesem und Lars Rademacher (Hg.): Die Macht der Strategischen Kommunikation. Medienethische Perspektiven der Digitalisierung. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG (Kommunikations- und Medienethik, 7), S. 89–107.

Winkler, Peter (2014): Wider die reine Netzwerkrhetorik. - Plädoyer für eine netzwerksoziologisch informierte Online-PR. In: Olaf Hoffjann und Thomas Pleil (Hg.): Strategische Onlinekommunikation. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer VS, S. 31–55.

Zerfaß, Ansgar; Droller, Miriam (2014): Kein Dialog im Social Web? Eine vergleichende Untersuchung zur Dialogorientierung von deutschen und US-amerikanischen Nonprofit-Organisationen im partizipativen Internet. In: Olaf Hoffjann und Thomas Pleil (Hg.): Strategische Onlinekommunikation. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer VS, S. 75–103.

Zerfaß, Ansgar; Pleil, Thomas (2015): Strategische Kommunikation in Internet und Social Web. In: Ansgar Zerfaß und Thomas Pleil (Hg.): Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft mbH (PR-Praxis, Band 7).

## **Anlagen**

Sehr geehrte Damen und Herren,

Sie sind verantwortlich für Public Relation in Ihrer Kommune. Bitte nehmen Sie an der Vollerhebung aller Städte und Gemeinden in Baden-Württemberg teil. Sie werden ca. 5 Minuten Zeit brauchen.

Derzeit gibt es keinen aktuellen Stand über die digitalen Kommunikationsangebote mit den Bürgerinnen und Bürgern, obwohl diese anerkannte Public-Relations-Tools geworden sind und die Digitalisierung einen Schub erlebt hat.

Dieses Benchmarking habe ich zum Thema meiner Master-Thesis im Studiengang Public Management genommen.

Herzlichen Dank schon im Vorhinein für Ihre Teilnahme.

Carmen Venus

Daten zu Ihrer Kommune

1. Bitte nennen Sie die Postleitzahl\*

\*Pflichtangabe

\_\_\_\_\_ Postleitzahl

2. Wie groß ist die Einwohnerzahl?\*

\*Pflichtangabe

\_\_\_\_\_ Einwohnerinnen und Einwohner

3. Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in Ihrer kommunalen Verwaltung?\*

\*Pflichtangabe

\_\_\_\_\_ Personen

Daten zu digitalen Kommunikationsmöglichkeiten

4. Welche digitalen Kommunikationsangebote nutzen Sie in Ihrer Verwaltung regelmäßig?

- A  Homepage mit Kontaktformular, Informationen, Downloads für Formulare, Flyer und Broschüren  
 B  Social Media  
 C  Pressemitteilungen in digitaler Form  
 D  Bürgerschaftliche Beteiligungsplattformen  
 E  Blogs, Microblogging  
 F  Streaming, Podcasts, Videocasts  
 G  Anmeldeportale  
 H  Videokonferenzsysteme  
 I  Videoplattformen  
 J  Chatbot  
 K  Künstliche Intelligenz (KI)

Social Media

5. Nutzen Sie Social Media für Ihre Verwaltung?

a  ja                      b  nein                      c  ist geplant

facebook

6. Nutzen Sie facebook?

a  ja                      b  nicht regelmäßig                      c  nein

Daten zu facebook

7. Wie viele Follower erreichen Sie ungefähr?

\_\_\_\_\_ Follower

8. Wie viele Besucher erreichen Sie im Durchschnitt pro Veröffentlichung?

\_\_\_\_\_ ø Besucher pro Veröffentlichung

9. Sind Sie zufrieden mit Ihrer Resonanz?

+2  sehr zufrieden                      -2  sehr unzufrieden                        
 +1  zufrieden                      -1  unzufrieden

Instagram

10. Nutzen Sie Instagram?

a  ja                      b  nicht regelmäßig                      c  nein

Daten zu Instagram

11. Wie viele Follower erreichen Sie ungefähr?

\_\_\_\_\_ Follower

12. Wie viele Besucher erreichen Sie im Durchschnitt pro Veröffentlichung?

\_\_\_\_\_ ø Besucher pro Post

13. Sind Sie zufrieden mit Ihrer Resonanz?

+2  sehr zufrieden                      -2  sehr unzufrieden                        
 +1  zufrieden                      -1  unzufrieden

TikTok

14. Nutzen Sie TikTok?

- a  ja
- b  nicht regelmäßig
- c  nein

Daten zu TikTok

15. Wie viele User erreichen Sie ungefähr?

\_\_\_\_\_ User

16. Sind Sie zufrieden mit Ihrer Resonanz?

- +2  sehr zufrieden
- +1  zufrieden
- 2  sehr unzufrieden
- 1  unzufrieden

WhatsApp

17. Nutzen Sie WhatsApp oder WhatsApp Business?

- a  ja
- b  nicht regelmäßig
- c  nein

Daten zu WhatsApp

18. Wie viele User erreichen Sie ungefähr?

\_\_\_\_\_ User

19. Sind Sie zufrieden mit Ihrer Resonanz?

- +2  sehr zufrieden
- +1  zufrieden
- 2  sehr unzufrieden
- 1  unzufrieden

Blogs und Microblogging

20. Nutzen Sie X (früher Twitter)?

- a  ja
- b  nicht regelmäßig
- c  nein

Daten zu X

21. Wie viele User erreichen Sie ungefähr?

\_\_\_\_\_ User

22. Sind Sie zufrieden mit Ihrer Resonanz?

- +2  sehr zufrieden
- +1  zufrieden
- 2  sehr unzufrieden
- 1  unzufrieden

Mastodon

23. Nutzen Sie Mastodon?

- a  ja
- b  nicht regelmäßig
- c  nein
- d  ist mir nicht bekannt

Daten zu Mastodon

24. Wie viele Nutzer erreichen Sie ungefähr?

\_\_\_\_\_ Nutzer

25. Sind Sie zufrieden mit Ihrer Resonanz?

- +2  sehr zufrieden
- +1  zufrieden
- 2  sehr unzufrieden
- 1  unzufrieden

LinkedIn

26. Nutzen Sie LinkedIn?

- a  ja
- b  nicht regelmäßig
- c  nein

Daten zu LinkedIn

27. Wie viele Nutzer erreichen Sie ungefähr?

\_\_\_\_\_ Nutzer

28. Sind Sie zufrieden mit Ihrer Resonanz?

- +2  sehr zufrieden
- +1  zufrieden
- 2  sehr unzufrieden
- 1  unzufrieden

Bezahlte Reichweite

29. Haben Sie durch Einsatz bezahlter Werbung die Reichweite auf Social Media schnell und gezielt erhöht?

- a  ja, war nicht erfolgreich
- b  ja, war erfolgreich
- c  nein

Daten zu bezahlter Reichweite

30. Werden Sie weiterhin bezahlte Werbung einsetzen?

- a  ja
- b  nein
- c  vielleicht

Social Media als Kommunikationsangebot

31. Sind Social Media in das PR-Konzept eingebunden?

- a  ja
- b  nein
- c  ist geplant

Bitte priorisieren Sie die nachfolgenden Punkte für Social Media

sehr wichtig    wichtig    eher unwichtig

Zielgruppen erschließen

sehr wichtig      wichtig      eher unwichtig

Transparenz und Vertrauen schaffen

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Interaktion ermöglichen

Datenschutz, rechtliche Rahmenbedingungen

Auswertung und Anpassung der Reichweite

Publikationsformen

37. Erstellen Sie Podcasts, Videocasts?

a  ja      b  nein      c  ist geplant

Daten zu Podcasts, Videocasts

38. Wie viele Aufrufe haben Sie durchschnittlich?

\_\_\_\_\_ Aufrufe

39. Sind Sie zufrieden mit Ihrer Resonanz?

+2  sehr zufrieden      -2  sehr unzufrieden        
 +1  zufrieden      -1  unzufrieden

Videoplattform

40. Nutzen Sie Youtube?

a  ja      b  nein      c  ist geplant

Daten zu Youtube

41. Wie viele Abonnenten haben Sie?

\_\_\_\_\_ Abonnenten

42. Wie viele Aufrufe haben Sie durchschnittlich pro Video?

\_\_\_\_\_ Aufrufe

43. Sind Sie zufrieden mit Ihrer Resonanz?

+2  sehr zufrieden      -2  sehr unzufrieden        
 +1  zufrieden      -1  unzufrieden

Livestreaming

44. Nutzen Sie Livestreamingdienste oder Plattformen für Übertragungen von Veranstaltungen?

*Beispiele: Twitch, StreamYard, ONESTREAM live, Vimeo, Youtube, Social media live Dienste, ...*

a  ja      b  nein      c  ist geplant

Daten zu Livestreaming

45. Wie viele Aufrufe erreichen Sie ungefähr?

\_\_\_\_\_ Aufrufe

46. Sind Sie zufrieden mit Ihrer Resonanz?

+2  sehr zufrieden      -2  sehr unzufrieden        
 +1  zufrieden      -1  unzufrieden

Bezahlte Reichweite

47. Haben Sie durch den Einsatz bezahlter Werbung die Reichweite für Ihre Streaming-Kanäle schnell und gezielt erhöht?

a  ja, war erfolgreich      b  ja, war nicht erfolgreich      c  nein

Daten zu bezahlter Reichweite

48. Werden Sie weiterhin bezahlte Werbung einsetzen?

a  ja      b  nein      c  vielleicht

Andere digitale Kommunikationsangebote

49. Setzen Sie Chatbots ein?

a  ja      b  nein      c  ist geplant

Daten zu Chatbots

50. Sind Sie zufrieden mit Ihrer Resonanz?

+2  sehr zufrieden      -2  sehr unzufrieden        
 +1  zufrieden      -1  unzufrieden

Anmeldeportale

51. Setzen Sie Anmeldeportale ein?

*Beispiele: eveeno, e-vent, Cvent, Converve, Bizzabo, doo, Aventri, EventManager-Online, eventbrite, lets-meet, amiando by XING EVENTS, vivoio, ...*

a  ja      b  nein      c  ist geplant

Daten zu Anmeldeportale

52. Sind Sie zufrieden mit Ihrem Anmelde-Tool?

+2  sehr zufrieden      -2  sehr unzufrieden        
 +1  zufrieden      -1  unzufrieden

Video-Konferenzsysteme

53. Besitzen Sie Videotelefonie und Videokonferenz-Tools?

Beispiele: zoom, Microsoft Teams, Webex, Google Meet, GoToMeeting, Google Meet, edudip next, Skype, TeamViewer, BigBlueButton,...

a  ja                      b  nein                      c  ist geplant

Daten zu Konferenzsystemen

54. Sind Sie zufrieden mit Ihrem System?

+2  sehr zufrieden                      -2  sehr unzufrieden                        
+1  zufrieden                      -1  unzufrieden

Künstliche Intelligenz (KI)

55. Bieten Sie KI geführte Suche für Dienstleistungen im Rathaus an?

a  ja                      b  nein                      c  ist geplant

Kommentaroptionen

56. Haben Sie im Allgemeinen die Kommentarfunktionen zugelassen?

a  ja                      b  nein

Daten zu Kommentaren

57. Sind Sie im Allgemeinen mit den Kommentaren zufrieden?

+2  sehr zufrieden                      -2  sehr unzufrieden                        
+1  zufrieden                      -1  unzufrieden

58. Haben Sie Kommentare löschen müssen?

a  ja                      b  regelmäßig                      c  einmalig                      d  nein

Ressourcen für digitale Kommunikation

59. Stehen Ihnen genügend Ressourcen an Personal zur Verfügung?

+2  sehr zufrieden                      -2  sehr unzufrieden                        
+1  zufrieden                      -1  unzufrieden

60. Für die digitalen Kommunikationsmöglichkeiten stehen uns ca.

*\*Pflichtangabe*

100% entsprechen einer Vollzeitkraft

\_\_\_\_\_ % Stellenanteile zur Verfügung

61. Stehen Ihnen ausreichend Mittel und Ausstattung zur Verfügung?

Bild-, Film- und Tontechnik mit Bearbeitungs-Tools Beispiele: Canva, adobe pro, VideoPad, Filmora, ...

+2  sehr zufrieden                      -2  sehr unzufrieden                        
+1  zufrieden                      -1  unzufrieden

Herzlichen Dank für Ihre Zeit und Mithilfe.

Die Daten werden anonym und datenschutzkonform für das Benchmarking verarbeitet.

Gerne können Sie die statistischen Daten ab Dezember 2023 unter [Carmen.Venus@ostalbkreis.de](mailto:Carmen.Venus@ostalbkreis.de) für Ihren individuellen Vergleich erfragen.

Mit vielen Grüßen, Carmen Venus

## Grundauswertung Teil 1 der Befragung: digitale Kommunikationsangebote

### 1) Bitte nennen Sie die Postleitzahl\*

Antworten	269
ohne Antwort	0
Minimum	68526
Maximum	89617

### 2) Wie groß ist die Einwohnerzahl?\*

Antworten	269
ohne Antwort	0
Minimum	250
Maximum	129000
Mittelwert	10321,294
Median	34000

### 3) Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in Ihrer kommunalen Verwaltung?\*

Antworten	269
ohne Antwort	0
Minimum	2
Maximum	3500
Mittelwert	146,506
Median	250

### 4) Welche digitalen Kommunikationsangebote nutzen Sie in Ihrer Verwaltung regelmäßig?

Homepage mit Kontaktformular, Informationen, Downloads f	267	(99,63%)
Social Media	176	(65,67%)
Pressemitteilungen in digitaler Form	164	(61,19%)
Bürgerschaftliche Beteiligungsplattformen	44	(16,42%)
Blogs, Microblogging	2	(0,75%)
Streaming, Podcasts, Videocasts	17	(6,34%)
Anmeldeportale	59	(22,01%)
Videokonferenzsysteme	133	(49,63%)
Videoplattformen	33	(12,31%)
Chatbot	3	(1,12%)
Künstliche Intelligenz (KI)	9	(3,36%)
<hr/>		
Nennungen (Mehrfachwahl möglich!)	907	
geantwortet haben	268	
ohne Antwort	1	

### 5) Nutzen Sie Social Media für Ihre Verwaltung?

ja	164	(61,42%)
nein	74	(27,72%)
ist geplant	29	(10,86%)
<hr/>		
Summe	267	
ohne Antwort	2	

### 6) Nutzen Sie facebook?

ja	136	(80,95%)
nicht regelmäßig	8	(4,76%)
nein	24	(14,29%)
<hr/>		

Summe	168
ohne Antwort	101

**7) Wie viele Follower erreichen Sie ungefähr?**

Antworten	117
ohne Antwort	152
Minimum	4
Maximum	50000
Mittelwert	2665,513
Median	2400

**8) Wie viele Besucher erreichen Sie im Durchschnitt pro Veröffentlichung?**

Antworten	92
ohne Antwort	177
Minimum	0
Maximum	20000
Mittelwert	1321,163
Median	300

**9) Sind Sie zufrieden mit Ihrer Resonanz?**

sehr zufrieden	10	(7,63%)
zufrieden	106	(80,92%)
unzufrieden	14	(10,69%)
sehr unzufrieden	1	(0,76%)
<hr/>		
Summe	131	
ohne Antwort	138	
Mittelwert	0,84	
Median	1	

**10) Nutzen Sie Instagram?**

ja	130	(79,75%)
nicht regelmäßig	10	(6,13%)
nein	23	(14,11%)
<hr/>		
Summe	163	
ohne Antwort	106	

**11) Wie viele Follower erreichen Sie ungefähr?**

Antworten	117
ohne Antwort	152
Minimum	1
Maximum	39000
Mittelwert	2065,88
Median	2800

**12) Wie viele Besucher erreichen Sie im Durchschnitt pro Veröffentlichung?**

Antworten	94
ohne Antwort	175
Minimum	0
Maximum	7000
Mittelwert	757,181
Median	3000

**13) Sind Sie zufrieden mit Ihrer Resonanz?**

sehr zufrieden	13	(10,08%)
zufrieden	100	(77,52%)
unzufrieden	15	(11,63%)



sehr unzufrieden	1	(0,78%)
<hr/>		
Summe	129	
ohne Antwort	140	
Mittelwert	0,84	
Median	1	

#### 14) Nutzen Sie TikTok?

ja	2	(1,23%)
nicht regelmäßig	1	(0,61%)
nein	160	(98,16%)
<hr/>		
Summe	163	
ohne Antwort	106	

#### 15) Wie viele User erreichen Sie ungefähr?

Antworten	3
ohne Antwort	266
Minimum	500
Maximum	1900
Mittelwert	1400
Median	1900

#### 16) Sind Sie zufrieden mit Ihrer Resonanz?

sehr zufrieden	1	(33,33%)
zufrieden	1	(33,33%)
unzufrieden	1	(33,33%)
sehr unzufrieden	0	(0,00%)
<hr/>		
Summe	3	
ohne Antwort	266	
Mittelwert	0,67	
Median	1	

#### 17) Nutzen Sie WhatsApp oder WhatsApp Business?

ja	22	(13,50%)
nicht regelmäßig	5	(3,07%)
nein	136	(83,44%)
<hr/>		
Summe	163	
ohne Antwort	106	

#### 18) Wie viele User erreichen Sie ungefähr?

Antworten	14
ohne Antwort	255
Minimum	15
Maximum	1000
Mittelwert	138,929
Median	20

#### 19) Sind Sie zufrieden mit Ihrer Resonanz?

sehr zufrieden	1	(4,35%)
zufrieden	19	(82,61%)
unzufrieden	3	(13,04%)
sehr unzufrieden	0	(0,00%)
<hr/>		
Summe	23	
ohne Antwort	246	

Mittelwert 0,78  
Median 1

## 20) Nutzen Sie X (früher Twitter)?

ja	7	(4,29%)
nicht regelmäßig	3	(1,84%)
nein	153	(93,87%)
<hr/>		
Summe	163	
ohne Antwort	106	

## 21) Wie viele User erreichen Sie ungefähr?

Antworten	6
ohne Antwort	263
Minimum	100
Maximum	5000
Mittelwert	1838,333
Median	500

## 22) Sind Sie zufrieden mit Ihrer Resonanz?

sehr zufrieden	1	(14,29%)
zufrieden	6	(85,71%)
unzufrieden	0	(0,00%)
sehr unzufrieden	0	(0,00%)
<hr/>		
Summe	7	
ohne Antwort	262	
Mittelwert	1,14	
Median	1	

## 23) Nutzen Sie Mastodon?

ja	2	(1,23%)
nicht regelmäßig	3	(1,84%)
nein	111	(68,10%)
ist mir nicht bekannt	47	(28,83%)
<hr/>		
Summe	163	
ohne Antwort	106	

## 24) Wie viele Nutzer erreichen Sie ungefähr?

Antworten	2
ohne Antwort	267
Minimum	10
Maximum	100
Mittelwert	55
Median	100

## 25) Sind Sie zufrieden mit Ihrer Resonanz?

sehr zufrieden	0	(0,00%)
zufrieden	0	(0,00%)
unzufrieden	1	(33,33%)
sehr unzufrieden	2	(66,67%)
<hr/>		
Summe	3	
ohne Antwort	266	
Mittelwert	-1,67	
Median	-2	

**26) Nutzen Sie LinkedIn?**

ja	26	(16,05%)
nicht regelmäßig	5	(3,09%)
nein	131	(80,86%)
<hr/>		
Summe	162	
ohne Antwort	107	

**27) Wie viele Nutzer erreichen Sie ungefähr?**

Antworten	22
ohne Antwort	247
Minimum	1
Maximum	850
Mittelwert	168,364
Median	230

**28) Sind Sie zufrieden mit Ihrer Resonanz?**

sehr zufrieden	1	(3,85%)
zufrieden	13	(50,00%)
unzufrieden	11	(42,31%)
sehr unzufrieden	1	(3,85%)
<hr/>		
Summe	26	
ohne Antwort	243	
Mittelwert	0,08	
Median	1	

**29) Haben Sie durch Einsatz bezahlter Werbung die Reichweite auf Social Media schnell und gezielt erhöht?**

ja, war nicht erfolgreich	4	(2,56%)
ja, war erfolgreich	35	(22,44%)
nein	117	(75,00%)
<hr/>		
Summe	156	
ohne Antwort	113	

**30) Werden Sie weiterhin bezahlte Werbung einsetzen?**

ja	21	(50,00%)
nein	2	(4,76%)
vielleicht	19	(45,24%)
<hr/>		
Summe	42	
ohne Antwort	227	

**31) Sind Social Media in das PR-Konzept eingebunden?**

ja	98	(60,49%)
nein	43	(26,54%)
ist geplant	21	(12,96%)
<hr/>		
Summe	162	
ohne Antwort	107	

**32) Zielgruppen erschließen**

sehr wichtig	91	(57,23%)
wichtig	58	(36,48%)
eher unwichtig	10	(6,29%)
<hr/>		
Summe	159	

ohne Antwort	110
Mittelwert	1,49
Median	1

### 33) Transparenz und Vertrauen schaffen

sehr wichtig	96	(60,38%)
wichtig	58	(36,48%)
eher unwichtig	5	(3,14%)
<hr/>		
Summe	159	
ohne Antwort	110	
Mittelwert	1,43	
Median	1	

### 34) Interaktion ermöglichen

sehr wichtig	44	(28,39%)
wichtig	75	(48,39%)
eher unwichtig	36	(23,23%)
<hr/>		
Summe	155	
ohne Antwort	114	
Mittelwert	1,95	
Median	2	

### 35) Datenschutz, rechtliche Rahmenbedingungen

sehr wichtig	42	(26,25%)
wichtig	83	(51,88%)
eher unwichtig	35	(21,88%)
<hr/>		
Summe	160	
ohne Antwort	109	
Mittelwert	2,04	
Median	2	

### 36) Auswertung und Anpassung der Reichweite

sehr wichtig	29	(18,24%)
wichtig	92	(57,86%)
eher unwichtig	38	(23,90%)
<hr/>		
Summe	159	
ohne Antwort	110	
Mittelwert	1,94	
Median	2	

### 37) Erstellen Sie Podcasts, Videocasts?

ja	15	(5,81%)
nein	230	(89,15%)
ist geplant	13	(5,04%)
<hr/>		
Summe	258	
ohne Antwort	11	

### 38) Wie viele Aufrufe haben Sie durchschnittlich?

Antworten	12
ohne Antwort	257
Minimum	0
Maximum	2000
Mittelwert	729,167

Median 2000

**39) Sind Sie zufrieden mit Ihrer Resonanz?**

sehr zufrieden	1	(5,88%)
zufrieden	14	(82,35%)
unzufrieden	2	(11,76%)
sehr unzufrieden	0	(0,00%)
<hr/>		
Summe	17	
ohne Antwort	252	
Mittelwert	0,82	
Median	1	

**40) Nutzen Sie Youtube?**

ja	78	(29,43%)
nein	184	(69,43%)
ist geplant	3	(1,13%)
<hr/>		
Summe	265	
ohne Antwort	4	

**41) Wie viele Abonnenten haben Sie?**

Antworten	63	
ohne Antwort	206	
Minimum	0	
Maximum	2000	
Mittelwert	172,508	
Median	39	

**42) Wie viele Aufrufe haben Sie durchschnittlich pro Video?**

Antworten	53	
ohne Antwort	216	
Minimum	1	
Maximum	3500	
Mittelwert	558,736	
Median	300	

**43) Sind Sie zufrieden mit Ihrer Resonanz?**

sehr zufrieden	4	(5,48%)
zufrieden	53	(72,60%)
unzufrieden	15	(20,55%)
sehr unzufrieden	1	(1,37%)
<hr/>		
Summe	73	
ohne Antwort	196	
Mittelwert	0,6	
Median	1	

**44) Nutzen Sie Livestreamingdienste oder Plattformen für Übertragungen von Veranstaltungen?**

ja	38	(14,34%)
nein	219	(82,64%)
ist geplant	8	(3,02%)
<hr/>		
Summe	265	
ohne Antwort	4	

**45) Wie viele Aufrufe erreichen Sie ungefähr?**

Antworten	20
ohne Antwort	249
Minimum	10
Maximum	2500
Mittelwert	474,3
Median	25

**46) Sind Sie zufrieden mit Ihrer Resonanz?**

sehr zufrieden	2	(6,90%)
zufrieden	25	(86,21%)
unzufrieden	2	(6,90%)
sehr unzufrieden	0	(0,00%)
<hr/>		
Summe	29	
ohne Antwort	240	
Mittelwert	0,93	
Median	1	

**47) Haben Sie durch den Einsatz bezahlter Werbung die Reichweite für Ihre Streaming-Kanäle schnell und gezielt erhöht?**

ja, war erfolgreich	5	(1,99%)
ja, war nicht erfolgreich	0	(0,00%)
nein	246	(98,01%)
<hr/>		
Summe	251	
ohne Antwort	18	

**48) Werden Sie weiterhin bezahlte Werbung einsetzen?**

ja	4	(57,14%)
nein	1	(14,29%)
vielleicht	2	(28,57%)
<hr/>		
Summe	7	
ohne Antwort	262	

**49) Setzen Sie Chatbots ein?**

ja	4	(1,52%)
nein	243	(92,05%)
ist geplant	17	(6,44%)
<hr/>		
Summe	264	
ohne Antwort	5	

**50) Sind Sie zufrieden mit Ihrer Resonanz?**

sehr zufrieden	0	(0,00%)
zufrieden	4	(100,00%)
unzufrieden	0	(0,00%)
sehr unzufrieden	0	(0,00%)
<hr/>		
Summe	4	
ohne Antwort	265	
Mittelwert	1	
Median	1	

**51) Setzen Sie Anmeldeportale ein?**

ja	38	(14,39%)
nein	209	(79,17%)
ist geplant	17	(6,44%)

Summe	264
ohne Antwort	5

**52) Sind Sie zufrieden mit Ihrem Anmelde-Tool?**

sehr zufrieden	6	(16,67%)
zufrieden	28	(77,78%)
unzufrieden	2	(5,56%)
sehr unzufrieden	0	(0,00%)

Summe	36
ohne Antwort	233
Mittelwert	1,06
Median	1

**53) Besitzen Sie Videotelefonie und Videokonferenz-Tools?**

ja	223	(84,47%)
nein	37	(14,02%)
ist geplant	4	(1,52%)

Summe	264
ohne Antwort	5

**54) Sind Sie zufrieden mit Ihrem System?**

sehr zufrieden	44	(19,73%)
zufrieden	174	(78,03%)
unzufrieden	4	(1,79%)
sehr unzufrieden	1	(0,45%)

Summe	223
ohne Antwort	46
Mittelwert	1,15
Median	1

**55) Bieten Sie KI geführte Suche für Dienstleistungen im Rathaus an?**

ja	5	(2,25%)
nein	200	(90,09%)
ist geplant	17	(7,66%)

Summe	222
ohne Antwort	47

**56) Haben Sie im Allgemeinen die Kommentarfunktionen zugelassen?**

ja	125	(49,02%)
nein	130	(50,98%)

Summe	255
ohne Antwort	14

**57) Sind Sie im Allgemeinen mit den Kommentaren zufrieden?**

sehr zufrieden	11	(8,73%)
zufrieden	102	(80,95%)
unzufrieden	13	(10,32%)
sehr unzufrieden	0	(0,00%)

Summe	126
ohne Antwort	143
Mittelwert	0,88

Median 1

**58) Haben Sie Kommentare löschen müssen?**

ja	27	(21,60%)
regelmäßig	11	(8,80%)
einmalig	36	(28,80%)
nein	51	(40,80%)
<hr/>		
Summe	125	
ohne Antwort	144	

**59) Stehen Ihnen genügend Ressourcen an Personal zur Verfügung?**

sehr zufrieden	7	(2,63%)
zufrieden	95	(35,71%)
unzufrieden	131	(49,25%)
sehr unzufrieden	33	(12,41%)
<hr/>		
Summe	266	
ohne Antwort	3	
Mittelwert	-0,33	
Median	-1	

**60) Für die digitalen Kommunikationsmöglichkeiten stehen uns ca.**

Antworten	269
ohne Antwort	0
Minimum	1
Maximum	500
Mittelwert	25,32
Median	20

**61) Stehen Ihnen ausreichend Mittel und Ausstattung zur Verfügung?**

sehr zufrieden	22	(8,33%)
zufrieden	128	(48,48%)
unzufrieden	91	(34,47%)
sehr unzufrieden	23	(8,71%)
<hr/>		
Summe	264	
ohne Antwort	5	
Mittelwert	0,13	
Median	1	



# Anlage 3

Nr	Postleitzahl	Einwohner, Zc	MA VW, Zahl	digitale Komr	SM, Sprung	facebook, Spr	facebook User	facebook Bes.	facebook Resc	Instagram, Sp	Instagram foll.	Instagram Bes
1	74159	2500	12	AB	a		1000	10		1 a	440	30
2	73433	5000	30	ABC	a		2000			1 a	1100	
3	73432	3200	10	A	b							
4	72250	24000	450	ABCDHK	a	a	3500	1800		1 a	4000	2500
5	74679	2025	3	A	b							
6	88639	2700	8	ABG	a	a	500	50		1 a	896	200
7	88271	5000	20	AD	b							
8	88271	5000	20	AD	b							
9	88361	530	2	AH	b							
10	75249	3040	9	AH	b							
11	68782	14300	60	ABC	a	a	150	100		-1 a	100	50
12	79588	8838	30	AC	c							
13	72175	6200	25	ABCG	a	a	300	50		1 c		
14	73660	9100	32	AC	b							
15	71159	3700	11	ACH	b							
16	71282	8100	35	ABCFHI	a	a	1500	1500		1 a	1650	870
17	79589	9999	240	ABCH	a	a	100	148		-1 c		
18	74915	5700	25	ACH	b							
19	78532	38000	900	ABCDGH	a	a	4600	50		1 a	6700	200
20	74912	6000	24	ACH	c							
21	89168	4850	13	A	b							
22	75392	3300	15	AB	a	a	580	700		1 c		
23	74639	1800	8	AH	b							
24	74232	5000	24	ABCHK	a	a	500	250		1 a	500	250
25	75217	10500	38	ABCJ	a	c					1170	380
26	88212	51000	800	ABCGHI	a	a	15000	5000		1 a	20000	7000
27	73207	15000	380	ABCDFGHI	a	a	1000	200		2 a	300	50
28	71157	3600	12	AHI	b							
29	74653	5463	16	AGH	b							
30	72510	4870	51	A	b							
31	74223	7428	22	A	b							
32	79771	7700	30	ABH	a	c				a	423	
33	79227	6700	130	AB	a	a	400	800		1 a	930	900
34	73770	11200	40	ACDGH	b							
35	71577	2500	10	ABCH	a	a	400			1 c		
36	74248	2713	8	ABCGHK	a	c				a	800	400
37	76549	5200	25	ACH	b							
38	75248	3500	12	A	b							
39	71134	9300	30	AC	c							
40	77773	1900	9	ABC	a	a	350	100		1 a	200	150
41	73779	6980	35	ABH	a	c				a	1217	90
42	88633	3200	9	ABC	c							
43	72297	2300	11	ABC	c							
44	79400	8500	30	ABC	a	a	423	1216		1 a	800	550
45	72178	6298	20	ABC	a	a				1 a		
46	78564	3600	9	ACDGH	b							
47	74821	23000	250	ABCDH	a	a	1000	17000		1 a	1350	800
48	74644	2500	12	AB	a	a	1000	10		1 a	440	30
49	88696	4600	14	ABCGH	a	a	125	89		1 a	446	341
50	78354	2100	50	ABGHK	a	a	800	1000		-1 a	800	1000
51	88377	800	2	AG	b							
52	88090	6000	35	ABC	a	a	960	400		1 a	927	600
53	71522	38000	800	ABC	a	a	3540	1500		-1 a	2820	1000
54	88367	4300	16	AH	b							
55	74838	4650	15	AB	a	a	1000	1000		1 a	1000	1500
56	79736	3958	10	AG	b							
57	74855	5100	30	ABCG	c							
58	79868	1800	50	AC	c							
59	78583	1400	3	AC	b							
60	75050	5500	15	ACDGH	c							
61	74427	3000	9	A	b							
62	77963	7200	80	ABC	a	a				1 a		
63	71570	4350	85	ABC	a	a	100	50		-1 c		
64	75446	7000	35	AB	a	c					200	150
65	74219	1500	6	ABCHK	b							
66	78523	5000	30	ABC	a	a	2000			1 a	1100	
67	88356	7000	100	AB	a	a				1 a		
68	75391	3700	15	ABI	a	c					170	200
69	73266	3500	10	ADGH	b							
70	88287	3200	12	ACGH	b							
71	76571	30000	250	ABCDFGH	a	a	15000	2500		1 a	15000	3000
72	74424	3100	12	ACH	b							
73	74679	2000	3	A	b							
74	77797	3300	75	ABCHI	a	a	500	50		2 c		
75	79725	9300	40	ABCH	a	c					500	600
76	77960	4950	28	ABCH	a	b	450			1 c		
77	75447	2813	13	ACGH	b							
78	79594	2500	10	A	b							
79	74532	7000	20	ABH	a	a	100	50		-1 a	150	60
80	75059	1900	10	ABCH	a	c				a	270	260
81	79379	19500	300	ABCGHI	a	a	1500	1500		-1 a	1500	1500
82	69436	2900	11	ABCHI	a	a	1000	500		1 c		
83	74864	2750	7	ACD	b							
84	75378	9700	170	AGH	b							
85	78343	33000	430	ABCDGI	a	a	2389			1 c		
86	89150	12000	44	ABCGH	a	b				b		
87	71296	5400	130	ABCI	a	a	530	100		1 a	670	100
88	79787	8027	30	AB	a	a	500	300		-1 a	250	100
89	89198	2230	6	AB	a	a	800	300		2 a	700	300
90	78267	2400	9	A	c							
91	74172	26500	300	ABCDGHI	a	a	2711			1 a	2981	
92	72144	6300	30	AC	b							
93	73084	8200	42	ABCDH	a	a	1000	450		1 a	1070	800
94	88499	2150	8	A	b							
95	72393	12200	180	ABCFH	a	a	500	300		1 a	800	500
96	73488	1800	7	ABC	a	a	1000	800		2 a	1000	800
97	73333	4600	16	AH	b							
98	79426	4500	14	AB	a	a		300		1 c		
99	74339	3360	12	ABH	a	a				-1 b		
100	71254	25000	600	ABCDHI	a	a	1000	100		1 a	2000	200

Urliste  
Untersuchung der digitalen Kommunikationsangebote der Gemeinden in BW

101	73326	5300	80 ABC	b						
102	73033	60000	1300 ABC	a	a	16000	4000	2 a	8000	2000
103	73450	8000	190 ABCFHI	a	a	1400	5600	2 a	1400	1600
104	88273	5037	19 A	c						
105	69234	9200	25 ABCH	a	a	1146		1 a	822	
106	88447	5330	15 AGH	c						
107	72108	44500	605 ABCDGH	a	a	1972		1 a	2846	
108	70806	34000	750 ABCHI	a	a	2560	1500	1 a	1122	1000
109	72221	6024	25 ABC	a	b			b		
110	89614	2400	7 AB	a	c			b		
111	72654	6500	25 ABDH	a	c			c		
112	88527	2433	11 ACH	b						
113	74376	4980	17 ABH	a	c			a	220	
114	89617	850	2 A	b						
115	68723	21000	200 ABC	a	a	6000		1 a	1000	
116	73728	95000	2500 ABCDFGH	a	a	22000	200	1 a	12000	200
117	88416	2182	8 ACHI	c						
118	88454	2500	12 AB	a	c			a	300	250
119	73565	3400	10 ABCDEGHK	a	a	650	500	1 a	150	100
120	72539	1516	8 ABC	a	a			1 a		
121	88527	2433	11 ACH	b						
122	88662	23098	400 ABCDH	a	a			a	110	
123	73102	1950	5 A	b						
124	88437	4700	70 AB	a	a	200		a	650	
125	88444	4500	15 ADH	b						
126	72336	35000	800 ABCF	a	c			a	4000	2000
127	69181	28000	250 ABC	a	a			a		
128	76470	5176	20 AH	c						
129	79336	11000	300 ABCH	a	a	4400	1200	1 a	2000	500
130	79206	16000	360 ABCH	a	a			1 a		
131	73117	3200	10 A	a	b	30		1 b		
132	71576	3750	15 ACH	b						
133	79733	4500	18 ABG	a	a	500	60	1 a	300	172
134	88085	7942	70 ABC	a	b			1 b		
135	74321	44000	470 ABCDGH	a	a	13170	5000	2 a	9400	3500
136	78086	5200	26 ABH	a	a	559		1 a	535	
137	71101	11000	260 ABCH	a	a	678		1 a	978	
138	73460	6200	22 ACH	c						
139	88427	9126	42 ABCH	c						
140	72535	2999	13 ABC	b						
141	69168	27000	350 ABCH	a	a	3680	2500	1 c		
142	73342	3740	70 BD	a	a	594		1 a	1200	
143	71263	19200	415 ABCI	a	a	1577	1159	1 a	2308	1232
144	74348	12000	250 ABCH	a	a	1500	500	1 b		
145	79692	2850	20 A	b						
146	76327	18600	300 ABCDGH	a	c			c		
147	74930	2600	10 ABH							
148	71686	26500	200 ABCDH	a	a	2266	1600	1 a	2054	905
149	74564	36000	850 ABCGHI	a	a	6000	700	1 a	1500	500
150	88709	6200	187 ABCDGH	a	a			1 a		
151	74749	2060	9 ABC	a	a			1 c		
152	73457	6400	25 ABC	a	a			1 c		
153	71543	6800	25 AC	c						
154	79232	9300	27 ABCH	b						
155	71272	18500	450 ABCD	a	a	6000	1000	1 a	2000	1000
156	72364	1510	6 A	b						
157	74392	2614	11 ABCGH	a	a	250	150	1 a	400	200
158	74199	8600	32 ABCH	a	a	100	100	1 a	100	100
159	73630	14000	65 AB	a	c			a	173	80
160	88079	8829	200 ABCD	a	a	2000	1470	1 a	4511	300
161	88263	5700	17 AB	a	c			a	850	300
162	88260	6700	110 ABCHJ	a	b	4	10	1 a	600	400
163	77740	2736	15 AGH	b						
164	69151	13500	200 ABC	a	a	3000	100	1 a	1000	20
165	79541	31000	600 ABCDI	a	a	120	100	1 c		
166	71263	19469	454 ABCGHIK	a	a	1580	1000	1 a	2315	1500
167	75417	26800	150 ABCH	a	a	2260	418	1 a	255	43
168	75031	22000	520 ABC	a	a	1250	817	1 a	2100	900
169	77883	3200	12 ABCFH	a	c			c		
170	68526	12800	250 ABCFGH	a	c			a	1300	600
171	76337	13799	60 ABCH	a	c			a	1650	60
172	77839	5052	18 ACH	b						
173	78359	3660	75 A	b						
174	78586	1946	4 ABCD	c						
175	71134	9400	35 ACH	b						
176	79353	4600	18 ABC	a	a	1000	800	1 a	440	50
177	72285	7200	23 ADGH	c						
178	72285	7200	23 ADGH	c						
179	69412	15000	70 ABCH	a	a	800	2000	1 a	1000	2000
180	75378	5300	17 ABG	a	a	100	500	-1 a		
181	78532	37000	900 ABCDFGHI	a	a	4600		1 a	6800	
182	79686	1186	8							
183	68542	12000	50 ABH	a	a	1730	300	1 a	82	
184	79183	22000	450 ABCFG	a	a	5000	4000	1 c		
185	74749	2100	8 ABC	a	a	260	300	1 a	180	160
186	79733	4300	17 ABC	a	c			a	278	0
187	76476	2970	10 ABH	a	a	1200	600	1 c		
188	73110	2200	7 AH	c						
189	75884	3200	10 A	b						
190	72160	26000	500 ABDFGHI	a	a	2125	550	1 a	2579	550
191	73061	15550	250 ABCH	a	a	1000	300	1 b		
192	73340	4200	13 AC	c						
193	71560	5400	70 ACHI	b						
194	72479	2500	8 AHI	b						
195	75217	10500	38 ABJ	a	c			a	1200	380
196	74934	2100	9 AB	a	a	4391	991	1 c		
197	77855	26500	400 ABCFGHI	a	a	900		a	2800	100
198	88099	8700	200 ABCDI	a	a			1 a		
199	89561	4445	22 A	c						
200	79777	5000	20 AB	a	b	425	80	1 a	80	430
201	88094	5082	15 ACDH	c						

Urliste  
Untersuchung der digitalen Kommunikationsangebote der Gemeinden in BW

202	79271	2706	7 AC	b								
203	88422	539	2 AC	b								
204	72367	600	2 A	c								
205	74549	2400	9 A	b								
206	89179	2500	10 AC	c								
207	78564	3700	20 AC	b								
208	77971	14000	250 ABC	a	a	1000			-1 a	1000		
209	69231	8900	35 AB	a	a	1231	32		1 a	855	711	
210	68789	14000	180 AH	c								
211	71737	4100	11 ACGH	b								
212	74252	3700	10 ABF	a	a	700			1 c			
213	88524	3700	17 ABG	a	c				a			
214	79736	3958	11 AG	b								
215	74405	12500	130 ABCFH	a	a	2500	1000		1 a	500	150	
216	89129	15700	50 ABCFHI	a	a	1724			2 a	2761		
217	76448	12677	250 ABC	a	a	471			1 a	839		
218	77784	250	10 AB	b	a							
219	74385	6500	200 ABCH	a	a	1148	550		1 a	788	349	
220	79261	4706	16 AB	a	a	600			2 a	1200		
221	72793	19500	80 ABCH	a	a	1100	500		1 a	1700	1000	
222	72116	20900	530 ABCH	a	a	1234	500		-1 a	2444	900	
223	79256	3112	11 A	c								
224	74834	5890	20 AB	b								
225	73101	1330	5 ABCGH	a	a	300			1 a	463	50	
226	76287	21000	280 ABCD	a	a	800	150		1 a	800	150	
227	74731	11780	130 ABCGHI	a	a	2764	1200		1 a	1599	800	
228	89073	129000	3500 ABCDF	a	a	50000	20000		1 a	39000	6000	
229	68623	6500	30 ABCD	a	a	1200			2 a	1200		
230	88471	25000	600 ABCG	a	a	9000	3000		1 b	1	1	
231	78176	10200	45 ABH	a	a	2573	3326		1 a	1567	48	
232	72525	15000	377 ABCH	a	a	2152	1000		1 a	2583	1000	
233	74722	18500	120 ABC	a	a				1 a			
234	76477	3400	12 ACGHI	b								
235	72644	5700	17 A	b								
236	74232	5012	24 ABCH	a	a	110	15		1 a	332	20	
237	78570	3600	11 AB	a	a	904			1 c			
238	88457	4019	110 A	b								
239	79713	18000	250 ACGH	b	a							
240	77815	30000	600 ABCGH	a	a	4210	1000		1 a	5351	3000	
241	88212	51000	800 ABCDEGHIK	a	a	15000			1 a	4800		
242	74939	2298	7 A	b								
243	88480	5100	17 A	c								
244	73479	25000	614 ABCG	a	a				-1 b			
245	88339	20000	250 ABCDHK	a	a				1			
246	74722	18200	250 ABCGH	a	a	3000	6000		1 a	2600	2400	
247	74199	8000	30 ABCH	a	a				1 a			
248	88090	6600	35 ABC	a	a	963	1900		1 a	930	2000	
249	71711	6800	20 AC	b								
250	76479	3200	12 ABC	a	c				a	405	350	
251	75397	2930	9 A	b								
252	77746	7200	40 AGH	b								
253	89134	17000	350 ABGH	a	a	225	20		-1 a	495	50	
254	88356	7000	25 AB	a	a				a			
255	71144	6390	170 ABCH	a	a		20		-2 a	552	10	
256	72290	7500	50 ABCH	a	a	898	300		1 a	1027	400	
257	72401	11090	230 AB	a	a	650	50		1 a	650	50	
258	76547	11400	200 ABCGH	a	a	1000			1 a	800		
259	70771	40638	979 ABC	a	b				a			
260	73655	9600	42 ADH	c								
261	77736	8200	150 ABH	a	a	200	50		1 a	300	70	
262	74653	5467	15 AH	b								
263	74936	1700	21 ABH	b	a							
264	88605	2600	40 ABCH	a	c				a	620	370	
265	72555	23000	600 ABCD	a	a	2400	0		1 a	36		
266	71404	11000	47 AB	a	a	1578	556		1 a	552	703	
267	73466	4815	15 AC	b	a							
268	89165	7000	29 ABCH	a	a	1445			c			
269	74679	2025	3 A	b								

Urliste  
 Untersuchung der digitalen Kommunikationsangebote der Gemeinden in BW

Insta Resonanz	TikTok, Sprung	tiktok User, Zc	tiktok Resonanz	WhatsApp, Sp	WhatsApp use	WhatsApp Res	X, Sprung	X Nutzer, Zahl	X Resonanz, S	Mastodon, Sp	Mastodon use	Mastodon Res
1 c				c			c					d
1 c				a			-1 c					c
				c			c					c
1 c				a		90	1 c					c
				c			c					d
-1 c				c			c					c
				c			c					c
1 c				a		20	1 a	470		1 c		c
c				c			c					c
1 a	1800		1 c				a					c
				c			c					d
1 c				a		50	1 c					c
1 c				c			c					c
1 c				c			c					c
2 c				a		20	1 a	100		2 c		c
				c			c					c
1 c				c			c					d
1 c				c			c					c
				c			c					c
1 c				a		100	-1 c					c
				c			c					c
1 c				c			c					d
1 c				c			c					c
				c			c					c
1 c				a			1 c					c
1 c				c			c					d
1 c				c			c					d
-1 c				c			c					d
				c			c					d
1 c				c			c					d
1 c				c			c					c
				c			c					c
1 c				a			-1 c					c
1 c				c			c					d
1 c				c			c					d
				c			a	500		1 c		c
				a		50	1 c					c
-1 c				c			c					c
c				c			c					c
				c			c					d
1 c				c			c					c
1 c				c			c					c
-1 c				c			c					c
c				c			c					d
				c			c					c
1 c				c			c					c
-1 c				c			c					d
2 c				c			c					c
				c			c					c
1 c				a		1000	1 c					c
2 c				c			c					d
				c			c					c
-1 c				c			c					d
1 c				c			c					c

Urliste  
 Untersuchung der digitalen Kommunikationsangebote der Gemeinden in BW

-1 c	c		c		c
1 c	c		c		d
1 c	a		c		c
1 c	c		c		c
1 c	c		c		c
c	c		c		d
1 c	c		c		c
c	c		c		c
1 c	c		c		c
1 c	c		c		c
1 c	c		a	4000	1 c
1 c	c		a		c
1 c	c		c		c
-1 c	a	100	1 c		c
1 c	a		1 c		c
c	c		c		c
1 c	c		c		c
1 c	c		c		c
c	c		b		c
-1 c	c		c		c
1 c	c		c		d
e	b		c		d
1 c	c		c		c
1 c	c		c		c
2 c	c		a	960	1 c
1 c	c		c		c
1 c	c		c		d
c	c		c		c
1 c	b		1 c		d
1 c	c		c		c
1 c	c		c		c
1 c	c		c		c
1 c	b		1 c		d
c	c		c		d
c	c		c		d
1 c	c		c		c
1 c	c		c		c
1 c	c		c		c
1 c	c		c		c
1 c	c		c		c
c	c		c		c
1 c	c		c		d
-1 c	c		c		c
-1 c	c		c		c
1 c	c		c		c
c	c		c		d
2 a	2 c	1900	c		c
c	b		c		c
c	c		c		c
1 c	a	20	1 c		d
1 c	c		c		c
c	c		c		c
1 c	c		c		d
1 c	c		c		c
1 c	c		c		d
c	c		c		c
1 c	b		c		c
1 c	c		c		c
1 c	c		c		c

-1 c		c		c		c			
1 c		c		c		c			
c		c		c		c			
c		c		c		d			
-1 c		c		c		c			
2 c		c		c		c			
1 c		c		c		d			
1 c		c		c		c			
2 c		a		1 c		d			
2 c		c		c		c			
1 c		c		c		c			
1 c		a	240	2 c		c			
1 c		c		c		c			
1 c		c		b		b			
1 b	500	-1 c		a	5000	1 b	100	-1	
2 c		c		c		c			
-1 c		c		c		a	10	-2	
1 c		c		c		c			
1 c		c		c		c			
1 c		a		1 c		c			
		c	15	c		c			
1 c		c		c		c			
1 c		c		c		c			
-1 c		c		c		d			
1 c		a		1 c		c			
1 c		c		c		c			
1 c		c		c		d			
2 c		c		c		c			
1 c		c		c		d			
c		c		c		c			
-2 c		c		c		c			
1 c		c		c		c			
1 c		c		c		d			
1 c		c		c		c			
e		c		c		c			
1 c		c		c		d			
1 c		a	40	1 c		d			
1 c		a	100	1 c		c			
1 c		c		c		d			
e		c		c		c			

Urliste  
 Untersuchung der digitalen Kommunikationsangebote der Gemeinden in BW

LinkedIn, Spru user	LinkedIn, Zufriedenheit	bezahlte Wert	bezahlte Wert	SM in PR Konz	Prio SM, Scale	Prio SM, Scale	Prio SM, Scale	Prio SM, Scale	Podcast, Spru	Podcast user, ,
c		c		b	2	2	2	2	2	b
c		c		a	1	1	1	3	3	b
c		b	c	a	3	1	1	3	2	b
c		c		b	1	2	2	3	2	b
c		c		a	1	2	2	1	1	a
c		c		a	1	1	1	2	2	b
a	10	-1	c	a	1	1	1	2	1	a
c		c		b	1	1	2	2	1	b
c		b	a	b	2	3	2	1	3	a
c		c		a	2	2	1	2	2	b
a	50	b	a	c	1	1	3	2	2	b
c		c		a	3	2	3	3	2	b
a	110	-1	b	a	1	1	2	1	2	b
a	100	2	b	a	1	1	1	3	2	b
c		c		b	2	2	3	1	2	b
c		b	a	b	1	1	2	1	3	b
c		c		b	2	2	3	2	2	b
c		c		a	2	2	3	2	2	b
c		c		a	1	1	2	1	2	b
c		c		b	2	1	3	2	1	b
c		c		b	2	2	3	2	2	b
c		b	c	a	1	1	2	2	1	b
c		c		a	2	1	1	2	2	b
c		c		b	2	2	2	2	2	b
c		c		a	3	2	2	1	2	b
a		-1	c	b	1	1	2	3	2	c
c		c		a	3	1	2	3	1	b
c		c		a	1	2	2	1	1	b
c		c		a	1	2	1	2	2	b
c		c		b	1	1	2	2	2	b
c		c		c	2	2	2	2	3	b
c		c		c	1	1	1	3	3	a
c		b	a	a	1	2	1	2	1	b
c		c		a	1	1	1	1	3	b
c		c		a	2	2	2	2	2	b
c		b	a	a	1	2	3	2	2	b
c		c		c	1	1	1	2	2	c
c		a	b	b	2	3	1	2	1	b
c		c		a	1	2	3	2	2	a
c		c		c	1	2	2	2	1	c
c		c		c	2	1	1	3	3	b
c		c		a	1	1	1	3	3	a
c		c		b	1	2	3	1	1	b
c		a	c	a	1	1	2	3	2	b
c		b	a	a	1	1	3	1	2	b
a	179	1	c	c	2	1	1	2	3	b
a	54	1	c	a	1	2	2	2	2	b
c		c		a	1	1	2	2	2	a
c		c		c	1	1	1	1	1	b
c		c		a	1	1	2	3	2	b
c		c		b	2	2	3	1	1	b
c		c		a	1	1	2	2	2	b

Urliste  
 Untersuchung der digitalen Kommunikationsangebote der Gemeinden in BW

c		c		a	2	1	1	1	b	
c		b	a	a	1	1	2	2	1 b	
									3 c	
c		c		a	1	1	2	2	b	
									2 b	
c		c		a	2	2	3	2	b	
c		b	a	a	1	1	2	2	1 b	
c		c		c	1	1	1	1	3 b	
c		c		b	1	3	3	1	2 b	
c		c		a	2	1	1	3	1 b	
									2 b	
c		c		c	1	2	3	1	2 b	
									b	
a	34	-1 c		a	1	1	2	2	2 c	
a	300	1 c		a	1	1	1	3	3 c	
									b	
c		c		b	1	2	2	2	2 b	
a	850	1 c		b	1	2	2	1	2 b	
c		c		a	2	2	2	1	2 b	
c		c		c	2	1	3	3	2 b	
									b	
c		c		b	1	2	3	2	2 b	
									b	
c		c		a	2	1	2	2	2 b	
c		c		a	2	1	1	2	1 b	
									b	
a	50	-2 b	c	a	2	1	2	1	1 b	
c		c		a	1	1	1	3	2 a	500
c		c		b	2	2	3	3	2 b	
									b	
c		b	c	c	1	1	1	3	2 b	
c		c		b	2	2	2	2	b	
c		b	a	a	1	1	1	2	2 b	
c		c		a	2	2	2	2	2 b	
c		c		a	3	1	2	2	1 b	
									b	
									b	
c		c		a	3	2	3	1	1 b	
c		c		a	1	1	1	2	3 b	
c		c		a	1	1	2	1	1 a	2000
c		b	a	a	1	1	3	3	2 b	
									b	
c		c		a	1	2	2	3	2 b	
a	608	1 b	c	b	1	1	2	3	3 b	
a	300	-1 b	a	a	1	1	2	2	2 a	1500
c		c		c	1	2	2	2	2 c	
c		c		b	1	1	1	3	3 b	
c		b	a	a	1	1	2	3	2 b	
									b	
c		c		a	1	1	1	1	2 b	
									b	
a	50	-1 b	a	a	1	1	1	3	3 b	
a	100	1 a	c	b	2	2	2	2	2 b	
c		c		a	2	2	3	2	2 b	
c		c		b	2	2	3	2	3 b	
c		c		c	2	3	3	3	3 b	
c		b	a	a	2	1	2	1	2 b	
									b	
c		c		a	1	1	2	1	1 c	
a	230	1 c		b	2	2	2	2	2 b	
c		c		a	2	1	2	2	1 b	
c		c		c	2	1	2	2	3 b	
c		c		b	1	1	2	3	1 b	
c		c		b	2	2	3	2	1 b	
c		c		b	2	2	2	2	2 b	
b	1	-1 c		b	2	1	2	3	3 b	
									b	
									b	
									b	
c		c		a	1	1	1	2	2 b	
c		c		a	2	1	2	2	2 b	
c		b	a	a	1	1	2	1	2 a	2000
c		c		a	1	1	2	2	2 b	
a		b	c	a	1	2	3	3	2 b	
c		c	b	c	2	3	3	1	1 b	
c		c		b	1	1	3	2	2 b	
c		c		a	1	1	2	3	2 c	
									b	
c		c		a	2	1	1	3	2 b	
c		b	c	a	2	2	2	1	2 b	
									b	
c		a	c	c	2	2	3	2	b	
c		c		b	3	1	1	2	2 b	
a	33	1 c		b	2	2	2	3	3 b	
c		c		b	2	2	2	2	2 b	
									b	
c		c		b	1	1	2	3	1 b	
									b	





Urliste  
 Untersuchung der digitalen Kommunikationsangebote der Gemeinden in BW

Podcast	Reson	Youtube, Spru Abo	Youtube, Aufrufe	Youtul youtube	zufrie Livestreaming	streaming use	streaming zufr	bezahlte Wert	Mittel bezahl	Chatbot, Spru zufrieden	chat	Anmeldeporta
a		45	400	1	b			c		b		b
b					b			c		b		b
b					b			c		b		b
b					b			a	c	b		b
b					b			c		b		b
b					b			c		b		b
b					b			c		b		b
b					b			c		b		b
b					b			c		b		b
-1	a	20	120	-1	c			c		b		b
b					b			c		b		b
b					c			c		b		a
b					a		400	2	c	b		a
b					b			c		b		b
1	a	180	80	1	a		10	-1	c	b		b
b					b			c		b		b
b					b			c		b		b
1	a	460	500	1	b			c		c		a
b					b			c		b		b
b					b			c		b		b
b					b			c		b		b
a		25	50	1	a		1500	1	c	b		c
b					b			c		a		1
a		650	600	-1	b			c		b		b
a		50	300	2	b			a	a	b		b
a		4	600	1	b			c		b		b
b					b			c		b		a
b					b			c		b		b
b					b			c		b		b
b					b			c		b		b
a		28	740	1	b			c		b		a
b					b			c		b		c
b					c			c		b		c
b					b			c		b		b
b					b			c		b		b
b					b			c		b		b
b					b			c		b		b
b					b			c		b		a
b					b			c		b		b
b					b			c		b		b
b					b			c		b		b
a		45	400	1	b			c		b		b
b					b			c		b		a
b					b			c		b		c
a		92	930	1	b			c		b		b
b					b			c		b		b
b					b			c		b		b
b					b			c		b		b
b					c			c		b		a
b					b			c		b		b
a		200		1	b			c		b		b
b					b			c		b		b
a		40	1700	1	b			c		b		c
b					a		25	-1	c	b		b
a		10	200	1	b			c		b		b
b					b			c		b		b
b					a			1	a	a		c
1	a	7	858	1	b			c		b		b
b					b			c		b		b
c					b		400	1	a	a		b
b					b			c		b		b
b					a		50	1	c	b		b
b					b			c		b		b
a		20		1	b			c		b		b
a		4	130	1	b			c		b		a
b					b			c		b		b
b					b			c		b		a
1	b				b			c		b		a
a					a		100	1	c	b		c
b					b			c		b		b
b					a		200	1	c	b		a
a		106	60	-1	a			1	c	b		b
b					b		1000	1	c	b		b
b					a			c		b		b
b					b			c		b		b
a		230	700	1	a			c		b		b
b					b			c		b		b
a		48	50	1	a			c		b		b
b					b			c		b		b
-1	a	80	120	-1	a		200	1	c	b		a
b					b			c		b		b
b					b			c		b		b
b					b			c		b		b
a		150	100	1	b			c		b		a

Urliste  
 Untersuchung der digitalen Kommunikationsangebote der Gemeinden in BW

b			b		c	b	b
b			b		c	b	b
a	50	100	-2 b		c	b	b
b			b		c	c	b
b			b		c	b	a
b			b		c	c	b
a	455	600	1 a	400	1 c	b	a
a	50	200	1 b		c	b	b
b			b		c	b	b
a			b		c	b	b
a	87		-1 a		1 c	b	a
1	11	11	2 b			b	b
b			b		c	b	b
b			b		c	b	c
a			-1 b		c	b	b
a			1 a		1 c	c	a
b			b		c	b	b
b			b		c	b	b
a	76	300	1 b		c	b	a
b			b		c	b	b
1	11	11	2 b			b	b
a			b		c	b	b
b			b		c	b	b
b			b		c	b	b
a	69	3500	1 b		c	b	b
a			b		c	c	b
a	99		1 b		c	b	b
a	100	90	1 b		c	b	b
1			a		1 c	b	b
b			b		c	b	b
b			b		c	b	b
b			b		c	b	b
a			1 a		1 c	b	b
a	191	500	1 b		c	b	b
b	134		1 b		c	b	b
b			b		c	b	b
b			b		c	b	b
b			b		c	b	c
b			b		c	b	b
2	441	100	1 b		c	b	b
a			a		c	b	b
b			b		c	b	a
b			c		c	c	
a	259	1097	1 a		c	b	a
1	800	500	1 b		c	c	c
a			-1 b		c	b	a
b			b		c	b	b
b			b		a	b	c
b			b		c	b	b
b			b		c	b	b
b			b		c	b	b
b			b		c	b	b
b			b		c	a	1 b
a	50	50	-1 b		c	b	b
a	2	100	-1 b		c	a	1 b
b			b		c	b	b
c			b		c	b	b
a	70	300	1 a	200	1 c	b	a
a	440	150	1 b		c	b	a
a	39	325	-1 a	1031	1 c	b	b
b			b		c	b	b
b			b		c	b	b
a		50	-1 b		c	b	b
b	112	1500	1 b		c	b	b
b			b		c	b	b
b			b		c	b	b
b			b		c	b	b
b			b		c	b	b
1			b		c	b	b
1			b		c	c	c
b			b		c	b	a
b			b		c	b	b
1	250		-1 b		c	b	b
a							
a	59	1000	1 b		c	b	b
a	460	200	1 a		c	b	a
b			b		c	b	b
b			a	400	2 c	c	b
b			b		c	b	b
b			b		c	b	b
a	191	60	1 a		c	b	a
b			b		c	b	b
b			b		c	b	b
b			b		c	b	b
b			b		c	a	1 b
1	190	200	1 a		1 c	b	b
a	50		1 b		c	b	b
b			b		c	b	b
b			b		c	b	b
b			b		c	b	b



Anmeldeporta	Konferenztool	Konferenzsystem	KI	Kommentar für	Kommentare : Löschung, ja/nein	Personal	zufrit	Stellenanteile	Ausstattung	St
a			1 b	b		1	10	1		
b				a	1 a	-1	20	-1		
a			1 b	b		-1	25	1		
a			1 b	a	1 a	-1	50	1		
a			1 b			-2	1	-2		
a			1 b	a	1 a	-2	10	1		
a			1 b	b		-1	5	-1		
a			1 b	b		-1	5	-1		
b				b		1	1	1		
a			1 b	b		1	5	1		
a			1 b	a	-1 a	-1	10	1		
b				b		-1	1	-1		
1 a			1 b	a	1 d	-1	30	-1		
1 a			1 b	b		-1	10	-1		
a			2 b	b		-1	10	-1		
a			1 b	a	1 a	1	20	1		
a			1 b	b		1	20	-1		
a			1 b	b		-1	10	1		
1 a			1 c	b		1	100	-1		
a			2 b	b		-1	25	-1		
a			1 b	b		-1	5	-1		
b				a	2 d	-1	1	1		
a			1 b	b		-1	1	-2		
a			1 b	b		1	40	-1		
a			1 a	a	1 c	-2	3	2		
1 a			2 b	a	1 a	1	150	2		
a			2 b	a	2 d	2	80	2		
a			2 b	b		1	1	1		
1 a			1 b	b		-1	20	1		
c				b		-2	1	-2		
a			2 b	b		-1	50	1		
a			1 b	b		1	5	1		
b				a	1 d	-1	1	2		
1 a			2 b	b		1	10	1		
a			1 b	a	1 c	-1	5	1		
a			1 c	a	1 c	-2	10	-1		
a			1 b	b		1	50	1		
a			1 b	b		1	8	1		
a			1 b	b		1	20	1		
a			1 b	a	2 d	1	15	-1		
a			1 b	b		1	10	1		
2 a			2 b	b		1	30	-1		
b				b		1	15	2		
1 a			1 b	a	1 c	1	50	-1		
c				b	-1 c	-1	1	1		
a			1 b	a		1	30	1		
a			-1 b	a	1 c	1	150	1		
a			1 b	b		1	10	1		
1 a			1 b	a	1 d	1	15	1		
a			1 b	a	1 c	2	20	1		
a			1 b	b		1	5	-1		
a			1 b	a	1 d	-1	10	1		
a			1 b	a	1 b	1	200	2		
a			1 b	b			5			
b			1 b	a	1 d	-1	10	-1		
1 a				b		-1	30	-1		
a			1 b	b		-1	10	-1		
a			1 b	a	1 d	-1	50	-1		
b				a	1 d	-1	20	-1		
a			2 b	b		-2	5	1		
a			-1 b	b		-1	5	-1		
a			1 b	b		-1	5	-1		
a			1 b	b		-1	20	1		
a			1 b	a	1 c	-1	5	1		
a			2 c	b		-1	30	-2		
b				a	1 a	-1	20	-1		
a			1 b	b		-1	50	-1		
a			1 b	a	1 d	-1	1	-1		
a			2 b	b		1	10	1		
a			1 b	b		-1	1	-1		
a			1 c	a	1 c	1	100	2		
a			2 b	b		-1	1	-1		
a			1 b	b		1	20	1		
a			2 b	a	1 d	-2	2	-1		
a			1 b	a	1 d	1	40	1		
a			2 b	b		-2	1	1		
2 a			1 c	b		-1	3	-1		
a			1 b	b		1	10	1		
1 b				b		-1	60	1		
a			1 b	a		-1	10	1		
1 a			1 b	a	1 d	1	75	-1		
a			1 b	a	1 a	-1	10	1		
b				b	1	-1	5	-1		
1 a			1 b	b		-1	5	-1		
a			1 b			-1	150	1		
a			1 b	a	1 d	1	10	1		
a			1 b	a	1 b	-1	20	1		
a			1 b	a	1 b	-1	20	-1		
a			2 b	a	1 a	-1	10	2		
a			1 b	b		1	5	-1		
a			1 b	a	1 d	-1	30	1		
b				b		-1	10	-1		
a			-1 b	a	1 d	1	10	1		
b				b		1	10	-1		
1 a			1 b	a	1 b	-1	5	-1		
a				a	1 c	-2	1	-1		
a			1 b	b		-1	10	-1		
a			1 b	a	1 c	-1	15	2		
a			1 b	a	1 c	-1	10	-1		
1 a			1 b	a	1 a	1	29	2		

Urliste  
Untersuchung der digitalen Kommunikationsangebote der Gemeinden in BW

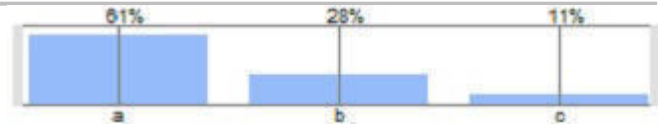
a	1 b	b		1	5	-1
a	2 b	a	-1 b	-1	30	2
a	2 c	a	1 c	1	50	1
a	1 b	b		-2	5	-1
1 a	1 b	a	a	-1	50	1
a	1 b	a	1 d	-1	10	-1
1 a	2 b	a	1 a	1	50	1
a	1 b	a	1 a	-1	50	1
a	1 b	b	b	-1	35	-1
b		a	1 d	-1	1	1
a	2 b	a	1 c	-1	30	-1
a	2 b	b	2	-1	10	2
a	2 b	a	2 d	-1	1	-1
a	1 b	b		-1	2	-2
				-1	10	-2
1 a	2 c	a	1 a	1	500	1
a	1 b	b		1	10	1
a	1 b	b		-1	5	1
2 a	2 b	a	1 d	-2	1	-2
a	1 b	b		-1	10	1
a	2 b	b	2	-1	10	2
a	1 b	b		1	160	1
a	1 b	b		-2	1	
a		a	d	1	1	-1
b	1 b	b		-1	20	1
a		b		1	50	1
a	2 b	b		-1	50	1
a	1 b	b		-1	20	2
a	-2 b	a	1 d	-2	10	-2
a	1 c	b		-2	15	-1
a	1 b	a	1 d	-2	1	-2
a	1 b	b		1	15	1
a	1 b	a	1 d	-1	20	1
a	1 b	a		-1	40	1
a	1 b	a	1 a	1	50	1
a	1 b	a	1 c		20	1
a	2 b	a	1 d	-1	20	1
a	1 b	b		1	20	-1
a	1 b	a	1 d	1	5	1
a		a	2 d	2	25	2
a	1 b	b	1 a	-1	10	-1
a	1 b	1	1	2	20	1
a	1 b	a	-1 c	-1	20	2
a	2 b	a	1 d		10	1
a	1 b	b		-2	1	-2
1 a	1 b	a	1 c	-1	75	1
				-1	20	-1
1 a	1 b	a	1 a	-1	50	1
a	2 c	a	1 b	1	20	1
-1 a	1 b	b		-1	20	2
a	1 b	a	1 d	-1	5	-1
a	1 b	b		-1	50	1
a	1 b	b		-1	25	-1
a	1 b	b		-1	1	-1
b		a	-1 b	-2	10	-1
a	1 b	b		1	2	-1
a	2 b	a	1 c	-1	1	-1
a	1 b	b		1	30	1
a	1 b	b		1	5	-2
a	1 b	a	2 c	-1	100	-1
a	1 b	a	-1 d	1	25	-1
a	1 b	a	1 d	-1	2	1
a	1 b	b		-1	5	1
a	2 b	a	1 d	1	25	1
1 b		b		-1	20	1
-1 a	2 c	b		-1	30	1
a	2 b	a	1 a	1	200	1
a	1 b	a	1 d	1	75	1
a	1 b	b		-1	10	-1
a	1 b	b		1	75	1
a	1 b	a	-1 d	1	50	-1
a	1 b	b		-1	15	-1
a	1 b	b		-2	5	1
a	1 c	b		1	5	1
a	2 b	b		1	5	1
a	2 b	a	1 d	1	20	1
a	1 b			-1	10	-1
a	1 b			-1	10	-1
1 a	1 b	a	1 d	1	20	1
a	1 b			-1	60	1
a	1 b	a	-1 b	1	60	1
				1	10	1
a	1 b	a	1 c	-1	10	1
1 a	1 b	a	-1 a	1	25	-1
b		a	1 c	-1	10	-1
a	1 c	b		-1	10	1
a	2 b	b		-2	3	2
a	1 b	b		-1	5	1
a	1 b	b		-1	25	1
a	1 b	a	1 a	1	50	-1
a	1 b	a	1 b	-1	15	1
a	1 b	a	1 d	-1	5	-1
a	1 b	b		-2	1	-2
a	b	b		-1	2	-1
a	1 a	a	1 c	-2	3	1
a		a	1 c	1	10	1
a	1 b	a	1 d	1	20	1
b		b		-1	20	1
a	1 b	b		-1	25	1
b		b		-1	10	-1
a	1 a	b		1	20	-1

Urliste  
 Untersuchung der digitalen Kommunikationsangebote der Gemeinden in BW

b		b		-1	5	-2
a	2 b	a	-1 a	-1	1	-1
a	1 b	b		-2	1	-2
a	1 b	b		-1	10	-2
2 a	1 b	b	d	-2	10	1
a	1 b	b		-1	25	-2
b		a	1 c	1	50	1
a	2 b	a	1 c	-1	2	-1
a	1 b	b		-1	10	-1
a	1 b	b		-1	5	-1
a	1 b	a	1 c	-1	10	1
2 b				-1	5	-1
b		b		-1	30	-1
a	2 b	a	1 a	2	1	2
a	1	a	1 c	1	50	2
a	1 b	a	1 d	2	40	1
a	2 b	b		-1	10	-1
b		a	1 c	1	30	-1
1 a	2 b	a	2 c	-2	5	1
a	1 b	a	1 b	1	20	-1
b		a	1 a	-1	50	2
a	1 b	b		-2	10	-1
a	1 b	b		-1	15	1
1 a	2 b	b		-2	3	-2
b		b		1	1	1
2 a	1 b	a	1 c	1	25	2
a	1 b	a	-1 b	-2	150	1
1 b		a	2 c	1	50	1
a	2 c	a	1 c	-2	20	-2
a	1 b	a	-1 d	1	30	1
b		a	1 d	1	30	1
a	1 b	a	1 a	1	100	1
a	1 c	a	1 d	1	20	-1
a		b		-1	1	-1
	2 b	b		1	20	-1
				1	1	-2
1 a	1 b	b		-1	5	-1
a	1 b			-1	10	1
1 a	1 b	a	1 d	1	80	1
a	1 b	a	1 a	1	100	1
a	1 b	b		-2	5	1
a	2 b	b		1	10	1
a	1 c	a	1 a	-1	75	1
				-1	10	1
1 a	1 b	a	1 c	-1	10	1
a	1 a	a	1 d	1	20	1
a	1 b	a	1 d	-1	10	1
a	1 b	b		1	10	1
a	1 b	a	1 d	-1	2	1
a	1 b	b		1	10	-1
a	1 b	b		-1	15	1
c		a	-1 a	1	20	1
a		b		-1	1	-1
a	1 b	b		-1	20	1
a	1 c	a	1 c	1	60	1
a	1 b	a	1 d	-1	30	1
a	1 b	b		1	50	1
a	1 c			-1	10	
a	1 a	b		1	20	
a	1 b	b		-1	25	-1
c		b		1	10	1
a	1 b	b		1	20	1
b		a	1 d	-2	1	-2
a	-1 b	b		2	60	1
a	1 b	a	2 c	1	10	-1
b		a	1 c	-2	1	-2
a	1 b	a	1 d	-2	1	-2
a	1 b			-2	1	-2

## SM, Sprung

[N=267]  
a:ja b:nein c:ist geplant



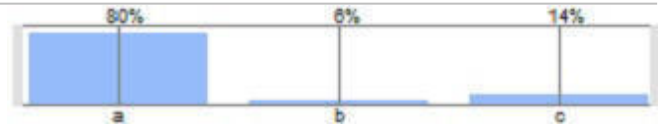
## facebook, Sprung

[N=168]  
a:ja b:nicht regelmüügig c:nein



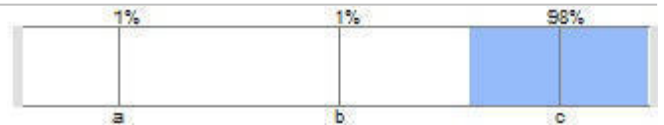
## Instagram, Sprung

[N=163]  
a:ja b:nicht regelmüügig c:nein



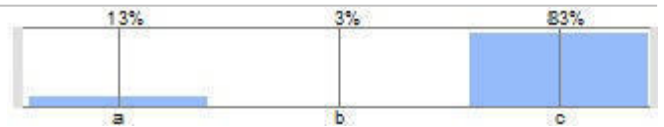
## TikTok, Sprung

[N=163]  
a:ja b:nicht regelmüügig c:nein



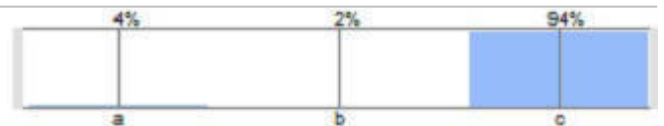
## WhatsApp, Sprung

[N=163]  
a:ja b:nicht regelmüügig c:nein



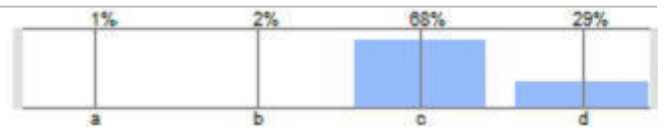
## X, Sprung

[N=163]  
a:ja b:nicht regelmüügig c:nein



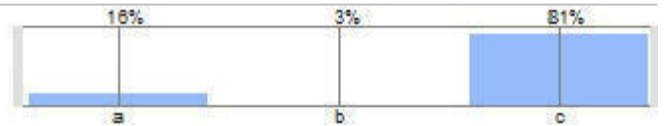
## Mastodon, Sprung

[N=163]  
a:ja b:nicht regelmüügig c:nein d:ist mir nicht bekannt



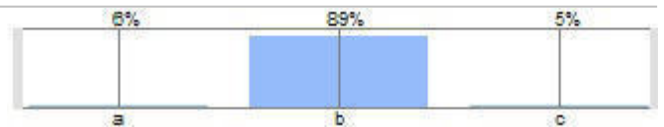
## LinkedIn, Sprung

[N=162]  
a:ja b:nicht regelmüügig c:nein



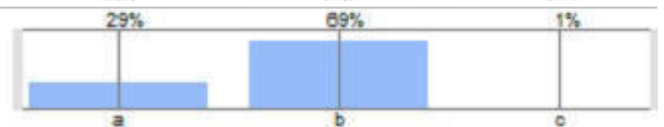
## Podcast, Sprung

[N=258]  
a:ja b:nein c:ist geplant



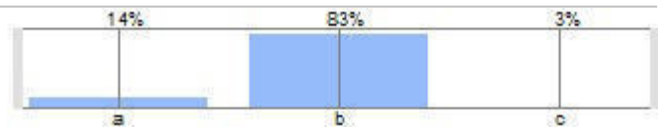
## Youtube, Sprung

[N=265]  
a:ja b:nein c:ist geplant



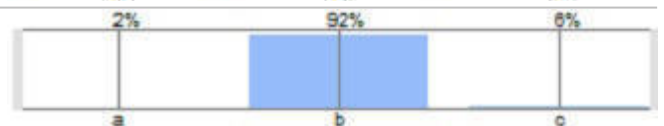
## Livestreaming, Sprung

[N=265]  
a:ja b:nein c:ist geplant



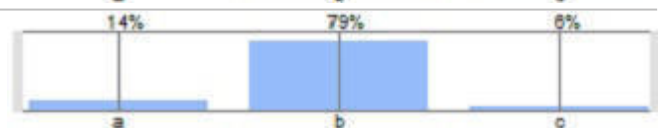
## Chatbot, Sprung

[N=264]  
a:ja b:nein c:ist geplant



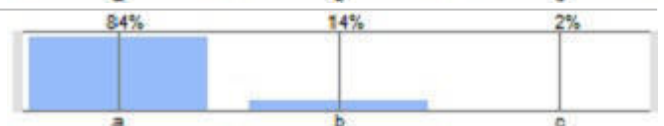
## Anmeldeportale, Sprung

[N=264]  
a:ja b:nein c:ist geplant



## Konferenztools, Sprung

[N=264]  
a:ja b:nein c:ist geplant

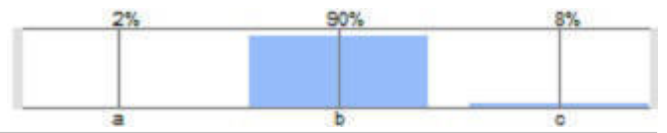




KI

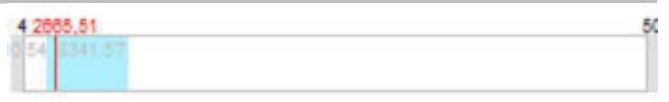
[N=222]

a:ja b:nein c:ist geplant



**facebook User, Zahl**

[N=117] MW: 2665,51 Abw.: 5676,05  
 4 30 100 110 120 125 150 200 225 250 260 300 350 400 423 425 450 471 500 530  
 559 580 594 600 650 678 700 800 898 900 904 960 963 1000 1100 1146 1148 12  
 00 1231 1234 1250 1400 1445 1500 1577 1578 1580 1724 1730 1972 2000 2125 2  
 152 2260 2266 2389 2400 2500 2560 2573 2711 2764 3000 3500 3540 3680 4210  
 4391 4400 4600 5000 6000 9000 13170 15000 16000 22000 50000 ..



**facebook Besucher pro Veröffentlichung, Zahl**

[N=92] MW: 1321,16 Abw.: 2867,57  
 0 10 15 20 32 50 60 80 89 100 148 150 200 250 300 400 418 450 500 550 556 600  
 700 800 817 991 1000 1159 1200 1216 1470 1500 1600 1800 1900 2000 2500 30  
 00 3326 4000 5000 5600 6000 17000 20000 ..



**Instagram follower, Zahl**

[N=117] MW: 2065,88 Abw.: 4432,18  
 1 36 80 82 100 110 150 170 173 180 200 220 250 255 270 278 300 332 400 405 4  
 23 440 446 463 495 500 535 552 600 620 650 670 700 788 800 822 839 850 855 8  
 96 927 930 978 1000 1027 1070 1100 1122 1170 1200 1217 1300 1350 1400 1500  
 1567 1599 1650 1700 2000 2054 2100 2308 2315 2444 2579 2583 2600 2761 280  
 0 2820 2846 2981 4000 4511 4800 5351 6700 6800 8000 9400 12000 15000 2000  
 0 39000 ..



**Instagram Besucher pro Veröffentlichung, Zahl**

[N=94] MW: 757,18 Abw.: 1123,22  
 0 1 10 20 30 43 48 50 60 70 80 90 100 150 160 172 200 250 260 300 341 349 350  
 370 380 400 430 500 550 600 703 711 800 870 900 905 1000 1232 1500 1600 200  
 0 2400 2500 3000 3500 6000 7000 ..



**tiktok User, Zahl**

[N=3] MW: 1400,00 Abw.: 637,70  
 500 1800 1900 ..



**WhatsApp user, Zahl**

[N=14] MW: 138,93 Abw.: 245,46  
 15 20 40 50 90 100 240 1000 ..



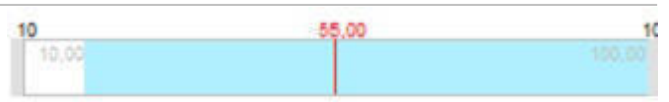
**X Nutzer, Zahl**

[N=6] MW: 1838,33 Abw.: 1920,32  
 100 470 500 960 4000 5000 ..



**Mastodon user, Zahl**

[N=2] MW: 55,00 Abw.: 45,00  
 10 100 ..



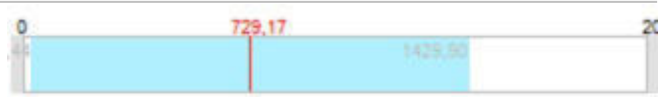
**user LinkedIn, Zahl**

[N=22] MW: 168,36 Abw.: 200,23  
 1 10 20 33 34 50 54 100 110 147 178 179 200 230 300 608 850 ..



**Podcast user, Zahl**

[N=12] MW: 729,17 Abw.: 700,73  
 0 50 100 500 1000 1500 2000 ..



**Abo Youtube, Zahl**

[N=63] MW: 172,51 Abw.: 290,11  
 0 1 2 4 7 10 11 20 25 27 28 39 40 42 45 48 50 59 62 69 70 76 80 87 92 99 100 106  
 112 127 134 137 150 180 185 190 191 200 230 250 259 275 440 441 455 460 650  
 800 2000 ..



**Aufrufe Youtube, Zahl**

[N=53] MW: 558,74 Abw.: 689,95  
 1 1 1 50 60 80 90 100 120 130 150 200 300 325 400 500 600 700 740 858 930 100  
 0 1097 1500 1700 2000 2213 2237 3500 ..



### streaming user, Anzahl

[N=20] MW: 474,30 Abw.: 598,33

10 20 25 50 100 200 250 300 400 1000 1031 11500 2500 ..



**Einwohner, Zahl**

[N=269] MW: 10321,29 Abw.: 13397,72

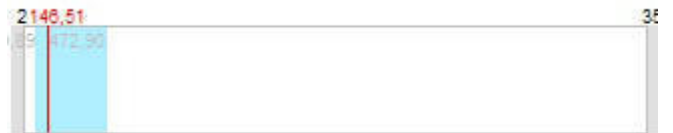
250 530 539 600 800 850 1186 1330 1400 1500 1510 1516 1700 1800 1900 1946 |  
 1950 2000 2025 2060 2100 2150 2182 2200 2230 2298 2300 2400 2433 2500 260  
 0 2614 2700 2706 2713 2736 2750 2813 2850 2900 2930 2970 2999 3000 3040 31  
 00 3112 3200 3300 3360 3400 3500 3600 3660 3700 3740 3750 3958 4019 4100 4  
 200 4300 4350 4445 4500 4600 4650 4700 4706 4815 4850 4870 4950 4980 5000 |  
 5012 5037 5052 5082 5100 5176 5200 5300 5330 5400 5463 5467 5500 5700 589  
 0 6000 6024 6200 6298 6300 6390 6400 6500 6600 6700 6800 6980 7000 7200 74  
 28 7500 7700 7942 8000 8027 8100 8200 8500 8600 8700 8829 8838 8900 9100 9  
 126 9200 9300 9400 9600 9700 9999 10200 10500 11000 11090 11200 11400 117  
 80 112000 112200 112500 112677 112800 113500 113799 114000 114300 115000 115550 1157  
 00 116000 117000 118000 118200 118500 118600 119200 119469 119500 20000 20900 210  
 00 22000 23000 23098 24000 25000 26000 26500 26800 27000 28000 30000 310  
 00 33000 34000 35000 36000 37000 38000 40638 44000 44500 51000 60000 950  
 00 129000 ..



**MA VW, Zahl**

[N=269] MW: 146,51 Abw.: 326,39

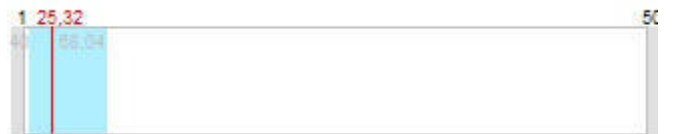
2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 32 |  
 35 38 40 42 44 45 47 50 51 60 65 70 75 80 85 100 110 1120 1130 1150 1170 1180 1187 11  
 90 200 230 240 250 260 280 300 350 360 377 380 400 415 430 450 454 470 500 5  
 20 530 600 605 614 750 800 850 900 979 11300 2500 3500 ..



**Stellenanteile, Prozentzahl**

[N=269] MW: 25,32 Abw.: 42,72

1 2 3 5 8 10 15 20 25 29 30 35 40 50 60 75 80 100 110 1160 200 500 ..



**facebook Resonanz, Skala**

[N=131] MW: 0,84 Abw.: 0,74  
 -2 sehr unzufrieden | -1 unzufrieden | 0 | 1 zufrieden | 2 sehr zufrieden ..



**Insta Resonanz Skala**

[N=129] MW: 0,84 Abw.: 0,78  
 -2 sehr unzufrieden | -1 unzufrieden | 0 | 1 zufrieden | 2 sehr zufrieden ..



**tiktok Resonanz, Skala**

[N=3] MW: 0,67 Abw.: 1,25  
 -2 sehr unzufrieden | -1 unzufrieden | 0 | 1 zufrieden | 2 sehr zufrieden ..



**WhatsApp Resonanz, Skala**

[N=23] MW: 0,78 Abw.: 0,72  
 -2 sehr unzufrieden | -1 unzufrieden | 0 | 1 zufrieden | 2 sehr zufrieden ..



**X Resonanz, Skala**

[N=7] MW: 1,14 Abw.: 0,35  
 -2 sehr unzufrieden | -1 unzufrieden | 0 | 1 zufrieden | 2 sehr zufrieden ..



**Mastodon Resonanz, Skala**

[N=3] MW: -1,67 Abw.: 0,47  
 -2 sehr unzufrieden | -1 unzufrieden | 0 | 1 zufrieden | 2 sehr zufrieden ..



**Zufriedenheit LinkedIn, Skala**

[N=26] MW: 0,08 Abw.: 1,11  
 -2 sehr unzufrieden | -1 unzufrieden | 0 | 1 zufrieden | 2 sehr zufrieden ..



**Podcast Resonanz, Skala**

[N=17] MW: 0,82 Abw.: 0,71  
 -2 sehr unzufrieden | -1 unzufrieden | 0 | 1 zufrieden | 2 sehr zufrieden ..



**youtube zufrieden, Skala**

[N=73] MW: 0,60 Abw.: 0,92  
 -2 sehr unzufrieden | -1 unzufrieden | 0 | 1 zufrieden | 2 sehr zufrieden ..



### streaming zufriedenheit, Scala

[N=29] MW: 0,93 Abw.: 0,58

-2 sehr unzufrieden | -1 unzufrieden | 0 | 1 zufrieden | 2 sehr zufrieden ..



### zufrieden chatbot, Scala

[N=4] MW: 1,00 Abw.: 0,00

-2 sehr unzufrieden | -1 unzufrieden | 0 | 1 zufrieden | 2 sehr zufrieden ..



### Anmeldeportale zufrieden, Scala

[N=36] MW: 1,06 Abw.: 0,62

-2 sehr unzufrieden | -1 unzufrieden | 0 | 1 zufrieden | 2 sehr zufrieden ..



### Konferenzsysteme zufrieden, Scala

[N=223] MW: 1,15 Abw.: 0,54

-2 sehr unzufrieden | -1 unzufrieden | 0 | 1 zufrieden | 2 sehr zufrieden ..



# Anlage 8\_ Priorisierung Ziele digitaler Kommunikation

29.11.2023

- 1 Prio SM, Scala, Zielgruppen erschließen
- 2 Prio SM, Scala, Transparenz und Vertrauen
- 3 Prio SM, Scala, Interaktion ermöglichen
- 4 Prio SM, Scala, Datenschutz, rechtliche Rahmenbedingungen
- 5 Prio SM, Scala, Auswertung und Anpassung der Reichweite

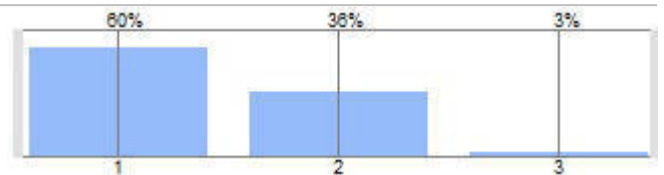
## Prio SM, Scala

[N=159] MW: 1,49 Median: 1,00  
1 sehr wichtig 2 wichtig 3 eher unwichtig ..



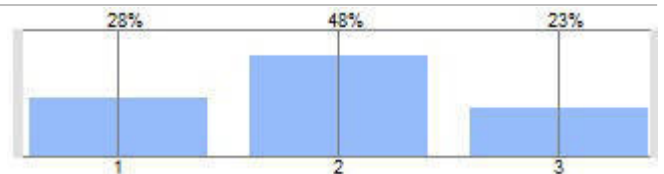
## Prio SM, Scala

[N=159] MW: 1,43 Median: 1,00  
1 sehr wichtig 2 wichtig 3 eher unwichtig ..



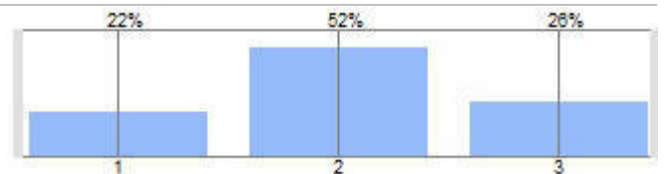
## Prio SM, Scala

[N=155] MW: 1,95 Median: 2,00  
1 sehr wichtig 2 wichtig 3 eher unwichtig ..



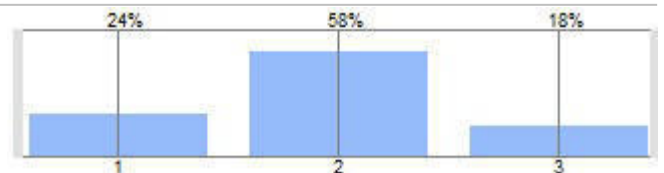
## Prio SM, Scala

[N=160] MW: 2,04 Median: 2,00  
1 eher unwichtig 2 wichtig 3 sehr wichtig ..



## Prio SM, Scala

[N=159] MW: 1,94 Median: 2,00  
1 eher unwichtig 2 wichtig 3 sehr wichtig ..



Mehrfachantworten

# Anlage 9\_ bezahle Reichweite Social Media

29.11.2023

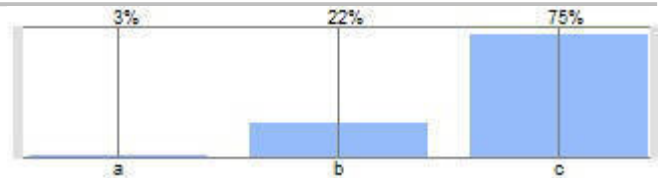
Frage 1: Haben Sie durch Einsatz bezahlter Werbung die Reichweite auf Social Media schnell und gezielt erhöht?  
(Effektivität)

Frage 2: Werden Sie weiterhin bezahlte Werbung einsetzen?  
(Effizienz)

## bezahlte Werbung, Sprung

[N=156]

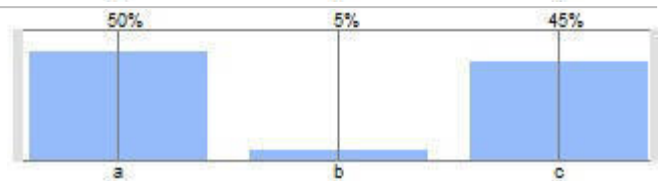
a:ja, war nicht erfolgreich | b:ja, war erfolgreich | c:nein



## bezahlte Werbung einsetzen? Einschätzung

[N=42]

a:ja | b:nein | c:vielleicht





# Anlage 10\_ bezahle Reichweite Streaming

29.11.2023

Frage 1: Haben Sie durch Einsatz bezahlter Werbung die Reichweite für ihre Streaming-Kanäle schnell und gezielt erhöht?

(Effektivität)

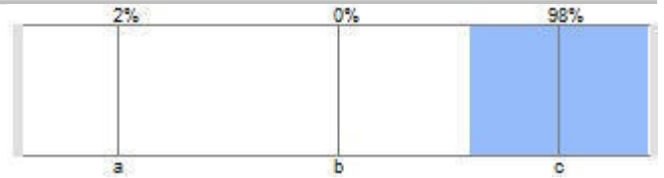
Frage 2: Werden Sie weiterhin bezahlte Werbung einsetzen?

(Effizienz)

## bezahlte Werbung Streaming, Sprung

[N=251]

a:ja, war erfolgreich |b:ja, war nicht erfolgreich |c:nein



## Mittel bezahlt Werbung, Einschätzung

[N=7]

a:ja |b:nein |c:vielleicht



# Anlage 11\_Kommentare

29.11.2023

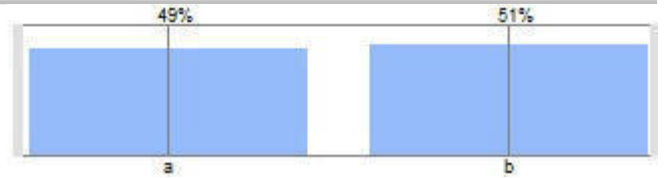
Frage 1: Haben Sie im Allgemeinen die Kommentarfunktionen zugelassen?  
(Effektivität)

Frage 2: Sind Sie im Allgemeinen zufrieden mit den Kommentaren?  
(Effizienz)

Frage 3: Haben Sie Kommentare löschen müssen?  
(Maßnahme)

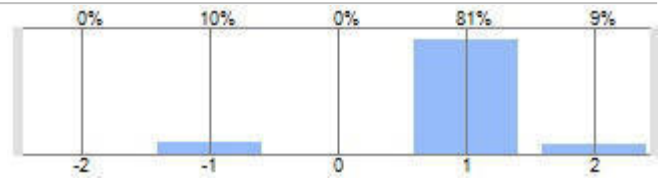
## Kommentarfunktion, Sprungfrage

[N=255]  
a:ja b:nein



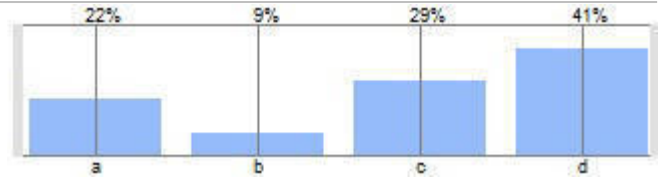
## Kommentare zufrieden

[N=126] MW: 0,88 Median: 1,00  
-2 sehr unzufrieden | -1 unzufrieden | 0 | 1 zufrieden | 2 sehr zufrieden ..



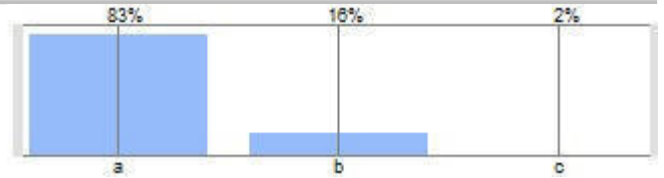
## Löschung, ja/Nein

[N=125]  
a:ja b:regelmäßig c:einmalig d:nein



**Konferenztools, Sprung**

[N=275]  
a:ja b:nein c:ist geplant



**Konferenzsysteme zufrieden, Scala**

[N=227] MW: 1,15 Median: 1,00  
-2 sehr unzufrieden | -1 unzufrieden | 0 | 1 zufrieden | 2 sehr zufrieden ..



# Anlage 13

Fragen an Frau Dietterle, exploratives Interview 26.07.2023 in Aalen

Pressereferentin der Landkreisverwaltung und führte den „Pilot: Homepage des Ostalbkreises“ ein. Es war die erste Homepage einer Behörde in der Region Ost-Württemberg.

1. PR in der Kommune: Beschreibung der Aufgabe und der verpflichtenden Anteile
2. Informationspflichten nach der baden-württembergischen Gemeindeordnung  
(Spezialgesetzliche Informations- und Beteiligungspflichten am Beispiel des Städtebaurechts und der Landesumweltinformationsgesetze)
3. Aufgabenfelder und digitale Instrumente kommunaler Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

## Anlage 14

Exploratives Interview mit Fr. Dietterle, Pressereferentin, 26.07.2023.

Die digitalen Kommunikationsangebote von Gemeinden – eine Untersuchung der Kommunen BW,  
Venus, Carmen Matrikelnr. 993342 Jahrgang 2021, Master-Thesis

- 1 Venus, Carmen: Vielen Dank Frau Dietterle. Sie wissen, ich bin an der Hochschule für Finanzen und  
2 Verwaltung und belege den Master Studiengang Public Management seit zwei Jahren und im Frühjahr  
3 2024 soll er fertig sein. #00:02:40-6#
- 4 Dietterle, Susanne: Alles klar, ich habe ihre Fragen gelesen. #00:02:42-7#
- 5 Venus, Carmen: und für die Master-Thesis habe ich Professor Rafale Bauschke gefunden, der das  
6 Thema, die digitalen Kommunikationsangeboten von Gemeinden in Baden-Württemberg als  
7 Untersuchung begleitet. Ich bin heute da, weil sie Expertin sind. Ich bin blutige Anfängerin in dem  
8 Thema und wollte einfach wissen, wie sieht ihr Arbeitsfeld aus, damit ich dann nachher meine Arbeit,  
9 mein Forschungsdesign entsprechend ein bisschen Vorstrukturieren kann. Mein genauer Pfad ist mir  
10 jetzt noch nicht Hundertprozent klar. Also, was ich zu tun habe, ja, aber was sind denn tatsächlich die  
11 Aufgaben von public relations, also Öffentlichkeitsarbeit und Kontakt zwischen Behörde und Bürger,  
12 und dann auch noch, welche digitalen Möglichkeiten nutzen sie und haben sich bewährt? #00:03:41-  
13 4#
- 14 Dietterle, Susanne: Genau also, dass mal vor ab, das ist natürlich ein beliebtes Thema. Vor allem  
15 auch für Bachelorarbeiten. Gerade social media und solche Dinge oder überhaupt Marketing in der  
16 öffentlichen Verwaltung. ja, insofern kann ich jetzt halt mal sagen, weil es sind grundsätzlich die  
17 Tätigkeitsfelder in dem Bereich und dann speziell zu social media. Warum machen wir es überhaupt?  
18 Das wäre so der Aufhänger. Genau sie haben schon? #00:04:13-5#
- 19 Venus, Carmen: Aufnahme geht. Tatsächlich. Aber ich schau, ob alles läuft. #00:04:18-3#
- 20 Dietterle, Susanne: Also zum Aufgabenspektrum. Jetzt der Pressestelle des Landratsamtes  
21 Ostalbkreis ist natürlich mal grundsätzliches Ziel, die Arbeit der Kreisverwaltung, aber auch der  
22 Kreispolitik transparent zu machen, und das sowohl innerhalb des Kreises als auch bei bestimmten  
23 Themen überregional. Dann gehört natürlich auch dazu die Zusammenarbeit mit den übergeordneten  
24 Behörden und im Speziellen auch die Krisenkommunikation. Das ist mittlerweile auch ein wachsendes  
25 Themenfeld, Stichwort: Corona-Pandemie, Klimaveränderungen, Unwetter und entsprechende  
26 Folgen. #00:05:06-0#
- 27 Venus, Carmen: Mhm. #00:05:06-5#
- 28 Dietterle, Susanne: Ähm, die Frage, die sich immer stellt, ist eben, wie kommt der Landkreis als nicht  
29 unmittelbar für die Bürgerschaft erkennbare Behörden-Ebene? Wir haben ja nicht wie ein Rathaus den  
30 direkten Kontakt zum Bürger, sondern wir sind ja eben drüber. Wie kommen wir jetzt an unsere,  
31 moderne gesagt, Stakeholder, wie kriegen wir die Leute und die Informationen zusammen? Das war  
32 in früheren Jahren relativ einfach, als die Printmedien noch weitere verbreitet waren. Sprich,  
33 Zeitungsabonnements waren in der Bürgerschaft einfach großflächig verbreitet, und da sieht man halt  
34 jetzt in den letzten Jahren einen Trend weg von Print. #00:05:57-5#
- 35 Venus, Carmen: Hm! #00:05:58-3#
- 36 Dietterle, Susanne: Ganz eindeutig, die Abozahlen. Die gehen stetig zurück. Das ist einmal im Bereich  
37 der Zeitungsbranche natürlich zu spüren. Die andere Seite ist die kommunale Ebene, sprich  
38 Amtsblätter, Mitteilungsblätter. Auch dort stellt man fest, dass die Leserzahl und die Abonnenten Zahl  
39 rapide nachlässt, die sich einfach der demografischen Entwicklung geschuldet, weil die jüngere  
40 Generation natürlich mehr auf der digitalen Schiene ist. Und das führt in Summe eben zu dem  
41 Problem oder zur Fragestellung, wie komme ich noch an die Bürgerinnen und Bürger der  
42 verschiedenen Altersklassen ran? #00:06:38-9#

## Exploratives Interview mit Fr. Dietterle, Pressereferentin, 26.07.2023.

Die digitalen Kommunikationsangebote von Gemeinden – eine Untersuchung der Kommunen BW,  
Venus, Carmen Matrikelnr. 993342 Jahrgang 2021, Master-Thesis

43 Venus, Carmen: Mhm. #00:06:39-8#

44 Dietterle, Susanne: Jetzt haben wir als Landkreis zunächst mal sicherlich als **primäre Zielgruppe** den  
45 **Bevölkerungsanteil**, der gesammelt hat, also die, die, sag ich mal, im Beruf sind, die sich niedergelassen  
46 haben, die in der Familiengründungsphase sind, und die älteren. In **Teilbereichen**, wie jetzt zum  
47 Beispiel **Bildungsbüro**, **Kreisjugendring**, sprechen wir natürlich auch Jüngere an. Aber die Themen, die  
48 wir zu verantworten haben bei der Kreisverwaltung, zielt **eher auf ein höheres Alter 25, 30 aufwärts**.  
49 Insofern fahren wir jetzt mehrgleisig schon seit vielen Jahren. Das heißt, wir bedienen einerseits den  
50 ursprünglich klassischen Printbereich, die natürlich **mittlerweile auch auf digitale Medien** setzen. Das  
51 heißt, der ehemalige reine Printbereich fährt auch **mehrgleisig**. Die haben mittlerweile auch Internet  
52 Präsenzen, natürlich meistens mit einer Paywall versehen. Das heißt, nur der zahlende Abonent kriegt  
53 tatsächlich die Inhalte, zumindest die Inhalte in vollem Umfang. Aber die haben natürlich auch social  
54 **Media Kanäle**, zunehmend, wo es zumindest die Themen **anteasern**, aber natürlich auch auf die  
55 Inhalte hinter ihrer Paywall dann auf der Internetseite verweisen. Das ist ja seinen Zweck des ganzen.  
56 Die müssen ja als **privatwirtschaftlich** geführte Unternehmen auch Geld verdienen, ist ja klar. Also,  
57 diese Kanäle bedienen wir. Wir bedienen natürlich auch weiterhin die Kommunen für die Amtsblätter,  
58 setzen aber auch dort zunehmend darauf, dass die Kommunen unsere Inhalte übernehmen.  
59 #00:08:28-2#

60 Mitarbeiterin von Fr. Dietterle: es wird gleich losgehen, kommen sie? #00:08:30-3#

61 Dietterle, Susanne: Unsere Inhalte übernehmen, und wir haben dann unsere eigenen digitalen Medien  
62 jetzt natürlich über die **letzten 25 Jahre** mittlerweile aufgestockt. Einstieg war eine **eigene Webpräsenz**  
63 im Internet. Da waren wir quasi **Pionier**, und seit 2010 befassen wir uns auch zunehmend mehr mit  
64 social media Plattformen, wenn sie geschwind warten wollen, ich komme gleich wieder. #00:08:56-6#

65 Venus, Carmen: Also sehr gern, wenn sie mir die Zeit nachher noch schenken können! #00:22:27-4#

66 Venus, Carmen: Frau Dietterle war bis zur Minute 22:36 aus dem Raum. Mit Landrat Dr. Bläse im  
67 Fototermin. #00:22:36-8#

68 Dietterle, Susanne: Da kam ein Kind von oben von 5. Stock und fragte mich, wo ist Renate? Frau  
69 Dietterle lacht. #00:22:41-5#

70 Venus, Carmen: Haben sie noch Zeit und einen Kopf, um nochmal einzusteigen? Genau. genau sie  
71 haben mir mal gesagt, dass sie die ersten waren mit Homepage. #00:23:05-1#

72 Dietterle, Susanne: Genau **1998** war das zum 25 jährigen Bestehen des Kreises. Am **15 Januar genau**  
73 gab es einen **großen Festakt mit Ministerpräsident Erwin Teufel** damals noch, und da sind wir dann  
74 offiziell mit unserer Internetseite gestartet. Als eine der wenigen Landkreise oder als einer der ersten  
75 **überhaupt**, und man hatte damals noch **diskutiert**, ob es denn überhaupt **notwendig** ist, für jeden  
76 einzelnen **Geschäftsbereich** oder **damals noch für jedes einzelne Amt eine eigene E-Mail Adresse zu**  
77 **haben**. Also, wir haben uns dann wir Pressestelle und Büro Landrat durchgesetzt gegenüber  
78 damaligem Hauptamt, weil wir gesagt haben, das wird kommen, und es kam dann schneller als  
79 gedacht und hat natürlich die **ganzen Arbeitsabläufe durcheinandergewirbelt**. Also, das war der  
80 Einstieg in die digitale Schiene, und man hat dann auch gemerkt, dass die Öffentlichkeit **da relativ**  
81 **schnell drauf anspringt**. Wir hatten dann durch diese digitalen Medien erstmals die Möglichkeit, **direkt**  
82 und mehr oder weniger in **Echtzeit** zumindest mal **Informationen abzusetzen**. Das heißt, jede  
83 **Pressemitteilung**, die wir dann rausgeben an die Medien. Damals hauptsächlich noch an Printmedien,  
84 haben wir dann sofort auf die **Internetseite** gesetzt, und das heißt, die Bürger hatte dann eben ohne  
85 diese **Zwischenstation Zeitung damals noch die Möglichkeit, das Originaldokument zu lesen**. Das  
86 gab's davor in der Form nicht. Man hatte zwar ein Amtsblatt, aber das Amtsblatt des Landkreises wird

## Exploratives Interview mit Fr. Dietterle, Pressereferentin, 26.07.2023.

Die digitalen Kommunikationsangebote von Gemeinden – eine Untersuchung der Kommunen BW,  
Venus, Carmen Matrikelnr. 993342 Jahrgang 2021, Master-Thesis

87 von der Bürgerschaft nicht, nicht gelesen, nicht wahrgenommen. Aber das war dann damals  
88 tatsächlich so ein eine Zeitenwende, Zeitenwende ist ein bisschen abgedroschen, mittlerweile aber ein  
89 **wirklicher Umbruch**, muss man sagen. Ne, also mehr oder weniger, wie ich sage, die Techniker, eine  
90 **disruptive Phase**, kann man so sagen? Genau. Thema, social media kam dann, weil wir bei der  
91 Pressestelle gesagt haben, wir müssen oder wir dürfen diesen, diese Entwicklung, **diesen Zeitgeist**  
92 **nicht verschlafen**. #00:25:37-3#

93 Venus, Carmen: Mhm. #00:25:38-1#

94 Dietterle, Susanne: Über die Internetseite war es ja **eigentlich keine Kommunikation**, sondern im  
95 Prinzip vorwiegend ein **einseitiges Bereitstellen der Information**. Das war ja damals schon  
96 Quantensprung, dass es **unmittelbar** denn so machen konnten, und so in **Echtzeit**: Ähm, aber der  
97 musste dann eine **E-Mail schreiben**, wenn er was wollte, oder halt anrufen, und social media hat halt  
98 dann vor allem dann **Twitter**, **Facebook** das Ganze nochmal **revolutioniert**, weil man ja unmittelbar  
99 dann sprechen konnte. Also der Austausch war einfach dann viel unmittelbarer, direkter, schneller,  
100 **manchmal auch bisschen authentischer**. Wenn der Bürger grad sauer ist, dann schreibt man das halt  
101 gleich, war dann möglich, und dann der Tatsache, dass Landrat a. D. Pavel, sehr offen war für alle  
102 Neuerungen und uns hat auch machen lasse es in mir dann **2010 erst mal in Twitter eingestiegen**  
103 haben quasi **jede Pressemitteilung**, die im Internet war, von uns auch über **Twitter** ausgespielt. Und ja  
104 so anderthalb, zwei Jahre später, 2012 war das oder vielleicht sogar 2010, sagt immer Frau Ott, aber  
105 so um den Dreh, und kurz darauf haben wir da in **Facebook** eine Plattform gemacht. Wohl wissend  
106 muss ich auch zugeben, dass der **Landesdatenschutzbeauftragte nicht sehr glücklich** war mit dieser  
107 Entwicklung. Der war immer so auf der Schiene gehen Nutzerdaten an die US-amerikanischen  
108 Server, die haben **andere Datenschutzbestimmungen als wir in Deutschland und in Europa** und hatte  
109 deswegen immer Bedenken angemeldet. Und wir als Ostalbkreis, aber zunehmend auch andere  
110 Kreise, haben wir immer gesagt, wir können halt also, wir sehen das Problem natürlich. Aber wir  
111 **können diese Kommunikationsform nicht ignorieren**, weil natürlich auch Themen damals vorwiegend  
112 auf Facebook gehandelt wurden, diskutiert wurden, die uns betrafen, und wir haben immer gesagt, es  
113 ist besser, wir sind mit dabei. Wir sehen, was läuft. **Wir können mitsprechen, als das nur über uns**  
114 **gesprächen wird. Das war eigentlich so das Hauptargument**. Es gibt immer noch Landkreise in Baden-  
115 Württemberg, ich kann jetzt nur fürs Land sprechen, wo mit der Hausspitze oder teilweise sogar in  
116 politischen Gremien, also im Kreistag oder in Schlüssen, das Thema anlandet und die immer nur  
117 diskutieren. Sollen wir jetzt Facebook oder soll mir **Instagram**? Es sind noch wenige, also die meisten  
118 sind jetzt so eingestiegen, teilweise auch aus jüngerer Vergangenheit. Also, wir gehören schon quasi  
119 zu den alten Hasen in diesen Bereichen. Aber ich denke, man kommt an dem Thema nicht vorbei, und  
120 ich glaube, das ist mittlerweile so die einhellige Meinung, und mittlerweile gibt's auch beim  
121 Landkreistag gibt's ja so **Fachsprengel nicht nur Sprengel für Pressesprecher in Reinkultur**, sondern  
122 wir haben auch festgestellt, wir brauchen jetzt eine **Unterarbeitsgruppe, wo wir die Social Media**  
123 **Beauftragten**, regelmäßig tagen lassen, einfach zum Austausch und zur Fortbildung. Was, was tut  
124 sich da neues? Das haben wir jetzt 2023 eingerichtet, und ich gehe auch davon aus, dass der  
125 Landkreistag das Institutionalisiert wird, dass das eine Dauereinrichtung bleiben wird. Genau, was  
126 wollte ich noch sagen: **Social Media braucht natürlich ein Konzept**. Deswegen gibt es beim Ostalbkreis  
127 mal eine grundlegende, jetzt wie habe ich es getauft, irgendwie, das ist nur eine Altfassung, eine  
128 Kommunikations- und social-media-Strategie, wo man natürlich dann auch **geguckt** hat, wie ist denn  
129 das, das **Nutzerverhalten bei den einzelnen Medien**, und das weiß ich eingangs geschildert hatte,  
130 dass man also sieht, der Printbereich ist im abwärts, die digitalen Abos bei den Zeitungen jetzt, beide  
131 sind nicht im Aufwind begriffen, social media. Da entwickelt sich das Nutzerverhalten. Am Anfang war  
132 Facebook, als wir eingestiegen sind, das Non plus ultra, dann kam Instagram dazu, dann hat sich das  
133 Alter der Nutzer verschoben, es kamen wieder neue Medien wie **Tik Tok** dazu, solche Dinge, und das  
134 **analysieren** wir bei der Pressestelle und entscheiden dann für uns, was macht für uns als  
135 Landkreisverwaltung Sinn? ähm. #00:30:35-2#

## Exploratives Interview mit Fr. Dietterle, Pressereferentin, 26.07.2023.

Die digitalen Kommunikationsangebote von Gemeinden – eine Untersuchung der Kommunen BW,  
Venus, Carmen Matrikelnr. 993342 Jahrgang 2021, Master-Thesis

136 Venus, Carmen: Mhm. #00:30:35-5#

137 Dietterle, Susanne: Ähm, mittlerweile sind präsent auf Facebook, Instagram, Twitter und YouTube.  
138 Ähm, wir stellen fest, dass die die jüngere Generation eher auf Instagram unterwegs ist. Mittlerweile  
139 also, Instagram erlebt einen großen Zulauf. Ähm, Facebook sind auch viele ältere untere Plus 50 plus  
140 60, die der jüngere Teil zwischen 20 und 30 auch noch, aber nicht mehr so in dem Maße, und  
141 deswegen haben wir gesagt, wir steigen auf Instagram ein durch ein Tool des Facebook, und  
142 Instagram bietet diese Meta-Business-Suite, haben wir aber die Möglichkeit, Beiträge oder überhaupt  
143 die ganze Publikations-Schiene zu planen. Das ist ein Tool, das jetzt im Hintergrund läuft, und da  
144 kann ich sagen, ich will den Beitrag nur auf Facebook oder ich will auf Instagram haben, solche Dinge,  
145 und Instagram läuft sehr, sehr gut. Da haben wir jetzt in relativ kurzer Zeit relativ viele Nutzer  
146 gewonnen, und da innerhalb dieses Mediums ist festzustellen, dass bedingt durch die Algorithmen,  
147 die Instagram hinterlegt, nicht mehr der Post der große Renner ist, also die feststehende Message,  
148 die ich da absetze, sondern das die Nutzer mittlerweile eher die Storys angucken, und deswegen  
149 haben wir zum Beispiel jetzt seit einem knappen Jahr Arbeit mit Storys und haben auch in der Statistik  
150 festgestellt, als wir teasern dann eine Pressemitteilung mit einer Meldung an, machen einen Link auf  
151 unseren Newsroom auf diese Pressemitteilung aus der Instagram Story und dann kann ich indirekt  
152 natürlich auch Feststelle über die Statistik, die jetzt oder die ist, die Instagram liefert, keine Feststelle.  
153 Die Zugriffe auf unsere Pressemitteilungen im Internet steigen. ja, also, das fand ich jetzt auch  
154 entspannend, und deswegen arbeiten wir jetzt halt quasi mehr damit. Also, wir haben so Auswertung,  
155 Rubriken unserer Website, und da stellt man natürlich fest, was wird oft geguckt. Veranstaltungen war  
156 da oft geguckt, Pressemitteilungen da oft geguckt. Das sind so die Hauptdinge. Ähm, mittlerweile auch  
157 öffentliche Ausschreibungen und natürlich auch öffentliche Bekanntmachungen. Also  
158 Ausschreibungen geht mittlerweile auch alle Online. Also da ist dann breiter Zugriff, und bei  
159 Auswertung der Statistik für die Pressemeldung hat man halt festgestellt, seit dem Zeitpunkt, als man  
160 jetzt mehr mit Storys und zu dieser Verlinkung arbeitet, ist der Zugriff auf unsere Internetseite, was die  
161 Pressemitteilungen betrifft, angestiegen. Also, des fand ich. #00:33:28-5#

162 Dietterle, Susanne: jetzt ganz spannend! #00:33:32-6#

163 Dietterle, Susanne: Genau YouTube kanal ist momentan eher noch eine Art Ablage, das heißt, die  
164 Videos, die wir dort hinterlegen, die bauen wir halt auf die andere social media plattformen oder auf  
165 unserer Website ein. Da müssten wir noch mehr tun, weil der Trend eindeutig zum Bewegtbild geht.  
166 Auf Instagram stellt man fest: reals, also, man muss mehr mit diesen Reals arbeiten, ja das wissen  
167 wir, der fehlt halt manchmal einfach an der Zeit also an unsere Personalkapazität. #00:34:07-8#

168 Venus, Carmen: Mhm. #00:34:08-2#

169 Dietterle, Susanne: Aber das sind so Dinge, die wir im Blick haben und die wir kontinuierlich natürlich  
170 weiterentwickeln. #00:34:15-8#

171 Venus, Carmen: Mhm. #00:34:16-8#

172 Dietterle, Susanne: Genau also, das sind mal so die grundlegenden Dinge. Der Zeitaufwand ist  
173 natürlich mittlerweile ein Erheblicher. Am Anfang haben wir das social media so ein bisschen  
174 nebenher gemacht, ähm, ja, dank oder während Corona, je nachdem, wie man sieht, waren social  
175 media, Stichwort Krisenkommunikation, sehr hilfreich, wird aber auch sehr kontrovers gesehen. Es  
176 gibt zum Beispiel Ministerien im Land, die Sagen um Gottes willen bei einer Krise oder was weiß ich  
177 sag jetzt mal, was das Beispiel Tierseuche zum Beispiel als afrikanische Schweinepest vertritt, zum  
178 Beispiel oder vertrat bisher das Ministerium ländlicher Raum die Meinung, bitte nicht über social  
179 media kommunizieren, und die Landkreise sagen aber, das gehört eigentlich mittlerweile fest zu  
180 unserem Workflow. Wenn wir was publizieren über über Internet, also Pressemeldungen, dann ist



## Exploratives Interview mit Fr. Dietterle, Pressereferentin, 26.07.2023.

Die digitalen Kommunikationsangebote von Gemeinden – eine Untersuchung der Kommunen BW,  
Venus, Carmen Matrikelnr. 993342 Jahrgang 2021, Master-Thesis

181 irgendwo irgendwann im Workflow einmal drin. Das kommt bei uns auf unsere social media  
182 Plattformen, und wir haben den Bürger jetzt ein Stück weit so, wie soll ich sagen, eingebunden  
183 erzogen oder oder wie immer er weiß, jetzt so funktioniert es dem Grunde nach, **und dann kann in der**  
184 **Krise selber nicht mal was ganz anderes machen**. Also, gewisse **Routine** muss man einfach dann,  
185 wenn sie eingeführt sind, halt so auf jeden Fall auch beibehalten, genau. Und während Corona, das  
186 hat jetzt natürlich nochmal einen gewissen Schub nach **Nachschub an Nutzer gebracht**, weil du ja  
187 auch insbesondere über Facebook und Instagram dann immer die **aktuellen Dinge gepostet hatten**.  
188 Was gilt jetzt, was ich zu tun, Thema Impfen? Also da hat man gesehen **der Landkreis ist up-to-date**,  
189 da haben die Leute im Kreis da guckt, und da haben wir **sehr viele Follower generiere können**, genau.  
190 #00:36:18-8#

191 Venus, Carmen: Sind die noch treu? #00:36:20-2#

192 Dietterle, Susanne: Ähm, ja, also die allermeisten, die allermeisten sind so, und bei Instagram, da  
193 haben wir jetzt eigentlich so ein, sage ich mal, **natürliches Wachstum**, weil mir schaltet also da kaum  
194 Werbung oder sonst irgendwas. Bei Instagram haben wir ewig t nichdamit gemacht. Wir verzeichnen  
195 tatsächlich ein natürliches Wachstum, **Zuwachs an Followern**. Was ein ja ein, sag mal, ein Testballon  
196 gerade ist. **Testballon Jobcenter in Verbindung mit Personalstelle auf Instagram ist Personalakquise**,  
197 das fand ich jetzt auch ganz spannend. Da gibt's an der Hochschule Aalen ein noch oder ehemaliges  
198 **Startup**. Mit denen hat Herr Koch vom Jobcenter zusammengearbeitet. Bei einer anderen Geschichte,  
199 und die bieten jetzt an, auf Instagram die Möglichkeit, **bewirb dich in 30 Sekunden**: Ähm, ich habe mir  
200 das letztens ein Mal angeschaut. Weiss nicht ob es sie interessiert, ich habe einen Screenshot  
201 gemacht. #00:37:23-8#

202 Dietterle, Susanne: Herr Koch und Frau Masur haben davon gesprochen bei einer Besprechung beim  
203 Landrat und in der BA. #00:37:32-6#

204 Dietterle, Susanne: Genau, genau, und es läuft, fand ich jetzt überraschend gut, und da ich habe i  
205 jetzt schon. Weil. ... Screenshots, da isch es! Das, da haben rwi, im Endeffekt ist es **nichts anderes**  
206 **wie eine Anzeige. Also das ist werbebasiert**, und du musst zahlen, nach Zugriffe. Wir suchen dich, na  
207 so, und dann klickt man da weiter. Da muss man dann eventuell ein oder zwei Fragen beantworten  
208 werden. Also zum Beispiel der Papiergeiger, der macht es auch. Da brauche ich natürlich dann einen  
209 Führerschein in entsprechender, also da kommen wir dann halt entsprechende Fragen, zwei, drei,  
210 dann kannst da kurze Kontaktdaten hinterlassen, dann geht das ganze ans Jobcenter, also  
211 **vordefinierte Workflow**, die Gucken, haben wir Interesse oder nicht, und müssen dann natürlich ganz  
212 **schnell reagieren, weil Instagram ist ja auch schnelllebig das Thema, da kann ich keine zwei Wochen**  
213 **warten bis du eine Rückmeldung machst**, die rufen dann die Leute an und haben jetzt also auch  
214 etliche eingeleaden zum Vorstellungsgespräch. Der Herr Schön vom Jobcenter hatte mal so  
215 Zwischenbilanz geliefert, weil das ganze läuft jetzt nur bis. Also die Kampagne läuft jetzt nur bis Ende  
216 Juli. Ich glaube, auf zwei Monate angelegt, immer so intervall mäßig, und **ich war überrascht, wie viele**  
217 **Leute darauf reagiert haben**. #00:38:59-4#

218 Venus, Carmen: Mhm. #00:39:00-5#

219 Dietterle, Susanne: Also, das sind, das sind so **Ansätze für die Personalakquise**, was neues Ding jetzt  
220 mal, aber es scheint anzukommen. #00:39:11-8#

221 Venus, Carmen: Mhm. #00:39:12-1#

222 Dietterle, Susanne: Bei den Nutzern. #00:39:12-9#

223 Venus, Carmen: Mhm. #00:39:13-3#

## Exploratives Interview mit Fr. Dietterle, Pressereferentin, 26.07.2023.

Die digitalen Kommunikationsangebote von Gemeinden – eine Untersuchung der Kommunen BW,  
Venus, Carmen Matrikelnr. 993342 Jahrgang 2021, Master-Thesis

- 224 Dietterle, Susanne: Und so muss man halt dann auch immer das ganze Weiterentwicklung und  
225 überlege, wo gibt es neue Ansätze, wo kann ich dieses Tool nutzen? #00:39:22-0#
- 226 Venus, Carmen: Und läuft es jetzt **über einen bewährten Kanal**? Also ich glaube instagram?  
227 #00:39:30-4#
- 228 Dietterle, Susanne: **Es läuft über Instagram** und läuft unser Landratsamt Ostalbkreis, also das ist ganz  
229 normal, unser Instagram Kanal. Es ist nur die Spezialität. Ich kann ein Instagram quasi jemand anders  
230 als, sag ich mal, Co-Administrator zulassen, der dann bestimmte Aufgaben erledigen darf. Ich kann  
231 definieren, was darf er, und so hat man quasi dieses Unternehmen, denn er hat nur einen Zugang  
232 gewährt für eben, dass die diese Werbung auf unserem Kanal einspielen dürfen und dass die  
233 sozusagen den Workflow, der dahinter liegt angucken dürfen. #00:40:08-1#
- 234 Venus, Carmen: Ja. #00:40:08-6#
- 235 Dietterle, Susanne: Also, ich kann da einfach deine Aufgabe definiere, das darf der und das darf er  
236 nicht, weil ich bin ja quasi der Administrator für diesen Kanal und für diesen begrenzte Zeitraum und  
237 für diese Aufgabe darf der jetzt quasi in meinem Namen diese Anzeige schalten und hat dann sein  
238 kleines Programm hinterlegt. So funktioniert des, und ich bin gespannt, ob es vielleicht verändere  
239 Berufsfeldern im Landratsamt auch angewendet wird. Also, das ist sicherlich eine Sache, wie man  
240 evaluiert, und. #00:40:38-0#
- 241 Venus, Carmen: Hm! #00:40:38-8#
- 242 Dietterle, Susanne: Aber die Idee fand jetzt ganz spannend, und das wird auch mittlerweile von  
243 hiesigen Betrieben auch Handwerksbetrieben, kleine und mittlere Unternehmen sind jetzt schon paar.  
244 Also vom Malerbetrieb bis Papiergeiger, war dabei. Also gibt's Internetseite dazu, wo in Teilen die  
245 Arbeit als Referenzprojekte drauf sind. gerade von diesen leeds, heißen die mit drei E. und also das  
246 sind so Dinge, wo man einfach direkt an den Bürger rankommt. #00:41:09-7#
- 247 Venus, Carmen: Mhm. #00:41:10-2#
- 248 Dietterle, Susanne: Ähm, was natürlich auch mal in dem Zusammenhang Aspekt ist, **ist das Thema**  
249 **Werbung. Es ist ganz klar, die social media Plattform finanzieren sich über Werbung.** Da diskutieren  
250 wir als Landkreise auch immer drüber. Wollen wir dieses natürliche Wachstum, oder wollen wir das  
251 Monetäre? Also: Sprich mache jetzt auch **Facebook, eine Gefällt-mir-Werbekampagne**, und ich sage,  
252 da kann ich dann sage bitte, ähm ja, schickt den Post an alle, was weiß ich, 30 bis 70 Jährige im  
253 Umkreis, 25 Kilometer von Aalen oder 70 Kilometer von Aalen, das kann ich alles im Hintergrund,  
254 dann definiere, und dann zahle ich halt entsprechend also für diese, Werbung. Vielen dank Frau  
255 Dietterle. Sie wissen, Ich bin an der Hochschule für Finanzen und Verwaltung und belege den Master  
256 Studiengang Public Management seit zwei Jahren und im Frühjahr soll er fertig sein. Da kann ihr,  
257 gefällt mir, Kampagne mache ich kein, im **Prinzip einzelne Posts, bewerben einzelne Thema also**, da  
258 bin ich individuell, und ich habe, als wir Newsroom im Internet neu aufgelegt haben, also da sind  
259 Pressemeldungen drin ist, sind öffentliche Bekanntmachung, Veranstaltungen und so weiter, habe ich  
260 auch so eine Art Image-Kampagne gemacht, auch Online, Online und in Print, muss ich sagen, und  
261 auch damals habe ich gemerkt, dass die Zugriffszahlen, das lief, damals lief nur über Facebook. Ich  
262 glaube, da hat immer noch Instagram, ähm, dass die Zugriffszahlen gestiegen sind. Das heißt, dass in  
263 euch Kampagne gestartet worden. Da hatte man so ein paar Fotos mit Statements, so quer durch alle,  
264 also Mutter mit Kind, eine Senior, eine Auszubildende von uns, und das war ein Foto und das  
265 Statement drunter, so nach dem Motto: newsroom, Ostalbkreis, super, da finde ich jetzt zum Beispiel  
266 Auszubildende, da habe ich einen Ausbildungsplatz gefunden und da die Infos und so, oder die Mutter  
267 mit Kind hat gesagt, super, da finde ich Angebot, was weiß, Jugend und Familie, oder der Senior hat

## Exploratives Interview mit Fr. Dietterle, Pressereferentin, 26.07.2023.

Die digitalen Kommunikationsangebote von Gemeinden – eine Untersuchung der Kommunen BW,  
Venus, Carmen Matrikelnr. 993342 Jahrgang 2021, Master-Thesis

268 gesagt, oh toll, der Kreissenorenrat ist da aktiv und so verschiedene Themen, und immer mit dem  
269 Link, auf den Newroom. So nach dem Motto, da findest du alles oder politisch interessierter und toll da  
270 ist das Bürgerinformationssystem, stimmt, da könnte ich mach gerade der Kreistag, und diese  
271 einzelne Dinge hat man, dann beworben, hat man gespielt im gewissen Turnus, hat **mit Geld**  
272 **hinterlegt** und hat dann gesagt, also jetzt bitte mal die und die **Reichweite**, die und die Altersgruppe,  
273 und dann hast du immer gesehen, wenn das Online kam, das tatsächlich auch, ja, **ich sag mal, die**  
274 **Korrelation zum Newsroom, zu die Pressemitteilung ist irgendwas gepasst wird also, die Leute haben**  
275 **dann tatsächlich geguckt.** #00:44:05-9#

276 Venus, Carmen: Hm! #00:44:06-9#

277 Dietterle, Susanne: Das war das eine, und das kann man auswerten lassen, und dann kriegt man  
278 sozusagen ja, wie oft ist wahrgenommen worden, und ich hab das auf unsere Kanäle spielen lassen,  
279 und ich habe es auch auf den Online Kanäle von der schwäbischen Zeitung, spielen lassen also,  
280 **Bannerwerbung**. und auch das ist das, wenn sie jetzt irgendwie auf die Seite gehen, entweder dann  
281 ein Abo haben oder auch SZ-online aufmachen, dann kommt da irgendwo oben was. #00:44:29-6#

282 Venus, Carmen: Hm! #00:44:30-1#

283 Dietterle, Susanne: Und da ich sage, die Marketingexperten, **entscheidend**, dass jemand draufklickt,  
284 entscheidend ist, **dass er es wahrgenommen hat**. Also da klicken dann vielleicht 0,5 Prozent der  
285 Nutzer drauf oder was weiß ich, oder vielleicht mal anderthalb Prozent und gucken, was ist tatsächlich  
286 dahinter. Das sagen dann die Marketing Experte, das ist nicht das Entscheidende. Das Entscheidende  
287 ist, dass es bei dir **im Kopf tatsächlich hängenbleibt**, und das scheint so zu sein, also wie früher im  
288 Fernseh halt, na! #00:44:59-5#

289 Venus, Carmen: Ja, und dann die Wiederholung: ah hier ist das Landratsamt. #00:45:03-2#

290 Dietterle, Susanne: Genau so muss immer, muss immer der **Wiedererkennungswert** halt da sein, und  
291 das finde ich sehr, sehr spannend. Aber das jetzt nicht anders wie früher Fernsehwerbung oder  
292 Radiowerbung oder so, das steht, der Tropfen höhlt den Stein, und es macht mir jetzt halt auf diesen  
293 neuen Kanälen. Ja, das kann ich mich noch erzählen. #00:45:26-1#

294 Venus, Carmen: Ich würde tatsächlich nochmal eine Frage stellen, weil ich es nicht zuordnen kann  
295 allris, also der **digitale Sitzungsdienst**. Geht es unter public relations, oder ist es eher Arbeitswerkzeug  
296 zwischen der Politik und dem Haus? #00:45:43-1#

297 Dietterle, Susanne: Also tendenziell würde ich sagen, eher ersteres, weil es in der **Öffentlichkeit** in der  
298 Form, wie es präsentiert ist, nicht wahrgenommen wird. Das ist, möchte ich behaupten,  
299 Ottonormalverbraucher, zu spezifisch, auch wenn man die **Sitzungsvorlage** liest. Die sind ja teilweise  
300 sehr tief, fachlich und nicht allgemeinverständlich. Eigentlich müssten wir es nur übersetzen, und das  
301 ist jetzt was, was wir zum Beispiel sukzessive im Hause machen. Also wir, da ist jetzt auch  
302 Geschäftsstelle, Kreistag dran, weil man halt genau merkt, wir kriegen mal, aber vielleicht in so ne  
303 **große Thema, die Klinik**. Aber wir kriegen bei Print, **bei den Zeitungsverlage keine Resonanz mehr,**  
304 **was Kreispolitik betrifft**. Die also die kleinere Sitzungen, wie Ausschusssitzung ist manchmal ganz  
305 schwierig, überhaupt jemand zu kriegen. Also früher war es einfach so, dass bei der Redaktionen ein  
306 **Redakteur zuständig war für die Kreispolitik**. Das war über viele Jahrzehnte so, und das war der Mann  
307 oder die Frau, die regelmäßig in die Sitzungen kam, entweder Ausschuss oder auch Kreistag, und der  
308 einfach inhaltlich am Ball war und die rote Linie gesehen hat, und das gibt's jetzt kaum mehr.  
309 #00:47:04-9#

310 Venus, Carmen: Mhm. #00:47:05-5#

## Exploratives Interview mit Fr. Dietterle, Pressereferentin, 26.07.2023.

Die digitalen Kommunikationsangebote von Gemeinden – eine Untersuchung der Kommunen BW, Venus, Carmen Matrikelnr. 993342 Jahrgang 2021, Master-Thesis

311 Dietterle, Susanne: Das ist ein bisschen das Problem, und teilweise werden dann die Sitzung gar nicht  
312 mehr besucht, und das heißt, ich kriege die Themen eigentlich nie richtig oder nicht nicht **nicht**  
313 **automatisiert an die Öffentlichkeit**. Und darum haben wir auch gesagt, wir müssen mit Blick darauf  
314 andere Landkreise hängen nur viel schwer da, oder wir haben noch vier Zeitungsverlage und den  
315 Radio die dann manchmal eben doch kommen, und bei anderen gibt's noch eine Zeitung, und das ist  
316 dann vielleicht noch Ableger von irgendwas, weiß ich von der Stuttgarter, und die tun sich noch  
317 schwerer. Und drum haben wir gesagt, wir werden das mit der Geschäfts Kreistag über social Media  
318 jetzt auch so machen. Wir würden **auch eine eigene Hashtag machen**, wir machen zu allen Themen  
319 eine eigene Hashtag, also die Auszubildenden haben gesagt, wir würden gerne Azubiloa heißen. Also  
320 wie Landratsamt Ostalbkreis, der Herr Straub vom Brand- und Katastrophenschutz ist mit im Boot, der  
321 hat **eigene Hashtag mit dem Wald. Machen wir das? Dann haben wir einen Redaktionsplan für Social**  
322 **Media**, wo wir dann quasi, das ist auch ganz wichtig, weil wir brauchen ja auch **Bissl einen Überblick**,  
323 wenn es immer mehr wird. Also, das Ziel ist jetzt quasi für die social Media Kanäle quer durchs  
324 Landratsamt, die, die Ämter mit ins Boot zu holen und denen dann zu sagen, hier, wir machen halt für  
325 dich, eine Hashtak, also jetzt was weiß, ich weiß, wie der heißt, hat Wald irgendwas. Du musst aber  
326 regelmäßig content, also Inhalt, liefern. So, und der wird dann eingepflegt in den Redaktionsplan,  
327 sodass wir eben auch sagen können, es kommt alle zwei Wochen irgendein Thema aus dem Wald, ja,  
328 und es kommt alle zwei Wochen Thema aus dem Katastrophenschutz, und es kommt alle zwei  
329 Wochen Thema und so Weiter-so durch. Also jetzt mal gegriffen, der Zeitraum, und Frau Ott hat dann  
330 diesen Redaktionsplan, damit man einen Überblick haben, was spielen wir wann. Jetzt haben wir zum  
331 Beispiel 50 Jahre, da kommt immer da ist der Turnus ist immer gleich, wir kündigen die  
332 Veranstaltungen, die im Ostalbsommer sind, oder sonst irgendwas an, und dann machen wir aber  
333 auch, wenn die waren einen Nachbericht, also Nachbericht in dem Fall, das ist halt einfach fünf, sechs  
334 Bilder sind, das war das Festwochenende in Oberkochen, oder ja vielleicht sehen sie es ja selber,  
335 wenn sie googelt, und immer mit den Hashtak 50 Jahre, also, das ist, das ist mal so so Art  
336 Grundgerüst, und da sind wir jetzt dabei, auch Geschäftsstelle Kreistag, das war ja der Aufhänger, mit  
337 ins Boot zu holen. Jetzt, wenn ein bisschen Sitzungspause ist, haben die Damen mehr Zeit, wenn  
338 man sagt, wir müssen jetzt auch über social Media einfach die Dinge ankündigen, und mir müssen  
339 Thema, wo wir sagen, okay, das wäre jetzt wichtig, oder **des ist sonst hintenuntergefallen**, und da  
340 müssen wir auch über Social Media so kurz und so prägnant wie möglich rausgeben. Also, da kann  
341 man nicht ausführlich schreiben, sondern ich versuche, ala Spiegel, ala ZDF, ala Tagesschau mit drei,  
342 vier Folien, also Bilder, die wichtigsten Punkte eben über zukriegen, also das Geschäftsstelle, Kreistag  
343 sei, und so arbeiten wir uns halt quer durchs ganze Haus. Es ist mühsam, es ist zeitaufwendig und ja  
344 natürlich auch Generationenfrage. #00:50:21-5#

345 Venus, Carmen: Mhm. #00:50:22-3#

346 Dietterle, Susanne: Ja, das ist auch der Punkt, also so funktioniert es momentan bei uns, also alles im  
347 Flow, und wir haben dann auch gesagt, um so Wiedererkennungswert auch auf social media zu  
348 steigern, machen wir jetzt immer so blaue Bilder. Sie haben es ja wahrscheinlich schon mal, haben sie  
349 schon mal gesagt, ich habe keine private Accounts. #00:50:46-0#

350 Venus, Carmen: Ja. #00:50:48-4#

351 Dietterle, Susanne: Ja, dass sie sich vorstellen können, was man überhaupt macht, also das ist ja jetzt  
352 was externes gewesen, Aber, ich habe auch nur einen Account, damit ich gucken kann #00:50:58-6#

353 Venus, Carmen: Ja. #00:51:04-6#

354 Dietterle, Susanne: Also, wenn ich zum Beispiel, war es jetzt Landratsamt ostalbkreis, das ist jetzt  
355 blöd, jetzt ist es weg, das ist so unser Wiedererkennungswert, das ist jetzt zufällig gerade aktuell  
356 reingekommen Landratsamt Ostalbkreis, und dann machen wir dann immer so blaue Banderole

## Exploratives Interview mit Fr. Dietterle, Pressereferentin, 26.07.2023.

Die digitalen Kommunikationsangebote von Gemeinden – eine Untersuchung der Kommunen BW, Venus, Carmen Matrikelnr. 993342 Jahrgang 2021, Master-Thesis

357 drunter, herzlich willkommen, so, und dann kommt heir der Text . da ist jetzt nicht verlinkt. Das ist  
358 einfach wie bei der Mitarbeiterbegrüßung, und da haben wir jetzt unseren Claim, das ist so der  
359 Standard Post, so, das ist ein ganz normaler Post, und dann kriege ich halt, je nachdem, wenn ich  
360 jetzt 20 Kanäle abonniert habe, alles, was ich abonniert habe, das ist jetzt Instagram. #00:51:44-4#

361 Venus, Carmen: Ja. #00:51:44-9#

362 Dietterle, Susanne: Kriege ich halt dann so der Reihe nach zum Beispiel des ist Werbung von der Zeit,  
363 das habe ich dann abonniert, das kriege ich jetzt halt eingespielt, wenn ihr deren Profil entspricht, ZDF  
364 heute, die machen dann das zum Beispiel, das ist deren Wiedererkennungswert, ist immer das da  
365 unten, und dann sieht es so aus, dann haben die dann mehr, die schreibe dann mal mehr, mal  
366 weniger, das sind die hashtaks also, SWR sieht immer so aus, und deswegen haben wir gesagt, wir  
367 brauchen auch diesen Wiedererkennungswert drum sehen unsere immer so aus, und dann habe ich  
368 alle, die abonniert habe, zum Beispiel, ne, kommt wieder was neues rein, ich hab zufällig Vitst-Italy  
369 abonniert, aber dann, wenn ich jetzt dort drauf klick, dann kriegen jetzt alle, die ich abonniert hab,  
370 wenn jetzt, wenn ich 20Kanäle habe, dann dann rauscht natürlich also, die Frequenz ist brutal schnell  
371 im Instagram. Wenn ich da jetzt eine Weile bin, dann kommt gleich der Real, dann kommt gleich der  
372 nächste Post unter Umstände, und ich habe jetzt nicht so viel abonniert, weil ich vorwiegend halt  
373 gucke so, und jetzt habe ich da dann die Kanäle, da kommen jetzt die Storys, die sehen jetzt so aus.  
374 #00:52:52-8#

375 Venus, Carmen: Ah, ich sehe es wieder, das Blaue. #00:52:55-2#

376 Dietterle, Susanne: Genau das ist das Blaue, und das schützt die **Vorlage für die Story**, und die Story  
377 ist ein 24 Stunden halt wieder weg, und deswegen haben wir jetzt die, wir bilden aus, und irgendwo  
378 hat sie jetzt wahrscheinlich den Link. Ich komme jetzt nicht los, weil das immer weg, und dann kommt  
379 man quasi auf die Ausbildungsseite. Das läuft das so, was hat dann drin, was wollt ihr über  
380 Ausbildung wissen, schreibe etwas, dann kann jetzt dann, da kommt es wahrscheinlich auch bei der  
381 Frau Bartunek so heißt die neue Ausbildungsleitung jetzt, dann haben wir da save the date, Sonntag,  
382 20. August, das ist jetzt, was, da haben wir gestern ein Foto gemacht, gestern, bei uns in der Kantine,  
383 für Frau Esswein der Landrat in Koch-Utensilien, dann hat man da das Bild so nachbearbeitet, und  
384 das hat jetzt die Frau Esswein, weil sie auf ihrer Seite, die hat eigene Instagram Seite Werbung  
385 macht, aber die hat uns markiert, dann können wir es teilen. Save the date. #00:53:54-0#

386 Venus, Carmen: Mhm. #00:53:54-2#

387 Dietterle, Susanne: Ja, so was kommt dann, schöne Sommerferien, das ist einfach so, wer auch  
388 immer geschrieben hat, das macht Frau Ott, das war jetzt wieder herzlich willkommen. Das hat man  
389 als Post, aber auch als Story, Story, genau Real wäre dann das Video! Endlich Sommerferien, 50  
390 Jahre, 50 Stimmen so! Das ist zum Beispiel. Was haben wir gesagt? Da haben wir jetzt während dem  
391 Jubiläumsjahr, da hat man versucht, 50 Videos aufzunehmen, so quer von alle Gemeinde, manche  
392 immer noch nicht mitgemacht. Vielleicht kriegen wir es nur auf die Reihe. Aber wir haben ein Video für  
393 euch. Das hat jetzt bei mir doch, da ist er. Irgend ein Bürger. Genau da kommt jetzt halt net viel, weil  
394 das ist eher angeteasert mehr oder weniger. Ne, also, so muss man sich vorstellen. Reals, das wäre  
395 halt im Prinzip als Video, das man einbindet, haben wir in Teilen auch gemacht. Aber das muss halt.  
396 Also es geht relativ schnell. **Aber in Summe betrachtet ist es mittlerweile halt viel, weil von Workflow**  
397 **her ist es so, ich schreibe Pressemitteilung oder überarbeite**. Also, wenn ich von ihnen jetzt zum  
398 Beispiel irgendwas bekomme, Gleichstellungsaktionsplan, dann geh über die schickt die dann der  
399 Frau Ott, Frau Ott schickt die dort hin, wo, ich sage also in dem Fall große Presseverteiler. Des sind  
400 alle Zeitungen, alle Sender, alle Radiosender in unserem Verbreitungsgebiet. Es geht auch an die  
401 dpa. Es geht an die Wochenblätter, und sehr viele, die Interesse an unsere Pressemitteilungen haben,  
402 von weiß Gott, wo die zusätzlich nur drin sind, die irgendwann mal gesagt hat, bitte, nämlich in den

## Exploratives Interview mit Fr. Dietterle, Pressereferentin, 26.07.2023.

Die digitalen Kommunikationsangebote von Gemeinden – eine Untersuchung der Kommunen BW, Venus, Carmen Matrikelnr. 993342 Jahrgang 2021, Master-Thesis

403 Verteiler, dann schickt Frau Ott, das ist dann sage ich, okay, schick spielen die Gemeinde für die  
404 Mitteilungsblätter und dass die vielleicht auch in ihrer Internetseite irgendwo unterbringen, das ist der  
405 Standard, dann gehen die PM automatisch in twitter. #00:56:01-4#

406 Venus, Carmen: Die wird runtergekürzt oder auf die. #00:56:04-7#

407 Dietterle, Susanne: Da ist **dann läuft im Prinzip die Überschrift drin**, zeigt ihnen, dass sie sich  
408 vorstellen können, weil das sind ja mittlerweile halt, das sind ja mittlerweile nehme ich es immer noch  
409 40 und 80, die Zeugnisse. Ich zeig es ihnen mal auf unsere Kanäle, also, Instagram, hab ich ihnen  
410 erzeugt das ein, das ist jetzt quasi die Ansicht. Ich als Administrator, das ist unser Facebook Kanal, der  
411 mittlerweile Storys mache wie in Instagram auch. Dann kommt die schöne Sommerferien, endlich  
412 Sommerferien, 50 Jahre! Also im Prinzip das gleiche, was in Instagram drin ist, und deswegen sind  
413 unsere Posts unterstützt, zum Beispiel Teile aus Pflege Kampagne hat dann da ne Resolution  
414 Frühchenklinikabteilung, solche Sache, und in Instagram und Facebook, der mir net automatisch alle  
415 PM rein. Aber, ähm, das sind die social plugins, heißen die. Twitter kommt schon das x schau an, es  
416 heißt nicht mehr Twitter. Haben die gerstern umbenannt #00:57:14-2#

417 Venus, Carmen: Heißt jetzt cross, oder? #00:57:18-9#

418 Dietterle, Susanne: Ja, ja, genau das ist genau. Also auf Twitter kommt automatisch jede  
419 Pressemitteilung da tun wir nicht selektieren, und da kommt dann immer: Landratsamt Ostalbkreis,  
420 Doppelpunkt: in dem Fall Tag der offenen Tür, und dann kommt ein Link auf die Pressemitteilung, da  
421 drauf geht, dann bin ich auf der Internetseite im genau bei Facebook und Twitter, sind als etwas  
422 wählerisch. Also da gucken wir, und ich sag dann halt immer, entweder also, Twitter ist ein  
423 Automatismus, das wissen die, wenn ich sage, große Vorteile und Gemeinden, Mitteilungsblätter,  
424 dann manage das die Damen dann geht das automatisch in der newsroom rein, dann machen die das  
425 automatisch in Twitter, und dann sag ich aber, macht auf Facebook, machst auf instagram, mach so  
426 oder so, oder wir sprechen dann, wie machen wir es mal als Story, so, normale Pressemeldungen  
427 machen mal Sorry, die sind dann nach 24 Stunden weg, wenn es wichtigere Themen sind, wie jetzt  
428 die Frühchen-Resolution, das bleibt dann als Post also ganz unterschiedlich, oder wie jetzt die  
429 Schulferien, das ist Story, die ist noch 24 Stunden wieder weg, weil das nicht fest stehend drinnen.  
430 Also so so läuft es dem Grunde nach, und dann ist halt relativ aufwendig, mittlerweile solche Dinge zu  
431 zu generieren. Also, das muss man auch ehrlicherweise sagen. Wir haben dann eben ne  
432 entsprechende Software, um, um diese Dinge dann zu machen. Oder das ist jetzt alles bloß ein, jetzt  
433 will ihnen was zeigen, das war der Alt-Landrat Dr. Winter, letzte Woche. Das ist zum Beispiel jetzt  
434 dann so, das, das war das Festwochenende, da, Bilder angucke, genau, und dann haben wir aber  
435 auch Dinge, die sind so mehr Typen, ihre Schulen, was sind wir da? #00:59:13-9#

436 Venus, Carmen: Ja. #00:59:17-4#

437 Dietterle, Susanne: So dass zum Beispiel, das ist jetzt so Beispiel, wo man, wo man mehrere Dinge  
438 hintereinander hat, wo man aber Text hat, also ist so eine Azubiloa eine Staisy, die ich eben im  
439 Studiengang public management nehme an, dass die von Ludwigsburg, ist, okay, keine Ahnung! Dann  
440 bin jetzt hier die Bilder Angucke nach dem Grundstudium, die waren jetzt also, das ist erklärt, die  
441 waren jetzt in Brüssel, und dann kommt die Praxisphase. Was was machen die beim Studium, und die  
442 eine war jetzt in Wien, die andere war in Brüssel, und so hat man das dann gemacht, und dazu stelle  
443 ich halt schon Bissle aufwendig, und das meine ich mit Zeit. Und jetzt sollte man noch reals machen  
444 und am besten noch Videos für YouTube, und dann fangen die ersten an zu überlegt, ob sie ein Tiktok  
445 einsteigen für die Jugendliche, für die Jüngeren, aber da muss halt Videos drehen, und es ist alles  
446 beliebig aufwendig. #01:00:18-4#

## Exploratives Interview mit Fr. Dietterle, Pressereferentin, 26.07.2023.

Die digitalen Kommunikationsangebote von Gemeinden – eine Untersuchung der Kommunen BW,  
Venus, Carmen Matrikelnr. 993342 Jahrgang 2021, Master-Thesis

- 447 Venus, Carmen: Also vor hatte ich den Eindruck, okay, man macht einmal den Grundstock.  
448 #01:00:28-9#
- 449 Dietterle, Susanne: Ja. #01:00:29-3#
- 450 Venus, Carmen: Und gibt dann Teile je nachdem in die Kanäle rein. Aber es geht mir um das  
451 Geschriebene, und es geht ja bei der anderen, also bei den Kanäle, eher um Bild, bewegtes Bild, um  
452 Informationen zu transportieren. #01:00:43-6#
- 453 Dietterle, Susanne: und **höchst konzentrierte Informationen**, weil die Lust und die Bereitschaft, längere  
454 Texte zu lesen, deutlich abgenommen hat. Also, es muss, es muss **aussagekräftig** sein und es muss  
455 sehr **pointiert** zusammengefasst sein, nach Möglichkeiten. #01:01:01-8#
- 456 Venus, Carmen: Also die Aufmerksamkeitsspanne in den sozialen Medien 1,4 sec, ob man sich  
457 überlegt, ob man das anguckt, #01:01:11-8#
- 458 Dietterle, Susanne: genau genau! Und dann haben wir halt auf Facebook oder auf Instagram  
459 manchmal auch **nur so kurze Themen mit Unterhaltungswert**, wo jetzt sicherlich keine PM draus  
460 mache. #01:01:23-7#
- 461 Venus, Carmen: Hm! #01:01:24-2#
- 462 Dietterle, Susanne: Wo ich dann sag, okay, das spielen wir über social media, ähm da ist es bessere  
463 aufgehoben! #01:01:30-2#
- 464 Venus, Carmen: Sind es zwei unterschiedliche Strategiepläne übers Jahr oder Redaktionspläne für  
465 die Print und für die digitale? #01:01:38-7#
- 466 Dietterle, Susanne: Nein, den **Redaktionsplan**, an und für sich machen nur ich nur für oder machen wir  
467 nur für **social Media**, weil, sage ich mal, es gibt natürlich für die Pressemeldungen gibt es schon  
468 **gewisse Fixpunkte oder Themen**, die **regelmäßig** wiederkehrend, aber ansonsten ist manchmal auch  
469 ein großes Überraschungsei. Also, für die eigentliche Pressearbeit gibt es nur gewisse **Fixpunkte**, wie  
470 jetzt zum Beispiel, dass man **Sommerpressegespräch** für den Landrat macht jetzt mit Dr. Bläse, Alt-  
471 Landrat Pavel hat es in der Form nicht gemacht, dass man halt ein **Haushaltspressegespräch** hat,  
472 solche Dinge halt einbringen. Also, das sind Beispiele oder ein Jahresrückblick, solche Dinge, das  
473 sind, das sind Fixpunkte, die kommen jährlich wieder, das ist ganz klar, und oder eine  
474 **Pressekonferenz**, also, es gibt so ein **paar Anker aber alles andere entwickelt sich**. #01:02:34-9#
- 475 Venus, Carmen: Mhm. #01:02:35-6#
- 476 Dietterle, Susanne: **Mit dem, was eben ein Thema übers Jahr kommt und was eben auch Vorgabe der**  
477 **Dezernetenrunde Aufgaben, Projekte und so weiter**. #01:02:43-3#
- 478 Venus, Carmen: Mhm. #01:02:43-8#
- 479 Dietterle, Susanne: Und social media, diesen Redaktionsplan habe ich ja schon erläutert. Also, das  
480 muss man wirklich dann, wenn man das macht, mir die **Geschäftsbereiche systematisch angehen**.  
481 #01:02:54-3#
- 482 Venus, Carmen: Mhm. #01:02:55-0#
- 483 Dietterle, Susanne: Weil, das sind dann aber Themen, die dann nicht als Pressemitteilung gespielt  
484 wird. Wenn jetzt zum Beispiel vom Wald, vom Herr Noak kommt, was weiß ich, da gibt es jetzt gerade

## Exploratives Interview mit Fr. Dietterle, Pressereferentin, 26.07.2023.

Die digitalen Kommunikationsangebote von Gemeinden – eine Untersuchung der Kommunen BW,  
Venus, Carmen Matrikelnr. 993342 Jahrgang 2021, Master-Thesis

485 wieder viele Pilze im Wald oder so. Also, das sind dann eher die weichen Themen, die man aber  
486 spielt, oder wenn man zum Beispiel sagt, der Herr Straub stellt zum Beispiel vor, da gibt es ganz viele  
487 Jugendfeuerwehr im Ostalbkreis oder so. Da mache ich jetzt keine Pressemeldung, sondern das ist  
488 dann eben eine reine Geschichte für social Media. #01:03:25-1#

489 Venus, Carmen: Dann ordnen sie es mir nochmal ein, und zwar zum einen, bei der Stadt muss man ja  
490 so Offenlegungsfristen machen. Kann man das digital auch rechtlich, oder wird es also gerade  
491 Haushalt? Wird ja, muss sieben Tage offen gelegt sein. Kann man das digital ersetzen, oder bleibt es  
492 eine Ankündigung, die im Amtsblatt sein muss? #01:03:53-5#

493 Dietterle, Susanne: Also, Die solche solche Formalien, die sind ja gesetzlich geregelt, ist genau in der  
494 Gemeindeordnung beziehungsweise bei uns in der Landkreisordnung, und was wir mittlerweile digital  
495 machen darf, unter bestimmten Voraussetzungen ist eine öffentliche Bekanntmachung allerdings nicht  
496 bei allen Themen. Es betrifft jetzt uns nicht, aber die Städte betrifft zum Beispiel  
497 Bebauungsplanverfahren, also dort gibt's Spezialregelung, was öffentlich Bekanntmachungen oder mit  
498 Auslegungen und so weiter betrifft. Aber das, was uns mich betrifft, bei der Kreisverwaltung, ich  
499 möchte behaupten, zu 99,5 Prozent darf ich unter den Voraussetzungen, die wir einhalten, online  
500 öffentlich bekannt machen. Aber zum Beispiel, der Haushalt muss trotzdem in Papierform ausliegen.  
501 Das ist nach wie vor so. Aber das ist eben das, was was gesetzliche Vorgabe hergibt oder auch nicht.  
502 Und öffentliche Bekanntmachung darf man auch erste relativ seit wenigen Jahren eigentlich im  
503 Internet machen, da haben wir dann die Satzung über öffentliche Bekannten, haben dann umgestellt,  
504 und davor hatten wir ja das Amtsblatt, aber wenige nur gelesen hatten. Da hat man glaube 250  
505 Abonnenten oder so, und jetzt machen wir es halt online oder auch bei den öffentlichen  
506 Ausschreibung hat sich ja viel getan, da gibt es ja mittlerweile macht, wenn **so zentrale Vergabestelle**  
507 **gibt's diese Portale, in die dann die Ausschreibungen eingestellt wurden**. Das läuft mittlerweile alles  
508 online. #01:05:33-1#

509 Venus, Carmen: Würde ich sagen, dass es nur public relations sind, das, was die Fachämter sich.  
510 #01:05:40-0#

511 Dietterle, Susanne: **Im weitesten Sinne ist es natürlich schon mit dazu public relation ja, aber die**  
512 **Abgrenzung finde ich relativ schwierig**. #01:05:56-2#

513 Venus, Carmen: Ich kriegt nicht ganz. #01:06:01-7#

514 Dietterle, Susanne: Mir haben es jetzt ja schon beim allris angesprochen. **Es ist natürlich das**  
515 **Zurverfügungstellen von allen Informationen, aber public relation hat für mich immer auch die**  
516 **Komponente verständlich machen, also die Übersetzung sozusagen**, und die fällt mir beim allris  
517 deswegen wollen wir da was anderes machen, und ich sage jetzt mal, **dieses Fachpublikum im**  
518 **Bereich öffentliche Ausschreibungen**, die verstehen das natürlich schon. Aber ob das jetzt so das  
519 klassische public relations ist, weil sie ja doch einen **sehr speziellen Personenkreis in dem Fall richtet?**  
520 #01:06:42-3#

521 Venus, Carmen: Dann gucke ich da noch mal in der Spur, ist klar. Mir ist nicht klar, ob ich das mit  
522 bearbeite in meiner Masterthesis oder nicht. Deswegen frage ich gerade immer so explizit. #01:07:00-  
523 4#

524 Dietterle, Susanne: Ja, also vielleicht vielleicht so als, wie soll ich sagen, als Nebenfluss, irgendwo, so  
525 am Rande also ich würde es nicht unter klassische Öffentlichkeitsarbeit fassen. #01:07:16-5#

526 Venus, Carmen: Mhm. #01:07:17-1#



## Exploratives Interview mit Fr. Dietterle, Pressereferentin, 26.07.2023.

Die digitalen Kommunikationsangebote von Gemeinden – eine Untersuchung der Kommunen BW,  
Venus, Carmen Matrikelnr. 993342 Jahrgang 2021, Master-Thesis

- 527 Dietterle, Susanne: Aber das ist wirklich knifflige Frage das muss ich zugeben, ob es da viel Literatur  
528 dazu gibt?. #01:07:27-1#
- 529 Venus, Carmen: Ich gehe in die Landes-Bibliothek. ich habe noch nicht alles gefunden, so habe ich  
530 den Eindruck. und ich muss noch viel lesen. Bei uns an der Hochschule gibt es tatsächlich nicht so  
531 wirklich, was ich suchte. #01:07:38-7#
- 532 Dietterle, Susanne: Also unter klassische public relations, würde ich persönlich es nicht fassen. So als  
533 Appendix, irgendwo vielleicht. schwierig. Ja, also, das war jetzt mal so, dem Grunde nach, wie wir es  
534 halt machen, was man alles so überlegt, und ja. #01:07:57-1#
- 535 Venus, Carmen: Mhm. #01:07:58-0#
- 536 Dietterle, Susanne: Und man muss sagen, alles im Fluss, ja, mit zunehmender Geschwindigkeit, das  
537 ist auch, was. Das ist nämlich auch was, was? Was vielleicht noch? Ja, ich sag mal so für mich, die  
538 Quintessenz ist, weil die Öffentlichkeitsarbeit schon streng genommen seit 1996 mache und noch die  
539 Zeiten kenne mit Fax, ähm, wo man dann halt die Pressemitteilung dann durchgefaxt hat, das war  
540 damals schon toll! Die die, die des Arbeitstempo hat sich ver-X-facht. #01:08:29-7#
- 541 Venus, Carmen: Ja. #01:08:31-1#
- 542 Dietterle, Susanne: Ja, also durch durch die social media überhaupt, durch die Digitalisierung hat sich  
543 das wirklich ver-X-facht, weil es natürlich nicht mittlerweile das ist auch noch ein Aspekt, den sie  
544 berücksichtigen soll. Es gibt ja nicht, was die klassischen Medien, die mittlerweile bei Public relations  
545 Rolle spielen, jetzt, sondern es gibt ja auch die Blogger zum Beispiel. #01:08:54-7#
- 546 Venus, Carmen: Mhm. #01:08:55-1#
- 547 Dietterle, Susanne: Ähm, und es gibt laut Landespressegesetz ja einen Auskunftsanspruch für die  
548 Medien. Die haben ein Recht auf Auskunft, Landespressegesetz, und am Anfang war es auch immer  
549 so, die die ersten Jahre der Streitpunkte, und wenn jetzt noch ein Block im Internet hat, das ist doch  
550 gar nicht der klassische Journalist aus einer Redaktion oder so. Aber da hat man mittlerweile hat man  
551 auch entschieden, eigentlich klar, das sind die, die fallen damit runter, die kriegen genauso Auskunft.  
552 Also da ist man mir auch so im Presse-Sprengel der Meinung, dass man da sehr viel noch unter den  
553 Presse Begriff fassen. #01:09:37-0#
- 554 Venus, Carmen: Ja, aber so wie ich es ausgebe, habe ich es ja nicht mehr in der Hand und dann auch  
555 in der Verantwortung, was wer daraus macht. #01:09:55-1#
- 556 Dietterle, Susanne: Aber deswegen gibt es natürlich auch genau für den Fall mittlerweile ja auch **tools**,  
557 die Software, die diese diese **ganze digitale Welt durchforstet**. Also weil ich habe es mal getestet,  
558 **verschiedene Anbieter**. Man muss dann natürlich schon auch irgendwelche Schlagworte, also  
559 Schlagworte eingeben, und dann wird das ganze Netz automatisch durchsucht, und dann kriege ich  
560 eben so die Ergebnisse ausgespuckt, und da haben wir mal spaßeshalber versucht, bei denen  
561 Themen kriegen wir, irgendwas ganz Abstruses, vielleicht, wo man auftauchen, wo unser Thema  
562 gespielt wird und wir jetzt gar nicht den Blick. Das war aber tatsächlich nicht der Fall. Darum habe ich  
563 auch gesagt, nee brauchen wir nicht, und ich hab da in social media eine ganz gute Spürhündin  
564 namens Frau Ott, -lacht- die, die da auch immer so natürlich vor sondiert? Das gehört auch dazu, weil  
565 wir haben überlegt, so teure, also eine Software kaufe, aber zumindest während dieser Testphase  
566 haben wir eigentlich keine tatsächlich signifikant andere Ergebnisse kriegt, wie wir uns so wie immer  
567 machen. Aber es ist klar, jetzt zum Beispiel gerade auch Presseanfrage von einem schon ein  
568 Journalist, ein investigate, investigativer Journalist, zu einer Lebensmittel Rückrufaktion. Der schreibt

## Exploratives Interview mit Fr. Dietterle, Pressereferentin, 26.07.2023.

Die digitalen Kommunikationsangebote von Gemeinden – eine Untersuchung der Kommunen BW, Venus, Carmen Matrikelnr. 993342 Jahrgang 2021, Master-Thesis

569 jetzt für seinen eigenen Blog, aber dem kann ich, denke ich, aus rechtlichen Gründen das nicht  
570 untersagen. Also muss ich jetzt halt immer so im Auge behalten, und dann kommt er jetzt mit seinem  
571 Thema rüber, wenn er das jetzt online. #01:11:40-6#

572 Venus, Carmen: Mhm. #01:11:41-1#

573 Dietterle, Susanne: Aber das wäre, das sind halt so Dinge. #01:11:43-0#

574 Venus, Carmen: Genau, ich guck noch mal nach der Spur mit Bloggern, das hatte ich, wie sie sagen,  
575 gar nicht auf dem Schirm, ob es für mich relevant wird. #01:11:51-3#

576 Dietterle, Susanne: auch auf jeden Fall, Ja, also! Das ist, das ist nur was und was natürlich dann also,  
577 das sind einfach Dinge, die da zunehmen, die jetzt bei uns aufgeschlagen sind. Und was kann ich  
578 sagen zu social media oder überhaupt so ein Begriff Journalist oder so? Das ist sonderlich  
579 geschützter Begriff, und vor allem, während Corona kam, da aus den Reihen der Querdenkern  
580 teilweise das spannende Phänomen. Da gab es dann die Möglichkeit: 125 €, konntest du dir bei  
581 irgendeiner Organisationen einen Journalisten-Ausweis ausstellen lassen, ähm, ja, also, die  
582 Abgrenzung ist relativ schwierig. Dann. #01:12:38-7#

583 Venus, Carmen: Mhm. #01:12:39-5#

584 Dietterle, Susanne: Und wenn du sagst leg einen Ausweis vor. Also, da war rechtlich nicht viel zu  
585 rütteln dran. Ja! #01:12:47-7#

586 Venus, Carmen: Okay. #01:12:48-6#

587 Dietterle, Susanne: Ja, also, wenn ihnen noch was einfällt einfach fragen, ich habe jetzt alles zählt,  
588 weil ich so im Grunde ist. #01:12:58-4#

589 Venus, Carmen: Und dann laufe ich die Spuren nach, und dann schaue ich, wie ich die strukturiere in  
590 meiner Meister-Thesis. #01:13:06-0#

591 Dietterle, Susanne: Ich jetzt. #01:13:07-4#

592 Venus, Carmen: Ja. #01:13:08-2#

593 Dietterle, Susanne: Schwierig. #01:13:09-0#

594 Venus, Carmen: Ja, genau! #01:13:10-9#

595 Dietterle, Susanne: Die ganzen Kommunen, ohne was Abklappern oder Städtetag oder Gemeinde.  
596 #01:13:19-9#

597 Venus, Carmen: Tatsächlich wünscht er eine Gesamtumfrage, die so kurz ist, dass er auch von den  
598 1101 Gemeinden auch beantwortet wird. Also, er möchte gerne eine Vollerhebung. finde ich sehr  
599 sportlich. Ich hab Grafstat als Tool von der Frau Stangel zur Verfügung gestellt bekommen. Ich werde  
600 es mit dem machen, und mit dem Hochschul Ding, was man haben kann. Ich hab gehört die haben  
601 nur die ganz schlichte Excel-Auswertungen, wie Kuchendiagramme, keine Verknüpfungen und  
602 Kreuztabellen und Streuungen. #01:14:05-7#

603 Dietterle, Susanne: Nämlich: Umfrage: Bachelorarbeit, social media. Da war die letzte Anfrage am  
604 14.07. #01:14:12-9#

## Exploratives Interview mit Fr. Dietterle, Pressereferentin, 26.07.2023.

Die digitalen Kommunikationsangebote von Gemeinden – eine Untersuchung der Kommunen BW,  
Venus, Carmen Matrikelnr. 993342 Jahrgang 2021, Master-Thesis

- 605 Venus, Carmen: Auch aus unserer Hochschule?. #01:14:16-4#
- 606 Dietterle, Susanne: Ähm. #01:14:16-8#
- 607 Venus, Carmen: Hm! #01:14:16-9#
- 608 Dietterle, Susanne: Also jetzt nur, Hochschulen. #01:14:23-6#
- 609 Venus, Carmen: Hm! Ah Herr Landrat sind sie es? kommen Sie rein. #01:14:28-7#
- 610 Venus, Carmen: Ich geh raus. #01:14:43-3#
- 611 Landrat: Nein. nur kurz. Hm! #01:14:43-4#
- 612 Das Thema war brisant. Die Aufnahme wurde bei #01:14:43-4# gestoppt und den Dank und die  
613 Verabschiedung nicht wieder eingeschaltet.
- 614 Gez. Carmen Venus, 26.07.2023

Zeilennummern  
**Warum sind digitale Kommunikationsangebote relevant?**

14	ein beliebtes Thema	
22	Innerhalb der der Teilöffentlichkeiten	
23	überregional	
24	Krisenkommunikation	
31	wie bekommt man die Informationen und Leute zusammen	
34	Trend weg von Print	
33	Zeitungsabonnements	
38	Amtsblätter	
46	Teilbereichen	
47	Bildungsbüro	
47	Kreisjugendring	
38	Leserzahl	
82	Echtzeit	
81	direkt	
89	wirklicher Umbruch	
90	disruptive Phase	14
98	revolutioniert, SM	Veränderungen, Transformation und Wandel
100	manchmal auch bisschen authentischer	81, 82, 111, 113
111	können diese Kommunikationsform nicht ignorieren	Unabhängigkeit der eigenen Veröffentlichungen, zeitlich
113	Wir können mitsprechen, als das nur über uns gesprochen wird. Das war eigentlich so das Haupta	22, 24, 31, 272
121	Fachsprengel nicht nur Sprengel für Pressesprecher in Reinkultur	Reichweite
122	Unterarbeitsgruppe, wo wir die Social Media	24, 23, 174, Krisenkommunikation
143	Publikations-Schiene zu planen	14, 34, 90, 89, modern, beliebt weit verbreitet
152	Statistik	100
153	Zugriffe auf unsere Pressemitteilungen im Internet steigen	Vielfältig, Plattformen, Art und Weise, Text, Bild, Ton
154	Auswertung	100, 195, 226, Eigenes Publikum
157	öffentliche Ausschreibungen und natürlich auch öffentliche Bekanntmachungen	133, 163, 195, 198, 121, 122, selbstständig, eigene Identität entwickeln
160	Verlinkung	154, 211, Planung und Steuerung
163	Art Ablage	103, 163, 160, 157, 153, 81, Netzwerk-Logik
174	Corona	
175	Krisenkommunikation	
193	natürliches Wachstum	
195	Zuwachs an Followern	
198	Startup, bewirb dich in 30 Sekunden	
205	nichts anderes wie eine Anzeige. Also das ist werbebasiert,	
211	vordefinierte Workflow	
226	über einen bewährten Kanal, Es läuft über Instagram	
272	Reichweite	
295	digitale Sitzungsdienst, Öffentlichkeit	
303	bei den Zeitungsverlage keine Resonanz mehr, was Kreispolitik betrifft	
306	Redakteur zuständig war für die Kreispolitik	
313	nicht automatisiert an die Öffentlichkeit	
339	des ist sonst hintenuntergefallen	
469	Fixpunkte	
470	Sommerpressegespräch	
471	Haushaltspressegespräch	
474	Pressekonferenz	
558	verschiedene Anbieter	
103	2010 erst mal in Twitter eingestiegen haben quasi jede Pressemitteilung	

## Wie funktionieren digitale Kommunikationsangebote

- 38 Mitteilungsblätter
- 39 rapide nachlässt
- 42 verschiedenen Altersklassen ran
- 48 eher auf ein höheres Alter 25, 30 aufwärts
- 50 mittlerweile auch auf digitale Medien
- 51 mehrgleisig
- 54 anteasern
- 75 überhaupt, notwendig
- 76 damals diskutiert, ob jedes einzelne Amt eine eigene E-Mail-Adresse haben
- 79 ganzen Arbeitsabläufe durcheinandergewirbelt
- 80 da relativ schnell drauf anspringt.
- 82 Informationen abzusetzen
- 85 Zwischenstation Zeitung damals noch die Möglichkeit, das Originaldokument zu lesen
- 98 Twitter
- 98 Facebook
- 117 Instagram
- 133 Tik Tok
- 137 YouTube
- 141 wir steigen auf Instagram ein durch ein Tool des Facebook
- 142 Meta-Business-Suite
- 149 Arbeit mit Stories
- 161 angestiegen
- 163 YouTube kanal
- 164 Videos
- 165 Trend eindeutig zum Bewegtbild geht
- 179 mittlerweile fest zu unserem Workflow
- 186 Nachschub an Nutzer gebracht
- 187 aktuellen Dinge gepostet hatten
- 188 der Landkreis ist up-to-date
- 189 wir sehr viele Follower generieren können
- 257 Prinzip einzelne Posts, bewerben einzelne Themen also
- 271 mit Geld hinterlegt
- 318 auch eine eigene Hashtag machen
  - 31 eigene Hashtag mit dem Wald. Machen wir das? Dann haben wir einen Redaktionsplan für Social Media
- 376 Vorlage für die Story
- 407 dann läuft im Prinzip die Überschrift drin
- 453 höchst konzentrierte Informationen
- 454 aussagekräftig
- 455 pointiert
- 506 so zentrale Vergabestelle gibt's diese Portale, in die dann die Ausschreibungen eingestellt wurden
- 517 dieses Fachpublikum im Bereich öffentliche Ausschreibungen
- 519 sehr speziellen Personenkreis in dem Fall richtet
- 556 tools, ganze digitale Welt durchforstet

- 38 altes wird digital
- 39, 42, neue Funktionsweisen
- 50 neue Plattformen
- 51 mehrgleisig
- 85, 80, 75, eigene digitale Anknüpfungspunkte/Adressen von Sender und Empfänger über Plattformpräsenz
- 79 eigenständige Abläufe
- 79, 85, 141, 142, neue Prozesse
- 75, 186, 187, 188, Innovationen in der (Selbst-)vermarktung
- 271 Steuerung und bewusstes Einwirken

## Welche Herausforderungen und Schwierigkeiten stecken in digitalen Kommunikationsangeboten

- 511 Im weitesten Sinne ist es natürlich schon mit dazu public relation ja, aber die Abgrenzung finde ich relativ schwierig
- 474 paar Anker aber alles andere entwickelt sich, mit dem, was eben ein Thema übers Jahr kommt und was eben auch Vorgabe der Dezernentenrunde Aufgaben, Projekte und so weiter
- 396 Aber in Summe betrachtet ist es mittlerweile halt viel, weil von Workflow her ist es so, ich schreibe Pressemitteilung oder überarbeite
- 173 Der Zeitaufwand ist natürlich mittlerweile ein Erheblicher
- 167 Personalkapazität

511 Abgrenzung von Online-PR

167	fehlt, Zeit,	173	Zeit, Schnellebigkeit
56	privatwirtschaftlich, Konkurrenz der Kommunalen Presse	56	Konkurrenz zur freien Presse
62	eigene Webpräsenz, Pionier, vor 25 Jahren, 1998, großen Festakt mit Ministerpräsident Erwin Teu	173, 167,	Personalressourcen
106	Landesdatenschutzbeauftragte nicht sehr glücklich	106	Datenschutz
108	andere Datenschutzbestimmungen als wir in Deutschland und in Europa	108	Datensicherheit
126	Social Media braucht natürlich ein Konzept	129, 248	Daten sind wirtschaftliches Gut
94	Internetseite war es ja eigentlich keine Kommunikation	396, 94, 95,	Was ist Dialog, was ist bereitstellen von Infos?
95	einseitiges Bereitstellen der Information	480, 251, 134, 126, 173, 474	strategische Kommunikation
97	E-Mail schreiben	459, 284, 251, 248, 150,	digitale Spielregeln, um dabei zu sein
129	Nutzerverhalten bei den einzelnen Medien, geguckt		
134	analysieren		
145	Da haben wir jetzt in relativ kurzer Zeit relativ viele Nutzer gewonnen		
150	teasern dann eine Pressemitteilung		
212	schnell reagieren, weil Instagram ist ja auch schnellebig das Thema, da kann ich keine zwei Wochen warten bis du eine Rückmeldung machst		
248	ist das Thema Werbung. Es ist ganz klar, die social media Plattform finanzieren sich über Werbung		
251	Facebook, eine Gefällt-mir-Werbekampagne		
284	dass er es wahrgenommen hat, im Kopf tatsächlich hängenbleibt		
459	nur so kurze Themen mit Unterhaltungswert		
480	Geschäftsbereiche systematisch angehen		

**Auf welche Ziele zahlen digitale Kommunikationsangebote ein?**

21	grundsätzliches Ziel,	21	Ziele der Institution und deren Beziehungen
22	die Arbeit transparent machen	22	Transparenz
40	Generation natürlich mehr auf der digitalen Schiene	40,44, 45	neue Teilöffentlichkeiten
44	primäre Zielgruppe	91, 96, 92,	Zeitgeist
45	Bevölkerungsanteil	468, 466, 322, 290,	Vertrauen, auch mit Routinen
76	Geschäftsbereich	193, 184, 91, 45, 44, 40	Wachstum an Publikum
83	Pressemitteilung, Internetseite	469, 322, 184, 96, 76,	Vertrauen, auch in Krisenzeiten
91	diesen Zeitgeist nicht verschlafen	322,466,468,,290,184	strategische Kommunikation
96	unmittelbar, Echtzeit	514	Übersetzungsleistung der Institutionspolitik
184	und dann kann in der Krise selber nicht mal was ganz anderes machen	217,196	Innovationen gegen den Personalmangel
184	Routine		
193	natürliches Wachstum		
196	Testballon Jobcenter in Verbindung mit Personalstelle auf Instagram ist Personalakquise		
217	ich war überrascht, wie viele Leute darauf reagiert haben, Ansätze für die Personalakquise		
290	Wiedererkennungswert		
322	Bissl einen Überblick		
466	Redaktionsplan, social Media		
468	gewisse Fixpunkte oder Themen,		
468	regelmäßig		
514	Es ist natürlich das Zurverfügungstellen von allen Informationen, aber public relation hat für mich immer auch die Komponente verständlich machen, also die Übersetzung sozusagen,		

**HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE  
VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG**

**Resiliente Integration? Die Corona-Pandemie als Lackmustest von  
kommunaler ‚state capacity‘**

**Projekt-Dokumentation**

Modul 9: Interdisziplinäre Projekte als Vertiefungsmodul  
im Master-Studiengang Public Management

vorgelegt von

Nisanth Annalingam

Pia Haug

Selina Kuch

Carmen Venus

Sarah Walter

Studienjahr 2022/2023

Projektleitung: Prof. Dr. Jörg Dürrschmidt

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	IV
Anlagenverzeichnis .....	IV
1. Einleitung .....	1
2. Die Resonanz von Corona in den Milieus der MigrantInnen .....	7
2.1 Arbeit .....	7
2.2 Lebensbedingungen .....	9
2.3 Allgemeiner Gesundheitszustand .....	11
3. Institutionsvertrauen .....	13
3.1 Die Tür ist zu .....	13
3.2 Sinkendes Institutionsvertrauen schafft Isolation .....	17
3.3 Menschen brauchen Menschen .....	19
4. Kommunikation zwischen der Verwaltung und den migrantischen Communities .....	21
4.1 Kommunikation zwischen Verwaltung und Bevölkerung .....	21
4.2 Wirksame Kommunikation in Krisensituationen .....	23
4.3 Wirksamkeit der Kommunikation zwischen Verwaltung und migrantischen Communities während der Pandemie .....	24
4.4 Was kann und muss für die künftige Kommunikation mitgenommen werden? .....	27
5. Integrationsleistung der kommunalen Verwaltung in der Bildung .....	29
5.1 Verantwortung der Kommune .....	29
5.2 Die Funktionsweise des Mehrebenensystems in der individuellen Schulpflicht .....	31
5.3 Kommunikation und Institutionsvertrauen als notwendiger Bestandteil der Integrationsleistung .....	33
5.4 Digitalisierung in den Schulen und Disparitäten .....	36



6.	Integration neu denken .....	41
6.1	Was ist Integration? .....	41
6.2	Narrative in der Post-Corona Gesellschaft .....	43
6.3	Das „neue Deutsche wir“ in der Post-Corona Gesellschaft.....	44
6.4	Bring – oder Holschuld?.....	45
7.	Fazit .....	48
	Literaturverzeichnis .....	52

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Von der Exklusion zur Integration in ein soz. Aggregat.....	30
Abbildung 2: Politik des Zusammenhalts.....	33

## Anlagenverzeichnis

Anlage 1	IPV/NA/1, Interview Frau Argyri Paraschaki, Geschäftsführerin LAKA Baden-Württemberg
Anlage 2	IPV/NA/2: Interview mit Frau Gabriele Zeitvogel, Heimleiterin LRA Rastatt
Anlage 3	IPV/JD/1: Interview mit Herrn Ibrahim Türk, DITIB Moschee
Anlage 4	IPV/JD/2: Interview mit einer Stuttgarter Apothekerin
Anlage 5	IPV/PH/1: Interview mit Frau Almut Cobet, Erste Bürgermeisterin Göppingen
Anlage 6	IPV/PH/2: Interview mit Frau Ortolf, Integrationsmanagement Waiblingen
Anlage 7	IPV/SK/1: Interview mit Frau Ulmer, Fallmanagerin Jobcenter Landkreis Esslingen
Anlage 8	IPV/SK/2: Interview mit einer Arbeitsvermittlerin Jobcenter Landkreis Esslingen
Anlage 9	IPV/CV/1: Interview mit Frau Anna-Lena Mutscheller, Integrationsbeauftragte Stadt Aalen
Anlage 10	IPV/CV/2: Interview mit Cigdem Celik, Mitglied im Integrationsausschuss der Stadt Aalen
Anlage 11	IPV/SW/1: Interview mit Frau Roswitha Keicher, Leiterin der Stabsstelle Partizipation und Integration der Stadt Heilbronn
Anlage 12	IPV/SW/2: Interview mit Frau Julia Heinnickel, Projektreferentin Welcome Center Heilbronn

## 1. Einleitung

Die Corona-Pandemie hat in ihrem Verlauf sehr deutlich gezeigt, dass das Resilienzpotential unterschiedlicher Gesellschaften vor allem im Spannungsverhältnis von Staat und Individuum zu suchen ist. Die Fähigkeit des Staates, seine (Wohn-)Bürger zu erreichen, ist hier ebenso wichtig wie die entgegenkommende Bereitschaft der Bürger zu Compliance. Der Staatstheoretiker Fukuyama hat dieses gerade in Krisenzeiten emergente Spannungsverhältnis als ‚state capacity‘ beschrieben.<sup>1</sup> Die Fähigkeit von Politik und Verwaltung zur Durchsetzung von Regeln und zur Bereitstellung von öffentlichen Diensten beruht demnach weniger auf der formalen Durchsetzung von Rechtstaatlichkeit als vielmehr auf dem Vertrauen der Bürger in die Professionalität des Verwaltungsapparates und in die Verlässlichkeit staatlicher Institutionen.

Die kommunale Ebene hat hier als Schnittpunkt zwischen staatlicher Verwaltung und gelebtem Alltag eine besondere Aufgabe und Verantwortung. Kommunen schaffen ein tatsächliches gesellschaftliches ‚Zuhause‘ einerseits, und sind andererseits zugleich das als wirksam erlebte Gesicht von Staatlichkeit. Gerade im Zuge der Corona-Pandemie stand (zum wiederholten Male) die Fähigkeit der kommunalen Ebene auf dem Prüfstand, Infrastrukturen zu schaffen und / oder zu organisieren und nachhaltiges Institutionenvertrauen zu rechtfertigen.<sup>2</sup> Dies trifft insbesondere auf die Wohnbevölkerung mit Migrationshintergrund zu, zum einen aufgrund ihres oftmals prekären Aufenthaltsstatus, zum anderen aber auch aufgrund anderswo gemachter Sozialisationserfahrungen in Bezug auf staatliche Institutionen. Auch hier ist es wiederum die ‚local last-mile delivery of routine on a continuing basis‘ durch die Öffentliche Verwaltung, die auch und gerade in Krisenzeiten das Vertrauen in den Staat sichert. Gerade in Krisenzeiten steht die grundsätzliche staatliche Verantwortung im Blickpunkt, gleichen Zugang zu

---

<sup>1</sup> Vgl. Fukuyama, 2013; 2020.

<sup>2</sup> Vgl. Fukuyama, 2020a.

öffentlichen Dienstleistungen und Infrastrukturen auch für Minderheiten mit eingeschränktem Mitgliedschaftsstatus sicherzustellen.<sup>3</sup>

In der kommunalen Umsetzung von ‚state capacity‘ konnten einerseits viele europäische Städte mit langer und institutionell abgesicherter Integrationsgeschichte auf die nachhaltigen Potentiale einer ‚urban culture of cooperation‘ zurückgreifen.<sup>4</sup> Auf der Rückseite dieser Solidarität, auf der Basis lokaler Zugehörigkeit, haben wir aber andererseits auch Formen unverhüllter CAR (Covid-19 Associated Discrimination), und zwar nicht nur gegenüber als asiatisch wahrgenommenen MitbürgerInnen, konstatieren müssen.<sup>5</sup> Und mit Fortdauer der Pandemie traten diffizilere Formen des ‚moral othering‘ in den Vordergrund. Auf der Basis unterstellter Heteronormativität migrantischer Lebensstile und Familienformen wurden so die solidarischen Bindungen durch ‚effective belonging‘ in Frage gestellt und wurden stattdessen die knappen Güter (wie u.a. Alltagsunterstützung oder Impfstoff) der pandemisch gereizten Krisengesellschaft selektiver über ‚cultural belonging‘ zugeteilt.<sup>6</sup>

Vor diesem Hintergrund hat in den letzten beiden Jahren ein an der HVF angesiedeltes internationales Forschungsprojekt den Zusammenhang zwischen staatlicher Steuerungskapazität und migrantischer Selbstorganisation während der Covid-19 Pandemie in international vergleichender Perspektive untersucht. Das von der VolkswagenStiftung in der Förderlinie ‚Corona Crisis and Beyond – Perspectives for Science, Scholarship and Society‘ geförderte Projekt stand unter dem Titel: ‚State Capacity and the Capacity to Aspire – the Corona pandemic as a testing ground of local migrant integration: Stuttgart, London and Milan‘. Ganz im Sinne der oben ausgeführten grundsätzlichen Überlegungen stand im interlokalen Vergleich des Projekts die kommunale und damit unmittelbare Interaktion von (lokalem) Staat (bzw. der ausführenden Öffentlichen Verwaltung) und den jeweils untersuchten migrantischen Communities (Türkeistämmige in Stuttgart,

---

<sup>3</sup> Vgl. Bardhan, 2022, S. 72, 94.

<sup>4</sup> Vgl. Schönwälder, 2020, S. 3.

<sup>5</sup> Vgl. Dollmann and Kogan, 2021.

<sup>6</sup> Vgl. Trifandafyllidou, 2020.

Bangladeshis in London, Peruaner in Mailand) während der Corona-Pandemie im Zentrum der Untersuchung.

Das IPV ‚Resiliente Integration‘ sollte diese kommunale Dimension von ‚state capacity‘ während der (andauernden) Corona-Pandemie anhand der im regionalen Kontext von Baden-Württemberg gemachten Erfahrungen ergänzen. Dabei sollten vor allem Fragen der Bilanzierung (u.a. Zugang zu Gesundheitsversorgung, relevante Informationen und Informationskanäle, Bedeutung von sozialer und sozial-räumlicher Benachteiligung, Sprachbarrieren, Kooperation zwischen kommunaler Verwaltung und Migrantenorganisationen) aber auch der Zukunft (u.a. mögliche Nachwirkungen von zugespitzter Bildungsbenachteiligung während des Lockdowns, avisierte Finanzierungengpässe für Integrationsmaßnahmen) in den Blick genommen werden. Im Zentrum des Forschungsdesigns des IPV steht die Frage der Resilienz im engeren (was kann aus der Erfahrung der Pandemie für ähnliche Situationen in der Zukunft gelernt werden?) und weiteren Sinne (was kann unternommen werden damit kommunale Integration nach Durchschreiten der Corona-Krise nicht nur nicht schlechter, sondern sogar besser funktioniert)?

Damit dockt das IPV inhaltlich und methodisch an die internationale Diskussion zum Thema an. Die Blaupause für eine Analyse der Corona-Auswirkungen auf migrantische Gruppen über sozioökonomische und soziodemografische Daten stellt die mittlerweile zum Zitierstandard gehörende OECD-Studie (2020) dar. Sie verweist primär auf höhere Armutsquoten, ungünstige Wohnverhältnisse sowie überdurchschnittliche Anteile in kontaktintensiven Berufsbranchen unter oftmals prekären Arbeitsbedingungen als begünstigende Faktoren für eine stärkere Auswirkung der Pandemie unter der migrantischen Bevölkerung. Der zusammenfassende Blick auf den Stand der Forschung zur deutschen Gesellschaft folgt diesem von der OECD vorgegebenen Analysemuster des indirekten Schlussfolgerns zur Lage migrantischer Bevölkerungsgruppen in der Corona-Pandemie über sozioökonomische Risikofaktoren.

Auffällig sind an diesem Diskurs zumindest zwei Dinge. Zum einen der offensichtliche Trend, die Vulnerabilität bestimmter Gruppen der migrantischen Bevölkerung in den Vordergrund zu stellen, und dieses zum anderen über deren sozioökonomische Benachteiligung mit statistischer Evidenz abzuleiten. Der Fokus auf statistische Daten war in Ermangelung anderer (qualitativer) Daten ein akzeptabler Weg der analytischen Annäherung an die Situation insbesondere am Beginn der Pandemie. Gerade aber in einer Situation von neuer Qualität muss sozialwissenschaftliche Analyse neben dem Aspekt der quantifizierbaren Betroffenheit immer auch den explorativen Blick auf neue Entwicklungen und Konstellationen offenhalten. Und, daran anknüpfend: gerade in einer Krisensituation wie der Corona-Pandemie sind Menschen nicht nur Opfer, sondern auch Akteure, wenn nicht sogar Innovateure, die eine unvorhergesehene Situation mit allen zur Verfügung stehenden Ressourcen zu meistern versuchen.

Analytisch folgt daraus, dass wir eher die Resilienz statt Vulnerabilität in den Blick nehmen sollten. Resilienz hat sich in den letzten Jahren zu einem Modewort entwickelt, das u.a. in der Psychiatrie, der Sozialpädagogik, und in der Stadt- und Raumplanung, auftaucht. Dabei hat das analytische Verständnis von Resilienz selbst Veränderungen durchlaufen. Wir könnten etwas vordergründig auch sagen: es ist selbst resilienter in seiner Anwendung geworden. War das Konzept am Anfang vor allem eine Domäne der Psychologie und der Gesundheitsforschung, so hat es sich mittlerweile zu einem soziologischen Begriff mit weiter Anwendung auf Familien, Nachbarschaften, Kommunen und Regionen entwickelt.<sup>7</sup> Damit einher gingen zwei wesentliche Verlagerungen im Verständnis von Resilienz. War Resilienz in ihrer psychologisierten Auslegung vor allem eine inhärente Fähigkeit des Individuums, angesichts widriger Lebensumstände und Belastungen psychosomatisch stabil zu bleiben, so entfaltet sie sich im soziologischen Verständnis interaktiv und dynamisch innerhalb von Familien, Nachbarschaften oder Kommunen.<sup>8</sup> Nur im Anschluss an dies interaktive und relationale Verständnis macht es Sinn, im Thema des IPV von ‚resilienter Integration‘ zu

---

<sup>7</sup> Vgl. Black und Lobo, 2008; Michel und Sattler, 2007.

<sup>8</sup> Vgl. Black and Lobo, 2008; Mu, 2020.

sprechen. Darüber hinaus wird aus ihrer soziologischen Auslegung klarer, dass Resilienz kein Freibrief für die Kontinuität (widriger) sozialer Lebensumstände oder -verhältnisse ist. Vielmehr kann aktive Resilienz auch bedeuten, sich diesen zu entziehen oder sie zu verändern.<sup>9</sup> Insofern steckt auch die Frage der Differenzierung von Resilienz als ‚adaptation‘ oder ‚adjustment‘ in der Formel der ‚resilienten Integration‘.

Methodisch wiederum folgt aus der Perspektivenverlagerung von Betroffenheit auf Resilienz, dass das IPV in der explorativen Erschließung von resilienter Integration im Zuge der Corona-Pandemie einen qualitativen Ansatz bevorzugt. Genauer gesagt arbeiten wir mit der Annahme, dass durch die vergleichende Analyse von lokalen Fragmenten ‚resilienter Integration‘ ein besseres Verständnis über deren Herausforderungen und Chancen in einer post-pandemischen und zugleich post-migrantischen Gesellschaft zu erlangen. Den verfolgten methodischen Gesamtansatz können wir am besten mit ‚sociological forensics‘ benennen.<sup>10</sup> Dieser versucht ein komplexes gesellschaftliches Problem aus der empirischen Rekonstruktion von kleinen Fragmenten sozialer Wirklichkeit zusammenzupuzzeln. In der konkreten Umsetzung greifen wir zurück auf ein erprobtes Forschungsdesign. Dies koppelt halbstrukturierte (Experten-)Interviews – ausgewählt auf Basis eines theoretischen Samplings gemäß der ‚grounded theory‘ – mit der Auswertungsmethode der ‚objektiven Hermeneutik‘. Dieses Forschungsdesign zählt mittlerweile zum Standardrepertoire der Sozialforschung, und ist auch im Bereich der Organisationsforschung gereift.<sup>11</sup>

Folgende forschungsleitende Fragen standen für das IPV im Zentrum der Erkundung von ‚resilienter Integration‘ und waren folglich auch ‚Themenhöfe‘ für die insgesamt 12 geführten Interviews mit VertreterInnen kommunaler Institutionen in Ludwigsburg, Heilbronn, Waiblingen, Freudenstadt, Göppingen, Rastatt, Esslingen, Aalen und Stuttgart:

---

<sup>9</sup> Vgl. Maurovic et al. 2020, S. 338-34; Mu, 2020, S. 2 f.

<sup>10</sup> Vgl. Inglis, 2010.

<sup>11</sup> Vgl. Scherf, 2009.

- Was heißt ‚Resilienz‘ auf kommunaler Ebene und mit Bezug auf Migration / Integration?
- Welche Folgen hatte und hat das Pandemiegeschehen auf die Beziehung von kommunaler Verwaltung und Politik?
- Welche stakeholder sind in dieser Krisenkonstellation besonders relevant (und somit potenzielle Partner für halbstrukturierte (ExpertInnen-interviews)?)
- Wie könnte das Profil von ‚Integrations-Resilienz‘ gestärkt werden ohne andere Bereiche kommunaler Resilienz zu vernachlässigen?

Integration muss auch und gerade in Krisenzeiten verlässlich funktionieren. Aber Krisen wären nicht Krisen, wenn sie nicht immer auch ein Moment der Offenheit und Kontingenz in sich tragen würden. Im Hinblick darauf hat eine zur Hochzeit der Pandemie veröffentlichte Studie der FAU Erlangen-Nürnberg drei Szenarien für die migrantische Integration in einer Nach-Corona-Gesellschaft entworfen: I. die Exklusionsgesellschaft: ‚Germans First‘; II. Die utilitaristische Gesellschaft: ‚Deutschlands neue GastarbeiterInnen‘; III.<sup>12</sup> Die teilhabeorientierte Gesellschaft: ‚Stärker als Viren‘. Es bedarf nicht viel Fantasie, um zu erkennen, dass Szenario III. als das wünschenswerte Muster einer Nach-Corona Gesellschaft antizipiert wurde. Mit dem Vorteil des historischen Fortlaufs können wir sagen, dass wir mit unserer Untersuchung kleine Fragmente zur Bestätigung dieses Szenarios beigebracht haben. Alle Interviews sprechen von Lernbereitschaft und Lernerfahrung in Sachen Integration, lassen Wertschätzung für den migrantischen Beitrag zu unserer Gesellschaft erkennen und deuten nicht zuletzt Wissen darüber an, dass es in der Zukunft einer noch stärker teilhabeorientierten Politik bedarf, wenn sich die Post-Corona Gesellschaft als eine langfristig nicht nur in pandemischer Hinsicht resiliente erweisen soll.

---

<sup>12</sup> Vgl. Bendel, 2021.



## **2. Die Resonanz von Corona in den Milieus der MigrantInnen**

Wie wirken sich strukturelle, soziale und sozio-ökonomische Ungleichheiten in der Covid-19-Pandemie auf MigrantInnen aus? Und sind MigrantInnen verstärkt von Covid-19 betroffen? Diese und ähnliche Fragen wurden in den vergangenen drei Jahren mehrfach diskutiert. Die Auswirkungen von Corona in den Milieus der MigrantInnen variieren unter anderem je nach kulturellem Hintergrund, sozialer Schicht und individueller Lebenslagen. Aus diversen repräsentativen Daten und den im Rahmen des IPV geführten Experteninterviews wird jedoch im Allgemeinen deutlich, dass Menschen mit Migrationshintergrund Risikofaktoren ausgesetzt sind, die eine besondere Betroffenheit von Covid-19 begründen. Im Wesentlichen lassen sich im Zusammenhang mit Covid-19 drei Risikokomplexe differenzieren: Arbeit, Lebensbedingungen und allgemeiner Gesundheitszustand.

### **2.1 Arbeit**

Die wirtschaftlichen Folgen der Pandemie sind in vielen Branchen auf dem Arbeitsmarkt zu spüren. Ein Anstieg von Arbeitslosigkeit trifft typischerweise die Schwächsten und somit mitunter MigrantInnen und insbesondere Geflüchtete zuerst. Ursachen hierfür liegen in der teils kürzeren bisherigen Betriebszugehörigkeit, häufig befristeten Arbeitsverhältnissen und einer vermehrten Arbeitnehmerüberlassung sowie der damit verbundenen einfacheren Entlassung.<sup>13</sup>

Weiterhin zu beachten ist, dass viele MigrantInnen in systemrelevanten Berufen tätig sind. Nach Auswertungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) üben 60 % der Geflüchteten und 54 % der Menschen mit Migrationshintergrund Berufe aus, die als kritisch für die Infrastruktur klassifiziert werden, wie bspw. in den Bereichen Reinigung, Altenpflege, Verkehr und Logistik.<sup>14</sup> Die systemrelevanten Berufsgruppen sind häufiger im personal-

---

<sup>13</sup> Vgl. IPV/SW/2/1 f./35-41.

<sup>14</sup> Vgl. Lewicki, 2021, S. 5.

intensiven Bereich (bspw. Großküchen und Schlachtbetrieben) zu finden oder umfassen körpernahe Dienstleistungen (bspw. im Pflegebereich).<sup>15</sup> Eine Verlagerung der beruflichen Tätigkeit in den geschützten eigenen Wohnraum während eines Lockdowns ist demzufolge nicht möglich, sodass Menschen mit Migrationshintergrund überproportional einem Infektionsrisiko ausgesetzt sind.

Zwar werden MigrantInnen in systemrelevanten Berufen stark nachgefragt, gleichzeitig bedingt eine Beschäftigung in von den Corona-Schutzmaßnahmen besonders betroffenen Branchen, wie dem Hotel- und Gastgewerbe, sowie möglicherweise auch eine häufige Beschäftigung in vom Kündigungsschutz ausgenommenen Kleinbetrieben wiederum eine vermehrte Arbeitslosigkeit.<sup>16</sup>

MigrantInnen, die nicht in systemrelevanten Bereichen arbeiten oder auf Arbeitssuche sind, stehen vor der großen Herausforderung, sich in einer ökonomischen Krise auf dem Arbeitsmarkt behaupten zu müssen.

Während der Covid-19-Pandemie kamen zahlreiche Integrationsangebote, wie Sprachkurse oder Qualifizierungsmaßnahmen, zum Erliegen oder mussten ausgesetzt werden, weil kein Präsenzunterricht stattfinden konnte. Im ersten Lockdown mussten bspw. rund 220.000 Zugewanderte ihre Integrationskurse unterbrechen. Obwohl die Umstellung auf digitale Kurse finanziell gefördert wurde, verzögerte sich bei vielen MigrantInnen und Zugewanderten der Erwerb von Deutschkenntnissen und damit der Integrationsprozess. Voraussetzung für die digitalen Angebote sind eine gute technische Ausstattung, die insbesondere für Geflüchtete eine Zugangsbarriere darstellen.<sup>17</sup>

Hinzu kommen erschwerte Bedingungen für Vorstellungsgespräche und Probearbeitstage sowie teils zu Beginn fehlende Beratungsstrukturen und Ausbildungsmessen, die insgesamt zu einem Rückgang der Lehrstellenangebote

---

<sup>15</sup> Vgl. Knuth, 2022, S. 10.

<sup>16</sup> Vgl. Lewicki, 2021, S. 4.

<sup>17</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung [06.12.2022].

führen.<sup>18</sup> Weiterhin waren Praktika, die in der Regel für viele Geflüchtete als Einstieg in eine Berufsausbildung dienen, lediglich bedingt möglich.

Grenzschießungen, die Schließung ausländischer Visastellen und der eingeschränkte Flugverkehr erschweren Fachkräften aus dem Ausland zusätzlich, sich in den deutschen Arbeitsmarkt zu integrieren.<sup>19</sup>

## 2.2 Lebensbedingungen

Der durch die Einreisebeschränkungen zum Erliegen gekommene Migrationsstrom stellt für viele MigrantInnen und Geflüchteten mit zurückgebliebenen Familienmitgliedern eine zusätzliche Belastung dar.<sup>20</sup> Einerseits führt dies zu Unsicherheiten bei ausstehenden Familienzusammenführungen, andererseits begünstigen die Grenzschießungen und der erschwerte Zugang zu anderen Ländern prekäre Lebensbedingungen bei gestrandeten MigrantInnen und Geflüchteten.<sup>21</sup>

Die Zustände in Gemeinschaftsunterkünften haben durch die Covid-19 Pandemie eine mediale Aufmerksamkeit erreicht. Es mangelt an Hygieneprodukten und Informationen. Außerdem ist die Trennung von infizierten und nicht-infizierten Bewohnern aufgrund des geringen zur Verfügung stehenden Raumes nicht möglich. Die enge Wohnsituation erschwert das Abstandhalten, erhöht die Anzahl sozialer Kontakte und damit wiederum das Infektionsrisiko.<sup>22</sup>

Studien zeigen, dass sozio-ökonomisch weniger gut gestellte Stadtteile, die überproportional von Menschen mit Migrationshintergrund bewohnt werden, eine höhere Covid-19-Inzidenz haben. Gründe hierfür sind eine geringere Wohnfläche, die es erschwert, zu anderen Haushaltsangehörigen Abstand zu halten, eine höhere Bevölkerungsdichte, mehrere Generationen in einem Haushalt sowie weniger

---

<sup>18</sup> Vgl. Bendel u.a., 2021, S. 39.

<sup>19</sup> Vgl. Giesing u.a., 2020, S. 42.

<sup>20</sup> Vgl. IPV/JD/1/4/37-41.

<sup>21</sup> Vgl. Bendel u.a., 2021, S. 5.

<sup>22</sup> Vgl. ebenda, S. 34 f.

Grünflächen. Zudem sind die BewohnerInnen in ärmeren Gegenden häufiger auf die Nutzung des ÖPNV angewiesen.<sup>23</sup>

Darüber hinaus können auch kulturelle und religiöse Praktiken, die eine körperliche Nähe erfordern, wie zum Beispiel das gemeinsame Beten oder der Besuch von Familienfeiern, die Verbreitung des Virus begünstigen. Dies kann dazu führen, dass Migrantengemeinschaften stärker von Ausgangs-beschränkungen und anderen Einschränkungen betroffen sind.

Neben dem erhöhten Infektionsrisiko besteht bei Menschen mit Migrationshintergrund das erhöhte Risiko der Isolation. Nicht stattfindende Sprachkurse sowie aus Schutzmaßnahmen untersagte Zusammenkünfte in Vereinen oder Migrantenorganisationen reduzieren die sozialen Kontakte auf ein Minimum.<sup>24</sup> Dadurch wird wiederum der Spracherwerb und somit die soziale Integration verlangsamt.

Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass die Isolierung von Geflüchteten und MigrantInnen Stigmata und Diskriminierungen verstärkt. Vor allem zu Beginn der Pandemie war ein Anstieg an Diskriminierungsfällen aufgrund ethnischer Herkunft, insbesondere gegenüber Menschen vermeintlich asiatischer Herkunft, bemerkbar.

Es gibt jedoch auch zahlreiche Beispiele für eine starke Solidarität innerhalb von Migranten- und Glaubensgemeinschaften, wie bspw. Moscheen, in denen Menschen sich gegenseitig unterstützt und aktiv dazu beigetragen haben, Informationen über die Pandemie und die Schutzmaßnahmen zu verbreiten.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. Lewicki, 2021, S. 6 ff.

<sup>24</sup> Vgl. IPV/SW/2/1/26-31.

<sup>25</sup> Vgl. IPV/SW/1/2/60-72.

### 2.3 Allgemeiner Gesundheitszustand

Unsichere Arbeitsverhältnisse oder Arbeitslosigkeit beeinflussen nachweislich die allgemeine Gesundheit von ArbeitsmigrantInnen negativ und begünstigen Stress und Erkrankungen. Menschen mit niedrigem sozio-ökonomischen Status nehmen gesundheitliche Vorsorgeleistungen, die mit Kosten verbunden sind, weniger in Anspruch und suchen seltener einen Facharzt auf. Insbesondere Geflüchtete und Menschen ohne geklärten Aufenthaltsstatus haben einen begrenzten Zugang zu gesundheitsstaatlichen Leistungen. Aber auch etablierte Minderheiten berichten von Diskriminierung im Gesundheitswesen und einem erschwerten Zugang zu gesundheitlicher Versorgung.<sup>26</sup> Studien zufolge steigt das Risiko eines schweren Verlaufs für Covid-19-Infektionen demnach bei Menschen mit Migrationshintergrund.

Insbesondere seit der Zulassung von verschiedenen COVID-19-Impfstoffen stellt sich immer wieder die Frage nach dem Zugang zu Impfstoff für MigrantInnen. Die Internationale Organisation für Migration (IOM) hat bereits im November 2020 dazu aufgerufen, MigrantInnen in die Impfpläne einzubeziehen, da eine Gefahr besteht, dass diese auch hier zurückgelassen werden.<sup>27</sup> Angesichts von Sprachbarrieren und sonstigen Fehl- oder Desinformation waren die Impfquoten von Menschen mit Migrationshintergrund trotz zahlreicher niederschwelliger Impfangebote in den Wohngebieten und Informationen in verschiedenen Sprachen teils niedriger als die Impfquote der gesamten Bevölkerung.<sup>28</sup>

Weiterhin zu beachten ist, dass während der Covid-19-Pandemie Präventivprogramme, bspw. für Diabetes, im Rahmen der Integrationsarbeit nahezu vollständig gestoppt wurden, um den Fokus auf das Impfen zu setzen.<sup>29</sup> Dadurch wurde der Zugang zu nicht-Covid-19-relevanten Vorsorgeuntersuchungen für die migrantische Bevölkerung erschwert.

---

<sup>26</sup> Vgl. Lewicki, 2021, S. 8.

<sup>27</sup> Vgl. Bendel u.a., 2021, S. 33.

<sup>28</sup> Vgl. IPV/SW/1/9/379-389.

<sup>29</sup> Vgl. IPV/SW/1/9/374-378.

Insgesamt wird deutlich, dass Menschen mit Migrationshintergrund einem erhöhten Infektionsrisiko ausgesetzt sind, das in engem Zusammenhang mit sozio-ökonomischer Benachteiligung steht. Es ist daher notwendig, Maßnahmen zu ergreifen, um die spezifischen Bedürfnisse von MigrantInnen während der Pandemie zu berücksichtigen und ihre Lebensbedingungen zu verbessern.

### **3. Institutionsvertrauen**

Selten wurden Verwaltungsentscheidungen so häufig, öffentlich, kontrovers und langanhaltend diskutiert wie in den zurückliegenden drei Jahren. Angst, Zweifel und persönliche Betroffenheit bildeten ein Band, welches sämtliche gesellschaftliche Schichten verband. Eins der höchsten Güter der Menschen, die Gesundheit, wurde über Nacht so radikal und erbarmungslos bedroht. Ein unsichtbarer Feind, der weder kulturelle noch geographische Grenzen kannte, dessen Herkunft ungewiss und der unseren lieb gewonnenen Alltag auf den Kopf stellte.

Wem vertraue ich in einer Krise? Vertrauen ist ein Geschenk, geschenktes Vertrauen ein Schatz. Wir wollen das Vertrauen anderer nicht brechen, es nicht verlieren. Vertrauen geht einher mit Glaubwürdigkeit, Respekt und Sicherheit. Wer anderen sein Vertrauen schenkt, macht sich verletzlich. Wenn aber buchstäblich das eigene Leben bedroht wird, fällt es schwer das Steuer abzugeben und gänzlich auf andere zu vertrauen. Tendenziell neigen Menschen in Krisen zur Flucht, zum Angriff oder sie fühlen sich unverwundbar und sind davon überzeugt, dass die Krise nur die anderen treffen wird. Entsprechend ihrer instinktiven Reaktion sind sie ansprechbar und erreichbar. Kommunikation ist aber der Schlüssel jeder Beziehung, auch der Schlüssel zwischen dem Staat und seiner Wohnbevölkerung. Wenn dieser Schlüssel nicht mehr passt, weil eine oder beide Seiten im Krisenmodus nicht mehr erreichbar sind und das Verständnis füreinander fehlt, belastet das vorhandene Vertrauen, stört die Beziehung und führt im schlimmsten Fall zu deren Scheitern. Erreichbar sein, sich verstanden fühlen und ein Gegenüber haben, welches das persönliche Anliegen ernst nimmt und damit die eigene Ohnmacht lindert, das schafft Vertrauen.

#### **3.1 Die Tür ist zu**

Die Erwartungen an die Politik und Verwaltung in einer Krise sind vielfältig. Sie sollen die Wohnbevölkerung lenkend an die Hand nehmen. Mit Entschlossenheit

und Besonnenheit aus der Krise führen. Frühzeitig Gefahren erkennen und wissen wie nachhaltig darauf reagiert werden muss. Gleichzeitig sollen sie alle Adressaten des Betroffenenkreises gleichermaßen und verständlich informieren. Weniger von Bedeutung ist hierbei die formale Rechtsstaatlichkeit zur Durchsetzung von Regeln. Wohingegen das tatsächlich vorhandene Vertrauen der Wohnbevölkerung in die Verlässlichkeit und Professionalität des Verwaltungsapparates eine große Rolle spielt. Eine Studie der Bertelsmann Stiftung über den gesellschaftlichen Zusammenhalt in Baden-Württemberg zeigt, dass im Jahr 2022 nur noch 48 % der Menschen in Baden-Württemberg zufrieden sind mit der Demokratie wie sie in Deutschland besteht. Der Wert der unzufriedenen Menschen in Baden-Württemberg ist seit 2019 sogar von knapp 9 % auf 20 % angestiegen. Erschreckend ist auch der Wert der Menschen, die angeben, überhaupt kein Vertrauen mehr in die Landesregierung Baden-Württembergs zu haben. Lag er 2019 noch bei 16 % liegt er 2022 bereits bei 33,6 %. Er hat sich innerhalb der drei Jahre der Corona-Pandemie folglich verdoppelt. Im Vergleich dazu hat sich das Vertrauen der Baden-Württemberger in die Bundesregierung *nur* um 12,2 % verschlechtert auf 38,2 %. Die regionale Enttäuschung scheint damit etwas ausgeprägter zu sein.<sup>30</sup>

Vertrauen muss durch die staatlichen Institutionen aufgebaut und gepflegt werden, es ist ein stetiger Prozess. Bei einem starken Institutionsvertrauen ist die gefühlte Repräsentanz durch staatliche Einrichtungen groß.<sup>31</sup> Dabei ist das Vertrauen häufig an Personen geknüpft. Das Vertrauen hat demnach ein Gesicht, das mit der Institution verbunden wird. Von einer generellen Übertragbarkeit des Vertrauens auf andere Institutionen kann daher nicht ausgegangen werden.<sup>32</sup> Es kann vorkommen, dass zwar Vertrauen in die Verwaltung der Heimatgemeinde besteht, dieses aber nicht im Mehrebenensystem standhält. Hohes Vertrauen in die lokalen Institutionen bedeutet damit nicht automatisch, dass auch hohes Vertrauen in die Bundesregierung und deren politischen Entscheidungen besteht. Je abstrakter eine Institution, desto weniger Vertrauen ist häufig vorhanden. Ist aber genügend

---

<sup>30</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung, 2022, S. 45.

<sup>31</sup> Vgl. ebenda, S. 43.

<sup>32</sup> Vgl. IPV/SK/1/4/142-156; IPV/SW/1/3/117-124; IPV/SW/1/3/135-138.



Institutionsvertrauen vorhanden, werden Verwaltung und Politik auch in Krisenzeiten als verlässlicher Partner empfunden und auf die aufgestellten Regeln vertraut. Wenn aber während einer Krise erst noch eine Netzwerk Struktur mit entsprechenden stakeholdern aufgebaut werden muss, kann nicht gleichzeitig von früher aufgebautem Vertrauen profitiert werden.<sup>33</sup>

Informationen sind Macht. Fehlende Informationen stärken das Ohnmachtsgefühl. Wie wird die existenzielle Angst aber gelindert, wenn der Informationsweg mit dem staatlichen Apparat ins Stocken gerät, unverständlich und widersprüchlich ist oder die Informationen aufgrund ihrer Menge nicht mehr nachzuvollziehen und zu ordnen sind, wenn die Türen tatsächlich zu sind? Welche Auswirkungen haben diese Umstände auf das bisher so sorgfältig aufgebaute Institutionsvertrauen? Gelingt es einen geeigneten Rahmen zu finden<sup>34</sup>, können Aussagen der Politik und Verwaltung durch wissenschaftliche Belege für die Wohnbevölkerung verständlich dargelegt werden.<sup>35</sup> Ergriffene Maßnahmen werden dadurch nachvollziehbar gemacht und erhalten einen Sinn. Das Institutionsvertrauen steigt. Zu viele Zahlen und zu wenig Informationen schaffen Verwirrung und Unsicherheit. Ebenso wirkt eine überdetaillierte Darstellung der Ereignisse, sogar auf Menschen ohne Sprachbarriere, verwirrend und überfordernd.

Wie fühlt sich aber ein Mensch mit geringen Deutschkenntnissen, der es gewohnt war, mit seinem Brief, den er von der Kommune erhalten und nicht verstanden hat, vorzusprechen. Er konnte darauf vertrauen, dass ihm vor Ort geholfen wird. Sein Vertrauen in die Verlässlichkeit und Professionalität der Behörde war aufgrund diverser direkter Kontakte vorhanden. Nun sind die Türen zu. Gerade jetzt in der großen Not, in der die Informationen sich jeden Tag ändern und nicht aufbereitet durch die Medienlandschaft kursieren. Gleichzeitig wird die eigene finanzielle Sicherheit bedroht. Schlecht ausgebildete MitarbeiterInnen mit fehlenden Kenntnissen in der deutschen Sprache fallen während der Pandemie den notwendig gewordenen Sparmaßnahmen vieler Firmen als erstes zum Opfer.

---

<sup>33</sup> Vgl. IPV/SW/1/4/156-161.

<sup>34</sup> Vgl. IPV/JD/2/8/12-16.

<sup>35</sup> Vgl. IPV/JD/2/1/31-36; IPV/JD/2/5/14-21.

Befristete Arbeitsverträge wurden nicht verlängert und an eine Neuanstellung war nicht zu denken. Die individuellen und existenziellen Bedürfnisse schienen im plötzlich anonym gewordenen Sozialstaat keinen Platz mehr zu finden. Das Vertrauen in das Handeln der Institutionen sank spürbar, was uns von der Geschäftsführerin des Landesverbandes der kommunalen Migrant\*innenvertretungen Baden-Württemberg (LAKA) bestätigt wurde.<sup>36</sup>

Daneben haben unsere Befragungen gezeigt, dass Menschen mit Migrationshintergrund häufig sprachlich von ihren Kindern abhängig sind. Durch diese können sie teilhaben. Allerdings werden die Kinder dadurch mit Themen und Aufgaben stark belastet, für die sie oftmals noch zu jung sind. Ein Mitglied des Integrationsausschusses der Stadt Aalen gab zu bedenken, dass ältere Geschwister, die selbst erst 11 oder 12 Jahre alt waren, die Hausaufgaben der Jüngeren kontrollieren mussten, weil die Tagesschulen geschlossen waren und die Eltern kein Deutsch konnten. Die Kinder seien damit sehr überfordert gewesen.<sup>37</sup> Da die Eltern auf ihre Kinder als Übersetzer angewiesen sind, werden diese teilweise bis ins Erwachsenenalter an ihre Eltern gebunden. Der Kommunikationsmanager der DITIB Gemeinde in Ludwigsburg ging sogar noch weiter und führte aus, dass es oftmals bereits zur Gewohnheit geworden sei, dass sich viele Migrant\*innen von ihren Kindern dahingehend „verwöhnen“ lassen, als dass diejenigen, die gut Deutsch sprechen können, *alles* erledigen müssen.<sup>38</sup> Durch diese Eigendynamik entwickelt sich häufig eine Bequemlichkeit der Eltern, kein Deutsch mehr lernen zu müssen.<sup>39</sup> Sprache ist aber ein essenzieller Teil des Integrationsprozesses. Schnell verfügbare, mehrsprachige Informationen können zwar Abhilfe bei Ersterem schaffen, die Kinder werden in ihrer Übersetzereigenschaft entlastet, jedoch erleichtern sie nicht die Integration in die Gesellschaft. Ein klassischer Zielkonflikt entsteht. Es bleibt fraglich, ob es für die Migrant\*innen tatsächlich zielführend sein kann, dass staatliche Institutionen sämtliche Informationen in diversen Sprachen vollumfänglich zur Verfügung stellen. Unbestritten ist, dass hierdurch eine interkulturelle Öffnung der

---

<sup>36</sup> Vgl. IPV/NA/1/4/127-140.

<sup>37</sup> Vgl. IPV/CV/2/4/138-144.

<sup>38</sup> Vgl. IPV/JD/1/13/28-33.

<sup>39</sup> Vgl. IPV/JD/1/13/28-33.

Verwaltung geschaffen wird. Jedoch kann eine Integration in die Aufnahmegesellschaft ohne Sprachkenntnisse nur schwer stattfinden. Auch die erste Bürgermeisterin von Göppingen findet, dass zu einer gelungenen Integration zwingend Sprachkenntnisse gehören. Sie führt weiter aus, dass es eine Frage der Haltung und der Notwendigkeit sei, die Sprache auch tatsächlich anwenden zu müssen. Die Eigenmotivation sei gering, wenn die Notwendigkeit nicht gesehen werde. Sie sieht die Lösung darin, Informationen in einfacher und leicht verständlicher Sprache aufzubereiten, anstatt alles zu übersetzen.<sup>40</sup> Auch eine Arbeitsvermittlerin des Jobcenters Landkreis Esslingen gibt an, dass die Verständigung mit MigrantInnen am besten in einfacher Sprache gelingt.<sup>41</sup>

### **3.2 Sinkendes Institutionsvertrauen schafft Isolation**

Für eine erfolgreiche Integration müssen die Migranten erreicht werden. Aber wie kann die Zielgruppe erreicht werden, wenn die gewohnten Kommunikationskanäle aufgrund der Krise nicht mehr vorhanden bzw. stark eingeschränkt sind? Wem vertrauen MigrantInnen in einer Krise? Bei unseren Experteninterviews hat sich herausgestellt, dass vor allem Vereine, Communitys und Moscheen als Multiplikatoren fungieren.<sup>42</sup> Durch Kanäle wie Telefondienste bei kommunalen Verwaltungen oder Flyer und Newsletter wurde die Zielgruppe kaum erreicht.<sup>43</sup> Der überwiegende Teil der Interviewten gab an, dass insbesondere durch die Integrationsbeauftragten und Integrationsausschüsse ein Großteil der Informationen direkt in die Communitys gegeben wurden. Dabei hoben unter anderen die Integrationsbeauftragte der Stadt Aalen sowie auch der Kommunikationsmanager der DITIB Gemeinde in Ludwigsburg die Mund-zu-Mund-Propaganda und die auffallend schnelle Verbreitung von Informationen durch Messenger-Dienste hervor.<sup>44</sup>

---

<sup>40</sup> Vgl. IPV/PH/1/3/109-117.

<sup>41</sup> Vgl. IPV/SK/2/7/239-240.

<sup>42</sup> Vgl. IPV/JD/1/12/1-8.

<sup>43</sup> Vgl. IPV/CV/1/8/297-301; IPV/CV/1/11/404; IPV/CV/1/3/90 f.; IPV/CV/1/2/50 f.

<sup>44</sup> Vgl. IPV/CV/1/3/106 f.; IPV/CV/1/9/347-351; IPV/CV/1/10/357 f.; IPV/JD/1/11/1-9.

Die Menschen klammern sich in Krisen an das, was sie kennen. In gewohnten und vertrauten Begegnungsorten sind sie offen für Austausch und finden unter Gleichgesinnten Halt und Führung in unsicheren Zeiten. Halt und Führung, die sie idealerweise von staatlicher Seite erhalten sollten. Die Geschäftsführerin des Landesverbandes der kommunalen MigrantInnenvertretungen Baden-Württemberg (LAKA) gab zu bedenken, dass Strategien der Regierung oftmals kritisch gesehen wurden, weil sie als blinder Aktionismus wahrgenommen und an schlechte Erfahrungen mit Regierungen des Herkunftslandes in Verbindung gebracht wurden. Dies rief bei vielen MigrantInnen eine innere Abneigung hervor.<sup>45</sup> Sprachbarrieren bzw. eigene Organisationsdefizite erschwerten die Verständigung. Die dadurch resultierende Unsicherheit führte dazu, dass MigrantInnen den Wahrheitsgehalt von Informationen nicht mehr eigenständig überprüfen konnten. Falsche Informationen wurden als Fakten angesehen.<sup>46</sup> Viele MigrantInnen trieb es in die eigene Isolierung bzw. in die Isolation der Communitys.<sup>47</sup> Hier führende Personen (z.B. Imame) sind häufig durch eine andere Gesellschaft in ihren Heimatländern geprägt und erwarten diese (kulturellen) Gebräuche auch von der hier vorgefundenen Gesellschaft.<sup>48</sup> Zwar wurden während der Corona-Pandemie teilweise bereits stakeholder innerhalb der Communitys, Moscheen und Vereinen als Multiplikatoren genutzt, allerdings fanden sich auch hier Gleichgesinnte, welche durch Verharmlosung der Lage<sup>49</sup> und kollektiver Ablehnung von Verwaltungsentscheidungen die Situation nicht ernst genug nahmen und Maßnahmen daher nicht einhielten.<sup>50</sup> Verbote, die das eigene Kulturgut beschränkten, wurden umschifft und gemeinsam gebrochen.<sup>51</sup> Durch fehlende Bildung konnten die Hintergründe von Verwaltungsentscheidungen und Maßnahmen nicht verstanden werden und es entstand ein Widerstand gegen die staatlichen Apparate. Das Institutionsvertrauen sank spürbar. Hier hätte es mehr Zusammenarbeit und Netzwerke zwischen den lokalen Institutionen und den

---

<sup>45</sup> Vgl. IPV/NA/1/3/97 f.

<sup>46</sup> Vgl. IPV/CV/2/2/48-57; IPV/CV/1/10 f./397-399; IPV/NA/1/3/70-74; IPV/NA/2/6/272-281.

<sup>47</sup> Vgl. IPV/SK/1/ 5/185-197; IPV/CV/2/1/18; IPV/CV/1/10/386-388; IPV/SW/2/1/26-31.

<sup>48</sup> Vgl. IPV/JD/1/8/8-12.

<sup>49</sup> Vgl. IPV/JD/2/2/23-25; IPV/JD/2/3/9-11; IPV/NA/2/1/25-27.

<sup>50</sup> Vgl. IPV/JD/2/3/14-26.

<sup>51</sup> Vgl. IPV/CV/1/3/116-124.

Communitys, Moscheen und Vereinen gebraucht, um Regelungen und Maßnahmen der Bundesregierung nachvollziehbar direkt an die Zielgruppen über die jeweiligen stakeholder zu bringen. Gleichzeitig hatten die Behörden aber überwiegend das Gefühl, dass sie bereits ausreichend Angebote machten und genügend informierten. Die Erreichbarkeit via Telefon und E-Mail wurde schnell eingerichtet und verschiedene Angebote online abgehalten.<sup>52</sup> Ein trügerischer Schein. Zwar waren viele Informationen und Angebote online verfügbar, jedoch kamen sie bei der Zielgruppe häufig nicht oder nur unzureichend, aufgrund der Sprachbarrieren, fehlender geeigneter Endgeräte und der mangelnden Selbstorganisation,<sup>53</sup> an.<sup>54</sup> Die eigentliche Zielgruppe solcher Angebote konnte folglich diese nur zu kleinen Teilen abrufen. Die daraus resultierenden Informationslücken hemmten wiederum das Vertrauen in den Verwaltungsapparat.

### **3.3 Menschen brauchen Menschen**

In der Post-Corona Gesellschaft müssen wir es besser machen. Vorhandene Netzwerke mit Vereinen, Communitys und Moscheen müssen dauerhaft ausgebaut und gestärkt werden, sodass diese als Multiplikatoren aktiv genutzt werden können. Nicht nur in Krisenzeiten, sondern auch in guten Zeiten können hierdurch strategische Partner etabliert werden. Migranten müssen durch aufsuchende Formate dort angesprochen werden, wo sie tatsächlich sind.<sup>55</sup> Die Kommunen werden immer vor der Herausforderung stehen ausreichende und verständliche Informationen bereit zu stellen und gleichzeitig die Menschen zu befähigen sich selbst Informationen zu beschaffen und vor allem den Wahrheitsgehalt prüfen zu können. Diese Aufgabe sollte dauerhaft und aktiv angegangen werden, um dann auch in Krisenzeiten souverän handeln zu können.

Erreichbar sein, sich verstanden fühlen und ein Gegenüber haben, der das persönliche Anliegen ernst nimmt und Verständnis für die Situation und Probleme

---

<sup>52</sup> Vgl. IPV/SK/1/1 f./23-44; IPV/CV/2/13/554-559.

<sup>53</sup> Vgl. IPV/SK/2/2/54-61.

<sup>54</sup> Vgl. IPV/CV/1/8/297-301; IPV/NA/1/3/82-88.

<sup>55</sup> Vgl. IPV/NA/1/5/148-154; IPV/NA/1/6/196-200.

hat. Das schafft kein ausschließlich digitales Rathaus. Menschen brauchen Menschen. Sie müssen in ihrer Ganzheit wahrgenommen werden.<sup>56</sup> Nur auf Grundlage des Urvertrauens kann weiteres Vertrauen geschenkt werden. Der zwischenmenschliche Austausch ist eine Form der Wertschätzung und darf nicht etwa wegrationalisiert werden. Bei Menschen mit Migrationshintergrund kommt hinzu, dass die oftmals bestehende Sprachbarriere deutlich ausgeprägter ist, wenn die Kommunikation ausschließlich telefonisch oder per E-Mail stattfindet. Eine Kontaktaufnahme vorwiegend auf diesem Wege schreckt damit viele ab.<sup>57</sup> Der Umgang mit Emotionen wie Ängsten, Zweifeln und Vorurteilen, aber auch mit Solidarität und das Feiern von gemeinsamen Erfolgen muss etabliert werden und einen festen Raum finden um als neue Gesellschaft zusammenzurücken.

Menschen mit Migrationshintergrund haben eine transnationale Lebenswelt und damit besondere Herausforderungen und Bedürfnisse.<sup>58</sup> Diese erweiterte Lebenswelt soll ihnen eben nicht verbaut werden. Hier hat sich der Begriff der Integration stark entwickelt. Die Migranten sollen ihre transnationale Lebenswelt nicht zu Gunsten einer gelungenen Integration in die Aufnahmegesellschaft aufgeben müssen. Vielmehr soll durch eine machbare Perspektive auf Bildung, Arbeit und ein gutes Leben das Vertrauen in die Institutionen, welches elementar für den Integrationsprozess ist, gestärkt und eine diverse Gesellschaft geschaffen werden. Hierbei stärken auch die aktive Schaffung und Hervorhebung von Vorbildern – Migranten, die sich erfolgreich integriert und dadurch ein erfolgreiches Leben führen – das Vertrauen in den Staat. Außerdem ist es hilfreich, wenn Kommunen proaktiv Migranten einstellen und ausbilden.<sup>59</sup> Vertrauen wird geschaffen, wenn der Mensch in seiner Ganzheit gesehen sowie akzeptiert wird. Dann kann Integration gelingen. Denn erst wenn das Vertrauen in die Institutionen vorliegt, können Migranten sich aus Überzeugung in ihrer Ganzheit integrieren.

---

<sup>56</sup> Vgl. IPV/SW/2/2 f./73-89.

<sup>57</sup> Vgl. IPV/SW/2/1/5-9.

<sup>58</sup> Vgl. IPV/JD/1/4/37-41; IPV/CV/1/6/213-216.

<sup>59</sup> Vgl. IPV/NA/1/5/163 ff.

## **4. Kommunikation zwischen der Verwaltung und den migrantischen Communities**

Adäquate Kommunikation zwischen der Verwaltung und migrantischen Communities herzustellen ist eine Herausforderung, der sich Kommunen schon seit je herstellen müssen.

Was sind aber die Faktoren, die auf die Kommunikation im Allgemeinen wirken und wie veränderten die Rahmenbedingungen während der Corona-Pandemie diese Faktoren? Wie konnte die Verwaltung von der Entwicklung der letzten Jahre profitieren und andere Wege abseits der klassischen Kommunikation nutzen?

### **4.1 Kommunikation zwischen Verwaltung und Bevölkerung**

„Damit Kommunikation wirksam wird, muss sie „ankommen“.<sup>60</sup>

Mit den klassischen Informationspflichten und -instrumenten aus der GemO wird erfahrungsgemäß nur ein kleiner Teil der Bürgerschaft einer Gemeinde erreicht. Umfasst davon sind die Informationsdarstellung nach gesetzlichen Vorgaben, z.B. als Bekanntmachung im Amtsblatt oder als Bescheid an die Bürgerinnen und Bürger. Die Informationsweitergabe an die Gesellschaft findet im klassischen also in Papierform statt, um sowohl die passiven Bürgerinnen und Bürger als auch diejenige, die in die Behörden kommen müssen und Leistung benötigen, zu erreichen. Wer von den Leistungen der Behörde Gebrauch machen muss, kann auch noch von der informellen Informationsweitergabe profitieren, denn diese Personen können zusätzliches erfragen, sich eigenständig erkunden und weitergehende Informationen erhalten. Die Adressaten haben sich im Laufe der Zeit jedoch verändert und verlangen nun eine veränderte Informationsaufbereitung.<sup>61</sup> Das Amtsblatt und Bekanntmachungen im Rathaus in der Amtssprache sind gängige Informationsmedien aus Sicht der Verwaltung, werden aber insbesondere von jüngeren Generationen oder Zielgruppen mit einer anderen Muttersprache nicht als Hauptinformationsmedien für den Alltag in der Gemeinde wahrgenommen.

---

<sup>60</sup> Beutel, zitiert bei: Fisch, 2018, S. 12.

<sup>61</sup> Vgl. Beutel, 2018, S. 109 f.

Durch die Digitalisierung der Verwaltung der letzten Jahre wurden zumindest auch weitere formale und informelle Kommunikationsformen in den Fokus genommen. Moderne Öffentlichkeitsarbeit, eine stets aktuell gehaltene Homepage sowie der Auftritt in den sozialen Medien sind als begleitende Informationswege hinzugekommen. Aufgrund bestehender Risiken sowie fehlender Medienkompetenz in vielen, häufig kleineren Gemeinden, sind diese Wege noch kein stimmiger Ersatz für den Zugriff auf die hiermit zu erreichende Zielgruppe. Daher ist fraglich, ob Kommunikation tatsächlich auch wirksam ist, wenn nur die Kommunikationswege ohne Einflüsse anderer Faktoren betrachtet werden. Denn Kommunikation sollte insbesondere auch mit Blick auf die Zielgruppe angepasst werden.<sup>62</sup> Dabei spielen vor allem kulturelle Faktoren eines Einwanderungslands wie Deutschland<sup>63</sup> eine wichtige Rolle, um auch bei den migrantischen Communities ankommen zu können.<sup>64</sup>

Es zeigte sich schon vor einigen Jahren, dass fehlende interkulturelle Kompetenz als Problemfeld in der alltäglichen Verwaltungsarbeit erkannt werden musste.<sup>65</sup> Einerseits ist es die asymmetrische Kommunikation, die aufgrund fehlender Kenntnis über nicht-deutsche Werte und Kulturen der Gegenseite als mögliches Problem entsteht. Aber andererseits werden kommunikative Codes der anderen, zugrundeliegenden Kultur nicht passend wahrgenommen oder missinterpretiert.<sup>66</sup> Schwierigkeiten in der direkten interkulturellen Kommunikation lagen also schon immer vor. Durch die Förderung der interkulturellen Kompetenz der Beschäftigten der Verwaltung sowie des Einsatzes von Personen mit Migrationshintergrund in der Verwaltung, um die Struktur der Bevölkerung auch abzubilden<sup>67</sup> und über den Ansatz der reinen Assimilation hinauszugehen, können diese Schwierigkeiten, die sich insbesondere in der Kommunikation miteinander zeigen, zu verbessern. Neben dieser direkten Kommunikation gibt es schon immer den Weg über Vereine und ehrenamtliche Helfer, die sich in migrantischen Communities engagieren oder

---

<sup>62</sup> Vgl. Riehle/Seifert, 2001, S. 12.

<sup>63</sup> Bundeszentrale für politische Bildung, <https://www.bpb.de/> [15.03.2023].

<sup>64</sup> Vgl. IPV/PH/1/4/135-142.

<sup>65</sup> Vgl. Riehle/Seifert, 2001, S. 20 f.

<sup>66</sup> Vgl. IPV/PH/1/6/218-224.

<sup>67</sup> Vgl. Feuerstein, 2001, S. 199 f.



die aus diesen Bereichen kommen. Dadurch wurde ein Bindeglied geschaffen, das zumindest außerhalb dieser bürokratischen Strukturen Verständnis für die Gegenseite schaffen konnte, aber vor allem auch eine Hilfe für Personen mit Migrationshintergrund darstellen.<sup>68</sup>

## **4.2 Wirksame Kommunikation in Krisensituationen**

Es ist fraglich, ob „verwaltungstypisch“ übersetzte Texte eiliger Verordnungen und Anordnungen höherer Verwaltungsebenen, die auf den üblichen Wegen in der deutschen Sprache bekanntgemacht werden, ausreichend sind, um sämtliche Zielgruppen unterschiedlicher Herkunft und Vorbildung zu erreichen. Und wo sind die Hürden mit dem Blick auf die spezifischen Anforderungen der Gesundheitskommunikation, die eine zusätzliche Hürde für die Kommunikation mit der Bevölkerung während einer Krise darstellt?

Die World Health Organization verdeutlichte, dass Informationen schnell und umfassend, aber vor allem übersichtlich aufbereitet sein sollten, um der Bevölkerung die Chance zu geben, den Einfluss der Pandemie auf die Gesundheit und die soziale Lage so gering wie möglich zu halten.<sup>69</sup> Diese Art der Kommunikation kann als Maßstab effizienter Krisenkommunikation aus Sicht der Informationsgebenden gewertet werden. Gleichzeitig ist es jedoch auch Aufgabe der Informierenden, den Austausch mit den Zielgruppen aufrecht zu erhalten, um die Hürden zur Umsetzung von Maßnahmen zu verstehen und damit so verständlich wie möglich zu halten.<sup>70</sup>

Schnell hatten sich auf Bundesebene die entsprechenden Institutionen gefunden, um stets aktuelle Informationen aufbereitet zur Verfügung zu stellen. Durch die Integrationsbeauftragte des Bundes<sup>71</sup> wurden diese in mehrsprachigen Fassungen bereitgestellt und aktuell gehalten. Gesetze und Verordnungen wurden von der Bundesebene auf Grundlage aktueller Erkenntnisse veröffentlicht. Dennoch waren

---

<sup>68</sup> Vgl. IPV/JD/1/15/6-13.

<sup>69</sup> Vgl. WHO: <https://www.who.int> [15.03.2023].

<sup>70</sup> Vgl. ebenda, S. 3.

<sup>71</sup> Vgl. BZgA, <https://www.zusammengegencorona.de/> [18.03.2023].

besonders Personen mit Migrationshintergrund im Fokus, wenn über nicht erreichte Personengruppen der Informationskampagne gesprochen wurde. Diese Informationen kamen also nicht bei diesen Zielgruppen an und konnten so nicht wirken.

### **4.3 Wirksamkeit der Kommunikation zwischen Verwaltung und migrantischen Communities während der Pandemie**

Die kommunale Verwaltung als direkter Informationsgeber für die Bevölkerung stand dabei vor der Problematik, die der Föderalismus mit sich brachte: Vertikal festgelegte Kommunikationswege. Informationen müssen alle Ebenen von Bund, Ländern bis hin zur Kommunalverwaltung durchgehen und bringen dabei eine große Menge an ungefilterten Daten mit sich. Was darunter nicht leiden sollte, ist die klare und verständliche, aber auch transparente Informationsaufbereitung.<sup>72</sup> Informationen folgten nicht mehr dieser geordneten und zeitlichen Logik durch einzelnes Aufbereiten. Ein Herunterbrechen auf kommunale Strukturen und den einzelnen Bürger einer Stadt oder Gemeinde war bei der Informationsgabe auf Bundesebene nicht mehr vorgesehen.

In Interviews mit verschiedenen AnsprechpartnerInnen innerhalb der Gemeinden zeigte sich aber, dass diese eigentlichen zielgerichteten Kommunikationswege gar nicht den Weg fanden, den sie sollten.<sup>73</sup>

Soziale Medien halfen prinzipiell im frühen Stadium, die Menschen zu erreichen.<sup>74</sup> Diese Wege waren nicht ganz unbekannt, da auch die Gemeinden sich zwischenzeitlich an digitaler, zumindest informelle, Kommunikation versuchten. Offizielle Kommunikation konnte aufgrund eines potenziellen Misstrauens gegenüber „Fake News“<sup>75</sup> nicht nur über diese Wege laufen. Das Hauptaugenmerk in der direkten Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürger lag also weiterhin auf der klassischen Information über formelle Wege, wobei die sozialen

---

<sup>72</sup> Vgl. Loss, 2021, S. 295.

<sup>73</sup> Vgl. IPV/JD/1/15/6-20.

<sup>74</sup> Vgl. Tadjen, 2022, S. 32 f.

<sup>75</sup> Vgl. ebenda, S. 32 f.

Medien hier häufig begleitend auftraten. Schließlich sieht sich die Verwaltung in der Verantwortung, rechtssicher zu agieren.<sup>76</sup>

Eine große Hemmnis, sich freiwillig informell auszutauschen, konnte jedoch durch noch so gut aufbereitete digitale Angebote nicht abschließend beseitigt werden: die Sprachbarriere. Dadurch entstanden große Informationslücken und wiederum ein Gefühl des Abgehängt-Werdens von der Verwaltung. Ohne Vertrauen in die Verwaltung (*vgl. auch Kapitel 3 Institutionsvertrauen*) verlieren also auch solche Kommunikationskanäle an Effektivität.<sup>77</sup>

Vor der Pandemie war der Ansatz aus Sicht der Verwaltung, dass die Sprachbarriere nur durch eine zu erfüllende Holschuld der Migranten überwunden werden kann.<sup>78</sup> Untersuchungen zu Beginn der pandemischen Lage hatten allerdings gezeigt, dass ohne Übersetzungen die Zielgruppen nicht erreicht werden können.<sup>79</sup> In krisenarmen Zeiten besteht für Personen mit Migrationshintergrund die Möglichkeit, durch sozialen Austausch beispielsweise bei Vereinsaktivitäten das Üben und Erlernen der deutschen Sprache voranzubringen. Das Mittel über den sozialen Austausch, der für verschiedene Bevölkerungsgruppen über den reinen formalen Informationsfluss wichtig ist,<sup>80</sup> war durch Kontaktbeschränkungen aber weggefallen.

Die vorhandene Sprachbarriere konnte jedoch zumindest durch Vertrauenspersonen und informelle bestehende Netzwerke aus migrantischen Communities überwunden werden.

In der Praxis zeigte sich, dass bereits vorangegangene Integrationsarbeit einen sehr wichtigen Übertragungsweg für Informationen während der Pandemie darstellte.<sup>81</sup>

---

<sup>76</sup> Vgl. Fisch, Warum ist Verständliche Verwaltungskommunikation in Zeiten der Digitalisierung ein Thema?“, S. 11 f.

<sup>77</sup> Vgl. IPV/PH/1/6/231-238; IPV/PH/1/6/251-258.

<sup>78</sup> Vgl. IPV/PH/1/3/111-120.

<sup>79</sup> Vgl. Tadjen, 2022, S. 33.

<sup>80</sup> Vgl. Riehle/Seifert, 2001, S. 15.

<sup>81</sup> Vgl. IPV/PH/2/5/211-222; IPV/PH/2/8/313-318.

Bereits geschaffene und gut gepflegte Netzwerke wurden zu einem wichtigen Übertragungsweg für Informationen und Maßnahmen. Vertraute Personen befinden sich bei den migrantischen Gruppen offenbar häufig in Vereinen, sind häufig ehrenamtliche Helfer.<sup>82</sup> Neben Vereinen und Integrationsräten waren es Ehrenamtliche, sowie auch die sogenannten „Covid Champions“, die eine wichtige Rolle in der Einflussnahme auf einen Teil der Gemeinschaft einnahmen.<sup>83</sup>

Der informelle Austausch findet also viel außerhalb des formalen Aufbaus der Verwaltung statt. Dieser fand meist im direkten Austausch über persönliche Kontakte statt, die zwar durch digitalen Austausch aufrechterhalten werden konnten, aber den informellen Faktor durch die neue Unbekannte, das Online-Format, nicht beibehalten hatte. Die Struktur der Freiwilligenarbeit, die dabei als echtes Bindeglied agiert, war ein Ergebnis vorangegangener Jahre, was sich aufgrund großer Reichweite in den eigenen Communities als wertvolle Informationsnetzwerke darstellten. „Sie tragen als MultiplikatorInnen ihre Erfahrungen weiter, so dass auf diese Weise Akzeptanz für Krisenmanagement geschaffen werden kann.“<sup>84</sup> Schwierig war dabei jedoch das Erreichen dieser Ehrenamtlichen in Zeiten beschränkter Kontakte, da viele ein hohes Alter hatten und damit auch auf einem wichtigen Teil der Empfänger-Seite Medienkompetenz und die Akzeptanz für die neue „unbekannte“ Online-Kanäle fehlte.<sup>85</sup> Die Aufgabe der Verwaltung war es also zusätzlich, Angebote für die freiwillig Helfenden aufzubauen, um diesen Kommunikationskanal weiter bespielen und nutzen zu können.<sup>86</sup>

Doch trotz dieser zusätzlichen, informellen Kanäle war durch den Wegfall des Face-to-Face Austausches das Erreichen verschiedener Teil-Bevölkerungsgruppen kaum mehr möglich. In solchen Fällen zeigte sich, wie sich auch informelle und persönliche Kanäle durchaus unterscheiden können. Ein Schwerpunkt waren dabei vor allem die weiblichen Mitglieder verschiedener migrantischer Communities, die sonst von zusätzlichen Angeboten profitieren, z.B. im Frauencafé, die aber

---

<sup>82</sup> Vgl. IPV/PH/2/6/230-234.

<sup>83</sup> Vgl. Mende, 2021, S. 3 f.

<sup>84</sup> Vgl. ebenda, S. 6.

<sup>85</sup> Vgl. IPV/PH/1/4/134-141.

<sup>86</sup> Vgl. IPV/PH/1/6/211-218.

aufgrund der vielen Hürden während dieser Zeit nicht mehr erreicht werden konnten.<sup>87</sup> Der Wegfall dieser persönlichen Kontakte konnte nicht durch andere, informelle Kanäle substituiert werden.

#### **4.4 Was kann und muss für die künftige Kommunikation mitgenommen werden?**

Es zeigte sich also, dass der Gebrauch der informellen Kanäle wesentlich war, aber damit nicht alles geschafft werden konnte. Um alle Teile von Bevölkerungsgruppen zu erreichen und dabei sowohl formelle und informelle Wege beschreiten zu können, ist es vor allem das Erkunden der Kommunikationswege als Vorbereitung in „normalen“ Zeiten, die benötigt wird. Sich auf potenzielle Krisenzeiten vorzubereiten, bedeutet auch zusätzliche Arbeit in krisenarmen Zeiten. Die Anfänge der pandemischen Lage haben jedoch gezeigt, dass das Zurückgreifen auf bestehende Strukturen den Informationsfluss in der Kommunikation deutlich vereinfacht hat.

Doch auch für nicht-Krisen-Zeiten sollten Lehren aus den Erfahrungen gezogen werden, um die Kommunikation der Verwaltung für Personen mit Migrationshintergrund zu erleichtern. Damit kann der effizienten Kommunikation auf beiden Seiten geholfen werden. Bereits umgesetzte Beispiele hierfür sind grundlegende Informationen in sogenannter „einfacher/leichter“ Sprache oder Informationen über allgemeingültige Piktogramme.

Digitale Angebote (u.a. Zugang zu Formularen, Dokumentationsaustausch, Kontaktaufnahme mit Ansprechpartner) müssen verstärkt ausgebaut werden. Allerdings ist hierfür die Vermittlung von entsprechenden Kompetenzen auf beiden Seiten notwendig. Durch die Krise wurde der Ausbau dieser Angebote durch die Behörden beschleunigt. Allerdings liegen nicht flächendeckend ausreichende Ressourcen für die Weiterentwicklung vor.

---

<sup>87</sup> Vgl. IPV/PH/2/2/63-70; IPV/PH/1/4/142-157.

So gut die Angebote aber auch sein mögen, kann aus den geführten Interviews geschlussfolgert werden, dass vor allem eine Interpretation der tatsächlichen Gedanken über Mimik und Gestik und der informelle Austausch zwischendurch nicht über das digitale Angebot verwirklicht werden können. Viele Angebote sollten daher auch weiterhin in Präsenz fortgeführt werden, um die zusätzlichen Vorteile des interkulturellen Austauschs und der Wertschätzung nutzen zu können.

Daneben muss der Kommunikationsweg außerhalb der formalen Verwaltung ausgebaut werden. Mit dem Aufbau von mehrsprachigen Formaten an Treffpunkten abseits der Verwaltung, mit Angeboten für alle, wobei auch Freiwillige aus den migrantischen Communities als echtes Bindeglied anerkannt werden, können feste Kontaktpunkte für die Verwaltung darstellen. Gleichzeitig kann durch den Austausch eine beginnende interkulturelle Öffnung der Verwaltung ermöglicht werden, indem für Verständnis für andere Kulturen aufgebaut wird.

Mehrsprachige Angebote können auch dahingehend eine interkulturelle Öffnung darstellen, indem dort auch auf der informationsempfangenden Seite Verständnis für die Notwendigkeit der deutschen Formalitäten erklärt wird (z.B. mit Kursen über rechtliche Anforderungen in der Verwaltung oder kommunale Demokratie als Angebot). So kann die Verwaltung auch außerhalb fester Prozesse bei den Zielgruppen ein Verständnis für die Verwaltung herstellen und parallel dazu auch die informellen Kanäle öffnen.

Vor allem aber ist der Ausbau der Netzwerkarbeit ein Punkt, der nicht vernachlässigt werden sollte, um Kommunikation auch in Krisenzeiten gut und effizient gestalten zu können. Dabei müssen auch die Kommunalverwaltungen entscheiden, wie eine erfolgreiche Repräsentanz in den Netzwerken aussehen könnte und wie diese einen niederschweligen Zugang zu allen Zielgruppen ermöglicht.

## **5. Integrationsleistung der kommunalen Verwaltung in der Bildung**

Die Pandemie als gesamtgesellschaftliche Krise betraf alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens. So auch die Familien als originäre Stätte der Sozialisation und das gesellschaftliche Gegenüber, mit Bildungs- und Betreuungseinrichtungen wie Schule, Kindergarten, Tagesstätten, Schülerhort, Kindertagespflege und vielen Freizeitangeboten. Daher stellen wir die Frage an die kommunale Verwaltung, wie resilient erwies sich die Integrationsleistung in der schulischen Bildung? Was kann die kommunale Schulträgerin für ähnliche Situationen lernen und was kann unternommen werden, damit Integration in Zukunft besser gelingen kann?

### **5.1 Verantwortung der Kommune**

Welche strukturellen Bedingungen liegen der Integrationsleistung zu Grunde? Die kommunale Verwaltung ist Trägerin der Schulen und ist für alle Bereiche der Schulen verantwortlich. Allein das Lehrpersonal und der Lehrplan ist in der Verantwortung des Landes. Integrationsleistungen werden in den Schulen sowie Freizeit- und Betreuungsangeboten selbstverständlich erbracht.

Integration kann mit dem Bild eines Kreises, in dessen Innenbereich sich viele bunte Punkte befinden, visualisiert werden. Integration ist ein Akt, bei dem ein noch außenliegender Punkt in den Kreis aufgenommen wird. Bildungs-, Betreuungs- und Freizeitinstitutionen stellen genau dieses Aggregat des Kreises dar. Mit der gesetzlichen Schulpflicht werden alle Kinder gezwungen in den „bildlichen“ Kreis zu treten. Dem Grunde nach können sich schulpflichtige Kinder und Jugendliche bis 18 Jahren dieser schulischen Integrationsleistung nicht entziehen.

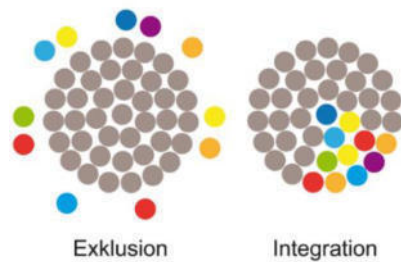


Abbildung 1: Von der Exklusion zur Integration in ein soz. Aggregat.<sup>88</sup>

Mit Beginn der Corona-Pandemie wurden Schulen, Betreuungs- und Freizeiteinrichtungen geschlossen und es herrschten Kontaktbeschränkungen und Ausgehsperrern. Es folgten nach dem ersten Shutdown weitere Wellen von Schulschließungen in 2020-2021. Mit Fern- bzw. Distanz-Unterricht, Phasen des Wechsels zwischen Klassengruppen in der Schule und zu Hause, Hybridunterricht und dem Tragen einer Maske gingen die Maßnahmen bis zum Sommer 2022. Die Schließungen und die verringerten Zeiträume in der Schulgemeinschaft hatte die Bildung und Integration der Schülerinnen und Schüler stark beeinträchtigt. Für Minderjährige mit Migrationshintergrund war es eine erhebliche Herausforderung bei der Integration in die Schulgemeinschaft. In Baden-Württemberg, vor allem im „Speckgürtel“ um die Landeshauptstadt Stuttgart, machen Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund den größten Anteil der Schülerschaft aus. Der Bevölkerungsanteil mit Migrationshintergrund in Deutschland lag im Jahr 2022 bei 24,3 %<sup>89</sup> dazu im Vergleich Stuttgart mit 47,8 %.<sup>90</sup> Die Statistik „Stuttgarter Familiendaten“ gibt Auskunft über Familien. Der Anteil von Familien mit Migrationshintergrund und ihren Minderjährigen ist 61 %.<sup>91</sup>

Die Pandemie hat die Integrationsaufgabe noch viel stärker herausgefordert. Für Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund wurde Integration in eine

<sup>88</sup> Vgl. Community, Partizipation, Teilhabe, <https://community.paraplegie.ch/> [26.04.2023].

<sup>89</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt, [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/_inhalt.html) [18.04.2023].

<sup>90</sup> Vgl. Stuttgart in Zahlen Einwohner nach Migrationshintergrund, <https://www.stuttgart.de/service/statistik-und-wahlen/stuttgart-in-zahlen.php> [18.04.2023].

<sup>91</sup> Vgl. Landeshauptstadt Stuttgart, [https://www.domino1.stuttgart.de/web/komunis/komunissde.nsf/fc223e09e4cb691ac125723c003bfb31/5a30675996021cf9c12584d30048296d/\\$FILE/bk401\\_.PDF](https://www.domino1.stuttgart.de/web/komunis/komunissde.nsf/fc223e09e4cb691ac125723c003bfb31/5a30675996021cf9c12584d30048296d/$FILE/bk401_.PDF) [18.04.2023].



Schulgemeinschaft anspruchsvoller, da sie oft weniger Zugang zu Ressourcen (geeignete Endgeräte) und Unterstützung erhielten, die sie für einen erfolgreichen Schulbesuch benötigt hätten.<sup>92</sup>

In der Krise konnte die Schule durch die beiden großen Schulschließungen diese Integrationsleistung nicht mehr erbringen. Die Gruppe, und zwar das Zusammensein der Klassen im Klassenzimmer, war nicht mehr gegeben. Kontaktbeschränkungen als Maßnahmen der Pandemieeindämmung folgten in unterschiedlichen Ausprägungen. Mit dem ‚home schooling‘ hat der Staat in machen Phasen der Pandemie das Bildungsmonopol an die Familien zurückgegeben bzw. mit ihnen geteilt. So wurde zu Anfang die Eindämmungen der Pandemie gegen eine Schulpflicht aufgewogen und damit gerade für Kinder mit Migrationshintergrund strukturelle Bildungsnachteile bereitwillig in Kauf genommen.

## **5.2 Die Funktionsweise des Mehrebenensystems in der individuellen Schulpflicht**

Auf welcher Funktionsweise beruht schulische Integration von Minderjährigen mit Migrationshintergrund? Die Logik des Mehrebenensystems des Staates wirkt auf allen Ebenen in Schule und Bildung auf die migrantische Wohnbevölkerung ein. Durch die Erklärung der Menschenrechte gemäß Art. 26 Grundgesetz ist das Recht auf Bildung für das Individuum gesichert und mit Art. 7 Abs. 1 Grundgesetz der verfassungsrechtliche Erziehungsauftrag der Verwaltungen, mit der staatlichen Aufsicht über das Schulwesen, bestimmt. Mit der Verfassungsordnung sind Gleichheit, Solidarität und Gerechtigkeit als Maßstab der demokratischen Sozialordnung gegeben.<sup>93</sup> „Bürokratie ist in der westlichen Verfassungsordnung eine demokratische Infrastruktur, die den sozialen Zusammenhalt gewährleistet“.<sup>94</sup> So entsteht ein konzeptioneller Rahmen für eine Politik des Zusammenhalts mit Grundrechten, Verfassungsgütern und Staatszielbestimmungen. Die

---

<sup>92</sup> Vgl. IPV/CV/2/3/97-101.

<sup>93</sup> Vgl. Kersten et al., 2019, S. 12.

<sup>94</sup> Kersten et al., 2019, S. 17.

Gewährleistung des Zusammenhalts kann am Beispiel der gesellschaftlichen Integration von Migrantinnen und Migranten in Schule veranschaulicht werden. „[...] mittels der Verfassungswerte der Würde, Freiheit, Gleichheit, Toleranz und des Gemeinwohls [prägen sie] das gemeinsame Lernen von Kindern“<sup>95</sup> unabhängig vom Geburtsort und der Aufenthaltsdauer. Gemeinwohlbildende Funktionen werden nicht nur vom Staat übernommen, sondern durch die Freiheitsrechte des Grundgesetzes von Gemeinschaften wie Familien, Religionsgemeinschaften, Vereine und Verbände sowie Wirtschaftsunternehmen. Das Grundgesetz gewährt nicht nur Freiheitsrechte, sondern auch Schutzpflichten durch die verfassungsrechtliche Festlegung der Verhältnisse der einzelnen Ebenen untereinander. Durch die Gewährleistung der Daseinsfürsorge der Kommunen wird das Recht auf Bildung geregelt.<sup>96</sup> Hierdurch haben alle den gleichen, diskriminierungsfreien Anspruch auf Teilhabe an Bildung.

Das föderale System der Bundesrepublik gibt den Ländern die Kultushoheit. Durch den Lehrplan des Kultusministeriums und dessen Lehrpersonal wird die Kultushoheit in die kommunalen Schulen getragen.

Das Mehrebenensystem wirkt in der Schule ebenso, im Ziel der Integration von migrantischen Kindern. „Das Rechtsgut der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse (Art. 72 Abs. 2 GG) fordert den Zusammenhalt des gesamten Sozialraums der Bundesrepublik, also von Gemeinden, Regionen, Ländern und des Bundes insgesamt“<sup>97</sup> und stärkt den sozialen Zusammenhalt. Die individuelle Integration eines Kindes in die Schulgemeinschaft unterliegt dem Recht auf „gleiche Teilhabe und diskriminierungsfreien Zugang“<sup>98</sup> mit dem Maßstab Gleichheit, Solidarität und Gerechtigkeit der demokratischen Sozialordnung.<sup>99</sup> Die staatlichen Verwaltungen übernehmen die zentrale Funktion für eine erfolgreiche Integration.<sup>100</sup>

---

<sup>95</sup> Kersten et al., 2019, S. 16.

<sup>96</sup> Vgl. ebenda, S. 28.

<sup>97</sup> ebenda, S. 13.

<sup>98</sup> Kersten et al., 2019, S. 12.

<sup>99</sup> ebenda, S. 13.

<sup>100</sup> Vgl. Kersten et al., 2019, S. 29.

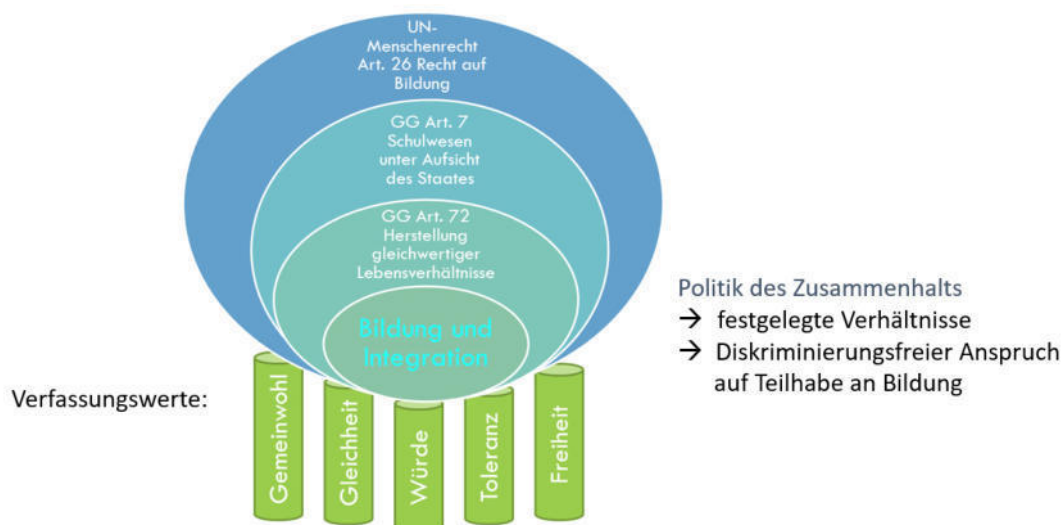


Abbildung 2: Politik des Zusammenhalts.<sup>101</sup>

### 5.3 Kommunikation und Institutionsvertrauen als notwendiger Bestandteil der Integrationsleistung

Die kommunale Schulverwaltung war im Anfang der Corona-Krise nicht funktionsfähig.<sup>102</sup> Informationenübermittlung ging vor der Krise vor allem über den Postweg oder die Kinder selbst, die die Briefe an die Eltern aushändigen sollten. Einladungen zu Elternabenden, Schulpflegschaftsveranstaltungen oder Entwicklungsgesprächen wurden in Briefform übermittelt. Schülerinnen und Schüler übernahmen oft die Übersetzungsleistung, auch z. T. die kulturelle Verständigung, für ihre nicht deutschsprachigen Eltern. Die seitherigen Kommunikationskanäle standen nicht mehr zur Verfügung und ermöglichten keine schnelle Übertragung von Informationen, die eine pandemische Gesamtlage erforderte. Sollte sich die Digitalisierung in den Schulen als neue Kommunikationsmöglichkeit für Bildung und Integration etablieren?

<sup>101</sup> Eigene Darstellung: Politik des Zusammenhalts, 2023.

<sup>102</sup> Vgl. IPV/CV/2/1/35 f.

Während der Pandemie wurden oft am Freitagnachmittag die neuen Richtlinien und Maßnahmen vom Kultusministerium an die kommunale Verwaltung und die Schulleitung gegeben. Dann galt es, über das Wochenende, die Informationen in die Familien weiterzugeben. Schulleitungen waren im Dauereinsatz. Schulträger beklagten die Kommunikation mit dem Kultusministerium. Sie sprachen von einer Flut von Rundschreiben.<sup>103</sup>

Die Schulverwaltung konnte nicht mit Familien kommunizieren, da digitale Kontakte nicht bekannt oder nicht vorhanden waren. Telefonnummern der Familien lagen der Schulverwaltung und Schulleitung nur in Teilen vor. Es bestanden keine vollständigen Datensätze, wie E-Mail-Listen, Chatgruppen oder „Telefonlawinen“ in den jeweiligen Klassenstufen. Was „nach Corona viel [...] fortgeschrittener“<sup>104</sup> sein sollte. Bei bestehenden Kontakten zur migrantischen Wohnbevölkerung braucht die Lehrerschaft die Übersetzungsleistung der Kinder und Jugendlichen, wenn die Eltern „nur [die] eigene Muttersprache sprechen“.<sup>105</sup> Die Schulverwaltung und die Lehrerschaft konnten nicht zu allen Kindern einen Kontakt aufbauen. Das war vor allem der Fall bei Kindern aus sozio-ökonomisch schlechter gestellten Familien. „Eine gute Schule kann nicht ohne die in die Entwicklungsprozesse eingebundene Elternschaft funktionieren“.<sup>106</sup> Eltern brauchen Vertrauen in die Institution, um diese Einbindung zuzulassen.

### *Ergebnisse aus den Interviews zu Kommunikation und Vertrauen zwischen Verwaltung und Familie*

Die Interviews bilden die Grundlage für die Problembeschreibung mit Zugängen zu Bildung, Relevanz von Informationen und Kommunikationskanälen, sozialräumliche Benachteiligungen, Sprachbarrieren, Kooperationen und Interventionen der Kommunen. Die interviewte Stadtverwaltung war sich sofort über die mangelhaften Kommunikationskanäle bewusst. Im Krisenstab wurden Zugänge erörtert. Diesem gehörte auch die Stabsstelle für Chancengleichheit,

---

<sup>103</sup> Vgl. Immerfall, 2020, <https://www.bpb.de/> [25.02.2023].

<sup>104</sup> IPV/CV/2/3/97 f.; IPV/CV/2/4/160.

<sup>105</sup> IPV/CV/2/6/235 f.

<sup>106</sup> Ritter, 2022, S. 461.

demografischer Wandel und Integration an.<sup>107</sup> Es wurde ämterübergreifend zusammengearbeitet und Zugänge von Seiten der Verwaltung zu den Familien mit Kindern und Jugendlichen zusammengetragen.

Dies beschreibt einen Wendepunkt in der Integrationsleistung der Kommunen im Schulbereich. Die kommunale Integrationsleistung in den Schulen veränderte sich weg von einer Beschulung der Kinder und Jugendlichen mit Migrationshintergrund als Leistung, „von ebenda“ im Klassenraum. Jetzt wurde aktiv von der Verwaltung zu den Familien Kontakt aufgenommen. Zudem wurde eine Hotline in verschiedenen Sprachen durch die Verwaltung installiert.<sup>108</sup> Engagiert hatten sich „native speaker“ der städtischen Belegschaft, Mitglieder des Integrationsbeirats, Geflüchtete und andere Ehrenamtliche.<sup>109</sup> Diese Hotline basierte zwar auf einer Funktionsweise der Informationsbeschaffung (Holschuld) aber die Installation dieser und das Vermitteln über die bestehenden Kontakte zur migrantischen städtischen Bevölkerung erzeugte eine neue Bewegungsrichtung im Informationsfluss.<sup>110</sup> Die Integrationsleistung der Stabsstelle wandelte sich von Integrationsarbeit mit den migrantischen Vereinen und Ehrenamtlichen, wie die Festivals zur Verständigung der Völker, hin zu Vermittlungskanälen im Bildungsbereich und der Stadtgemeinschaft. Über 30 Kontakte und Zugänge konnten in Migrantenselbstorganisationen und Communities mit Chatgruppen genutzt werden.<sup>111</sup> So hat sich der Integrationsausschuss der Stadt Aalen als strategischer Ansprechpartner der Verwaltung etabliert. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in der Integrationsarbeit während der Corona-Krise wurde gestärkt, digitalisiert und auf den Bildungsbereich ausgebaut.<sup>112</sup> „Jetzt im Nachhinein kann man natürlich vieles sagen, aber in dem Moment haben wir nicht gewusst, mit was wir es zu tun haben. Und deswegen finde ich, dass wir richtig gehandelt haben“<sup>113</sup>, so bekräftigt

---

<sup>107</sup> IPV/CV/1/5/180 f.

<sup>108</sup> Vgl. IPV/CV/1/1/27-32.

<sup>109</sup> Vgl. IPV/CV/1/1/40-44.

<sup>110</sup> Vgl. IPV/CV/1/6/231-235.

<sup>111</sup> Vgl. IPV/CV/1/7/246 f.; IPV/CV/2/11/441; Kapitel 3 Institutionsvertrauen.

<sup>112</sup> Vgl. IPV/CV/1/2/53; IPV/CV/1/9/374; IPV/CV/1/11/419; IPV/CV/2/11/455; IPV/CV/2/12/500.

<sup>113</sup> IPV/CV/2/6/259 f.

das Mitglied des Integrationsausschusses resiliente Integration und Vertrauen in die Professionalität der Verwaltung.

Eine weitere Herausforderung während der Pandemie war der Mangel an sozialer Interaktion mit der Klassengemeinschaft und den Lehrern. Für Schülerinnen und Schüler, die die deutsche Sprache oder Kultur noch lernen mussten, stellt sich dieser Mangel als sehr schwerwiegend heraus. Ihre Möglichkeiten Sprachkenntnisse anzuwenden und Beziehungen zu ihren Klassen aufzubauen waren eingeschränkt und als regressiv, „da ging vieles verloren“<sup>114</sup>, beschrieben worden.

#### **5.4 Digitalisierung in den Schulen und Disparitäten**

Ist Digitalisierung als neue Kommunikationsmöglichkeit für Bildung und Integration und eine digitale Integrationsleistung geeignet? Mit der „Digitalisierungsoffensive 2016“ stellte der Bund den Kultusministerien der Länder fünf Milliarden zur Verfügung. Die Kultusministerien der Länder, hier Baden-Württemberg, stellten den Kommunen, unter der Voraussetzung eines Konzepts zur Digitalisierung und Kompetenzvermittlung, diese Förderungen in Aussicht.<sup>115</sup> Für nachhaltige Schulentwicklungs- und Kompetenzprozesse kommt den Schulleitungen und den Schulträgern eine Schlüsselrolle zu. So wurden bis zum Beginn der Corona-Krise 3 % der „Digitalisierungsoffensive 2016“ abgerufen.<sup>116</sup> Es schloss sich das Sofortausstattungsprogramm „DigitalPakt Schule 2019-2024“ als Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern an.<sup>117</sup> „[...] in Krisenzeiten wird uns die Staatsbedürftigkeit der Gesellschaft und damit auch die demokratische Funktion der Bürokratie für den sozialen Zusammenhalt sehr schnell

---

<sup>114</sup> IPV/CV/2/6/218-226.

<sup>115</sup> Vgl. Kultusministerium Baden-Württemberg: Digitalisierungsoffensive im Bildungsbereich, 2016; <https://www.baden-wuerttemberg.de> [06.03.2023].

<sup>116</sup> Vgl. Digitalpakt Schule: Milliarden für Schuldigitalisierung noch nicht angekommen, in: Zeit Online, 2020; <https://www.zeit.de/> [20.03.2023].

<sup>117</sup> Vgl. Kultusminister Konferenz:

[https://www.kmk.org/suche.html?tx\\_kesearch\\_pi1%5Bsword%5D=Digitalpakt&tx\\_kesearch\\_pi1%5Bpage%5D=1&tx\\_kesearch\\_pi1%5BresetFilters%5D=0&tx\\_kesearch\\_pi1%5BsortByField%5D=&tx\\_kesearch\\_pi1%5BsortByDir%5D=asc](https://www.kmk.org/suche.html?tx_kesearch_pi1%5Bsword%5D=Digitalpakt&tx_kesearch_pi1%5Bpage%5D=1&tx_kesearch_pi1%5BresetFilters%5D=0&tx_kesearch_pi1%5BsortByField%5D=&tx_kesearch_pi1%5BsortByDir%5D=asc) [06.03.2023].

bewusst“.<sup>118</sup> Die tatsächliche Beschaffung dauerte in der Krise aufgrund unterbrochener Lieferketten und hoher Nachfrage an.<sup>119</sup>

### *Soziale Milieus und digitale Bildungszugänge*

Die digitale Kluft für Kinder und Jugendliche sollte während der Pandemie schnell angeglichen werden.<sup>120</sup> Ein sozio-ökonomischer Status geht mit Technologie und Kompetenzen einher.<sup>121</sup> Viele Schülerinnen und Schüler aus benachteiligten Verhältnissen hatten keinen Zugang zur Technik und somit keinen digitalen Zugang zu Bildung und Integration.<sup>122</sup> Zudem war in manchen Fällen kein eigener Arbeitsbereich für Kinder und Jugendliche da, um im ‚home schooling‘ oder an Hausaufgaben zu arbeiten.

Für eine grundlegende Teilhabe wurden von den Schulträgern alte Geräte zusammengetragen und in bildungsferne Familien gegeben.<sup>123</sup> Diese reichten nicht aus, so dass vereinzelt Neugeräte in Verantwortung der Lehrerschaft an bedürftige Familien gegeben wurden. Ein digitaler Zugang war für Kinder und Jugendliche zeitweise die einzige Option, um in Kontakt zu anderen zu treten.<sup>124</sup> Die Interviews lieferten die Belege, die auf soziale Milieus und soziale Milieus von migrantischer Wohnbevölkerung hinwiesen.<sup>125</sup> „Das hat sicher nichts mit der Herkunft zu tun, sondern dem Bildungsniveau, also mit dem sozialen Milieu, auch wo die Menschen leben und von den Rahmenbedingungen her [...]“<sup>126</sup>, beschreibt die Leiterin der Stabsstelle Partizipation und Integration der Stadt Heilbronn die Unterschiede in den Milieus. Auch geht sie darauf ein, ob sich die Familien Laptops leisten könnten, bildungsaffin sind oder gar mit Informationsverarbeitung zu tun haben.

---

<sup>118</sup> Kersten et al., 2019, S. 28.

<sup>119</sup> IPV/CV/2/14/575 f.

<sup>120</sup> Vgl. Dürrschmidt, 2022, S. 24.

<sup>121</sup> Vgl. IPV/CV/2/6/222-226; IPV/CV/2/14/575-577.

<sup>122</sup> Vgl. IPV/CV/2/4/160-162.

<sup>123</sup> Vgl. IPV/CV/1/5/250-254.

<sup>124</sup> Vgl. Immerfall, 2020: <https://www.bpb.de/> [25.02.2023].

<sup>125</sup> Vgl. IPV/SW/2/6/266-270; IPV/CV/1/2 f./77-81; IPV/CV/1/7/246-249; IPV/CV/2/3/99-101; IPV/CV/2/4/150-159; IPV/CV/2/4/168-171; IPV/CV/2/5/175-178; IPV/CV/2/12/517-519; IPV/CV/2/14/575-583; Lewicki, 2021, S. 7.

<sup>126</sup> IPV/SW/2/6/266-270.

### *Anteil der Schulverwaltung und Lehrerschaft in der Krise:*

Die Schulverwaltung war für den gesamten Informationsfluss und das Gelingen aller Unterrichtsversuche (Wechselunterricht, Fernunterricht, Lüftungsanlagen, u.a.) als Maßnahmen in der Pandemie verantwortlich.<sup>127</sup> Die geförderte digitale Bildungsoffensive war nicht vollzogen. Es scheiterte vorerst an fehlender Hardware, Software, ungeklärten Überlassungsverhältnissen, Distribution, Datensicherheit, Internetvoraussetzungen und Internetanschlüssen, die für Online-Lernen und -Lehre erforderlich sind.<sup>128</sup> Dies hat einige Kinder und Jugendliche erheblich benachteiligt und es ihnen schwer gemacht, mit dem Klassenverband Schritt zu halten.<sup>129</sup> „Als besonders problematisch empfanden es Lehrkräfte aber, wenn es nicht gelang, Kontakt mit einzelnen Kindern beziehungsweise deren Eltern herzustellen und aufrechtzuerhalten“.<sup>130</sup>

Kompetenzen im Bereich Computeranwendungen, Internetanwendungen, Umgang mit Daten auch im Erstellen von Inhalten, Datensicherheit und die Kompetenz des selbstgesteuerten Lernens sind für eine digitale Lehre Voraussetzung.<sup>131</sup>

### *Digitale Integration?*

Bildung gilt als Test für noch nicht erfolgte Integration oder anders ausgedrückt: "soziale Unterschiede, die immer schon da waren, werden jetzt noch deutlicher".<sup>132</sup> Auch die besten digitalen Voraussetzungen in Schulen können den Lernort Schule nicht ersetzen. Die Corona-Krise hat unverkennbar gezeigt, dass Schule als Ort für soziale Bedürfnisse, Übungsplatz für psychosoziale Fertigkeiten, Integration und Umgang mit (Un-)Sicherheit, noch nicht ersetzt werden kann.<sup>133</sup> Es bedarf neuer Vermittlungsprozesse für Lehrinhalte und sozialer Inhalte, wie die der Integrationsleistung, sonst entstehen weitere Ungleichheiten.<sup>134</sup>

---

<sup>127</sup> Vgl. JIM-Studie, 2020, S. 17 f.

<sup>128</sup> Vgl. IPV/CV/2/4/162.

<sup>129</sup> Vgl. IPV/CV/2/4/155-159.

<sup>130</sup> Immerfall, 2020, <https://www.bpb.de/> [25.02.2023].

<sup>131</sup> Vgl. Initiative D21, <https://initiatived21.de> [21.03.2023].

<sup>132</sup> Immerfall: 2020, <https://www.bpb.de/> [25.02.2023].

<sup>133</sup> Vgl. Krause, 2021, S 85.

<sup>134</sup> Vgl. Köpfer, 2021, S. 103-116.



*Bildung und Integration innerhalb der Migrantenselbstorganisationen und der Quartiere:*

Migrantenselbstorganisationen bieten eine Vielzahl von Aktivitäten. Sie leisten im Bereich der Bildung wertvolle Beiträge für das Gemeinwesen.<sup>135</sup> Viele Religionsvereine bieten neben der religiösen Bildung auch Nachhilfe für das staatliche Schulsystem. Migrantenselbstorganisationen sind Orte der gegenseitigen Unterstützung, Begegnung und des Austausches zur Bewältigung der Migrationssituation.

Auch der sozio-ökonomische Status eines Quartiers beeinflusst Integration und Bildung von Kindern und Jugendlichen. Es sind unterschiedliche Gründe, die für oder gegen eine Wohnung im Quartier abgewogen werden. Oft hängt es für Menschen mit Migrationshintergrund mit den über Jahrzehnte entstanden Communities im Quartier zusammen. Die Strukturen sind oft kulturell der Heimat ähnlich. Neueinwandernde suchen nach günstigem Wohnraum und lassen sich in günstigeren und sozio-ökonomisch benachteiligten Gegenden und Quartieren nieder.<sup>136</sup>

Resiliente Integration war das Erkenntnisinteresse der Interviews. Für den Bildungsbereich sind die lokalen Indizien zusammen mit aktuellen Forschungserkenntnissen zusammengetragen. Die Ergebnisse liefern die Belege, dass Integration eine grundlegende Querschnittsaufgabe in der kommunalen Schulträgerschaft, für Betreuungskräfte, die Schulverwaltung und der Lehrerschaft ist. Sie kann nur als gemeinschaftliche Aufgabe mit den Familien zum Erfolg geführt werden. Darüber hinaus sind von Seiten der Familien, wie in Kapitel 3 beschriebenes Institutionsvertrauen und wirksame Kommunikation, vgl. Kapitel 4 und 5.3, sowie offene Kommunikationskanäle eminent, um als state capacity wirksam zu werden. Die Rechtmäßigkeit der Integrationsleistung und Bildung in den Schulen und ihre Funktionsweise wurde im Mehrebenensystem erläutert.

---

<sup>135</sup> Vgl. IPV/CV/2/5/182 f.; IPV/CV/2/10/397-401.

<sup>136</sup> Vgl. Lewicki, 2021, S. 7.

Der kommunalen Verwaltung kam in der Krise eine Sonderrolle zu. So spielte für eine gelingende Integrationsleistung die Kommunikation ins Quartier und zu den Communities eine neue herausragende Rolle. Informationen mussten von den Verwaltungen den Zielgruppen entsprechend aufgearbeitet und in die richtigen Kanäle geleitet werden. Ämtergrenzen verschmolzen und brachten notwendige Resultate für eine notdürftig coronabedingte Beschulung zustande. In der Endemie lagen schon erste Bewertungen über geeignete, wie auch ungeeignete Maßnahmen vor, die für eine resiliente Integration innerhalb der Bildung bedeutend sind. Auch Disparitäten wurden in der Krise verstärkt. Nicht erfolgte Integration konnte man deutlich im Bildungsbereich erkennen. Die Frage, ist Integrationsleistung digitalisierbar, ist noch weiter zu erforschen. Die Erziehungsberechtigten hatten einen großen Anteil an einer gelingenden Bildung und Integrationsleistung während der Pandemie. Sie mussten an manchen Stellen Lernprozesse begleiten und fehlende soziale Kontakte ausgleichen.<sup>137</sup> Auch Migrantenselbstorganisationen boten Unterstützung für Bildung und Integration während der Krise an. Doch damit Integration auch in Zukunft besser gelingen kann, müssen kommunale Strukturen und Bedingungen bewusst gepflegt und weiterhin finanziert werden.

---

<sup>137</sup> Vgl. Breinbauer et al., 2021, S. 7; IPV/CV/2/6/218-221; IPV/CV/2/6/235-251, IPV/CV/2/17/734 f.; IPV/CV/2/21/884-888.

## 6. Integration neu denken

In der heutigen Gesellschaft erfordert es neben Bildung weitere Handlungsfelder wie zum Beispiel Arbeit, Kultur und Gesundheit für eine gelungene Integration. Aber was ist gelungene Integration? Inwieweit wirken die Erfahrungen und Folgen der Pandemie resilient auf das bisherige Integrationsverständnis? Diesen Fragen widmet sich das folgende Kapitel.

### 6.1 Was ist Integration?

Zunächst ist festzuhalten, dass der Begriff Integration dynamisch, kontextual, aber auch historisch gewachsen ist. Daher sind in der Öffentlichkeit und in der Wissenschaft einige Definition zu diesem Terminus zu finden. Grundsätzlich ist unter Integration ein Prozess zu verstehen, wonach segregierte Gruppierungen in eine Gesamtgesellschaft eingegliedert werden.<sup>138</sup> In den vergangenen Jahrzehnten entwickelten sich einige Integrationstheorien. Anfangs ging man von einer Assimilation aus, wonach Zugewanderte ihre kulturellen Merkmale und Gepflogenheiten aufgeben, und sich einseitig an die Mehrheits- bzw. Aufnahmegesellschaft anpassen. Inzwischen ist Integration durch ein Fordern und Fördern gekennzeichnet. Demnach wird von Zugewanderten gefordert, sich bspw. hinsichtlich Sprache, Bildung und demokratische Grundordnung an die Mehrheitsgesellschaft anzupassen. Es ist hierbei jedoch nicht erforderlich, die eigene Kultur aufzugeben oder zu verlieren. Entsprechend wird heutzutage unter Integration mehr ein pluralistisches, inklusives Verständnis (Inklusion) propagiert. Demnach werden Diversität und Multikulturalität der Gesellschaft als Normalität wahrgenommen und hierbei strukturelle Öffnungen der Aufnahmegesellschaft angestrebt, um eine gleichberechtigte Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und ein sozialer Aufstieg für alle Personen zu ermöglichen. Dadurch entstehen sowohl bei der Aufnahmegesellschaft als auch bei Zugewanderten Anpassungsprozesse, sodass Forschende auch von einer „Neo-Assimilation“ sprechen.<sup>139</sup> Anders als noch

---

<sup>138</sup> Vgl. BpB, Integration, <http://www.bpb.de> [14.03.2023].

<sup>139</sup> Vgl. Nieke, 2008, S.9.

zu Beginn der 60er ist Deutschland heute ein Einwanderungsland. Nach Foroutan befindet sich Deutschland inzwischen in einem Verfahren, wonach „Zugehörigkeiten, nationale (kollektive) Identitäten, Partizipation und Chancengerechtigkeit postmigrantisch“,<sup>140</sup> also nachdem die Migration erfolgt ist, nachzuverhandeln sind. Integration ist ein stetiger, wechselseitiger und fortlaufender Prozess. Nach einem Integrationsmodell von Heckmann im Anschluss von Esser werden vier Dimensionen definiert, die Migrantinnen und Migranten durchlaufen sollten, um sich erfolgreich in die Aufnahmegesellschaft integrieren zu können.<sup>141</sup>

Es handelt sich um

- strukturelle Integration (Bildungssystem, Arbeitsmarkt)
- kulturelle Integration (Spracherwerb, Anerkennung von Werten/Normen,
- soziale Integration (Freundschaften, Bekanntschaften)
- identifikative Integration (Zugehörigkeit, emotionale Integration)

Nach diesem Modell werden strukturelle, kulturelle, soziale, und identifikative Integration unterschieden, die sich wechselseitig beeinflussen. Ohne die strukturelle Integration in das Bildungssystem oder in den Arbeitsmarkt, kann kein (qualitativer) Spracherwerb (kulturelle Integration) erfolgen. Der Spracherwerb ist wiederum Voraussetzung für der Aufbau von Freundschaften und Bekanntschaften mit Einheimischen (soziale Integration). Freundschaften und Bekanntschaften tragen dazu bei, sich in der Gesellschaft wohlfühlen und sich mit ihr zu identifizieren. Daher ist es laut diesem Modell notwendig, sich in allen Dimensionen zu integrieren. Unter Betrachtung dieses Modells ist zu überlegen, ob durch die Erfahrungen der Migrantinnen und Migranten während der Pandemie dieses Integrationsverständnis anzupassen ist.

---

<sup>140</sup> Foroutan, 2015, S.2.

<sup>141</sup> Vgl. Heckmann, 1997, S.2, <http://www.efms.uni-bamberg.de> [14.03.2023].

## 6.2 Narrative in der Post-Corona Gesellschaft

Auch wenn die Bevölkerung inzwischen durch diverse Lockerungsmaßnahmen in den Alltag übergeht, leben die Migrantinnen und Migranten bzw. die Bevölkerung unter den Nachwirkungen und Narrativen der Pandemie weiter. Die Migrantinnen und Migranten leben nun in der Zeit nach Corona - in der sogenannten „Post-Corona“ Gesellschaft weiter. In der Post-Corona Gesellschaft sind ebenfalls Aushandlungsprozesse über Teilhabe und Gleichheit auszuführen. Dabei ist zu bedenken, dass die postmigrantische Gesellschaft nicht durch die Post-Corona Gesellschaft überholt ist. Vielmehr verdeutlichen die Auswirkungen der Pandemie die Dringlichkeit der Aushandlungsprozesse in der postmigrantischen Gesellschaft. Unter den Migrantinnen und Migranten befinden sich sowohl Corona-sensibilisierte als auch Coronaleugner. Migrantinnen und Migranten waren auch unterschiedlich stark von den Pandemieauswirkungen betroffen. Daher ist es verkehrt, die Schlussfolgerung zu ziehen, Migrantinnen und Migranten einheitlich zu betrachten. Anhand des Sinus-Migrantenmilieumodells von Sinus wird deutlich, dass die Migrantinnen und Migranten sich in Werten, Lebensstilen, Normen, soziale Lagen, Grundorientierung, Bildungsstand, und Integrationsgrad unterscheiden.<sup>142</sup> Integration ist daher als ein komplexes und vielschichtiges Paradigma zu betrachten, sodass der Integrationsprozess einer einzelnen Migrantin und Migranten individuell ist.

Die Pandemie war nicht nur für die Migrantinnen und Migranten, sondern auch für die Aufnahmegesellschaft aus politischer, wirtschaftlicher, gesellschaftlicher, sozialer und städtebaulicher Perspektive ein einschneidendes Erlebnis. Die Pandemie hat aber auch über Narrative Migrantinnen sowie Migranten und Aufnahmegesellschaft in bestimmten Aspekten zusammengeschweißt oder weiter segregiert. Diese Narrative sind für die innere gesellschaftliche Bewältigung der Pandemieerfahrungen auch elementar. Die Erfahrungen der Corona-Pandemie bieten ein großes Potenzial Aufnahmegesellschaft sowie Migrantinnen und Migranten in einem sinn- und identitätsstiftenden Narrativ zu vereinen. Denn

---

<sup>142</sup> Vgl. Sinus, Sinus-Migrantenmilieus, 2008, <https://www.sinus-institut.de> [14.03.2023].

anders als die zuvor vorherrschenden Narrative in Deutschland wie z.B. „Migranten/Migrantinnen vs. Aufnahmegesellschaft“, stellte die Corona-Pandemie ein gemeinsames Erlebnis für beide Parteien dar. Sowohl die Migrantinnen und Migranten als auch die Aufnahmegesellschaft waren unmittelbar von den Coronamaßnahmen betroffen. Es galten für beide Gruppen dieselben Rechte und Pflichten. Einige Narrative während der Pandemie wirkten besonders emotional. Sie sorgten für Zusammenhalt, Ängste, Sorgen aber auch Solidarität. Dies lässt sich am Beispiel der kontrovers diskutierten Impfung feststellen, wonach Narrative wie „Impfung macht unfruchtbar“ vorherrschend waren. In öffentlichen Debatten während der Pandemie ging es polemisch auch mehr um „Coronasensibilisierte vs. Coronaleugner“ als „Aufnahmegesellschaft vs. Migranten/Migrantinnen“.<sup>143</sup> Integration in der Post-Corona Gesellschaft ist weit mehr als nur ein aufbauendes Dimensionenmodell. Es ist hierbei vor allem der emotionale Aspekt der Integration zu berücksichtigen. Narrative wie „Aufnahmegesellschaft und die Anderen (Migranten/Migrantinnen)“ sollten in der postmigrantischen bzw. Post-Corona-Gesellschaft überholt sein. Nun geht es vielmehr darum, emotionsstiftende, kollektive Narrative zu vermitteln, die den Zusammenhalt und die Identität der heutigen Gesellschaft stärken sollten.

### **6.3 Das „neue Deutsche wir“ in der Post-Corona Gesellschaft**

Es ist daher ein „neues Deutsches wir“ erforderlich. Dieses „neue Deutsche wir“ als Leitkultur sieht vor, die Erfahrungen der Pandemie (i.S.v. „wir haben die Pandemie gemeinsam überwunden und waren solidarisch zueinander“) sowie die Heterogenität der gesellschaftlichen Bevölkerungsstruktur als gemeinsame Bürgeridentität innezuhaben. Auf diese Weise wird ausgedrückt, dass ursprüngliche, ethnische Charakteristika bzw. Merkmale für "deutsch" nicht mehr der gegenwärtigen Bevölkerungsstruktur des Landes entsprechen. Daher ist unter „die neuen Deutschen“ eine Ideenwelt zu verstehen, wonach Deutschland als ein multiples, interkulturelles Bürgerland wahrgenommen wird und die Bürgerinnen

---

<sup>143</sup> Vgl. Deutschlandfunk, Corona-Demonstration, 2020, <https://www.deutschlandfunk.de> [13.03.2023].

sowie Bürger - die neuen Deutschen - sich mit verschiedenen Nationalitäten und Kulturen identifizieren und angehören können.<sup>144</sup> Während die erste Generation an Migrantinnen und Migranten sich im Hinblick auf gesellschaftliche Teilhabe zurückhielt, beanspruchen neue Generationen aufgrund erfolgter intergenerationaler Integrationsprozesse (nach dem Selbstverständnis des „neuen deutschen wir“) eine Mitbestimmung und Mitgestaltung auf politischer und gesellschaftlicher Ebene. Daher weist El-Mafalaani hinter gelungener Integration auf Konfliktpotenziale um Positionen, Rechten, Ressourcen, Werte, Identitäten, Dominanzverhältnisse etc. innerhalb der Gesellschaft hin.<sup>145</sup> Deswegen sind Spannungen wie z.B. ein verstärkter Rechtsruck, Extremismus und Abschottungstendenzen (Reichsbürger, Parallelgesellschaften) zu erwarten. Das „neue deutsche wir“ kann nicht nach top-down von der Regierung verordnet werden. Diese Emotionen müssen sich aus Überzeugung entwickeln. Hierzu müssen auch die Sorgen und Befürchtungen der Aufnahmegesellschaft berücksichtigt werden, da Zuwanderung mit ambivalenten Narrativen (Solidarität vs. Bedrohung) verbunden werden. Denn mit der Zuwanderung wird auch ein Kampf um Ressourcen und kulturelle Unterwanderung assoziiert. Daher ist es dringend erforderlich, die Erweiterung der narrativen Identität durch strukturelle Anpassungsleistungen sowohl von Aufnahmegesellschaft als auch Integrationsanpassungen von Migrantinnen und Migranten zu untermauern. Ein Ziel muss es sein, eine gleichberechtigte ökonomische, rechtliche und politische Partizipation aller Bürgerinnen und Bürger an den zentralen Gütern der Gesellschaft zu gewährleisten, Chancengleichheit herzustellen, und Diskriminierung abzubauen.<sup>146</sup>

#### **6.4 Bring – oder Holschuld?**

Der Landesverband der kommunalen Migrantenvertretungen Baden-Württemberg (LAKA) ist jedoch der Auffassung, dass Migrantinnen und Migranten eine höhere Holschuld haben und sie hinsichtlich der Integration mehr zur Eigenverantwortung

---

<sup>144</sup> Vgl. Foroutan, Neue Deutsche, 2010, <http://www.bpb.de> [13.03.2023].

<sup>145</sup> Vgl. El-Mafaalani, 2020, S.59.

<sup>146</sup> Vgl. Foroutan, 2015, S.4.

erzogen werden müssen.<sup>147</sup> Zwar ist es förderlich, wenn zu Beginn strukturelle Unterstützungshilfen von Gesellschaftakteuren und staatlichen Apparaten geboten werden (Bringschuld). Doch es besteht die Gefahr, dass Migrantinnen und Migranten dies zur Gewöhnung machen und sich ausruhen. Letztlich ist für eine gelungene Integration eine Balance zwischen Bring- und Holschuld zu finden. Die Integrationsleistungen der Migrantinnen und Migranten benötigen eine stetige Prüfung mit Anreiz- und Sanktionssystemen. Die Inklusion in die Gesellschaft oder die Segregation ist eine freiwillige Entscheidung der Migrantinnen und Migranten. Dennoch sollte der Staat nicht tatenlos bei misslungener Integration zusehen, denn die Folgen einer fehlenden Integration sind kolossal: Divergenzen und das soziale Gefälle zwischen Aufnahmegesellschaft und Migrantinnen sowie Migranten werden stärker zunehmen. Zudem werden sich Migrantinnen und Migranten gesellschaftlich, kulturell und sozial durchgehend abschotten. Als Konsequenz hieraus droht die Bildung von Parallelgesellschaftsstrukturen mit kriminellen Machenschaften sowie einer überwiegenden Armut.

Während der Pandemie wurde der Bedarf an insbesondere digitalen Kompetenzen und Gesundheitsmanagement sowie die Wichtigkeit von sozialen Nahraum und angenehme Wohnverhältnisse verdeutlicht. Der Erwerb von digitalen Kompetenzen und Gesundheitsmanagement könnte als zusätzliche, erforderliche Integrationsanpassungsleistungen von Migrantinnen und Migranten erwartet werden. Insofern ist festzuhalten, dass das Integrationsverständnis in der Post-Corona Gesellschaft angepasst werden muss bzw. sich die Integration resilient verhält. Die Auswirkungen der Pandemie verdeutlichten dringenden Handlungsbedarf bei den Aushandlungsprozessen um Teilhabe und Integration der Migrantinnen und Migranten. Integration als kommunale Aufgabe bleibt somit kontinuierlich und widerstandsfähig.

Die Coronamaßnahmen führten zum Verlust des Institutionsvertrauens in die staatlichen Apparate. Nach der LAKA ist es den staatlichen Apparaten während der Krise nicht gelungen, die überwiegende Mehrheit der Migrantinnen und Migranten

---

<sup>147</sup> Vgl. IPV/NA/1/7/252-259.



zu überzeugen, da sie diese emotional auch nicht erreicht haben.<sup>148</sup> Das Institutionsvertrauen stellt einen besonders wichtigen Faktor für den Integrationsprozess dar. Denn erst wenn das Vertrauen in die Institutionen vorliegt, können Migrantinnen und Migranten sich aus Überzeugung integrieren, da ihnen auf diese Weise Perspektiven für Bildung, Arbeit etc. aufgezeigt werden. In der Post-Corona Gesellschaft ist daher unbedingt wichtig, das Institutionsvertrauen für den Integrationsprozess wieder herzustellen. Hierfür sind strukturelle und institutionelle Öffnungen der Aufnahmegesellschaft auf verschiedenen Gesellschaftsbereichen wie Bildung, Erwerbstätigkeit und Politik erforderlich (vgl. Kapitel 7).

---

<sup>148</sup> Vgl. IPV/NA/1/3/82-88.

## 7. Fazit

Der Terminus „Integration“ hat sich stetig fortentwickelt. Grundsätzlich ist unter Integration ein Prozess zu verstehen, wonach segregierte Gruppierungen in eine Aufnahmegesellschaft eingegliedert werden. Integration passt sich der Gesellschaft bzw. den gesellschaftlichen Entwicklungen an. Dadurch muss auch das Begriffsverständnis von Integration kontextual angepasst werden. Integration ist heute anders als noch zu Beginn der 60er durch ein Fordern und Fördern sowie einem inklusiven Verständnis gekennzeichnet. Demnach wird von Zugewanderten gefordert, sich bspw. hinsichtlich Sprache, Bildung und demokratische Grundordnung an die Mehrheitsgesellschaft anzupassen. Es ist hierbei jedoch nicht erforderlich, die eigene Kultur aufzugeben. Doch gewisse kulturelle Gepflogenheiten mussten sich durch Corona verändern. Fraglich ist, ob diese in der Post-Corona Gesellschaft wieder auf den Stand von prä-Corona zurückkommen.

Die Pandemie war nicht nur für die Migranten, sondern auch für die Aufnahmegesellschaft ein einschneidendes Erlebnis, das sie auch in ihren Werten, Emotionen, Riten und Narrativen getroffen hat. Die Narrative sind für die gesellschaftliche Bewältigung der Pandemieerfahrungen auch elementar: die einen schweißten sie zusammen, die anderen trennten sie. Die Pandemie verdeutlicht, welche Auswirkungen entstehen können, wenn für die Integration keine Anpassungsleistungen (von staatlicher Seite und von den Migrantinnen und Migranten selbst) unternommen werden. Anders als vor der Pandemie haben Migrantinnen sowie Migranten und Aufnahmegesellschaft nun durch die gemeinsame Bewältigung der Krise eine gemeinsame Geschichte bzw. ein gemeinsames Narrativ. Damit muss der Begriff der resilienten Integration in der Post-Corona Gesellschaft weitergedacht werden und um den Aspekt der Widerstandsfähigkeit ergänzt werden. Denn Integration ist nach wie vor unabdingbar und durch die Pandemie nicht redundant geworden. Durch die Pandemie sind Gesichtspunkte wie Gesundheitsmanagement und digitale Kompetenzen als weitere Voraussetzungen für eine gelungene Integration neu in

den Fokus gerückt. Darüber hinaus hat sich herausgestellt, dass insbesondere Bildung als Schlüssel für gelingende Integration steht.

Grundsätzlich liegt die Aufgabe der Integration bei den Kommunen, da Integration hauptsächlich im sozialen Nahraum stattfindet. Allerdings hat die Corona-Pandemie gezeigt, dass die Kommunen die Aufgabe nicht allein erfüllen konnten. Die grundsätzliche Bedeutung von state capacity nach Fukuyama, also die Fähigkeit von Politik und Verwaltung, um Regeln durchzusetzen, die öffentliche Daseinsvorsorge zu gewährleisten und damit verbunden auch Integration sicherzustellen, stand während der Corona-Pandemie nicht besonders im Fokus der Verwaltungen. Neben der zeitlichen Priorisierung der Mitarbeitenden (viele wurden vermehrt an die Gesundheitsämter „verliehen“) bestand auch das große Problem der fehlenden Netzwerke zu den migrantischen Milieus. Viele Maßnahmen der Verwaltung (u.a. Lockdown, Kurzarbeit, Kontaktbeschränkungen) führten zwar dazu, auf den Gesundheitszustand zu achten, doch sie lösten bei Migrantinnen und Migranten u.a. Ängste und Sorgen aus. Dies führte dazu, dass Migrantinnen und Migranten das Vertrauen in die staatlichen Institutionen verloren und die state capacity der Kommunen dadurch erheblich wankte. Dieses Institutionsvertrauen ist allerdings für eine gelungene Integration von elementarer Bedeutung.

In der Post-Corona Gesellschaft ist es daher unbedingt erforderlich, das Institutionsvertrauen für den Integrationsprozess wieder herzustellen. Hierfür sind strukturelle und institutionelle Öffnungen der Aufnahmegesellschaft auf verschiedenen Gesellschaftsbereichen wie Bildung, Kommunikation und Politik erforderlich. Auf der anderen Seite sind aber auch integrationsrelevante Anpassungsleistungen der Migranten einzufordern und zu prüfen. Als Ergebnis der geführten Interviews können die Erfahrungen der Pandemie für ähnliche Situationen in der Zukunft zugrunde gelegt werden. Was kann unternommen werden, damit kommunale Integration nach Durchschreiten der Corona-Krise nicht nur schlechter, sondern sogar besser funktioniert? Hierfür geben wir folgende Handlungsempfehlungen, die den Zusammenhalt und die Identität der heutigen Gesellschaft stärken sollten.

- Die Kommunalverwaltungen sollten eine Stabstelle einrichten. Diese Stelle mobilisiert verschiedene Gesellschaftsakteure sowie Netzwerke, koordiniert einen dauerhaften Austausch und entwickelt zielgerichtete, lokale Maßnahmen (im Sinne von Public Governance). Hierbei sollen insbesondere Netzwerke mit migrantischen Vereinen und Communitys im Vordergrund stehen, welche dauerhaft ausgebaut und gestärkt werden müssen. In Krisenzeiten können diese dann als Multiplikatoren aktiv genutzt werden, um die Zielgruppen zu erreichen und die Integration weiter zu unterstützen. Diese Stabstelle fungiert somit als Netzwerker.
- Mitarbeitende der Kommunalverwaltungen müssen interkulturell weitergebildet und dadurch befähigt werden, selbst resilient zu interagieren. Hierdurch soll eine Sensibilisierung für die besonderen Herausforderungen der Menschen mit Migrationshintergrund erreicht werden. Daher kann ein voll digitales Rathaus keine Lösung sein. Es muss zumindest ein persönlicher Kommunikationskanal offenbleiben, damit Menschen mit besonderen Herausforderungen, darunter auch Sprachbarrieren, weiterhin persönlich mit den staatlichen Institutionen in Kontakt treten können. Dieser zwischenmenschliche Austausch ist eine Form der Wertschätzung und stärkt das Institutionsvertrauen.
- Kommunikation muss aus zielgruppenspezifisch aufgearbeiteten Informationen bestehen, um nicht zu einer „Infodemie“ zu führen. Zudem müssen Informationen in die richtigen Kanäle geleitet werden und die Menschen dazu befähigt werden, sich selbst Informationen zu beschaffen aber auch den Wahrheitsgehalt zu prüfen.
- Um die Querschnittsaufgabe der Integration zu erfüllen, bedarf es auf Seiten der Bildungseinrichtungen Kontakte zu migrantischen Familien und Netzwerken. Hierbei muss das Engagement diversitätssensibel von Ehrenamtlichen, Mentoren und Tutoren weiter gefördert werden, um eine

Bildungsbenachteiligung abzumildern.

- Darüber hinaus muss der Zugang zu digitalen Endgeräten eröffnet sowie digitale Kompetenzen vermittelt werden. Dabei muss Digitalisierung vereinfacht und entbürokratisiert werden.
- Zudem sollte ein kommunales Wahlrecht für Migrantinnen und Migranten eingeführt werden, um eine vollständige Teilhabe am gesellschaftlichen Leben in der Aufnahmegesellschaft zu gewährleisten.
- Derzeit bestehende beratende Integrationsgremien sollten zu beschließenden Gremien übergeleitet werden, um Entscheidungen in integrationsrelevanten Aspekten treffen zu können.
- Aus narrativer Perspektive in Politik und Gesellschaft ist es erforderlich, dass Migrantinnen und Migranten als identitärer Teil der deutschen Gesellschaft (neben den Biodeutschen) anerkannt werden (das neue „deutsche Wir“).

Als Essenz der von uns geführten Interviews und der daraus resultierenden Handlungsempfehlungen spricht viel für das dritte Szenario der Post-Corona Gesellschaft aus der Studie der FAU Erlangen-Nürnberg „die teilhabeorientierte Gesellschaft: *Stärker als Viren*“. Integration ist **die** Hauptaufgabe der Kommunalverwaltungen, um den gesellschaftlichen Zusammenhalt resilient zu stärken. Nur dadurch ist die Gesamtgesellschaft stark. Dieser Bericht berücksichtigt lediglich die Auswirkungen der Corona- Pandemie auf das bisherige Integrationsverständnis. Es ist nicht auszuschließen, dass sich dieses Verständnis bei neuen Krisen oder gesellschaftlichen Veränderungen weiterentwickeln wird, spricht sich resilient verhält.

## Literaturverzeichnis

**Bardhan, P.:** A World of Insecurity: Democratic Disenchantment in Rich and Poor Countries. Cambridge/M.: Harvard Univ. Press., 2022

**Bendel, P. /Bekyol, Y. /Leisenheimer, M.:** Auswirkungen und Szenarien für Migration und Integration während und nach der COVID-19 Pandemie, April 2021

**Bertelsmann Stiftung** (Hrsg.): Gesellschaftlicher Zusammenhalt in Baden-Württemberg 2022

**Beutel, R. C.:** Veränderungen in der Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern im Zeichen der Digitalisierung, in: Beutel, Rainer Christian (Hrsg.): Verwaltungspraxis und Verwaltungswissenschaft, 2018, S. 109 – 114

**Black, K. /Lobo, M.:** A Conceptual Review of Family Resilience Factors, in: Journal of Family Nursing 14(1), 2008, S. 33–55

**Breinbauer, I. /Krause, S. /Proyer, M.:** Corona bewegt – nicht nur, aber auch die Bildungswissenschaft, 2021

**Bundesministerium für Gesundheit** /die Integrationsbeauftragte;  
<https://www.zusammengencorona.de/> [18.03.2023]

**Bundeszentrale für politische Bildung** (Hrsg.): Die Covid-19-Pandemie und die Folgen für Migration und Integration, 06.12.2022;  
<https://www.bpb.de/themen/migration-integration/kurzdossiers/515907/die-covid-19-pandemie-und-die-folgen-fuer-migration-und-integration/> [04.03.2023]

**Bundeszentrale für politische Bildung** (Hrsg.): Einwanderungsland Deutschland;  
<https://www.bpb.de/themen/soziale-lage/demografischer-wandel/196652/einwanderungsland-deutschland/#node-content-title-2>  
[15.03.2023]

**Bundeszentrale für politische Bildung** (Hrsg.): „Integration“;  
<https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/glossar-migration-integration/270374/integration/> [13.03.2023]

**Deutscher Bildungsserver** (Hrsg.): Digitales Lernen im Unterricht und zuhause;  
<https://www.bildungsserver.de/Online-Beratung-fuer-Jugendliche-12678-de.html>  
[21.03.2023]

**Dollmann, J. /Kogan, I.:** COVID-19–associated discrimination in Germany Research in Social Stratification and Mobility, Nr. 74, (article no. 100631), DOI: 10.1016/j.rssm.2021.100631 (1-10), 2021

- Dürschmidt, J.:** IPV resiliente Integration 2022/23, PP kick off 29.01.2022, Computer und Tablet Nutzung von Kindern, S. 24
- El-Mafaalani, A.:** Migration und Integration, in: Spieker, Michael /Hofmann, Christian: Integration – Teilhabe und Zusammenleben in der Migrationsgesellschaft, 2020, S. 51-66
- Feuerstein, H.-J.:** Interkulturelle Kommunikation und Verwaltungshandeln, in: Riehle, Eckart (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung, 2001, S. 195 – 263
- Fisch, R.:** Warum ist „Verständliche Verwaltungskommunikation in Zeiten der Digitalisierung“ ein Thema?, In: Fisch, Rudolf (Hrsg.): Verständliche Verwaltungskommunikation in Zeiten der Digitalisierung, 2020, S. 9 – 30
- Foroutan, N.:** Die Einheit der Verschiedenen: Integration in der postmigrantischen Gesellschaft in focus Migration, Kurzdossier Nr. 28 April 2015, 2015, S.1-8;  
[https://neuedeutsche.org/fileadmin/user\\_upload/Kurzdossier\\_Integration\\_in\\_postmigrantischer\\_Gesellschaft\\_2015\\_1\\_.pdf](https://neuedeutsche.org/fileadmin/user_upload/Kurzdossier_Integration_in_postmigrantischer_Gesellschaft_2015_1_.pdf) [15.03.2023]
- Fukuyama, F.:** The Pandemic and Political Order: it Takes a State, Foreign Affairs, July/Aug 2020: 1-9., 2020 [03.01. 2022]
- Fukuyama, F.:** The Thing that Determines a Country' Resistance to the Coronavirus, The Atlantic, 30th March, 2020 [17.05. 2020]
- Fukuyama, F.:** What is Governance?, Centre for Global Development Working Paper 314: 1-18, 2013
- Giesing, Y. /Hofbauer, M.:** Wie wirkt sich Covid-19 auf Migration und Integration aus?, in: Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, 73. Jahrgang, 07/2020, S. 41-46; <http://hdl.handle.net/10419/225152> [02.03.2023]
- Heckmann, F.:** Integration und Integrationspolitik in Deutschland, 1997;  
[http://www.efms.uni-bamberg.de/pdf/efms\\_p11.pdf](http://www.efms.uni-bamberg.de/pdf/efms_p11.pdf) [15.03.2023]
- Immerfall, S.:** Schule in der Pandemie, Erfahrungen aus Ostwürttemberg, 2020, in: Aus Politik und Zeitgeschichte;  
<https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/schule-2020/322686/schule-in-der-pandemie-erfahrungen-aus-ostwuerttemberg/> [25.02.2023]
- Inglis, T.:** Sociological Forensics: Illuminating the Whole from the Particular, Sociology 44(3): 507–522, 2010
- Initiative D21:** D21-DIGITAL-INDEX Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft; <https://initiatived21.de/app/uploads/2017/01/studie-d21-digital-index-2016.pdf> [21.03.2023]

**JIM-Studie 2020**, Jugend, Information, Medien: 5. Lernen in Zeiten von Corona, 2020; [https://www.mpfs.de/fileadmin/files/Studien/JIM/2020/JIM-Studie-2020\\_Web\\_final.pdf](https://www.mpfs.de/fileadmin/files/Studien/JIM/2020/JIM-Studie-2020_Web_final.pdf) [20.03.2023]

**Kersten, J. /Neu, C. /Vogel, B.:** Politik des Zusammenhalts, über Demokratie und Bürokratie, 2019

**Knuth, M.:** Der Corona-Effekt – Was wissen wir über die Arbeitsmarktsituation von Migrant\_innen und Geflüchteten in der Pandemie?, Januar 2022

**Köpfer, A.:** ‚Distant Bodies – Collective Spaces – Borders‘: Herstellung und Aneignung von Lernräumen in Zeiten erforderlicher Distanzierung, in: Breinbauer et al. (Hrsg.) Corona bewegt – nicht nur, aber auch die Bildungswissenschaft, 2021, S. 103-116

**Krause, S.:** Ver(un)sichern in Zeiten der Ver(un)sicherung, in: Breinbauer, Ines M./Krause, Sabine/Proyer, Michelle (Hrsg.): Corona bewegt – nicht nur, aber auch die Bildungswissenschaft, 2021, S. 85 – 102

**Kultusministerium Baden-Württemberg** (Hrsg.): Digitalisierungsoffensive im Bildungsbereich, 2016; <https://www.baden-wuerttemberg.de/de/service/presse/pressemitteilung/pid/digitalisierungsoffensive-im-bildungsbereich/> [06.03.2023]

**Kultusminister Konferenz:** Zusatz zur Verwaltungsvereinbarung DigitalPakt Schule 2019 bis 2024 („Sofortausstattungsprogramm“), 2020; [https://www.kmk.org/fileadmin/pdf/Themen/Digitale-Welt/ZV\\_Sofortausstattungsprogramm\\_DigitalPaktSchule.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/pdf/Themen/Digitale-Welt/ZV_Sofortausstattungsprogramm_DigitalPaktSchule.pdf) [06.03.2023]

**Lewicki, A.:** Sind Menschen mit Migrationshintergrund stärker von Covid-19 betroffen?, Juni 2021, [https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/MEDIENDIENST\\_Expertise\\_Covid-19\\_und\\_Migrationshintergrund.pdf](https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/MEDIENDIENST_Expertise_Covid-19_und_Migrationshintergrund.pdf) [01.03.2023]

**Landeshauptstadt Stuttgart:** Stuttgarter Familiendaten, 2018, [https://www.domino1.stuttgart.de/web/komunis/komunissde.nsf/fc223e09e4cb691ac125723c003bfb31/5a30675996021cf9c12584d30048296d/\\$FILE/bk401\\_.PDF](https://www.domino1.stuttgart.de/web/komunis/komunissde.nsf/fc223e09e4cb691ac125723c003bfb31/5a30675996021cf9c12584d30048296d/$FILE/bk401_.PDF) [18.04.2023]

**LHS (Landeshauptstadt Stuttgart):** Ein Jahr COVID-19 in Stuttgart: Strukturelle Erklärungen des Infektionsgeschehens auf dem Prüfstand; 2021 [pdf (S. 1-10)] [15.04. 2021]

**Loss, J. et al.:** Risikokommunikation bei der Eindämmung der COVID-19-Pandemie: Herausforderungen und Erfolg versprechende Ansätze, in: Bundesgesundheitsblatt 2021, S. 294 – 303; [https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7872109/pdf/103\\_2021\\_Article\\_3283.pdf](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7872109/pdf/103_2021_Article_3283.pdf) [16.03.2023]



**Maurović, I. / Liebenberg, L. / Ferić, M.:** A Review of Family Resilience: Understanding the Concept and Operationalization Challenges to Inform Research and Practice, in: *Child Care in Practice*, 2020, 26(4), 337–357

**Mende, L., et al:** Freiwillige in der Krise erfolgreich(er) einbinden: Handlungsempfehlungen für die lokale Verwaltung, in: *HybOrg Praxispapier*, Juni 2021; <https://doi.org/10.3929/ethz-b-000483520>, [18.03.2023]

**Mu, G. M.:** Sociologising resilience through Bourdieu's field analysis: Misconceptualisation, conceptualisation, and reconceptualization, in: *British Journal of Sociology of Education*, 2020, DOI: 10.1080/01425692.2020.1847634

**Nieke, W.:** Vorwort in: *Interkulturelle Erziehung und Bildung – Wertorientierungen im Alltag*, 3. Auflage, 2008, S.9-10

**OECD:** What is the impact of the COVID-19 pandemic on immigrants and their children?, 2020; [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=137\\_137245-8saheqv0k3&title=What-is-the-impact-of-the-COVID-19-pandemic-on-immigrants-and-their-children%3F](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=137_137245-8saheqv0k3&title=What-is-the-impact-of-the-COVID-19-pandemic-on-immigrants-and-their-children%3F) [12.12.2020], (S. 1-26)

**Otten, H. R.:** Das Politikfeld Migration und Integration in der Corona Pandemie, in: Bernhard Frevel und Thomas Heinicke (Hrsg.), *Managing Corona: eine verwaltungswissenschaftliche Zwischenbilanz*, 2020, Baden Baden: Nomos, (S. 231-242)

**Riehle, E. /Seifert, M.:** Stolpersteine interkultureller Verwaltungskommunikation, in: Riehle, Eckart (Hrsg.): *Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung*, 2001, S. 11-35

**Ritter, B.:** Schulbetrieb als stakeholdermanagement in Coronazeiten, in: Breyer-Mayländer, Thomas. et al. (Hrsg.): *Die Corona-Transformation*, 2022, Seite 455-464; [https://doi.org/10.1007/978-3-658-33993-7\\_32](https://doi.org/10.1007/978-3-658-33993-7_32) [21.04.2022]

**Roth, Roland:** Integration durch politische Partizipation, in: Gesemann, Frank / Roth, Roland: *Handbuch Lokale Integrationspolitik*, 2018, S. 629-658

**Scherf, M.:** Objektive Hermeneutik. In: Kühl, S., Strodtholz, P., Taffertshofer, A. (eds) *Handbuch Methoden der Organisationsforschung*, 2009, VS Verlag für Sozialwissenschaften; [https://doi.org/10.1007/978-3-531-91570-8\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-531-91570-8_15) (S. 300-325)

**Schönwälder, K.:** Diversity and political practice, *Ethnic and Racial Studies*, 2020, 43(11): 1929-1941

**Schwarze, A.:** Kommunale Ansätze zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements von Migranten, Engagement sichtbar machen und gezielt unterstützen, in: *vhw FW 3 Juni- Juli 2008*

**Sinus:** Sinus-Migrantenmilieus, 2008, online verfügbar unter: <https://www.sinus-institut.de/sinus-milieus/migrantenmilieus> [14.03.2023]

**Stuttgart in Zahlen:** Einwohner nach Migrationshintergrund, <https://www.stuttgart.de/service/statistik-und-wahlen/stuttgart-in-zahlen.php> [18.04.2023]

**Statistisches Bundesamt:** [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/_inhalt.html) [18.04.2023]

**Tjaden, J. /Haarmann, E.:** Promoting COVID-19 vaccination uptake among migrant communities on social media – Evidence from Germany, bei: Global Migration Data Analysis Centre, Februar 2022; [https://gmdac.iom.int/sites/g/files/tmzbd11416/files/documents/social-media-study\\_germany\\_gmdac\\_uni-potsdam.pdf](https://gmdac.iom.int/sites/g/files/tmzbd11416/files/documents/social-media-study_germany_gmdac_uni-potsdam.pdf) [15.03.2023]

**Triandafyllidou, A.:** Spaces of Solidarity and Spaces of Exception at the times of Covid-19, *International Migration*, 2020, doi:10.1111/imig.12719

**World Health Organization** (Hrsg.): Risk Communication and Community Engagement (RCCE) Action Plan Guidance COVID-19 Preparedness and Response; [https://www.who.int/publications/i/item/risk-communication-and-community-engagement-\(rcce\)-action-plan-guidance](https://www.who.int/publications/i/item/risk-communication-and-community-engagement-(rcce)-action-plan-guidance), März 2020 [15.03.2023]

**Zeit Online** (Hrsg.): Digitalpakt Schule: Milliarden für Schuldigitalisierung noch nicht angekommen, in: *Zeit Online*, 2020; <https://www.zeit.de/gesellschaft/schule/2020-08/digitalpakt-schule-digitalisierung-unter-richt-foerdergeld> [20.03.2023]



# Richtlinie zum Umgang mit Datenbanken in der Markt- und Sozialforschung

Diese Richtlinie wird herausgegeben von den Verbänden der Markt- und Sozialforschung in Deutschland:

- ADM Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e. V.
- Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftlicher Institute e. V. (ASI)
- BVM Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher e. V.
- Deutsche Gesellschaft für Online-Forschung – DGOF e. V.

## 1 Einleitung

Die Pluralisierung der Wertorientierungen und Einstellungen in der Gesellschaft sowie die Differenzierung von Gütern und Dienstleistungen hat unter anderem eine Individualisierung der Einstellungen, Bedürfnisse und Verhaltensweisen und damit auch der Konsumstile zur Folge. Dementsprechend individualisieren sich auch die Beziehungen zwischen den Anbietern von Gütern und Dienstleistungen und ihren Kunden.

Die vorliegende Richtlinie ist stets in Verbindung mit dem „ICC/ESOMAR Internationalen Kodex für die Markt- und Sozialforschung“ und der ihm vorangestellten „Erklärung für das Gebiet der Bundesrepublik Deutschland“ sowie den verschiedenen Richtlinien der Verbände der Markt- und Sozialforschung in Deutschland anzuwenden.

Neben den sich in den Standesregeln manifestierenden berufsständischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen der Markt- und Sozialforschung sind für den wissenschaftlichen Umgang mit Datenbanken – wie stets in der Markt- und Sozialforschung – auch die in den Qualitätsstandards der Markt- und Sozialforschung dokumentierten methodischen Anforderungen und die Prinzipien forschungsethischen Verhaltens zu beachten.

## 2. Definitionen

### 2.1. Kennziffern

Als Kennziffern werden in der vorliegenden Richtlinie alle Ergebnisse mathematisch-statistischer Operationen bezeichnet, die aus den in Datenbanken gespeicherten Merkmalen oder aus eigens dazu erhobenen Daten oder bereits vorhandenen Informationen in Form von Indizes, Typen oder Ähnlichem berechnet, d. h. verändert im Sinne des Art. 4 Ziffer 2 EU-DSGVO, und einzelnen Datensätzen (Fällen) als statistische Erwartungswerte zugeordnet werden.

### 2.2 Mathematisch-statistische Klassifikations- oder Zuordnungsverfahren

Als mathematisch-statistische Klassifikations- oder Zuordnungsverfahren werden in der vorliegenden Richtlinie alle Verfahren bezeichnet, auf deren Grundlage eine nach Wahrscheinlichkeiten fallweise Zuordnung von Kennziffern zu den einzelnen in einer Datenbank erfassten Fällen erfolgt.

### 2.3 Datenbanken

Als Datenbanken werden in der vorliegenden Richtlinie alle Bestände miteinander verbundener Daten bezeichnet, die aus einer Anzahl gleichartiger Datensätze (Fälle) bestehen.

### 2.4 Personenbezogene Datenbanken

Als personenbezogene Datenbanken werden in der vorliegenden Richtlinie alle Datenbanken bezeichnet, die ausschließlich oder auch personen-bezogene Daten in der Definition des Art. 4 Ziffer 1 EU-DSGVO enthalten.

### 2.5 Forschende Stellen

Forschende Stellen können private Forschungsinstitute sowie in gleicher Weise tätige akademische und universitäre Forschungseinrichtungen, betriebliche Forschungsabteilungen, kommunale Ämter, Stellen der amtlichen Statistik und einzelne Forscher sein.

## 3 Halter von Datenbanken

### 3.1 Allgemeines

Halter von Datenbanken, mit denen in der Markt- und Sozialforschung gearbeitet wird, können

- forschende Stellen (3.2.),
- ihre Auftraggeber (3.3) oder
- sonstige Stellen (3.4) sein.

### 3.2 Datenbanken bei forschenden Stellen

Halten forschende Stellen für die Markt- und Sozialforschung personenbezogene Datenbanken von Teilnehmern von Untersuchungen, dürfen sie ausschließlich der Durchführung von Folge- oder Wiederholungsbefragungen sowie der Organisation von (Access-)Panels dienen. Sie enthalten die Namen und Adressdaten teilnahmebereiter Personen und verschiedene Merkmale, die als Auswahlkriterien für die Teilnahme an weiteren Untersuchungen herangezogen werden können.

Das Halten dieser Datenbanken ist zulässig, wenn die betroffenen Personen unter Berücksichtigung methodischer Aspekte über die für Markt- und Sozialforschungszwecke erforderliche Verarbeitung ihrer personenbezogenen Daten informiert wurden und darin nachweislich und wirksam eingewilligt haben.

### 3.3 Datenbanken bei Auftraggebern

Die Auftraggeber der Markt- und Sozialforschung sind selbst dafür verantwortlich, dass ihre Datenbanken rechtmäßig gehalten werden. Die forschende Stelle ist verpflichtet, den Auftraggeber darauf hinzuweisen, wenn ihr beim Umgang mit diesen Datenbanken rechtliche, insbesondere datenschutzrechtliche Probleme bekannt werden. Diese Probleme und der entsprechende Hinweis darauf sind von der forschenden Stelle zu dokumentieren.

### 3.4. Datenbanken bei sonstigen Stellen

Wenn bei sonstigen Stellen gehaltene personenbezogene Datenbanken für die Markt- und Sozialforschung verwendet werden, handelt es sich hauptsächlich um qualifizierte Adressbestände von Adresshändlern, die für die Ziehung von Stichproben bei Untersuchungen spezieller Zielgruppen genutzt werden. Die Bedingungen für die Zulässigkeit einer Nutzung der in diesen Datenbanken gespeicherten Daten sind in der „Richtlinie zum Umgang mit Adressen in der Markt- und Sozialforschung“ im Einzelnen aufgeführt.

## 4 Arten des Umgangs mit Datenbanken

### 4.1 Fünf grundlegende Arten des Umgangs

In der Markt- und Sozialforschung sind fünf grundlegende Arten des Umgangs mit Datenbanken zu unterscheiden:

1. das Ziehen von Stichproben aus Datenbanken (4.2),
2. die mathematisch-statistische Analyse von Datenbanken (4.3),
3. die Fusion von Datenbanken (4.4),
4. das Zuspieren von Forschungsergebnissen in Datenbanken (4.5),
5. das Anreichern von Forschungsergebnissen aus Datenbanken (4.6).

### 4.2 Ziehen von Stichproben aus Datenbanken

Die gesetzlichen Bestimmungen, die für das Ziehen von Stichproben allgemein und damit auch aus Datenbanken bzw. für die in diesem Zusammenhang notwendige Übermittlung von Adressen relevant sind, werden in der „Richtlinie zum Umgang mit Adressen in der Markt- und Sozialforschung“ beschrieben.

### 4.3 Mathematisch-statistische Analyse von Datenbanken

Bei der mathematisch-statistischen Analyse von in Datenbanken bereits gespeicherten Daten werden Datenbanken bzw. daraus gezogene Stichproben mittels wissenschaftlicher Verfahren auf mögliche und bisher unbekannt Strukturen und Zusammenhänge der darin enthaltenen Merkmale untersucht. Dabei können Kennziffern berechnet und als statistische Erwartungswerte den einzelnen Fällen in der Datenbank

zugeordnet werden. Das geschieht mittels mathematisch-statistischer Klassifikations- oder Zuordnungsverfahren.

Die mathematisch-statistische Analyse von Datenbanken zu Zwecken der Markt- und Sozialforschung ist nur dann zulässig, wenn die personenbezogenen Daten unter Beachtung des Anonymitätsgebots verarbeitet werden.

### 4.4 Fusion von Datenbanken

Bei der Fusion von Datenbanken werden den in einer (empfangenden) Datenbank enthaltenen Merkmalen, die in einer anderen (spendenden) Datenbank enthaltenen Merkmale mittels mathematisch-statistischer Klassifikations- oder Zuordnungsverfahren als weitere Merkmale fallweise zugespielt. Voraussetzung dafür ist, dass eine Anzahl von gemeinsamen Merkmalen in beiden Datenbanken enthalten ist, um auf der Grundlage ähnlicher Kombinationen von Merkmalsausprägungen die Zuordnung vornehmen zu können.

Die Fusion von Datenbanken zu Zwecken der Markt- und Sozialforschung ist zulässig, soweit dabei keine personenbezogenen Daten verarbeitet werden.

### 4.5 Zuspieren von Forschungsergebnissen in Datenbanken; Hinweise zur Einwilligung

#### 4.5.1 Allgemeines

Beim Zuspieren von Forschungsergebnissen in Datenbanken werden den in der Datenbank bereits gespeicherten Merkmalen fallweise neue Merkmale (z. B. Kennziffern) als statistische Erwartungswerte hinzugefügt. Dabei können die den Forschungsergebnissen zugrunde liegenden Daten sowohl bei den in der Datenbank erfassten Personen als auch bei darin nicht erfassten Personen erhoben worden sein.

Das Zuspieren von Forschungsergebnissen in Datenbanken ist auf unterschiedliche Weise möglich:

#### 4.5.1.1 Übermittlung nur der Zuspierungsregeln an den Auftraggeber

Bei dieser Form des Zuspierens von Forschungsergebnissen in Datenbanken übermittelt die forschende Stelle dem Auftraggeber die mathematischen Regeln, nach denen die Kennziffern berechnet und als statistische Erwartungswerte fallweise zugeordnet werden.

Diese Form des Zuspierens ist unter den folgenden Voraussetzungen zulässig:

- a) es werden keine Ergebnisse einzelner Befragter direkt durch die forschende Stelle zugeordnet
- b) die Berechnung und das Zuspieren nimmt der Auftraggeber selbst vor.

Der Auftraggeber ist selbst dafür verantwortlich, ob das Zuspieren gesetzlich erlaubt ist. Insbesondere muss der Auftraggeber prüfen, ob es sich im konkreten Fall um eine automatisierte Entscheidung im Einzelfall oder Profiling (Art. 22 EU-DSGVO) handelt und gegebenenfalls das Zuspieren nur mit Einwilligung der betroffenen Personen zulässig ist.

#### **4.5.1.2 Zuspieren von Kennziffern in Datenbanken des Auftraggebers bei der forschenden Stelle**

Bei dieser Form des Zuspierens von Forschungsergebnissen übermittelt der Auftraggeber der forschenden Stelle die Datenbank, der die Forschungsergebnisse zugespielt werden sollen. Die forschende Stelle nimmt im Unterschied zu 4.5.1.1. „Übermittlung nur der Zuspierungsregeln an den Auftraggeber“ die Berechnung und fallweise Zuordnung der Kennziffern als statistische Erwartungswerte selbst vor und übermittelt dem Auftraggeber die solcherart ergänzte Datenbank. Diese Vorgehensweise ist zulässig, soweit die forschende Stelle, wie im Regelfall in diesen Fällen, als Auftragsverarbeiter (Art. 28 EU-DSGVO) tätig ist. Der Auftraggeber muss prüfen, ob das Zuspieren gesetzlich erlaubt ist. Insbesondere muss der Auftraggeber prüfen, ob es sich im konkreten Fall um eine automatisierte Entscheidung im Einzelfall oder Profiling (Art. 22 EU-DSGVO) handelt und gegebenenfalls das Zuspieren nur mit Einwilligung der betroffenen Personen zulässig ist.

#### **4.5.1.3 Zuspieren von Daten in personenbezogener Form**

Das Zuspieren der in der Markt- und Sozialforschung von forschenden Stellen erhobenen Daten in personenbezogener Form in Datenbanken des Auftraggebers oder von sonstigen Stellen ist unzulässig.

#### **4.6 Anreichern von Forschungsergebnissen aus Datenbanken**

Die im Rahmen einer Untersuchung erhobenen Daten dürfen mit beim Auftraggeber bereits vorhandenen Daten angereichert werden,

- wenn das Forschungsziel dies erfordert,
- die Anonymität der befragten Personen gegenüber dem Auftraggeber gewahrt bleibt und
- die befragten Personen über die weiteren zunächst personenbezogenen (später zu anonymisierenden) Daten, mit denen die Forschungsergebnisse beim Institut angereichert werden sollen, informiert werden (Art. 14 EU-DSGVO).

Zu beachten ist, dass auch die Anreicherung der Befragungsdaten von Unternehmen mit Produktions-, Umsatz-, Bestelldaten o. ä. nicht zur Bestimmbarkeit der einzelnen Unternehmen für den Auftraggeber führen darf.

Da bereits die bloße Teilnahme an einer Befragung ein personenbezogenes Datum darstellt, darf dem Auftraggeber zum Zweck der Anreicherung keine Adressdatei der Netto-Stichprobe übermittelt werden. Die Anreicherung kann deshalb nur über die Brutto-Stichprobe erfolgen, vorzugsweise vorab (zusammen mit der Adressenübermittlung) oder nachträglich (Abgleich mit der Netto-Stichprobe durch das Institut).

Bei Daten, die der Auftraggeber zum Zweck der Anreicherung übermittelt, obliegt ihm die Verantwortung dafür, dass sie rechtmäßig verarbeitet werden dürfen.

#### **5 Erfordernis der Einwilligung bei automatisierten Entscheidungen im Einzelfall einschließlich „Profiling“ gemäß Art. 22 EU-DSGVO**

Im Bereich der Markt- und Sozialforschung tätigen forschenden Stellen ist es nach den Berufsgrundsätzen und Standesregeln der deutschen Markt- und Sozialforschung ausnahmslos untersagt, über die Begründung, Durchführung oder Beendigung eines Vertragsverhältnisses gemäß Art. 22 EU-DSGVO auf der Grundlage von Wahrscheinlichkeitswerten zu entscheiden.

Forschungsergebnisse – insbesondere berechnete und als statistische Erwartungswerte fallweise zugeordnete Kennziffern – dürfen von Auftraggebern genutzt werden, um über die Begründung, Durchführung oder Beendigung eines Vertragsverhältnisses gemäß Art. 22 EU-DSGVO auf der Grundlage von Wahrscheinlichkeitswerten zu entscheiden.

Soweit der Auftraggeber selbst ein Profiling durchführt, können den forschenden Stellen Auskunftspflichten gegenüber dem Auftraggeber bezüglich der Berechnung der Kennziffern entstehen, wenn der Auftraggeber gemäß Art. 13 Abs. 2 und 15 Abs. 1 h EU-DSGVO als Verantwortlicher dem Betroffenen zur Information verpflichtet ist oder Auskunft zu erteilen hat. Der Auftraggeber ist trotzdem alleine dafür verantwortlich vorab zu prüfen, ob das Profiling gesetzlich zulässig ist.

Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass der Auftraggeber prüfen muss, ob es sich um einen Fall des Art. 22 EU-DSGVO handelt, so dass zusätzliche gesetzliche Voraussetzungen (u. a. Einwilligungserfordernis, Informationspflichten) eingehalten werden müssen.

#### **6 Schlussbestimmungen und Haftungsausschluss**

Diese Richtlinie ist Teil der Standesregeln der deutschen Markt- und Sozialforschung, wie sie sich aus dem Gesetz und den methodischen Standards, aber auch aus der Verkehrssitte ergeben. Sie gilt stets, wenn Untersuchungen der Markt- und Sozialforschung in Deutschland oder von Deutschland aus durchgeführt werden. Sie gilt also auch, wenn solche Untersuchungen vom Ausland aus durchgeführt werden, um in Deutschland Forschung zu betreiben.

Die in dieser Richtlinie dargelegten Prinzipien und Verhaltensweisen sind unter anderem das Ergebnis einer Güterabwägung zwischen dem Persönlichkeitsrecht der Betroffenen einerseits und dem Recht auf Forschung und den daraus resultierenden methodischen Anforderungen sowie dem Recht auf Informationsfreiheit andererseits. Die Herausgeber dieser Richtlinie können keine Haftungsfreiheit garantieren. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass sich bei einer Abwägung zu einem späteren Zeitpunkt oder durch andere Instanzen andere Maßstäbe für die Zulässigkeit der dargelegten Verfahren ergeben.

Erstfassung Mai 2005, letzte Überarbeitung Januar 2021



# Richtlinie für Online-Befragungen

Diese Richtlinie wird herausgegeben von den Verbänden der Markt- und Sozialforschung in Deutschland:

- ADM Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e. V.
- Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftlicher Institute e. V. (ASI)
- BVM Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher e. V.
- Deutsche Gesellschaft für Online-Forschung – DGOF e. V.

## 1 Einleitung

Wissenschaftliche Online-Befragungen zu Zwecken der Markt-, Meinungs- und Sozialforschung werden sowohl von privatwirtschaftlichen Forschungsinstituten als auch von in gleicher Weise tätigen akademischen und anderen öffentlichen sowie betrieblichen Forschungseinrichtungen durchgeführt. Wenn in dieser Richtlinie der Begriff „Forschungsinstitut“ verwendet wird, bezieht er sich gleichermaßen auf diese Gruppen.

Online-Befragung im Sinne dieser Richtlinie ist jede qualitative oder quantitative Umfrage mittels oder über das Internet oder mit einem elektronischen Datenaustausch. Nicht gemeint sind rein passive Erhebungsverfahren oder VoIP-Telefonie.

Für Online-Fokusgruppen oder andere qualitative Online-Erhebungsmethoden wird zudem auf die „Richtlinie für Aufzeichnungen und Beobachtungen in der Markt- und Sozialforschung“ verwiesen.

Die vorliegende Richtlinie ist stets in Verbindung mit dem „ICC/ESOMAR Internationalen Kodex für die Markt- und Sozialforschung“ und der ihm vorangestellten „Erklärung für das Gebiet der Bundesrepublik Deutschland“ sowie den verschiedenen Richtlinien der Verbände der Markt- und Sozialforschung in Deutschland anzuwenden.

Die Wissenschaftlichkeit der Vorgehensweise, die Freiwilligkeit der Teilnahme, die Anonymisierung der erhobenen Daten und die strikte Trennung von Forschung und forschungsfremden Tätigkeiten bilden die ethischen, methodischen und rechtlichen Grundlagen der Markt- und Sozialforschung.

## 2 Wissenschaftlichkeit der Vorgehensweise

Markt- und Sozialforschung beruht auf wissenschaftlichen Methoden und Techniken der Datenerhebung und Datenauswertung.

Wie bei allen Techniken der Datenerhebung müssen auch bei Online-Befragungen die Stichprobenbildung und Stichprobenziehung auf der Grundlage eines wissenschaftlichen Vorgehens im Sinne eines regelhaften, überprüfbar und nachvollziehbaren Vorgehens und dem Forschungsziel angemessenen Methoden erfolgen. Die Selbstrekrutierung der Befragten ist in der Regel nicht geeignet, für die Gesamtbevölkerung verallgemeinerungsfähige Untersuchungsergebnisse zu gewährleisten.

Ein wissenschaftliches Verfahren der Stichprobenbildung liegt vor, wenn die jeweilige Grundgesamtheit einer Untersuchung in sachlicher, räumlicher und zeitlicher Hinsicht eindeutig definiert ist und gleichzeitig die Auswahlgrundlage die Grundgesamtheit angemessen abdeckt.

Die Auswahl der Teilnehmer einer Untersuchung muss hinreichend dokumentiert und nachvollziehbar sein. Auch die Passung des Verfahrens der Stichprobenbildung zu den Forschungszielen ist im Untersuchungsangebot sowie gegebenenfalls im Untersuchungsbericht darzustellen und die für Hochrechnungen, Gewichtungen und/oder Quotierungen verwendeten Referenzdaten zu dokumentieren.

Bei Online-Befragungen muss – wie bei allen Untersuchungen der Markt- und Sozialforschung – gegenüber dem Auftraggeber dokumentiert werden, wie die Grundgesamtheit definiert ist und wie die Stichprobe gebildet und gezogen wurde.

Es ist explizit darauf hinzuweisen, wenn durch Mängel in der Definition der Grundgesamtheit, im Auswahlverfahren, in der Teilnahmequote oder in der Soll-Ist-Struktur die Repräsentativität der Forschungsergebnisse nicht oder nur bedingt gegeben ist.

Durch die inhaltliche, formale oder technische Gestaltung des Fragebogens und gegebenenfalls durch die Art oder den Umfang der Incentives, die den Teilnehmern gewährt werden, sollen keine wesentlichen Verzerrungen der

Untersuchungsergebnisse auftreten. Insbesondere sollen dadurch nicht Teile der für die Untersuchung ausgewählten Stichprobe faktisch ausgeschlossen werden.

Sofern methodisch geboten sind angemessene statistische Korrekturen einschließlich der Behandlung fehlender Werte vorzunehmen und zu dokumentieren.

### 3 Freiwilligkeit der Teilnahme

Bei Online-Befragungen sind die Teilnehmer – wie bei anderen Techniken der Datenerhebung – bereits während der Rekrutierung auf die bis zum Abschluss der Untersuchung bestehende Freiwilligkeit der Teilnahme hinzuweisen und gegebenenfalls darauf, dass ihnen bei Nichtteilnahme an der Untersuchung keine Nachteile entstehen. Sie sind außerdem darüber zu informieren, dass ihre Angaben ausschließlich in anonymisierter Form und nur für Forschungszwecke verwendet werden.

Das elektronische Einholen der Einwilligung in die Teilnahme an einer Untersuchung muss als bewusste und eindeutige Handlung der ausgewählten Personen erfolgen und protokolliert werden. Der Inhalt der gegebenen Einwilligung muss von den Personen, die in die Teilnahme eingewilligt haben, jederzeit eingesehen werden können.

Bei Untersuchungen, bei denen die Besucher einer bestimmten Website gebeten werden, sich an einer Befragung zu beteiligen, muss sichergestellt werden, dass die Besucher, die die Teilnahme ablehnen, trotzdem unmittelbar – z.B. durch einen entsprechenden Button – auf die eigentlich gewünschte Website gelangen.

Wenn eine Folge- oder Wiederholungs-Befragung geplant ist, muss spätestens am Ende des ersten Interviews der Befragten eine geeignete Einwilligungserklärung auf dem Bildschirm gezeigt und die Zustimmung eingeholt werden (siehe z.B. die „Einwilligung in die Adressenspeicherung zwecks Wiederholungs- oder Folgebefragungen“ in der Richtlinie für telefonische Befragungen“). Die Befragten müssen die Möglichkeit des Ausdrückens und/oder Speicherns dieser Erklärung haben. Die Befragten müssen durch eine entsprechende Option die Möglichkeit haben, die weitere Teilnahme an der Untersuchung abzulehnen.

Bei der Rekrutierung von Teilnehmern eines Access-Panels muss ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass die Adresse zusammen mit verschiedenen Selektionskriterien zum Zweck weiterer Befragungen beim Betreiber des Access Panels gespeichert wird. Weiterhin ist darauf hinzuweisen, dass die Teilnehmer jederzeit die Möglichkeit haben, ihre Mitwirkung zu beenden und die Löschung dieser Daten zu verlangen. Die bis zum Zeitpunkt ihres Ausscheidens von den Teilnehmern erlangten Incentives sind in jedem Falle zu gewährleisten.

Die für eine Untersuchung ausgewählten Personen müssen mindestens durch die Angabe eines Ansprechpartners beim Betreiber des Access Panels mit geeigneten Kontaktdaten (z. B. Postanschrift, Telefonnummer, E-Mail) die Möglichkeit erhalten, sich über das die Studie durchführende Forschungsinstitut zu informieren. Dazu empfiehlt sich zusätzlich die Einrichtung eines entsprechenden Links zur Homepage des durchführenden Forschungsinstituts.

Die Befragten müssen um ihre ausdrückliche vorherige Einwilligung gebeten werden, wenn Daten (wie beispielsweise Verhaltensdaten) mit ihren in der Befragung gegebenen Antworten verknüpft werden sollen. Die Einwilligung ist insbesondere erforderlich, wenn die Installation von Softwareprogrammen oder die Speicherung von Nutzerverhalten z.B. mittels Cookies, hidden identifiers, fingerprints o.ä. auf den Endgeräten der Teilnehmer zur Durchführung der Untersuchung unerlässlich ist. Die Befragten sind über den wissenschaftlichen Zweck der Erhebung und Speicherung zusätzlicher Informationen zu unterrichten. Die Einwilligung muss ausdrücklich und aktiv erklärt werden; dies kann durch Anklicken eines entsprechenden Buttons in Verbindung mit einem erklärenden Text erfolgen. Die Befragten müssen jederzeit die Möglichkeit haben, die Speicherung personenbezogener Daten abzulehnen und gegebenenfalls nicht an der Untersuchung teilzunehmen. Zu den Rechten der Betroffenen sowie den Informations- und Belehrungspflichten des Instituts wird ausdrücklich auf die Telefonrichtlinie verwiesen.

Ein Mustertext für eine Einwilligung in die Nutzung von Techniken zur Speicherung von Nutzerverhalten ist dieser Richtlinie als Anlage beigefügt.

Die Techniken zur Speicherung von Nutzerverhalten dürfen ausschließlich für Forschungszwecke der Untersuchung verwendet werden, auch wenn eine andere Rechtsgrundlage herangezogen wird, wie z.B. „die Verarbeitung zur Wahrung der berechtigten Interessen des Verantwortlichen oder eines Dritten (Artikel 6 Abs. 1 Buchst. f EU-DSGVO)“ oder „die Verarbeitung für die Erfüllung eines Vertrags (Artikel 6 Abs. 1 Buchst. b EU-DSGVO)“.

Eine Einwilligung ist nicht erforderlich, wenn die zusätzlich erhobenen und verknüpften Daten lediglich der Steuerung der Umfrage oder ihrer Qualitätskontrolle und nicht der Verarbeitung personenbezogener Daten dienen; auch wenn keine Einwilligung erforderlich ist, sind die Befragten zu informieren. In einer per Link auffindbaren Datenschutzerklärung ist dies darzustellen.

### 4 Kontaktaufnahme

Beim Kontakt muss gemäß Artikel 13 EU-DSGVO über folgende Punkte informiert werden:

- die Identität der Forschungseinrichtung bzw. der verantwortlichen Stelle, wenn das nicht die Forschungseinrichtung ist, und zwar in für die Betroffenen ohne Schwierigkeiten nachvollziehbarer Weise;
- den allgemeinen Zweck und die Rechtsgrundlage (inkl. der berechtigten Interessen);
- die Freiwilligkeit der Teilnahme, sofern diese nicht offensichtlich ist;
- Empfänger oder Kategorien von Empfängern von personenbezogenen Daten (z. B. Felddienstleister – Marktforschungsinstitut, Forschungsgemeinschaften);
- soweit relevant: Übermittlung in ein Drittland;
- Dauer der Speicherung (z. B. Vernichtung nach Projektende);
- Widerrufsrecht der Einwilligung;
- soweit relevant: die Quelle der E-Mail-Adresse und das Widerspruchsrecht bezüglich ihrer Übermittlung und/oder Nutzung;
- die Kontaktdaten des Datenschutzbeauftragten;
- soweit relevant: das Bestehen einer automatisierten Entscheidungsfindung;

- die Rechte auf Auskunft, Berichtigung, Löschung und Einschränkung sowie Widerspruch gegen die Verarbeitung und das Recht auf Beschwerde bei der Datenschutzaufsichtsbehörde.

Sind diese Informationen und weitergehende Erläuterungen nicht transparent und verständlich zu vermitteln, sind sie dem Befragten zum Beispiel per Briefpost, Telefax oder E-Mail schriftlich zu geben oder als Download zur Verfügung zu stellen.

Die Verbindung zwischen den Befragungsdaten und den Namen, Telefonnummern, IP-Adressen, Anschriften der Befragten muss zum frühestmöglichen Zeitpunkt, d. h. spätestens nach Abschluss der Feldarbeit und der damit verbundenen Kontrollen, nicht wiederherstellbar aufgehoben werden.

Bei Wiederholungs-, Folge- oder Panel-Befragungen muss beim ersten Interview zusätzlich die Einwilligung zur Aufbewahrung der für das/die folgende(n) Interview(s) erforderlichen Adressdaten, Telefonnummern, Mail-Adressen, IP-Adressen und Selektionsmerkmale eingeholt werden. (Siehe dazu auch die „Richtlinie zum Umgang mit Adressen in der Markt- und Sozialforschung“, Abschnitt 4.8.2 und 5.2.) Wird die Einwilligung nicht gegeben, dann gilt dieses erste Interview als Einmal-Befragung.

Die wesentlichen Inhalte der „Erklärung zum Datenschutz und zur absoluten Vertraulichkeit Ihrer Angaben bei mündlichen oder schriftlichen Interviews“ müssen bei der Einholung der Genehmigung zur Speicherung der Adresse zwecks Wiederholungs- oder Folge-Befragung übermittelt werden. Ein Mustertext dazu ist dieser Richtlinie als Anlage beigefügt. Eine Einwilligung zur Speicherung der Kontaktdaten ohne vorherigen Hinweis an den Befragten darauf, dass Daten des Erstinterviews für Wiederholungs- oder Folgeinterviews wieder benutzt werden, ist unwirksam.

Die Art, in der das/die Wiederholungs- oder Folgeinterview(s) durchgeführt werden soll(en), ist beim Erstinterview mitzuteilen. Ebenso muss den Befragten gegebenenfalls mitgeteilt werden, wenn die Art der nochmaligen Befragung – telefonisch, persönlich-mündlich, schriftlich oder online – noch nicht feststeht.

Bei persönlich-mündlich, schriftlich, online oder telefonisch durchgeführten Wiederholungs- oder Folge-Befragungen ist den Befragten spätestens beim erneuten Kontakt eine diesbezüglich modifizierte Information zum Datenschutz zu überlassen. Je nach Zielgruppe und Thematik der Untersuchung kann es sinnvoll sein, diese Informationen zum Datenschutz gleich im Anschluss an das Erstinterview zu verschicken.

Zu beachten ist, ob Erst- und Wiederholungs- bzw. Folgeinterview(s) von verschiedenen Forschungseinrichtungen durchgeführt werden. Die Einwilligung des Befragten zur Wiederholungs- bzw. Folge-Befragung durch eine andere Forschungseinrichtung muss vor deren Kontaktaufnahme beim Befragten eingeholt werden. Siehe dazu auch die „Richtlinie zum Umgang mit Adressen in der Markt- und Sozialforschung“, insbesondere Abschnitt „4.7. Zusammenarbeit von Forschungsinstituten“.

## 5 Einladung zu Befragungen mittels E-Mail

E-Mail-Werbung unterliegt im Grundsatz denselben rechtlichen Beschränkungen wie telefonische Werbung und Telefax-Werbung, außer wenn die Voraussetzungen des § 7 Absatz 3 UWG vorliegen. Das bedeutet, dass E-Mails zu Werbezwecken ohne vorherige Einwilligung untersagt sind. Diese Beschränkungen gelten nach eingehender rechtlicher, gerichtlich noch nicht bestätigter Prüfung nicht, wenn E-Mails nicht der Werbung, sondern ausschließlich Forschungszwecken und der Rekrutierung von Teilnehmern für diese Forschungszwecke dienen. Schon allein wegen dieser unterschiedlichen Rechtslage muss bei E-Mail-Befragungen, wie bei allen Erhebungsmethoden der Markt- und Sozialforschung, die strikte Trennung zwischen Forschung einerseits sowie Werbung und Verkaufsförderung andererseits unbedingt beachtet werden.

Wenn eine Person im Rahmen einer E-Mail-Befragung zu Zwecken der Markt- und Sozialforschung ausdrücklich bekundet hat, keine E-Mails (mehr) erhalten zu wollen, ist es unzulässig, sie im Rahmen dieser Befragung nochmals per E-Mail rekrutieren zu wollen oder ihr einen Fragebogen zuzusenden. Hat sie darüber hinaus jede Form der Teilnahme an dieser Befragung abgelehnt, sind auch andere Formen einer erneuten Kontaktaufnahme unzulässig.

Wenn dem Forschungsinstitut zur Durchführung eines Forschungsprojekts vom Auftraggeber oder einem Adressenhändler E-Mail-Adressen von zu befragenden Personen zur Verfügung gestellt werden, liegt die Verantwortung bezüglich der Rechtmäßigkeit der Speicherung und Übermittlung dieser Adressen insbesondere beim Auftraggeber bzw. Adressenhändler. Das Forschungsinstitut ist jedoch gehalten, sich zu vergewissern, woher genau die Adressen stammen. Wenn durch den Auftraggeber bzw. den Adressenhändler nicht nachgewiesen werden kann, ob die Adressen aus öffentlich zugänglichen Quellen stammen oder rechtswirksame Einwilligungen vorliegen, besteht eine erhebliche Gefahr, dass die Verarbeitung nicht zulässig ist und somit ein Verstoß gegen die Datenschutzgrundverordnung vorliegt. (Zur generellen Problematik der Übermittlung von Adressen zu Forschungszwecken sei auf die „Richtlinie für den Umgang mit Adressen in der Markt- und Sozialforschung“ verwiesen.)

## 6 Anonymisierung der erhobenen Daten

Auch online erhobene Daten dürfen – wie stets in der Markt- und Sozialforschung – nur in anonymisierter Form an den Auftraggeber der Untersuchung oder an andere Stellen übermittelt werden. Eine Übermittlung in personenbezogener Form ist nur im Rahmen der Zusammenarbeit von Forschungsinstituten am selben Forschungsprojekt zulässig und soweit sie zur Erreichung des Forschungsziels erforderlich ist. Die Befragten müssen entsprechend informiert werden. (Zu dieser Problematik sei nochmals auf die „Richtlinie für den Umgang mit Adressen in der Markt- und Sozialforschung“ verwiesen.)



Die Erhebung von Namen und Adressen der Teilnehmer erfolgt auch bei Online-Befragungen ausschließlich zu Zwecken der Qualitätskontrolle sowie zur Durchführung von Folge- bzw. Wiederholungs-Befragungen. Die Behandlung von Namen und Adressen sowie weiterer für die Zielgruppenauswahl relevanter personenbezogener Daten erfolgt nach denselben Kriterien wie bei allen anderen Erhebungstechniken:

Adressdaten (Name, Postanschrift, Telefonnummer, E-Mail-Adresse und Interviewdaten müssen unmittelbar nach Eingang im Forschungsinstitut voneinander getrennt werden. Die Zuordnung ist dann nur noch über eine gemeinsame Codenummer möglich. Die Adressdaten sind baldmöglichst zu vernichten. Bei Einmal-Befragungen ist das der Fall, wenn die Qualitätskontrollen der erhobenen Daten abgeschlossen sind; bei Folge- bzw. Wiederholungs-Befragungen werden die Adressdaten – bei Access Panels einschließlich verschiedener Selektionskriterien – bis zum Abschluss der Untersuchung aufbewahrt. Wenn ein Teilnehmer die Löschung seiner Adressdaten und gespeicherter Selektionskriterien verlangt, sind sie unverzüglich zu löschen.

Die online erhobenen Daten müssen im Forschungsinstitut vor den Zugriffen Dritter gesichert sein. Bei der vorübergehenden Speicherung auf einem Server, der gleichzeitig einen Zugang zu Online-Medien ermöglicht, muss deshalb durch geeignete technische Maßnahmen sichergestellt sein, dass ein Zugriff Dritter auf diese Daten nicht möglich ist. Erfolgt die vorübergehende Speicherung auf dem Server eines Providers, hat das Forschungsinstitut den Provider zu verpflichten, die notwendigen technischen Vorkehrungen zu treffen, damit auch dort und beim Datentransfer ein Zugriff Dritter auf diese Daten nicht möglich ist. Die vorübergehende Speicherung der erhobenen Daten auf einem Server ist zum frühestmöglichen Zeitpunkt zu beenden.

## **7 Trennung von Forschung und forschungsfremden Tätigkeiten**

Tätigkeiten der Markt- und Sozialforschung müssen bezüglich ihrer Organisation und Durchführung von jeder Art von forschungsfremden Tätigkeiten strikt getrennt werden. Insbesondere dürfen Befragungen und andere Forschungsinstrumente nicht mit werblichen oder verkaufsfördernden Aktivitäten verbunden werden. Für Online-Befragungen ergeben sich aus dem Gebot der Trennung von Forschung und forschungsfremden Tätigkeiten die folgenden zusätzlichen konkreten Notwendigkeiten:

- Werbung auf den Websites oder in den Apps von Befragungen und anderen Forschungsinstrumenten ist unzulässig. Das gilt bereits für zum Zweck der Rekrutierung der Teilnehmer eingerichtete Websites. Die Unzulässigkeit von Werbung gilt auch dann, wenn die Rekrutierung der Teilnehmer oder die Befragung mittels E-Mail erfolgt. Die Unzulässigkeit von Werbung schließt nicht den Fall ein, dass potentielle Teilnehmer an einer Untersuchung rekrutiert oder auf die Untersuchung aufmerksam gemacht werden sollen – ungeachtet der möglicherweise damit verbundenen methodischen Probleme.
- Die Websites oder Apps von Befragungen und anderen Forschungsinstrumenten, E-Mail-Fragebogen und elektronische Fragebogen dürfen keine Links enthalten, mit denen die Teilnehmer unmittelbar zu Websites des Auftraggebers der Studie oder anderen Websites gelangen können. Auch entsprechende Hinweise sind unzulässig.

Ausgenommen von dieser Regel sind nur Links und Hinweise auf Websites, anhand derer sich die Teilnehmer über das/die Studie durchführende(n) Forschungsinstitut(e) oder die Markt- und Sozialforschung generell informieren können, Links zu Datenschutzerklärungen im Rahmen der Informationspflichten der EU-Datenschutz-Grundverordnung und Links, die auf Grund des Untersuchungsdesigns erforderlich sind.

- Die Teilnehmer von Access Panels dürfen auf Grund dieser Eigenschaft nicht mit gezielten Werbeangeboten und Maßnahmen der Verkaufsförderung konfrontiert werden. Das gilt nicht nur für interaktive Werbeangebote und verkaufsfördernde Maßnahmen, sondern für alle Formen der Werbung und Verkaufsförderung. Die Zusendung von Testprodukten oder von Werbung als Teil des Testdesigns zum Zwecke der Forschung stellt keine Werbung oder Verkaufsförderung dar.

Durch die Gewährung von Incentives an die Teilnehmer einer Online-Befragung darf keine Werbung oder Verkaufsförderung für Produkte und Dienstleistungen des Auftraggebers oder eines anderen Unternehmens betrieben werden. Das Anonymisierungsgebot verlangt außerdem, dass die Verteilung der Incentives durch das die Untersuchung durchführende Forschungsinstitut oder von einer damit beauftragten Stelle vorgenommen wird und nicht – wegen der notwendigen Übermittlung der Namen und Adressen – vom Auftraggeber der Untersuchung. (Siehe dazu auch die „Richtlinie zum Umgang mit Adressen in der Markt- und Sozialforschung“.)

## **8 Schlussbestimmungen und Haftungsausschluss**

Diese Richtlinie ist Teil der Standesregeln der deutschen Markt- und Sozialforschung, wie sie sich aus dem Gesetz und den methodischen Standards aber auch aus der Verkehrssitte ergeben. Sie gilt stets, wenn Online-Befragungen von Deutschland aus durchgeführt werden. Sie gilt auch, wenn Online-Befragungen vom Ausland aus durchgeführt werden, um in Deutschland wissenschaftliche Forschung zu betreiben.

Die in dieser Richtlinie dargelegten Prinzipien und Verhaltensweisen stellen u. a. das Ergebnis einer Güterabwägung dar zwischen dem Persönlichkeitsrecht der Betroffenen einerseits und dem Recht auf Forschung und den daraus resultierenden methodischen Anforderungen sowie dem Recht auf Informationsfreiheit andererseits. Die Herausgeber dieser Richtlinie können jedoch keine Haftungsfreiheit garantieren. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass sich bei einer Abwägung zu einem späteren Zeitpunkt oder durch andere Instanzen andere, möglicherweise strengere Maßstäbe für die Zulässigkeit der dargelegten Verfahren ergeben.

Erstausgabe Oktober 2000, letzte Überarbeitung Januar 2021

## Mustertexte

### 1. Ein Mustertext für eine Einwilligung in die Nutzung von Techniken zur Speicherung von Nutzerverhalten zu Forschungszwecken

Wir ..... (Institut) möchten auf Ihrem Gerät ... (Technik zur Speicherung von Nutzerverhalten einsetzen) einsetzen/speichern. ... (Technik zur Speicherung von Nutzerverhalten einsetzen) hat den Namen/die Bezeichnung ..... und dient ausschließlich dem/den wissenschaftlichen Zweck(en).

... (Technik zur Speicherung von Nutzerverhalten einsetzen) wird ausschließlich für den/die genannten Forschungszweck(e) dieser Untersuchung benutzt und nach deren Abschluss am .... deaktiviert. Sie helfen uns bei der Durchführung der Untersuchung, wenn Sie der Speicherung/dem Einsatz von ... (Technik zur Speicherung von Nutzerverhalten einsetzen) zustimmen.

Sie können ... (Technik zur Speicherung von Nutzerverhalten einsetzen) jederzeit selbst auf Ihrem Gerät löschen. Die Einwilligung zur Verarbeitung der mittels ... (Technik zur Speicherung von Nutzerverhalten einsetzen) verarbeiteten personenbezogenen Daten kann von Ihnen selbstverständlich jederzeit mit Wirkung für die Zukunft widerrufen werden, soweit ein Personenbezug vorliegt und ein Datensatz Ihnen zugeordnet werden kann. Der Widerruf kann mittels einer E-Mail an ... (E-Mailadresse einsetzen) erfolgen. Weitere datenschutzrechtliche Informationen nach Art. 12 ff. EU-DSGVO (u.a. Informationen zum Verantwortlichen, Rechtsgrundlagen und Ihren Rechten) finden Sie hier: LINK zur Homepage des Instituts.

Dürfen wir ..... (Institut) ..... (Technik zur Speicherung von Nutzerverhalten einsetzen) mit dem Namen ..... auf Ihrem Gerät speichern?

ja

nein

### 2. Einwilligung in die Adressenspeicherung zwecks Wiederholungs- oder Folgebefragungen (bei Bedarf):

Vielen Dank für Ihre freundliche Auskunft.

Zum Abschluss noch eine Bitte: Dürfen wir Sie noch einmal befragen, wenn wir wieder eine Untersuchung zu Markt- und Sozialforschungszwecken durchführen? Wir würden Ihren Namen und Ihre E-Mailadresse bis dahin aufbewahren, aber getrennt von den Angaben, die Sie heute freundlicherweise gemacht haben. Die Auswertung einer späteren Befragung erfolgt genauso anonym wie bei der heutigen Befragung. Sie können diese Einwilligung jederzeit, mit Wirkung für die Zukunft, widerrufen. Weitere Informationen finden Sie unter ... (hier die Internetadresse nennen).

### 3. Erklärung zum Datenschutz und zur absoluten Vertraulichkeit Ihrer Angaben bei mündlichen oder schriftlichen Interviews

(Name des Instituts) arbeitet nach den Vorschriften der Europäischen Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO) und allen anderen datenschutzrechtlichen Bestimmungen.

Das gilt auch bei einer Wiederholungs- oder Folgebefragung, wo es wichtig ist, nach einer bestimmten Zeit noch einmal ein Interview mit derselben Person durchzuführen und die statistische Auswertung so vorzunehmen, dass die Angaben aus mehreren Befragungen durch eine Code-Nummer miteinander verknüpft werden.

Auch hier gilt: **Es gibt keine Weitergabe von Daten, die Ihre Person erkennen lassen!**

Die Ergebnisse werden – genauso wie bei Einmalbefragungen – ausschließlich **in anonymisierter Form** dargestellt. Das bedeutet: Niemand kann aus den Ergebnissen erkennen, von welcher Person die Angaben gemacht worden sind. Auf der Rückseite dieser Erklärung zeigen wir Ihnen an einem Beispiel den Weg Ihrer Daten von der Erhebung bis zur völlig anonymen Ergebnistabelle.

Falls die um Teilnahme gebetene Person noch nicht 18 Jahre alt und zurzeit kein Erwachsener anwesend ist: Bitte zeigen Sie dieses Merkblatt auch Ihren Eltern mit der Bitte, es billigend zur Kenntnis zu nehmen.

Für die Einhaltung der Datenschutzbestimmungen ist verantwortlich:

\_\_\_\_\_  
(Name und vollständige Anschrift des Instituts)

\_\_\_\_\_  
(Name des Institutsleiters)

\_\_\_\_\_  
(Name des betrieblichen Datenschutzbeauftragten)

### Was geschieht mit Ihren Angaben?

1. Unser(e) Mitarbeiter(in) trägt oder Sie selbst tragen Ihre Antworten zu den Fragen in die Antwortfelder ein, z. B. so:

#### Welches Verkehrsmittel benutzen Sie überwiegend, um zu Ihrer Arbeitsstätte zu gelangen?

Deutsche Bahn (...) S-Bahn/U-Bahn (...) Bus (...) usw.

2. Bei (Name des Instituts) werden Adresse und Fragenteil voneinander getrennt. Um nur richtige Daten zu verarbeiten, werden eventuelle Unstimmigkeiten in den Antworten vorher geklärt. Adresse und Fragenteil erhalten eine Code-Nummer.

Wer dann den Fragebogen sieht, weiß also nicht, von welcher Person die Antwort gegeben wurde. Die Adresse verbleibt bei (Name des Instituts), jedoch nur bis zum Abschluss der Gesamtuntersuchung. Sie dient nur stichprobenartigen Interviewer Kontrollen (durch Telefonanruf oder Zusendung einer Postkarte mit der Bitte, die Durchführung des Interviews zu bestätigen) und dazu, Sie gegebenenfalls später für ein neues Interview noch einmal aufzusuchen, anzuschreiben oder anzurufen.

3. Ihre Antworten auf die gestellten Fragen werden in Zahlen umgesetzt und **ohne Ihren Namen und ohne Ihre Adresse** (also anonymisiert) zur Auswertung gespeichert.

4. Dann werden die Interviewdaten (ohne Name und Adresse) von einem Computer ausgewertet. Der Computer zählt zum Beispiel alle Antworten pro Verkehrsmittel und errechnet die Prozentergebnisse.

5. Das Gesamtergebnis und die Ergebnisse von Teilgruppen (z. B. Arbeiter, Angestellte) werden in Tabellenform ausgedruckt:

#### Welches Verkehrsmittel?

	Gesamt	Arb.	Angest.
Deutsche Bahn	10 %	15 %	7 %
S-Bahn/U-Bahn	5 %	7 %	3 %
Bus	25 %	20 %	30 %

6. Auch bei einer Wiederholungs- oder Folgebefragung werden Ihr Name und Ihre Anschrift stets von den Daten des Fragenteils getrennt. Bei der Auswertung vergleicht der Computer – während er rechnet – pro Person, aber er tut das über die Code- Nummer (also niemals über Namen!), und er druckt dann die Ergebnisse genauso anonymisiert aus wie bei einer Einmal-Befragung.

7. In jedem Fall gilt:

- Die Teilnahme am Interview ist **freiwillig**. Bei Nicht-Teilnahme entstehen Ihnen keine Nachteile.
- Es ist selbstverständlich, dass (Name d. Instituts) **alle Vorschriften des Datenschutzes** einhält.

**Sie können sicher sein**, dass

- niemand erfährt, welche Antworten Sie gegeben haben.
- Ihr Name und Ihre Anschrift nicht an Dritte weitergegeben werden.
- keine Einzeldaten an Dritte weitergegeben werden, die eine Identifizierung Ihrer Person zulassen.

**Wir danken Ihnen für Ihre Mitwirkung und Ihr Vertrauen in unsere Arbeit!**

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/374074612>

# Public Relations Strategizing: A Theoretical Framework for Understanding the Doing of Strategy in Public Relations

Article in *Journal of Public Relations Research* · September 2023

DOI: 10.1080/1062726X.2023.2259523

---

CITATIONS

0

READS

137

1 author:



[Rickard Andersson](#)

Lund University

11 PUBLICATIONS 157 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

# Public Relations Strategizing: A Theoretical Framework for Understanding the Doing of Strategy in Public Relations

Rickard Andersson 

Department of Strategic Communication, Campus Helsingborg-Lund University, Lund, Sweden

## ABSTRACT

Strategy is considered one of the most central concepts in public relations research and practice. However, public relations strategizing, i.e., the doing of strategy, remains a black-box concept in public relations and would benefit from additional approaches to theorizing strategy. This conceptual article draws upon strategy-as-practice, practice theory, and the existentialist notion of human modes of being and articulates a theoretical framework describing four modes of strategizing in public relations: (1) absorbed strategizing, (2) deliberate strategizing, (3) deliberative strategizing and (4) abstract strategizing. The first three modes are conceptualized as immersed modes of strategizing in everyday activities, while the fourth is conceptualized as a detached mode of strategizing in strategic planning activities. Then, it draws upon Mintzberg and Waters' (1984) five types of strategy and situates the four modes of public relations strategizing in strategy formation and realization. The article thereby contributes to theorizing strategy and strategizing in public relations by offering researchers a theoretical framework for researching strategizing in public relations.

## ARTICLE HISTORY

Received 6 December 2022  
Revised 1 September 2023  
Accepted 5 September 2023

## KEYWORDS

Consequentiality; practice theory; public relations; strategizing; strategy

Public relations should be deliberate and goal-directed. We should not think of public relations without the word strategy (Coombs & Holladay, 2010)

Regarding the use and attributed significance, *strategy* is considered one of the most central concepts in public relations research and practice. For example, The Public Relations Society of America (PRSA) defines public relations as “a *strategic* communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics” (PRSA, 2022), and two of the eleven capabilities in *The Global Alliance's Global Capacity Framework* (Global Alliance, 2023), the association's prescriptive benchmark framework for public relations professionals, explicitly refer to strategy. Furthermore, searching the central public relations research outlets *Public Relations Review* and *Journal of Public Relations Research* using “strategy”<sup>1</sup> as keyword results in 416 (PRR) and 42 (JoPRR) search results, respectively. Lastly, popular textbooks such as Smith's (2020) *Strategic Planning for Public Relations*, Gregory's (2020) *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach*, and Oliver's (2010) *Public Relations Strategy* ensure that students and practitioners become aware of the importance of working *strategically* with public relations.

Due to its attributed significance to public relations research and practice, strategy and communication professionals' contributions to strategic decision making have received significant conceptual and empirical attention from public relations researchers<sup>2</sup> (e.g., Frandsen & Johansen, 2010, Frandsen & Johansen, 2015, Grunig & Grunig, 2000, Grunig & Repper, 1992, Hallahan et al., 2007, Moss & Warnaby, 2000, Moss et al., 2000, Nothhaft & Schölzel, 2015, Steyn, 2007, 2009, Tam et al., 2022).

**CONTACT** Rickard Andersson  [rickard.andersson@isk.lu.se](mailto:rickard.andersson@isk.lu.se)  The Department of Strategic Communication, Campus Helsingborg-Lund University, 251 08 Helsingborg, Lund, Sweden

© 2023 The Author(s). Published with license by Taylor & Francis Group, LLC.

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>), which permits non-commercial re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited, and is not altered, transformed, or built upon in any way. The terms on which this article has been published allow the posting of the Accepted Manuscript in a repository by the author(s) or with their consent.

However, the *doing* of strategy in public relations, such as the formation of public relations strategies (Kim, 2016), strategic decision-making (Frandsen & Johansen, 2015), and the realization of intended and emergent strategy, is still undertheorized.

The undertheorization can largely be attributed to the dominance of two implicit and taken-for-granted assumptions framing how strategy, predominately, has been understood and approached in public relations. The first assumption, in line with the rational-analytical or rationalist-modernist approach within strategic management (Frandsen & Johansen, 2015, Sandhu, 2009, Wehmeier, 2006), is that strategy, such as a sound strategy for how to communicate with its relevant publics (Sriramesh, 2009, p. xxxiv) or a message strategy (Hallahan, 2000, Werder & Holtzhausen, 2009), is the result of a linear planning process that is then realized as intended. The second assumption is that strategy solely concerns *deliberate* decision-making activities on different organizational levels (Botan, 2006).

There is no doubt that these two assumptions have contributed to insightful and seminal research and conceptualizations that have deepened our understanding of strategy in public relations. Simultaneously, however, the dominance of these two assumptions in contemporary public relations strategy research and theorizing is problematic as they contribute to reproducing a narrow prescriptive understanding of strategy that takes much of the doing of strategy for granted. As a result, they limit researchers' possibility of opening up the "black box" of strategic decision-making in public relations (Frandsen & Johansen, 2015).

One promising alternative perspective that enables researchers to pay greater attention to the *doing* of strategy, or *strategizing*, as both a deliberate and non-deliberate activity is the emerging *strategy-as-practice* approach. This perspective has recently gained traction in public relations research (e.g., Aggerholm & Asmuß, 2016, Frandsen & Johansen, 2010, Frandsen & Johansen, 2015, Gulbrandsen & Just, 2016b, Gulbrandsen & Just, 2016a). However, public relations researchers still lack a theoretical framework for understanding and conceptualizing public relations strategizing.

To remedy this lack, this article draws upon strategy-as-practice, practice theory, and the existentialist notion of human modes of being and articulates a theoretical framework that describes four modes of strategizing in public relations: (1) *absorbed strategizing*, (2) *deliberate strategizing*, (3) *deliberative strategizing*, and (4) *abstract strategizing*. Then, it draws upon Mintzberg and Waters' (1985) five types of strategy and situates these modes of public relations strategizing in strategy formation and realization. The theoretical framework highlights the importance of understanding and approaching strategy as an ongoing deliberate *and* non-deliberate activity unobtrusively informed by the social practices people carry and participate in as they carry out their work. The article thereby challenges prevalent assumptions in contemporary public relations research in favor of an analytical lens, enabling researchers to be attentive to the doing of public relations strategy in strategic planning, decision-making, and everyday activities.

## Strategy and strategizing in public relations

For over four decades, seminal thinkers in public relations have described public relations as a strategic management activity (e.g., Coombs & Holladay, 2010, Grunig & Grunig, 2000, Grunig & Hunt, 1984, Grunig & Repper, 1992, Tam et al., 2022). In the broader research field of management, strategy has been regarded as a central concept for well over 60 years ever since seminal management thinkers such as Drucker (1955), Chandler (1962/1990, Sloan (1965), and Ansoff (1965/1987 placed it in the limelight in the 1950s and 1960s. Since then, management researchers have approached and shed light on strategy in numerous ways, which becomes evident in overviews such as Whittington's (2001) overview of four perspectives on strategy and Mintzberg et al.'s (2009) overview of ten different "strategy schools."

One of the most influential theories on strategy is Mintzberg and colleagues' conceptualization of strategy formation. They observed that most definitions of strategy at the time (the 1970s and 1980s) were prescriptive and depicted strategy formation in organizations as a *deliberate* conscious activity in which strategies are developed and then realized as intended (Mintzberg, 1978, Mintzberg & Waters,

1985). In contrast, in their research, Mintzberg and colleagues approached strategy as a “pattern in a stream of decisions” (Mintzberg, 1978, p. 935). This approach to strategy enabled them to be more attentive to the *emergent* features of strategy formation. Following the seminal studies of Mintzberg and colleagues, there is general agreement that strategy formation and realization, in short, are both deliberate *and* emergent.

### ***The prescriptive and emergent approach to strategy in public relations***

In their comprehensive reviews of how public relations researchers have approached strategy, Frandsen and Johansen (2010, 2015) show that the prescriptive and emergent approaches are also predominant in public relations research. Prescriptive public relations research often approaches strategy as an *object*, something the organization *has* or *should have* to be successful in its public relations activities, such as a sound strategy for how to communicate with relevant publics (Sriramesh, 2009, p. xxxiv), a message strategy (Hallahan, 2000, Werder & Holtzhausen, 2009), an image restoration strategy (Benoit, 1997), a crisis communication strategy (Coombs, 2021), or a public relations strategy in general (Coombs & Holladay, 2010). However, a closer examination of the extant literature reveals two implicit, taken-for-granted assumptions framing how strategy has mainly been understood and approached in public relations. Namely as (1) the result of a linear planning process consisting of distinct phases (i.e., analysis – planning–implementation – evaluation) and (2) a *deliberate* decision-making activity.

The understanding of strategy as the result of a rational linear process is due to the adoption of rationalist models from strategic management into public relations (Frandsen & Johansen, 2015, Sandhu, 2009, Wehmeier, 2006). This way of conceptualizing strategy has clear heuristic and pedagogical value, explaining its frequent use in textbooks on public relations strategy (e.g., Gregory, 2014, Smith, 2020). However, researchers have critiqued this understanding of strategy for reproducing the “myth of rationality” (Sandhu, 2009, Wehmeier, 2006), for promoting inflexibility and neglecting the importance of strategy adaption in dynamic contexts (Moss et al., 2000), and for preventing practitioners from identifying alternative solutions to the intended strategy (Christensen & Christensen, 2018). Nevertheless, despite the critique and apparent limitations, strategy as a linear process remains a popular way of conceptualizing and teaching public relations strategy.

The understanding of strategy as a *deliberate* decision-making activity is also prominent within the prescriptive public relations literature and is another heritage from rational models of strategic management (Christensen, 2022). For example, Botan’s (2006) influential conceptualization of strategy as decision-making at the organizational policy level (grand strategy) and the public relations campaign level (strategy) emphasizes deliberate decision-making. The prescriptive approach’s understanding of strategy as a deliberate, intentional activity further shows in its emphasis on *strategic thinking* as a critical knowledge of public relations professionals wanting to contribute to policy-level strategic decision-making (e.g., Grunig & Grunig, 2000, Grunig & Repper, 1992, Ni, 2006, Simcic Brønn, 2001, Steyn, 2007, 2009, Steyn & Niemann, 2010, 2014). The prescriptive approach’s emphasis on thinking in strategic activity creates an artificial distinction between thinking and doing (Andersson, 2020, Christensen & Christensen, 2018). This distinction is problematic given that if we are to develop a richer understanding of public relations strategy and open up the “black box,” greater attention must be given to the *doing* of strategy formation and realization as well as strategic decision-making in public relations.

The early output from the Excellence project significantly contributed to popularizing the prescriptive approach to strategy in public relations (e.g., Dozier et al., 1995, Grunig, 1992a). However, as noted by Frandsen and Johansen (2015), the later output shows that public relations thought leaders, such as Grunig and colleagues, acknowledge the complexity of the strategy concept. In the later output, the prescriptive approach to strategy dominant in earlier outputs is complemented with processual, postmodern, and sensemaking perspectives on strategy. These place greater emphasis on the actual process, managers’ identity work and subjectivity, and the socially constructed nature of the

“environment” (Grunig et al., 2002). This broader way of understanding strategy introduced by Grunig and colleagues has paved the way for alternative approaches to strategy, including approaches that problematize the status of the strategy discourse in public relations research and practice (e.g., Andersson, 2020, Holtzhausen, 2002a, Holtzhausen, 2002b).

For a long time, public relations researchers paid little attention to the emergent perspective on strategy. However, for over a decade, a growing number of researchers have begun to approach and theorize public relations strategy as an emergent phenomenon (see Charest et al., 2016, Christensen, 2022, Christensen & Christensen, 2018, Heath & Waymer, 2022, King, 2010, Krishna et al., 2020, Palenchar et al., 2017, Raupp & Hoffmann, 2012, Svensson, 2016, van Ruler, 2018, Winkler & Etter, 2018). Thus, although empirical research investigating emergent strategy is still scarce, the increasing awareness of and openness toward the emergent approach to strategy indicates that only a few public relations scholars writing about strategy would dismiss the idea that strategies also emerge. On the contrary, although their understanding of emergence might differ (Christensen, 2022), most public relations scholars would probably agree, although to a varying degree, that public relations strategies result from both deliberate and emergent processes. For example, while the crisis response strategies proposed by Coombs (2021) in his influential *Situational crisis communication theory* (SCCT) are clear examples of a prescriptive approach to strategy, Coombs is clear about the limitations of the prescriptive approach and even stresses that crisis management, to a large extent, should be understood as the art of emergent strategy.

### ***From strategy to strategizing in public relations***

Following the practice turn and the consequent emergence of the *strategy-as-practice* approach in strategic management research, a growing number of strategy researchers have resumed and expanded Mintzberg’s (1973, 1978) initial ambition to opening up the “black box” of strategy by investigating what actually goes on during strategy formation and realization (Golsorkhi et al., 2015). However, to avoid mere descriptive accounts of what people do (Nicolini, 2012), the *strategy-as-practice* approach also draws upon the rich vocabulary of practice theory to theorize the social activity of *strategizing* (Jarzabkowski et al., 2007), thereby deepening our understanding of strategy formation and realization.

Within public relations, researchers have started to take notice of the *strategy-as-practice* approach. For example, Frandsen and Johansen (2010, 2015) conclude that taking inspiration from the *strategy-as-practice* perspective can enable researchers to open up the “black box” of strategic decision-making in public relations. Similarly, Gulbrandsen and Just (2016b, 2016a) encourage researchers to draw from *strategy-as-practice* and embrace the notion of strategy as a verb, i.e., *strategizing*. Winkler and Etter (2018) propose a narrative framework for studying *strategizing*, which considers both *strategizing* and the product, the articulated strategy. Christensen (2022) also highlights the *strategy-as-practice* approach as a promising avenue for researchers aspiring to develop theory on public relations strategy emergence and *strategizing*. Specifically, Christensen points out three aspects of *strategizing*, practitioners, practices, and praxis (see also Jarzabkowski et al., 2007, Whittington, 2006), relevant for public relations researchers to consider.

The number of empirical studies drawing upon *strategy-as-practice* and studies *strategizing* is also growing within public relations. For example, Marchiori and Bulgacov (2012, 2015) approach strategy as a communicative practice and investigate *strategizing* in a technology park. Aggerholm and Asmuß (2016) show how managers, or strategic actors, use various discursive resources to legitimize strategic decisions during organizational change. Lastly, Gulbrandsen (2019) shows that public relations professionals consider themselves to purposively produce and use ambiguity in their *strategizing*, for example, to enable individuals to be creative in their realization of the articulated strategy and adapt to what the situation demands instead of having to adhere to a very clear and unambiguous strategy rigidly.



However, despite growing attention to strategizing, theories of public relations and strategy would benefit from additional theorizing. As a result, public relations researchers could acquire a broadened theoretical framework that enables an in-depth investigation of what actually goes on during public relations strategy formation and realization and strategic decision-making. Therefore, this article draws upon strategy-as-practice, practice theory, and the existentialist notion of human modes of being to articulate a theoretical framework that describes four modes of public relations strategizing and situates these in strategy formation and realization.

## Public relations, strategy, and strategizing: a practice approach

Public relations and strategy are in this article understood as *integrative social practices*. Within public relations, researchers have already drawn from influential practice theorists and praxeologists such as Bourdieu and Giddens (e.g., Edwards, 2006, Edwards, 2008, Edwards, 2009, Falkheimer, 2007). However, to develop the theoretical framework for understanding public relations strategizing, the article draws upon the practice theory of Schatzki (1996) and the ideas about human “modes of being” introduced by Heidegger (1926/2008). Practice theory is not a unified field (Schatzki et al., 2001). However, Schatzki argues that practice theorists share a belief that a wide range of phenomena, such as knowledge, meaning, human activity, power, and language, occur in and make up the *field of practices*, that is, the entirety of all human practices in the social world.

According to Nicolini (2012), there are primarily two reasons why a practice-based ontology is promising. First, it dissolves dualisms such as actor/system, social/material, body/mind, and theory/action. Second, given its foregrounding of activity, it offers a processual understanding of the world as an “ongoing routinized and recurrent accomplishment” (p.3), meaning that the social practices that enable and constrain action depend on the very same action for their continuation.

### Social practices

According to Schatzki (2005), practices are “open-ended spatial-temporal manifolds of actions” (p. 471). This highlights that practices such as strategizing are not mere routine behavior but “open” because the activities carried out by participants are never identical. Thus, practices continuously evolve and change over time as they are carried out.

Furthermore, in its most basic sense, a social practice is a “temporally unfolding and spatially dispersed nexus of doings and sayings” (Schatzki, 1996, p. 89). This basic definition highlights several vital aspects. First, the centrality of “temporally unfolding” highlights the centrality of activity and that “doings” and “sayings” constitute practice only when they are performed either by discursive or bodily action. Second, the definition highlights that language does not have an omnipotent status in practice theory but must be considered together with other bodily and material activities (Reckwitz, 2002). However, “sayings,” i.e., language and discourse, are still central constitutive elements given that they are central to the constitution of meaning, practices, identities, relationships, politics, connections, sign systems, and knowledge (Schatzki, 2017).

### Social practices as nexuses of dispersed and integrative practice

Schatzki (1996) distinguishes between two types of practices: *dispersed* and *integrative*. Dispersed practices are sets of doings and saying linked together through people’s understanding of performing the dispersed practice. They are dispersed in the sense that they appear in various social contexts. Examples of dispersed practices carried out in public relations are writing, presenting, negotiating, and budgeting.

Participation in dispersed practices requires non-propositional conceptual understanding that cannot be considered separately from the practice itself. Propositional understanding is the knowledge one acquires in a situation, such as when a public relations professional explains to a newly graduated junior colleague with a degree in public relations how the department works with planning. The junior

colleague would then acquire propositional knowledge of the department's specific way of planning, similar to the generic propositional knowledge of planning acquired during his education. However, a propositional conceptual understanding of a practice cannot fully replace the non-propositional conceptual understanding acquired when mastering a practice. The reason is that the intelligibility of a practice cannot be fully explained in words but is embedded in our bodily routines carried out when we, for example, are engaged in planning.

By integrative practices, Schatzki (1996) refers to more complex practices such as public relations, strategic management, human relations, and politics. Integrative practices are also collections of sayings and doings joined by participants' understanding of the dispersed practices and their practice-specific variations, the explicit rules of the practice, and the end of the practice, or what Heidegger (1926/2008 refers to as the "toward-which" that guides participants' actions. Necessary to point out, though, is that this end is not something the participants constantly have in mind. Instead, the end is embedded within the practice intelligibility and inscribed into objects integral to the practice. This intelligibility provides participants the possibility to do what makes sense to do, that is, enables practitioners to make sense of what activities are "right" and "wrong" (Schatzki, 1996). In the case of public relations, one example is strategic work that, in comparison to working merely technically, is considered the "right" way of working (Andersson, 2020). Of course, the public relations practitioner can do otherwise. However, when doing so, the practitioner thereby violates the normative order of the practice of public relations.

### ***Social practices and intelligibility: world and action intelligibility***

As evident from the above discussion of integrated practices, intelligibility is key to understanding practices and, thus, also to understanding public relations strategizing. Schatzki (1996) distinguishes between two forms of intelligibility: *world intelligibility* and *action intelligibility*. According to Schatzki, world intelligibility concerns *how* things make sense within the practice. Both individuals, objects, and events acquire meaning within practices. For example, suppose a company CEO or chairperson has a slip of the tongue, such as in the case of the infamous British Petroleum scandal in 2010 involving its chair, which caused public outrage against him and the company. How this event makes sense to a public relations professional is most likely very different from how it would make sense for an individual not carrying the public relations practice. The reason for this is that the public relations professional is socialized into and carries the practice of public relations and makes sense of the world through the world intelligibility provided by it.

Action intelligibility is what makes sense for people to *do* (i.e., what actions to perform), and what makes sense to do is signified by the practice in which one participates (Schatzki, 1996). However, it is important to stress that action intelligibility differs from rationality (Nicolini, 2012). Usually, several things make sense to do, but the nexus of dispersed and integrative practices signifies what is most suitable to do. Most of the time, though, we are not even considering what the most desirable thing to do is. Instead, through our upbringing, education, and previous work experience, we have been socialized into practices that present us with possible actions. While we routinely carry them out, at least to a certain extent, we can do otherwise. Frequently, we carry out practices without being conscious about them since our mastery of them enables us to carry them out without having to direct our awareness to what we do. This non-conscious or non-intentional element of carrying out practices is a central point from a practice philosophical approach. I will return to this later in the article when presenting the different modes of public relations strategizing.

Another central aspect of social practices is socialization since socialization through instructions and corrections are how individuals become part of practices and learn to make sense of the world and what to do in it (Nicolini, 2012). Since socialization involves corrections, sanctions, and peer pressure, practices have a strong normative side provided by the world and action intelligibility provided by the practice. However, since a situated activity is always guided by what makes sense to do in the situation, the normative purpose of the practice of public relations, which specifies what is "righteous" to do from the perspective of the practice, does not govern action, only influence the possibilities for action.

What, for example, makes sense for a public relations professional to do in a specific situation, such as a budget meeting with an accountant, depends on a range of situational factors, including the feelings and interconnected practices carried by the participants involved in the practice, as well as material affordances such as the financial resources available. Together with the practice of public relations, these situational factors provide and limit the range of possibilities the participants consider make sense to do.

### ***Outlining a practice theoretical understanding of public relations, public relations strategizing, and public relations practitioners***

As stated previously, this article draws upon Schatzki's (1996) understanding of integrative practices as complex practices "found in and constitutive of particular domains of social life" (p. 98) and understands public relations as an integrative social practice forming the context, or social *site* (Schatzki, 2002, Schatzki, 2005), in which public relations strategizing occurs.

Furthermore, I understand public relations as a broad practice comprising various activities and processes involving a variety of practitioners, which I will return to shortly. Already in 1992, Grunig (1992b) suggested that the concept of public relations describes a wider variety of communication activities than the narrower understanding of it as, for example, promotion, marketing, media relations, and other publicity-generating activities. Thirty years later, this width, for example, shows in Elgueta-Ruiz and Martínez-Ortiz (2022) review of paper topics published in *Public Relations Review* between 2000–2014. Elgueta-Ruiz and Martínez-Ortiz show that the concept of public relations nowadays denotes a wide variety of communication activities and processes, such as internal communication, crisis communication, social media, reputation management, corporate social responsibility, and political communication, to mention a few considered to have strategic significance to organizations.

Of course, these many variations of public relations have different understandings, rules, and ends. For that reason, it might be more relevant to speak of public relations *practices*. However, this article refers to *the* practice of public relations, an abstraction of all the different variations, as considering all variations of public relations in one article would be impossible. Future empirical investigations of public relations practices and strategizing should consider these possible variations and the variations in public relations strategizing to which they might give rise.

Moreover, depending on the researcher's perspective (e.g., critical sociocultural or functionalist<sup>3</sup>), the social practice of public relations can be approached either as a promotional industry shaping and being shaped by society (see Edwards, 2018) or as a broad form of strategic management practice comprising of "the overall planning, execution, and evaluation of an organization's communication with both internal and external publics – groups that affect the ability of an organization to meet its goals" (Grunig, 1992b, p. 4).

### ***Public relations strategizing***

In this article, public relations strategizing is understood as a type of strategizing occurring within the context of the practice of public relations. Strategizing is an integrative practice and activity that occurs across several management practices, such as accounting and human relations, and is tied originally to the integrative practice of strategic management. However, as strategic management has extended into public relations, the particularities of public relations contribute to slightly altering the understandings, rules, and ends of strategizing so that doing strategy in public relations becomes something slightly different, although similar, to strategizing in other management practices.

The particularity of public relations strategizing in relation to other forms of strategizing becomes even more apparent when one considers the reciprocal influence the practice of public relations and the activity of strategizing have on each other (cf. Schatzki, 2005). On the one hand, the identity of public relations, i.e., what the practice is, is constituted by the specific activities comprising it, such as strategizing. On the other, the specific activities comprising public relations are constituted by the

specific understandings, rules, and ends of the practice as they inform practitioners of what makes sense to do and say as they carry it out.

Drawing upon Jarzabkowski et al. (2021) notion of strategy as *consequentiality*, this article considers public relations strategizing to encompass both deliberate and non-deliberate public relations activities that, to varying degrees, are consequential to the organization. While some of these activities, for example, a deliberate decision by senior management resulting in an articulated strategy to prioritize and improve the company's internal communication, have more immediate and significant consequences for the company as a single decision, other non-deliberate public relations activities instead become consequential, and thus strategic, for the company over time as emerging patterns in streams of decisions (Mintzberg, 1978).

A similar argument is made by Zerfass et al. (2018), who, in their taxonomy of strategic issues, distinguish between insignificant (non-strategic) and significant (strategic) issues. Zerfass et al. (2018) propose that only *significant* operational and tactical issues (e.g., decision-making patterns over time), that is, issues that are consequential to the organization over time and that might or might not be identified by senior management, should be considered strategic issues. I agree with Zerfass et al. (2018) that it is crucial to distinguish between insignificant (non-strategic) and significant (strategic) issues, as not everything should be understood as public relations strategizing. However, it is difficult to draw the line between non-consequential and consequential activities, not the least, since managerial activities occur under complex, uncertain, ambiguous, and perilous conditions (Nothhaft et al., 2018).

Therefore, instead of drawing this distinction a priori, it might be more fruitful to leave it up to researchers investigating public relations strategizing to identify this distinction a posteriori. For example, it might be difficult for the researcher to a priori determine whether the back-office small talk between colleagues in a customer office is an example of non-significant, non-consequential coping, and thus not strategizing, or if the researcher's immersion in the everyday activities of the staff members reveals that the back-office small talk between colleagues play a significant role in the staff members' ability to handle and cope with their front-office interactions with customers, and thus should be understood as strategizing.

A broad understanding of strategizing that considers everyday operational and tactical activities enables the researchers to go beyond apparent activities of strategizing in which practitioners realize articulated strategy and identify what everyday activities should be considered consequential and account for why and how (Jarzabkowski et al., 2021). Thus, a broad understanding of strategizing can open up the "black box" of strategic decision-making in public relations (Frandsen & Johansen, 2015). Rather than thinking of strategizing as a dichotomy (i.e., strategizing  $\Leftrightarrow$  non-strategizing), it might thus be more relevant to speak of *degrees of strategizing* in the sense that activities can have a varying degree of consequentiality. Additionally, what can be considered consequential public relations activities might vary depending on contextual factors such as culture, region, industry sector, and organization, among other factors.

### **Public relations practitioners**

The term "practitioner" is in this article used to denote a more extensive array of public relations practitioners than public relations professionals. Zerfass et al. (2018) point out that communication departments, professionals, and agencies usually carry out or manage public relations. However, Zerfass and colleagues also point out that other actors participate and engage in public relations activities. Practice theorists often refer to those who participate in a practice and thus carry it out as *practitioners* (Hui et al., 2017). Public relations professionals are central practitioners in public relations practices and activities as they are the primary carriers of the specific understandings, rules, and ends that constitute the practice. However, several other actors, such as managers, employees, and external publics, also participate in different ways. For example, previous research in public relations has shown that managers play a significant role in public relations activities such as internal

communication (e.g., Men, 2014, Men & Stacks, 2014) and that employees have an important informal role as public relations practitioners given their interactions with publics outside the organization (e.g., Kang & Sung, 2017, Kim & Rhee, 2011). Studying public relations strategizing thus necessitates that the researcher also acknowledges and pays attention to the strategizing of other participants.

How skillfully different practitioners carry out and thus participate in the practice of public relations depends on how well the practitioner has learned and acquired the understandings, rules, and ends that provide the practitioner with certain dispositions and habits. Alkemeyer and Buschmann (2017) understand peoples' learning process as they participate in practices as a form of transformation, what Alkemeyer and Buschmann conceptualize as *subjectivization*, in which they develop into, more or less, skillful practice participants. For example, just as the skills of participants participating in cooking practices vary depending on whether they are trained professional chefs or advanced or beginner laypersons interested in cooking, the skillful participation in public relations practices also varies depending on the subjectivization of the practitioner. For example, a public relations professional with a university degree in public relations and 20 years of work experience in internal communication is most likely a more skillful practitioner than a manager whose experience in internal communication is limited to the dissemination of information at workplace meetings and via mail, or a newly recruited employee with no training or experience from internal communication.

Naturally, nonprofessional participants such as managers and employees might excel in certain dispersed practices, such as writing or storytelling, that enable them to participate in public relations practices, such as curating the company's social media accounts, more skillfully than their colleagues. However, complete proficiency and *skillful*, rather than mere, participation in the practice of public relations and the cultivation of practice-specific habits and dispositions necessitates extensive participation and, thus, exposure to the practice's specific understandings, rules, and ends.

### ***Strategizing beyond deliberate strategy: the significance of non-deliberate coping***

As stated in the review of how previous research has approached strategy, the understanding of strategy as a *deliberate* decision-making activity is predominant in public relations. The predominance, for example, shows in the extensive focus on how public relations can contribute to strategy formation at the top management level and how they can develop and implement campaign strategies. Moreover, this focus on deliberate strategy entails that strategizing is understood as an intentional activity in which public relations professionals and other practitioners form mental states (e.g., beliefs, desires, intentions) that cause them to engage in an activity they believe will enable them to accomplish what they desire. For example, a senior public relations professional notices a growing dissatisfaction among customers on social media and believes the issue is so severe that it must be considered a strategic issue for the company management. The public relations professional believes that the company is too product-focused and not enough customer-focused and intends to change this by discussing the issue with top management. In this case, intentionality is critical to understanding strategizing. However, assuming that strategizing always supposes intentionality and deliberate activity is contra-productive to a practice-based approach to understanding strategic activity in public relations. It does not consider organizational members' everyday public relations activities beyond deliberate strategy formation and realization.

To develop an account of different modes of strategizing in public relations, taking the everyday activities of all organizational members into consideration, I draw inspiration from Heidegger's existentialist notions on the different human modes of being. Heidegger's thoughts have, to some extent, informed the strategy-as-practice perspective within strategic management (e.g., Chia & Holt, 2006, Chia & MacKay, 2007, Chia & Rasche, 2010, Tsoukas, 2010) but has not informed theorizing on strategy and strategizing in public relations.

Heidegger understands human's primary mode of being as *existence* (Dreyfus, 1991). As we exist, we always relate to other beings (Heidegger, 1927/1988). Influential cognitivist perspectives propose that humans always relate to things from a first-person perspective by thinking about

objects. However, Heidegger suggests that we, in everyday activities, are often involved with things and deal with them rather than thinking about them as objects with properties (Dreyfus, 1991). According to Heidegger, this non-deliberative coping in which we are involved with and deal with things should be understood as the more basic mode of being during everyday activities. During our non-deliberative coping, we do not think about the properties of things. Instead, they are just *available* to us as “something-in-order-to,” and we use them without thinking about them (Dreyfus, 1991). For example, when a public relations professional sits in the office to reply to e-mails, the manager does not think about the properties of the computer or the mail client. They are available to the professional as “something-in-order-to.” However, if the computer does not start or the mail client malfunctions, the professional switches to a deliberate mode of being.

The difference in these two modes of being or existing makes possible an account of different modes of strategizing in public relations that consider the everyday activities of all organizational members. Deliberate activity is still central to understanding strategizing in public relations. However, strategizing in mundane everyday public relations activities necessitates acknowledging Heidegger’s point that people, for the most part, are engaged in non-deliberative coping. This coping is made possible by the background of social practices people carry and carry out rather than through deliberate activity.

Lastly, it is important to stress that this non-deliberate activity, although not deliberate, should not be mistaken as mindless mechanical activity. Instead, as stressed by Dreyfus (1991), a person engaged in non-deliberate activities is aware of the situation, can adapt and cope with the situation in a variety of ways, is directed toward a purpose, reacts if something goes wrong and then switch from a non-deliberate to a deliberate mode. Dreyfus has received critique for depicting experts as automata when, in turn, other scholars argue that what often distinguishes expert practitioners from non-experts is the fact that experts always strive to improve in what they do and, because of this, are very mindful of what they are doing while they carry out a significant activity within their area of expertise (e.g., Molander, 2015, Montero, 2013). For example, while writing a press release might involve extensive non-deliberate coping for an expert public relations consultant on one occasion in the sense that the consultant does much of the writing by routine and habit, a press release might on another occasion be one the most significant activities for the consultant’s client, demanding that the expert consultant is in a deliberate mode for most of the time while writing to think through the formulations carefully.

### **Modes of strategizing in public relations: a theoretical framework**

This section articulates a theoretical framework that describes four modes of strategizing in public relations: (1) *absorbed strategizing*, (2) *deliberate strategizing*, (3) *deliberative strategizing*, and (4) *abstract strategizing*. The first three are conceptualized as immersed modes of strategizing in everyday activities, while the fourth is conceptualized as a detached mode of strategizing in strategic planning activities. The fourth, abstract strategizing, is what traditionally is understood as strategizing in public relations, while the modes of strategizing labeled absorbed strategizing, deliberate strategizing, and deliberative strategizing, to a varying degree, are situated in the everyday activities of practitioners, such as public relations professionals, managers, employees.

While the four modes concern an *individual’s* mode of being while strategizing, strategizing is a social practice and activity often carried out collectively involving various participants. Furthermore, Schatzki (2005) stresses that “practices are nonindividualist phenomena” (p. 480) as a practice is an organization of understandings, rules, and ends that make people do and say things in similar ways, not a collection of individual understanding, rules and ends that together make up the practice. While Schatzki points out that individuals carry out practices in slightly different ways because of, for example, differences in training and experience, it is the organization of the practice, its understandings, rules, and ends that enable and constrain practitioners’ possibilities for action. All four modes of strategizing occur within the social site of public relations and strategy and innumerable

other practices within the nexus of practices making up organizational and social life (c.f. Hui et al., 2017).

Therefore, it is important to stress that practitioners' mental states in deliberate modes of strategizing should be understood as what Schatzki (2005) refers to as a "normativized array of mental states" (p. 481), that is, mental states significantly influenced by the understandings, rules, and ends of the practice of public relations and strategy. Based on insights from previous research (e.g., Christensen, 2022, Gulbrandsen, 2019), it is reasonable to assume that the detached mode of abstract strategizing in, for example, planning activities or senior management group meetings is more informed by the understandings, rules, and ends of strategic management, while the three immersed modes of absorbed, deliberate, and deliberative strategizing in everyday public relations activities are more informed by the understandings, rules, and ends of public relations. This assumption, however, demands to be further investigated.

### **Absorbed strategizing**

Absorbed strategizing is the primary mode of strategizing when practitioners such as public relations professionals, managers, and employees carry out everyday activities (e.g., writing social media content, talking to the press, or helping a customer) and thereby, directly or indirectly, realize articulated strategy or engage in activities that form an (emergent) pattern of decisions that over time become consequential to the organization. Practitioners absorbed in their activities do not think about what they do or should do; this mode of strategizing is characterized by routine and habitual doings and saying. Instead, practitioners experience the activity as what Dreyfus (1993) describes as "a steady flow of skillful activity in response to one's sense of the environment" (p. 24).

The degree of absorption can vary from complete to almost no. During complete absorption, practitioners' experience a state of "flow" in which there is full convergence between practitioners' doings and what the situation dictates, i.e., what "shows up" to practitioners as they get involved in and react to a situation (Dreyfus, 1993). Conversely, in situations with almost no absorption, there is much less convergence between practitioners' doings and what the situation dictates. These situations frequently result in practitioners adjusting what they are doing without switching to a deliberate mode of strategizing so that the activity converges with what the situation dictates.

This highlights that absorbed strategizing, while non-deliberate, should not be understood as mere mindless repetition. Rather than prior intentions and intentions in action (i.e., the experience of acting) (Dreyfus, 1993, Searle, 1983), the social practices of public relations and strategy signify what makes sense for practitioners to do when they are absorbed in everyday activities. Thus, how practitioners respond to what the situation dictates depends on the nexus of dispersed and integrated practices practitioners have been socialized into through previous work experiences and formal education. This nexus of dispersed and integrated practices provides practitioners with a grid of intelligibility that unobtrusively presents possibilities of action, i.e., bodily saying and doings (Schatzki, 1996). These possibilities of action enable practitioners to routinely carry out the activities without having to think about what they are doing while doing it or stop and think about the activity.

During this absorbed mode of strategizing, both things practitioners use, and their selves are "transparent" to them (Dreyfus, 1991), meaning that practitioners are not aware of the things they use, nor themselves. Instead, things become available to them as "something-in-order-to" (Heidegger, 1926/2008, p. 97), a "something" signified through the practice carried out by them. Consider, for example, when a public relations professional needs to respond to a follower's comment on the company's social media account in which the follower (and customer) shows frustration with the company's slow delivery time. The public relations professional quickly writes a response in which the professional skillfully balances the tone of voice so that the response communicates understanding without admitting company guilt. Given the professional's vast experience with similar issues and because of the professional's skillful proficiency in the public relations practice, the practitioner writes this response in a state of flow without having to think about the wording.

This example highlights the relevance of experience and proficiency in the social practice practitioners carry out. A more junior public relations professional without much previous experience might think carefully about the wording and thus switch to a deliberate mode of strategizing. The example highlights that experience and to what degree practitioners have skillfully mastered a practice influence to what extent they dwell in the absorbed, non-deliberate mode of strategizing.

The relationship between absorbed strategizing and realizing an articulated intended strategy compared to an emergent strategy must also be clarified. The relationship between absorbed strategizing and the realization of an articulated intended strategy is relatively apparent since absorbed strategizing is one mode of strategizing when realizing an intended strategy. However, the relationship between absorbed strategizing and emergent strategy is less obvious. The relationship becomes more apparent when considering public relations and strategy background practices and practitioners' familiarity with them. These practices provide certain "toward-which", long-range ends (Dreyfus, 1993) that unobtrusively inform practitioners what makes sense to do in the situations they encounter in their work, enabling them to adjust to situations as they carry out these activities.

Usually, the actual intended articulated strategy is not something practitioners have in mind when strategizing. Thus, immersed strategizing in everyday activities should not be understood as necessarily informed by the articulated strategy. However, the background practices of public relations and strategy influence all modes of strategizing (from absorbed to abstract) to some extent. Practitioners learn the social practices of public relations and strategy through socialization to the extent that many activities are carried out routinely and habitually, influencing what practitioners do in everyday activities, either by themselves or with others. Thereby, the practice enables the realization of deliberate and emergent strategies despite practitioners not having the intended articulated strategy in mind when in the absorbed mode of strategizing (or any other immersed mode).

Furthermore, as pointed out above, absorbed strategizing is a dynamic activity involving practitioners' constant effort to converge its activity with what the situation dictates. When practitioners experience too much divergence between their doings and what the situation dictates, they experience this as a temporary or total breakdown that practitioners might understand as an emergent issue that needs to be addressed. In turn, this breakdown generates anxiety. Since practitioners do not experience this anxiety as desirable, it ensures that they switch to a deliberate mode of strategizing as soon as this divergence becomes intolerable.

In its pure ideal form, absorbed strategizing reveals itself as a pure, non-deliberate mode of strategizing. In this non-deliberate mode, practitioners (e.g., public relations professionals, managers, and employees) carry out everyday activities that, when aggregated, are consequential for something, be it a formal organization, a network, or some other type of constellation.

### ***Deliberate strategizing***

Although practitioners spend a significant amount of their time residing, or "dwelling," in the absorbed mode of strategizing and acting routinely and habitually, they rarely find themselves in a constant state of flow in which they are fully immersed in what they are doing without thinking about the things around them or their compartment. On the contrary, practitioners frequently deal with disturbances, or temporary breakdowns, that emerge during a workday, such as missing information about a product that prevents the public relations professional from finishing the press release or a lack of experience of how to best inform employees about an unavoidable downsizing that makes the CEO postponing the unavoidable information dissemination and subsequent dialogue. Disturbances make practitioners switch from an absorbed mode of strategizing to a deliberate mode. This is the second mode of strategizing and the mode in which strategizing becomes a deliberative activity.

This mode of strategizing is deliberate in that things, objects, and people are no longer available as "something-in-order-to" but have become unavailable, and "force" practitioners to switch to a deliberate mode of strategizing in which they pay attention to what they are doing. In the example



with the missing information preventing the public relations professional from writing the press release, the product and possible people, which previously were transparent, are now experienced as unavailable. Now, the professional is conscious of the situation and begins to deliberate what the situation dictates and how it can be resolved.

During this mode of strategizing, practitioners' (practice constituted) mind becomes directed toward something, for example, a colleague that the public relations professional believes has the information needed to complete the press release. However, this directedness should still be understood as a part of the situated activity. The deliberate mode of strategizing thus always occurs in everyday activities as a response to temporary breakdowns or emerging issues during those activities or when an activity is deemed non-routine and so consequential that it demands that practitioners think about what they are doing while doing it.

Accordingly, when the situation has been resolved, for example, when the professional has gotten hold of the missing information needed to finish the press release, the professional potentially switches back to an absorbed mode of habitual and routine strategizing. However, if the professional is working on a crucial formulation that "demands" deliberate attention until it has been thought out, the professional most likely will remain in the deliberate mode for a while longer.

### ***Deliberative strategizing***

At times, however, the breakdown is more severe. For example, a public relations campaign might have exceeded the budget, or a CEO might have written an internal memo to inform about a coming operational change that sparked internal outrage among employees because several important issues were not addressed. More than merely paying attention to the activity and what is unavailable is required in these situations. These situations "force" practitioners to switch to a deliberative mode of engagement and stop their activity altogether.

In this deliberative mode, in contrast to the deliberate strategizing mode, practitioners not only begin to consider things that can resolve the temporary breakdown but also begin to consciously reflect upon past and future activity and the intended strategy they are supposed to realize. For example, an unexpected problem with a digital ad campaign resulting in the campaign going over budget forces the practitioners to stop and reflect on how to resolve the situation to realize the intended strategy.

In contrast to deliberate strategizing, the deliberative mode involves practitioners' retrospectively trying to make sense of the breakdown together with others. As the term *deliberative* indicates, the deliberative mode of strategizing is inherently a communicative mode of strategizing. This distinguishes the deliberative mode of strategizing from the absorbed and deliberate modes, which are also social in that practitioners *relate to* others in their activities and carry out *social* practices but do not necessarily involve practitioners saying things to each other.

It is in this mode of strategizing, when practitioners take a step back and engage in reflection, that they become self-conscious and, as pointed out by Chia and Holt (2006), begin to "intentionally assign identities, meanings, functions, and causes both to him/herself and to phenomena around" (p. 642). During this mode of strategizing, the practitioner can zoom out from the immediate things at hand and instead envisage possible future states to decide on the most suitable course of action.

During the deliberative mode of strategizing, practitioners often, though not necessarily, consider the articulated strategy as they retrospectively try to make sense of the situation. However, unlike the detached, abstract mode of strategizing, the articulated strategy is only referred to, not deliberately developed or adjusted. However, the deliberating practitioners might, for example, decide to deviate from the articulated strategy or non-deliberatively do so later as they carry out their activities. While practitioners detach from the situated activity in the deliberative mode of strategizing in the sense that they pause what they are doing to reflect retrospectively, it still is a mode immersed in the mundane everyday activities in which practitioners realize deliberate and emergent strategy. It should be understood as an immersed mode of strategizing since the everyday activities and how to resolve

the temporary breakdown obstructing them are what the reflection in the deliberative mode of engagement is about.

At the start of the deliberation, the breakdown is still a vague and unnamed event to the deliberating practitioners. However, during retrospective sense-making, the event, which might be understood as a single consequential event or a consequential pattern of events, is made into a more concrete “object” with properties. The event thus becomes what Dreyfus (1991), drawing upon Heidegger, terms “occurrent.” That things become “occurrent” means that they appear as things with properties that can be reflected upon individually or in a group. Ultimately, the “object” under deliberation *might* be understood as such a consequential issue that it should inform the articulated intended strategy. However, as pointed out by previous research (e.g., Christensen, 2022, Gulbrandsen, 2019), emergent issues informing intended articulated strategy are far from always the case, whether or not practitioners consider the issue consequential to the organization.

### **Abstract strategizing**

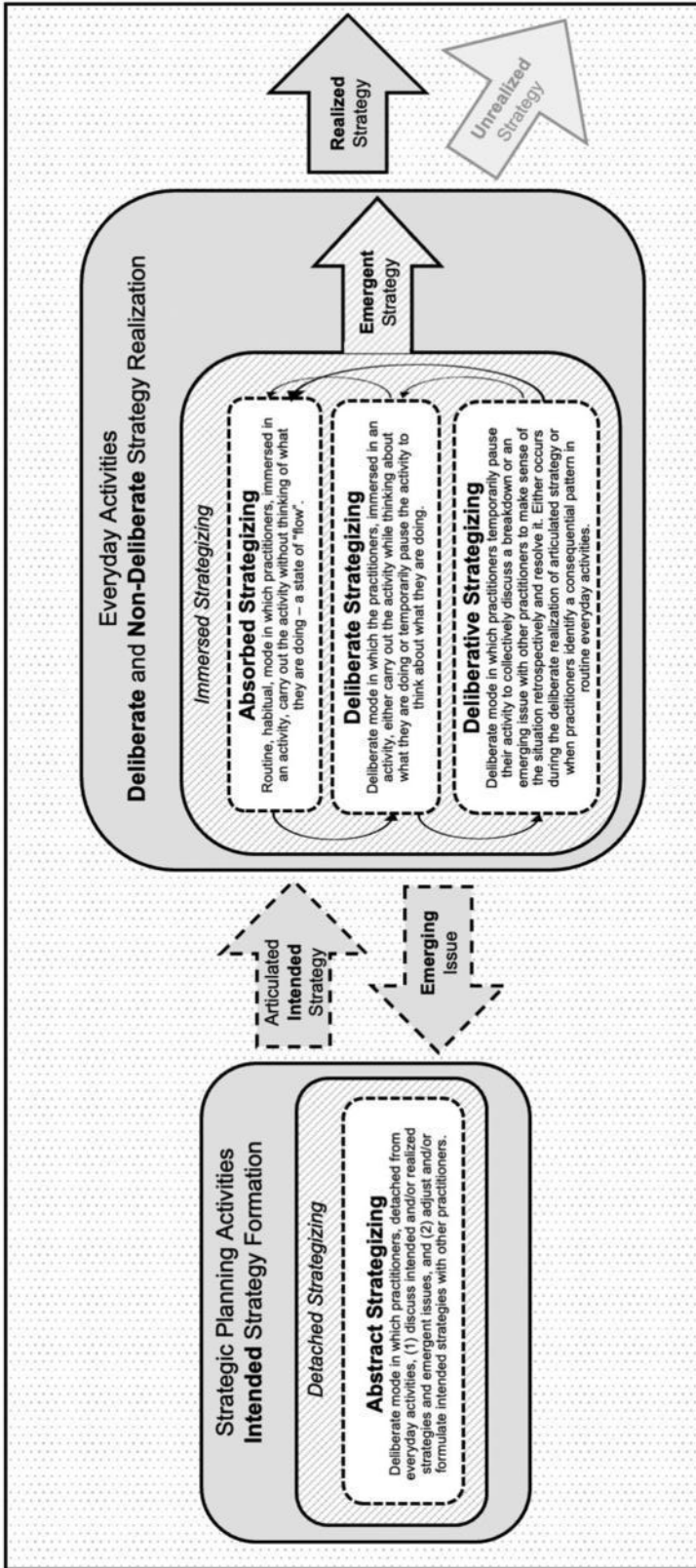
This mode of strategizing is the mode that traditionally has been theorized in public relations. It is perhaps best captured in Botan’s (2006) grand-level and strategy-level decision-making. Typical examples are strategy development and adjustment instances, including top management decision-making episodes about various issues of which it is important to consider the public relations dimension, deemed consequential to the organization (i.e., grand-level strategy), public relations strategy development or adjustment, and public relations *campaign* strategy development or adjustment. Since public relations and communication can play a role in all strategy formation and realization (Zerfass et al., 2018), abstract public relations strategizing is, thus, not limited to public relations strategy-level but also to what Botan refers to as grand-level strategy. Thus, such issues can be everything from a crisis calling for instant action from the senior management board to long-term issues envisaged by the senior management board, potentially affecting the organization, such as slow but steady changes in consumer preferences.

During this mode of strategizing, things are no longer available as “things-in-order-to” practitioners deal with as they carry out their everyday activities. Just as when practitioners engage in deliberative strategizing, things become “occurrent” to practitioners during abstract strategizing. While abstract strategizing still takes place with everyday activities as a background informing this mode of strategizing, its distinctive characteristic, and what distinguishes it from deliberative strategizing, is that it revolves around taking a step back from everyday activities to reflect upon them in order to, for example, discuss, adjust, or formulate the articulated intended strategy which might or might not inform strategy realization during everyday activities. It is important to note, however, that while abstract strategizing concerns strategic planning and is detached from everyday operational activities in which the immersed modes of strategizing occur, it is still very much guided by the social practices carried by the involved practitioners since those practices offer possibilities for action.

Abstract strategizing is distinct from pure contemplation in that it involves reflecting upon the activities carried out “for-the-sake-of-which” (i.e., ends) of the social practices carried out, be it the practice of business, the practice of public relations, or the practice of corporate social responsibility, activism, or philanthropy. These ends in the mode of strategizing described as abstract strategizing are partly the desires and beliefs of the individuals involved. However, the nexus of practices (e.g., sociocultural, professional, and organizational) practitioners are socialized into and carry out always informs action, even during the abstract strategizing mode when practitioners’ desires, beliefs, and emotions play an active part in decision-making.

### **Situating public relations strategizing in strategic planning and everyday activities**

Figure 1 exemplifies how the four modes of strategizing relate to strategy formation and realization and the different types of strategy suggested by Mintzberg and Waters (1985). The figure




 = Nexus of shared dispersed and integrated practices making up the practice of strategy in the practice of public relations

Figure 1. Public Relations Strategizing in Strategic Planning and Everyday Activities (Adapted from Mintzberg and Waters (1985)).

includes the nexus of shared dispersed and integrated practices making up the background practice of public relations and public relations strategizing that unobtrusively informs practitioners' strategizing. Although ideal strategy formation and realization can occur, the figure does not represent a linear deliberate strategy formation and realization process. The arrows between the strategic planning activities and the everyday activities that represent "articulated intended strategy" resulting from the strategic planning process and an "emerging issue" within everyday activities have dashed lines to highlight that articulated strategies do not necessarily inform everyday strategizing and that emerging issues do not necessarily inform strategic planning.

Furthermore, the reason that the "emergent strategy" arrow emerges out of immersed strategizing is to represent that as practitioners strategize in everyday activities, patterns of action and decision-making might emerge that are not informed by the articulated intended strategy and might not necessarily inform strategic planning, but are consequential to the organization, nonetheless. Some of these patterns might even emerge from practitioners' absorbed mode of strategizing as they habitually and routinely carry out their activities. In this case, the emergent pattern of actions and decision-making, or doing and sayings to use a practice vocabulary, is an example of a non-deliberate emergent strategy and non-deliberate strategizing that is consequential to the organization – even though no one, at least yet, is recognizing it as such.

Additionally, the figure is a visual *exemplification* of how the four modes of strategizing can be understood in relation to strategy formation and realization without claiming that what is visualized is always the case. For example, some phases of the formulation of an articulated strategy, including phases during the research, writing, and dissemination of the articulated strategy in the public relations department and beyond, might be characterized by absorbed, deliberate, and deliberative strategizing since some of these phases can be understood as part of the everyday activities of public relations professionals. Thus, not all activities during strategic planning, for example, research, should necessarily be understood as abstract strategizing. The figure is intended to highlight that abstract strategizing only occurs during strategic planning, even though some activities during strategic planning might be better understood as immersed strategizing.

It should be noted that the detached mode of strategizing (i.e., abstract strategizing) refers to both abstract strategizing (e.g., discussions and decision-making) taking place on the organizational policy level (grand strategy) and the campaign level (strategy) since (1) public relations can contribute to a broader range of managerial issues and since (2) the practice of public relations is carried out by a broader range of practitioners than public relations professionals, such as managers and employees. For example, during a meeting in which the senior management group in a construction company discusses an emerging issue in one of the company's key markets deemed consequential to the organization, the senior public relations professional present at the meeting immediately identifies at least four publics that the organization must engage in imminent dialogue with to start handling and mitigate the crisis as soon as possible.

## Conclusion

Given that public relations strategy is considered a central concept in public relations research and practice, this article has articulated an additional theoretical framework describing four modes of strategizing, i.e., the doing of strategy, in public relations: (1) absorbed strategizing, (2) deliberate strategizing, (3) deliberative strategizing and (4) abstract strategizing, and situated the modes of strategizing in strategy formation and realization. More specifically, the framework considers what traditionally has been considered strategizing in public relations (e.g., policy- and campaign-level decisions) and the everyday activities of all actors consequential to the organization (Jarzabkowski et al., 2021).

The main contribution of the suggested framework is that it provides a lens that enables researchers to give greater attention to how strategy emerges in everyday activities while offering a nuanced account of different forms of strategizing in public relations. The article thereby contributes to the

emerging body of literature on public relations strategizing aiming to shed light on the “black box” of public relations strategy (e.g., Aggerholm & Asmuß, 2016, Christensen, 2022, Frandsen & Johansen, 2015, Gulbrandsen, 2019).

Similar to other scholars (e.g., Grunig, 1992b, Zeffass et al., 2018), I understand public relations broadly. The framework is thus intended to be relevant and applicable to all the activities that fall under this broader understanding of public relations, such as financial communication, marketing communication, corporate communication, internal communication, and counseling to senior management decision-making. However, the articulated framework is an abstraction, and researchers drawing from it should be attentive to the particularities of each activity, as the slight variations in different public relations practices mean that public relations strategizing most likely will vary across them. The articulated framework offers public relations researchers investigating strategizing in public relations a theoretical lens. However, to remedy the lack of knowledge of strategizing in public relations and open up the “black box” of strategic decision-making, researchers must develop rich accounts of public relations strategizing by drawing from the articulated framework when investigating strategizing in different contexts.

Furthermore, as Gulbrandsen (2019) points out, organizational members often strategize without consulting or adhering to the articulated strategy. This means that searching for the apparent realization of an articulated strategy will most likely lead the researcher astray, as the complexity of everyday activities necessitates practitioners responding to unexpected situations in creative ways. As Christensen (2022) points out, the articulated strategy and practitioners handling of emergent issues can even coexist without the two ever informing each other. Thus, researchers drawing from the framework to investigate strategizing should be heedful of these complexities of everyday public relations strategizing and avoid taking-for-granted and thus reproduce traditional notions of strategy as a linear planning process and strategizing as the formation of articulated strategy that is then deliberately realized. The articulated framework suggested in this article should be understood as a lens offering public relations researchers a nuanced account of different forms of strategizing in public relations that enables researchers to provide further attention to how strategy emerges in everyday activities, not as an attempt to provide an exhaustive theory of strategizing in public relations.

While this article suggests that strategizing begins already in everyday activities not traditionally considered strategic work in public relations, extending a concept’s meaning in such a way naturally has its risks. As pointed out already by Frege (1884) and more recently by Alvesson and Blom (2022), doing so increases the likelihood that the concept becomes “empty”. It is essential to stress that the suggested framework does not propose that all activities in everyday activities should be understood as strategizing, not even that all detached planning should be understood as strategizing. Strategizing during mundane everyday activities is complex and might be difficult for researchers to grasp without immersion in an organization over an extended period. Therefore, ethnographic fieldwork and other observation techniques are particularly suited for researchers aiming to use the full potential of the suggested theoretical framework. Lastly, it is important to stress that developing an account of absorbed strategizing should not be equated with accounts merely describing what people do. While observing peoples’ mundane activities is necessary, developing an account of strategizing is a theory-laden endeavor that demands that the researcher zooms out from the activities and views them through a theoretical lens, such as the practice-theoretical lens which enables researchers to be attentive to social practices.

Lastly, these four strategizing modes might be challenging to isolate and identify in practice. This article accentuates their differences. In the messy world of everyday public relations activities, researchers must immerse themselves in the field over an extended period to identify what should count as strategizing. However, the framework presented here is supposed to guide researchers investigating public relations strategizing.

## Future research

Finally, I will conclude this article by identifying some directions for future research.

Empirical studies may investigate strategizing in everyday activities to deepen our understanding of public relations strategizing in strategic planning and everyday public relations activities. Here, longitudinal studies observing actors during strategic planning and everyday activities could increase our understanding of public relations strategizing as a collective effort by deepening our understanding of how different strategic actors interact, collaborate with, and delegate to other actors. Such studies might also attempt to deepen our understanding of how the four modes of strategizing articulated in this article “play out” in different empirical settings in which different practitioners strategize alone and with others.

In-depth ethnographic and netnographic work could also investigate how practitioners relate to and use different nonhuman objects, such as strategy tools and other technology, such as communication platforms (e.g., Slack, Microsoft Teams). The use of strategy tools has already attracted attention within the broader area of management studies and strategy-as-practice research (e.g., Jarzabkowski & Kaplan, 2015, Spee & Jarzabkowski, 2009). While public relations research has contributed useful strategy tools to practice, studying how these and more traditional tools, such as the classic SWOT analysis, are used and how they enable and constrain strategizing would deepen our understanding of strategizing in public relations.

Empirical research could also investigate how public relations strategizing unfolds in different contexts. Different contextual circumstances, such as organizational and national sociocultural circumstances, sector, industry, type of organizational phenomena (e.g., formal organization, network, collective, interest group), practitioners’ education and experience, and type of public relations activity, will most likely influence strategizing. A wide variety of in-depth accounts of strategizing in different contexts is necessary to produce a more profound understanding of public relations strategizing. Lastly, studying strategizing in unconventional empirical settings beyond the traditional organizational setting, such as social media and online forums, can offer novel understandings of strategizing in public relations.

## Notes

1. When searching for research articles containing the keyword “strategy” in either the title, abstract, or keywords in *PRR*, and title in *JoPRR* since *JoPRR* did not have the option to include keywords in the search. The search was conducted in September 2023.
2. For the sake of simplicity, I use public relations interchangeably with “communication management,” “corporate communication,” and “strategic communication,” and variations of public relations practices, such as “crisis communication,” “risk communication,” and “health communication”
3. The term “functionalist” is often used to describe research that departs from an objectivist, realist, and positivist standpoint (c.f. Burrell & Morgan, 1979). However, for example, Grunig (2006), whose research is often labeled functionalist, rejects positivist ideas that “theories are ‘true’ because they reflect an underlying order in the universe” (pp. 151–152). Thus, the term functionalist, as used in this article, refers to public relations research that does not necessarily ascribe to objectivism, realism, or positivism but tends to focus on the strategic management of public relations and shares the pragmatic ambition to develop knowledge that can be of practical use to organizations of various types rather than, for example, sociocultural approaches that tend to focus more on investigating the role of public relations in society.

## Disclosure statement

No potential conflict of interest was reported by the author(s).

## Funding

This research received no specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

## ORCID

Rickard Andersson  <http://orcid.org/0000-0002-4140-8091>

## References

- Aggerholm, H. K., & Asmuß, B. (2016). A practice perspective on strategic communication: The discursive legitimization of managerial decisions. *Journal of Communication Management*, 20(3), 195–214. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2015-0052>
- Alkemeyer, T., & Buschmann, N. (2017). Learning in and across practices. In A. Hui, T. Schatzki, & E. Shove (Eds.), *The nexus of practices* (pp. 1–7). Routledge.
- Alvesson, M., & Blom, M. (2022). The hegemonic ambiguity of big concepts in organization studies. *Human Relations*, 75(1), 58–86. <https://doi.org/10.1177/0018726720986847>
- Andersson, R. (2020). Being a ‘strategist’: Communication practitioners, strategic work, and power effects of the strategy discourse. *Public Relations Inquiry*, 9(3), 257–276. <https://doi.org/10.1177/2046147X20920819>
- Ansoff, I. H. (1965/1987). *Corporate strategy*. Penguin Books.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177–186. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)
- Botan, C. H. (2006). Grand strategy, strategy, and tactics in public relations. In C. H. Botan & V. Hazelton (Eds.), *Public relations theory II* (pp. 223–248). Erlbaum.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Heinemann.
- Chandler, A. D. (1962/1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. The MIT Press.
- Charest, F., Bouffard, J., & Zajmovic, E. (2016). Public relations and social media: Deliberate or creative strategic planning. *Public Relations Review*, 42(4), 530–538. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.03.008>
- Chia, R., & Holt, R. (2006). Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective. *Organization Studies*, 27(5), 635–655. <https://doi.org/10.1177/0170840606064102>
- Chia, R., & MacKay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60(1), 217–242. <https://doi.org/10.1177/0018726707075291>
- Chia, R., & Rasche, A. (2010). Epistemological alternatives for researching strategy as practice: Building and dwelling worldviews. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (pp. 34–46). Cambridge University Press.
- Christensen, E. (2022). Ideal-practice entanglement: When emergence fails to enrich the deliberate planning model. *International Journal of Strategic Communication*, 16(4), 539–554. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2022.2074300>
- Christensen, E., & Christensen, L. T. (2018). Dialogics of strategic communication: Embracing conflicting logics in an emerging field. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(3), 438–455. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2017-0073>
- Coombs, W. T. (2021). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage Publications.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2010). *PR strategy and application: Managing influence*. Wiley-Blackwell.
- Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Laurence Erlbaum Associates.
- Dreyfus, H. L. (1991). *Being-in-the-world: A commentary on Heidegger's being and time, division I*. MIT Press.
- Dreyfus, H. L. (1993). Heidegger's critique of the Husserl/Searle account of intentionality. *Social Research*, 60(1), 17–38.
- Drucker, P. F. (1955). *The practice of management*. Heinemann.
- Edwards, L. (2006). Rethinking power in public relations. *Public Relations Review*, 32(3), 229–231. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.05.013>
- Edwards, L. (2008). PR practitioners' cultural capital: An initial study and implications for research and practice. *Public Relations Review*, 34(4), 367–372. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.06.004>
- Edwards, L. (2009). Symbolic power and public relations practice: Locating individual practitioners in their social context. *Journal of Public Relations Research*, 21(3), 251–272. <https://doi.org/10.1080/10627260802640674>
- Edwards, L. (2018). *Understanding public relations: Theory, culture and society*. Sage publishing. <https://doi.org/10.4135/9781473983571>
- Elgueta-Ruiz, A., & Martínez-Ortiz, J. (2022). Public relations in the new millennium: Towards a synoptic view of fifteen years of research in public relations review in the 21st century (2000–2014). *Public Relations Review*, 48(2), 102175. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102175>
- Falkheimer, J. (2007). Anthony Giddens and public relations: A third way perspective. *Public Relations Review*, 33(3), 287–293. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.05.008>
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2010). Strategy, management, leadership, and public relations. In R. L. Heath (Ed.), *The SAGE handbook of public relations* (pp. 293–306). SAGE.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2015). The role of communication executives in strategy and strategizing. In D. R. Holtzhausen & A. Zerfass (Eds.), *The Routledge handbook of strategic communication* (pp. 229–243). Routledge.

- Frege, G. (1884). *Die Grundlagen der Arithmetik: Eine logisch mathematische Untersuchung über den Begriff der Zahl*. W. Koebner.
- Global Alliance. (2023, June 15). *Global Capability Framework*. <https://www.globalalliancepr.org/capabilitiesframeworks>
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2015). Introduction: What is strategy as practice? In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (pp. 1–29). Cambridge University Press.
- Gregory, A. (2014). Strategic public relations planning and management. In R. Tench & L. Yeomans (Eds.), *Exploring public relations* (pp. 145–167). Pearson.
- Gregory, A. (2020). *Planning and managing public relations campaigns: A strategic approach*. KoganPage.
- Grunig, J. E. (Ed.). (1992a). *Excellence in public relations and communication management*. Laurence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E. (1992b). Communication, public relations, and effective organizations: An overview of the book. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 1–28). Laurence Erlbaum.
- Grunig, J. E. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151–176.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2000). Public relations in strategic management and strategic management of public relations: Theory and evidence from the IABC excellence project. *Journalism Studies*, 1(2), 303–321. <https://doi.org/10.1080/14616700050028271>
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Lawrence Erlbaum Ass. <https://doi.org/10.4324/9781410606617>
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, J. E., & Repper, F. C. (1992). Strategic management, publics, and issues. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 117–157). Lawrence Erlbaum Associates.
- Gulbrandsen, I. T. (2019). The co-presence of clarity and ambiguity in strategic corporate communication—an exploratory study. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 95–109. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575222>
- Gulbrandsen, I. T., & Just, S. N. (2016a). *Strategizing communication: Theory and practice*. Samfundslitteratur.
- Gulbrandsen, I. T., & Just, S. N. (2016b). In the wake of new media: Connecting the who with the how of strategizing communication. *International Journal of Strategic Communication*, 10(4), 1–15. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2016.1150281>
- Hallahan, K. (2000). Enhancing motivation, ability, and opportunity to process public relations messages. *Public Relations Review*, 26(4), 463–480. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(00\)00059-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00059-X)
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Heath, R. L., & Waymer, D. (2022). Standing their ground: Southern white hegemonic defense of place through camouflaged narrative continuity. *Public Relations Review*, 48(5), 102209. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102209>
- Heidegger, M. (1926/2008). *Being and time*. HarperPerennial/Modern Thought.
- Heidegger, M. (1927/1988). *The basic problems of phenomenology*. Indiana Univ. Press.
- Holtzhausen, D. R. (2002a). A postmodern critique of public relations theory and practice. *Communicatio: South African Journal for Communication Theory and Research*, 28(1), 29–38. <https://doi.org/10.1080/02500160208537955>
- Holtzhausen, D. R. (2002b). Towards a postmodern research agenda for public relations. *Public Relations Review*, 28(3), 251–264. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00131-5](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00131-5)
- Hui, A., Schatzki, T., & Shove, E. (2017). Introduction. In A. Hui, T. Schatzki, & E. Shove (Eds.), *The nexus of practices* (pp. 1–7). Routledge.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>
- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding ‘technologies of rationality’ in practice [article]. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537–558. <https://doi.org/10.1002/smj.2270>
- Jarzabkowski, P., Kavas, M., & Krull, E. (2021). It’s practice. But is it strategy? Reinvigorating strategy-as-practice by rethinking consequentiality. *Organization Theory*, 2(3), 1–13. <https://doi.org/10.1177/2631787211029665>
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82–102. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026>
- Kim, S. (2016). Strategic predisposition in communication management: Understanding organizational propensity towards bridging strategy. *Journal of Communication Management*, 20(3), 232–254. <https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2015-0050>
- Kim, J.-N., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243–268. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2011.582204>



- King, C. L. (2010). Emergent communication strategies. *International Journal of Strategic Communication*, 4(1), 19–38. <https://doi.org/10.1080/15531180903415814>
- Krishna, A., Connaughton, S. L., & Linabary, J. R. (2020). Citizens' political public relations: Unpacking choices, and emergent and deliberate strategies in building trust and relations among groups in conflict. *Public Relations Review*, 46(1), 101853. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101853>
- Marchiori, M., & Bulgacov, S. (2012). Strategy as communicational practice in organizations. *International Journal of Strategic Communication*, 6(3), 199–211. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2012.654550>
- Marchiori, M., & Bulgacov, S. (2015). Strategy as communicational practice in organizations. In D. R. Holtzhausen & A. Zerfass (Eds.), *The Routledge handbook of strategic communication* (pp. 190–200). Routledge.
- Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256–279. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934–948. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. Financial Times Prentice Hall.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Molander, B. (2015). *The practice of knowing and knowing in practices*. Peter Lang Edition. <https://doi.org/10.3726/978-3-653-06131-4>
- Montero, B. (2013). A dancer reflects. In J. K. Schear (Ed.), *Mind, reason, and being-in-the-world: The McDowell-Dreyfus Debate* (pp. 303–319). Routledge.
- Moss, D., & Warnaby, G. (2000). Strategy and public relations. In D. Moss, D. Verčič, & G. Warnaby (Eds.), *Perspectives on public relations research* (pp. 59–86). Routledge.
- Moss, D., Warnaby, G., & Newman, A. J. (2000). Public relations practitioner role enactment at the senior management level within U.K. Companies. *Journal of Public Relations Research*, 12(4), 277–307. [https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1204\\_1](https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1204_1)
- Ni, L. (2006). Relationships as organizational resources: Examining public relations impact through its connection with organizational strategies. *Public Relations Review*, 32(3), 276–281. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.05.007>
- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization: An introduction*. Oxford University Press.
- Nothhaft, H., & Schölzel, H. (2015). Re-) reading Clausewitz: The strategy discourse and its implications for strategic communication. In D. R. Holtzhausen & A. Zerfass (Eds.), *The Routledge handbook of strategic communication* (pp. 18–33). Routledge.
- Nothhaft, H., Werder, K. P., Verčič, D., & Zerfass, A. (2018). Strategic communication: Reflections on an elusive concept. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 352–366. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1492412>
- Oliver, S. (2010). *Public relations strategy*. Kogan Page.
- Palenchar, M. J., Heath, R. L., Levenshus, A., & Lemon, L. (2017). Marketplace commodification of risk communication: Consequences for risk bearers and implications for public relations. *Public Relations Review*, 43(4), 709–717. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.005>
- The Public Relations Society of America (PRSA). (2022, December 5). *About Public Relations*. <https://www.prsa.org/about/all-about>
- Raupp, J., & Hoffmann, O. (2012). Understanding strategy in communication management [article]. *Journal of Communication Management*, 16(2), 146–161. <https://doi.org/10.1108/13632541211217579>
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243–263. <https://doi.org/10.1177/13684310222225432>
- Sandhu, S. (2009). Strategic communication: An institutional perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2), 72–92. <https://doi.org/10.1080/15531180902805429>
- Schatzki, T. (2017). Sayings, texts and discursive formations. In A. Hui, T. Schatzki, & E. Shove (Eds.), *The nexus of practices* (pp. 138–152). Routledge.
- Schatzki, T. R. (1996). *Social practices: A Wittgensteinian approach to human activity and the social*. Cambridge University Press.
- Schatzki, T. R. (2002). *The site of the social: A philosophical account of the constitution of social life and change*. Pennsylvania State University Press. <https://doi.org/10.1515/9780271023717>
- Schatzki, T. R. (2005). Peripheral vision: The sites of organizations. *Organization Studies*, 26(3), 465–484. <https://doi.org/10.1177/0170840605050876>

- Schatzki, T. R., Knorr-Cetina, K., & Savigny, E. V. (2001). *The practice turn in contemporary theory*. Routledge.
- Searle, J. R. (1983). *Intentionality: An essay in the philosophy of mind*. Cambridge University Press.
- Simic Brønn, P. (2001). Communication managers as strategists? Can they make the grade? *Journal of Communication Management*, 5(4), 313–326. <https://doi.org/10.1108/13632540110806857>
- Sloan, A. P. (1965). *My years with General Motors*. Sidgwick and Jackson.
- Smith, R. D. (2020). *Strategic planning for public relations* (6th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003024071>
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2009). *Strategy tools as boundary objects* (Vol. 7). Sage Publications Sage UK.
- Sriramesh, K. (2009). Introduction. In K. Sriramesh & D. Verčič (Eds.), *The global public relations handbook* (pp. xxxiii–xl). Routledge.
- Steyn, B. (2007). Contribution of public relations to organizational strategy formulation. In E. L. Toth (Ed.), *The future of excellence in public relations and communication management: Challenges for the next generation* (pp. 137–172). Lawrence Erlbaum Associates.
- Steyn, B. (2009). The strategic role of public relations is strategic reflection: A South African research stream. *American Behavioral Scientist*, 53(4), 516–532. <https://doi.org/10.1177/0002764209347628>
- Steyn, B., & Niemann, L. (2010). Enterprise strategy: A concept that explicates corporate communication's strategic contribution at the macro-organisational level. *Journal of Communication Management*, 14(2), 106–126. <https://doi.org/10.1108/13632541011034574>
- Steyn, B., & Niemann, L. (2014). Strategic role of public relations in enterprise strategy, governance and sustainability—A normative framework. *Public Relations Review*, 40(2), 171–183. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.09.001>
- Svensson, E. (2016). *Mind the Mind: Strategic communication in the Swedish Green party* [Publication Number 10, Uppsala University].
- Tam, L., Kim, J.-N., Grunig, J. E., Hall, J. A., & Swerling, J. (2022). In search of communication excellence: Public relations' value, empowerment, and structure in strategic management. *Journal of Marketing Communications*, 28(2), 183–206. <https://doi.org/10.1080/13527266.2020.1851286>
- Tsoukas, H. (2010). Practice, strategy making and intentionality: A Heideggerian onto-epistemology for strategy as practice. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (pp. 47–62). Cambridge University Press.
- van Ruler, B. (2018). Communication theory: An underrated pillar on which strategic communication rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367–381. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>
- Wehmeier, S. (2006). Dancers in the dark: The myth of rationality in public relations. *Public Relations Review*, 32(3), 213–220. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.05.018>
- Werder, K. P., & Holtzhausen, D. (2009). An analysis of the influence of public relations department leadership style on public relations strategy use and effectiveness. *Journal of Public Relations Research*, 21(4), 404–427. <https://doi.org/10.1080/10627260902966391>
- Whittington, R. (2001). *What is strategy-and does it matter?*. Thomson learning.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Winkler, P., & Etter, M. (2018). Strategic communication and emergence: A dual narrative framework. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 382–398. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452241>
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487–505. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>



# Up for the task? Local health authorities and communal health in Germany

Rafael Bauschke<sup>1</sup> · Lisa Hennig<sup>2</sup>

Received: 3 April 2023 / Accepted: 29 May 2023  
© The Author(s) 2023

## Abstract

**Aim** Public health depends on effective structures at all administrative levels. Focusing on the case of Germany, this study assesses the capabilities of local health authorities and how these organisations fulfil their role within the communal health structures.

**Subject and methods** German local health authorities; Explorative online survey.

**Results** Local health authorities face some organisational deficiencies (mostly in expertise) in living up to their role within communal health structures. Despite these challenges, they do engage in exchange with municipalities and get involved in programmes and public health surveillance.

**Conclusion** To strengthen public health and increase the effectiveness of health administrative structures, it would be wise to provide the necessary resources at the local level and to reassess the scope and mandate of local health authorities.

**Keywords** Public health · Public health surveillance · Local government · Health resources

## Introduction

While health policy might not rank too high on the political agenda in normal times, the COVID crisis drastically changed this perception. This public health emergency did not only highlight the relevance of the policy field (not least because of the many spillover effects regarding the economy and society) but also brought attention to its administrative side. National governments and health ministries were charged with developing strategies and actions plans, but the actual implementation of measures – from information campaigns to the rollout of vaccination – had to be carried out on the regional and the local level. This task proved to be a special challenge in most European countries for various reasons (Anderson et al. 2020; Hradsky and Komarek 2021;

Post et al. 2021) stressing the need to review the functioning and effectiveness of regional and local structures in health administration. The relevance of such inquiries however goes beyond the management of the pandemic crisis. Many aspects of public health are local by nature – as prevention and information measures are targeted at communities and individuals. While the importance of the local level is recognised in research and in the debate on building and strengthening healthcare systems in the developing world (World Health Organization 2007; Nsubuga et al. 2010; Sekhri Feachem et al. 2017), the administration and organisation of local health in developed healthcare systems does not draw much attention. Based on the assumption that administrative structures do matter for the effectiveness of public health measures, this paper sets out to take a closer look at the local structures in Germany and, more specifically, the role and capabilities of a key administrative player, the so-called Gesundheitsamt (henceforth: local health authority). We focus on the local health authorities since municipalities in Germany, strictly speaking, do not have a mandate within the federal system to decide on health matters or the (legal) obligation to engage in actions to promote health at the local level (Walter and Volkenand 2016). While they may engage in voluntary actions, municipalities in most instances serve

✉ Rafael Bauschke  
Rafael.Bauschke@hs-ludwigsburg.de

Lisa Hennig  
lisa.hennig@uni-heidelberg.de

<sup>1</sup> Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen  
Ludwigsburg, Reuteallee 36, 71634 Ludwigsburg, Germany

<sup>2</sup> Heidelberg Institute for Global Health, Heidelberg University  
Hospital, Im Neuenheimer Feld 130.3, 69120 Heidelberg,  
Germany

as law enforcement agencies implementing state and domestic legislation (Böhm and Schönknecht 2020).

In contrast, the local health authorities representing the lowest level of the German health administration must be considered a key player for health promotion in the regional and communal context. If public health and preventive capacities should be strengthened within a health care system, municipal governments depend on the support and strategic guidance of local health authorities.

To live up to this task, however, the local health authorities have to have the right resources in place and actively engage in networking with the relevant communal stakeholders. This necessity also stems from a specific organisational logic: Local health authorities are not part of the municipal administration. In most cases, they are organisationally located on the level of (regional) districts and are 'responsible' for all municipalities within this respective district. At the same time, they have to fulfil a wide array of additional tasks mainly in the field of assessment and supervision (Tinnemann and Teichert 2020). In light of these potential resource conflicts, a short qualitative online survey was conducted to assess the capabilities of the local health authorities in the field of health promotion.

## Materials and methods

In assessing the capabilities, the survey covered both general organisational aspects and current activities in the field of local public health. Starting with the organisational aspects, any organisation needs personnel to reach its goals. We, therefore, asked respondents to provide the total number of employees and the percentage of medical professionals working at the organisation. While medical training is a prerequisite in many

fields of activity within the health administration, the specific area of prevention and health promotion may rather benefit from employees with a public or global health background. We, therefore, asked respondents if any of their colleagues had such an additional qualification. As highlighted above, implementing local public health activities presupposes the ability of local health authorities to engage with the communal stakeholders and to communicate effectively with the general population. Because communication and the provision of health information can be considered as a core task of effective public health (Bernhardt 2004), the existence of a dedicated employee or a department of communication and public relations at a local health authority surely improves its capabilities to fulfil its role in the promotion of local public health. We, therefore, asked respondents, if a permanent position responsible for communication and public relations existed within the organisation.

To assess the current involvement of the local health authority within the field of local public health, we included two questions in the survey. The first question covered the current involvement of the respective local health authority in local or regional health initiatives. If the health authority engages in such cooperative projects, local public health should benefit from these activities. At the same time, effective public health strategies demand a good understanding of the respective target audiences and communities at the local level. Health authorities should therefore engage in monitoring and evaluation activities. Accordingly, we asked respondents if their organisation conducted surveys or engaged in some sort of collection or evaluation of public health data. The survey was conducted in German (see Table 1 for the translated survey items).

While a census survey covering all German health authorities would theoretically have been possible, we decided to

**Table 1** Online survey questions (translated)

Item	Survey question
1 Name of organisation	State the name of your organisation/local health authority
2 Total number of employees	How many employees work in your organisation in total?
3 Share of medical professionals	What is the approximate percentage of medical professionals in the total workforce?
4 Employees with public/global health qualification	Do you employ staff who have acquired an additional qualification in the field of public health/global health (e.g. a corresponding master's degree)?
5 Share of employees with public/global health qualification	What percentage of the total workforce do these employees represent?
6 Communication Function	Does your organisation have a permanent communications & public relations position?
7 Engagement in local/regional health initiatives	Is your organisation active in local or regional health initiatives (e.g. information campaigns, discussion groups with the city government)?
7a Examples for 7 (if answered yes)	Could you provide examples?
8 Evaluations & reports	Does your organisation produce evaluations or reports that address population health at the local level?
8a Examples for 8 (if answered yes)	Could you provide examples?

focus on local health authorities responsible for those cities with more than 50,000 inhabitants. The resulting sample consists of three different organisational types. In the case of the largest German cities (e.g. Hamburg and Berlin) each municipal district (Bezirke) has its own local health authority. In larger cities (e.g. Köln), one local health authority is responsible for the whole municipality. Smaller cities are within the responsibility of a local health authority that also covers the other municipalities in the respective district.

The decision for this particular sample is mainly based on the argument that smaller municipalities may not have the (financial) resources to develop long-term health promotion strategies. Health promotion – despite its undeniable relevance for the wellbeing of citizens – is a voluntary objective for municipalities and budgetary constraints allow very little room to manoeuvre. In addition, local governments would also need structures or at least an organisational unit dedicated to the issue of health. Smaller communities simply do not have the organisational capacities to dedicate personnel to such additional activities. In light of this assumption, it would be worthwhile to take a closer look at smaller communities and their activities in public health matters. One might argue that the gap in the availability of medical care between rural and urban areas (Potrafke and Roesel 2020) may also affect the area of health promotion. Larger municipalities on the other hand have at least some discretion to dedicate resources and employees to voluntary tasks.

Drawing on data from DESTATIS, the German federal bureau of statistics, we first compiled a list of the German cities with more than 50,000 inhabitants ( $n = 191$ ). The responsible health authorities and contact details/email addresses were identified in a second step ( $n = 210$ ). We used the service email addresses (e.g. info@gesundheitsamtcity.de) to send the invitation to the online survey and asked the recipient to forward our request to the head of the local health authority or the responsible unit.

While respondents were asked to identify their place of work to check for geographic representativeness and facilitate the sending of reminders, individual respondents remained anonymous. The survey was conducted between 19 April and 15 May 2021. The response rate was roughly 20% ( $n = 43$ ). This relatively low level might be attributed to the fact that most health authorities were still absorbed

with the management of the COVID-19 crisis, or that using the service email addresses may not be conducive to reach the relevant respondents. While the sample is not representative, the results still provide some insight and may serve as a starting point for further research.

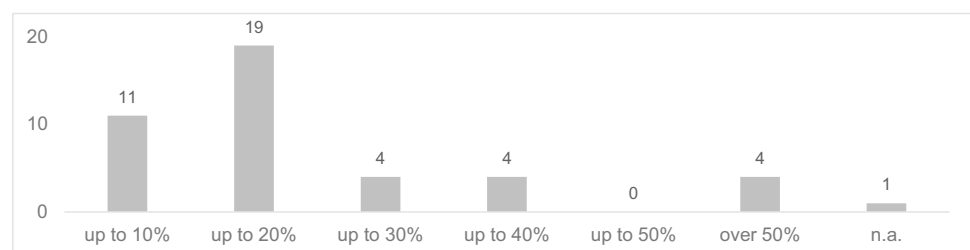
## Results

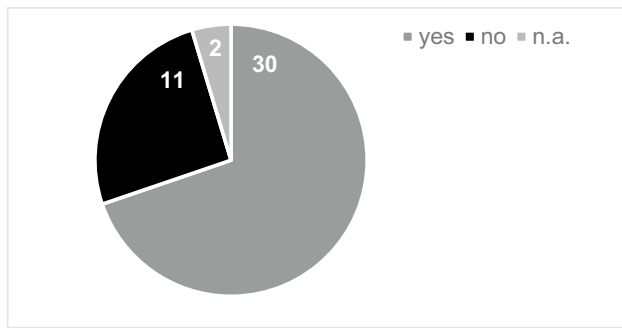
While nearly all survey respondents shared the number of total employees, the reported numbers were not comparable due to different formats. Some health authorities reported the total headcount others the number of employees, including temporary hires or full-time equivalents. It became clear, however, that organisational capacities do vary significantly between local health authorities. This also holds true for the share of physicians of the total workforce ( $n = 43$ ). Roughly half of the responding local health authorities report a share of 20%, and 11 health authorities even report a lower estimate. While not all responsibilities of local health authorities demand medical training and therefore call for different education and vocational skills, this share seems to be relatively low and may point towards a problem of recruitment. Previous research (Behnke and Zimmermann 2020) and media reports indicate that there is a shortage of physicians in Germany's health administration mainly caused by inadequate payment structures (Fig. 1).

From the perspective of public health, the shortage of physicians could be at least mitigated partially by recruiting employees with (additional) training in the field of public or global health. More than two-thirds of local health authorities in the sample report that they have employees with respective (additional) qualifications. This result highlights the fact that there seems to be an increasing awareness in public administration for issues regarding global and public health and that education in this field is considered useful (Fig. 2).

Putting these numbers into perspective, however, the share of these employees vis-a-vis the total workforce is rather small, as 90% of the responding organisations report a share of employees with public or global health qualifications of only up to 10%.

**Fig. 1** What is the approximate percentage of medical professionals in the total workforce? ( $n = 43$ )





**Fig. 2** Do you employ staff who have acquired an additional qualification in the field of public health/global health (e.g. a corresponding master's degree)? ( $n = 43$ )

Looking at the organisational capacities in the field of communication, a majority of the surveyed local health authorities (60%) do not have a dedicated function in charge of communication. One might argue that communication is no critical task for an organisation charged with the administration of health and therefore resources are put to better use elsewhere.

Considering the recent experience during the COVID-19 pandemic, however, having such a function would probably have helped to deflect the attempts to blame the local health authorities for the insufficient management of a public health crisis.

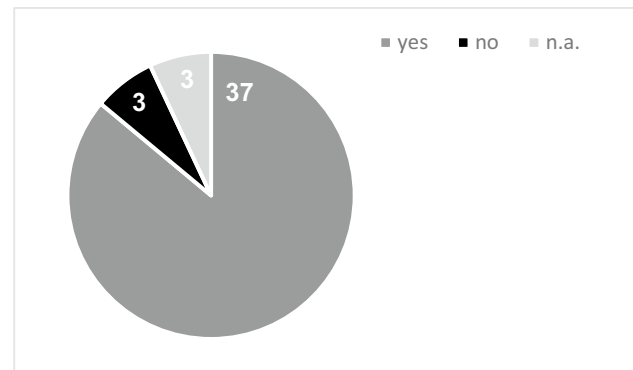
More importantly, if communication is considered as an important aspect of public health, organisations charged with its management should have the necessary expertise in this field as well.

Despite the lack of a communication function, most local health authorities manage to engage in conversations and exchanges with local stakeholders and municipalities primarily through communal and regional health conferences (12), thematic working groups (8), and networks (6).

Moreover, 86% of responding organisations are involved in local and regional health initiatives. According to our survey, local health authorities seem to be predominantly engaged in general prevention and health promotion activities (9); in particular cross-sectoral engagements such as urban planning and healthy living (5) as well as healthy lifestyle choices such as diet and sufficient movement (4). Other health promotive efforts revolve around drugs/addiction and suicide prevention (2), matters related to sexual and reproductive health (2), and hygiene strategies (1).

In terms of disease prevention, local health authorities appear active in both realms of infections and non-communicable diseases, such as measles, AIDS and COVID-19 transmission (2) as well as heart disease prevention (2). It was also striking to see how engaged municipalities are in mental health and psychosocial matters (10) specifically Alzheimer's/dementia (3).

Furthermore, local health authorities in this sample seem to show an active commitment to the target groups comprising children, youth and adolescents (7), migrants (3) and men (1).



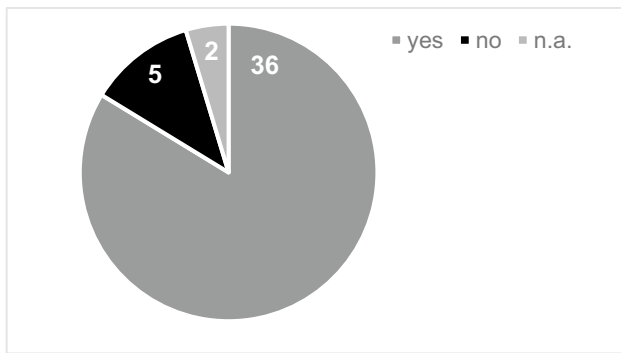
**Fig. 3** Is your organisation active in local or regional health initiatives (e.g. information campaigns, discussion groups with the city government)? ( $n = 43$ )

We would like to emphasise, that this list is under no circumstances complete and that the few insights in terms of priority setting on local health agendas we can gauge have to be interpreted with caution. However, even our small, non-representative sample seems to underline the important role of local health authorities in promoting public health on the communal level (Fig. 3).

Health authorities do however not only engage with stakeholders but also help to provide a basis for informed public health decisions as most responding organisations state that they provide evaluations or reports covering aspects of local health. The majority of those aspects being routine basic health surveys (14) on selected relevant topics of, for example, psychosocial health (7), migrant health (3), and drugs and addiction (2), as well as reports on predominantly child and adolescent health (6) and school aptitude (2) (Fig. 4).

## Discussion

Local health authorities are key players within the communal health system and the promotion of public health. To fulfil this role, they must be willing to engage with other administrative and political actors on the local level. Moreover, they need the right resources and personnel. As the results of the exploratory survey underline, the majority of local health authorities in larger cities engage with the communal health system – even though their organisational capacities are not optimal from the perspective of public health promotion. Most surveyed organisations employ experts in the field of public health, but their number is limited. More importantly, a majority of local health authorities indicate that they do not have a communication function. Considering that (health) communication is an important aspect of health promotion (Bernhardt 2004; Cummings 2020) and that effective local governance can only be achieved by communicating effectively, this allocation of personnel must be considered suboptimal.



**Fig. 4** Does your organisation produce evaluations or reports that address population health at the local level? ( $n = 43$ )

Several factors may help to explain this mismatch. First of all, local health authorities have a wide portfolio of tasks with public health promotion representing only a small work area (Seedat 2019). An abundance of responsibilities and a shortage of resources naturally necessitates strategic prioritisation. In direct comparison to other responsibilities, the promotion of public health may not rank as high on the administrative agenda. Second, administrative traditions may hinder a stronger engagement and recruitment of relevant experts. The German administrative style is considered legalistic, focusing on the implementation of legal obligations (Klawitter 2009; Ziekow 2014) rather than pursuing new ideas and innovative approaches. Considering that prevention and the promotion of public health is not a primary legal objective but rather a subordinate strategic goal, administrators have a low intrinsic motivation to shift resources towards such activities.

Third, the mismatch in organisational capabilities may reflect the more general problem of public health services to attract personnel. This problem is evident in the case of physicians. Even if they have a strong public service orientation, joining the public service is simply not attractive for them, since salary and career options do not match the opportunities in the private sector (Kuhnt 2019; Behnke and Zimmermann 2020).

## Conclusions

While public health is a matter of national importance, it is achieved primarily on the local level. Communal administrative structures are therefore critical in maintaining and strengthening the health of all citizens. Given that municipalities do not have a legal mandate for public health, they do depend on the expertise of local health authorities, which in turn have to fulfil a wide array of tasks besides ensuring public health. To strengthen public health and increase the effectiveness of health administrative structures in Germany, it would be wise to reassess the scope and mandate of local health authorities. While they are the key player in local

public health, this task is not their strategic priority. Putting public health and especially prevention at the top of the (health) administrative agenda may, however, prove to be a valuable strategy to both improve the health of all citizens and ensure the sustainability of health care systems in developed countries by mitigating long-term costs.

**Acknowledgements** We thank all participating local health authorities for taking part in our survey during the challenging times of COVID-19.

**Authors contribution** Both authors were involved in the study conception, data collection, analysis, and interpretation. Both authors contributed to the drafting of the manuscript and approved the final version.

**Funding** Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL. This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

**Data availability** Not applicable.

**Code availability** Not applicable.

## Declarations

**Ethical declaration** As this study obtained non-sensitive structural and organisational survey data from local health institutions, ethical approval was not needed and therefore not sought for this study.

**Ethics approval** Not applicable.

**Consent to participate** Not applicable.

**Consent for publication** Not applicable.

**Conflict of interest** The authors have no conflicts of interest to declare.

**Open Access** This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. If material is not included in the article's Creative Commons licence and your intended use is not permitted by statutory regulation or exceeds the permitted use, you will need to obtain permission directly from the copyright holder. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

## References

- Anderson M, Mckee M, Mossialos E (2020) Covid-19 exposes weaknesses in European response to outbreaks. *BMJ* 1075. <https://doi.org/10.1136/bmj.m1075>
- Behnke N, Zimmermann M (2020) Notlage des öffentlichen Gesundheitsdienstes im ländlichen Raum. *VM Verwaltung Manag* 26:169–182. <https://doi.org/10.5771/0947-9856-2020-4-169>
- Bernhardt JM (2004) Communication at the Core of Effective Public Health. *Am J Public Health* 94:2051–2053. <https://doi.org/10.2105/AJPH.94.12.2051>

- Böhm K, Schönknecht M (2020) Die Rolle der Kommune im Bereich der Gesundheit - Eine Analyse der Kooperationen zwischen Kommunen und medizinischen Leistungserbringern im Rahmen integrierter kommunaler Präventionsstrategien. Zentrum für interdisziplinäre Regionalforschung (ZEFIR), Bochum
- Cummings L (2020) Convincing a sceptical public: the challenge for public health. In: Watson B, Krieger J (eds) *Expanding horizons in health communication*. Springer Singapore, Singapore, pp 249–274
- Hradsky O, Komarek A (2021) Demographic and public health characteristics explain large part of variability in COVID-19 mortality across countries. *Eur J Public Health* 31:12–16. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckaa226>
- Klawitter N (2009) Public Service Motivation. In: Hill H (ed) *Verwaltungsmodernisierung im europäischen Vergleich*. Nomos, Baden-Baden, pp 91–112. <https://doi.org/10.5771/9783845220642>
- Kuhnt F (2019) Der Öffentliche Gesundheitsdienst am Limit – Sparen am ÖGD schadet dem gesamten Gesundheitssystem. *GuS* 73:52–55. <https://doi.org/10.5771/1611-5821-2019-3-52>
- Nsubuga P, Nwanyanwu O, Nkengasong JN et al (2010) Strengthening public health surveillance and response using the health systems strengthening agenda in developing countries. *BMC Public Health* 10:S5. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-10-S1-S5>
- Post RAJ, Regis M, Zhan Z, van den Heuvel ER (2021) How did governmental interventions affect the spread of COVID-19 in European countries? *BMC Public Health* 21:411. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10257-2>
- Potrafke N, Roesel F (2020) The urban–rural gap in healthcare infrastructure: does government ideology matter? *Regional Stud* 54:340–351. <https://doi.org/10.1080/00343404.2019.1623390>
- Seedat J (2019) Am 19. März 2019 erstmals Tag des Gesundheitsamtes. *Epid Bull* 10:89–90. <https://doi.org/10.25646/5929>
- Sekhri Feachem N, Afshar A, Pruett C, Avanceña ALV (2017) Mapping healthcare systems: a policy relevant analytic tool. *Int Health* 9:252–262. <https://doi.org/10.1093/inthealth/ihx005>
- Tinnemann P, Teichert U (ed) (2020) *Der Öffentliche Gesundheitsdienst. Lehrbuch für den Öffentlichen Gesundheitsdienst*. <https://doi.org/10.25815/KTYX-9264>
- Walter U, Volkenand K (2016) Kommunale Prävention und Gesundheitsförderung in Deutschland: Pflichten, Rechte und Potenziale im Kontext der kommunalen Daseinsvorsorge. *Gesundheitswesen* 79:229–237. <https://doi.org/10.1055/s-0042-113129>
- World Health Organization (2007) *Everybody’s business: strengthening health systems to improve health outcomes: WHO’s framework for action*. World Health Organization, Geneva
- Ziekow J et al (ed) (2014) *Grundmuster der Verwaltungskultur*. Nomos, Baden-Baden

**Publisher’s note** Springer Nature remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



## Anlage 20

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/312377230>

# Studie: Wie nutzen Kommunen Social Media?

Technical Report · January 2016

---

CITATIONS

5

READS

936

4 authors, including:



Sylvia Veit

Universität Kassel

117 PUBLICATIONS 651 CITATIONS

SEE PROFILE



U N I K A S S E L  
V E R S I T Ä T



STUDIE

## Wie nutzen Kommunen Social Media?

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

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

### **Cassini Consulting**

Oberwallstraße 24

10117 Berlin

Telefon 030/ 50 10 14-0

Telefax 030/50 10 14-14

Die Cassini Consulting im Internet:

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

### **KGSt**

Kommunale Gemeinschaftsstelle  
für Verwaltungsmanagement

Gereonstraße 18-32

50670 Köln

Telefon 0221/3 76 89-0

Telefax 0221/3 76 89-7459

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

### **Universität Kassel**

Fachbereich 07

Fachgebiet Public Management

Nora-Platiel-Str. 4

34127 Kassel

Telefon 0561/8047786

Telefax 0561/8047783

Die Universität Kassel im Internet:

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

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

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

## Management Summary

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

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

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

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

Die zentralen Ergebnisse der Studie sind:

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

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

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

## Inhalt

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

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

## 1 Einleitung und Aufbau der Untersuchung

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

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

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

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

---

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

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

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



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

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

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

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

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

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

---

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

## 2 Datengrundlage und Methodik

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

### 3 Ergebnisse zum externen Einsatz von Social Media

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

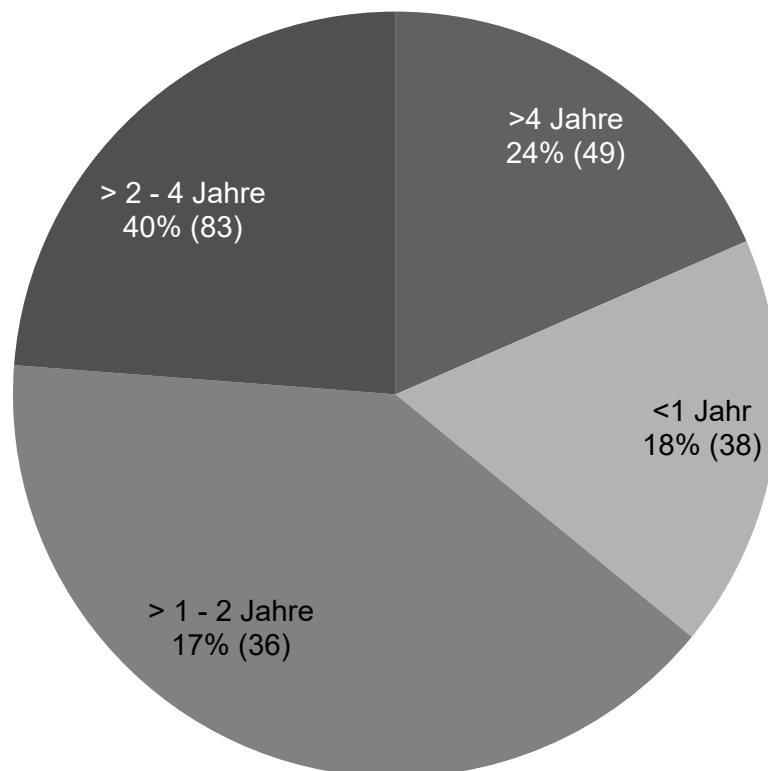


Abb. 1: Erfahrungsstand beim Einsatz externer Social Media

### 3.1.3 Welche Hinderungsgründe gibt es?

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

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

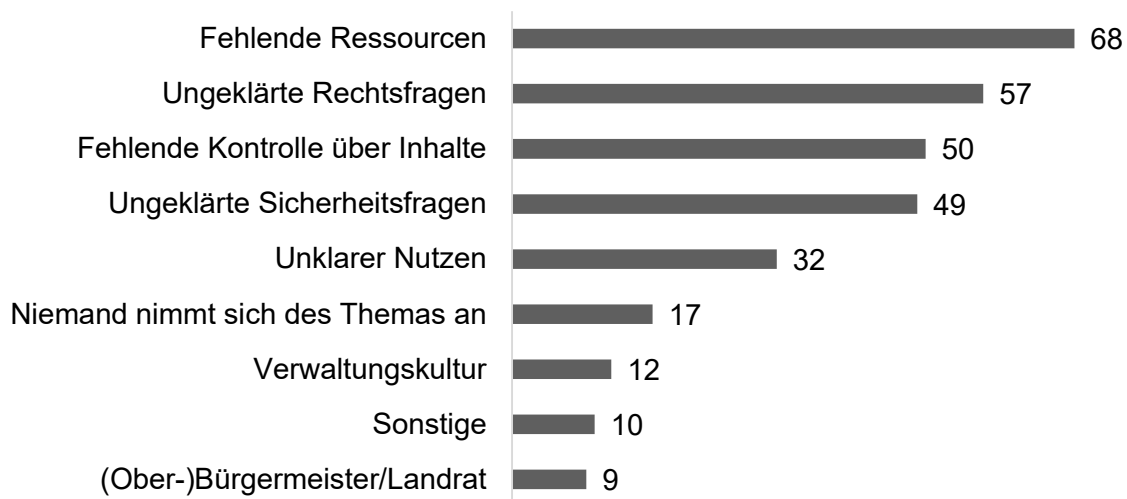


Abb. 2: Gründe gegen den externen Einsatz von Social Media-Instrumenten (absolute Zahlen)

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



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

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

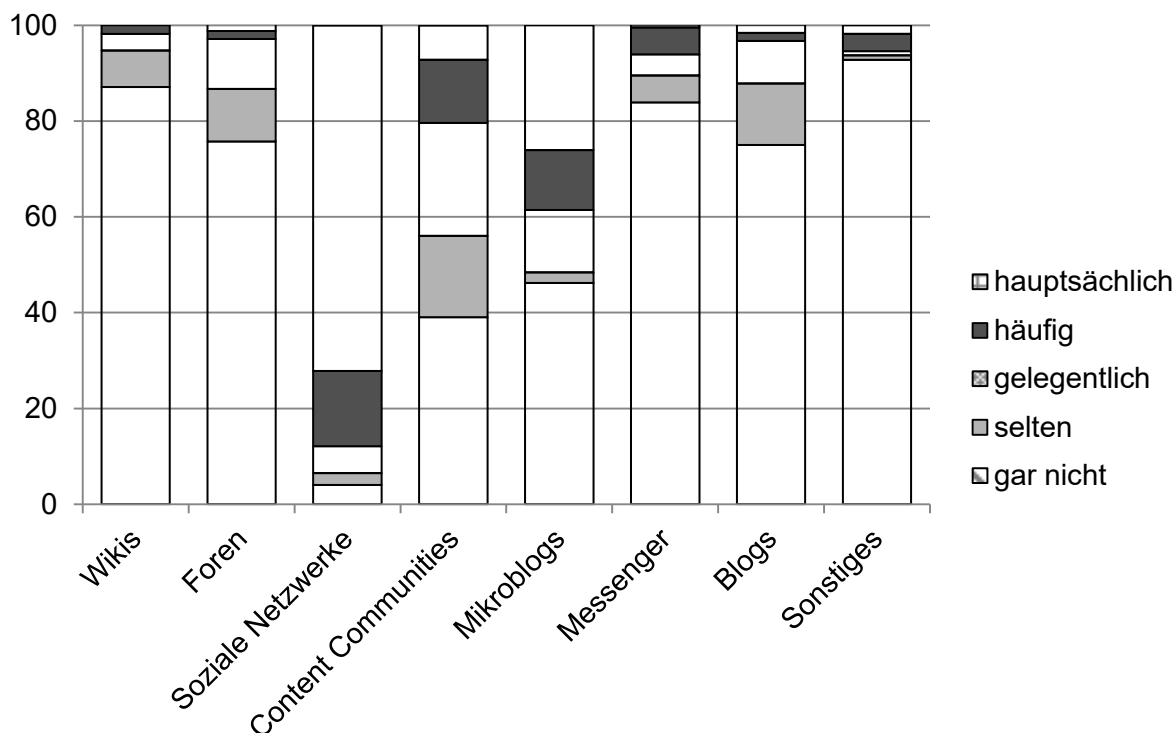


Abb. 3: Externer Einsatz verschiedener Social Media-Instrumente (Prozent)<sup>8</sup>

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

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

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

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

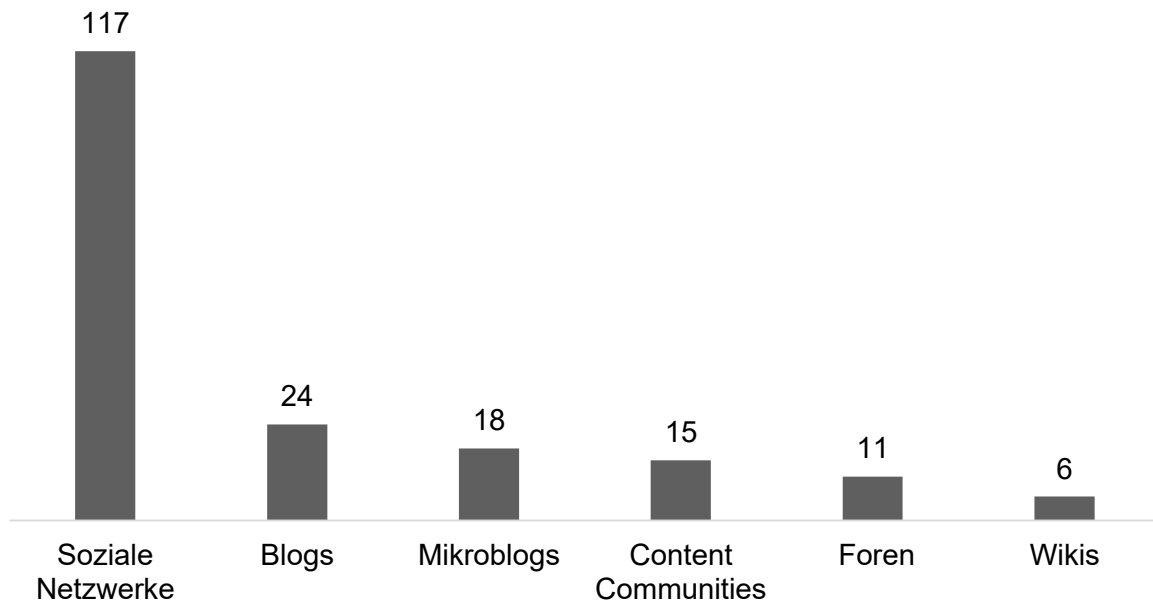


Abb. 4: *Dezentraler externer Einsatz von Social Media-Instrumenten in Kommunen (absolute Zahlen)*

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

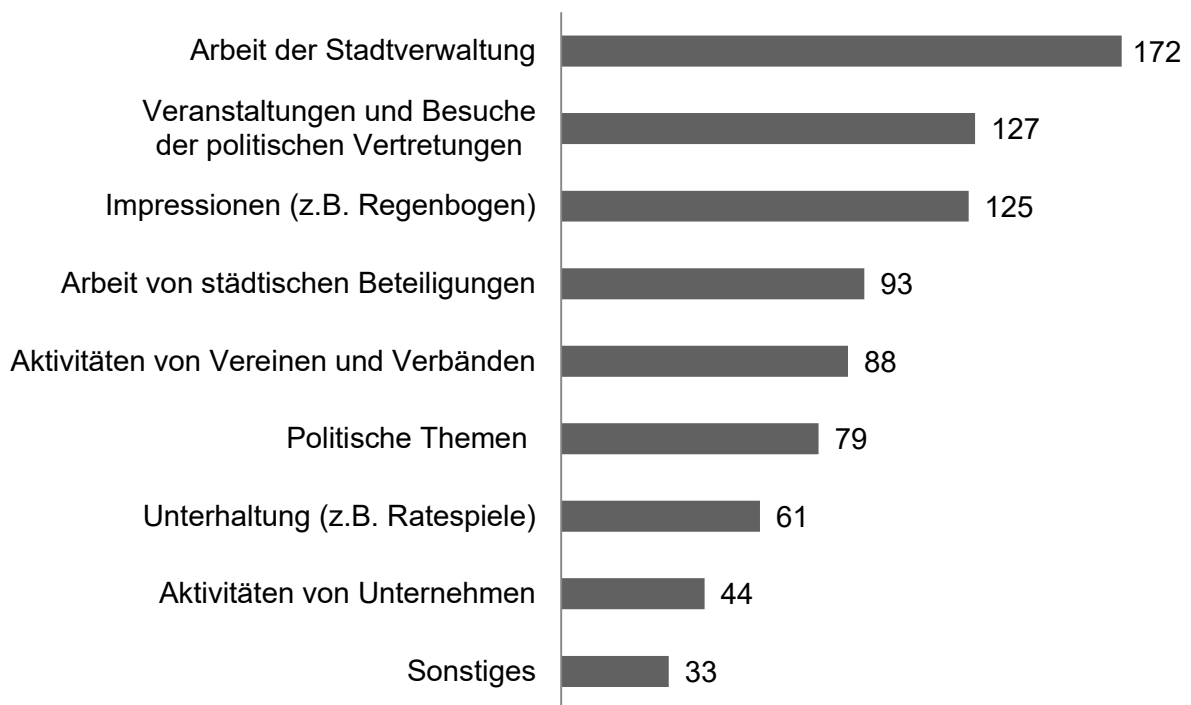


Abb. 5: Inhalte der Beiträge in Social Media (absolute Zahlen)

### 3.2 Management des externen Social Media-Einsatzes

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

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

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

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

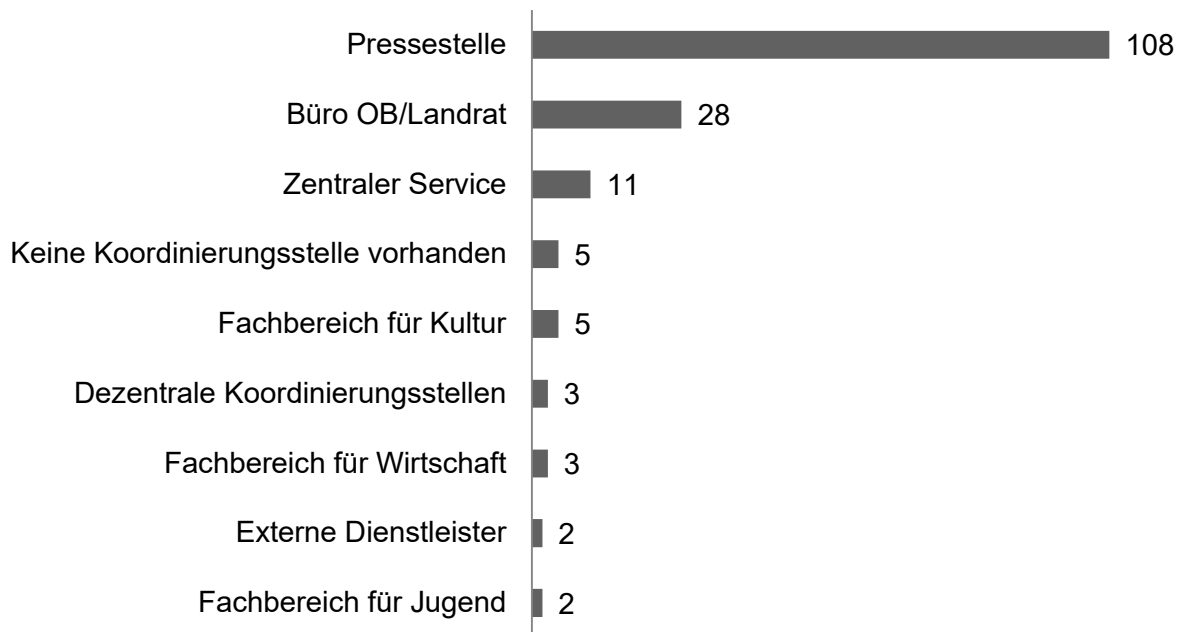


Abb. 6: Verantwortliche Stelle für externe Social Media-Aktivitäten (absolute Zahlen)

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

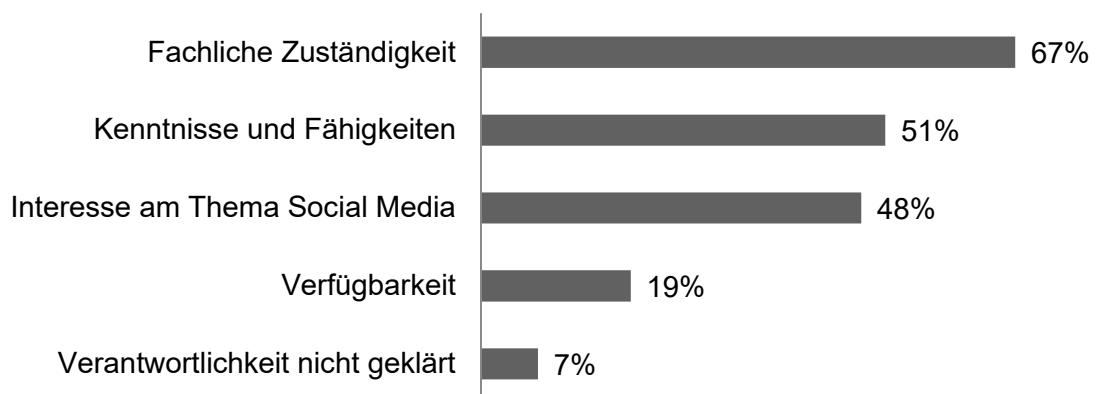


Abb. 7: Gründe für die Zuweisung der Verantwortung für externe Social Media

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

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

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

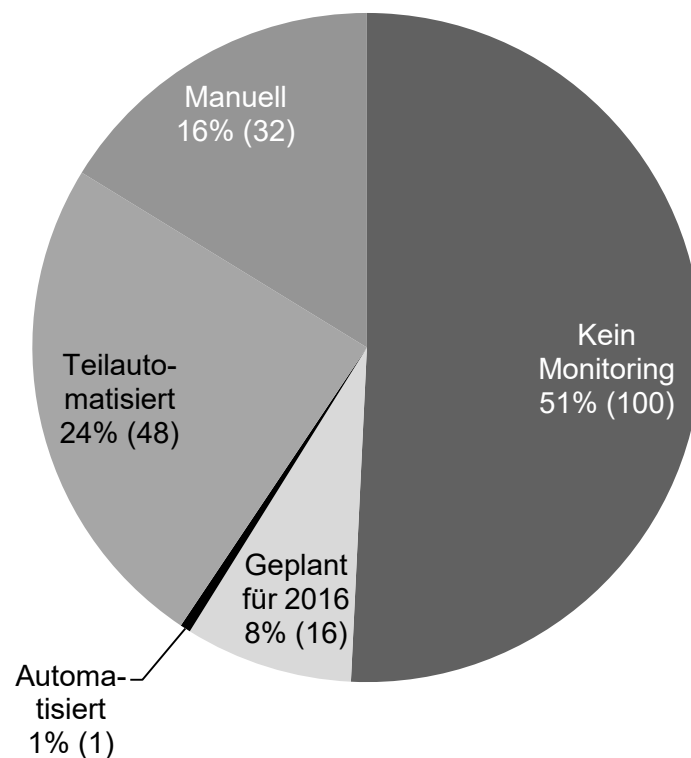


Abb. 8: Angewandte Monitoring-Methoden

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

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

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

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

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

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

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

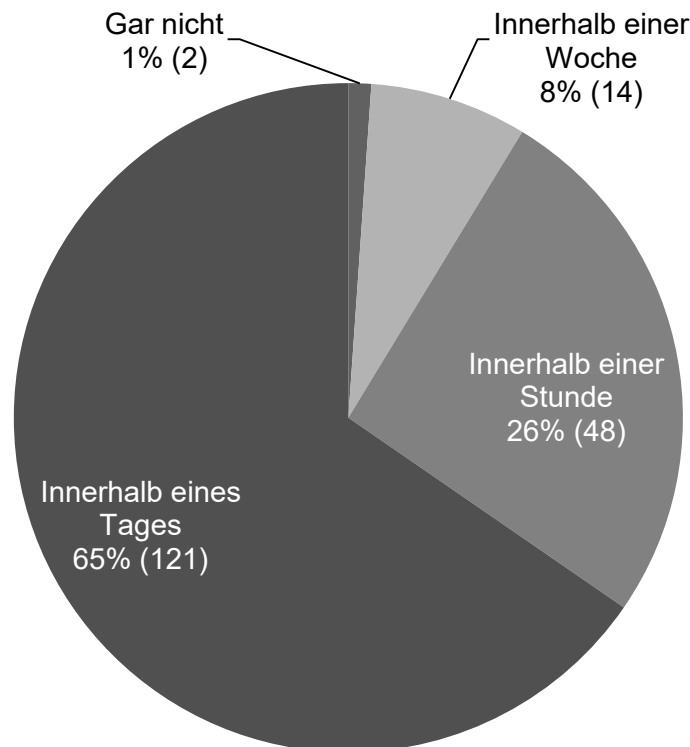


Abb. 9: Reaktionszeiten auf Beiträge

---

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

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

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

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

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

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

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

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



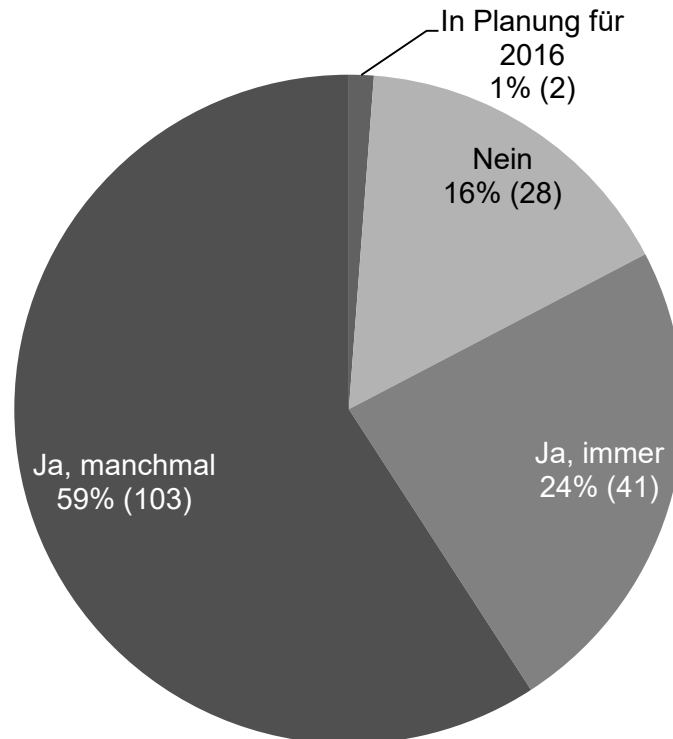


Abb. 10: Reaktion außerhalb der Öffnungszeiten

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

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

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

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

## 4 Ergebnisse zum internen Einsatz von Social Media

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

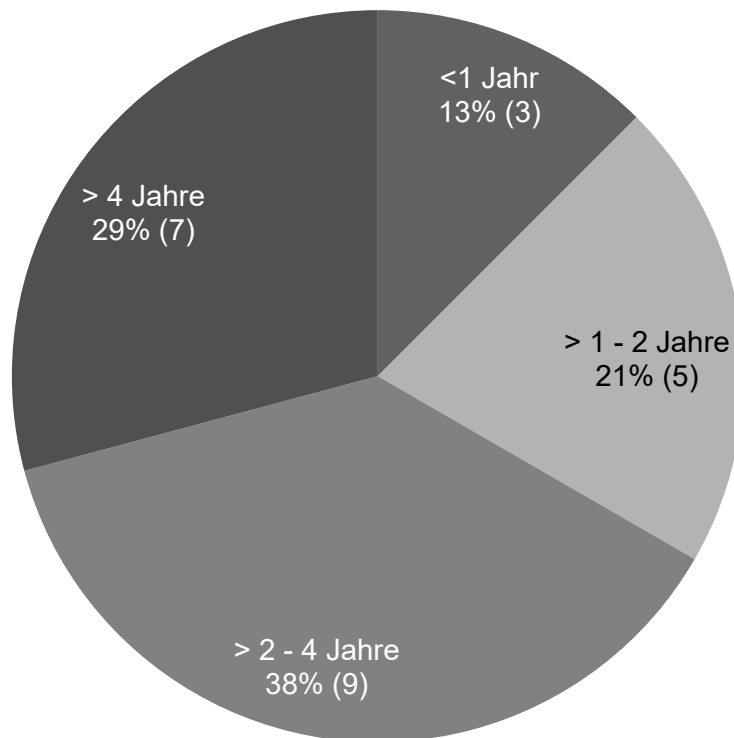


Abb. 11: Erfahrungsstand beim Einsatz interner Social Media

#### 4.1.3 Welche Hinderungsgründe gibt es?

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

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

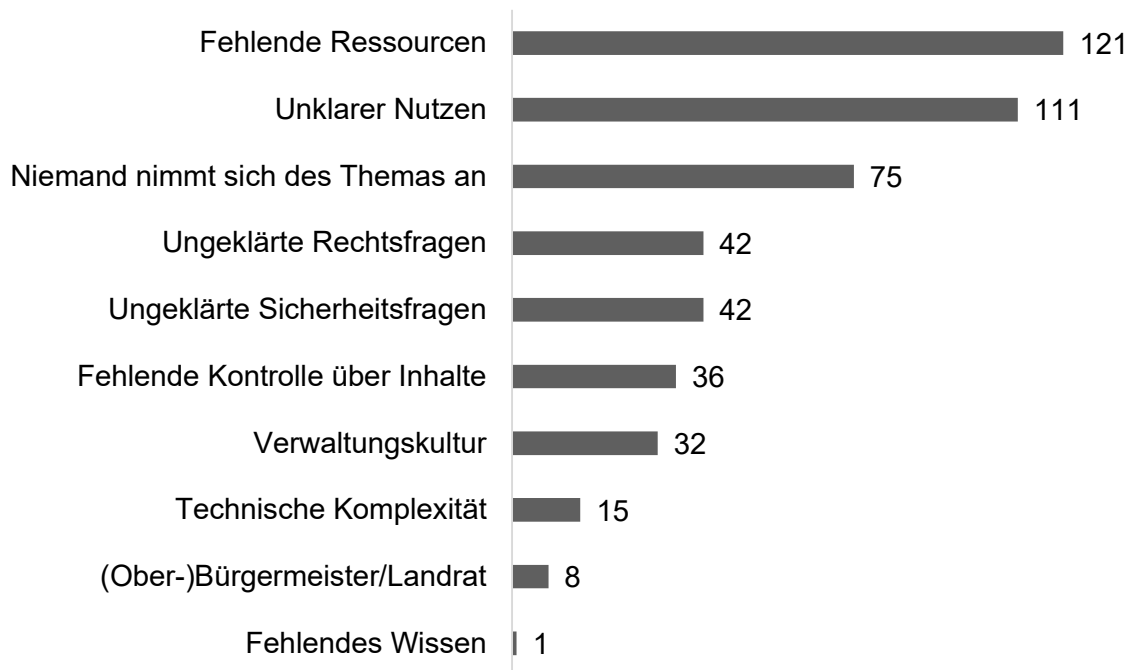


Abb. 12: Gründe gegen den Einsatz von Social Media innerhalb der Verwaltung (absolute Zahlen)

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

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

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

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

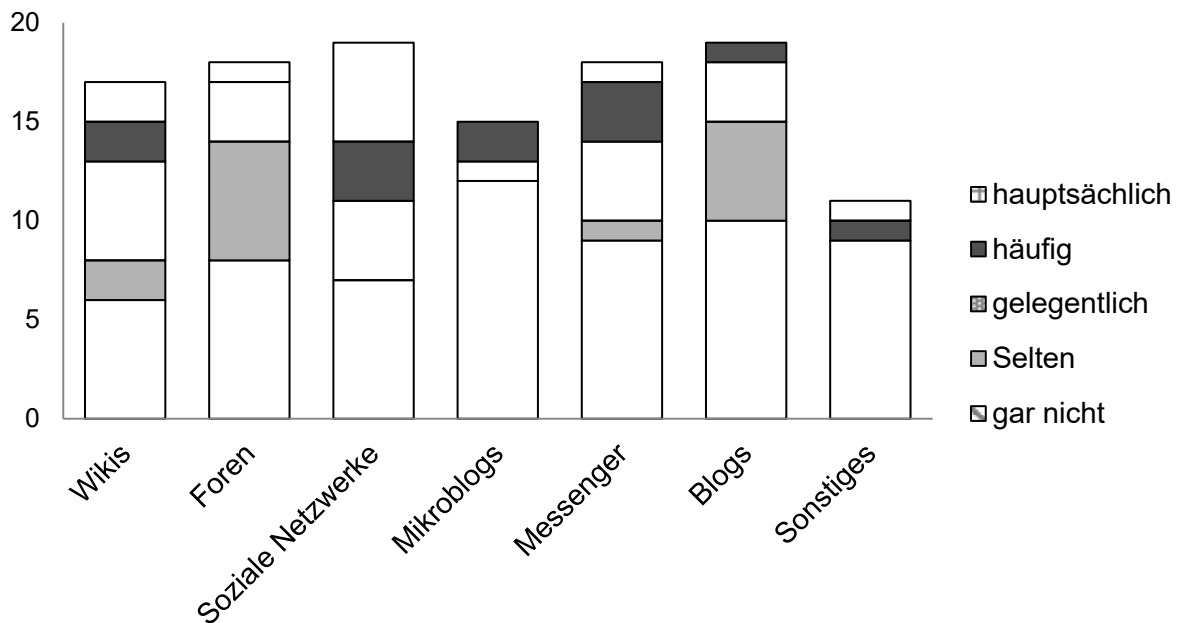


Abb. 13: Einsatz verschiedener Social Media-Instrumente innerhalb der Verwaltung (absolute Zahlen)

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

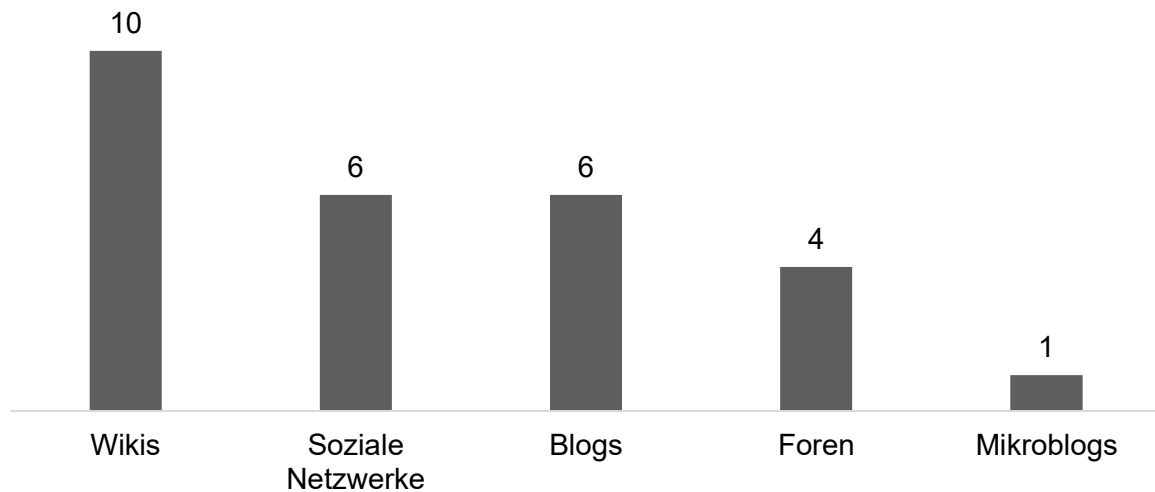


Abb. 14: Dezentrale Nutzung von internen Social Media-Instrumenten (absolute Zahlen)

## 4.2 Management des internen Social Media-Einsatzes

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

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

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



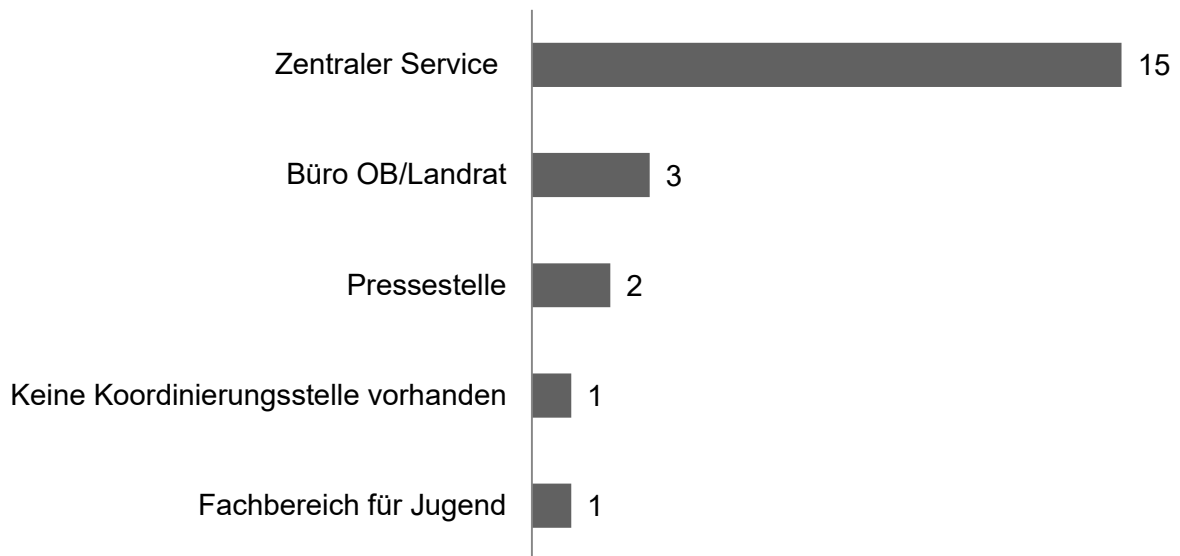


Abb. 15: Verantwortliche Stellen für interne Social Media (absolute Zahlen)

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

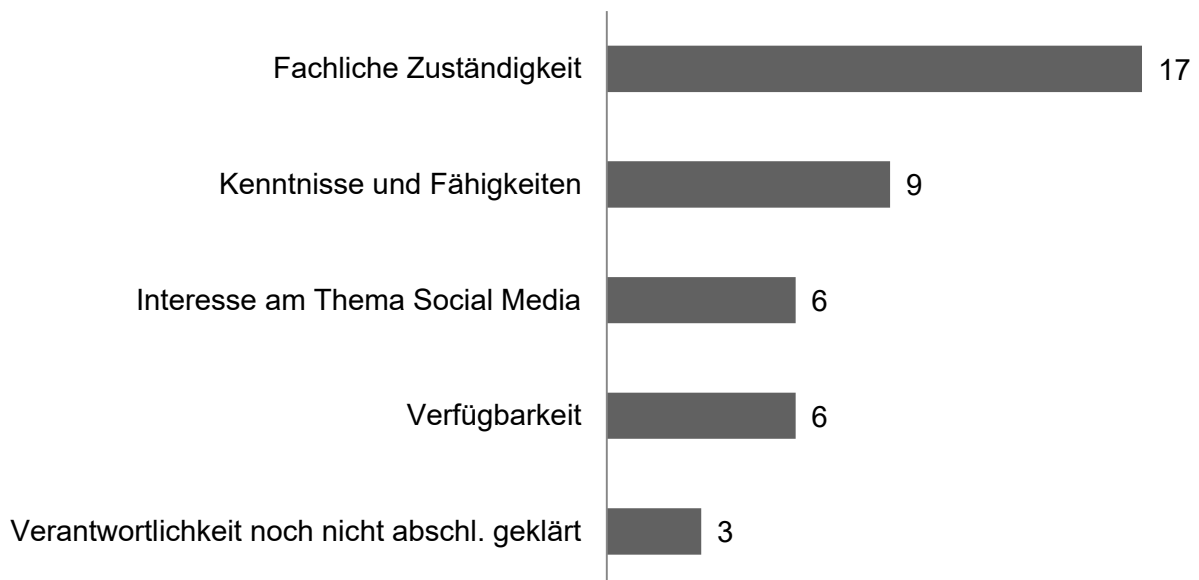


Abb. 16: Gründe für die Zuweisung der Verantwortung für interne Social Media (absolute Zahlen)

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

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

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

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

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

---

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

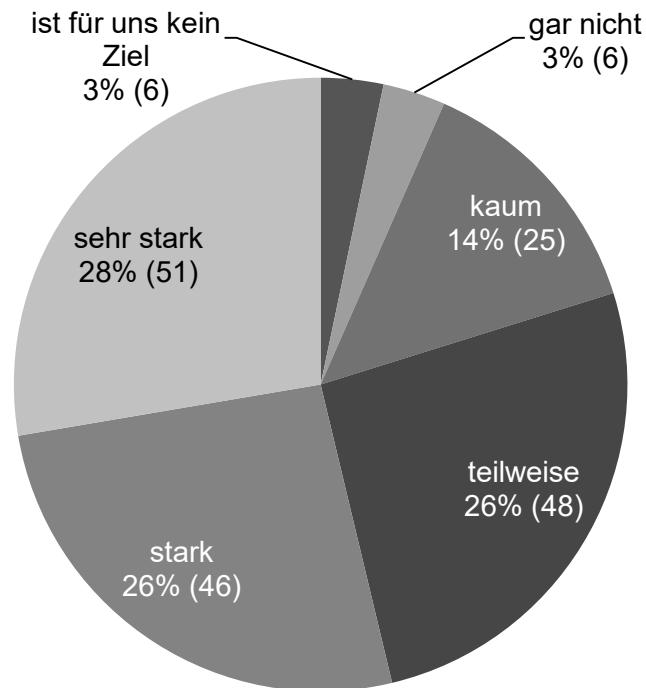


Abb. 17: Nutzung von Social Media zur Krisenkommunikation

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

## 5.2 Der Einsatz von Social Media im Flüchtlingsmanagement

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

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

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

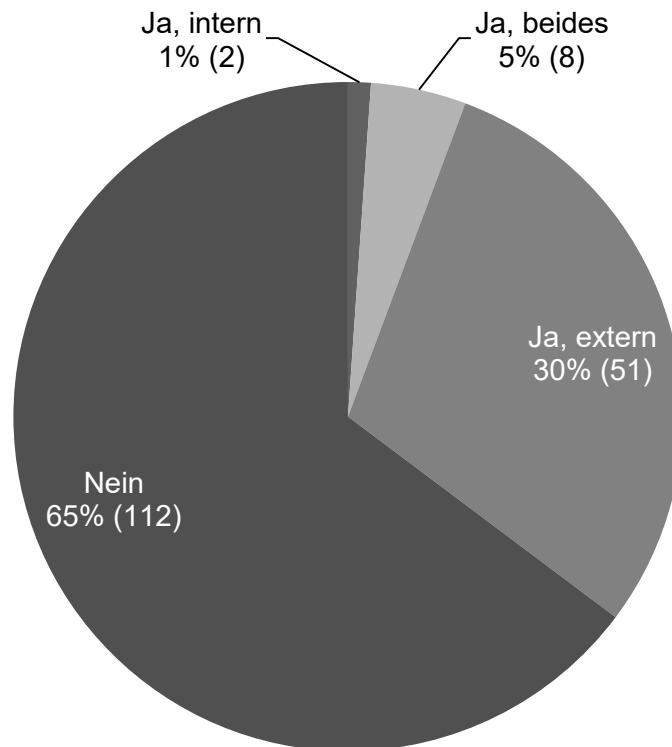


Abb. 18: Nutzung von Social Media im Flüchtlingsmanagement

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

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

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

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

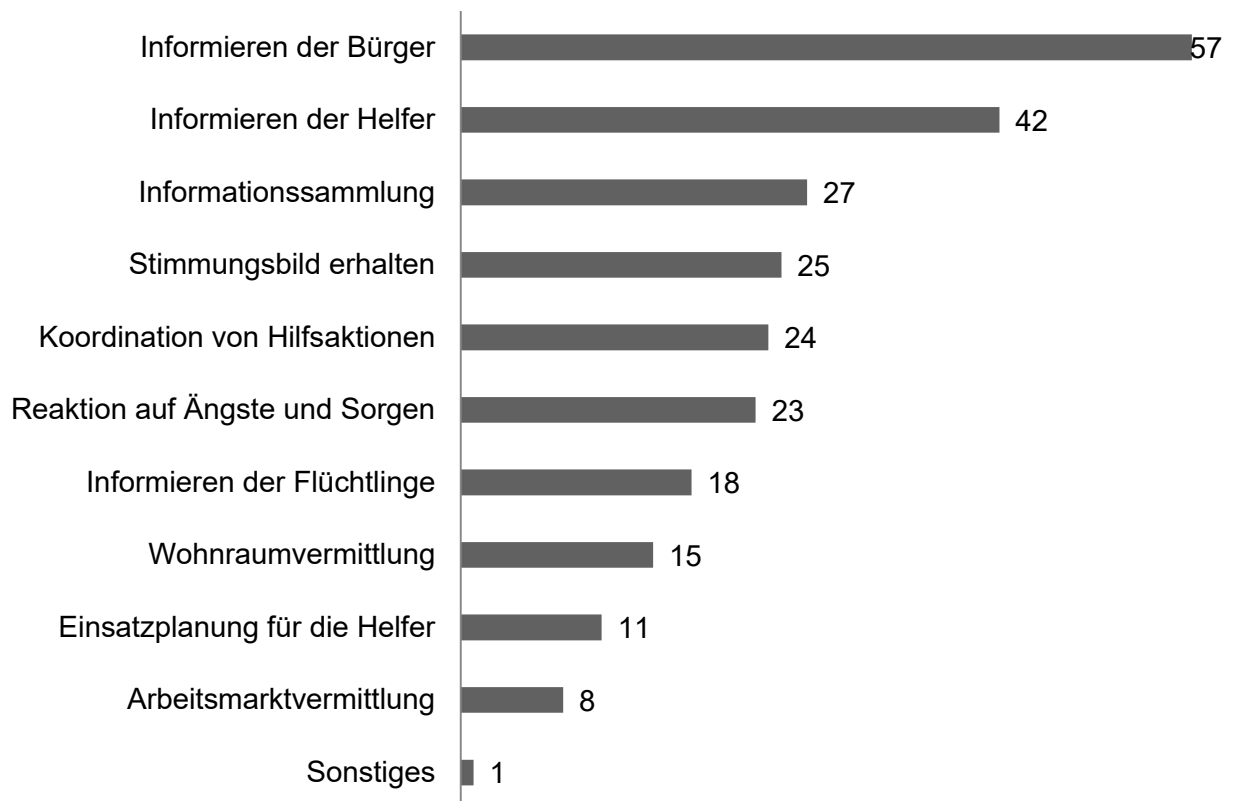


Abb. 19: Gründe für die Nutzung von Social Media im Flüchtlingsmanagement (absolute Zahlen)

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

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

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

## 6 Social Media-Strategie

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

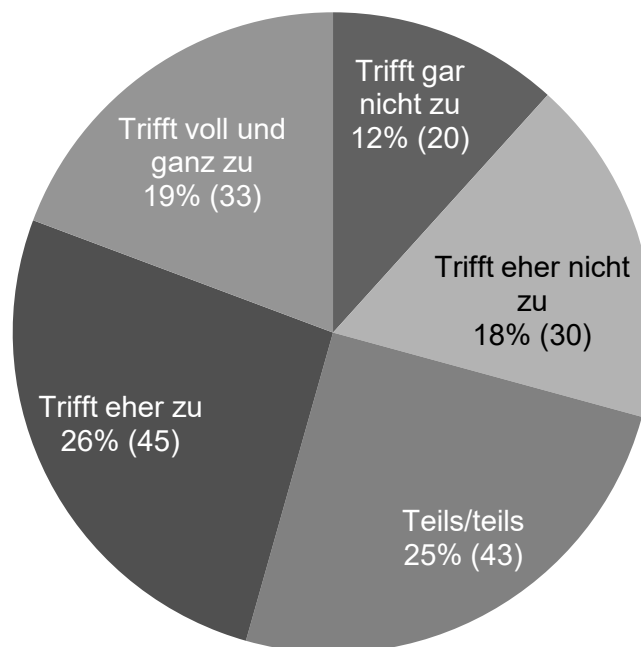


Abb. 20: Integration der Social Media-Strategie in das Kommunikationskonzept

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



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

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

### *Extern*

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

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

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

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

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

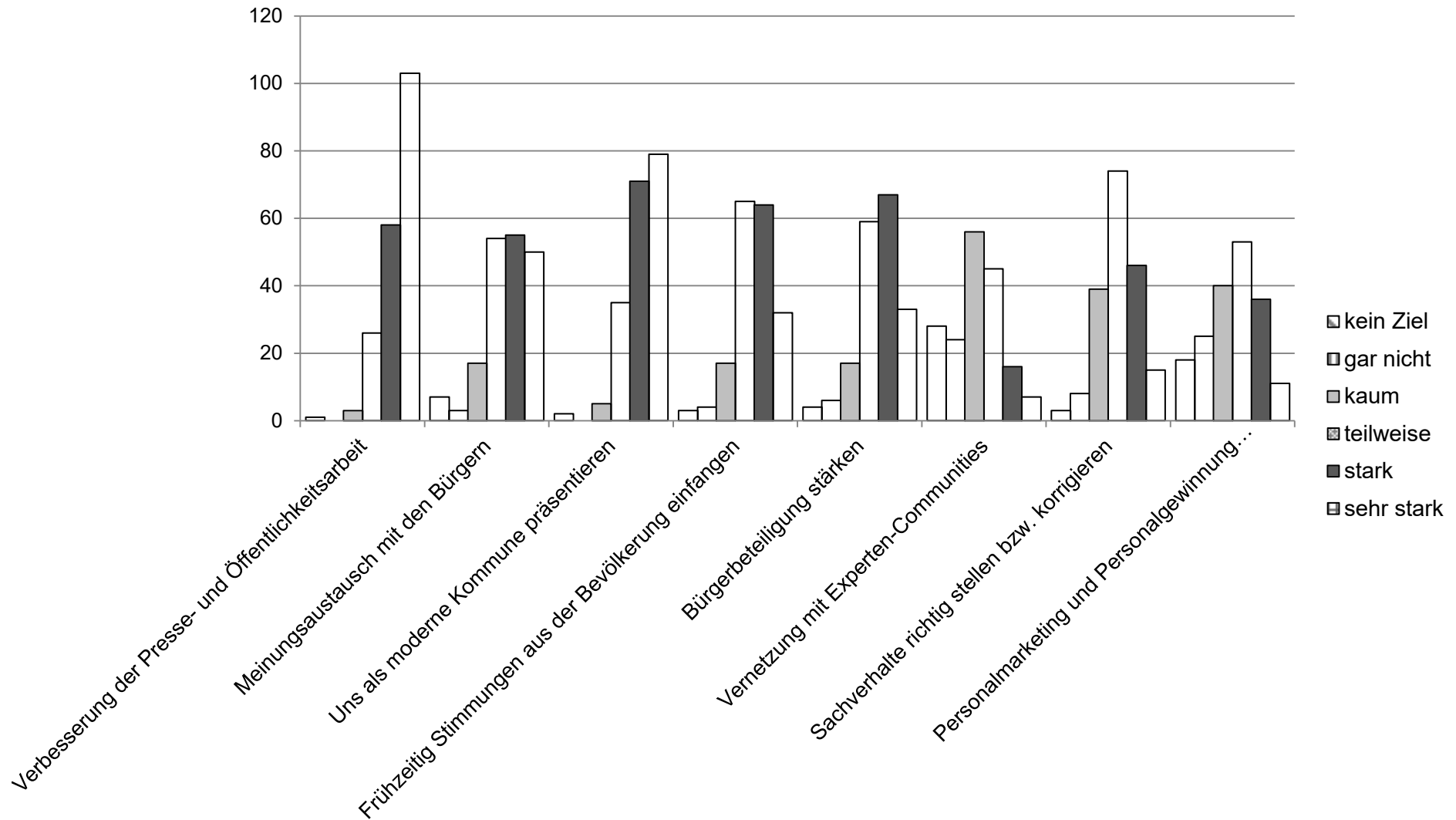


Abb. 21: Ziele und Zielerreichung von externen Social Media (absolute Zahlen)

### *Intern*

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

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

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

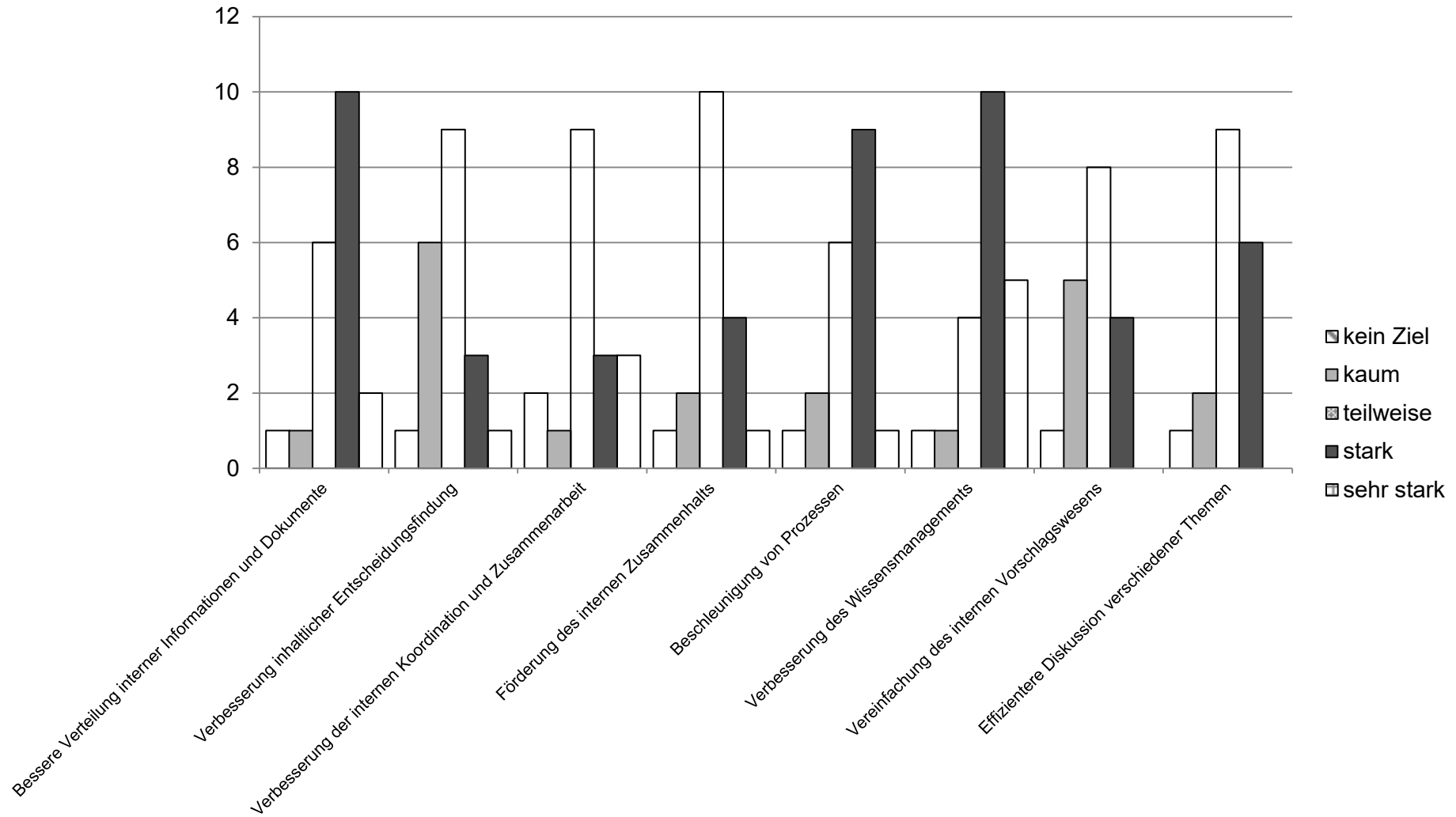


Abb. 22: Ziele und Zielerreichung von Social Media innerhalb der Verwaltung (absolute Zahlen)

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

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

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

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

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

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

#### Extern

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

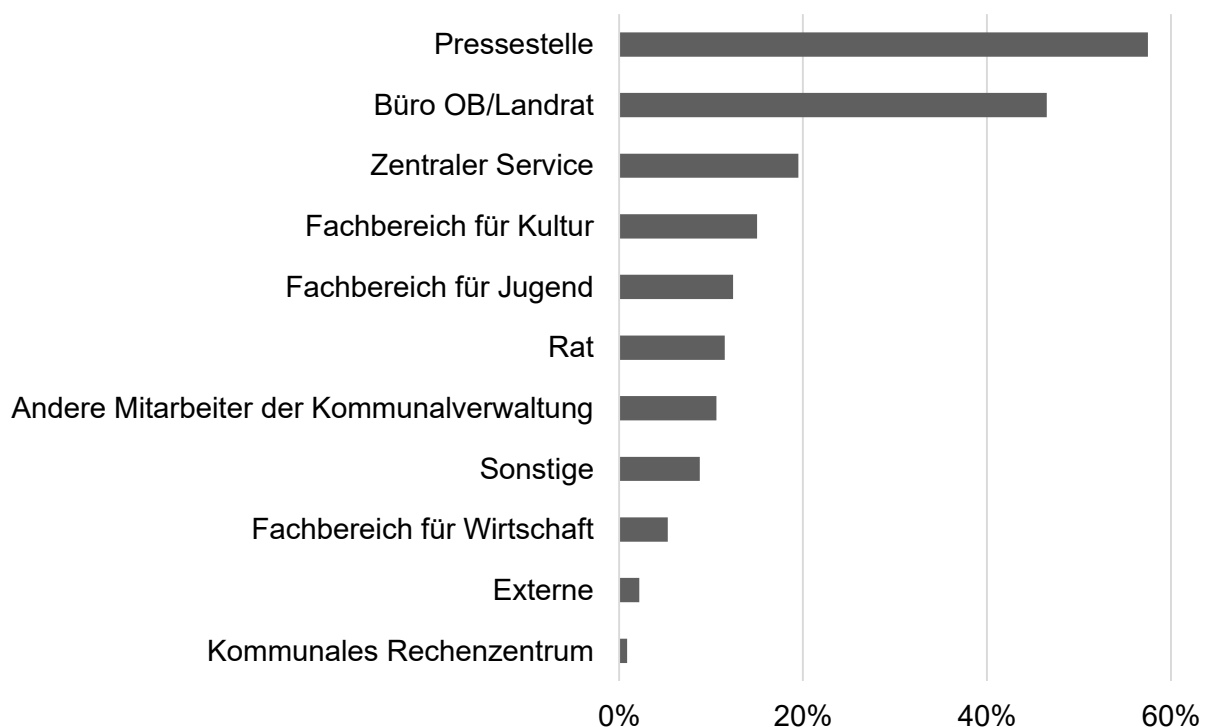


Abb. 23: Treibende Kräfte für den Einsatz von Social Media-Instrumenten<sup>12</sup>

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

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

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

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

### *Intern*

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

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

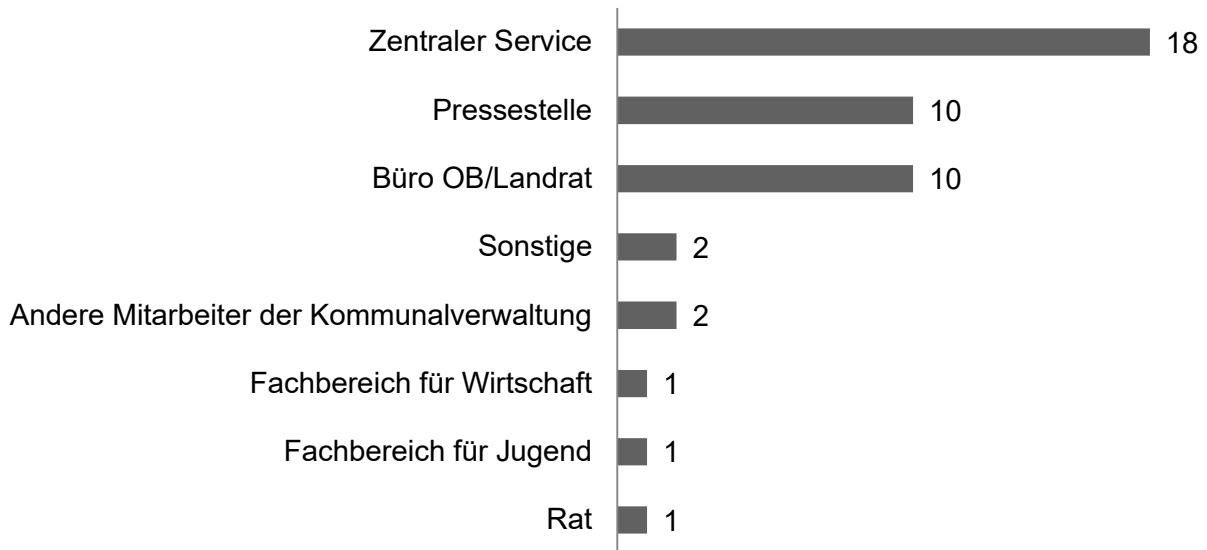


Abb. 24: Treibende Kräfte für den Einsatz von Social Media-Instrumenten innerhalb der Verwaltung (absolute Zahlen)<sup>13</sup>

#### 6.4 Welche Rahmenbedingungen und Regeln existieren?

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

Gegenstand der Befragung war die Ausgestaltung der folgenden Erfolgsfaktoren:

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

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

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



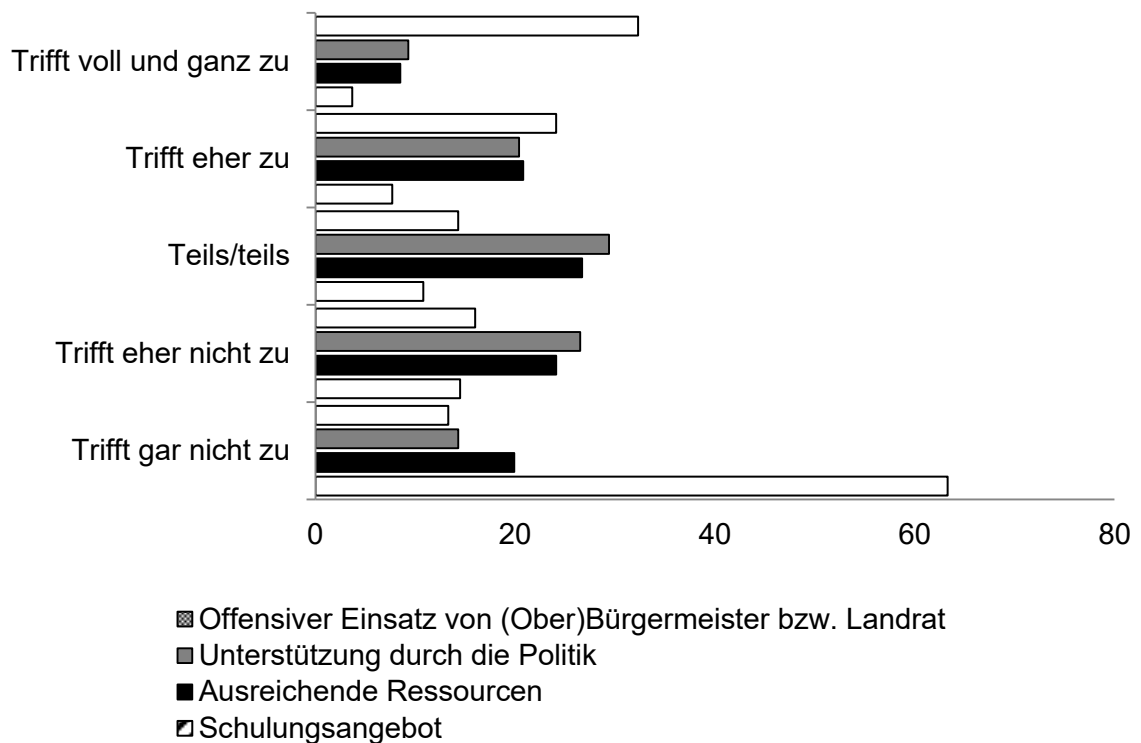


Abb. 25: Ausprägung wesentlicher Rahmenbedingungen für den Social Media-Einsatz (Prozent)

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

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

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

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

## 7 Ausblick: Weitere Planungen der Kommunen

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

### 7.1 Externer Einsatz

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

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

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

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

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

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

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

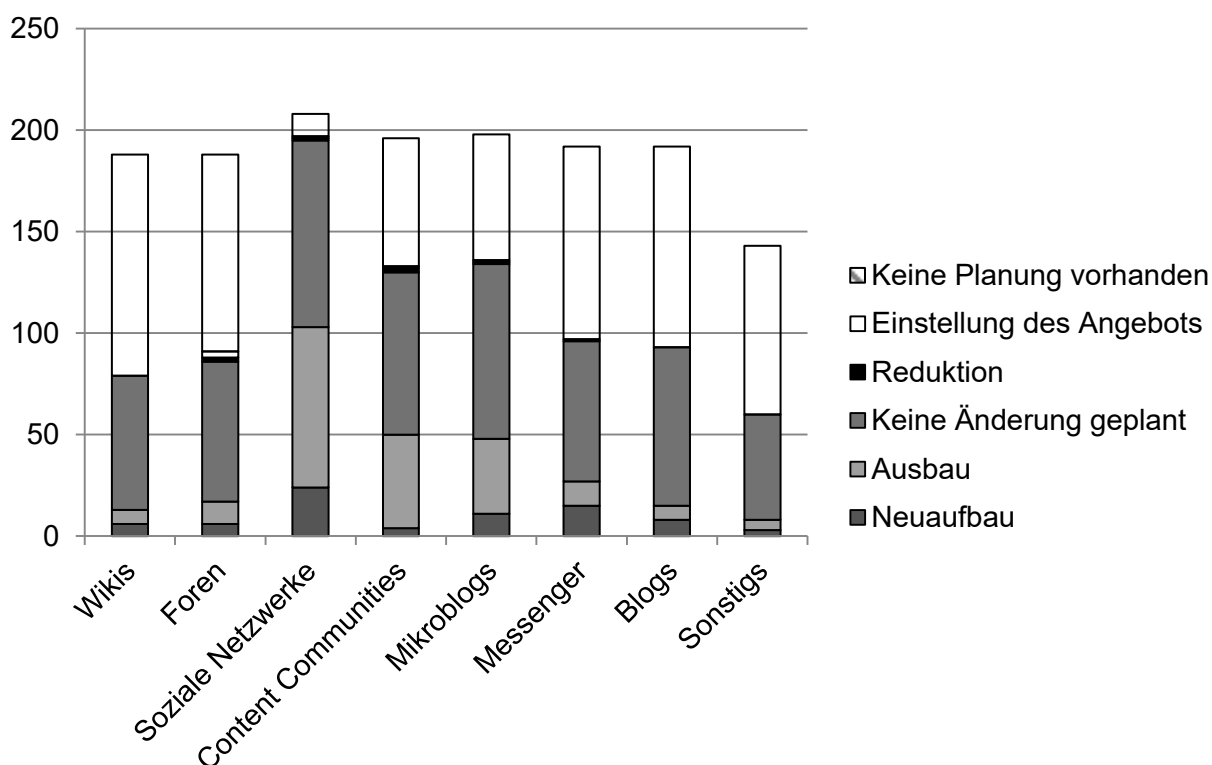


Abb. 26: Weitere Planung des externen Einsatzes von Social Media (absolute Zahlen)

## 7.2 Interner Einsatz

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

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

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

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

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

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

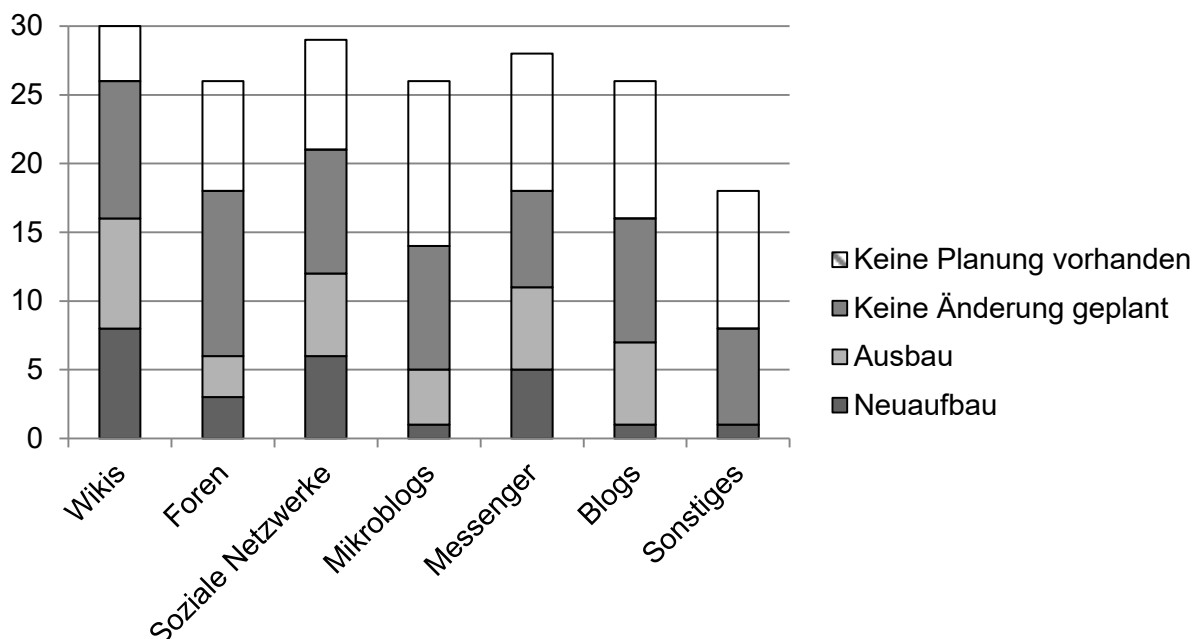


Abb. 27: Weitere Planung des internen Einsatzes von Social Media (absolute Zahlen)

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

### 7.3 Social Media-Management

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

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

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

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

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

## 8 Fazit

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

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

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

Die Ergebnisse der Befragung zeigen,

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

### *Schlussbetrachtung*

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

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

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

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

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

## 9 Literaturverzeichnis

### KGSt®-Arbeitsergebnisse

M 1/2014 Wie nutzen Kommunen Social Media?

*Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20140127A0018*

### Weitere Literatur, Fundstellen, Quellen, Datensammlungen

*Allianz-Versicherung (Hrsg.)*

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

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

(Zugriff: 10.10.2016)

*Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (Hrsg.)*

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

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

(Zugriff: 10.10.2016)

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

Studie: Wie nutzen Kommunen Social Media? 2014.

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

Informationstechnologie Strategie der Freien Hansestadt Bremen. 2014.

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

(Zugriff 10.10.2016)

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

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

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

(Zugriff 10.10.2016)

*Jungherr, Andreas; Jürgens, Pascal*

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

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

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

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

(Zugriff 10.10.2016)

*Schmidt, Jan-Hinrik*

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

*Tippelt, Florian; Kupferschmitt, Thomas*

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

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

(Zugriff 10.10.2016)

*Zeh, Reimar*

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

## Autoreninformation

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

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

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

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

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



# Die Funktionen von Lokalmedien für die Kommunalpolitik

Nayla Fawzi / Philip Baugut / Carsten Reinemann

*Dieser Beitrag untersucht die Funktionen, die Lokalmedien für kommunalpolitische Akteure erfüllen. Diese lassen sich differenzieren in eine Ressourcenfunktion, die die Art und Weise, wie und mit welchen Zielen politische Akteure die Medienberichterstattung beobachten, und eine operative Funktion, die die instrumentelle Nutzung der Medien durch politische Akteure umfasst. Eine solche funktionale Perspektive auf die Beziehungen zwischen Medien und Politik nahmen Studien bisher nur vereinzelt ein und fokussierten dabei auf die Bundes- und Landesebene. Die Bedeutung der Medien auf Kommunalebene mit ihren spezifischen Bedingungen blieb bislang unberücksichtigt. Auf Basis einer Repräsentativbefragung von kommunalpolitischen Akteuren in Deutschland zeigt diese Studie, dass Medien auch auf der Lokalebene eine zentrale Informationsquelle darstellen, um sich sowohl über die öffentliche Meinung als auch über die aktuelle Themenagenda und andere politische Akteure zu informieren. Zudem versuchen die Befragten, über die Medien Einfluss auf den politischen Entscheidungsprozess zu nehmen. Die Lokalmedien erfüllen somit eine wichtige Funktion durch die Vermittlung zwischen Zivilgesellschaft und politisch-administrativem System, aber auch innerhalb der politischen Arena selbst. Diese Funktionen werden insbesondere durch die lokalen Tageszeitungen erfüllt.*

**Schlüsselwörter:** Funktionen der Medien, Lokalmedien, Elitenbefragung, politisch-mediale Beziehungen, Kommunalpolitik

## 1. Einleitung

Das Verhältnis von Medien und Politik wurde traditionell aus einer Wirkungsperspektive betrachtet (z. B. Blumler & Gurevitch, 1981; Kepplinger, 1998; Meyer, 2001; Walgrave & Van Aelst, 2006). Die Paradigmen über die Beziehungen beider Systeme diskutierten dabei deren wechselseitigen *Einfluss* und insbesondere die Frage, welches System einen stärkeren Einfluss aufweist (dazu Baugut, 2017). Immer wieder wiesen Autoren jedoch darauf hin, dass für eine vollständige Analyse des Verhältnisses von Medien und Politik auch funktionale Erklärungen heranzuziehen seien (Fawzi, 2014; Kepplinger, 2008; Van Aelst & Walgrave, 2016). Dabei wird die Rolle der Massenmedien im politischen Prozess nicht aus Systemperspektive, sondern aus der Perspektive der beteiligten Akteure betrachtet, und nach den Funktionen gefragt, die die Medien für politische Akteure erfüllen. Die Medien werden hier als eine Ressource angesehen, die von den politischen Akteuren eingesetzt werden kann, um den alltäglichen Kampf um politische Macht auszutragen. Mit anderen Worten: Funktionale Erklärungsansätze interessieren sich für die Ziele des medienrelevanten Handelns politischer Akteure, ohne dabei Aussagen über das politisch-mediale Machtverhältnis zu treffen. In Anlehnung an die bekannte Frage des Uses-and-Gratifications-Approach (Katz, Blumler & Gurevitch, 1974) geht es aus dieser akteursorientierten Perspektive darum, was die politischen Eliten mit den Medien machen.

Dass Medien im Berufsalltag von Politikern und anderen politischen Akteuren eine große Rolle spielen, darüber herrscht in der Literatur Einigkeit (z. B. Fawzi, 2014; Kepplinger, 1998; Pontzen, 2006). Sie verfolgen die Medienberichterstattung intensiv, u. a. in speziell auf sie zugeschnittenen Pressespiegeln, und werden daher auch als „news

junkies“ (Van Aelst & Walgrave, 2016, S. 502) bezeichnet. Insbesondere für Deutschland wissen wir jedoch kaum, welche Informationen die Akteure dabei im Detail auswählen und wie sie mit diesen Informationen umgehen. Auch die Frage, was Politiker beispielsweise erreichen wollen, wenn über ihr Handeln in den Medien berichtet wird – beispielsweise Einfluss auf die Gesetzgebung nehmen –, stand bisher nicht im Fokus der Forschung zum Verhältnis von Medien und Politik.

Der Begriff Funktionen findet in der sozialwissenschaftlichen Literatur sehr unterschiedlich Verwendung und hat eine lange Tradition (Breunig et al., 2014; Kutsch & Westerbarkey, 1975; Luhmann, 1993; Ronneberger, 1974). In diesem Beitrag interessieren wir uns für die Funktionen der Medien im Sinne von Leistungen, die sie für politische Akteure erbringen. Wir fokussieren somit nicht auf die Funktionen der Medien für das politische System als Ganzes, sondern für die politischen Akteure selbst. Aus deren Perspektive lassen sich die Leistungen der Medien auch als Spiegel ihrer Bedürfnisse und Motive auffassen (Burkart, 2002, 382f.). Wir folgen hier der Rezeptionsforschung, die die Motive der Mediennutzung der Rezipienten untersucht und basierend darauf auf die Funktionen schließt, die diese Medien erfüllen (Breunig et al., 2014; Gleich, 2000; Ridder & Engel, 2010).

Ebenfalls auf diesem Verständnis von Funktionen basiert eine bisher kaum wahrgenommene Studie von Wittkämper (1986b), die die Funktionen der Medien in eine Ressourcenfunktion und eine operative Funktion unterteilt. Sehr ähnlich haben Van Aelst und Walgrave (2016) die bislang recht unzusammenhängende Forschung in einem kürzlich veröffentlichten Modell anhand einer Informations- und einer Arena-Funktion strukturiert. Wir folgen hier diesen Differenzierungen, da sie das medienrelevante Verhalten politischer Akteure gut abbilden. Unter die Ressourcen- bzw. Informationsfunktion subsumiert Wittkämper (1986a) die Art und Weise, wie und mit welchen Zielen politische Akteure die Medienberichterstattung beobachten. Die operative Funktion umfasst die instrumentelle Nutzung der Medien durch politische Akteure.

Bisherige Studien, die die Funktionen der Medien untersuchten, konzentrierten sich vorwiegend auf Bundes- (z. B. Fawzi, 2014) oder Landesebene (z. B. Marx, 2009). Die Lokalebene wurde bisher vernachlässigt (Baugut & Reinemann, 2013), obwohl Städte gerne als „Keimzelle“ oder „Schule“ der Demokratie bezeichnet werden und die meisten Journalisten im Ressort Lokales/Regionales arbeiten (Weischenberg, Malik & Scholl, 2006). Darüber hinaus erscheint gerade in Zeiten von Politikverdrossenheit bedeutsam, dass positive lokale Sozialisationserfahrungen mit einer besseren Bewertung der Politik auf den höheren Ebenen verbunden sind (Klages & Vetter, 2013, S. 31). Der Lokalpolitik und der Lokalberichterstattung wird deshalb das Potenzial zugeschrieben, einen Beitrag zum Vertrauen in die Demokratie insgesamt leisten zu können.

Die Kommunalebene ist aber nicht nur von besonderer politischer Relevanz, darüber hinaus finden sich hier auch spezifische Bedingungen, die es schwerlich möglich machen, Befunde der Bundes- und Landesebene ohne Weiteres auf die Kommunalebene zu übertragen. Diese spezifischen Bedingungen lassen sich zum einen auf einer Makroebene lokalisieren: Dies gilt beispielsweise für die relativ große, von Kommune zu Kommune jedoch variierende räumliche Nähe zwischen Politikern und Bürgern, welche die Bedeutung der Massenmedien für politische Akteure möglicherweise reduziert, wenn interpersonale Kommunikation und politische Primärerfahrung eine größere Rolle spielen (Lang, 2003, S. 181). Eine weitere Makro-Besonderheit der lokalen Ebene besteht darin, dass die Zahl der Politik- und Medienakteure in einer Kommune vergleichsweise niedrig ist, was im medialen Bereich auch eine Folge von Pressekonzentration auf dem Zeitungsmarkt ist. Wie sich in einer Zeit, in der die Pressekonzentration auf dem Zeitungs-



markt fortschreitet und lokale Online-Portale als Hoffnungsträger für die Vielfaltssicherung gelten (z. B. Landesanstalt für Medien Nordrhein-Westfalen, 2016), die Bedeutung der traditionellen Massenmedien für kommunalpolitische Akteure gestaltet, ist jedoch unerforscht.

Die spezifischen Bedingungen der Lokalebene zeigen sich zum anderen aber auch, wenn man eine Mikroperspektive einnimmt. Beispielsweise wirft der auf der Kommunalebene relativ niedrige Professionalisierungsgrad der politischen Akteure – Mitglieder des Rates sind (anders als Mitglieder der Stadtspitze wie der Oberbürgermeister und seine Dezenten) in aller Regel ehrenamtlich tätig – die Frage auf, ob die Akteure im Lokalen die Medien auf eine spezifische Art und Weise nutzen, so dass sich Befunde auf höheren politischen Ebenen nicht einfach übertragen lassen. Studien aus der Zeit, in denen die Lokalforschung Konjunktur hatte, zeigen, dass sich zumindest Medieneinflüsse auf die Politik von Kommune zu Kommune hinsichtlich ihrer Art und Stärke deutlich unterscheiden können, wobei die Größe einer Stadt einen bedeutenden Einfluss hat (z. B. Benzinger, 1980, S. 337-339; Koller, 1981, S. 401-409; Rombach, 1983; S. 264-266; Wolz, 1979, S. 235-255; Arzberger, 1980, S. 64; 108; dazu Baugut, 2017). Auch theoretisch kann man davon ausgehen, dass die Größe der Stadt beeinflusst, in welchem Maße die beschriebenen Spezifika der Lokalebene zum Tragen kommen. Beispielsweise erscheint es plausibel, dass die Größe der Kommune die Bedeutung interpersonaler Kommunikation und damit die Funktionen der Medien beeinflusst.

Vor diesem Hintergrund will der vorliegende Beitrag auf Basis einer quantitativen Befragung von 461 Kommunalpolitikern in 52 kreisfreien Städten untersuchen, welche Bedeutung die einzelnen Mediengattungen sowie die Ressourcen- und die operative Funktion der Medien für lokalpolitische Akteure in Kommunen unterschiedlicher Größe haben. Dabei stützen wir uns auf die Aussagen verschiedener politischer Akteursgruppen. Einerseits sind das die Mitglieder der „Stadtspitze“, also der Oberbürgermeister, die für bestimmte Bereiche zuständigen Dezenten sowie der Stadtsprecher als Akteure, welche die Stadtverwaltung leiten und diese Exekutivfunktion hauptberuflich ausüben. Andererseits fassen wir unter politische Akteure die Stadträte als jene in aller Regel ehrenamtlich tätigen Akteure, die in die Gemeindevertretung gewählt wurden. Bei der Analyse legen wir also ein besonderes Augenmerk auf die Frage, welchen Einfluss der Akteursstatus sowie die Größe der Kommune auf die Urteile über die Bedeutung der Medien haben.

## 2. Funktionen der Medien für die Politik

Versteht man unter Medien mit Saxer (1998) „komplexe institutionalisierte Systeme um organisierte Kommunikationskanäle von spezifischem Leistungsvermögen“ (S. 54), dann kommt für politische Akteure eine Reihe von Medien in Frage, die spezifische Funktionen erfüllen können. Auf kommunaler Ebene erscheint das Medienangebot zunächst insofern relativ überschaubar, als fast die Hälfte der Bevölkerung in einem Kreis oder in einer kreisfreien Stadt lebt, in dem bzw. der nur eine einzige Tageszeitung erscheint (Schütz, 2012). Und tatsächlich kann die lokale Tageszeitung, gemessen an Reichweite und Intensität ihrer kommunalpolitischen Berichterstattung, als Leitmedium der lokalen Publizistik gelten (Baugut, 2017). Gleichwohl sind im Zuge der Expansion und Ausdifferenzierung des Mediensystems auch im Lokalen Medienangebote entstanden, über deren politische Relevanz sich jedoch streiten lässt. So gelten lokale Rundfunkangebote bisweilen als unpolitische Unterhaltungsmedien (z. B. Volpers et al., 2013, S. 219), das Lokalfernsehen als „Nischenprodukt“ (Röper, 2012, S. 63). Welche Bedeutung diese Medien, aber auch lokale Online-Angebote, Anzeigenblätter oder Social-

Media-Kanäle für die Arbeit von Kommunalpolitikern haben, wurde bislang allerdings nicht untersucht. Unklar ist auch, ob die Medien für die Stadtspitze und die Stadträte unterschiedliche Bedeutungen haben und welche Rolle dabei die Größe der Kommune spielt. Somit ergeben sich folgende Forschungsfragen:

*FF1: Welche Bedeutung haben traditionelle Lokalmedien, mediale Angebote der Stadt und Online-Medien für die Arbeit von Kommunalpolitikern?*

- a) Welchen Einfluss hat der Akteursstatus auf die Bedeutung der unterschiedlichen Medien?*
- b) Welchen Einfluss hat die Größe der Kommune auf die Bedeutung der unterschiedlichen Medien?*

Im Weiteren stellt sich dann die Frage, welche konkreten Funktionen die Medien für politische Akteure erfüllen. Die Medienfunktionen lassen sich zusammenfassend systematisieren, indem man zwischen einer Ressourcenfunktion (Kap. 2.1) und einer operativen Funktion unterscheidet (Kap. 2.2).

### *2.1 Ressourcenfunktion*

In modernen Demokratien erfüllen traditionelle Massenmedien ganz unterschiedliche gesellschaftliche Funktionen für die Bürger: Von einer Informations- über die Kritik- und Kontroll- zu einer Integrationsfunktion. Im Kontext dieser Studie ist insbesondere die Informationsfunktion aus Sicht politischer Akteure von Interesse. Hier als Ressourcenfunktion bezeichnet, beschreibt sie, inwiefern politische Akteure die Medienberichterstattung als Informationsquelle nutzen. Dies impliziert, dass politische Akteure die Medienberichterstattung überhaupt aktiv verfolgen, was Politiker-Befragungen deutlich gezeigt haben (Pontzen, 2006; Fawzi, 2014). Für die Bundesebene herrscht in der Literatur Konsens, dass es für politische Akteure kaum noch möglich ist, ohne die Berichterstattung der traditionellen Medien über alle relevanten Ereignisse auf dem Laufenden zu bleiben (Koch-Baumgarten & Voltmer, 2009; Pontzen, 2006; Van Aelst & Walgrave, 2016). Ebenso wie die Bürger sind politische Akteure daher auf die Medien als Vermittler angewiesen, um über das aktuelle politische Geschehen, über die Positionen der relevanten Organisationen oder der Bürger informiert zu sein (Fawzi, 2014; Davis, 2007; Van Aelst & Walgrave, 2016). Befragungen von staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren zeigen, dass die Medien zu ihren wichtigsten Informationsquellen gehören (Burgert, 2010; Cohen, 1986; O’Heffernan, 1994; Puhe & Würzberg, 1989; Wittkämper, 1986b). Dabei können drei unterschiedliche Arten von Informationen unterschieden werden, die die Akteure in den Medien erhalten (Van Aelst & Walgrave, 2016, S. 501f.).

- Zunächst können die Medien Informationen über aktuelle Probleme in der Gesellschaft liefern. Es gehört zur zentralen Aufgabe politischer Akteure, diese zu lösen, zur Aufgabe der traditionellen Medien wiederum, diese Probleme der Bürger öffentlich zu machen und an die Politik zu kommunizieren (Gurevitch & Blumler, 1984; Ronneberger, 1974). Politische Akteure können so einen Eindruck bekommen, welche Probleme in der Berichterstattung derzeit am drängendsten beschrieben werden, welche Aufmerksamkeit verschiedene Themen im Verhältnis zueinander erhalten oder welche Bevölkerungsgruppen von bestimmten Themen betroffen sind (Cobb & Elder, 1981; Lazarsfeld & Merton, 1960).
- Darüber hinaus können politische Akteure die Berichterstattung nutzen, um sich über die öffentliche Meinung zu informieren. Wie denken die Bürger zu bestimmten Themen oder über die eigene Politik? Dem liegt die Annahme zugrunde, dass die Bevölkerung durch die Medienberichterstattung beeinflusst wird bzw. Journalisten

die öffentliche Meinung in ihrer Berichterstattung widerspiegeln. Die Medien sind hierbei wesentlich einfacher zugänglich und günstiger als andere Indikatoren der öffentlichen Meinung wie eigene Bevölkerungsumfragen. Für die Bundesebene liegen Befunde vor, die zeigen, dass politische Akteure anbieten, sich mit Hilfe der Berichterstattung ein Bild der öffentlichen Meinung zu verschaffen (Fuchs & Pfetsch, 1996; Gerhards, 1993; Wittkämper, 1986b, Fawzi, 2014). Allerdings gibt es auch Studien, in denen Politiker die Berichterstattung als ungeeignete Informationsquelle für diesen Zweck beschreiben (z. B. Davis, 2007).

- Schließlich können sich politische Akteure in den Medien über die Positionen, Strategien und Handlungen anderer politischer Akteure informieren (Koch-Baumgarten & Voltmer, 2009). Diese zu kennen, ist für den politischen Alltag ebenso unumgänglich. Neben direkten, persönlichen Interaktionen ist es für politische Akteure daher elementar, die Ereignisse innerhalb der politischen Arena zu beobachten, was über die Medienberichterstattung geschehen kann (Cobb & Elder, 1981; Linsky, 1986; O’Heffernan, 1994). Viele dieser Ereignisse finden zwar hinter verschlossenen Türen statt, häufig werden jedoch Informationen Journalisten zugespielt und gelangen so in die Berichterstattung (Davis, 2003; Davison, 1974; Spörer-Wagner & Marcinkowski, 2011; Wenzler, 2009). Gerade politische Akteure, die an den Verhandlungen nicht direkt beteiligt sind, können sich auf diesem Weg über aktuelle Entwicklungen informieren (Fawzi, 2014). Zusammenfassend können die Medien sowohl Informationen über Ereignisse und Positionen von Akteuren innerhalb des politisch-administrativen Systems liefern als auch über andere Akteure wie beispielsweise Unternehmen, NGOs und die Bürger.

## 2.2 Operative Funktion

Die operative Funktion umfasst den strategischen Einsatz der Medien als politisches Instrument. Hier interessieren die Motive und Ziele der Medien- und Kommunikationsarbeit von politischen Akteuren. Dabei kann es sich um das Versenden von Pressemitteilungen, um Interviews mit der Presse oder das gezielte Zuspielen von vertraulichen Informationen an Journalisten handeln. Die Informationsfunktion, die die Medien für Bürger erfüllen, spielt auch in diesem Kontext eine zentrale Rolle. Um mit den Bürgern zu kommunizieren und ihre Handlungen gegenüber den Bürgern zu legitimieren, sind politische Akteure darauf angewiesen, zum Gegenstand der Medienberichterstattung zu werden, damit die Bürger sich über sie in den Medien informieren können. Insbesondere die von den Bürgern direkt gewählten Akteure versuchen daher, über die Medien ihre Wähler zu überzeugen (Fawzi, 2014). So sind die wichtigsten Ziele der Medienarbeit von Landespolitikern das Darlegen der eigenen Ansichten, Publikmachen der eigenen politischen Arbeit und die Erhöhung des eigenen Bekanntheitsgrads (Marx, 2009).

Ebenso wie bei der Ressourcenfunktion können mittels operativer Funktion der Medien sowohl die Bürger als auch andere politische Akteure adressiert werden. Allerdings wurde die Tatsache, dass unterschiedliche politische Akteure über die Medienberichterstattung miteinander kommunizieren, bislang weitgehend ignoriert (sog. Eliten-Eliten-Kommunikation, Davis, 2003, S. 684). So erachtet die Literatur zur Parteienkommunikation andere politische Akteure nicht als zentrale Zielgruppe der Medienarbeit. Im Gegensatz dazu schreibt die Policy-Agenda-Setting-Forschung den Medien eine hohe Bedeutung zu. Politische Organisationen betreiben teilweise einen hohen Aufwand, um ihre Themen in der Medienberichterstattung zu platzieren und auf diesem Weg die politische Agenda anderer Akteure zu beeinflussen (z. B. Voltmer, 2007). Einzelne Studien zeigen zudem, dass die Medien auch im weiteren Verlauf des Politikprozesses ope-

rativ eingesetzt werden, beispielsweise um während (internationaler) Verhandlungen über die Medien Signale der Kooperation zu senden (Davison, 1974; O’Heffernan, 1994). Davis (2003) zeigte zudem, dass politische Akteure Debatten gezielt in den Medien austragen, um auf diesem Weg politische Entscheidungen in die gewünschte Richtung zu lenken. Weitere Studien bestätigten, dass Medienaufmerksamkeit die Position im politischen Prozess, beispielsweise während Verhandlungen, durchaus verbessern kann (Baugut & Grundler, 2009; Fawzi, 2014; Kunelius & Reunanen, 2012). Dies wird auch unter dem Stichwort *going public* untersucht. Politische Akteure streben gezielt nach Öffentlichkeit (gerade während geheimer Verhandlungen), um persönliche oder politische Ziele zu erreichen (Baugut & Grundler, 2009; Linsky, 1986; Spörer-Wagner & Marcinkowski, 2011).

### 2.3 Funktionen der Medien auf Kommunalebene

Es liegt nahe, dass die Nutzung dieser Medienfunktionen grundsätzlich auch für Kommunalpolitiker relevant ist. Dabei wollen wir uns im Folgenden auf die Funktionen der *redaktionellen Lokalmedien* im Allgemeinen konzentrieren, da diese auch bei der normativen Betrachtung der gesellschaftlichen Funktionen für die Bürger im Fokus stehen. Nicht-professionell-journalistische Medienangebote bleiben dementsprechend an dieser Stelle unberücksichtigt. Eine Befragung von Mandatsträgern in Bayern zeigt in diesem Zusammenhang, dass Kommunalpolitiker nicht nur einen erheblichen Bedeutungszuwachs der Massenmedien sehen, sondern auch hohe Ansprüche an die Professionalität ihrer eigenen Kommunikations- und Medienarbeit wahrnehmen – doch gerade die ehrenamtlich tätigen Akteure glauben, diesen nur bedingt gerecht zu werden (Koch et al., 2013). Allerdings könnte man in Anbetracht der Kleinräumigkeit und teilweise überschaubaren politischen Komplexität auf kommunaler Ebene davon ausgehen, dass die Ressourcenfunktion keine zentrale Rolle spielt – sofern es für Politiker möglich ist, mittels interpersonaler Kommunikation und politischer Primärerfahrung ein Bild von der politischen Lage zu erhalten. Die Größe einer Kommune dürfte also eine wichtige Rolle spielen. Auch erscheint bei politischen Akteuren mit geringerem Professionalisierungsgrad fraglich, ob sie die Medienberichterstattung derart systematisch auswerten, dass diese am Ende die Ressourcenfunktion erfüllt. Aufgrund des lückenhaften Forschungsstands auf lokaler Ebene formulieren wir die folgenden Forschungsfragen:

*FF2: Welche Bedeutung hat die Ressourcenfunktion der Lokalmedien für Kommunalpolitiker?*

*a) Welchen Einfluss hat der Akteursstatus auf die Bedeutung der Ressourcenfunktion?*

*b) Welchen Einfluss hat die Größe der Kommune auf die Bedeutung der Ressourcenfunktion?*

Hinsichtlich der operativen Funktion stellt sich die Frage, wie strategisch Medien im Lokalen genutzt werden. Man kann davon ausgehen, dass konkurrierende politische Akteure die Medien nutzen, um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Allerdings findet man in zahlreichen Kommunen konkordanzdemokratische Muster der Entscheidungsfindung, was bedeutet, dass anstelle des klassischen Parteienwettbewerbs Entscheidungen oftmals nach dem Prinzip des gütlichen Einvernehmens getroffen werden (z. B. Holtkamp, 2008). Hinzu kommt, dass für die Kommunalpolitik ein relativ hohes Maß an Informalisierung der Politik charakteristisch ist, so dass wesentliche Entscheidungen in kleinen Vorentscheiderkreisen unter Ausschluss der Öffentlichkeit getroffen werden (Naßmacher & Naßmacher, 2007, S. 247). Vor diesem Hintergrund gilt es zu

klären, wie wichtig kommunalpolitischen Akteuren die operative Funktion der Medien überhaupt ist. Dies führt zu folgenden Forschungsfragen:

*FF3: Welche Bedeutung hat die operative Funktion der Lokalmedien für Kommunalpolitiker?*

*a) Welchen Einfluss hat der Akteursstatus auf die Bedeutung der operativen Funktion?*

*b) Welchen Einfluss hat die Größe der Kommune auf die Bedeutung der operativen Funktion?*

### 3. Methode

#### 3.1 Anlage der Untersuchung und Stichprobe

Zur Beantwortung unserer Forschungsfragen haben wir eine quantitative Befragung von Kommunalpolitikern in Deutschland durchgeführt. Im Rahmen des von der DFG geförderten Forschungsprojekts wurden auch Lokaljournalisten befragt, dieser Beitrag stützt sich jedoch nur auf die Aussagen der politischen Akteure.

Das Projekt konzentrierte sich auf mehreren Gründen auf kreisfreie Städte. Zum einen sind diese groß genug, um ausreichend Akteure befragen zu können, zum anderen verfügen sie über mehr Kompetenzen als kleinere Städte, was ihre Auswahl politisch relevanter macht. Die Auswahl der Befragten folgte dem Prinzip einer mehrstufigen Zufallsauswahl. Im ersten Schritt wurde jede zweite (N=52) der 104 kreisfreien Städte in Deutschland zufällig ausgewählt. Die relevanten politischen Akteure innerhalb dieser Städte wurden anhand des Positionsansatzes bestimmt, der annimmt, dass Macht mit formalen Führungspositionen einhergeht (z. B. Pfetsch & Mayerhöffer, 2011). Für die *Exekutive*, oft auch „Stadtspitze“ genannt, wurden alle Oberbürgermeister und Dezernten sowie ein Sprecher pro Kommune als Befragte ausgewählt, d. h. es liegt eine Vollerhebung für die Oberbürgermeister und Dezernten vor. Für die *Legislative* bestand die Grundgesamtheit aus allen Mitgliedern der jeweiligen Kommunalparlamente, die in den einzelnen Bundesländern unterschiedliche Bezeichnungen tragen. Hier wurden in jeder Kommune zehn Ratsmitglieder ausgewählt; zunächst die Fraktionsvorsitzenden aller Parteien, anschließend deren Stellvertreter. Dies führte zu einer Stichprobe von insgesamt 852 Akteuren, darunter 280 (Ober-)Bürgermeister bzw. Dezernten, 52 Stadtsprecher und 520 Räte.

Die Befragung fand zwischen März und Juni 2014 statt. Weder im Medien- noch im Politiksystem haben sich seitdem bedeutende Veränderungen ergeben, die sich auf unsere Fragestellung auswirken könnten. Der schriftliche Fragebogen wurde den politischen Akteuren per Post zugesandt. Nach einer Nachfassaktion erzielten wir eine Ausschöpfungsquote von 53 Prozent. Dabei gab es zwischen den beiden Gruppen keine bedeutenden Unterschiede (Oberbürgermeister/Dezernten/Sprecher: 51 % (n=169); Räte: 56 % (n=292)). Auf Basis dieser Vorgehensweise können wir annehmen, dass die Befragten einen repräsentativen Eindruck von der Bedeutung der Medien in kreisfreien Städten liefern. Bei den Analysen werden wir die Stadtspitze und die Ratsmitglieder sowie die Größe der Kommunen miteinander vergleichen. Für jeden Befragten wurde die Größe der Kommune, in der er oder sie tätig ist, recherchiert und jeweils zugeordnet. Für den Vergleich wurden Quartile gebildet, aus denen die vier Gruppen „weniger als 50.000 Einwohner“, „50.000 bis 130.000 Einwohner“, „130.000 bis 250.000 Einwohner“ und „mehr als 250.000 Einwohner“ resultierten.

### 3.2 Operationalisierung

Insgesamt umfasste der Fragebogen acht Fragen zu Soziodemographie und Persönlichkeit sowie 27 inhaltliche Fragen. Zunächst wurden die Befragten gebeten, auf einer 5-stufigen Skala die *Bedeutung* von traditionellen Mediengattungen (lokale Tageszeitung(en), lokaler Rundfunk), sozialen Medien, lokalen Blogs und Bürger-Medien, lokalen Anzeigenblättern, den Online-Angeboten der Stadt sowie dem Informationsblatt der Stadt einzuschätzen (1 = keine Bedeutung, 5 = hohe Bedeutung, 9 = gibt es bei uns nicht).

Im Hinblick auf die beiden Funktionen der Medien haben wir uns auf redaktionelle Lokalmedien im Allgemeinen konzentriert, d. h. Medien der Stadt oder soziale Medien bleiben hier unberücksichtigt (FF2 und FF3). Die Fragen bezogen sich auf das in der jeweiligen Stadt zur Verfügung stehende Lokalmedienangebot. In Anlehnung an Fawzi (2014) wurde die *Ressourcenfunktion* der Medien mit einem Item für die Bürger („Ich beobachte die Medienberichterstattung, um...“ „...mich über die Meinung der Bürger in meiner Stadt zu informieren“) sowie drei Items für die politische Arena erfasst (z. B. „...zu erfahren, welche kommunalen Themen aktuell wichtig sind und bearbeitet werden“). Bei der *operativen Funktion* der Medien wurden die politischen Akteure nach den Zielen ihrer Öffentlichkeitsarbeit gefragt. Vorgelegt wurden allen Gruppen zwei Items im Hinblick auf die Bürger (z. B. „Ich trete über die Medien an die Öffentlichkeit, um...“ „...den Bürgern ein positives Bild von mir selbst zu vermitteln“) und drei Items, die sich an die politische Arena richten (z. B. „...Einfluss auf politische Entscheidungen zu nehmen“). Die Items entsprechen vorwiegend den bereits getesteten Formulierungen aus einer Befragung bundespolitischer Akteure (Fawzi, 2014), einzelne Items wurden angepasst. Beide Funktionen wurden ebenfalls auf 5-stufigen Skalen abgefragt (1 = trifft überhaupt nicht zu, 5 = trifft voll und ganz zu).

## 4. Ergebnisse

### 4.1 Bedeutung unterschiedlicher Lokalmedien

Bevor wir uns den Funktionen der Medien im Allgemeinen zuwenden, betrachten wir die Bedeutung der einzelnen Mediengattungen für die alltägliche Arbeit von Kommunalpolitikern, um eine Vorstellung zu bekommen, welche Relevanz die journalistischen Massenmedien im Vergleich zu anderen medialen Angeboten haben (FF1). Falls bestimmte Medien in einer Kommune nicht vorhanden waren, wurde dies als „kein Einfluss“ gewertet. Dabei bestätigen die Ergebnisse die absolute Dominanz der lokalen Tageszeitungen. Für fast die gesamte Stadtspitze (91 %) und ebensoviele Stadträte (90 %) ist die Tageszeitung bzw. sind die Tageszeitungen in ihrer Stadt mit großem Abstand das wichtigste Medium. Es zeigen sich auch keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der Stadtgröße. Die Tageszeitung hat in Kleinstädten ebenso wie in Großstädten eine herausragende Bedeutung. Diese hohe Bedeutung der Tageszeitung ist vor dem Hintergrund der derzeitigen Gesamtsituation der Presse in Deutschland bemerkenswert, kämpft diese doch gegen Reichweiten- und Anzeigenverluste – und damit oftmals mit ökonomischen Problemen, die sich dann etwa in der Zusammenlegung von Redaktionen bzw. zunehmender Pressekonzentration zeigen (Röper, 2016).

An zweiter Stelle folgt der lokale Rundfunk. Er ist für über die Hälfte der Stadtspitze (58 %) von (hoher) Bedeutung. Hingegen erachten nur 42 Prozent der Stadträte den Rundfunk für wichtig. Deutliche Unterschiede zeigen sich auch in den verschiedenen Kommunen. Mit zunehmender Größe einer Stadt gewinnt der Rundfunk an Bedeutung. Während in Kommunen mit weniger als 50.000 Einwohnern nur jeder dritte Befragte

dem Rundfunk eine hohe Bedeutung beimisst, sind es in Kommunen mit mehr als 250.000 Einwohnern fast doppelt so viele (65 %). Dies lässt sich sicherlich mit der höheren Präsenz in größeren Städten erklären – man kann davon ausgehen, dass der lokale Rundfunk über das Geschehen in größeren Städten aufgrund größerer Publika regelmäßig berichtet. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Berichterstattung der lokalen Fernseh- und Radiosender im kommunalpolitischen Kontext wesentlich weniger relevant zu sein scheint als die der lokalen Tageszeitung. Möglicherweise ist der bisweilen ressourcenschwache Rundfunk in seiner Berichterstattung auch stärker auf die Eliten, sprich die Stadtspitze fokussiert, so dass er für Stadträte eine geringere Rolle spielt.

Nur etwas weniger bedeutsam schätzen die Befragten lokale Anzeigenblätter ein. Für knapp die Hälfte der Stadtspitze (47 %) und der Stadträte (43 %) haben Anzeigenblätter eine (hohe) Bedeutung. Auch die Größe der Stadt hat keinen signifikanten Einfluss auf deren Relevanz. Diese durchaus überraschende Bedeutung lässt sich vermutlich mit der hohen Auflage der Anzeigenblätter erklären, die zwar möglicherweise nur in geringem Umfang über Kommunalpolitik berichten, jedoch in jedem Haushalt verteilt werden und damit eine attraktive Plattform für Verlautbarungen und Veranstaltungshinweise bieten. Denn Anzeigenblätter erreichen zumindest potenziell auch Bürgerinnen und Bürger, die keine lokale Tageszeitung abonniert haben.

Neben der Bedeutung von Presse und Rundfunk haben wir auch nach der Relevanz der städtischen Medien gefragt. Am wichtigsten werden dabei die jeweiligen Online-Angebote der Stadt eingeschätzt, sie folgen nach den Massenmedien allerdings erst auf dem vierten Platz. Hier unterscheidet sich die Einschätzung der beiden Akteursgruppen erneut deutlich. Während die Hälfte der (Ober-)Bürgermeister und Dezernenten (50 %) die Angebote für bedeutsam hält, gilt dies nur für ein Viertel der Räte (25 %). Möglicherweise kommen hier Rivalitäten zwischen den Räten und der für die Online-Inhalte maßgeblich verantwortlichen Stadtverwaltung zum Ausdruck. Auch die Größe einer Kommune hat Einfluss auf die Relevanz der städtischen Online-Angebote. In Städten mit weniger als 50.000 Einwohnern hält nur jeder vierte Befragte diese Angebote für bedeutsam, in Städten mit mehr als 250.000 Einwohnern sind es 36 Prozent. Eine Erklärung hierfür wäre, dass die Stadtverwaltungen in größeren Städten über mehr Ressourcen für solche Informationsangebote verfügen, außerdem können hier auch Zahl und Komplexität der Themen größer sein, so dass dieser Kanal stärker genutzt wird.

Das Informationsblatt der Stadt wird von noch weniger Befragten als bedeutsam wahrgenommen. Erneut ist es am ehesten die Stadtspitze (30 %), die dieses, ihr eigenes Angebot, als wichtig erachtet; Stadträte (20 %) stufen das Informationsblatt als signifikant unwichtiger ein. Hinzuzufügen ist hier, dass 20 Prozent der Befragten angeben, dass es in ihrer Stadt gar kein Informationsblatt gibt. Dies gilt insbesondere für Städte mit weniger als 50.000 Einwohnern, in denen dies 41 Prozent der Befragten angeben. Dementsprechend schätzen in dieser Kommunengröße nur sieben Prozent das Informationsblatt bedeutsam ein, sie unterscheiden sich signifikant von den jeweils größeren Kommunen (29 %, 31 % bzw. 28 %).

Auf die letzte Position wurden lokale Blogs und Bürger-Medien verwiesen, obwohl sie in einer deutlichen Mehrheit aller Kommunen vorhanden sind (Blogs sind 9 % aller Befragten zufolge nicht verfügbar, Angebote in sozialen Medien laut 2 % nicht). Stadträte (8 %) und Stadtspitze (15 %) sind sich recht einig, dass diese Angebote für ihre Arbeit eine geringe Relevanz aufweisen. Zwischen den Kommunen gibt es kleine, aber signifikante Unterschiede. Städte mit weniger als 50.000 Einwohnern (9 %) unterscheiden sich erneut von den drei Gruppen mit größerer Einwohnerzahl (13 %, 18 % bzw. 9 %).

In den sozialen Medien sind alle oben genannten Medienangebote vorzufinden: In Netzwerken wie Facebook oder Twitter haben sowohl die traditionellen Lokalmedien Präsenzen als auch die Städte oder deren Politiker. Die Nutzer finden dort aber auch Angebote von Bürgerinitiativen, NGOs oder Unternehmen. Trotzdem erachtet nur etwa ein Viertel der Stadträte (27 %) und der Stadtspitze (24 %) soziale Medien für relevant. Die Größe der Stadt hat hierauf keinen Einfluss. Sowohl in Klein- als auch in Großstädten ist es nur ca. ein Viertel der Befragten, das soziale Medien im Arbeitsalltag für bedeutsam hält. Vor dem Hintergrund, dass sozialen Medien in der politischen Kommunikation eine wachsende Rolle zugeschrieben wird und auch Politiker selbst zunehmend über diese Kanäle kommunizieren, ist dieser Befund recht überraschend.

#### 4.2 Ressourcenfunktion der Lokalmedien

Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass die professionell-redaktionellen Medien auf der Lokalebene weiterhin die relevantesten Medien sind. Deren Funktionen sollen nun vertieft betrachtet werden (FF2). Dabei zeigt sich, dass die deutliche Mehrheit der Stadtspitze (83 %) und der Stadträte (81 %) die Medienberichterstattung in erster Linie nutzt, um sich über die Interessen anderer Akteure wie beispielsweise Bürgerinitiativen oder regionale Unternehmen zu informieren. Darauf hat auch die Größe der Stadt keinen Einfluss, diese Funktion der Medien ist in allen vier Kommunengrößen ähnlich wichtig. Es scheint, als ob interpersonale Kommunikation das Bild, das die Medien von den Interessen anderer Akteure zeichnen, auch auf der lokalen Ebene kaum ersetzen kann. Auf der zweiten Position findet sich ebenfalls ein policy-orientiertes Motiv der Mediennutzung. Die Mehrheit der Stadtspitze (75 %) und der Stadträte (74 %) sagt, sie erfahre durch die Berichterstattung, welche kommunalen Themen aktuell auf der politischen Agenda stehen und auf politischer Ebene bearbeitet werden. Die Bedeutung dieser Funktion wird ebenfalls nicht signifikant durch die Größe der Stadt beeinflusst. Tendenziell geben dies die Befragten in Städten mit 50.000 bis 130.000 Einwohnern allerdings etwas weniger an (67 %) als in kleineren (79 %) und größeren Städten (75 % bzw. 78 %).

Eine ähnlich hohe Bedeutung hat die Berichterstattung für beide Akteursgruppen (Stadtspitze: 77 %; Stadträte: 74 %) als Indikator der öffentlichen Meinung. Auch hier spielt die Größe der Stadt nur eine geringe Rolle: In kleinen Städten (84 %) informieren sich mehr Befragte über die öffentliche Meinung als in sehr großen Städten (73 %). Insgesamt lässt sich damit festhalten, dass der Großteil der Befragten davon ausgeht, dass die Medien ihnen in der Tat einen Eindruck von der Meinung der Bürger ihrer Stadt vermitteln. Trotz einer möglicherweise intensiveren interpersonalen Kommunikation zwischen Politikern, Journalisten und Bürgern sind die Medien also auch auf lokaler Ebene eine zentrale Quelle für Eindrücke vom öffentlichen Meinungsklima.

Um Informationen über aktuelle politische Verhandlungen zu erhalten, nutzen deutlich weniger politische Akteure die Medien (Stadtspitze: 60 %; Stadträte: 55 %). Vor dem Hintergrund, dass die politischen Akteure zum einen teilweise selbst an den Verhandlungen beteiligt sind, ihnen zum anderen direkte, persönliche Informationsquellen zur Verfügung stehen, ist der Stellenwert der Medienberichterstattung hier dennoch beachtlich. Am wichtigsten ist die Funktion, sich über aktuelle politische Verhandlungen zu informieren, dabei für Akteure in kleineren Kommunen (73 %). Sie unterscheiden sich signifikant von Kommunen mit über 50.000 Einwohnern (56 %, 47 % bzw. 51 %). Vermutlich ist dies darauf zurückzuführen, dass in kleineren Kommunen eher konkordanzdemokratische Verhältnisse herrschen, so dass wichtige politische Entscheidungen hier häufiger unter Führung der Stadtverwaltung im nicht-öffentlichen Kreis verhandelt



32 *Tabelle 1: Die Bedeutung der Lokalmedien für politische Akteure*

	Akteursstatus		Größe der Kommune					Gesamt (N=450-455)
	Stadtspitze (n=166-168)	Stadträte (n=288-291)	< 50.000 (n=108-129)	50.000-130.000 (n=110-129)	130.000-250.000 (n=110-112)	> 250.000 (n=103-104)	Gesamt (N=450-455)	
»Welche Bedeutung haben die folgenden Medien für Ihre kommunalpolitische Arbeit?«	91 % (4.6) (.8)	90 % (4.5) (.8)	88 % (4.6) (.7)	89 % (4.5) (.9)	90 % (4.6) (.6)	93 % (4.6) (.7)	90 % (4.5) (.8) <sup>1</sup>	
»Lokale Tageszeitung(en)«	58 % (3.6) (1.3)	42 % (3.2) (1.2)	33 % (2.8) (1.3)	43 % (3.3) (1.2)	53 % (3.4) (1.3)	65 % (3.9) (.9)	48 % (3.3) (1.2) <sup>2</sup>	
»Lokaler Rundfunk (TV und Radio)«	47 % (3.4) (1.2)	43 % (3.2) (1.3)	42 % (3.2) (1.3)	41 % (3.3) (1.2)	53 % (3.3) (1.3)	43 % (3.3) (1.1)	45 % (3.0) (1.3) <sup>3</sup>	
»Lokale Anzeigenblätter«	50 % (3.4) (1.2)	25 % (2.7) (1.1)	25 % (2.7) (1.2)	33 % (2.9) (1.1)	43 % (3.2) (1.2)	36 % (3.0) (1.2)	34 % (2.9) (1.2) <sup>4</sup>	
»Online-Angebote der Stadt«	23 % (2.5) (1.2)	27 % (2.6) (1.2)	24 % (2.4) (1.3)	24 % (2.6) (1.2)	28 % (2.6) (1.2)	25 % (2.6) (1.1)	25 % (2.6) (1.2) <sup>5</sup>	
»Soziale Medien wie Facebook, Twitter«	30 % (2.6) (1.5)	20 % (2.2) (1.3)	7 % (1.6) (1.1)	29 % (2.5) (1.4)	31 % (2.6) (1.5)	28 % (2.6) (1.3)	24 % (2.3) (1.4) <sup>6</sup>	
»Informationsblatt der Stadt«	8 % (2.1) (1.0)	15 % (2.3) (1.1)	9 % (1.9) (1.0)	13 % (2.3) (1.0)	18 % (2.4) (1.1)	9 % (2.3) (.9)	12 % (2.2) (1.0) <sup>7</sup>	
»Lokale Blogs und Bürger-Medien«								

Anmerkungen: 1= keine Bedeutung, 5 = hohe Bedeutung; Anteil derjenigen, die Skalenpunkte 4 oder 5 ankreuzten bzw. Mittelwerte und Standardabweichungen. Mittelwerte mit unterschiedlichen Kennbuchstaben unterscheiden sich signifikant nach T-Test bzw. Post-Hoc-Test (Duncan bzw. Games-Howell). <sup>1</sup>  $T = 1.27, p = .205, \text{cohen's } d = .125; F = 1.076, p = .359, \eta^2 = .01; ^2 T = 3.17, p < .01, \text{cohen's } d = .323; F = 14.95, p < .001, \eta^2 = .09; ^3 T = 1.31, p = .191, \text{cohen's } d = .158; F = .55, p = .652, \eta^2 = .00; ^4 T = 6.75, p < .001, \text{cohen's } d = .615; F = 2.68, p < .05, \eta^2 = .02; ^5 T = -.71, p = .476, \text{cohen's } d = .083; F = .53, p = .665, \eta^2 = .00; ^6 T = 2.67, p < .01, \text{cohen's } d = .291; F = 13.42, p < .001, \eta^2 = .08; ^7 T = -1.96, p = .051, \text{cohen's } d = .188; F = 4.46, p < .005, \eta^2 = .03.$

werden (Baugut, 2017) – dementsprechend sind die Medien für die nicht involvierten Akteure dann umso wichtiger.

Die Einschätzungen der beiden politischen Akteursgruppen unterscheiden sich über alle vier Motive hinweg kaum voneinander. Für die Stadtverwaltung und die Mitglieder der Gemeindevertretung erfüllen die Medien eine ähnlich wichtige Informationsfunktion. Auch die Größe der Kommune hat nur einen geringen Einfluss. Selbst auf der im Vergleich zur Bundes- oder Landespolitik überschaubareren städtischen Ebene sind politische Akteure offenbar auf die Medien angewiesen, um einen Überblick über das politische Geschehen zu erhalten. Das gilt für Ereignisse innerhalb des politisch-administrativen Systems, d. h. für die aktuelle Themenagenda, und selbst für den Verlauf von Verhandlungen, aber auch für Themen und Akteure außerhalb des politisch-administrativen Systems, beispielsweise für Positionen von nichtstaatlichen Akteuren wie Lobbyisten oder NGOs.

### 4.3 Operative Funktion

Die operative Funktion der Medien beschreibt, wie politische Akteure die Medien strategisch einsetzen, anders formuliert, mit welchen Motiven sie Medienarbeit betreiben. Ihrer eigenen Einschätzung nach ist es dabei sowohl für die Stadtspitze (87 %) als auch für die Stadträte (84 %) am wichtigsten, über die Medienberichterstattung den politischen Prozess transparent zu machen. Dies gilt für alle vier Kommunengrößen in gleichem Ausmaß, hier schlägt die für Partizipation essentielle Norm der Transparenz durch.

Doch bei der operativen Funktion spielen policy-orientierte Aspekte ebenfalls eine wichtige Rolle. Für die Mehrheit der Stadtspitze (80 %) und der Stadträte (82 %) sind die Medien ein wichtiges Instrument, um die eigenen Themen auf die politische Agenda zu setzen. Dies ist insbesondere für Akteure in den größeren Städten (89 %) von Relevanz, die sich signifikant von den Kommunen mit weniger als 250.000 Einwohnern (78 %, 78 % bzw. 80 %) unterscheiden. Da in größeren Kommunen die politischen Themen zahlreicher sein dürften, dürfte dies hier auch die überragende Bedeutung der Agenda-Building-Funktion erhöhen.

Es folgt das Motiv, über die Medien Einfluss auf politische Entscheidungen zu nehmen, was für die Stadträte (80 %) ähnlich bedeutsam ist wie die Einflussnahme auf die politische Agenda. Für die Stadtspitze (68 %) ist diese Funktion der Medien signifikant unwichtiger. Auch diese Funktion ist für Akteure in Städten mit mehr als 250.000 Einwohnern wichtiger (82 %) als für die kleineren Kommunen (71 %, 77 % bzw. 73 %).

Eine deutlich geringere Bedeutung haben die Medien den Befragten zufolge, um den Bürgern ein positives Bild zu vermitteln. Dies gibt nur jeder zweite Stadtrat (51 %) und etwas mehr als jeder dritte Vertreter der Stadtspitze (38 %) an, die sich damit signifikant voneinander unterscheiden. Die Größe der Stadt spielt hierbei keine Rolle, in Kommunen aller vier Größen ist dieses Motiv von mittlerer Bedeutung.

Dass sie die Medien nutzen, um auf die Schwächen der Konkurrenz hinzuweisen, gibt weniger als die Hälfte (45 %) der Stadträte zu. Bei der Stadtspitze tut dies nur etwa jeder Zehnte (11 %). Dieser Befund ist sicherlich darauf zurückzuführen, dass die Stadtverwaltung eher an einem integrativen Politikstil interessiert ist, wohingegen der politische Wettbewerb stärker im Rat ausgetragen wird. Die Größe der Kommune hat auf die Bedeutung dieser Medienfunktion erneut keinen Einfluss.

Im Gegensatz zur Ressourcenfunktion hat die operative Funktion der Medien für Akteure der Stadtverwaltung und des Rates eine unterschiedliche Bedeutung. Mehr Stadträte als (Ober-)Bürgermeister und Dezernenten versuchen, die Medien für ihre

34 *34* **Tabelle 2: Ressourcenfunktion: Medien als Informationsquelle und Monitor**

	Akturstatus		Größe der Kommune				Gesamt (N=453-455)
	Stadtspitze (n=168)	Stadträte (n=289-291)	< 50.000 (n=110)	50.000– 130.000 (n=128)	130.000– 250.000 (n=111-112)	> 250.000 (n=104-105)	
„Ich beobachte die Medienberichterstattung, um...“	83 % 4,2 <sup>a</sup> (.9)	81 % 4,2 <sup>a</sup> (.8)	87 % 4,3 <sup>a</sup> (.7)	80 % 4,1 <sup>a</sup> (.9)	81 % 4,1 <sup>a</sup> (.8)	80 % 4,2 <sup>a</sup> (.9)	92 % 4,2 (.9) <sup>1</sup>
„... mich über die Interessen anderer Akteure (z. B. Bürgerinitiativen, regionale Wirtschaft) zu informieren.“	75 % 4,0 <sup>a</sup> (1.2)	74 % 4,0 <sup>a</sup> (1.1)	79 % 4,1 <sup>a</sup> (1.0)	67 % 3,8 <sup>a</sup> (1.3)	75 % 4,0 <sup>a</sup> (1.2)	78 % 4,1 <sup>a</sup> (1.1)	75 % 4,0 (1,2) <sup>2</sup>
„... zu erfahren, welche kommunalen Themen aktuell wichtig sind und bearbeitet werden.“	77 % 4,0 <sup>a</sup> (1.1)	74 % 4,0 <sup>a</sup> (1.0)	84 % 4,2 <sup>a</sup> (.8)	71 % 3,9 <sup>ab</sup> (1.1)	73 % 3,9 <sup>ab</sup> (1.0)	73 % 4,0 <sup>b</sup> (1.0)	75 % 4,0 (1,0) <sup>3</sup>
„... mich über die Meinung der Bürger in meiner Stadt zu informieren.“	60 % 3,5 <sup>a</sup> (1.3)	55 % 3,5 <sup>a</sup> (1.2)	73 % 3,9 <sup>a</sup> (1.0)	56 % 3,4 <sup>b</sup> (1.3)	47 % 3,3 <sup>b</sup> (1.2)	51 % 3,4 <sup>b</sup> (1.2)	57 % 3,5 (1,2) <sup>4</sup>

*Anmerkungen:* 1 = trifft überhaupt nicht zu, 5 = trifft voll und ganz zu. Anteil derjenigen, die der Aussage eher oder voll und ganz zustimmen (Skalenpunkte 4 und 5) bzw. Mittelwerte und Standardabweichungen. Mittelwerte mit unterschiedlichen Kennbuchstaben unterscheiden sich signifikant nach T-Test bzw. Post-Hoc-Test (Duncan bzw. Games-Howell). <sup>1</sup>  $T = .010, p = .992, \text{cohen's } d = 0; F = .963, p = .410, \eta^2 = .01; ^2 T = .346, p = .730, \text{cohen's } d = 0; F = 2.150, p = .093, \eta^2 = .03; ^3 T = .715, p = .475, \text{cohen's } d = 0; F = 2.412, p = .066, \eta^2 = .02; ^4 T = .028, p = .978, \text{cohen's } d = 0; F = 5.632, p = .001, \eta^2 = .04.$

Ziele zu instrumentalisieren. Auch dies ist sicherlich damit zu erklären, dass die Räte – anders als die Dezernenten – von den Bürgern gewählt werden und sie daher einen größeren Druck verspüren, ihre Positionen und sich selbst in der Öffentlichkeit zu legitimieren. Hinzu kommt, dass die ehrenamtlich tätigen Räte mit ihren knappen zeitlichen Ressourcen möglicherweise stärker auf die Medien angewiesen sind, als dies bei den hauptberuflichen Vertretern der Stadtspitze der Fall ist, die mehr Zeit für den direkten Kontakt mit den Bürgern zur Verfügung haben. Bemerkenswert ist darüber hinaus, wie wichtig die Medien für beide politischen Akteursgruppen, Vertreter der Stadtspitze und Räte, sind, um Einfluss auf den politischen Entscheidungsprozess zu nehmen. Obwohl beide Gruppen direkt in den politischen Prozess involviert sind, nutzen sie die Medien als zusätzliches politisches Instrument. Auch wenn auf kommunaler Ebene bisweilen konkordanzdemokratische Muster der Entscheidungsfindung herrschen mögen, so heißt dies offenbar nicht, dass proporzmäßig Kompromisse ausgehandelt werden, bei denen die Medien keine Rolle spielen. Vielmehr deuten die Befunde darauf hin, dass die Medien auch im Lokalen immer wieder strategisch zur Durchsetzung politischer Interessen genutzt werden. Darüber hinaus lässt sich festhalten, dass die Medienberichterstattung für die Kommunikation mit den Bürgern in allen Kommunengrößen ähnlich wichtig, d. h. unabhängig von der Anzahl der Bürger ist. Der Versuch, über die Medienberichterstattung Einfluss auf den politischen Prozess zu nehmen, erfolgt in größeren Städten dagegen häufiger, als dies in kleineren Städten der Fall ist.

## 5. Fazit

Zentrales Ziel dieser Studie war es, die Funktionen der Medien für politische Akteure umfassend zu untersuchen. Dies erfolgte auf der überaus bedeutsamen, in der Forschung jedoch oftmals vernachlässigten Lokalebene mit ihren spezifischen Bedingungen, welche die Frage nach der Relevanz der Medien im Lokalen aufwerfen. Doch die zentrale Erkenntnis dieser Studie lautet: Auch wenn interpersonale Kommunikation und politische Primärerfahrung im Lokalen einfacher zu realisieren sind, auch wenn die Komplexität politischer Probleme sowie die Zahl relevanter Akteure bisweilen überschaubar ist, und auch wenn der politische Wettbewerb im Lokalen teilweise schwächer ist, so erfüllen Medien auf der Lokalebene dennoch wichtige Funktionen, etwa durch Vermittlung zwischen Zivilgesellschaft und politisch-administrativem System, aber auch innerhalb der politischen Arena selbst. Politische Akteure informieren sich in den Medien über die Meinung der Bürger und über das aktuelle politische Geschehen in ihrer Stadt. Darüber hinaus nutzen sie die Medien, um die Bürger zu überzeugen, sie kommunizieren über die Medien mit anderen politischen Akteuren und versuchen, politisch Einfluss zu nehmen. Aus den lokalspezifischen Bedingungen resultiert also kein Bedeutungsverlust der Medien. Im Gegenteil, sowohl die Ressourcenfunktion als auch die operative Funktion der Medien wird von den lokalen politischen Akteuren teilweise wichtiger eingeschätzt als auf Bundesebene (Fawzi, 2014). Insgesamt scheint die operative Funktion der Medien für die Stadträte eine größere Bedeutung zu haben als für die Stadtspitze, die Ressourcenfunktion ist dagegen für beide Gruppen ähnlich wichtig. Offenbar sind die Medien gerade für die ehrenamtlich arbeitenden Räte, die über weniger Ressourcen für ihre politische Arbeit verfügen, extrem wichtig, um unter diesen schwierigen Bedingungen ihr Mandat auszuüben.

In der Tendenz gewinnen beide Funktionen der Medien mit zunehmender Größe einer Kommune an Bedeutung. Zu erklären ist dies sicherlich mit der steigenden politischen Komplexität in größeren Kommunen, wodurch die Medien wichtiger werden: und

Table 3: Operative Funktion: Medien als strategisches Instrument

	Akteurstatus		Größe der Kommune					Gesamt (N=447-450)
	Stadtspitze (n=162-163)	Stadträte (n=289-291)	< 50.000 (n=106-108)	50.000-130.000 (n=128-129)	130.000-250.000 (n=109-110)	> 250.000 (n=102-104)		
Ich trete über die Medien an die Öffentlichkeit, ...	87 % 4,3 <sup>a</sup> (,9)	84 % 4,2 <sup>a</sup> (,9)	63 % 4,2 <sup>a</sup> (,9)	71 % 4,2 <sup>a</sup> (,9)	70 % 4,3 <sup>a</sup> (1,0)	72 % 4,4 <sup>a</sup> (,8)	85 % 4,3 (,9) <sup>1</sup>	
„...um den politischen Prozess transparent zu machen.“	80 % 4,0 <sup>a</sup> (1,1)	82 % 4,1 <sup>a</sup> (1,0)	78 % 4,0 <sup>a</sup> (1,0)	78 % 4,0 <sup>a</sup> (1,0)	80 % 3,9 <sup>a</sup> (1,2)	89 % 4,4 <sup>b</sup> (,8)	81 % 4,0 (1,1) <sup>2</sup>	
„...um meine Themen auf die politische Tagesordnung zu setzen.“	68 % 3,8 <sup>a</sup> (1,1)	80 % 4,1 <sup>b</sup> (1,1)	71 % 3,8 <sup>a</sup> (1,2)	77 % 4,0 <sup>a</sup> (1,1)	73 % 3,9 <sup>ab</sup> (1,1)	82 % 4,2 <sup>b</sup> (,9)	76 % 4,0 (1,1) <sup>3</sup>	
„...um Einfluss auf politische Entscheidungen zu nehmen.“	38 % 3,0 <sup>a</sup> (1,2)	51 % 3,4 <sup>b</sup> (1,2)	48 % 3,3 <sup>a</sup> (1,2)	47 % 3,2 <sup>a</sup> (1,2)	43 % 3,2 <sup>a</sup> (1,3)	45 % 3,3 <sup>a</sup> (1,1)	46 % 3,2 (1,2) <sup>4</sup>	
„...um den Bürgern ein positives Bild von mir selbst zu vermitteln.“	11 % 1,9 <sup>a</sup> (1,1)	45 % 3,2 <sup>b</sup> (1,1)	27 % 2,7 <sup>a</sup> (1,2)	29 % 2,7 <sup>a</sup> (1,3)	39 % 2,9 <sup>a</sup> (1,3)	36 % 2,9 <sup>a</sup> (1,3)	33 % 2,8 (1,3) <sup>5</sup>	

Anmerkungen: 1 = trifft überhaupt nicht zu, 5 = trifft voll und ganz zu. Anteil derjenigen, die der Aussage eher oder voll und ganz zustimmen (Skalenpunkte 4 und 5) bzw. Mittelwerte und Standardabweichungen. Mittelwerte mit unterschiedlichen Kennbuchstaben unterscheiden sich signifikant nach T-Test bzw. Post-Hoc-Test (Duncan bzw. Games-Howell). <sup>1</sup>T = 402, p = .687, *cohen's d* = .03; F = 1.431, p = .233,  $\eta^2 = .01$ ; <sup>2</sup>T = 1.423, p = .156, *cohen's d* = .14; F = 1.46, p = .232,  $\eta^2 = .01$ ; <sup>3</sup>T = 2.623, p = .009, *cohen's d* = .26; F = 2.766, p = .041,  $\eta^2 = .02$ ; <sup>4</sup>T = 3.422, p = .001, *cohen's d* = .34; F = 2.210, p = .890,  $\eta^2 = .00$ ; <sup>5</sup>T = 12.805, p < .001, *cohen's d* = 1.26; F = 972, p = .406,  $\eta^2 = .01$ .

zwar einerseits, um sich über die Meinung der Bürger zu informieren, und andererseits, um Einfluss im Bereich der politischen Arena zu nehmen.

Ein umgekehrter Zusammenhang, also eine geringere Bedeutung der Medien in größeren Kommunen, zeigt sich nur bei dem Motiv, sich in der Berichterstattung über politische Verhandlungen zu informieren. Dies erscheint in kleineren Städten deshalb wichtiger, da politische Entscheidungen hier eher im nicht-öffentlichen Kreis unter Führung der Stadtverwaltung getroffen und vom Rat schließlich übernommen werden, während in größeren Kommunen der Rat einer Stadt stärker die öffentliche Arena politischer Gefechte ist – also Medien weniger für Exklusivinformationen gebraucht werden (dazu Baugut, 2017).

Schließlich ist festzuhalten, dass die Funktionen, welche die Lokalmedien erfüllen, offenbar insbesondere auf das Konto der lokalen Tageszeitungen gehen. Es erscheint überaus bemerkenswert, welche herausragende Bedeutung die lokale Tageszeitung im Vergleich zum Rundfunk auch in Zeiten sinkender Auflagen und Reichweiten für kommunalpolitische Akteure hat. Die traditionellen Massenmedien, bis hin zum lokalen Anzeigenblatt, sind kommunalpolitisch noch wesentlich bedeutsamer als Online-Angebote.

Diese Studie liefert ein erstes Bild von der Ressourcenfunktion sowie der operativen Funktion der Medien im Lokalen. Darauf aufbauend stellen sich zahlreiche weitere Fragen. Welche Rolle spielen beispielsweise die Informationen aus den Medien im Vergleich zu anderen Quellen? Basieren politische Entscheidungen auf diesen Informationen? Inwiefern sind sich politische Akteure über Verzerrungen der Berichterstattung bewusst und berücksichtigen dies bei ihrer Mediennutzung?

Wichtig ist auch festzuhalten, dass die reine Präsenz in den Medien nicht mit dem Erreichen der strategischen Ziele gleichzusetzen ist. Wir kennen nun zwar die Ziele kommunalpolitischer Akteure, ob sie aber tatsächlich erfolgreich dabei sind, die Medien zu instrumentalisieren, den dort untergebrachten Themen ihren „Spin“ zu geben und dadurch wiederum ihre persönlichen und politischen Ziele zu erreichen, ist eine andere Frage.

Für die Lokalebene lässt sich durchaus festhalten, dass die Berichterstattung als Indikator für die öffentliche Meinung eingeschätzt wird. Unklar bleibt jedoch, ob politische Akteure die Berichterstattung als Indikator heranziehen, weil sie davon ausgehen, dass die Berichterstattung die Meinung der Bevölkerung beeinflusst, oder umgekehrt, dass die Berichterstattung die Bevölkerungsmeinung widerspiegelt. Offen bleibt auch, für wie gut geeignet die Befragten die Berichterstattung tatsächlich halten. Möglicherweise nutzen sie die Medien auch nur, weil häufig keine anderen Quellen zur Verfügung stehen, etwa weil für repräsentative Umfragen keine finanziellen Mittel vorhanden sind.

Einschränkend müssen wir auch darauf hinweisen, dass es möglicherweise nicht vollständig gelungen ist, sozial erwünschtes Antwortverhalten zu reduzieren. Schließlich darf auch nicht übersehen werden, dass wir uns aufgrund ihrer politischen Relevanz auf kreisfreie Städte konzentriert haben, die eine gewisse Mindestgröße aufweisen, d. h. über mehr als 30.000 Einwohner verfügen. Ob die Lokalmedien auch in kleineren Kommunen oder gar in Landgemeinden eine derart herausragende politische Rolle spielen, müssen künftige Untersuchungen klären. Deren Ziel sollte es auch sein, den Einfluss der von Kommune zu Kommune variierenden Kontextbedingungen auf die Medienfunktionen zu untersuchen.

## Literaturverzeichnis

- Arzberger, K. (1980). *Bürger und Eliten in der Kommunalpolitik*. Stuttgart: W. Kohlhammer; Deutscher Gemeindeverlag.
- Baugut, P. (2017). *Politiker und Journalisten in Interaktion. Einfluss des Medienwettbewerbs auf lokale politische Kommunikationskulturen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Baugut, P. & Grundler, M.-T. (2009). *Politische (Nicht-)Öffentlichkeit in der Mediendemokratie. Eine Analyse der Beziehungen zwischen Politikern und Journalisten in Berlin*. Baden-Baden: Nomos.
- Baugut, P. & Reinemann, C. (2013). Bilanz und Ausblick: Die Analyse politischer Kommunikationskulturen als ein Weg aus der Krise der lokalen Kommunikationsforschung? *Studies in Communication | Media*, 2(3), 401–435.
- Benzinger, J.-P. (1980). *Lokalpresse und Macht in der Gemeinde. Publizistische Alleinstellung von Tageszeitungen in lokalen Räumen* (Nürnberger Forschungsberichte, Bd. 15.). Nürnberg: Verl. d. Nürnberger Forschungsvereinigung.
- Blumler, J. G. & Gurevitch, M. (1981). Politicians and the Press. An Essay on Role Relationships. In D. Nimmo & K. R. Sanders (Hrsg.), *Handbook of Political Communication* (S. 467–493). Beverly Hills, London: Sage Publications.
- Breunig, C., Hofsummer, K.-H. & Schröter, C. (2014). Funktionen und Stellenwert der Medien – das Internet im Kontext von TV, Radio und Zeitung. *Media Perspektiven*, 3, 122–144.
- Burgert, D. (2010). *Politisch-mediale Beziehungsgeflechte. Ein Vergleich politikfeldspezifischer Kommunikationskulturen in Deutschland und Frankreich*. Münster: LIT Verlag.
- Burkart, R. (2002). *Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft*. 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wien/ Köln/ Weimar: Böhlau Verlag.
- Cobb, R. W. & Elder, C. D. (1981). Communication and Public Policy. In D. Nimmo & K. R. Sanders (Hrsg.), *Handbook of Political Communication* (S. 391–416). Beverly Hills, London: Sage Publications.
- Cohen, Y. (1986). *Media Diplomacy. The Foreign Office in the Mass Communications Age*. London: Frank Cass.
- Davis, A. (2003). Whither Mass Media and Power? Evidence for a Critical Elite Theory Alternative. *Media, Culture & Society*, 25(5), 669–690.
- Davis, A. (2007). Investigating Journalist Influences on Political Issue Agendas at Westminster. *Political Communication*, 24(2), 181–199.
- Davison, W. P. (1974). News Media and International Negotiation. *Public Opinion Quarterly*, 38(2), 174–191.
- Fawzi, N. (2014). *Machen Medien Politik? Medialisierung der Energiepolitik aus Sicht politischer Akteure und Journalisten*. Baden-Baden: Nomos.
- Fuchs, D. & Pfetsch, B. (1996). Die Beobachtung der öffentlichen Meinung durch das Regierungssystem. In W. v. d. Daele & F. Neidhardt (Hrsg.), *Kommunikation und Entscheidung. Politische Funktionen öffentlicher Meinungsbildung und diskursiver Verfahren* (S. 103–135). Berlin: Edition Sigma.
- Gerhards, J. (1993). *Neue Konfliktlinien in der Mobilisierung öffentlicher Meinung. Eine Fallstudie*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Gleich, U. (2000). Nutzungsmotive und Funktionen des Radios. *Media Perspektiven*, 9, 427–432.
- Gurevitch, M. & Blumler, J. G. (1984). Political Communication Systems and Democratic Values. In D. A. Graber (Hrsg.), *Media Power in Politics* (S. 24–35). Washington, D.C.: CQ Press.
- Holtkamp, L. (2008). *Kommunale Konkordanz- und Konkurrenzdemokratie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Katz, E., Blumler, J. G. & Gurevitch, M. (1974). Utilization of Mass Communication by the Individual. In J. G. Blumler & E. Katz (Hrsg.), *The Uses of Mass Communications: Current Perspectives on Gratifications Research* (Bd. 3, S. 19–32). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Kepplinger, H. M. (1998). *Die Demontage der Politik in der Informationsgesellschaft*. Freiburg i. Breisgau und München: Alber.

- Kepplinger, H. M. (2008). Was unterscheidet die Mediatisierungsforschung von der Medienwirkungsforschung? *Publizistik*, 53(3), 326–338.
- Klages, H. & Vetter, A. (2013). *Bürgerbeteiligung auf kommunaler Ebene. Perspektiven für eine systematische und verstetigte Gestaltung* (Modernisierung des öffentlichen Sektors. Sonderband, Bd. 43). Berlin: edition sigma.
- Koch, T., Baden, C., Klötzer, H. & Müller, E. (2013). Bedingt professionell. Eine Untersuchung zur Professionalität der Kommunikations- und Medienarbeit bayerischer Kommunalpolitiker. *SC|M – Studies in Communication | Media*, 2(3), 275–299.
- Koch-Baumgarten, S. & Voltmer, K. (2009). Policy matters – Medien im politischen Entscheidungsprozess in unterschiedlichen Politikfeldern. In F. Marcinkowski & B. Pfetsch (Hrsg.), *Politik in der Mediendemokratie*. Politische Vierteljahrschrift, Sonderheft 42 (S. 299–319). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Koller, B. (1981). *Lokalredaktion und Autonomie. Eine Untersuchung in Außenredaktionen regionaler Tageszeitungen* (Nürnberger Forschungsberichte, Bd. 16). Nürnberg: Verl. der Nürnberger Forschungsvereinigung.
- Kunelius, R. & Reunanen, E. (2012). Media in Political Power. A Parsonian View on the Differentiated Mediatization of Finnish Decision Makers. *The International Journal of Press/Politics*, 17(1), 56–75.
- Kutsch, A. & Westerbarkey, J. (1975). Zur publizistischen „Funktion“ von Nachrichten. In E. Strassner (Hrsg.), *Nachrichten: Entwicklungen, Analysen, Erfahrungen* (S. 9–26). München: Fink Wilhelm.
- Landesanstalt für Medien Nordrhein-Westfalen (2016). Bericht 2015 Medienkonzentration. Verfasst vom Formatt Institut, Horst Röper, Dortmund. [http://www.lfm-nrw.de/fileadmin/user\\_upload/lfm-nrw/Service/Berichte/LfM-Bericht-zur-Medienkonzentration\\_\\_Stand-31-03-2016.pdf](http://www.lfm-nrw.de/fileadmin/user_upload/lfm-nrw/Service/Berichte/LfM-Bericht-zur-Medienkonzentration__Stand-31-03-2016.pdf) [11.07.2017].
- Lang, S. (2003). Lokale politische Kommunikation. Öffentlichkeit im Spannungsfeld nationaler und globaler Entwicklungen. In F. Esser & B. Pfetsch (Hrsg.), *Politische Kommunikation im internationalen Vergleich. Grundlagen, Anwendungen, Perspektiven* (S. 179–207). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Lazarsfeld, P. F. & Merton, R. (1960 [1948]). Mass Communication, Popular Taste, and Organized Social Action. In W. Schramm (Hrsg.), *Mass Communications* (S. 492–512). Urbana: University of Illinois Press.
- Linsky, M. (1986). *Impact: How the Press Affects Federal Policymaking*. New York: W. W. Norton & Company.
- Luhmann, N. (1993). *Das Recht der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Marx, D. (2009). *Landtagsabgeordnete im Fokus der Medien. Ihre Sicht auf Entstehung, Wirkung und Qualität landespolitischer Berichterstattung*. Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Meyer, T. (2001). *Mediokratie. Die Kolonisierung der Politik durch das Mediensystem*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Publishers.
- Naßmacher, H. & Naßmacher, K.-H. (2007). *Kommunalpolitik in Deutschland*. (2., völlig überarb. und aktualisierte Aufl.). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- O’Heffernan, P. (1994). A Mutual Exploitation Model of Media Influence in US Foreign Policy. In W. L. Bennett & D. L. Paletz (Hrsg.), *Taken by Storm. The Media, Public Opinion, and U.S. foreign Policy in the Gulf War* (S. 231–249). Chicago: University of Chicago Press.
- Pfetsch, B. & Mayerhöffer, E. (2011). Vordergründige Nähe. Zur Kommunikationskultur von Politik- und Medieneliten in Deutschland. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 59(1), 40–59.
- Pontzen, D. (2006). *Nur Bild, BamS und Glotze? Medialisierung der Politik aus Sicht der Akteure*. Berlin, Hamburg, Münster: LIT Verlag.
- Puhe, H. & Würzberg, G. H. (1989). *Lust und Frust. Das Informationsverhalten des deutschen Abgeordneten. Eine Untersuchung*. Köln: Infomedica.
- Ridder, C. & Engel, B. (2010). Massenkommunikation 2010: Funktionen und Images der Medien im Vergleich. *Media Perspektiven*, 11, 537–548.
- Ronneberger, F. (1974). Die politischen Funktionen der Massenkommunikation. In W. R. Langenbucher (Hrsg.), *Zur Theorie der politischen Kommunikation* (S. 193–205). München: Piper.



- Röper, H. (2012). Vielfalt und Konzentration: Die Auswirkungen ökonomischer Konzentrations-tendenzen im Medienmarkt auf die publizistische Vielfalt. In R. Hohlfeld (Hrsg.), *Medienkonzentrationskontrolle – Quo vadis?* (S. 56-64). Stuttgart: Boorberg.
- Röper, H. (2016). Zeitungsmarkt 2016. Pressekonzentration erneut leicht gestiegen. *Media Perspektiven* 5, 254–269.
- Rombach, T. (1983). *Lokalzeitung und Partizipation am Gemeindeleben*, Univ. Berlin.
- Ronneberger, F. (1974). Die politischen Funktionen der Massenmedien. In W. Langenbucher (Hrsg.), *Zur Theorie der politischen Kommunikation* (S. 193-205). München: R. Piper & Co.
- Saxer, U. (1998). Mediengesellschaft: Verständnisse und Missverständnisse. In U. Sarcinelli (Hrsg.), *Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft. Beiträge zur Politischen Kommunikationskultur* (S. 52–73). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schütz, W. J. (2012). Deutsche Tagespresse. *Media Perspektiven* (11), 570–593.
- Spörer-Wagner, D. & Marcinkowski, F. (2011). Politiker in der Öffentlichkeitsfalle? Zur Medialisierung politischer Verhandlungen in nationalen Kontexten. In M. Edinger & W. J. Patzelt (Hrsg.), *Politik als Beruf* (S. 416–438). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Van Aelst, P. & Walgrave, S. (2016). Information and Arena. The Dual Function of the News Media for Political Elites. *Journal of Communication*, 66(3), 496–518.
- Volpers, H., Bernhard, U., Ihle, H. & Schnier, D. (2013). Publizistische Vielfalt in strukturell-divergierenden lokalen Medienmärkten – eine Angebotsanalyse in den Kommunikationsräumen Köln, Remscheid und Borken: In Landesanstalt für Medien Nordrhein-Westfalen (LfM) (Hrsg.), *Struktur und publizistische Qualität im lokalen Medienmarkt NRW: Bericht der LfM zur Medienkonzentration 2012* (S. 111–226). [http://www.lfm-nrw.de/fileadmin/lfm-nrw/Publikationen-Download/Medienkonzentrationsbericht\\_2012.pdf](http://www.lfm-nrw.de/fileadmin/lfm-nrw/Publikationen-Download/Medienkonzentrationsbericht_2012.pdf) [11.07.2017].
- Voltmer, K. (2007). Massenmedien und politische Entscheidungen – mediale Einflussfaktoren im Policyprozess. In S. Koch-Baumgarten & L. Mez (Hrsg.), *Medien und Policy. Neue Macht-konstellationen in ausgewählten Politikfeldern* (S. 19–38). Frankfurt am Main: Lang.
- Walgrave, S. & Van Aelst, P. (2006). The Contingency of the Mass Media's Political Agenda Setting Power. Toward a Preliminary Theory. *Journal of Communication*, 56(1), 88–109.
- Weischenberg, S., Malik, M. & Scholl, A. (2006). *Die Souffleure der Mediengesellschaft. Report über die Journalisten in Deutschland*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Wenzler, M. (2009). *Journalisten und Eliten. Das Entstehen journalistischer Nachrichten über Energie- und Kulturpolitik*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Wittkämper, G. W. (Hrsg.) (1986a). *Medienwirkungen in der internationalen Politik. Teil I*. Münster: LIT Verlag.
- Wittkämper, G. W. (Hrsg.) (1986b). *Medienwirkungen in der internationalen Politik. Teil II*. Münster: LIT Verlag.
- Wolz, D. (1979). *Die Presse und die lokalen Mächte. Eine empirische sozialwissenschaftliche Untersuchung über Pressekonkurrenz und Herrschaft in der Gemeinde*. Düsseldorf: Droste Verlag.

# What Is Governance?

**Francis Fukuyama**

## Abstract

This paper points to the poor state of empirical measures of the quality of states, that is, executive branches and their bureaucracies. Much of the problem is conceptual, since there is very little agreement on what constitutes high-quality government. The paper suggests four approaches: (1) procedural measures, such as the Weberian criteria of bureaucratic modernity; (2) capacity measures, which include both resources and degree of professionalization; (3) output measures; and (4) measures of bureaucratic autonomy. The paper rejects output measures, and suggests a two-dimensional framework of using capacity and autonomy as a measure of executive branch quality. This framework explains the conundrum of why low-income countries are advised to reduce bureaucratic autonomy while high-income ones seek to increase it.

**Keywords:** governance, states, bureaucracy.

## What Is Governance?

Francis Fukuyama

This paper has been extensively revised based on presentations and discussions generated by the Governance Project at Stanford's Center on Democracy, Development, and the Rule of Law. I would like to also thank the CGD reviewers for their comments.

Francis Fukuyama . 2013. "What Is Governance?." CGD Working Paper 314. Washington, DC: Center for Global Development.  
<http://www.cgdev.org/content/publications/detail/1426906>

**Center for Global Development**  
**1800 Massachusetts Ave., NW**  
**Washington, DC 20036**

202.416.4000  
(f) 202.416.4050

**[www.cgdev.org](http://www.cgdev.org)**

The Center for Global Development is an independent, nonprofit policy research organization dedicated to reducing global poverty and inequality and to making globalization work for the poor. Use and dissemination of this Working Paper is encouraged; however, reproduced copies may not be used for commercial purposes. Further usage is permitted under the terms of the Creative Commons License.

The views expressed in CGD Working Papers are those of the authors and should not be attributed to the board of directors or funders of the Center for Global Development.

## **Contents**

Introduction .....	1
Definitions .....	3
Procedural measures .....	5
Capacity Measures .....	6
Output Measures .....	8
Bureaucratic autonomy.....	9
Capacity <i>and</i> Autonomy.....	13
Conclusion.....	16
Appendix: The Inadequacy of Existing Measures of China's Quality of Government .....	17



## Introduction

This paper is the beginning of an effort to better measure governance, which at this point will amount to nothing more than an elaboration of the issue's complexity and the confused state of current discussions. Before we can measure good governance, however, we have to better conceptualize what it is.

The state, that is, the functioning of executive branches and their bureaucracies, has received relatively little attention in contemporary political science. Since the onset of the Third Wave of democratizations now more than a generation ago, the overwhelming emphasis in comparative politics has been on democracy, transitions to democracy, human rights, transitional justice, and the like. Studies of non-democratic countries focus on issues like authoritarian persistence, meaning that the focus still remains the question of democracy in the long run or democratic transition. In other words, everyone is interested in studying political institutions that limit or check power—democratic accountability and rule of law—but very few people pay attention to the institution that accumulates and uses power, the state.

The relative emphasis on checking institutions rather than power-deploying institutions is evident in the governance measures that have been developed in recent years. There are numerous measures of the quality of democracy like the Freedom House and Polity measures, as well as newer and very sophisticated ones like the Varieties of Democracy project led by Michael Coppedge, John Gerring et al. We have fewer measures of Weberian bureaucracy—that is, the degree to which bureaucratic recruitment and promotion is merit-based, functionally organized, based on technical qualifications, etc. One of the only studies to attempt to do this was by Peter Evans and James Rauch back in 2000, but their sample was limited to 30-odd countries and produced no time series data. The Varieties of Democracy project is also collecting data on bureaucratic quality based on expert surveys. Other bureaucratic quality measures include the Bertelsmann Transformation Index which “focuses on how effectively policymakers facilitate and steer development and transformation processes,” and the proprietary Political Risk Service’s Group (PRSG) International Country Risk Guide. Four of the six World Bank Institute’s Worldwide Governance Indicators purport to measure state aspects of state capacity (government effectiveness, regulatory quality, and stability and absence of violence, control of corruption), but these are aggregates of other existing measures and it is not clear how they map onto the Weberian categories. For example, does a good absence of violence score mean that there is effective policing? I suspect that there isn’t much by way of street crime or military coup attempts in North Korea. (These problems are also true of the Bank’s internal CPIA scores.) Finally, Bo Rothstein’s Quality of Governance Institute in Gothenberg has developed a set of measures of quality of governance for 136 countries worldwide, as well as a more detailed survey of 172 regions within the European Union. It is based again on expert surveys

focusing on the degree of a state's impartiality, which Rothstein argues is a proxy for overall state quality.

The bias against thinking about state capacity is particularly strong among rational choice institutionalists. Most in this school begin with Mancur Olson's assumption that states are predatory, and that the chief aim of political development is the creation of institutions like rule of law and accountability that limit the state's discretion. This school assumes that all states have the power to be predatory, and seldom raise the question of where state capacity comes from in the first place, or how it increases or decreases over time. Frankly, it would be very hard to develop a rational choice theory of state capacity, since capacity in any organization is so heavily influenced by norms, organizational culture, leadership, and other factors that don't easily fit into a model based on economic incentives.

In addition, there has been a large literature on public sector reform coming out of institutional economics, public administration, and from the communities of practice surrounding development agencies seeking to improve governance. The approaches favored by economists sought to conceptualize governance in a principal-agent framework, and have sought to control corruption and bad administration through manipulation of incentives. Many of the new approaches under this framework sought to bring market-like incentives into the public sector through creation of exit options, competition, manipulation of wage scales, shortening of accountability routes, and better methods of monitoring and accountability. Many of the techniques of New Public Management was in some sense an outgrowth of these approaches, though their applicability to developing world contexts has been questioned.<sup>1</sup>

The existing measures of state quality or capacity have a number of limitations. There is an inherent weakness in expert surveys, especially when trying to create time-series data. Since the concept of good governance is not well established, different experts may intend different things when responding to the same survey question. For example, there is an important difference between clientelism and outright corruption; in the former there is true reciprocity between patron and client, whereas in the latter there is no obligation on the part of the corrupt official to give anything back. The economic impact of corruption varies tremendously depending on whether the corruption "tax" is 10% or 50%, and the quality and nature of the services that clients get in return. In China, for example, corruption seems to be pervasive, but the tax rate is lower and the service provision rate much higher than in,

---

<sup>1</sup> See inter alia Ferrel Heady, *Public Administration: A Comparative Perspective. 4th edition* (New York: Marcel Dekker, 1991); Christopher Pollitt and Geert Bouckaert, *Public Management Reform: A Comparative Analysis, 2nd ed.* (Oxford: Oxford University Press, 2004); World Bank, *World Development Report 2004: World Development Report 2004: Making Services Work for Poor People* (Washington, D.C.: World Bank, 2004); Merilee S. Grindle, "Good Enough Governance: Poverty Reduction and Reform in Developing Countries," *Governance* 17(4), 2004: 525-548; Allen Schick, "Why Most Developing Countries Should Not Try New Zealand Reforms," *World Bank Research Observer* 13(8), 1998.

say, sub-Saharan Africa. None of the existing corruption surveys are, as far as I know, able to make distinctions of this sort.

Bo Rothstein makes a number of persuasive arguments that impartiality ought to be the core measure of the quality of government. However, it would seem entirely possible that a state could be highly impartial and still lack the capacity and/or autonomy to effectively deliver services. Rothstein argues that impartiality implies the existence of sufficient capacity. This may be true, but it is something that needs to be empirically verified rather than simply asserted.

In addition, there are a number of Rule of Law measures that relate to bureaucratic quality, such as those published by the ABA Rule of Law Initiative and the World Justice Project's Rule of Law Index. Some Chinese scholars have tried to measure the spread of rule-based decision-making by measuring the number of administrative cases filed against government agencies, as well as the percentage of such cases that are won by the plaintiffs.

The rule of law is defined differently by different scholars, and can mean, alternatively, law and order, property rights and contract enforcement, observance of substantive Western norms of human rights, and constitutional constraints on the power of the executive.<sup>2</sup> Some scholars have distinguished between rule by law, in which the executive uses law and bureaucracy as an instrument of power, and rule of law, in which the executive is itself constrained by the same laws that apply to everyone else. In many respects rule by law overlaps with state quality, since we want states to operate by general, transparent, impartial, and predictable rules. Rule of law in the narrow sense of constitutional constraints on the executive, on the other hand, is closely associated with democracy. Both the Prussian/German Rechtsstaat in the 19<sup>th</sup> century, Meiji Japan, and contemporary China were all authoritarian states that could be said to have rule by law but not rule of law. This means that certain aspects of rule of law would be useful as measures of state quality. On the other hand, many rule of law measures measure what is measurable rather than the underlying quality of law, so we would need to be careful in selecting them.

## Definitions

As a starting point, I am going to define governance as a government's ability to make and enforce rules, and to deliver services, regardless of whether that government is democratic or not. I am more interested in what Michael Mann labels "infrastructural" rather than "despotic" power.<sup>3</sup> The reason I am excluding democratic accountability from the definition of governance is that we will later want to be able to theorize the relationship between governance and democracy. The current orthodoxy in the development community is that

---

<sup>2</sup> See Rachel Kleinfeld, "Competing Definitions of the Rule of Law," in Thomas Carothers, ed., *Promoting the Rule of Law Abroad: In Search of Knowledge* (Washington, DC: Carnegie Endowment, 2006).

<sup>3</sup> Michael Mann, "The Autonomous Power of the State: Its Origins, Mechanisms, and Results," *European Journal of Sociology* 25(2), 1984: 185-213.



democracy and good governance are mutually supportive. I would argue that this is more of a theory than an empirically demonstrated fact, and that we cannot empirically demonstrate the connection if we define one to include the other.

In this initial conceptualization, the quality of governance is different from the ends that governance is meant to fulfill. That is, governance is about the performance of agents in carrying out the wishes of principals, and not about the goals that principals set. The government is an organization which can do its functions better or worse; governance is thus about execution, or what has traditionally fallen within the domain of public administration, as opposed to politics.<sup>4</sup> An authoritarian regime can be well governed, just as a democracy can be mal-administered. (As we will see below, this distinction cannot always be maintained quite so neatly; principals can set self-undermining tasks for their agents.)

As Bo Rothstein has pointed out, it is not so easy to separate governance as implementation from the normative ends that government is meant to serve. It is not clear that a well-governed state is one that has ruthlessly efficient concentration camp guards as opposed to bribable ones.<sup>5</sup> On the other hand, once one starts to introduce substantive ends as criteria for good government, it is hard to know where and when to stop. As Rothstein points out, the existing Worldwide Governance Indicators embed a number of normative policy preferences (e.g., more rather than less regulation) that color the final results. Would we want to argue that the US military is a low-quality one because it does things we disapprove of, say, invading Iraq?

Rothstein argues that use of the criterion of impartiality solves this problem as it is both normative and embeds what most people understand by "good government." However, for reasons I will elaborate below, I don't think that impartiality by itself is a sufficient metric.<sup>6</sup> I want to put the normative question to the side for the time being, however, particularly since I am interested in developing measures that will work for both authoritarian and democratic regimes. Focusing on an extreme case like concentration camps should not distract us from the fact that there are many valence issues like provision of education, health, or public safety that are shared by virtually all governments, in which a more instrumental view of quality of governance will suffice.

---

<sup>4</sup> This distinction was made in Woodrow Wilson's famous article "The Study of Administration," *Political Science Quarterly* 2(2), 1887: 197-222. It is also made in Max Weber's equally famous essay, "Politics as a Vocation," in Max Weber, *From Max Weber: Essays in Sociology* (New York: Oxford University Press, 1946).

<sup>5</sup> Bo Rothstein, *The Quality of Government: Corruption, Social Trust, and Inequality in International Perspective* (Chicago, IL: University of Chicago Press, 2011). One would have to say that a concentration camp guard who executed everyone he was ordered to kill was more impartial than one who played favorites or spared certain individuals in return for bribes or sexual favors. This points to the difference between impartiality of policies compared to the impartiality of the way in which policies are executed.

<sup>6</sup> One would have to say that a concentration camp guard who executed everyone he was ordered to kill was more impartial than one who played favorites or spared certain individuals in return for bribes or sexual favors. This points to the difference between impartiality of policies compared to the impartiality of the way in which policies are executed.

If we accept this definition of the object we are trying to study, then there are at least four broad approaches to evaluating the quality of governance: procedural measures, input measures, output measures, and measures of bureaucratic autonomy.

## **Procedural measures**

The most classic effort to define governance in terms of procedures was Max Weber's famous characterization of modern bureaucracy in *Economy and Society*.<sup>7</sup> We continue to use the term "Weberian bureaucracy" as an ideal type to which we hope highly corrupt, neo-patrimonial states will eventually conform. It might be useful to review Weber's conditions here:

1. bureaucrats personally free and subject to authority only within a defined area;
2. they are organized into a clearly defined hierarchy of offices;
3. each office has a defined sphere of competence;
4. offices are filled by free contractual relationship;
5. candidates selected on basis of technical qualifications;
6. bureaucrats are remunerated by fixed salaries;
7. the office treated as the sole occupation of the incumbent;
8. the office constitutes a career;
9. there is a separation between ownership and management;
10. officials subject to strict discipline and control.

Conditions 1-5 and 9 are probably at the core of what people think of when they talk about "modern bureaucracy": they clearly delineate such an organization from the kinds of venal or patrimonial office that existed in Europe under the Old Regime, or that exist in contemporary neo-patrimonial developing countries today. However, characteristics 6, 7, 8, and 10 are more problematic. Condition 6, fixed salaries, is not compatible with the kinds of incentives often offered bureaucrats under New Public Management. Conditions 7 and 8 are not true of many mid-level officials in contemporary America, in both the public and private sectors. One could say that the US fails to live up to the Weberian ideal, but it does not seem likely that the quality of bureaucracy in the US would improve if it were impossible for talented individuals from the private sector or the academy to serve in government for periods of time. And condition 10 is incompatible with civil service protection, which during the Progressive Era was seen as a hallmark of the modern bureaucracy that was replacing the

---

<sup>7</sup> Max Weber, *Economy and Society* (Berkeley, CA: University of California Press, 1978), pp. Vol. I, pp. 220-221.

patronage system. More importantly, condition 10 suggests that bureaucrats are simply robotic agents whose only purpose is to do the bidding of principals. The idea of bureaucratic autonomy--the notion that bureaucrats themselves can shape goals and define tasks independently of the wishes of the principals--is not possible under the Weberian definition.

Nonetheless, certain procedural measures would remain at the core of any measure of quality of governance. One would want to know whether bureaucrats are recruited and promoted on the basis of merit or political patronage, what level of technical expertise they are required to possess, and the overall level of formality in bureaucratic procedure.

### **Capacity Measures**

The problem with all procedural definitions of bureaucracy is that the procedures, however defined, may not actually correlate with the positive outcomes expected from governments. We assume that a Weberian bureaucracy will produce better services than one that is highly discretionary and patrimonial; yet there may be circumstances where the latter's lack of rules result in faster and better tailored responses. Enforcement power is not part of Weber's definition; it is possible to have an impersonal, merit-based bureaucracy that nonetheless is extremely poor at getting things done. To say that a bureaucrat is selected on the basis of "merit" does not define merit, nor does it explain whether the official's skills will be renewed in light of changing conditions or technology.

The most commonly used measure of capacity is extractive capacity, measured in terms of tax extraction. Tax extraction measures capacity in two ways: first, it takes capacity, however generated, in order to extract taxes; second, successful tax extraction provides resources that enable the government to operate in other domains. Tax extraction rates can be measured both by the percentage of taxes to GDP, as well as by the nature of taxation--i.e., whether it is based on income or wealth, or indirect taxation (since income and wealth taxes are much more difficult to extract than indirect taxes).

While tax extraction is a reasonable starting point for measuring capacity, it has several important limitations:

1. There is a difference between extractive potential, and actual extraction rates. Actual tax rates are set not just by extractive potential, but by policy choices regarding the optimal rate and types of taxation.<sup>8</sup> The United States proved it had the potential to

---

<sup>8</sup> Mancur Olson and others in the rational choice tradition have argued that states are predatory and that all states will seek to tax at a maximal rate, subject only to limitations on capacity, and the time discount rates of the sovereign. There is however considerable historical evidence that this is not true, and that states have deliberately taxed well below their theoretical capacities for a variety of reasons. See Mancur Olson, "Dictatorship, Democracy, and Development," *American Political Science Review* 87(9), 1993: 567-76; and Francis Fukuyama, *The Origins of Political Order: From Prehuman Times to the French Revolution* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011), pp. 303-305.

extract significantly higher levels of taxes during the two World Wars, because it had an overriding national interest in doing so. The peacetime level reflects normative preferences for the optimal size of government, which may vary between countries of identical potential capacity.<sup>9</sup>

2. A given level of taxation does not necessarily translate into the efficient use of tax revenues. Revenues can be wasted on poor administration, unproductive transfers, or outright corruption. Bureaucratic outputs are the result not just of resource inputs, but of things like organizational culture. Judith Tendler has written about a poor and under-resourced state in Northeast Brazil that nonetheless achieved very good governance outcomes.<sup>10</sup>
3. For many countries, government revenues are based on resource rents or international transfers rather than domestic taxation. In many countries such rents and transfers constitute the vast majority of government revenues. One could argue that if taxation is going to be used as a measure of state capacity, then resource rents ought to be excluded.

Tax extraction rates are hardly the only possible measures of state capacity. States perform a whole variety of functions, any one of which can be used as a proxy for state capacity as a whole. Taxation is a useful proxy for general capacity because it is a necessary function of all states, and one for which considerable data exists. Melissa Lee and Nan Zhang have suggested using the capacity to generate accurate census data as an alternative proxy for capacity, since population registration is a very basic state function.<sup>11</sup>

Beyond taxation, another critical measure of capacity is the level of education and professionalization of government officials. Central banks in the early 21st century across the developing world are incomparably better run than they were in the lead-up to the debt crises of the 1980s in Latin America and sub-Saharan Africa, due in part to the significantly higher degree of professionalism in their staffing. A key aspect of state-building in the United States during the Progressive Era was the replacement of incompetent political patronage appointees with university-trained agronomists, engineers, and economists.

A focus on the degree of professionalization of the bureaucracy partially solves the problem of how to measure levels of corruption, a measure that is not dependent on expert or perception surveys. All professional education (with the possible exception of business

---

<sup>9</sup> Marcus Kurtz in his forthcoming book on the state in Latin America makes use of this distinction.

<sup>10</sup> See Judith Tendler, *Good Government in the Tropics* (Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1997). On the general importance of organizational culture, see James Q. Wilson, *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It* (New York: Basic Books, 1989); and John J. DiIulio Jr., "Principled Agents: The Cultural Bases of Behavior in a Federal Government Bureaucracy," *Journal of Public Administration Research and Theory* 4(3), 1994: 277-320.

<sup>11</sup> Unpublished draft PhD dissertation, Stanford.

schools) embeds a strong normative element in which service to one's profession and broader public goals is paramount. A doctor, for example, is supposed to act primarily in the interests of the patient rather than seeking first to maximize his or her individual benefit. Of course, all professionals are also selfish individuals who can act in a corrupt manner. But in modern organizations we trust highly educated professionals with a much higher degree of discretion because we assume or hope that they will be guided by internal norms in cases where their behavior cannot be monitored from the outside.

Since state capacity varies substantially across functions, levels of government, and regions, one would ideally want capacity measures for *all* major government agencies. In Brazil, for example, it has been widely recognized that certain "islands of excellence" exist within the Brazilian state which would be missed by an aggregate measure. Thus a paper by Katherine Bersch, Sergio Praça, and Matthew Taylor develops capacity measures across more than 300 different Brazilian federal agencies.<sup>12</sup> Obviously, this kind of data does not exist for many countries, and even in Brazil the authors do not have similar statistics for capacity at a state, local, and municipal level where a great deal of governance happens. For evaluating a country like China, it would be very important to generate this type of disaggregated data, since there is a widely held perception that the quality of governance varies enormously across the different levels and functions of government.

As a kind of compromise between an unachievable ideal of fully disaggregated capacity data and a limited aggregate measure, it might be possible to specify a subset of government functions on which data should be collected. This could be a set of functions theoretically performed by all governments (e.g., macroeconomic policy management, basic law and order, primary and secondary education, population registration), or it could incorporate data on how expansive the functions performed are (e.g., giving extra credit if a government is able to, say, regulate pharmaceuticals).

## **Output Measures**

Good procedures and strong capacity are not ends in themselves. We want governments to do things like provide schooling and public health, public security and national defense. This suggests an alternative measure of government quality, a measure of final output. One could look at literacy, primary and secondary education test scores, or various measures of health to get some idea as to how governments are performing.

Attractive as output measures sound, there are several big and, in my view, decisive drawbacks to their use. First and most important, outputs like health or education are not simply the consequences of public action; the public sector interacts with the environment around it and the society it is dealing with to produce results. For example, the Coleman Report on US education in the 1960s showed that educational outcomes depended much

---

<sup>12</sup> Katherine Bersch, Sergio Praça, and Matthey Taylor, "An Archipelago of Excellence? Autonomous State Capacity among Brazilian Federal Agencies" (unpublished paper).

more strongly on factors like friends and family of students than they did on public sector inputs to education.<sup>13</sup> Joel Migdal's model of weak states and strong societies suggests that a government's ability to penetrate or regulate a society depends on the ratio of two factors, state capacity and the self-organization of the underlying society. Two states could have equal regulatory capacity but unequal regulatory outcomes because the society in one is far better organized to resist state penetration than the other.<sup>14</sup>

A second problem is that measuring output is itself problematic methodologically. Public sectors produce primarily services, which can be notoriously hard to measure. For example, standardized test scores, a common way of evaluating educational outcomes, have long been under attack as poor measures of education, and for creating incentives to "teach to the test." Measures of rule of law, like time to trial, rate of case clearances, etc. say nothing about the quality of the justice being produced by a legal system.

Finally, outcome measures cannot be so easily divorced from procedural and normative measures. A police state may succeed in controlling street crime by massively arresting and torturing suspects; yet most believers in liberal democracy would accept a higher degree of crime in exchange for procedural protections of individual rights. Even if one is morally neutral about whether torture is justified as a police method, one would want to know whether it is employed routinely in evaluating a government.

My own sense is that the problem of the tainting of output measures by exogenous factors means that they should not be used as state quality measures in the first place. One could employ a variety of econometric techniques to control for these exogenous factors, but that entails another layer of complexity and problems. In fact, it might be better to leave output as an independent variable to be explained by state quality, rather than being a measure of capacity in itself. If output is not a valid measure of state quality, it implies that we also cannot generate useful measures of government efficiency as a measure of state quality, since the latter represents a ratio of state inputs to outcomes.

## **Bureaucratic autonomy**

A final measure of the quality of government is the degree of bureaucratic autonomy possessed by the different components of the state. Samuel Huntington makes autonomy one of his four criteria of institutionalization; highly institutionalized political systems have

---

<sup>13</sup> James S. Coleman, *Equality of Educational Opportunity* (Washington, DC: US Dept. of HEW, 1966).

<sup>14</sup> Joel Migdal, *Strong Societies and Weak States: State-Society Relations and State Capabilities in the Third World* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1988).

bureaucracies with high autonomy. The opposite of autonomy in Huntington's terminology is subordination.<sup>15</sup>

Autonomy properly speaking refers to the manner in which the political principal issues mandates to the bureaucrats who act as its agent. No bureaucracy has the authority to define its own mandates, regardless of whether the regime is democratic or authoritarian. But there are a wide variety of ways in which mandates can be issued. Ideally, the principal should set a broad mandate to the agent, e.g., procurement of an advanced strike fighter. But the principal can also issue many other mandates as well regarding the way in which to carry out the broad mandate, such as purchasing a strike fighter using contractors that increase employment in Congressional districts X and Y, or through minority and women-owned businesses, or to achieve Z degree of performance desired by a rival service. In other cases the principal can issue mandates regarding the bureaucracy's recruitment and promotion of personnel, requiring that they hire certain individuals, or else setting detailed rules for personnel management.

Political principals often issue frequently overlapping and sometimes downright contradictory mandates. Indeed, there can be multiple principals in many political systems, that is, political authorities with equal legitimacy able to issue potentially contradictory mandates. State-owned utilities, for example, often have mandates to simultaneously do cost recovery, universal service to the poor, and efficient pricing to business clients, each promoted by a different part of the political system. These different mandates obviously cannot be simultaneously achieved, and generate bureaucratic dysfunctionality. Amtrak could become a profitable and efficient railway if it were not under Congressional mandates to serve various low-volume rural communities. In China there are often duplicate functional agencies, one reporting through a chain of command that goes through national ministries, the other reporting to municipal or provincial governments; it is not always clear how conflicts between them are to be resolved.

Autonomy therefore is inversely related to the number and nature of the mandates issued by the principal. The fewer and more general the mandates, the greater autonomy the bureaucracy possesses. A completely autonomous bureaucracy gets no mandates at all but sets its own goals independently of the political principal. Conversely, a non-autonomous or subordinated bureaucracy is micromanaged by the principal, which establishes detailed rules that the agent must follow.

An appropriate degree of bureaucratic autonomy does not mean that bureaucrats should be isolated from their societies or make decisions at odds with citizen demands. Indeed, if the general mandate is to provide high quality services in health or education, the bureaucracy would need considerable feedback and criticism from the citizens that it is trying to serve. It

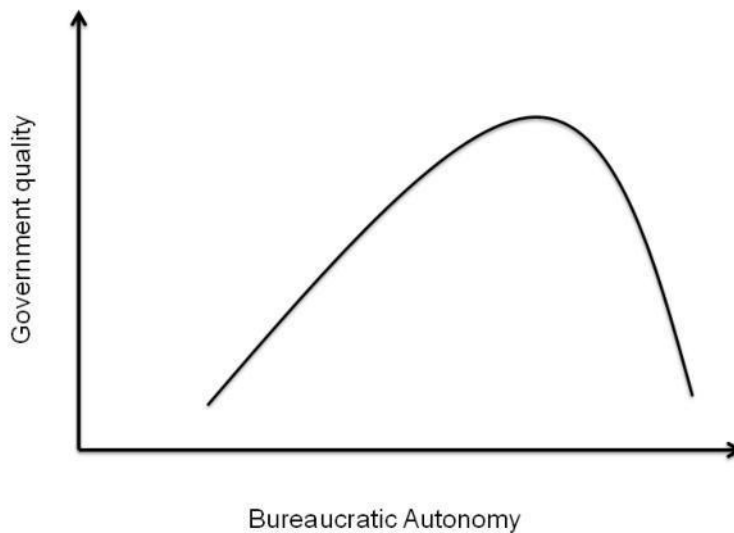
---

<sup>15</sup> Samuel P. Huntington, *Political Order in Changing Societies*. With a New Forward by Francis Fukuyama (New Haven, CT: Yale University Press, 2006). One could use the term "accountability" as the antonym for autonomy; however, accountability has certain normative implications that subordination does not.

also does not exclude extensive collaboration with private sector or civil society organizations in service delivery. Indeed, an appropriately autonomous bureaucracy should be able to make judgment calls as to when and where to engage in such collaborations.

It would seem that the relationship between autonomy and quality of government would look like an inverted U (see Figure I). At one extreme, that of complete subordination, the bureaucracy has no room for discretion or independent judgment, and is completely bound by detailed rules set by the political principal. At the other end of the X-axis, that of complete autonomy, governance outcomes would also be very bad, because the bureaucracy has escaped all political control and sets not just internal procedures but its goals as well. This is basically the idea contained in Peter Evans' concept of "embedded autonomy": bureaucrats need to be shielded from certain influences of social actors, but also subordinate to the society with regard to larger goals.<sup>16</sup>

**Figure 1: Bureaucratic Autonomy and Quality of Government**



There are myriad examples of excessive subordination leading to poor performance. One of the worst forms is when bureaucracies lose control over internal recruitment and promotion to the political authorities and are staffed entirely by political appointees. This is in effect what happens in clientelistic political systems. But even in the absence of clientelism, bureaucracies can be excessively slow-moving and indecisive because they are excessively rule-bound. However, the curve in Figure I slopes downward at the left end of the X axis which represents full autonomy. Both Imperial Germany and Japan in the periods before World War I and World War II, respectively, suffered from this problem. Both countries had

---

<sup>16</sup> Peter B. Evans, *Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1995).



developed very high quality, autonomous bureaucracies, particularly their military services, which then took over from the political authorities the task of formulating foreign policy.

The inflection point of the curve in Figure I is shifted to the right, however, due to a general recognition that the dangers of excessive micromanagement are greater than those posed by excessive autonomy. A high degree of autonomy is what permits innovation, experimentation, and risk-taking in a bureaucracy. In Daniel Carpenter's *The Forging of Bureaucratic Autonomy*, both the Post Office and the US Forest Service are portrayed as high-quality autonomous bureaucracies during the Progressive Era precisely because they innovated and devised agendas not strictly spelled out by Congress.<sup>17</sup> This same insight is embedded in evolution of the US Army's basic field manual for combined arms operations, FM 100-5. In rethinking combined arms doctrine in light of the Vietnam War, the drafters of the manual shifted emphasis from centralized command and control to more flexible Mission Orders under which the commander only set broad goals, and devolved implementation to the lowest possible echelon of the command structure. The latter were in other words agents who were permitted a high degree of autonomy, which included toleration of failure if they sought to innovate or experiment.<sup>18</sup> More broadly, one could argue that modern private sector organizations have evolved over time away from rigid "Taylorite" hierarchies reflecting strict Weberian criteria to more flexible, flatter organizations that delegate far more authority to lower levels of the organization.

If an appropriate degree of bureaucratic autonomy is an important characteristic of high quality government, then neither the Weberian nor the principal-agent models can stand intact as frameworks for understanding how bureaucracies ought to work. The Weberian model, as noted earlier, assumes that bureaucrats are essentially rule-bound implementers of decisions made by political authorities; they may have technical capacity but they don't have the authority to set agendas independently. The principal-agent framework is inadequate as well because it too assumes that agents are simply tools of the principals, whereas in a good bureaucracy authority often flows in the reverse direction, from the agent to the principal.<sup>19</sup>

How do we measure bureaucratic autonomy? I believe that this is one of the most central and difficult issues in constructing a good measure of government quality. The most common approach is to use expert surveys in which experts are asked to evaluate the autonomy of a given bureaucracy. Expert surveys are particularly problematic in this area

---

<sup>17</sup> Daniel P. Carpenter, *The Forging of Bureaucratic Autonomy: Reputations, Networks, and Policy Innovation in Executive Age* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2001).

<sup>18</sup> This field manual was based on the operational doctrine that had been developed by the German army from the end of World War I through the beginning of World War II; Mission Orders are an American version of *Auftragstaktik*. See Francis Fukuyama and Abram Shulsky, *The Virtual Corporation and Army Organization* (Santa Monica: Rand Corporation MR-863-A, 1997).

<sup>19</sup> The latter point, basic in an older tradition of public administration, is made in Herbert Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* (New York: Free Press, 1957).

since the very concept of autonomy has been poorly specified, and it is not clear exactly what it is that experts are being asked to judge. Do they have adequate criteria for judging what proper and improper mandates are, or to look for multiple or conflicting mandates as a measure of subordination?

It would be nice therefore to have a more objective measure of autonomy. Since autonomy is the opposite of subordination, one could use the degree of clientelism or political interference in bureaucratic operations as a measure. One could look, for example, at the relative number of classified versus political positions in a bureaucracy. However, this gets at only one type of subordination related to personnel. Political principals can hamstring bureaucracies by issuing multiple contradictory mandates that have nothing to do with staffing, or by setting excessively detailed rules for bureaucratic behavior.

### **Capacity *and* Autonomy**

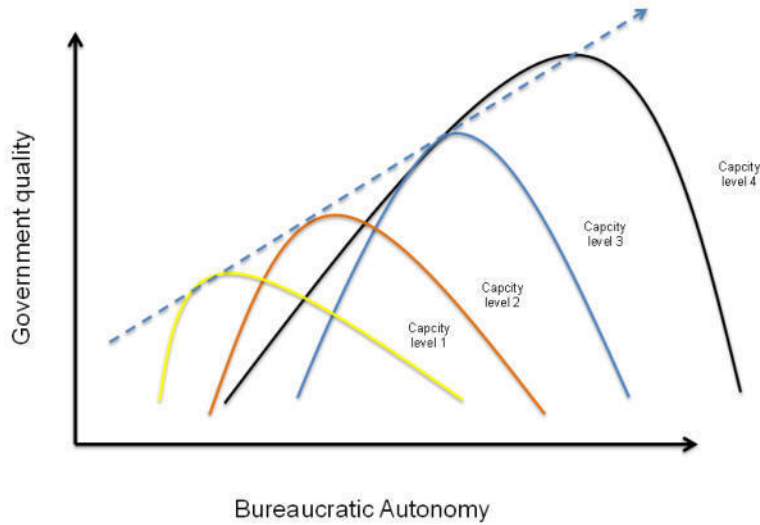
It would seem to be the case that the quality of government is the result of an interaction between capacity *and* autonomy. That is, more or less autonomy can be a good or bad thing depending on how much underlying capacity a bureaucracy has. If an agency were full of incompetent, self-dealing political appointees, one would want to limit their discretion and subject them to clear rules. The assertion embedded in Figure 1 that the optimal amount of autonomy is shifted to the right is true only in high capacity countries. In very low capacity countries, the opposite would be the case: one would want to circumscribe the behavior of government officials with more rather than fewer rules because one could not trust them to exercise good judgment or refrain from corrupt behavior. This is why Robert Klitgaard coined the formula  $\text{Corruption} = \text{Discretion} - \text{Accountability}$ .<sup>20</sup> This is also why development agencies have been advising poor countries to limit bureaucratic discretion in recent years. On the other hand, if the same agency were full of professionals with graduate degrees from internationally recognized schools, one would not just feel safer granting them considerable autonomy, but would actually want to *reduce* rule-boundedness in hopes of encouraging innovative behavior.

Figure 2 illustrates how the optimal autonomy curves would differ for four hypothetical countries of differing levels of capacity. For each, the curve slopes downward at the extremes, since every bureaucracy can have too much or too little autonomy. But the lower capacity countries have their inflection points shifted to the left, while they are shifted right for higher capacity countries.

---

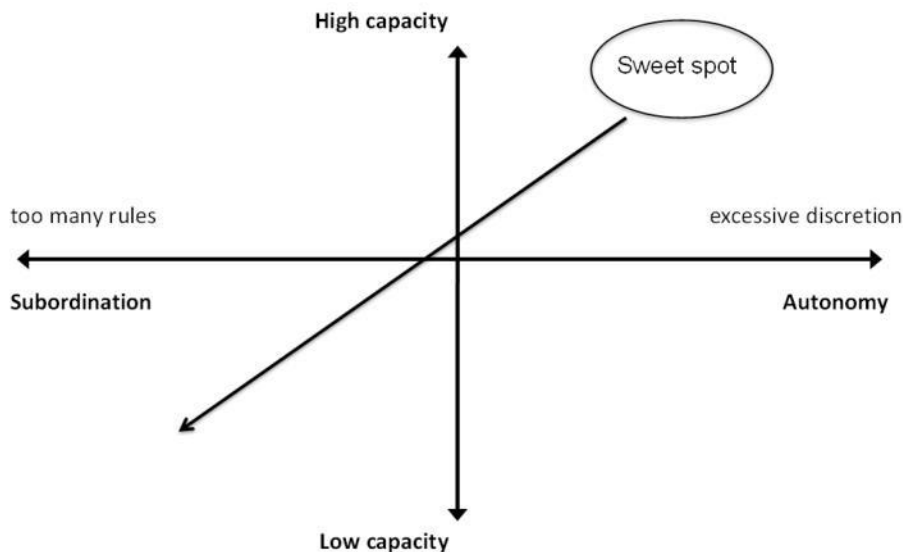
<sup>20</sup> Robert E. Klitgaard, *Controlling Corruption* (Berkeley: University of California Press, 1988).

**Figure 2: Optimal Levels of Autonomy for Differing Levels of Capacity**



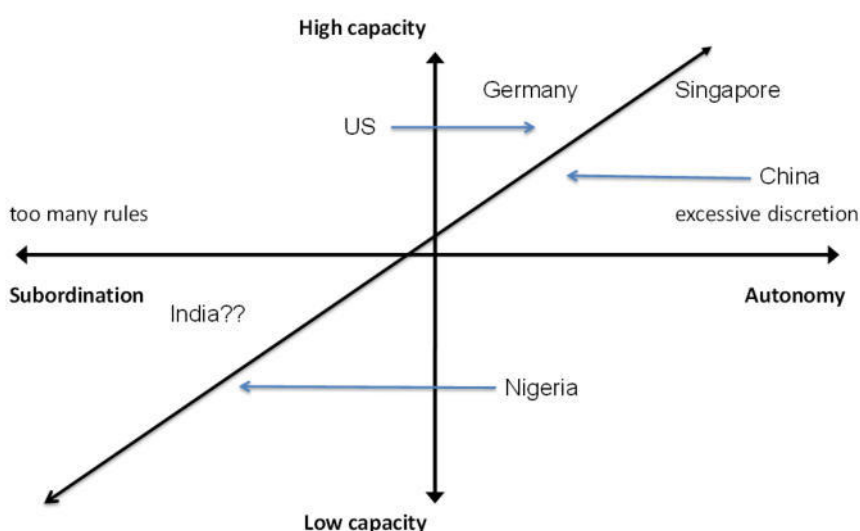
One can control the behavior of an agent either through explicit formal rules and incentives, or through informal norms and habits. Of the two, the latter involves substantially lower transaction costs. Many professionals are basically self-regulated, due to the fact that (a) it is hard for people outside their profession to judge the quality of their work, and (b) because part of their education, as noted above, consists of socialization to certain professional norms that seek to preclude certain types of self-seeking behavior. The higher the capacity of a bureaucracy, then, the more autonomy one would want to grant them. In judging the quality of government, therefore, we would want to know about both the capacity *and* the autonomy of the bureaucrats.

**Figure 3: Autonomy and Capacity**



One would want, in other words, to be able to empirically locate the agency on the matrix shown in Figure 3. The line sloping downwards and to the left represents the line drawn through the inflection points of Figure 2, representing optimal levels of autonomy for a given level of capacity. Bureaucracies that were above the line would be hobbled by excessive rules; those below it with excessive discretion. For the past decade, international donors have been advising developing countries to decrease the amount of discretion in the behavior of their bureaucracies. From Figure 3 it would appear that this is only contingently good advice; in a high capacity state, one would like to have more rather than less discretion.

**Figure 4: Reform Paths**



The framework in Figure 3 suggests that there are two quite separate approaches to public sector reform. One always wants to move up the Y-axis to higher capacity, particularly with regard to the professionalism of the public service. This however is not something that can be done easily, and it is not something that can in any case be accomplished in a short period of time. If a country cannot significantly upgrade capacity in the short run, one would want to shift the degree of autonomy toward the sloping line. This would mean moving towards the left in a low-capacity country, and toward the right in a high-capacity country. Figure 3 contains some hypothesized positions, aggregated across the whole government, for different countries, and suggests that while Nigeria and China need to move left, the US needs to move right. However, China needs to end up at a point with significantly more autonomy than Nigeria because of its much higher capacity.

Trying to locate India on this matrix demonstrates some of the complexities of this analysis. India is famous both for high levels of corruption and clientelism, and for simultaneously having excessive rules and bureaucratic red tape. India clearly needs much greater state capacity across the board. But does it need more or less autonomy? The answer to the latter question is probably both, dependent on specific context. Given the recent scandal, the

agency handling spectrum auctions needs to be subjected to much stricter rules; on the other hand, the Hyderabad Municipal Water Authority needs to be relieved of its multiple and conflicting political mandates if it is to function properly. This then suggests why devising single aggregated measures for quality of governance can be inadequate and misleading.

## **Conclusion**

It is clear that in evaluating the quality of governance in large, complex countries like China or the United States, the existing quantitative measures are woefully inadequate. If we are to establish desiderata for better ones, we would have to answer the following questions:

- If we are to use procedural measures of government quality, which on Weber's list do we want to keep?
- For how many countries could we collect disaggregated capacity data?
- If we cannot collect a full set of capacity measures, what are the best proxies for aggregate capacity? Beyond tax extraction levels, can we come up with measures of bureaucratic professionalization?
- How do we distinguish between actual and potential capacity, with regard to a commonly-used measure like tax extraction?
- How, exactly, are we going to define bureaucratic autonomy, and what measures are available as proxies for it?
- How important is it to have quantitative measures at all, as opposed to qualitative descriptions of process, or else case studies of particular areas of governance?

This paper does not pretend to answer these questions, but only to serve as a basis for discussion. Since we cannot measure what we cannot adequately conceptualize, we have to start with the concept first. I've laid out two separate dimensions of governance, capacity and autonomy, and suggested some of the components that make them up. Capacity in particular consists of both resources and the degree of professionalization of bureaucratic staff. I've further posited that quality of governance is ultimately a function of the interaction of capacity and autonomy, and that either one independently will be inadequate as a measure of government quality. Finally, I've also suggested that states need to be disaggregated into their component parts, both by function, region, and level of government, and that we need both capacity and autonomy measures for all of these components. Obviously, this volume of data does not exist for most countries, and may not exist for any country. How much could be generated? It might be useful to start with a large, relatively data-rich country like the United States, and see how far we could get.

## Appendix: The Inadequacy of Existing Measures of China's Quality of Government

If we accept the fact that quality of government is a mixture capacity and autonomy, and that governments are themselves complex collections of organizations, then it becomes clear that existing measures of governance are highly inadequate. The Worldwide Governance Indicators produced by the World Bank Institute,<sup>21</sup> as well as finer-grained measures like Transparency International's Corruption Perception Index, treat single sovereign nations as the unit of analysis. Yet it is obvious that the quality of governance varies enormously within countries, both by specific government function and by region. Moreover, one cannot look at governance problems at one level only; many occur because of interactions between levels of governments. A poor national government can reduce the performance of a good local one, and vice versa.

The problem of single country indicators is evident when we consider something like Transparency International's Corruption Perception Index. The 2011 index lists China as the 75th most corrupt country in the world. It does a bit better than Brazil and Tunisia (both #73), it tied with Romania, and is just slightly better than Gambia and El Salvador. Yet this number is virtually meaningless because it does not take account of the diversity of outcomes within China. It is widely believed in China, for example, that local governments in China are much more corrupt than higher-level ones. We don't in fact know whether this is true or not. Corruption varies not just by level of government, but by region and by function; the railroad ministry is very different from, say, the Central Bank.

There is also something very strange about the Worldwide Governance Indicators rankings of China (see Table 1).

**Table 1: China's 2010 performance, Worldwide Governance Indicators**

Scores range from -2.5 (weak) to 2.5 (strong)

<i>Category</i>	<i>Score</i>	<i>Percentile</i>
Voice and Accountability	-1.6	5
Political Stability/No Violence	-.77	24
Government Effectiveness	.12	60
Regulatory Quality	-.23	45
Rule of Law	-.35	44
Control of Corruption	-.60	33

China's low rankings for Voice and Accountability and Rule of Law are not surprising, given that no one argues either of these are China's strong suit. The other four measures relate to what we are defining as governance. While both the score and ranking for government

---

<sup>21</sup> See Daniel Kaufmann and Art Kraay, *Governance Matters VIII: Aggregate and Individual Governance Indicators, 1996-2008* (Washington, DC: World Bank Institute, 2009).

effectiveness are higher than for any other measure, China still places only in the 60th percentile. But what possible meaning can such a figure have? Clearly many local Chinese government authorities have huge problems; on the other hand, others perform far better. In my purely subjective estimation, the effectiveness of China's national government with regard to macroeconomic management of a hugely complex modernization process over the past three decades has been nothing short of miraculous, given the fact that China was not just managing an existing set of institutions, but also transforming them in a more market-friendly direction. It's performance since the Asian financial crisis has arguably been better than that of the United States, which nonetheless ranks in the 90th percentile.

In terms of the three categories above, what do existing measures of governance measure? In the case of the WBI Worldwide Governance Measures, it is hard to say, since they are an aggregate of many other measures. Many of them are perception surveys or expert estimates, which often reflect output measures, but may also include evaluations of procedures and capacity. It is not clear whether any of the WWGM components explicitly seek to measure bureaucratic autonomy. Presumably categories like Political Stability/Control of Violence are exclusively output measures (where China's low 24th percentile ranking seems a bit bizarre). The Rule of Law measure has big problems, beginning with the lack of definition of what is being measured. If rule of law is defined as constraints on the executive, China should rank even lower than it does since there are no real legal constraints on the behavior of the Chinese Communist Party. If on the other hand this category means something more like rule by law (which would make it a component of governance), the ranking should be considerably higher. Most Rule of Law measures tend to be related to procedures or capacity rather than output, since the output of a legal system is so hard to measure. But we actually have no idea what the Chinese numbers actually mean or purport to measure.



Anlage 23

Deutsches Forschungsinstitut  
für öffentliche Verwaltung

---

Jahresbericht

20

22



# Jahresbericht 2022

Deutsches Forschungsinstitut  
für öffentliche Verwaltung  
2022  
Gefördert durch die Bundesrepublik Deutschland



# Inhalt

<b>1.</b>	<b>Grußwort des Direktors</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Grundlagen des Forschungsinstituts</b>	<b>2</b>
2.1	Leitbild	2
2.2	Grundlagen und Organisation des Forschungsinstituts	3
2.3	Organe des Forschungsinstituts	5
2.3.1	Direktor/Direktorin	5
2.3.2	Institutsverwaltungsrat	6
2.3.3	Wissenschaftlicher Beirat	7
2.3.4	Nutzerbeirat	7
2.4	Personal	8
2.4.1	Senior Fellows	8
2.4.2	Honorary Fellows, Ehrenmitglieder und Träger der Ehrenmedaille	9
2.5	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	10
2.5.1	Forschungsreferentinnen und -referenten	10
2.5.2	Ausgeschiedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	12
2.5.3	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Institutsleitung	13
<b>3.</b>	<b>Forschungstätigkeit</b>	<b>15</b>
3.1	Aufgenommene Forschungsbedarfe	15
3.2	Bereiche	15
3.2.1	Bereich Transformation des Staates in Zeiten der Digitalisierung	16
3.2.1.1	Laufende Projekte	18
3.2.1.2	Abgeschlossenes Projekt	34
3.2.1.3	Veröffentlichungen des Bereichs Digitalisierung 2021	35
3.2.1.4	Vorträge im Bereich Digitalisierung 2021	36
3.2.1.5	Workshops im Bereich Digitalisierung 2021	37
3.2.2	Bereich Der Europäische Verwaltungsraum	39
3.2.2.1	Laufende Projekte	41
3.2.2.2	Veröffentlichungen des Bereichs Europäischer Verwaltungsraum 2021	50
3.2.2.3	Vorträge des Bereichs Europäischer Verwaltungsraum 2021	50
3.2.3	Forschungsstelle Öffentlicher Dienst	52
3.2.3.1	Laufende Projekte	52
3.2.3.2	Abgeschlossenes Projekt	57
3.2.3.3	Veröffentlichungen der Forschungsstelle 2021	57

3.2.4	Bereich Wissenschaftliche Politik- und Verwaltungsberatung	58
3.2.4.1	Themenbereich „Gesetzesfolgenabschätzung und Evaluation“	59
3.2.4.2	Themenbereich „Verwaltungsreform“	70
3.2.4.3	Themenbereich „Verwaltungskommunikation“	77
4.	<b>Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses</b>	<b>79</b>
4.1	Letzte Promotionen	79
4.2	Letzte Habilitationen	80
5.	<b>Vereinbarkeit von Beruf und Familie</b>	<b>81</b>
6.	<b>Politikberatung</b>	<b>82</b>
6.1	Praxisrelevanz von Forschungsergebnissen und der Beratung	82
6.2	Anhörungen vor Parlamenten, Räten und Ausschüssen	84
6.3	Beratung von Verwaltung und Politik	85
6.3.1	Bund	85
6.3.2	Länder	85
6.3.3	Andere Staaten	86
6.3.4	Weitere	86
6.4	Mitgliedschaften in Beratungsgremien für Politik und Verwaltung	86
7.	<b>Veranstaltungen</b>	<b>89</b>
7.1	Wissenschaftliche Veranstaltungen	89
7.2	Workshops für und mit Praktikerinnen und Praktikern	89
7.2.1	Experten-Workshops	89
7.2.2	Werkstatt-Workshops	90
7.2.3	Ergebnis-Workshops	91
8.	<b>Nationale und internationale Beziehungen</b>	<b>93</b>
8.1	Aufbau und Pflege von Netzwerken	93
8.2	Gastaufenthalte von FÖV-Wissenschaftlerinnen und - wissenschaftlern	94
8.3	Institutionelle Kooperationen	95
8.4	Anlassbezogene Kooperationen	95
8.5	Aufenthalte von Gastforscherinnen und Gastforschern	97
9.	<b>Strategische Partnerschaften</b>	<b>99</b>
9.1	Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer	99
9.2	Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM)	99
10.	<b>Statistischer Teil</b>	<b>101</b>
10.1	Organisation	101
10.2	Finanzierung	102

10.2.1	Gesamtbudget (in EURO)*	102
10.2.2	Drittmittel 2021 aufgeteilt nach Zuwendungsgebern (gerundet auf 1.000 EURO)	103
10.2.3	Haushaltsausgaben	104
10.2.4	Drittmittelinwerbungen 2021	105
10.3	Personaldaten	106
10.3.1	Personalübersicht	106
10.3.2	Merkmale des wissenschaftlichen Personals (Stichtag: 31. Dezember 2021)	108
10.3.3	Frauenanteil am FÖV	108
10.4	Stellenplanung für den Programmzeitraum*	109
Anhang I: Rechtsgrundlagen		111
Anhang II: Publikationen der Senior Fellows, Forschungsreferentinnen und Forschungsreferenten 2021		125
Anhang III: Vorträge der Senior Fellows, Forschungsreferentinnen und Forschungsreferenten 2021		135
Anhang IV: Auszug aus den Speyerer Forschungsberichten		143
Anhang V: Auszug aus den Selbständigen Verlagspublikationen		147
Anhang VI: Auszug aus den FÖV Discussion Papers		151



## 1. Grußwort des Direktors

Liebe Freunde und Partner des FÖV,

das Jahr 2021 war für das FÖV auf Grund der Evaluation ein besonderes Jahr. Im September diesen Jahres begrüßte das FÖV die Evaluationsgruppe in Speyer, deren Empfehlungen eine wichtige Grundlage für die weitere Entwicklung und die nächste Programmperiode des FÖV von 2023-2028 darstellen. Nach intensiven Vorbereitungen seitens des FÖV wurde im konstruktiven Austausch mit den Mitgliedern der Evaluationsgruppe die bisherige Forschungs- und Beratungstätigkeit des FÖV gewürdigt, erörtert und beleuchtet.

Auch das Jahr 2021 war geprägt durch die Folgen der Covid19-Pandemie und das FÖV hat die Krise weiterhin gut bewältigt. Auf Basis eines ständig fortgeschriebenen Hygienekonzepts hat das FÖV seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin unterstützt, aus dem Homeoffice weiter an ihren Forschungsprojekten zu arbeiten. Die Beschäftigten des FÖV haben durch die Ergebnisse ihrer Forschung gezeigt, dass sie diese Unterstützung mit besonderem Einsatz zurückzahlen. Des Weiteren hat das FÖV durch die Bereitstellung einer technischen Infrastruktur dafür Sorge getragen, dass der Austausch unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jederzeit möglich ist. Die vielfältigen Kommunikationskanäle und die gute Kommunikationskultur unter den Mitarbeitenden zeigen, dass auch unter Pandemiebedingungen das FÖV die gute Arbeitsatmosphäre und den intensiven Austausch aufrechterhalten konnte.

Die folgende Entwicklung wird vor allem durch die programmatische Neuaufstellung des FÖV geprägt sein. Auf Basis der Empfehlungen des Evaluationsberichts und den Stellungnahmen der Beiräte wird sich das FÖV programmatisch erneuern, um den zukünftigen verwaltungswissenschaftlichen und -praktischen Anforderungen gerecht zu werden.

Ich wünsche Ihnen nun viel Freude beim Lesen in diesem Jahresbericht. Über Ihr Feedback freue ich mich jederzeit!

Weitere Informationen finden Sie unter [www.foev-speyer.de](http://www.foev-speyer.de).

Mit den besten Wünschen

Ihr



(Jan Ziekow)



## 2. Grundlagen des Forschungsinstituts

### 2.1 Leitbild

Als deutschlandweit einzigartige Forschungseinrichtung untersuchen wir die öffentliche Verwaltung auf allen Ebenen und zeigen Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und Verbesserung auf.

„Forschung *über* und *für* die öffentliche Verwaltung“ ist unser Auftrag und unser Motto. Deshalb zielen wir auf ein ausgewogenes Verhältnis von grundlagen- und anwendungsorientierter Forschung – Theorie und Praxis gehören für uns zusammen. Unsere Ergebnisse stellen wir nicht nur in die Fachdiskussion der Wissenschaftsgemeinde, für den Transfer neuer Erkenntnisse sorgen wir auch im ständigen Dialog mit der Verwaltungspraxis. Öffentlichen Verwaltungen bieten wir praxisorientierte wissenschaftliche Beratung und Begleitung an, für ihre jeweiligen praktischen Aufgaben und Bedürfnisse entwickeln wir passgenaue Lösungen. Auch unsere Forschung orientieren wir an Themen, die für unsere Partner in den Verwaltungen von Bedeutung sind. Aktuelle Fragen verzahnen wir dabei mit langfristigen Linien der Entwicklung von Staaten und Gesellschaften.

In Anbetracht des auf den Verwaltungen durch multidimensionale und dynamische Veränderungen ihrer Umwelten lastenden hohen Transformationsdrucks steht im Zentrum unserer Forschungsinteressen die „Transformation des Staates“. Es geht uns zum einen um die Feststellung von Veränderungsprozessen und deren Ursachen, denen Staat und Verwaltung unterliegen, sei es durch externe, sei es durch interne Faktoren. Zum anderen versuchen wir Antworten auf die Frage zu geben, in welcher Weise Staat und Verwaltung Transformation gestalten können. Um insoweit differenzierte und effektive Konzepte entwickeln zu können, konzentrieren wir unsere Forschung jeweils auf zentrale Transformationsfaktoren.

Wir arbeiten überwiegend in interdisziplinären Projektteams, die ein breites Spektrum aus verwaltungswissenschaftlichen, rechtswissenschaftlichen, wirtschaftswissenschaftlichen, politikwissenschaftlichen und soziologischen Zugängen abdecken und aus dem Methoden-Repertoire dieser Disziplinen schöpfen können. Über die fachliche Vielfalt hinaus wird unser umfassender Ansatz dadurch unterstützt, dass unsere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus unterschiedlichen Wissenschaftskulturen stammen. Auch deshalb begreifen wir uns als einen primären Ansprechpartner für die europäische und internationale Verwaltungswissenschaft und -praxis.

Rekrutierung und Ausbildung verstehen wir in besonderem Maße als Motor verwaltungswissenschaftlicher Exzellenz. Wir nehmen daher besonders qualifizierte junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf, deren Weiterqualifikation wir fördern. Bei allen Vorschlägen und Entscheidungen beachten wir geschlechtsspezifische Auswirkungen und wirken auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin. Im Sinne der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen wir ein partnerschaftliches Modell, in dem Partnerinnen und Partner gemeinsam Verantwortung für die Erziehung von Kindern oder die Pflege naher Angehöriger tragen.



**>> Abbildung 1: Leitbild des Deutschen Forschungsinstituts für öffentliche Verwaltung**

## 2.2 Grundlagen und Organisation des Forschungsinstituts

Das Deutsche Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung<sup>1</sup> wurde mit Wirkung vom 1. Januar 1976 durch Landesverordnung des Ministerpräsidenten des Landes Rheinland-Pfalz vom 31. Mai 1976 (GVBl. 1976, S. 184) als Nachfolger des seit 1962 bestehenden Forschungsinstituts der Hochschule errichtet.

Das Deutsche Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung versteht sich als ein Maßstäbe setzendes Kompetenzzentrum deutscher und europäischer verwaltungswissenschaftlicher Forschung. Ihm obliegt die Forschung im Bereich der Verwaltungswissenschaften (Verwaltungsforschung), insbesondere im Rahmen fächerübergreifender Forschungsvorhaben, unter besonderer Berücksichtigung der praktischen Aufgaben und Bedürfnisse der öffentlichen Verwaltung.

Das FÖV zeichnet sich durch eine besondere Interdisziplinarität im Bereich der deutschen, europäischen und internationalen Verwaltungsforschung aus. Verwaltungswissenschaftliche, rechtswissenschaftliche, wirtschaftswissenschaftliche, politikwissenschaftliche und

<sup>1</sup> Durch das Erste Gesetz zur Änderung des Verwaltungshochschulgesetzes vom 19.10.2005 (GVBl. Rheinland-Pfalz 2005, S. 488) wurde das Forschungsinstitut in „Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung“ umbenannt.

soziologische Ansätze erlauben einen multidisziplinären Zugriff auf sämtliche Bereiche des Verwaltungshandelns unter den Bedingungen der Mehrebenenpolitik. Die am FÖV durchgeführten Projekte sind multidisziplinär angelegt sein. Der umfassende Zugang wird dadurch unterstützt, dass dem Forschungsinstitut Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus verschiedenen nationalen scientific communities angehören. Diese sorgen für die Diffusion der Forschungsergebnisse des FÖV in ihre nationalen Forschungszusammenhänge und liefern Anregungen aus diesen für die künftige Forschungsarbeit des FÖV.

Das Forschungsinstitut strebt gemäß seinem Motto

*Forschung über und für die öffentliche Verwaltung*

danach, eine international herausgehobene Position im Bereich der Verwaltungsforschung einzunehmen. Es reagiert andererseits in besonderem Maße auf Forschungsbedarfe aus der Verwaltungspraxis und zielt dabei darauf ab, standardsetzende Methoden für die Gestaltung und Evaluierung von Verwaltungsorganisation und Verwaltungshandeln zu entwickeln. Dabei erfolgt die Weitergabe praxisnaher Erkenntnisse an die Verwaltung auch durch die Serviceelemente des FÖV.

Die Rechtsstellung des FÖV ist im Gesetz über die Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer (DUVwG) näher geregelt. Das Institut wurde mit Wirkung vom 1. Januar 1976 durch Landesverordnung des Ministerpräsidenten des Landes Rheinland-Pfalz vom 31. Mai 1976 (GVBl. 1976, S. 184) als Nachfolger des seit 1962 bestehenden Forschungsinstituts der Hochschule errichtet. Derzeit ist das Landesgesetz über die Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer (Verwaltungsuniversitätsgesetz – DUVwG) in der Fassung vom 19. November 2010 (GVBl. 2010, S. 502), zuletzt geändert durch Art. 20 des Gesetzes vom 19. Dezember 2018 (GVBl. 2018, S. 448) in Kraft. Das Forschungsinstitut ist Regelungsgegenstand der §§ 67-70 des Verwaltungsuniversitätsgesetzes. Die Neufassung der Landesverordnung (GVBl. Rh.-Pf. 2015, S. 531), die die Tätigkeit des Instituts im Einzelnen regelt, ist zum 1. Januar 2016 in Kraft getreten. Die Institutsordnung vom 22. Juni 2017, verkündet im Staatsanzeiger für Rheinland-Pfalz am 10. Juli 2017, S. 673 f., regelt die satzungsmäßigen Aufgaben des Forschungsinstituts.

Das Institut hat die Rechtsform einer rechtsfähigen Anstalt des öffentlichen Rechts im Ressortbereich des Ministeriums für Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur des Landes Rheinland-Pfalz. Das Institut wird von Bund und Ländern gemeinschaftlich finanziert. Bis Ende 2018 waren die Einnahmen und Ausgaben des Instituts im Einzelplan des Ministeriums für Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur Rheinland-Pfalz veranschlagt; seit dem 1. Januar 2019 wird dem FÖV das Geld unmittelbar zugewiesen.

Organe des Instituts sind der Direktor/die Direktorin, der Institutsverwaltungsrat, der Wissenschaftliche Beirat und der Nutzerbeirat. Der Institutsverwaltungsrat besteht aus je drei Vertreterinnen oder Vertretern des Landes Rheinland-Pfalz und des Bundes sowie je einer Vertreterin oder einem Vertreter der übrigen Bundesländer. Der Beirat des Instituts besteht aus dem Wissenschaftlichen Beirat und dem Nutzerbeirat. Dem Wissenschaftlichen Beirat obliegen die wissenschaftliche Begleitung der Forschungsleistung und die Unterstützung von Evaluierungen des Instituts sowie die Durchführung von Zwischenevaluierungen im Rahmen der Programmbudgetierung. Der Nutzerbeirat dient insbesondere der

Verbindung des Instituts mit der Verwaltungspraxis und vermittelt den wechselseitigen Austausch von Informationen zwischen Wissenschaft und Verwaltungspraxis.

## 2.3 Organe des Forschungsinstituts

### 2.3.1 Direktor/Direktorin

Der Direktor bzw. die Direktorin leitet und vertritt das Forschungsinstitut in alleiniger Verantwortung nach innen und außen, gerichtlich und außergerichtlich, soweit nicht eine Zuständigkeit anderer Organe ausdrücklich begründet ist. Sie oder er entwirft insbesondere das Leitbild und das Forschungsprogramm des Forschungsinstituts, erstellt den Haushaltsvoranschlag, beruft und entlässt Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu Bereichsleiterinnen oder Bereichsleitern sowie zu Senior Fellows im Benehmen mit dem Institutsverwaltungsrat und dem Beirat; weitere Kompetenzen sind in § 2 Abs. 2 der Landesverordnung über das FÖV geregelt. Er nimmt gegenüber den Beschäftigten des Forschungsinstituts die Arbeitgeberfunktion wahr. Bei seiner Tätigkeit wird er durch eine Geschäftsführerin oder einen Geschäftsführer sowie weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Institutsleitung unterstützt.

Die Berufung der Direktorin oder des Direktors des Forschungsinstituts erfolgt auf Vorschlag des Institutsverwaltungsrats durch das für das Hochschulwesen zuständige Ministerium für die Dauer von sieben Jahren. Wiederholte Berufungen sind zulässig. Zum Direktor hat das Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur des Landes Rheinland-Pfalz Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. (NUM) *Jan Ziekow* für die Amtsperiode von Mai 2020 bis Mai 2027 wiederberufen.

### 2.3.2 Institutsverwaltungsrat



» **Abbildung 2: Mitglieder des Institutsverwaltungsrats**

Der Institutsverwaltungsrat dient der Verbindung des Instituts mit der Verwaltungspraxis. Er setzt sich aus je drei Vertreterinnen bzw. Vertretern des Landes Rheinland-Pfalz und des Bundes sowie je einer Vertreterin bzw. einem Vertreter der übrigen Bundesländer zusammen. Ihm gehören an:

Staatssekretär Dr. *Denis Alt*, Vorsitzender (Rheinland-Pfalz)

Staatssekretär Dr. *Matthias Frey*, Stellvertretender Vorsitzender (Rheinland-Pfalz)

Ministerialdirigent *Ernst Bürger* (Bund)

Ministerialrat *Lorenz Prell* (Bund)

N.N. (Bund)

Ministerialdirigent Dr. *Reinhard Klee* (Baden-Württemberg)

Ministerialdirigentin *Jutta Krieger* (Bayern)

Senatsdirigent *Rolf Fischer* (Berlin)

Ministerialdirigent *Rainer Grieger* (Brandenburg)

Senatsdirektorin Dr. *Anke Saebetzki* (Bremen)

Leitender Regierungsdirektor *Christoph Lucks* (Hamburg)

Ministerialdirigent *Wilfried Schmäing* (Hessen)

Ministerialrätin Dr. *Angela Strätker* (Mecklenburg-Vorpommern)

Ministerialdirigent *Nils Hilmer* (Niedersachsen)

Ministerialrat Dr. *Marten Pfeifer* (Nordrhein-Westfalen)

Ministerialdirigentin *Simone Schneider* (Rheinland-Pfalz)

Ministerialdirigent *Peter Schunath* (Saarland)

Dr. *Irmgard Weiß* (Sachsen)

Ministerialrat Dr. *Joachim Wilkens* (Sachsen-Anhalt)

Ministerialrätin *Heike Zogs* (Schleswig-Holstein)

Leitende Ministerialrätin *Martina Roth* (Thüringen)

### 2.3.3 Wissenschaftlicher Beirat

Dem Wissenschaftlichen Beirat obliegt die wissenschaftliche Begleitung des Instituts. Dem fünfköpfigen Wissenschaftlichen Beirat gehören folgende Mitglieder an:

Univ.-Prof. Dr. *Max-Emanuel Geis* (Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Vorsitzender)

Univ.-Prof. Dr. *Elke Gurlit* (Johannes Gutenberg-Universität Mainz)

Dr. *Fabrice Larat* (L'Institut national du service public, Straßbourg)

Univ.-Prof. Dr. *Ursula Münch* (Akademie für Politische Bildung Tutzing)

Prof. Dr. *Daniela Thurnherr Keller*, LL.M. (Yale), (Universität Basel)



» **Abbildung 3: Mitglieder des Wissenschaftlichen Beirats und des Nutzerbeirats**

### 2.3.4 Nutzerbeirat

Funktionen des Nutzerbeirats sind die Verbindung der Forschungs- und Beratungstätigkeit des Instituts mit der Verwaltungspraxis. Mitglieder des Nutzerbeirats sind hochrangige Personen aus der Verwaltungspraxis von Bund und Ländern, sowohl aus der Ministerial- als auch der Vollzugsebene, sowie aus den Kommunen und anderen Institutionen. Derzeit gehören ihm folgende Mitglieder an:

Ministerialrat Dr. *Dominik Böllhoff*, Bundesministerium der Finanzen, Berlin (Vorsitzender)

Prof. Dr. *Andreas Engel*, KDN – Dachverband kommunaler IT-Dienstleister, Siegburg (Stellvertretender Vorsitzender)

Präsident a.D. *Olgierd Adolph*

Beigeordnete Dr. *Uda Bastians*, Deutscher Städtetag, Berlin

Ministerialdirigent *Ernst Bürger*, Bundesministerium des Innern und für Heimat, Berlin

Landtagsdirektorin a.D. Dr. *Birgit Eberbach-Born*, Erfurt

Vizepräsidentin *Begoña Hermann*, Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion Trier

Ministerialdirigentin *Jutta Krieger*, Bayerisches Staatsministerium des Innern, für Sport und Integration, München

Präsidentin Prof. Dr. *Brigitte Mandt*, Landesrechnungshof Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf

Ministerialrat Dr. *Marten Pfeifer*, Ministerium für Inneres und Kommunales Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf

Regierungsdirektorin *Kristina Rabe*, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz, Berlin

Ministerialdirigentin *Simone Schneider*, Staatskanzlei Rheinland-Pfalz, Mainz

Ministerialdirigentin *Cornelia Weis*, Ministerium für Arbeit, Soziales, Transformation und Digitalisierung Rheinland-Pfalz, Mainz

Ministerialrat *Franz Wessendorf*, Bundesministerium des Innern und für Heimat, Berlin

Ministerialrat *Bernd Zischler*, Bayerisches Staatsministerium des Innern, für Sport und Integration, München

## 2.4 Personal

Unsere Projekte verbinden Senior Fellows sowie Forschungsreferentinnen und Forschungsreferenten, die gemeinsam über und für die öffentliche Verwaltung forschen und vielfältige Beratungsleistungen anbieten. Für besondere Verdienste um das FÖV verleiht das Institut zudem eine Ehrenmitgliedschaft.

Geleitet wird das Institut von einem Direktor oder einer Direktorin, der/die von einer Geschäftsführerin/einem Geschäftsführer sowie weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Leitungsbereichs unterstützt wird.

### 2.4.1 Senior Fellows

Senior Fellows des Forschungsinstituts sind folgende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler:

Univ.-Prof. Dr. *Gisela Färber*

Univ.-Prof. Dr. *Stephan Grohs*

Univ.-Prof. Dr. *Hermann Hill*

Univ.-Prof. Dr. *Michael Hölscher*

Univ.-Prof. Dr. *Constanze Janda*

Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. *Andreas Knorr*

Univ.-Prof. Dr. *Helmut Krcmar*, Technische Universität München

Univ.-Prof. Dr. *Mario Martini*

Univ.-Prof. Dr. *Ines Mergel*, Universität Konstanz

Prof. Dr. *Rahel Schomaker*, FH Villach (Kärnten/Österreich)

Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. *Karl-Peter Sommermann*

Univ.-Prof. Dr.-Ing. *Christoph Sorge*, Universität des Saarlandes

Univ.-Prof. Dr. *Ulrich Stelkens*

Univ.-Prof. Dr. *Wolfgang Weiß*

Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. (NUM) *Jan Ziekow*

#### 2.4.2 Honorary Fellows, Ehrenmitglieder und Träger der Ehrenmedaille

Das Forschungsinstitut kann Persönlichkeiten, die sich besonders um das Institut verdient gemacht haben, zu Ehrenmitgliedern bzw. Honorary Fellows ernennen.



Univ.-Prof. Dr. *Gerd Roellecke* (1927-2011) war emeritierter Professor für öffentliches Recht und Rechtsphilosophie. Er hat Nationalökonomie und Rechtswissenschaft studiert, war Redakteur einer juristischen Fachzeitschrift, Assistent, wissenschaftlicher Mitarbeiter beim Bundesverfassungsgericht und wurde 1969 an die Universität Mannheim berufen. Er war Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats des FÖV von 1995 bis 2001. 2002 wurde er zum Ehrenmitglied des FÖV ernannt und bekam zugleich die Ehrenmedaille des FÖV verliehen.



Der Vorsitz von Herrn Univ.-Prof. Dr. *Hans Peter Bull* im Wissenschaftlichen Beirat des Forschungsinstituts endete zum 23. Januar 2005. Herr *Bull* studierte von 1956 bis 1960 Rechtswissenschaft in Hamburg, Marburg und an der FU Berlin und promovierte 1963. Nach seiner Habilitation im Jahre 1972 war er von 1973 bis 1978 Professor für Öffentliches Recht an der Universität Hamburg. Danach übernahm er die Funktion des Bundesbeauftragten für den Datenschutz. Zwischen 1983 und 1988 war er erneut Professor für Öffentliches Recht an der Universität Hamburg, um von 1988 bis 1995 dann das Amt des Innenministers des Landes Schleswig-Holstein zu übernehmen. 1996 kehrte er an die Universität Hamburg zurück und übernahm dort das Seminar für Verwaltungslehre als Geschäftsführender Direktor. Er wurde 2000 zum Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats des FÖV berufen und übernahm 2001 den Vorsitz von Herrn Univ.-Prof. Dr. *Gerd Roellecke*. Die Ehrenmitgliedschaft und die Ehrenmedaille des FÖV wurden ihm am 21. Juni 2005 in Speyer verliehen.



Am 22. Mai 2017 wurde der ehemalige Vorsitzende des Wissenschaftlichen Beirats Prof. Dr. *Janbernd Oebbecke* mit einer akademischen Feier zum Honorary Fellow ernannt. Herr *Oebbecke* ist Geschäftsführender Direktor des Kommunalwissenschaftlichen Instituts und Lehrstuhlinhaber für Öffentliches Recht und Verwaltungslehre in Münster. Er promovierte und habilitierte sich an der Universität Münster und war – nach einer Tätigkeit als Erster Beigeordneter des Landkreistages Nordrhein-Westfalen – Gründungsdekan der Juristischen Fakultät der Universität Düsseldorf, an der er den Lehrstuhl für Öffentliches Recht und Verwaltungslehre innehatte. Dem Standort Speyer war Herr *Oebbecke* schon vor seiner Berufung in



den Wissenschaftlichen Beirat des FÖV in vielfältiger Weise seit seinem Ergänzungsstudium an der DHV Speyer verbunden, zuletzt als Mitglied der von der Gottfried-Wilhelm-Leibniz-Gemeinschaft eingesetzten Evaluationskommission im Jahre 2002. Er war Anfang 2005 bis Anfang 2017 Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats des FÖV. In seiner Amtszeit hat er an den Evaluationen 2006 und 2013 teilgenommen und zudem federführend zwei Zwischenevaluationen durchgeführt (2005 und 2010). Das FÖV ist ihm – wie auch seinen anderen beiden Ehrenmitgliedern – zu großem Dank verbunden.



Am 15. November 2019 wurde das langjährige Mitglied des Verwaltungsrats des Instituts, Dr. *Heribert Schmitz*, mit einer akademischen Feier geehrt und ihm in diesem Rahmen die Ehrenmedaille des FÖV verliehen.

## 2.5 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

### 2.5.1 Forschungsreferentinnen und -referenten

Die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bearbeiten die am Institut durchgeführten Forschungsprojekte:

*Assessor Carsten Berger*

*Friederike Bickmann, M.A.*

*Dr. Jonas Botta*

*Katharina Bühren, M.A.*

*Assessorin Julia Chouquet-Stringer*

*Assessorin Lea Christmann*

*Assessor Christian Drews*

*Assessorin Aleksandra Dzięgielewska*

*Assessor Alexander Feldhaus*

*Martin Feldhaus*

*Zarina Feller, M.A.*

Außerplanmäßige Professorin Dr. iur. *Cristina Fraenkel-Haeberle*

*Sarah Frühlingsdorf, Ref. iur.*

*Jonas Ganter, Ref. iur.*

*Marko Hack, M.A.*  
*Viktoria Hahn, M.A.*  
*Dietrich Haußecker, Ref. iur.*  
*Assessorin Milena Herbig*  
*Assessor Martin Humberg*  
*Assessorin Esra Kaplan*  
*Dr. rer. pol. Silke I. Keil*  
*Assessorin Carolin Kemper*  
*Dr. Anja-K. Kettgen-Hahn, LL.M.*  
*Roland Klein, Ref. iur.*  
*Assessor Michael Kolain*  
*Inken Kramme, Ref. iur.*  
*Kathrin Annika Kruse, MPA*  
*Dr. habil. Adam Krzywon*  
*Dr. Marlene Kunst, M.A.*  
*Jonas Lange, Ref. iur.*  
*Ann-Katrin Mandry, M.A.*  
*Burkhard Margies, M.A.*  
*Dr. Yseult Marique*  
*Fabian Mateina, M.A.*  
*Ilka Petersen, M.A.*  
*Axel Piesker, M.A.*  
*Jenny Rademann, M.A.*  
*Vladyslav Rak, Dipl.-Jurist*  
*Lutz Rodermond, M.A.*  
*Nik Roeingh, Ref. iur.*  
*Rebecca Romes, M.A.*  
*Nora Schneck, M.A.*  
*Patrick Schweizer, M.A.*  
*Paul Seeliger, M.Iur.*  
*Assessorin Christin Semmler*

*Carolin Steffens, M.A.*

*Fabienne Uhlig, M.A.*

*Assessor David Wagner*

*Assessorin Luise Warmuth*

*Assessorin Christine Wiesehöfer*

*Dipl.-Volkswirtin Hanna Willwacher, M.A.*

*Daniela Wutz, M.A.*

*Torge Ziemer, M.A.*

## 2.5.2 Ausgeschiedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

*Dr. Frauke Albrecht*

*Assessorin Bettina Engewald*

*Leonie Born*

*Vesna Fehrenbach*

*Ingo Hamann, M.A.*

*Assessor René Kubach*

*Assessor Jochen Lietz*

*Assessor Michael Mirschberger*

*Dr. Lorena Ossio Bustillos*

*Assessorin Melanie Payrhuber*

*Raphael Reclam, M.A.*

*Tobias Rehorst*

*Apl. Prof. Dr. Margrit Seckelmann, M.A.*

*Kathrin Steinbach*

*Bianca Thiessen, Maître-en-droit (Paris 2)*

*Assessor Quirin Weinzierl, LL.M. (Yale)*

*Jan Zerche*

### 2.5.3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Institutsleitung

Geschäftsführerin

Regierungsdirektorin Prof. Dr. iur. *Margrit Seckelmann*, M.A. (bis Oktober 2021)

Dr. *Silke I. Keil* (ab Februar 2022)

Stellvertretender Geschäftsführer

Dipl.-Kaufmann *Andreas Jug*

Mitarbeiter der Geschäftsführung

*Christian Wagner*, M.A.

Öffentlichkeitsarbeit

Dipl.-Betriebswirtin (FH) *Alexandra Lessau*

Assistenz der Institutsleitung

*Elisabeth Gerhards*

*Christine Hahn*

Assistenz Dienststelle Berlin

*Kerstin Wosnitzka*



» Abbildung 4: FÖV - Campusansicht

### 3. Forschungstätigkeit

Die Forschung des FÖV vollzieht sich seit der Umstrukturierung der Institutsforschung, die im Jahr 2015 durchgeführt wurde, in Bereichen (3.2). Flankiert wird das Angebot von der Forschungsstelle Öffentlicher Dienst (3.3) sowie vom Bereich wissenschaftliche Politik- und Verwaltungsberatung (3.4).

#### 3.1 Aufgenommene Forschungsbedarfe

Das FÖV nimmt ständig Anregungen aus der Politik- und Verwaltungspraxis in seinem Forschungsprogramm auf und setzt sie im Rahmen von laufenden Projekten um.

#### 3.2 Bereiche

Die Bereiche werden von einer bzw. einem von dem Direktor oder der Direktorin eingesetzten Bereichsleiterin oder einem Bereichsleiter geleitet. Im Rahmen dieser Bereiche betreuen Senior Fellows, die aufgabenbezogen und nach Vorlage eines Forschungsplans vom Direktor berufen wurden, Projekte. Deren Fragestellungen bewegen sich in dem konzipierten Rahmen der Forschungsprogramme der Bereiche und ergänzen sich in deren Rahmen interdisziplinär.

### 3.2.1 Bereich Transformation des Staates in Zeiten der Digitalisierung

Bereichsleiter: Univ.-Prof. Dr. *Mario Martini*

Bereichskoordinator: *Michael Kolain*



» **Abbildung 5: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Digitalisierungsbereichs**

Der digitale Wandel ist ein umfassender Prozess der Umgestaltung der Lebensverhältnisse, der weit über die elektronische Gestaltung von Kommunikations- und Arbeitsprozessen sowie die erweiterte Speicherbarkeit von Daten hinausgeht. Er erfasst vielmehr Staat und Gesellschaft in einer grundlegenden Veränderung von Verhalten und Einstellungen, Organisationen, Interaktionen und Kontextbeziehungen, die den nationalstaatlichen Rahmen übersteigen. Der Staat als gesellschaftliches Ordnungssystem und Institutionenordnung wird sich im Zuge fortschreitender Digitalisierung in seiner äußeren und inneren Form (weiter) umgestalten und eine Assimilation an die digitalisierten Lebens- und Funktionswelten seiner Bürgerinnen und Bürger sowie gesellschaftlichen Teilsysteme erfahren.

Der mit dem Begriff des digitalen Wandels verbundene Epochenwechsel bildet den Rahmen für die interdisziplinär angelegte wissenschaftliche Analyse der damit dem Staat abverlangten Transformationsleistungen. Im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen Fragen an die Tauglichkeit von Recht, Verfahren und Organisation als Steuerungsressourcen in der digitalen Gesellschaft und an die notwendigen binnenorganisatorischen Umformungen des Staates, insbesondere der öffentlichen Verwaltung.

Zwei übergeordnete Fragestellungen ziehen sich als roter Faden durch sämtliche Projekte des Bereichs:

- » Wie wird die Digitalisierung das Handeln des Staates, insbesondere der Verwaltung, verändern?
- » Wie kann der Staat, insbesondere die Verwaltung, die Chancen der Digitalisierung nutzen, ohne Grundprinzipien der Rechtsstaatlichkeit und des Persönlichkeitsschutzes zu gefährden?

Die einzelnen Projekte zielen mit unterschiedlicher fachlicher Schwerpunktsetzung folgerichtig darauf ab, Transformationseffekte des digitalen Wandels auf die Verwaltung zu erfassen und Empfehlungen für Anpassungen der Steuerungsressourcen Recht, Verfahren und Organisation zu entwickeln. Dabei ist den Anforderungen an Führung und Personalmanagement ebenfalls Rechnung zu tragen.

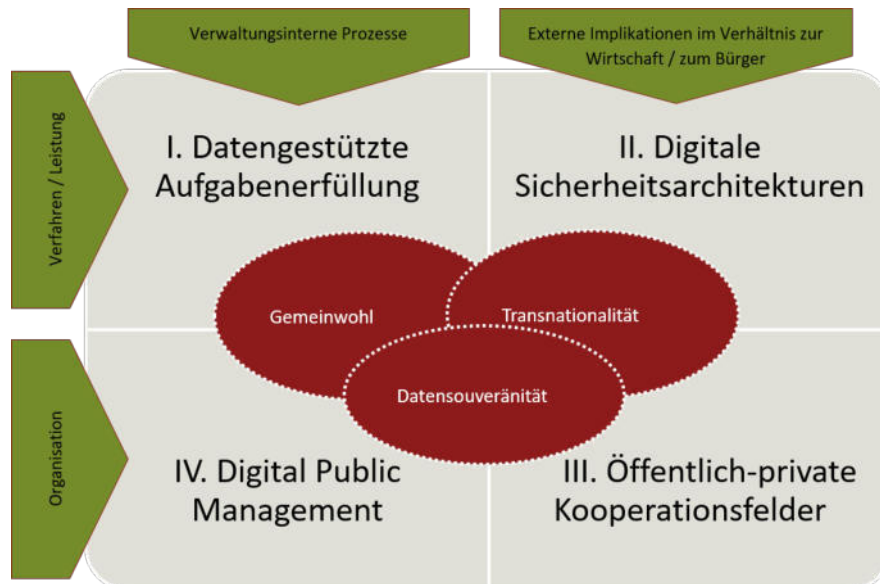
Dazu gehören zum einen Fragen nach den Erfolgsfaktoren der Implementierung von eGovernment-Lösungen, der Erzielbarkeit von Effizienzgewinnen und Kostenreduzierungen bei einer Verlagerung von offline erbrachten Leistungen in den Online-Bereich, der Umsetzung der eGovernment-Gesetze, der verwaltungsebenen- und zuständigkeitenübergreifenden Integration durch Vernetzung, der Personalgewinnung, -entwicklung und -führung unter den Vorzeichen der Digitalisierung, der IT-Sicherheit und der Fortentwicklung des rechtlichen Rahmens, z. B. eines Mobile Government.

Zum anderen bezieht sich der Bereich auf die Transformation der staatlichen Kommunikationsbeziehungen sowie des Schutzes der Bürgerinnen und Bürger sowie der Wirtschaft im Cyberspace. Die Entwicklung und Umsetzung von Open Government und Open Innovation-Konzepten sind dabei von zentraler Bedeutung. Ein Kernbestandteil des Open Government-Konzepts ist die Einbeziehung und Nutzung des Wissens und der Fähigkeiten der gesellschaftlichen Gruppen (Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen, etc.). Diese Partizipationsstrategie hat im privatwirtschaftlichen Bereich unter dem Begriff der Open Innovation eine erfolgreiche Umsetzung erfahren. Mit der Integration von Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen u. a. in die Innovationsprozesse der öffentlichen Hand wird nicht nur wertvolles, bisher nicht verfügbares Know-how erschlossen, sondern es erfolgt auch eine „kundenorientierte“ Ausrichtung der Innovationsaktivitäten.

Der Bereich erfasst darüber hinaus auch den Ausbau digitaler Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger und Wirtschaft, den Wandel des Einkaufs- und korrespondierend des Angebotsverhaltens durch E-Beschaffung, horizontale und vertikale Kooperationen, die in zahlreichen Staaten bereits etablierte unmittelbare Kommunikation mit der Verwaltung über mobile Anwendungen sowie Veränderungen im Verständnis des demokratischen Gemeinwesens und der Wahrnehmung von Verantwortung sowie der Gewährleistung hinreichend sicherer IT-Infrastrukturen und des Daten- und Persönlichkeitsschutzes unter den Bedingungen der Industrie 4.0 sowie Big Data (z. B. Mobile Health, Smart Metering, Social-Media-Analytics, automatisierte Entscheidungsfindung in Verwaltungsverfahren und Algorithmenkontrolle).



Die Forschungsgegenstände des Bereichs sind in vier Kernforschungsthemen gebündelt:



» Abbildung 6: Vier Kernforschungsthemen des Bereichs Digitalisierung

Der Bereich „Transformation des Staates in Zeiten der Digitalisierung“ wurde für drei weitere Jahre (2019-2021) unter leicht veränderter Schwerpunktsetzung verlängert. Die Zwischenresultate werden laufend publiziert. Bei Fragen stehen Ihnen der Bereichsleiter und der Koordinator gerne zur Verfügung.

### 3.2.1.1 Laufende Projekte

Die folgenden Projekte laufen im Bereich:

»» **Martini: „Ein digitales Ordnungsrecht und digitale Sicherheit“**  
 Laufzeit: 1.2.2016 bis 31.12.2022

Je mehr das Digitale von der Arbeits- und Alltagswelt Besitz ergreift, desto weniger sind auf analoge Vorgänge ausgerichtete Normen in der Lage, die im Internet lauernden neuartigen Gefahren für die öffentliche Sicherheit und Ordnung präzise zu steuern. Das allgemeine und das besondere Ordnungsrecht tun sich jedoch noch schwer damit, digitale Fahndungs- und Ermittlungsmaßnahmen in ihrer Normstruktur zu verorten. Die Rechtspraxis behilft sich bisweilen notgedrungen mit Analogien oder Erst-recht-Schlüssen zu in der analogen Welt bereits vorhandenen Befugnissen. Diese Entwicklung vermittelt der Rechtsprechung erhebliche Deutungshoheit über eine zentrale gesellschaftliche Entwicklung. Damit entfernt sie sich zugleich von ihrer originären Aufgabe der Rechtsanwendung, die ihr quasi-legislatorische Aufgaben angedeihen lässt.

In Zeiten ubiquitärer Massendatenauswertung und an der Schwelle zu einem „Internet der Dinge“ ist die Arbeit der Ordnungsbehörden auf normenklare, verfassungsrechtlich

abgesicherte Grundlagen angewiesen. Das Forschungsprojekt „Ein digitales Ordnungsrecht“ untersucht das skizzierte Spannungsfeld. Es formuliert aufgrund der gesammelten Erkenntnisse konkrete Vorschläge für verfassungsrechtlich zulässige digitale Standardmaßnahmen.

Das Forschungsprojekt durchleuchtet aktuell in der Polizei- und Kriminalwissenschaft diskutierte Methoden der Ordnungsbehörden auf ihre rechtliche Zulässigkeit sowie ihre praktische Anwendbarkeit. Im Fokus stehen innovative und neuartige Ansätze, wie etwa Bodycams, Drohnen, Darknet-Ermittlungen oder auch der Einsatz von Künstlicher Intelligenz durch die Polizei (z.B. Predictive Policing) oder Wearables in der Justiz („digitale Fußfessel“).

Darüber hinaus analysiert das Projekt, ob das Fernmeldegeheimnis (Art. 10 GG) im digitalen Wandel ein „Update“ braucht (etwa im Hinblick auf die Quellen-TKÜ), wirft einen Blick auf Ausformungen der Vorratsdatenspeicherung und beschäftigt sich mit datenschutzrechtlichen Fragen der Polizeiarbeit (insbesondere im Hinblick auf die RL 2016/680[EU]). Zuletzt geht das Projekt auch auf Fragen eines „Hackback“ des Staates und die Aufklärungsarbeit der Sicherheitsbehörden im Internet ein.



### **Martini: „Kooperative eingebettete Systeme: Vernetzung der öffentlichen Verwaltung mit intelligenten Industrie 4.0 Umgebungen“**

Laufzeit: 1.3.2016 bis 31.12.2022

Immer dann, wenn ein Akteur Hardware- und Softwarekomponenten in ein umfassenderes Produkt einbindet, um produktspezifische Funktionsmerkmale zu realisieren, handelt es sich um „eingebettete Systeme“. Definierte Schnittstellen und Protokolle ermöglichen ihnen die Interaktion mit der Außenwelt. Im Idealfall verbindet ein sog. „Industrial Data Space“ die einzelnen Interaktionsebenen. Diese Schnittstelle erfüllt einerseits die Aufgabe einer Dolmetscher-Einheit für die reibungsfreie Kommunikation zwischen verschiedenen technischen Instanzen und andererseits die eines Daten-Treuhänders für die sachlich richtige und vertrauenswürdige Zuordnung sensibler Geschäfts- und Personendaten.

Die weitgehend vollautomatisiert agierenden Systeme stellen dabei gegenläufige Anforderungen an ihr Risikomanagement. Sie sind auf der einen Seite besonders risikoavers, auf der anderen Seite aber auch besonders risikoaffin: Unter ihrem Regime ist weniger die Zuverlässigkeit von Personen entscheidend als vielmehr ihre Zuverlässigkeit als System (Systemstabilität). Sie versprechen maximale Effizienzgewinne, sind aber zugleich nur bedingt kontrollierbar und können sich daher bei internen Steuerungsfehlern/-defiziten auch als ineffizient und gefährlich erweisen.

Die zentrale Weichenstellung zu Beginn des Innovationszyklus sind Standards für eine ordnungsgemäße Ausgangsprogrammiierung. Für die hoheitliche Aufsicht über störfallbezogene Intervention in vollautomatisierte, eingebettete Systeme ist es entscheidend, die Verwaltung effektiv, sicher und rechtmäßig mit intelligenten Umgebungen zu vernetzen. Wie ein kooperativer Kontrollansatz für eingebettete Systeme und intelligente Umgebungen – auch wettbewerbs- und vergaberechtlich – aussehen kann, wirft zahlreiche wissenschaftlich herausfordernde Fragen auf.

Angesichts der Schutzbedürftigkeit vernetzter Systeme greift der Gesetzgeber auf dem Feld der Sicherheit kritischer Infrastrukturen in immer kürzeren Regelungsintervallen regulatorisch ein. Auch die DSGVO erweitert in ihren Art. 32–34 den Kreis rechtlicher Anforderungen an die Datensicherheit und versucht, dieses wichtige normative Handlungsfeld an die Erfordernisse der digitalen Welt anzupassen. Ein besonderer Fokus liegt auch auf den Fragen Datenzuordnung, Datenhoheit und Open Data im Ökosystem einer Smart City.



**Martini: „Datenschutzrechtliche Verantwortungsstrukturen in komplexen Online-Akteursnetzwerken“**

Laufzeit: 1.3.2016 bis 31.12.2022

Das Datenschutzrecht regelt das komplexe Zusammenspiel von Diensteanbietern, technischer Infrastrukturebene und Inhalterstellern im Web 2.0 bislang vorwiegend entlang linearer Vertrags-, Nutzungs- und Auftragsbeziehungen mit grundsätzlich getrennten Verantwortungssphären. Damit wird es dem arbeitsteiligen Zusammenwirken in sozialen Netzwerken, bei App-Diensten oder auf komplexen Online-Plattformen kaum gerecht. Derweil hat ein Aufsatz von Prof. Mario Martini zu der Thematik bereits in der Rechtsprechung des EuGH (C-210/16 v. 5.6.2018) zu Facebook-Fanpages Widerhall gefunden (Martini/Fritzsche, NVwZ-Extra 21/2015, 1–16). Zugleich wirft das EuGH-Urteil neue Fragen auf, die es näher zu beleuchten und zu beantworten gilt.

In der Zwischenzeit hat indes auch die DSGVO einer zentralen rechtlichen Herausforderung im Ansatz Rechnung getragen. Sie hebt die Möglichkeit einer gesamthänderischen datenschutzrechtlichen Verantwortlichkeit aus der Taufe: Die Vorgaben des Art. 26 DSGVO und die ihm inhärenten Auslegungsspielräume bilden nun den Grundstoff, aus dem das Projekt eine sachgerechte Verteilung von Verantwortungsbereichen und damit verbundenen Haftungsrisiken destilliert. Ziel des Projekts ist die normativ gesicherte Abgrenzung ordnungsrechtlicher Verantwortungsstrukturen im Internet.

Neue rechtsdogmatische Antworten der Verantwortlichkeit verlangen insbesondere Blockchain-Anwendungen. Bislang ist offen, wie das Datenschutzrecht mit Formen einer dezentralisierten Datenverarbeitung umgehen soll. Rechtssichere Antworten bedarf es insbesondere für innovative, blockchainbasierte Ansätze in der öffentlichen Verwaltung und für damit verbundene Situationen einer Public-Private-Partnership.



**Martini: „Smart Cities‘ Government“**

Laufzeit: 1.3.2016 bis 31.12.2022

Der Trendbegriff „Smart Cities‘ Government“ wirft ein Schlaglicht auf das gemeinwohlförderliche Potenzial intelligenter Vernetzung im öffentlichen Raum. In einer mit Sensoren gespickten Welt schlummern große Chancen für eine moderne digitale Infrastruktur (insbesondere den ÖPNV und die Energiesysteme) – aber auch Herausforderungen. Der Verkehrsfluss in der Smart City vermeidet Staus und lange Wartezeiten an Bushaltestellen und Bahnhöfen: Auf der Grundlage von Positions- und Bewegungsdaten der Verkehrsteilnehmenden lassen sich Schwerpunkte der Verkehrsauslastung ermitteln, Verkehrsströme

lenken, typische Unfallherde erfassen (und vorhersagen) sowie die Potenziale des öffentlichen Nahverkehrs ausreizen. Intelligente Mobilitätssysteme vernetzen den öffentlichen und privaten Verkehr nahtlos zu einem übergreifenden Ökosystem.

In diesen Handlungsfeldern zeichnen sich schon in naher Zukunft digitalisierte bzw. (voll)automatisierte Einsatzszenarien ab – insbesondere im kommunalen Aufgabenbereich (Stadtwerke, Verkehrsbetriebe etc.), aber auch bei der ebenenübergreifenden Koordination. An die neuen technischen Möglichkeiten knüpfen sich aber auch grundsätzliche Fragen, welche die Entwicklung der „vernetzten Stadt“ auch jenseits des Verkehrsbereichs betreffen: In welchem Umfang und unter welchen Bedingungen ist es überhaupt vertretbar, den Datenfluss in der Smart City (auch) staatlichen Stellen zufließen zu lassen bzw. Daten zwischen privaten und öffentlichen Stellen auszutauschen? Wie kann der Staat die Daten vernetzter privater Geräte und eingebetteter Systeme für die öffentliche Aufgabenwahrnehmung bündeln, ohne dadurch unverhältnismäßig in das Eigentum, die Berufsausübung oder den freien Wettbewerb der Gerätehersteller, Datengeneratoren, Big-Data-Hosting- und Cloud-Provider einzugreifen? Wie lässt sich die bereitgestellte Informations- und Kommunikationstechnologie sicher, vertraulich sowie frei von Diskriminierungspotenzialen konzipieren?



#### **Mergel: „IT-Inkubator öffentliche Verwaltung“**

Laufzeit: 1.9.2016 bis 31.12.2022

Das Projekt „IT-Inkubator öffentliche Verwaltung“ befasst sich mit organisatorischen Ansätzen zur Schaffung und Förderung von Start-up-Strukturen für innovative IT-Lösungen durch die öffentliche Verwaltung.

Zur Stärkung ihrer Innovationsfähigkeit werden in der öffentlichen Verwaltung vermehrt kleine und flexible Einheiten geschaffen, die mit der Entwicklung innovativer Dienstleistungen und Modernisierungsaufgaben betraut sind. Sie setzen damit Erkenntnisse der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Organisations- und Innovationsforschung in die Praxis um, denen zufolge die Emulation von Start-Up-Strukturen innerhalb einer etablierten Organisation, bzw. die Kombination der Wissens- und Erfahrungspotenziale externer IT-Berater, der Behörde selber mit der Agilität, Dynamik und den flachen Hierarchien junger Wachstumsunternehmen ein besonders innovatives Klima erzeugen kann. Eine ähnliche Zielrichtung liegt auch dem Open-Innovation-Ansatz zugrunde. Der öffentliche Sektor in Deutschland adaptiert entsprechende Ansätze bisher zögerlich.

Eine Vorreiterrolle nehmen Länder wie Großbritannien, USA, Australien, oder auch Italien ein. Um das Potenzial der fortschreitenden Digitalisierung für die Erfüllung öffentlicher Aufgaben auszuschöpfen und Verwaltungsleistungen mit den Mitteln der Digitalisierung zu optimieren, hat beispielsweise die ehemalige Obama-Regierung ein innovationsorientiertes Stipendienprogramm (Presidential Innovation Fellows) aufgesetzt und zwei Organisationseinheiten eingerichtet, die verwaltungsintern Strukturen unter Start-Up-Bedingungen schaffen, um so digitale Transformationsprojekte voranzutreiben.

Nach einem Blick über den nationalen Tellerrand richtet das Projekt seinen Blick auf die deutsche öffentliche Verwaltung aus und untersucht vergleichbare Netzwerke und Strukturen in der Bundesrepublik. Dazu gehören z.B. das NExT-Netzwerk der Bundesbehörden

oder auch die Projekte zu digitalen Lotsen in Städten wie Mannheim, Heidelberg, Bremen oder Konstanz. Diese Organisationseinheiten übernehmen vergleichbare Funktionen wie die digitalen Service Teams im Ausland und stellen eine wichtige Funktion für die deutsche Verwaltung dar.



**Krcmar: „Organisationsprinzipien des Mobile Government“**

Laufzeit: 1.12.2016 bis 31.12.2022

Das Projekt „Organisationsprinzipien des Mobile Government“ befasst sich mit den Möglichkeiten der öffentlichen Verwaltung, mobile Dienste im Interesse des Gemeinwohls einzusetzen. Das Projekt erbringt Grundlagenarbeit für mobiles E-Government (Dienste auf mobilen Endgeräten), die Übertragbarkeit von Strategien der Wirtschaft auf die Verwaltung und die Identifikation von Erfolgsfaktoren für die Verwaltung. Das Ergebnis ist von praktischem und wissenschaftlichem Interesse, um festzustellen, ob und wann es bei den Verwaltungsdiensten einen validen Bedarf für mobile E-Government Dienste und damit auch für die mobile ID gibt und wie diese aussehen müssen.

In den vergangenen Jahren ist das mobile Internet zum wesentlichen Entwicklungsfeld der digitalen Gesellschaft geworden. „Mobile First“ ist die dominierende Strategie der führenden Internetunternehmen wie Google, Facebook oder Yahoo. Es ist daher nicht überraschend, dass innovative und führende E-Government-Länder auch über ein umfassendes und zugleich ausdifferenziertes Mobile E-Government verfügen. Im Vergleich zu international führenden E-Government-Ländern attestieren Studien Deutschland zumeist nur eine geringe Zahl an mobilen E-Government-Angeboten (insbesondere auf kommunaler Ebene).

Der Bereich des Mobile E-Government ist ein noch vergleichsweise junges und wenig bearbeitetes Forschungsfeld mit hohem Untersuchungsbedarf. Das Forschungsvorhaben soll vor diesem Hintergrund insbesondere der zentralen Forschungsfrage nach der erfolgreichen Ausgestaltung des Mobile E-Government nachgehen. Hierbei sollen Nutzungsmuster und Nutzungspräferenzen mobiler E-Government Dienste, ortsbezogene Dienste (Location Based Services, LBS), die Ableitung relevanter Potenzialanwendungen und die Identifizierung von Best Practices analysiert werden. Das Projekt wird Handlungsempfehlungen für die nutzergerechte und rechtskonforme Ausgestaltung der digitalen Transformation in Bezug auf die Ausgestaltung mobiler E-Government-Dienste abgeben.



**Martini: „Algorithmen und Künstliche Intelligenz (insbesondere in der öffentlichen Verwaltung) als Regulierungsaufgabe“**

Laufzeit: 1.1.2019 bis 31.12.2022

Unter dem Oberbegriff „Künstliche Intelligenz“ firmieren zahlreiche Anwendungen maschinellen Lernens, die sich dadurch auszeichnen, dynamische Lösungswege zu beschreiben. Für ihre Funktionsweise sind zum Teil nicht mehr programmierte Vorgaben entscheidend, sondern ein Gesamtsystem aus Datenbasis, Trainings- und Testumgebung sowie dem eigentlichen Lernverfahren – etwa künstliche neuronale Netze (Deep Learning). Die Rechtsordnung steht hierbei zum Teil vor ganz neuen Herausforderungen. Denn bereits

technisch ist es oftmals hochgradig aufwändig bis unmöglich, das Verhalten der Systeme nachzuvollziehen oder zu prognostizieren. Zugleich können lernfähige Systeme mit oftmals bestechender Schärfe Erkenntnisse zu Tage bringen und steuernde Entscheidungen in komplexen Wirkungszusammenhängen treffen – etwa beim pilotierten Fahren oder im Smart Grid. Das Projekt wird zunächst die spezifischen Chancen und Gefahren herausarbeiten, die sich mit dem Phänomen „Künstliche Intelligenz“ verbinden – um anschließend nach passenden Regulierungsansätzen zu fahnden, die sicherstellen, dass ihr Einsatz mit den Grundsätzen des Persönlichkeitsschutzes, der Rechtssicherheit und der Orientierung am Gemeinwohl im Einklang steht. Denkbare Ansätze sind standardisierende Vorgaben (bspw. im Zusammenhang mit Auditierungsverfahren), aufsichtsrechtliche Befugnisse zur Kontrolle bestimmter Anwendungsformen, materiell-rechtliche Vorschriften für bestimmte Sektoren und ein (auch ethisches) Gesamtkonzept für den gesellschaftlichen Umgang mit Künstlicher Intelligenz. Ein besonderer Fokus wird hierbei auf technischen Wegen liegen, die sicherstellen, dass die Gesetzmäßigkeit von Computerprogrammen überprüfbar ist oder die ihre Entscheidungen zumindest erklärbar machen.

Ein wichtiger Teilaspekt ist die Frage, wie sich der Staat die Potenziale lernfähiger Softwareanwendungen zu eigen machen kann, um seine Aufgabenerfüllung zu optimieren – etwa durch den Einsatz von Chatbots in der öffentlichen Verwaltung oder bei der Steuerung öffentlicher Datenströme (etwa in einer Smart City). Von besonderem Interesse ist dabei die Frage, wie sich Governance-Systeme dadurch ändern, dass in der Schaltzentrale neben den Menschen nun auch immer „intelligenter“ technische Agenten sitzen: Welche Fallstricke sind zu berücksichtigen, wenn der Staat gesellschaftliche Abläufe zunehmend softwarebasiert steuert? Der Blick fällt dabei auch auf die verfassungsrechtlichen Grenzen des KI-Einsatzes in der öffentlichen Verwaltung.



### **Martini: „Big Data im Gesundheitswesen“**

Laufzeit: 1.1.2019 bis 31.12.2022

Die Suche nach den Ursachen einer Krankheit und der geeigneten Therapie gleicht häufig der Suche nach der Stecknadel im Heuhaufen. Ein Drittel aller Daten, die rund um die Welt erhoben werden, sind nach der Einschätzung von Computerfachleuten Gesundheitsdaten. An sich erscheint die Medizinforschung damit für die Potenziale künstlicher Intelligenz wie gemacht: Mithilfe lernfähiger Systeme können Maschinen die Datenflut schneller und effizienter verarbeiten, als dies einem Menschen möglich wäre. Dabei handelt es sich nicht um bloße Zukunftsmusik, sondern um Technologien, die bereits heute im Einsatz sind.

Hinzu kommt, dass in Deutschland viele Menschen Gesundheits-Apps und Wearables nutzen, um Vitaldaten aufzuzeichnen. Manche Krankenkassen bestärken diesen Trend zur Selbst-Vermessung: Etwa indem sie einen Zuschuss zum Kauf eines Fitnessarmbands gewähren. Zwar schiebt das deutsche System der gesetzlichen Krankenversicherung übertriebenen Auswüchsen eines "quantified self" bislang einen Riegel vor. Für ausländische Sozialsysteme, die im Wesentlichen privatwirtschaftlich organisiert sind und im Bereich Zusatzversicherungen, sind neue Formen der Überwachung von Versicherten aber längst kein Tabu mehr. Das Projekt analysiert den Einsatz von eHealth im deutschen Gesundheitssystem – mit einem besonderen Fokus auf die datenbasierte Forschung.

Um einen sinnvollen Ausgleich zwischen Forschungsfreiheit, kommerziellen Interessen und Datenschutz im Gesundheitsbereich zu ermöglichen, bedarf es normativer Klarheit. Jedoch bewegen sich gesundheitsbezogene Big-Data-Anwendungen datenschutzrechtlich zwischen sich konterkarierenden Polen: Der Unionsgesetzgeber weist Gesundheitsdaten in der DSGVO einerseits ein hohes Schutzniveau mit strengen Anforderungen an die Rechtmäßigkeit der Verarbeitung zu (Art. 9 DSGVO). Andererseits hat er sich ebenfalls in der DSGVO zu einem umfassenden Forschungsprivileg bekannt und an zahlreichen Stellen Ausnahmen und Erlaubnistatbestände zu Gunsten der Forschung geschaffen (vgl. etwa Art. 9 Abs. 4 oder Art. 89 DSGVO). Das Projekt wird insofern die Grenzen der zulässigen Verarbeitung von Gesundheitsdaten ausloten und die korrespondierenden Betroffenenrechte systematisieren.



**Martini: „Vollautomatisierte Verwaltungsverfahren, Blockchain-Technologie und Smart Contracts“**

Laufzeit: 1.1.2019 bis 31.12.2022

Der digitale Wandel bringt viele neue Technologieansätze zum Vorschein. So könnte mit Hilfe der Blockchain-Technologie in Kombination mit Smart Contracts ein code-basiertes Ökosystem entstehen, in die Akteure im Grundsatz auch Rechtsgeschäfte und sonstige Transaktionen hochautomatisiert durchführen können. Sofern sich die normative Vorgaben digital abbilden lassen (dazu etwa Martini/Nink, DVBl 2018, 1128 [1129 m. w. N.]), könnten Register, vollautomatisierte Verfahren und die Angaben der Bürgerin bzw. des Bürgers zu einem effizienten Verfahrensabschluss beitragen. Auch für die Zusammenarbeit verschiedener Staats- und Verwaltungsebenen könnten Formen der verteilten Datenspeicherung und Smart Contracts ihre Vorzüge – Vertrauen auf technischer Ebene und Transparenz über die Datenverwendung herstellen – ausspielen.

Das Rationalisierungsinteresse, das die öffentliche Verwaltung mit dem intensiveren Technologieeinsatz verbindet, steht allerdings in einem Spannungsverhältnis mit den Rechten der Bürgerin bzw. des Bürgers. So besteht bei vollautomatisierten Verwaltungsakten die Gefahr, dass der zugrundeliegende Entscheidungsalgorithmus nicht alle im Einzelfall erheblichen Gesichtspunkte berücksichtigt und letztlich rechtswidrige Verwaltungsentscheidungen fällt. Daneben droht ein Akzeptanzverlust der Verwaltung, wenn Verwaltungsbeamtinnen bzw. Verwaltungsbeamten, die bisher als menschliches Antlitz der Verwaltung fungierten und somit zur Personalisierung des Verwaltungsapparats beitragen, als Ansprechpartnerin bzw. Ansprechpartner entfallen – zumal man mit dem Einsatz von Software-Agenten intuitiv einen Transparenzverlust assoziiert. Schwindende Legitimation behördlicher Verfahren und Entscheidungen würde allerdings die (Effizienz-)Vorteile der Digitalisierung deutlich relativieren.

Angesichts der digitalen Transformation der Verwaltung stellt sich zudem die übergreifende Frage, wie vollautomatisierte arbeitende Systeme haftungsrechtlich einzustufen sind (und ob das geltende Staatshaftungsrecht mit Blick auf diese neuen Entwicklungen weiterhin zeitgemäß ist). Es ist zu klären, ob lernfähige Systeme in die bisherige Dogmatik passen, um anschließend, falls notwendig, alternative Regelungskonzepte zu erarbeiten.

Um die Spannungsverhältnisse der Verwaltungsautomatisierung aufzulösen, ist die Leistungsfähigkeit technischer Systeme am Maßstab des Rechts zu bewerten. Es gilt, sowohl ungenutzte Potenziale aufzuzeigen als auch, die Grenzen der „algorithmischen Verwaltung“ zu konkretisieren.



### **Martini: „Datenethik und -regulierung“**

Laufzeit: 1.1.2019 bis 31.12.2022

Die Grundstrukturen des Datenschutzrechts stammen noch aus einer Zeit von Lochkarten und Aktenordnern. Der gesellschaftliche Umgang mit persönlichen Daten sowie die Wahrnehmung ihrer Sensibilität haben seit dem Volkszählungsurteil des BVerfG einen teilweise grundlegenden Wandel erfahren.

Die digitale Vermessung der Welt wirft zahlreiche Grundsatzfragen auf. Drei Themenfelder stehen hervor:

- » Rechtlicher Umgang mit der Ökonomisierung von Daten. Die Kommodifizierung von Daten führt dazu, dass Unternehmen sie als wirtschaftliches Gut sowohl kaufen als auch handeln – auch als ‚Zahlungsmittel‘ lassen sie sich einsetzen. Die gewandelte Bedeutung der Daten hin zu einem monetären Gut schien zu Zeiten des frühen Daten- und Persönlichkeitsschutzes noch fremd. Doch wie lassen sich in Zeiten der digitalen Einhegung und der freiwilligen Preisgabe persönlicher Daten die Datenschutzprinzipien realisieren und durchsetzen, ohne die wirtschaftliche Innovationsfähigkeit digitaler Technologien auszubremsen? Darüber hinaus treten Fragen nach Datenlizenzen, Datenhoheit und Dateneigentum auf den Plan.
- » Neue Methoden der Datennutzung und -generierung (Big Data, IoT, KI) machen die Grenzen des hergebrachten Datenschutzrechtes deutlich. Der Personenbezug von Daten als wesentlicher Anknüpfungspunkt für die Frage, ob Datenschutz geboten ist, sowie der sachliche Bezug von Daten (nicht-sensibel oder sensibel, vgl. Art. 9 DSGVO), ziehen keine trennscharfen Linien mehr, um tatsächlichen Bedrohungen, wie etwa der Profilbildung, zu begegnen. Damit tritt die Frage auf den Plan, ob das digitale Zeitalter gar eine völlige Neujustierung der informationellen Selbstbestimmung und des Verständnisses von Privatsphäre erfordert. Welche alternativen dogmatischen Ansätze kommen jedoch in Frage, um das Datenschutzrecht „fit“ für das digitale Zeitalter zu machen – und sind sie dem hergebrachten Verständnis wirklich überlegen?
- » Unter den Funktionsbedingungen komplexer digitaler Auswertungsmechanismen wächst es sich zu einer besonderen Herausforderung aus, der datenschutzrechtlichen Einwilligung auch im digitalen Raum Durchschlagskraft zu verleihen. Das Projekt lotet aus, welche Möglichkeiten bestehen, um die Einwilligung zukunftsfest auszugestalten.





### **Martini: „Digitale Arbeit“**

Laufzeit: 1.1.2019 bis 31.12.2022

Nicht nur die industrielle Produktion, sondern die gesamte Arbeitswelt ist von einem enormen Transformationsprozess geprägt. Jeder Arbeitsschritt, jedes Gerät und jede Beschäftigte sowie jeder Beschäftigter können künftig miteinander vernetzt sein. Das Projekt legt seinen Fokus auf regulatorische Rahmenbedingungen, um die Chancen und Risiken der Digitalisierung unter den Bedingungen wachsender Effizienzbedürfnisse und drohender Entmenschlichung in der digitalen Arbeitswelt bestmöglich zu entfalten.

Gerade mit Blick auf die zunehmende Generierung von Daten der Beschäftigten und die immer engere Zusammenarbeit von Mensch und Maschine ergeben sich zwei zentrale Forschungsfragen:

- » Wie hat sich der Datenschutz der Beschäftigten im Lichte der DSGVO und des neuen BDSG mit Blick auf die öffentliche Verwaltung verändert?
- » Welche rechtlichen Herausforderungen ergeben sich aus dem Phänomen der Mensch-Maschine-Kollaboration in der Industrie 4.0 (insbesondere für den öffentlichen Sektor)?



### **Martini: „Digitale Bildung“**

Laufzeit: 1.1.2019 bis 31.12.2022

Die Digitalisierung des Bildungswesens stellt in Deutschland eine enorme Herausforderung dar. Das Projekt beschäftigt sich mit dem rechtlichen Ordnungsrahmen für neue digitale Bildungsformate, dem Einsatz algorithmenbasierter und lernfähiger Systeme in der Bildung sowie den Voraussetzungen für staatliche Bildungsregister. Grundlegende Rechtsfragen stellen sich vornehmlich auf den Gebieten des Datenschutz-, Hochschul-, Schul- und Verfassungsrechts.

Das Projekt analysiert zunächst die Frage, unter welchen Bedingungen (U.S.-amerikanische) Bildungsanwendungen wie Massive Open Online Courses (MOOCs) an deutschen Hochschulen überhaupt zulässig sind. Dabei stellt sich etwa die Frage nach einer Mitverantwortlichkeit der Hochschulen für mögliche Datenschutzverstöße, die auf Verarbeitungsprozesse der kommerziellen Bildungsanbieter zurückgehen. Zu klären sind auch die Voraussetzungen für internationale Datentransfers von Nutzungsdaten der Studierenden in die USA.

Ein zweiter Fokus liegt auf dem Einsatz von Softwareanwendungen im Hochschulwesen. Welche Rahmenbedingungen gelten für eine automatisierte Studienberatung durch Algorithmen und KI. Darüber hinaus wirft das Projekt einen näheren Blick auf die Möglichkeiten einer algorithmenbasierten Studienplatzvergabe.

Der dritte Schwerpunkt des Projekts liegt auf der Frage, ob und unter welchen Bedingungen es rechtlich zulässig ist, in Deutschland eine individuelle Bildungskennziffer und ein Bildungsregister einzuführen.



**Martini: „E-Government-Herausforderungen: Registermodernisierung, Once-Only-Principle und Portalverbund“**

Laufzeit: 1.1.2019 bis 31.12.2022

Lange war in Deutschland die Rede davon, dass es im E-Government nicht schnell genug vorangehe. Mit einer Reform im Rahmen des Bund-Länder-Finanzausgleichs im Jahre 2017 haben sich die Vorzeichen möglicherweise geändert. Art. 91 c Abs. 5 GG und das Online-Zugangsgesetz (OZG) haben neue regulatorische Rahmenbedingungen geschaffen. Wer künftig die Seite bund.de ansteuert, könnte dort nicht mehr nur Ausschreibungen und Stellenanzeigen finden – sondern auch den geballten Leistungskatalog einer digitalen Verwaltung. Künftig stellen sich ganz konkrete Umsetzungsfragen – etwa im Hinblick auf die interföderale Organisation, ein DSGVO-konformes Datenschutzkonzept oder die Einbindung neuer Technologien.

Eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass E-Government funktioniert, ist aber nicht nur der neue Portalverbund, sondern auch Detailfragen, wie die Authentifizierung der Nutzerin bzw. des Nutzers sowie die Langzeitarchivierung und Zeitstempeldienste digitaler Inhalte. Zu beachten ist auch die (vernichtende) Digitalisierung analoger Dokumente. Die Verwaltung muss die Bürgerin bzw. den Bürger zudem davon überzeugen, auf E-Government zu vertrauen und dieses tatsächlich zu nutzen. So ist es etwa wichtig, dass der Staat in umfangreichen E-Government-Projekten hohe Datenschutzstandards etabliert. Das Projekt analysiert etwa, wie ein innovatives und datenschutzkonformes Einwilligungsmanagement aussehen könnte.

Der analytische Blick fällt zudem auf Formen eines „E-Government-Nudging“ – Elemente der Verhaltenssteuerung können für die Zukunft eines mit breiter Akzeptanz versehenen Angebots der digitalen Verwaltung von hoher Bedeutung sein, bedürfen aber einer rechtlichen Reflexion. Ein weiterer Aspekt rechtlicher und technischer Kontrolle ist die Frage, wie die Verwaltung künftig mit Risikomanagementsystemen umgeht – etwa im Steuerverfahren. Wie müssen sie ausgestaltet sein, damit eine effiziente und zugleich Persönlichkeitsschützende Aussteuerung bestimmter Fälle gewährleistet ist?

Ein weiterer Bereich, in dem der Bereich bereits frühzeitig forschend tätig war, ist die Registermodernisierung. Das Projekt wird die bisherigen Vorarbeiten bündeln und weiterentwickeln. Im Zentrum steht die Frage, unter welchen Voraussetzungen die Verwaltung Unternehmens- und Personenkennziffern einführen darf, um bestehende Register besser miteinander zu vernetzen, miteinander abzugleichen oder gar, um einen registerbasierten Zensus durchzuführen.



**Mergel: „Innovationslabore als strukturelle Innovationseinheiten“**

Laufzeit: 1.1.2019 bis 31.12.2022

Die Möglichkeiten, die sich mit einem Open-Innovation-Ansatz verbinden, sind von erheblicher Dynamik geprägt. Während in anderen Ländern (vor allem den angelsächsischen) der Gedanke von Innovation-Labs bereits Schule gemacht hat, steckt er in Deutschland noch in den Kinderschuhen. Sowohl die wissenschaftliche Analyse als auch die praktische Umsetzung stehen noch am Anfang.

Das Projekt untersucht Innovationslabore in unterschiedlichen Entwicklungsphasen (Anfangs-/Start-up-Phase, Ausbauphase, Endphase). Es umfasst sowohl den inneren Aufbau und die Ablauforganisation von Innovationslaboren (etwa in einem städtischen Experimentierraum), als auch die Beziehungen zu externen Akteuren (z.B. Innovationen mit der Zivilgesellschaft, mit anderen städtischen Akteuren).



**Martini: „Regulierungsaufgaben für den Staat im Internet der Dinge“**

Laufzeit: 1.1.2019 bis 31.12.2022

Das Projekt setzt sich mit der staatlichen Gewährleistungsverantwortung für die Plattformökonomie im Internet der Dinge auseinander. Dabei setzt es auf der Erkenntnis auf, dass das Internet der Dinge die Parameter der Plattformökonomie katalysiert und dadurch zu einer Verschärfung der typischen rechtlichen und ökonomischen Interessenkollisionen beiträgt. Da das Internet der Dinge auf komplexe Plattformen, lernfähige Softwareanwendungen und hochgradig automatisierte Informations- und Kommunikationsnetze angewiesen ist, um sein volles Potential entfalten zu können, bündeln sich zahlreiche Fragen der Regulierung neuer digitaler Technologien und Phänomene. Eine besondere Herausforderung besteht darin, neue Ansätze zu finden, um Datenschutz und Datensicherheit auf Geräten, die an ein Internet der Dinge angeschlossen sind, zu gewährleisten.

Das Forschungsprojekt analysiert den grundsätzlichen normativen Regelungsbedarf, den das Zusammenspiel aus Internet der Dinge und Plattformökonomie auslöst. Der Blick fällt dabei insbesondere auf die staatlichen Möglichkeiten, unter sowohl datenschutz- als auch wettbewerbsrechtlichen, ethischen sowie verhaltensökonomischen Gesichtspunkten regulierend in den Markt einzugreifen.



**Martini: „Social-Media-Monitoring durch die öffentliche Verwaltung und Private“**

Laufzeit: 1.1.2019 bis 31.12.2022

Nachdem der Gesetzgeber im BDSG die alte Vorschrift zur Datenverarbeitung allgemein zugänglicher Quellen durch öffentliche Stellen gestrichen hat, ist (nicht nur in der DSGVO, sondern auch) im deutschen Recht unklar, inwieweit diese noch von den Möglichkeiten des Social-Media-Monitorings Gebrauch machen dürfen. Es stellt sich die Frage, ob öffentliche Stellen das Netz beobachten dürfen, um evidenzbasierte Politik zu betreiben. Das gilt auch für die Frage, ob bspw. das Statistische Bundesamt bzw. die Landesämter allgemein zugängliche Quellen zur Grundlage ihrer Beobachtung und statistischen Analyse machen dürfen (wobei hier wiederum die Sonderregelung des ErwGrd. 162, Art. 89 DSGVO zu beachten ist). Diese Frage wirft auch das weitergehende Abgrenzungsproblem zwischen E-Privacy-VO und DSGVO auf, da insoweit nicht geklärt scheint, ob die Datenerhebung in Web 2.0 Anwendungen tatsächlich weiterhin der DSGVO unterfällt.

Die zweite Säule des Forschungsprojekts ist die Frage, inwiefern private Stellen – etwa Banken oder Versicherungen – auf den Datenschatz im Web 2.0 zugreifen dürfen, um ihre Dienstleistungen zu optimieren und personalisierte Angebote für ihre (potenziellen) Kundinnen und Kunden zu erstellen. Dabei sind sowohl die Vertragsbeziehungen zwischen

den Anbietern sozialer Netzwerke mit ihren Nutzerinnen bzw. Nutzern und Werbekundinnen bzw. Werbekunden in den Blick zu nehmen, als auch originär datenschutzrechtliche Fragen zu beantworten. In die Antwort spielt auch die Reichweite der Spezialvorschriften für Direktwerbung (Art. 21 Abs. 2, 3 DSGVO) hinein. Die rechtlichen Rahmenbedingungen wird das Projekt konkretisieren.



### **Martini: „Verhaltensökonomie in digitalen Umgebungen (etwa im neuen Portalverbund)“**

Laufzeit: 1.1.2019 bis 31.12.2022

Klassischerweise knüpft die staatliche Regulierung zum Schutz der Bürgerinnen und Bürger einerseits an die Idee der Verhaltenslenkung durch Ge- und Verbote sowie andererseits durch Anreize wie Steuern und Subventionen an. Beide Regulierungsmodelle fußen auf der Annahme, dass der rechtstreu und (rein) rational handelnder Mensch als Homo oeconomicus sein Handeln an rechtlichen Vorgaben ausrichtet, um Nachteile zu vermeiden und Vorteile zu erlangen. Auch das Datenschutzrecht folgt im Wesentlichen diesem Konzept, basiert es doch im Kern auf einem Verbot mit Erlaubnisvorbehalt (Art. 6, 9 DSGVO). Die moderne Verhaltenswissenschaft stellt das Modell des Homo oeconomicus aber zunehmend in Frage und liefert konkrete Forschung, wie der Mensch tatsächlich entscheidet: gebunden-rational („bounded rationality“).

Auf dieser Grundlage lassen sich Regelungsmodelle entwickeln, die den Menschen nicht mehr als rationales Wesen ansprechen, sondern seine Irrationalität ausnutzen oder zumindest zu verringern suchen. Das sog. Nudging oder De-Biasing steht in Regierung und Wissenschaft im Fokus intensiver Diskussionen. In der Politischen Philosophie hat es unter dem Namen „Liberaler Paternalismus“ Bekanntheit erlangt.

Gerade die Digitalisierung bietet unzählige Möglichkeiten, sich eines Nudgings zu bedienen – zum Nutzen wie zum Schaden des Einzelnen. Im Internet etwa wurde es über die Zeit zum Standard, dass Verantwortliche die notwendigen Einwilligungen in Datenverarbeitungen per voreingestellter Option (sog. Opt-out) einholen. Die DSGVO will der Möglichkeit entgegensteuern, dass Dienstanbieter verhaltensökonomische Gegebenheiten zum Nachteil der Betroffenen ausnutzen: Sie verbietet zustimmende Voreinstellungen in gewissen Situationen (Art 25 Abs. 2 DSGVO). Große Internetkonzerne versuchen dieses Verbot schon von Beginn an zu umgehen, indem sie beispielsweise die Entscheidungssituation tendenziös darstellen oder den Nutzerinnen bzw. Nutzern einen Entscheidungszwang suggerieren oder tatsächlich auferlegen. Die exakten rechtlichen Grenzen werden noch lange strittig sein.

Auch der Staat probiert sich zunehmend daran, den Bürgerinnen bzw. Bürgern nicht allein durch Verbote ausdrücklich zu einem erwünschten Verhalten normativ zu bewegen, sondern durch geschickt angelegte Entscheidungsarchitekturen in eine bestimmte Richtung zu „stupsen“, wenn dies verspricht, das Regelungsziel auf eine schonendere Weise zu erreichen. Das Projekt beleuchtet das Nudging im Lichte des Übergangs von einer Präsenz zu einer digitalen Verwaltung.



**Martini: „Das neue nationale Datenschutzrecht“**

Laufzeit: 1.1.2019 bis 31.12.2022

Mit den neuen Datenschutzgesetzen sowie Gesetzen für bereichsspezifische Reformgesetze haben der Bundes- und die Landesgesetzgeber einen zentralen Schritt zur Anpassung des mitgliedstaatlichen Rechts an die DSGVO-Vorgaben erfüllt. Gleichzeitig ist die Aufgabe hier noch nicht abgeschlossen. Einerseits kommen Stellen zum Vorschein, an denen die Vereinbarkeit der neuen nationalen Regelungen mit den unionsrechtlichen Vorgaben fraglich erscheint. Hierzu zählen etwa Regelungen betreffend die Parlamente oder Rechnungshöfe. Gleichzeitig lässt das Unionsrecht weitere Lücken, etwa im Bereich des postmortalen Datenschutzes, wo die DSGVO nicht anwendbar ist. Dabei sind Spannungslagen – wie das jüngste BGH-Urteil zum Digitalen Nachlass zeigt – gleichwohl von höchster Komplexität und noch nicht befriedigend aufgelöst. Andererseits stehen den mitgliedstaatlichen Gesetzgebern Regelungsspielräume zu, die es intelligent auszuschöpfen gilt. Neue Konzepte, wie etwa zeitlich oder sachlich befristete Experimentierklauseln (etwa sunset clauses), könnten hier nicht nur Handlungsoptionen für Verwaltung und Wirtschaft eröffnen, sondern auch den europäischen Wettbewerb der Rechtsordnungen und Konzepte positiv bestärken.

Schließlich stellen sich fortlaufende Fragen nach der Vereinbarkeit bestimmter Verwaltungsvorhaben mit dem Unionsrecht sowie dem nationalen Datenschutzrecht. Ein Beispiel sind nationale Regelungen für Statistiken, für die Art. 89 Abs. 1, 2 DSGVO Öffnungsklauseln vorsieht. Vor diesem Hintergrund ist eine fortlaufend wissenschaftliche Begleitung des Prozesses auf allen Staats- und Verwaltungsebenen angezeigt: Eine Aufgabe für die der Bereich aufgrund seiner umfangreichen Kompetenz und Erfahrung geradezu prädestiniert ist.



**Martini: „Herausforderungen der künftigen E-Privacy-Verordnung für den Staat, Gesellschaft und die öffentliche Verwaltung“**

Laufzeit: 1.1.2019 bis 31.12.2022

Eines der bedeutendsten Anwendungsfelder des Persönlichkeitsschutzes steht vor einer grundlegenden Neuordnung: der Datenschutz im Zusammenhang mit elektronischer Kommunikation. Bislang regelt die Union dieses wichtige Handlungsfeld in der E-Privacy-RL – zukünftig soll die (noch im Entwurfsstadium befindliche) E-Privacy-VO an ihre Stelle treten. Die neue Verordnung wird den Anwendungsbereich des Sonderregimes auf Internetdienste, Werbedienste und Trackingdienste erweitern. Auch die Dienste der öffentlichen Verwaltung werden dem Regelungsregime der Verordnung unterfallen.

Mit der E-Privacy-VO verfolgt die Union ein einleuchtendes Ziel: Inhalte der elektronischen Kommunikation sowie deren Metadaten können hochsensible Informationen über die daran beteiligten natürlichen Personen offenlegen – ihr Schutz bedarf deswegen ebenso besonderer Maßnahmen wie die eigentlichen Inhaltsdaten. Bereits auf Ebene des Unionsrechts stellt sich aber bereits eine Vielzahl an Konzeptions-, Auslegungs- und Anwendungsfragen, die einer Klärung harren.

Ebenso wie die DSGVO wird auch die E-Privacy-VO unmittelbar geltendes Recht in den Mitgliedstaaten sein. Dies bedeutet jedoch nicht zwingend, dass die Mitgliedstaaten damit selbst aus der Verantwortung entlassen wären. Im Gegenteil, nicht nur der Vollzug ist Sache der Mitgliedstaaten – auch die Ausfüllung verbliebener Spielräume soll ihnen obliegen. Wie im Anpassungsprozess des nationalen Datenschutzrechtes an die DSGVO macht die E-Privacy-VO eine Anpassung des nationalen Telekommunikationsrechts notwendig.

Ein zentrales Problemfeld ist auch die Vorratsdatenspeicherung. Der Kommissionsentwurf stellt es frei, nationale Regelungen für die Vorratsdatenspeicherung vorzusehen bzw. beizubehalten. Die Anforderungen, die der EuGH in der Tele2-Entscheidung gestellt hat, geben jedoch womöglich Anlass für eine Neuregelung. Nationaler Regelungsspielraum verbleibt nicht zuletzt für den Umgang mit IT-Sicherheitsrisiken. Die E-Privacy-VO soll zumindest elektronische Kommunikationsbetreiber verpflichten, die Endnutzerin bzw. der Endnutzer vor einem Risiko zu warnen. Offen bleibt jedoch die Frage, ob der Staat ihm bekannte Softwareschwachstellen preisgeben muss.



### **Martini: „Digitale Transformation der Justiz: e-Justice“**

Laufzeit: 1.1.2019 bis 31.12.2022

Auch die Justiz befindet sich in einer Zeit des digitalen Umbruchs. Sie ist sowohl aktiver Gestalter als auch Gestaltungsobjekt digitaler Transformation: Während digitale Sachverhalte zunehmend Gegenstand gerichtlicher Verfahren werden, ist Gebot der Stunde auch die Digitalisierung des Gerichtsverfahrens selbst. Hinzu kommt, dass mit den potenziellen Einsatzmöglichkeiten künstlicher Intelligenz bereits die nächste technologische Disruption am Horizont erscheint.

Zunächst konfrontiert die Rechtsprechung die zunehmende Zahl komplexer Sachverhalte aus der digitalen Welt unmittelbar mit komplexen Fragen aus dem Spannungsfeld zwischen Recht und Technik. Im Bereich der digitalen Verwaltung erfüllt die Verwaltungsgerechtigbarkeit hierbei eine besondere Schnittstellenfunktion. Im Gegensatz zum Gesetzgeber, der in der Regel abstrakt-generelle Regelungen trifft, muss die Justiz im Verfahren konkrete Entscheidungen treffen. Dabei dürfen tatsächliche Komplexität und anachronistische Regelungen nicht zu einer Aushöhlung der Effektivität des Rechtsschutzes und des Justizgewährleistungsanspruches führen.

Weiterhin laufen unter den Schlagwörtern „e-Justice“ und „elektronischer Rechtsverkehr“ verschiedene Reformvorhaben des Bundes und der Länder – mit dem Anspruch, die Justiz selbst ins digitale Zeitalter zu überführen. Bisher hat der Gesetzgeber jedoch lediglich ermöglicht, dass sich Abläufe der „analogen Justiz“ nun auch elektronisch abwickeln lassen. Um das Potenzial einer digitalen Justiz durch Reformen auszuschöpfen, müssten sich Bund und Länder jedoch grundsätzlich mit den bestehenden Arbeitsmethoden und Prozessabläufen im Gerichtsverfahren auseinandersetzen. Das Projekt zeichnet die Regelungsspielräume bei der weiteren Reform gerichtlicher Verfahren vor.

Da (personenbezogene) Daten die Grundlage eines digitalen Gerichtsverfahrens bilden, kommt auch dem Datenschutzrecht besondere Relevanz zu. Sein Rechtsregime erweist

sich für die Justiz als besonders komplex. Es bewegt sich unionsrechtlich in einem Regelungsgeflecht zwischen DSGVO und der Richtlinie für Justiz und Inneres (RIJ). Die Erkenntnisse, die das Forschungsprojekt in diesem Zusammenhang hervorbringt, können unmittelbar dazu beitragen, das normative Fundament für eine weitergehende digitale Transformation der Justiz zu legen.



**Martini: „E-Partizipation, die Rolle des Staates in der digitalen Medienordnung und Plattformregulierung (Social Bots, Hatespeech, Wahlbeeinflussung)“**

Laufzeit: 1.1.2019 bis 31.12.2022

Gegenstand des Projekts sind Themen im Bereich der Teilhabe, Information und Meinungsfreiheit im digitalen Raum. Das Projekt fokussiert dabei vor allem drei Themen:

1. Die Rolle des Staates in einer digitalen Medienordnung und Regulierung von Plattform-Intermediären

Die Digitalisierung verändert auch die Grundlagen der Demokratie, insbes. der Medien. An die Stelle von Zeitungen und linearem Rundfunk treten zunehmend Online-Dienste. Sollte der Staat in der digitalen Medienordnung eine neue Rolle annehmen? Das Projekt untersucht, wie die Rechtsordnung auf das Phänomen der Plattform-Intermediäre reagieren sollte und welche regulatorischen Reaktionen die Konvergenz der Medienlandschaft (insbes. im Hinblick auf öffentlich-rechtliche Medienangebote) erforderlich macht.

2. Öffentlichkeitsarbeit der Verwaltung im Internet

Das Projekt untersucht die Frage, wie Öffentlichkeitsarbeit der Verwaltung künftig ausgestaltet sein sollte. Welche Regeln gelten, wenn der Staat auf neue Medien zurückgreift – etwa im Hinblick auf den YouTube-Kanal oder die Facebook-Fanpage der Bundesregierung. Darf er etwa auch bestimmte staatliche Prozesse (etwa Sitzungen des Gemeinderats) live übertragen?

3. E-Partizipation

Das Projekt beschäftigt sich mit verschiedenen Ausprägungen des E-Government, die auf die demokratische Ordnung ausstrahlen, indem sie demokratische Prozesse unterstützen. Dabei stellt sich zunächst die Frage, ob die Instrumente der Bürgerbeteiligung künftig einer Anpassung bedürfen. Der Staat kann den Prozess der politischen Willensbildung im digitalen Zeitalter etwa durch E-Partizipation unterstützen. Die Gestaltung der digitalen Räume erfordert jedoch auch Fingerspitzengefühl. Ein funktionierender Kommunikationsraum, der den Ansprüchen seiner Nutzerinnen und Nutzer gerecht wird, steht im Spannungsverhältnis zu staatlicher Neutralität. Die Begleitung des Prozesses durch Moderation oder Facilitation darf die Grenzen zu unzulässiger Manipulation oder Zensur nicht überschreiten.



### **Sorge: „eIDAS und Blockchain-Technologie“**

Laufzeit: 1.1.2019 bis 31.12.2022

Ein nutzerzentriertes, ebenen- und ressortübergreifendes digitales Identitätsmanagement ist insbesondere auf vertrauenswürdige Identitäten angewiesen. Die eID-Funktion des neuen Personalausweises (nPA) hat den ersten Schritt zu einer rechtssicheren digitalen Identität bereits vollzogen. Die eIDAS-VO der Europäischen Union schafft seit dem 1.7.2016 einen einheitlichen Rechtsrahmen für elektronische Sicherheitsdienste. Die Vorschriften der Verordnung gelten unmittelbar, belassen den Mitgliedstaaten aufgrund ihrer inhaltlichen Offenheit und ihrer zahlreichen Implementierungsermächtigungen jedoch viele Interpretations- und Anwendungsspielräume. Die Auswirkungen auf die deutsche Rechtsordnung, insbesondere die verbleibenden nationalen Ausgestaltungsspielräume, und die Gestaltungsoptionen der Europäischen Kommission sind noch nicht umfassend wissenschaftlich ausgeleuchtet. Eine regulatorische Herausforderung liegt insbesondere in der Definition übergreifender Standards sowie vergleichbarer Vertrauensniveaus und Sicherheitsstufen.

Die Blockchain-Technologie steht gewissermaßen in Konkurrenz zu etablierten Verfahren, wie sie in der eIDAS-Verordnung vorgesehen sind. Als potenzielle „Vertrauensmaschine“ hat die Technologie große Aufmerksamkeit erregt; so wurde die Erwartung geweckt, dass mit ihr ohne die Notwendigkeit zu Vertrauen in einzelne Akteure die Authentizität und Integrität digitaler Inhalte sichergestellt werden könne. Die Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen, wie sie beispielsweise an qualifizierte elektronische Zeitstempel gestellt werden, ist damit aber nicht gewährleistet.

Das Projekt wird die Themen Identitätsmanagement und Schaffung von Vertrauen in technische Infrastrukturen verfolgen. Dabei zieht es auch zusätzlich die Möglichkeiten der Blockchain-Technologie in die Untersuchung ein. Es ist jedoch davon auszugehen, dass sich für Blockchains nach heutigem Stand lediglich ein sehr punktueller Einsatzbereich ergibt. Das Projekt beschäftigt sich deshalb sowohl mit den rechtlichen Anforderungen, um zu prüfen, ob Blockchain-Technologie etwa auch eIDAS-konform gestaltet werden kann; andererseits analysiert das Projekt darüber hinausgehende kryptographische Techniken, die einen verbesserten Datenschutz im Blockchain-Kontext ermöglichen.



### **Martini: „Dark Pattern Detection Project (Dapde)“**

Laufzeit: 1.1.2020 bis 30.06.2023

Finanzierung: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz

Kooperation: Karl-Ruprechts-Universität Heidelberg

Das Dark-Pattern-Projekt Dapde (offiziell: "Dark-Pattern-Detection-Project") untersucht die Steuerung von Verbraucherinnen und Verbraucher in digitalen Umgebungen.

Verbraucherinnen und Verbraucher kommen regelmäßig, viele mehrmals täglich, in Situationen, in denen sie online Handlungen vornehmen, insbesondere etwa Produkte kau-



fen, Leistungen abrufen oder Einwilligungen zu Datenverarbeitungen geben. Dabei handeln sie nach Erkenntnissen der Verhaltensökonomie nicht voll, sondern alleine begrenzt rational. Auch lassen sie sich durch Designs lenken. Anbieterinnen und Anbieter digitaler Dienste nutzen das Wissen hierüber durch Dark Pattern zunehmend geschickt zu ihrem Vorteil. Verbraucherinnen und Verbraucher stehen dem weitgehend hilflos gegenüber. Das Projekt Dapde leuchtet diesen blinden Fleck umfassend aus.

Zudem entwickelt das Projekt Dapde zusammen mit der Universität Heidelberg die Grundlagen einer „Dark-Pattern-Detection-App“ mitsamt der rechtlichen Rahmenbedingungen. Die „Dark-Pattern-Detection-App“ erkennt mithilfe KI-basierter Textanalyse also Dark Patterns und gestaltet sie - perspektivisch - personalisiert für die jeweilige Verbraucherin bzw. den jeweiligen Verbraucher um.

Das am FÖV angesiedelte Teilprojekt „Rechtswissenschaft/Verhaltensökonomie“ stellt rechtliche Antworten auf die Herausforderungen verhaltensökonomischer Steuerung und des Designs von Human-Computer-Interface (HCI) bereit. Leitend ist dabei die Erkenntnis, dass das Verbraucherschutzrecht, etwa das Datenschutzrecht der DSGVO, auf das Phänomen der Dark Pattern nicht genügend vorbereitet ist. Es baut auf dem Bild der rationalen Verbraucherin und Verbraucher und Informationslösungen auf. Jedoch kann nur ein Verbraucherschutzrecht, welches stärker die „beschränkt rationale Verbraucherin bzw. Verbraucher“ berücksichtigt, wirksamen Schutz vor Dark Pattern bieten und dabei sowohl die Autonomie stärken als auch regulatorische Ziele durchsetzen. Rahmenbedingungen hierfür, gilt es zu erforschen. Soll eine Dark-Pattern-Detection-App personalisierte Reaktionen erzeugen, stellt dies aus rechtlicher und regulatorischer Sicht wiederum eine besondere Herausforderung dar, etwa aus Datenschutz- und Diskriminierungs-, aber auch aus wettbewerbsrechtlicher Sicht – diese erforscht das Teilprojekt ebenso.

### 3.2.1.2 Abgeschlossenes Projekt



#### **Martini: „Künstliche Intelligenz in Staat und Verwaltung – Chancen und Risiken für Gesellschaft und Demokratie“**

Laufzeit: 1.10.2020 bis 31.3.2021

Finanzierung: Center for Advanced Internet Studies

Mit „der Verwaltung“ verbindet man in der Regel keine besondere Innovationskraft. Doch durch digitale Technologien lässt sich womöglich unerkanntes Potenzial heben. Automatisierte Systeme und KI scheinen prädestiniert zu sein, standardisierte Abläufe der Bürokratie und Entscheidungsprozesse zu übernehmen. Das Projekt legt seinen Fokus auf die Chancen und Herausforderungen, die mit KI in der Verwaltung einhergehen, und entwickelt Regulierungs- und Sicherungsmechanismen.

Die Frage, wie der Staat Formen der künstlichen Intelligenz nicht nur allgemein regulieren, sondern auch selbst einsetzen sollte, ist in der rechtswissenschaftlichen Forschung ein bislang unergründetes Terrain. Wirtschaftlichkeit und Zeitersparnis durch KI-Anwendungen zu erreichen, sind auch für die öffentliche Hand attraktive Ziele.

Bereits jetzt verlagert die öffentliche Verwaltung standardisierte Vorgänge und Entscheidungen auf algorithmenbasierte Systeme und nutzt die Analysekraft komplexer Softwareanwendungen für staatliche Aufgaben (z.B. bei vollautomatisierten Steuerbescheiden oder Verfahren der Sozialverwaltung). Wenn aber der Staat auch künstliche Intelligenz in sein Handlungsrepertoire aufnehmen will, unterliegt er besonderen Anforderungen. Der Einsatz künstlicher Intelligenz muss sich in erster Linie am Maßstab der verfassungsrechtlichen Prinzipien des Grundgesetzes messen lassen: Nur im Rahmen des Demokratie- und Rechtsstaatsprinzips dürfen lernfähige Softwareanwendungen im staatlichen Machtkontext Einsatz finden. Darüber hinaus sind die Strukturprinzipien und einfach-gesetzliche Normvorgaben des jeweiligen Fachbereichs des besonderen Verwaltungsrechts zu beachten.

Das Projekt verfolgte das Ziel, die besonderen Herausforderungen und Perspektiven für den staatlichen Einsatz künstlicher Intelligenz aus juristischer Sicht zu untersuchen. Es entwarf die normativen Rahmenbedingungen für ein digitalisiertes, aber demokratisch kontrolliertes staatliches Verwaltungshandeln und flankierende Sicherungsmechanismen (wie etwa Transparenz- und Begründungspflichten). Um die strukturellen Veränderungen infolge neuer Verwaltungstechnologien sachgerecht erfassen zu können, bedurfte es nicht nur einer rechtsdogmatischen Analyse, sondern auch eines ganzheitlichen Blicks auf das Phänomen „Digitalisierung der Verwaltung“.

### 3.2.1.3 Veröffentlichungen des Bereichs Digitalisierung 2021

*Botta, Jonas*, Die Datenverkehrsfreiheit: ein Beitrag zur Schutzgutdebatte im Datenschutzrecht, in: Deutsches Verwaltungsblatt: DVBl 136 (2021), Heft 5, S. 290-296; *Botta, Jonas/Böllhoff, Cornelius*, Das datenschutzrechtliche Verantwortlichkeitsprinzip als Herausforderung für die Verwaltungsdigitalisierung: Einer für alle, alle gemeinsam?, in: Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht: NVwZ 40 (2021), Heft 7, S. 425-430; *Klein, Roland*, [Trimming Pegasus' Wings: International Export Control Law and 'Cyberweapons'](#), Völkerrechtsblog: International Law & International Legal Thought, 27.10.2021; *Kolain, Michael*, [Abwechslungsreich und spannend](#), Future 4 public, 22.10.2021; *Kolain, Michael*, [Zulassungsverfahren für Künstliche Intelligenz - Über IT-Regulierung, Impfstoffe und Covid-Tests](#), netzpolitik.org, 27.04.2021; *Kolain, Michael/Berger, Carsten*, [Recht digital: Schwer verständlich »by Design« und allenfalls teilweise automatisierbar?](#), Blog des Kompetenzzentrums Öffentliche IT (ÖFIT), 16.02.2021; *Martini, Mario*, § 28 Digitalisierung der Verwaltung, in: Kahl, W./Ludwigs, M. (Hrsg.), Handbuch des Verwaltungsrechts, Bd. 1: Grundstrukturen des deutschen Verwaltungsrechts, Heidelberg 2021, S. 1105-1150; *Martini, Mario*, Art. 10 GG, in: Münch, I./Kunig, P./Kämmerer, J./Kotzur, M. (Hrsg.), Grundgesetz, Kommentar, Bd. 1, 7. Aufl., München 2021, S. 840-909; *Martini, Mario*, Art. 21 DSGVO – Widerspruchsrecht und automatisierte Entscheidungsfindung im Einzelfall; Art. 22 DSGVO – Automatisierte Entscheidungen im Einzelfall einschließlich Profiling; Art. 24 DSGVO – Verantwortung des für die Verarbeitung Verantwortlichen; Art. 25 – 35 DSGVO; Art. 79 DSGVO – Recht auf wirksamen gerichtlichen Rechtsbehelf gegen Verantwortliche oder Auftragsverarbeiter; in: Paal, B./Pauly, D. (Hrsg.), Datenschutz-Grundverordnung / Bundesdatenschutzgesetz, 3. Aufl., München 2021, S. 307-335; S. 335-369; S. 383-405; S. 405-

688; S. 1012-1030; *Martini, Mario*, Art. 91c GG, in: Münch, I./Kunig, P./Kämmerer, J./Kotzur, M. (Hrsg.), Grundgesetz, Kommentar, Bd. 2, 7. Aufl., München 2021, S. 650-668; *Martini, Mario*, Kommentierung einiger Vorschriften des TMG und des MStV, in: Paal, B./Gersdorf, H. (Hrsg.), Beck'scher Online-Kommentar Informations- und Medienrecht, München 2021, 33. Edition 2021; *Martini, Mario/Drews, Christian/Seeliger, Paul/Weinzierl, Quirin*, Dark Patterns: Phänomenologie und Antworten der Rechtsordnung, in: Zeitschrift für Digitalisierung und Recht 1 (2021), Heft 1, S. 47-74; *Martini, Mario/Fröhlingdorf, Sarah*, [Quellen-Telekommunikationsüberwachung zwischen Recht und Technik: catch me if you can](#), netzpolitik.org, 6.2.2021; *Martini, Mario/Ruscheimer, Hannah*, Künstliche Intelligenz als Instrument des Umweltschutzes – Zur rechtlichen Bewertung der Umwelteinwirkungen intelligenter Technologien, in: ZUR 2021, S. 515 ff.; *Martini, Mario/Hain, Jonathan/Ruscheimer, Hannah*, Staatshaftung für automatisierte Verwaltungsentscheidungen: künstliche Intelligenz als Herausforderung für das Recht der staatlichen Ersatzleistungen, in: Verwaltungsarchiv 112 (2021), Heft 1, S. 1-37; *Martini, Mario/Kolain, Michael/Neumann, Katja/Wagner, David/Rehorst, Tobias*, Datenhoheit - Annäherung an einen offenen Leitbegriff, in: MMR: Zeitschrift für IT-Recht und Recht der Digitalisierung. Sonderausgabe »Datenhoheit und Datentreuhand« 24 (2021), Heft 6, Beilage, S. 3-23; *Nink, David*, Über die Schwächen menschlicher Entscheidungsfindung und die Möglichkeiten neuer Technologien in der Rechtsprechung, Berlin 2021.

#### 3.2.1.4 Vorträge im Bereich Digitalisierung 2021

*Botta, Jonas*, Die Datenstrategie der deutschen Bundesregierung: Ein Wegweiser in die moderne Datengesellschaft?, 2. Tagung "Next Generation IT-Law", Universität Wien, Institut für Innovation und Digitalisierung im Recht (virtuell), 15.04.2021; *Drews, Christian/Weinzierl, Quirin*, Spotlight on Dark Patterns: What can the ePrivacy Regulation do?, NGI Forward Salon: Spotlight on Dark Patterns: What can the ePrivacy Regulation do? (virtuell), 26.05.2021; *Klein, Roland*, International Law and Export Controls of Digital Dual-Use-Items, ACIL Luncheon Talk, Amsterdam (Netherlands), 29.11.2021; *Kolain, Michael*, Die Blockchain-Technologie als regulatorische und rechtstheoretische Herausforderung, Blockchain Sessions beim Open Campus Kiel, SS 2021, opencampus.sh, Kiel, Kiel, 27.05.2021; *Kolain, Michael*, Die Blockchain-Technologie als regulatorische und rechtstheoretische Herausforderung, Blockchain Sessions beim Open Campus Kiel, WS 2021/2022, opencampus.sh, Kiel, Kiel, 25.11.2021; *Kolain, Michael*, Die Blockchain-Technologie als regulatorische und rechtstheoretische Herausforderung, Blockchain Sessions beim Open Campus Kiel, WS 2020/2021, opencampus.sh, Kiel, Kiel, 28.01.2021; *Kolain, Michael*, Die Blockchain-Technologie in der öffentlichen Verwaltung, 5. Digitaler Kaminabend eGovernment der Hanns-Seidel-Stiftung, Hanns-Seidel-Stiftung (virtuell), 02.06.2021; *Kolain, Michael*, Digitalisierung in der Klimakrise - Teil der Lösung oder Teil des Problems?, Auftakt zum Themenquartal "Grün & schlau- Digitales Leben in der Smart Green City" des Digital-Kompass, Bundesarbeitsgemeinschaft der Senioren-Organisationen (virtuell), 26.08.2021; *Kolain, Michael*, Keynote "Blockchain in the public sector", Blockchain-In-Use-Conference, 29.11.-03.12.2021, Berlin Partner for Business and Technology und BerChain, BerChain e.V., Berlin, 02.12.2021; *Kolain, Michael*, Legal and regulatory framework for blockchain use-cases in Europe, IEEE EMEA Blockchain Seminar, IEEE Blockchain Initiative (virtuell),

08.09.2021; *Kolain, Michael*, Rechtliche Einordnung von Hashwerten im Kontext von Verifiable Credentials und Blockchain, Netzwerk Digitale Nachweise (virtuell), 08.06.2021; *Kolain, Michael/Kemper, Carolin*, Cyberpunk 2022 - wo Brain-Computer-Interfaces auf Grundrechte treffen, rC3 – remote Chaos Experience, Chaos Computer Club e.V. (virtuell), 29.12.2021; *Martini, Mario*, Defusing Dark Patterns, Defusing Dark Patterns: current technical and legal approaches: interdisciplinary online-conference (virtuell), 10.12.2021; *Martini, Mario/Weinzierl, Quirin*, Digital fremdgesteuert - Einfluss von Dark Patterns auf Verbraucherentscheidungen, Kongress "Fit für 2030: Das Verbraucherschutzland NRW", Ministerin für Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf, 01.12.2021.

#### 3.2.1.5 Workshops im Bereich Digitalisierung 2021

1. [NGI Forward Salon Digital Sovereignty in eID-Solutions - Part 1: Self-sovereign](#), Centralised or Privatised?, DUV/NGI Forward/MADE Group, virtuell, 11.2.2021.
2. [Digital Sovereignty in eID-Solutions - Part 2: Self-sovereign](#), Centralised or Privatised?, DUV/NGI Forward/MADE Group, virtuell, 24.2.2021.
3. [Spotlight on Dark Patterns: What can the ePrivacy Regulation do?](#), Mario Martini, Quirin Weinzierl, Christan Drews, virtuell, 26.5.2021.



» Abbildung 7: Gästehaus - Übernachten auf dem Campus

### 3.2.2 Bereich Der Europäische Verwaltungsraum

Bereichsleiter: Univ.-Prof. Dr. *Ulrich Stelkens*

Bereichsleiterin: apl. Prof. Dr. *Cristina Fraenkel-Haeberle*



» **Abbildung 8: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Europäischen Verwaltungsraums**

Der Bereich Europäischer Verwaltungsraum nimmt die institutionellen und materiellen Voraussetzungen politisch-administrativer Gestaltungsspielräume der Mitgliedstaaten der Union in den Blick und zwar sowohl

- » aus der Perspektive der Mitgliedstaaten (Durchsetzung nationaler Politikpräferenzen unter Wahrung [erhaltenswerter] nationaler Rechts- und Verwaltungskulturen)

als auch

- » aus der Perspektive der Europäischen Union (Gewährleistung einer effektiven und einheitlichen Verwirklichung des Unionsrechts im Europäischen Verwaltungsraum).

<b>Perspektive der Mitgliedstaaten:</b> <b>Durchsetzung nationaler Politikpräferenzen unter Wahrung (erhaltenswerter) nationaler Rechts- und Verwaltungskultur</b>	<b>Perspektive der Europäischen Union:</b> <b>Gewährleistung einer effektiven und einheitlichen Verwirklichung des Unionsrechts im Europäischen Verwaltungsraum</b>
<b>Institutionelle Voraussetzungen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» <b>Mitgliedstaaten:</b> Hinreichende Europakompetenz bei allen staatlichen Stellen (einschließlich Kommunikations- und Vernetzungsbefähigung mit EU-Organen und Stellen anderer Mitgliedstaaten)</li> <li>» <b>EU-Organe:</b> Offenheit für Abstimmung und Koordination, Transparente Verfahren</li> </ul>	<b>Institutionelle Voraussetzungen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» <b>EU-Organe:</b> Hinreichende Koordinierungs- und Aufsichtsinstrumente</li> <li>» <b>Mitgliedstaaten:</b> Angemessene Behörden- und Gerichtsausstattung und Verfahrensausgestaltung zur Gewährleistung effektiven Vollzugs</li> </ul>
<b>Materielle Voraussetzungen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Entwicklung <b>unionsrechtsangepasster Rechtsanwendungsroutinen</b> im Umgang mit Unionsrecht</li> <li>» Bewusstsein der <b>Vielfalt von Rechtsbindungsvorstellungen</b> in Union und Mitgliedstaaten</li> <li>» Akzeptanz der Verwirklichung des Unionsrechts (auch) als nationale Politikgestaltung</li> <li>» Bewusstsein der Eigenverantwortung für die Verwirklichung von Unionsrecht</li> </ul>	<b>Materielle Voraussetzungen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Herausarbeitung <b>unionsweit einheitlicher Rechtsbindungsvorstellungen</b> in Bezug auf das Unionsrecht</li> <li>» Entwicklung <b>unionsweit einheitlicher Methoden und Routinen</b> zur Deutung unionsrechtlicher Vorschriften und Maßnahmen</li> <li>» Entwicklung unionsweit einheitlicher Mindeststandards für die effektive Verwirklichung des Unionsrechts</li> <li>» Klare Abgrenzung der Verantwortungssphären zwischen Unionsorganen und Mitgliedstaaten</li> </ul>

Hieraus hat der Bereich folgende konkretere Forschungsfelder abgeleitet, die im Rahmen des Bereichs Europäischer Verwaltungsraum vorrangig behandelt werden.

- »» Forschungsfeld 1: Europäischer Verwaltungsraum, Europäischer Verwaltungsverbund und Europäischer Verwaltungs(rechts)vergleich: Grundlagen
- »» Forschungsfeld 2: Best and Worst Practices der Verantwortungsteilung im europäischen Mehrebenensystem: Verantwortungsteilung, Verantwortungsverschiebung und Verantwortungslosigkeit
- »» Forschungsfeld 3: Nationale Politik- und Verwaltungsvielfalt in der unionalen Einheit: Spielräume und Grenzen erkennen

- » Forschungsfeld 4: Durchsetzungsfähigkeit mitgliedstaatlicher Verwaltungen in formellen und informellen europäischen Verhandlungsarenen und im Europäischen Verwaltungsverbund: Voraussetzungen, Chancen, Strategien
- » Forschungsfeld 5: Gemeinsame Rechtsstaats- und Demokratiestandards „guter Verwaltung“ als Basis des Europäischen Verwaltungsraums

### 3.2.2.1 Laufende Projekte



#### **Stelkens/(Andrijuskaitė)/Dzięgielewska: „Die Herausbildung paneuropäischer Rechtsgrundsätze guter Verwaltung durch den Europarat und ihre Bedeutung im Verwaltungsrecht seiner Mitgliedstaaten“**

Laufzeit: 15.8.2016 bis 31.5.2024

Finanzierung: DFG (Mittelverwaltung durch die Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer)

Kooperation: Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer

Das Projekt erweitert die Perspektive des Bereichs, indem es das „Verwaltungsrecht des Europarates“ und dessen Auswirkungen auf die Mitgliedstaaten des Europarates in den Blick nimmt.

Es geht von dem Befund aus, dass sich die Organe des Europarats seit den 1970er Jahren bemühen, paneuropäische Standards guter Verwaltung, insbesondere in Empfehlungen nach Art. 15 der Satzung des Europarats, nach Art von Musterentwürfen zu formulieren und mit erläuternden Dokumenten zu begleiten. Beginnend mit der Entscheidung Beyerler (EGMR, Urteil vom 5.1.2000, 33202/96), leitet auch der Europäische Gerichtshof für Menschenrechte (EGMR) aus der Europäischen Menschenrechtskonvention (EMRK) Standards guter Verwaltung her, die zu beachten sind, wenn die Mitgliedstaaten in die durch die EMRK gewährten Rechte eingreifen. Dabei greift er bei der Auslegung der EMRK vermehrt auch auf andere Europaratsabkommen und Empfehlungen des Europarats als Rechtserkenntnisquelle zurück, was er in der Entscheidung Demir und Baykara (EGMR, Urteil vom 12.11.2008, 34503/97) zu einer allgemein zulässigen Methode der Auslegung der EMRK als *living instrument* erklärte. Insoweit begreifen der EGMR, aber auch die Organe des Europarats offenbar mittlerweile die verschiedenen Rechtsakte des Europarats als einheitlichen Rechtskorpus, der die Grundwerte des Europarats, auch für den Bereich des Verwaltungshandelns konkretisiert.

Dieses Europaratsverwaltungsrecht ist bisher ebenso wenig systematisch erforscht wie dessen Bedeutung für das nationale Verwaltungsrecht der Mitgliedstaaten. Das Projekt hat dementsprechend zum Ziel, den Inhalt und die Reichweite der von den Organen des Europarats und in der Rechtsprechung des EGMR entwickelten paneuropäischen Standards guter Verwaltung zu analysieren und zu systematisieren. Darüber hinaus soll die (mögliche) Bedeutung und (mögliche) Harmonisierungswirkung des Europaratsverwaltungsrechts für die nationalen Verwaltungsrechtsordnungen in Kooperation mit Verwaltungsrechtswissenschaftlern aus 27 ausgewählten Mitgliedstaaten des Europarats untersucht werden. Dies kann der Entwicklung eines Referenzrahmens dienen, anhand dessen



die Verwaltungsrechtssysteme der Mitgliedstaaten des Europarats trotz unterschiedlicher Verwaltungsrechtstraditionen miteinander verglichen werden können und der es ermöglichen kann, Fallmaterial zu guter und schlechter Verwaltung aus allen Mitgliedstaaten zur Illustration der in ihm enthaltenen Prinzipien heranzuziehen.



**„Europäischer Verwaltungsraum, Europäischer Verwaltungsverbund und  
Europäischer Verwaltungs(rechts)vergleich: Grundlagen“  
Forschungsfeld 1**

Laufzeit: 1.1.2019 bis 31.12.2022

Die bisherige Befassung des Bereichs mit politisch-administrativen Gestaltungsspielräumen der Mitgliedstaaten in der Europäischen Integration hat gezeigt, dass eine vertiefte Bearbeitung speziellerer Themenfelder regelmäßig die Aufbereitung der wissenschaftlichen Diskussion und Klärung einiger Grundfragen der Europäischen Integration, des Europäischen Verwaltungsraums und des Europäischen Verwaltungs(rechts)vergleichs erforderlich macht. Auch wenn die Ansätze im Einzelfall über die engeren Themenfelder des Bereichs hinausführen können, kann hierauf die weitere Forschung des Bereichs – aber auch der übrigen europabezogenen Forschung des FÖV im Rahmen des Bereichs „Digitalisierung“ und der Forschungsstelle „Öffentlicher Dienst“ – aufbauen.

Damit der Bereich erfolgreich vergleichend arbeiten kann, ist es ferner notwendig, auch Sachverstand außerhalb des FÖV in die einzelnen Forschungsvorhaben einzubinden. Um renommierte Expertinnen und Experten aus dem In- und Ausland für eine Mitwirkung an den Forschungsvorhaben des Bereichs zu gewinnen, bedarf es einer intensiven Vernetzung durch gemeinsame Forschungsarbeit. Dieses vernetzte Arbeiten zu vergleichenden Themen und Fragen der europäischen Integration ist deshalb notwendiger Bestandteil der Forschung des Bereichs.

Das Forschungsfeld „Europäischer Verwaltungsraum, Europäischer Verwaltungsverbund und Europäischer Verwaltungs- und Verwaltungsrechtsvergleich: Grundlagen“ des Bereichs Europäischer Verwaltungsraum bündelt daher die „Vorfragenforschung“ und „Vernetzungsaktivitäten“ der Mitglieder des Bereichs und schafft so die Basis für die gemeinsame interdisziplinäre Forschungsarbeit und eine gemeinsame Vernetzung nach außen. Diese Bündelung ermöglicht vor allem auch, solche von den Mitgliedern des Bereichs eingeworbene Drittmittelprojekte der Senior Fellows und Forschungsreferentinnen und Forschungsreferenten des Bereichs, die zwar einen klaren Bezug zum Europäischen Verwaltungsraum haben, sich jedoch nicht ohne weiteres den konkreteren Schwerpunktthemen zuordnen lassen, in die Arbeit des Bereichs einzubeziehen und die dort ermittelten Kenntnisse in die gemeinsame Forschung zu integrieren. Unter dem Dach des Bereichs können so die Senior Fellows, die Forschungsreferentinnen und Forschungsreferenten sowie die Gastforscherinnen und Gastforscher weitgehend zu einem Team zusammengeschlossen werden, das sich im Rahmen regelmäßig stattfindender Inhouse-Workshops über die wechselseitigen Forschungsansätze, -methoden und -ergebnisse austauscht, in unterschiedlich zusammengesetzten Arbeitsgruppen an einzelnen Forschungsfragen arbeitet und gemeinsame Publikationsstrategien entwickelt.



**„Best and Worst Practices der Verantwortungsteilung im europäischen Mehrebenensystem: Verantwortungsteilung, Verantwortungsverschiebung und Verantwortungslosigkeit“  
Forschungsfeld 2**

Laufzeit: 1.1.2019 bis 31.12.2022

Die Polykrise der Europäischen Union hat zur Folge, dass einzelne Integrationsschritte (Währungsunion, Raum der Freiheit der Sicherheit und des Rechts, Dublin- und Schengen-Raum, Arbeitnehmerfreizügigkeit, Beihilfe- und Wirtschaftsförderungspolitik, Umwelt-, Verkehrs- und Klimaschutzpolitik) aber auch die Mitgliedschaft in der Europäischen Union (Brexit) in immer mehr Mitgliedstaaten auch von den politischen Mehrheiten ganz grundsätzlich in Frage gestellt werden.

Die Ursachen der Krisen werden hierbei vielfach einseitig der Europäischen Union und ihren Organen zugeschrieben. Hierdurch gerät die nationale Eigen- und Mitverantwortung für die Krisen (die auch darin bestehen kann, sich einer konsequenten Weiterentwicklung der Europäischen Union verschlossen bzw. nur unzureichend an der Durchsetzung der Unionspolitiken mitgewirkt zu haben) aus dem Blick. Dies kann zu einer gefährlichen Überschätzung der eigenen nationalen politisch-administrativen Problemlösungskompetenzen führen. Deutlich zeigt dies der interne Brexitprozess, der die Leistungsfähigkeit des politischen Systems des Vereinigten Königreichs insgesamt in Frage zu stellen scheint. Dieses Beispiel zeigt auch, dass eine erfolgreiche Bewältigung der jeweiligen Krisen eine klare Verantwortungsverteilung zwischen der Union und den Mitgliedstaaten voraussetzt. Rückblickend ist zu analysieren, ob die jeweilige Krise

- » durch die Übertragung zu vieler, zu weniger oder der falschen Kompetenzen auf die Organe, Einrichtungen und Stellen der Union

und/oder

- » durch unzureichende Verwirklichung des Unionsrechts durch alle oder einzelne Mitgliedstaaten auf allen Phasen (Transposition, Implementation, Enforcement)

und/oder

- » durch mangelnde Kooperation zwischen den Mitgliedstaaten untereinander und/oder zwischen den Mitgliedstaaten und den Organen, Einrichtungen und Stellen der Union

(mit)verursacht, verstärkt oder jedenfalls nicht effektiv bekämpft werden konnte.

Vorausschauend ist zu klären, ob und wie zur effektiven Krisenbewältigung und Prävention die Verantwortungsbereiche zwischen der Union und den Mitgliedstaaten neu verteilt werden können oder müssen.

In Bezug auf die Eurokrise stellt sich etwa nach wie vor die Frage weiterer Reformschritte, wie einer „Europäischen Wirtschaftsregierung“ in der Eurozone, die befugt ist, über sozial-, fiskal- und wirtschaftspolitische Maßnahmen die ökonomischen Ungleichgewichte auszubalancieren, der schwerpunktmäßigen Einhaltung bestehender fiskalpolitischer Regeln sowie Haushaltskontrollen, um die „Stabilitätsunion“ zu stärken, oder auch der

schlichten Abschaffung des Euros oder des Ausschlusses einzelner Mitgliedstaaten aus der Eurozone.

Hinsichtlich der Migrationskrise stellt sich die Frage nach der Verteilung der Verantwortung für die Grenzsicherung oder für Such- und Rettungseinsätze im Mittelmeer zwischen Frontex und den nationalen Grenzschutzbehörden, für das Angehen der Grundursachen der Migration sowie die Verringerung der Migrationsströme und die Möglichkeit für Flüchtlinge, auch auf legalem Weg nach Europa zu gelangen.

Das Forschungsfeld „Best and Worst Practices der Verantwortungsteilung im europäischen Mehrebenensystem: Verantwortungsteilung, Verantwortungsverschiebung und Verantwortungslosigkeit“ dient damit der Beschreibung und Analyse der Verantwortungsverteilung zwischen Union und Mitgliedstaaten in ausgewählten Politikbereichen aus verwaltungswissenschaftlicher, volkswirtschaftlicher und rechtswissenschaftlicher Perspektive. Diese Forschung versteht sich daher auch als FÖV-Faktenfinder, da sie selbst zur Klärung der Verantwortlichkeiten beiträgt.



**„Nationale Politik- und Verwaltungsvielfalt in der unionalen Einheit: Spielräume und Grenzen“  
Forschungsfeld 3**

Laufzeit: 1.1.2019 bis 31.12.2022

Um auch in politisch-administrativer Hinsicht „in Vielfalt vereint“ zu sein, muss bei der nationalen Politik und Verwaltung sowohl Wille und Fähigkeit zur Vielfalt (d. h. zur nationalen Eigenständigkeit auch bei der Verwirklichung des Unionsrechts) vorhanden als auch deren unionale Grenzen und die Konsequenzen ihrer Überschreitung bekannt und verinnerlicht worden sein. Aus der Perspektive der Union stellt sich die Frage, welche nationalen Gestaltungen zur Verwirklichung des Unionsrechts noch als Ausdruck legitimer nationaler Politikgestaltung hinzunehmen sind, wann der unionale Rahmen überschritten worden ist und wie hierauf reagiert werden kann. Um diese Fragen zu untersuchen, baut die Forschung des Bereichs auf der geschilderten Unterscheidung zwischen den drei Verwirklichungsphasen des Unionsrechts (Transposition – Implementation – Enforcement) auf:

Umsetzung i. e. S. (Transposition)	Durchführung (Implementation)	Durchsetzung (Enforcement)
<p><b>Überführung des Normprogramms nicht unmittelbar anwendbarer Unionsrechtsakte</b> (insbes. Rechtsangleichungs-Richtlinien) in das nationale Recht, sodass die hiermit verfolgten Ziele (<i>effets</i>) praktisch wirksam (<i>utile</i>) werden</p>	<p><b>Erlass von Ausführungsvorschriften</b> für unmittelbar anwendbares Unionsrecht (Verordnungen) und nationale (Richtlinien-) Umsetzungsgesetze</p> <p><b>Beseitigung von Normwidersprüchen</b> Anwendung/Beachtung von Unionsrecht und Umsetzungsgesetzen in Verwaltungs- und Gerichtsverfahren</p>	<p>Gewährung effektiven Rechtsschutzes bei Unionsrechtsverletzungen</p> <p>Effektive Überwachung der Einhaltung und abschreckende Sanktionen für Verletzung unionsrechtlicher Pflichten</p> <p>Effektive Folgenbeseitigung bei administrativen Unionsrechtsverletzungen</p> <p>Keine „Diskriminierung“ des Unionsrechts im praktischen Vollzug</p>

Zuständige Stellen:

Nationaler Gesetz- und Verordnungsgeber

Gerichte/Verwaltung für unionskonforme Auslegung

Zuständige Stellen:

Nationaler Gesetz- und Verordnungsgeber

Nationale Verwaltungen  
Nationale Gerichte

Zuständige Stellen:

Nationaler (Haushalts-) Gesetzgeber

Nationale Verwaltungen  
Nationale Gerichte

Grundvoraussetzung der Wahrnehmung politisch-administrativer Gestaltungsspielräume ist damit die richtige Erfassung unionaler Vorgaben durch die mit ihrer Verwirklichung (auf allen drei Phasen) befassten innerstaatlichen Stellen. Ergebnis dieses Erkenntnisprozesses darf nicht die Entstehung „nationaler Unionsrechte“ sein. Es entspricht vielmehr dem Wesen des Unionsrechts, dass dieses unionsweit von allen mit seiner Verwirklichung betrauten Stellen sowohl der Mitgliedstaaten als auch der Europäischen Institutionen einheitlich verstanden wird, was wiederum die Schaffung sowohl unionsweit einheitlicher Methoden und Routinen zur Deutung unionsrechtlicher Vorschriften als auch die Herausarbeitung unionsweit einheitlicher Konzepte hinsichtlich der „Intensität“ der Bindungswirkung unionsrechtlicher Vorgaben für die Mitgliedstaaten voraussetzt.

Vor diesem Hintergrund erfasst das Forschungsfeld „Nationale Politik- und Verwaltungsvielfalt in der unionalen Einheit“ folgende Fragen:

**Forschungsfragen zu allen Verwirklichungsphasen**

- » Welche Auswirkungen haben die unterschiedlichen Verwaltungs(rechts)kulturen und Verwaltungsstile der Mitgliedstaaten auf die Verwirklichung des Unionsrechts?
- » Wie kann ein einheitliches Verständnis unionaler Vorgaben trotz unterschiedlicher Verwaltungs(rechts)kulturen, Verwaltungsstile und Rechtsanwendungsroutinen in den Mitgliedstaaten gesichert werden?
- » Welche Koordinations- und Aufsichtsinstrumente stehen der Union zur Gewährleistung einheitlicher Verwirklichung unionsrechtlicher Vorgaben mit welcher Kontrollintensität zu?
- » Welche indirekten Auswirkungen hat die prioritäre Verwirklichung von EU-Recht auf den Vollzug nationalen Rechts?

**Fortsetzungsfragen zu Umsetzung i. e. S. (Transposition)**

- » Welche Umsetzungsstrategien und Methoden (Customizing, 1:1 Umsetzung, Gold Plating, Copy out ...) bestehen und wie sind diese zu bewerten?
- » In welchem Verhältnis steht die Umsetzungsverpflichtung zur unionsrechtskonformen Auslegung?
- » Wie wird die ordnungsgemäße Umsetzung koordiniert, überwacht und ggf. erzwungen?

**Forschungsfragen zur Durchführung (Implementation)**

- » Welche Durchführungspflichten bestehen für den nationalen Gesetzgeber (Pflicht zur „Rechtsbereinigung“, Überwachungspflichten)?
- » Welche Möglichkeiten zur „Customization“ bestehen in der Durchführungsphase für die nationalen Gesetzgeber, die nationale Politik und Verwaltung?
- » Wie wird die ordnungsgemäße Durchführung koordiniert, überwacht und ggf. erzwungen?

**Forschungsfragen zur Durchsetzung (Enforcement)**

- » Was müssen die Mitgliedstaaten – auch in organisatorischer, personeller und finanzieller Hinsicht – sicherstellen, damit die politischen Ziele der Union (effets), denen die zu verwirklichenden Unionsrechtsakte dienen, in der nationalen Rechtsordnung praktisch wirksam (utile) werden können?
- » Welchen Funktionen kommt der Charta der Grundrechte der Europäischen Union und den allgemeinen Rechtsgrundsätzen des Unionsrechts bei der mitgliedstaatlichen Durchsetzung zu? Ist ihre Beachtung Voraussetzung und/oder Begrenzung der mitgliedstaatlichen Verpflichtung, Unionsrechtsakten zur praktischen Wirksamkeit zu verhelfen?
- » Welche Funktion kommt dem Grundsatz der „institutionellen und verfahrensrechtlichen Autonomie“ der Mitgliedstaaten bei der Durchsetzung des Unionsrechts zu?
- » Wie wird die ordnungsgemäße Durchsetzung koordiniert, überwacht und ggf. erzwungen?

Das Forschungsfeld „Nationale Politik- und Verwaltungsvielfalt in der unionalen Einheit: Spielräume und Grenzen erkennen“ dient damit der Beschreibung und Analyse der Vorgänge, die vielfach unter dem Stichwort „Europäisierung des nationalen Verwaltungsrechts und der nationalen Verwaltungen“ – oft aus einer abwehrenden Haltung heraus („nationale Verwaltungs(rechts)standards als ‚Opfer‘ der Europäisierung“) beschrieben – werden. Die Forschung des Bereichs stellt hier jedoch im Schwerpunkt die Frage, inwieweit die hier oft gesehenen Friktionen letztlich „hausgemacht“ sind, weil es an der notwendigen „Europakompetenz“ der nationalen Politik- und Verwaltungsakteure fehlt und daher Möglichkeiten der „Customization“ bei der Verwirklichung des Unionsrechts übersehen werden.



**„Durchsetzungsfähigkeit mitgliedstaatlicher Verwaltungen in formellen und informellen europäischen Verhandlungsarenen und im Europäischen Verwaltungsverbund: Voraussetzungen, Chancen, Strategien“  
Forschungsfeld 4**

Laufzeit: 1.1.2019 bis 31.12.2022

Die Rolle der Mitgliedstaaten in der Europäischen Integration ist nicht auf die Verwirklichung bereits beschlossener unionaler Vorgaben begrenzt. Es bestehen – auch jenseits der Rolle der nationalen Regierungschefs und Regierungsmitglieder im Europäischen Rat (Art. 15 EUV) und dem Ministerrat (Art. 16 EUV) sowie der nationalen Parlamente nach Art. 12 EUV – zahlreiche formelle und informelle Möglichkeiten der nationalen Politik und

Verwaltung auf die Gestaltung und Formulierung unionaler Rechtsakte und (Verwaltungs-) Politiken, mit dem Ziel, Einfluss zu nehmen, sie nationalen Präferenzen anzupassen und nationales Expertenwissen einzubringen.

Dies gilt vor allem auch für die nationalen Fachverwaltungen, die vielfach in unionale Regelungs- und Verwaltungsstrukturen in Form von Netzwerken, Ausschüssen und Agenturen eingebunden sind. Die Einbindung kann dabei formeller oder informeller Art sein, es kann sich um lose Behördennetzwerke handeln oder um eine auf konkreten Sekundärrechtsakten beruhende „integrated administration“ bzw. Verwaltungsverbünde. Diese Strukturen spielen eine zentrale Rolle bei der Vorbereitung von Rechtsakten (etwa nach Art. 290 AEUV i V. mit der Mitteilung KOM[2009] 673 und Art. 291 Abs. 2 bis 4 AEUV i. V. mit der VO [EU] Nr. 182/2011), aber auch von Auslegungshinweisen, Leitfäden und Umsetzungsstrategien. Sie können in die Formulierung unionaler Politiken oder auch in deren Verwirklichung durch die Mitgliedstaaten ausgerichtet sein, wobei sich insoweit insbesondere bei institutionalisierten Verwaltungsverbänden keine trennscharfe Linie ziehen lässt. Solche Regelungs- und Verwaltungsstrukturen stellen eine zunehmend häufige Form formeller oder informeller Governance dar, welche zentrale Felder nationaler Interessen berührt und oftmals eher transgovernemental aufgebaut ist. Hier ergeben sich erhebliche Rückwirkungen auch auf die nationale Ebene. Heterogenitäten – wie etwa die unterschiedliche Ressourcenausstattung – führen jedoch in der Praxis dazu, dass sich einige Mitgliedstaaten stärker engagieren und entsprechend größeren Einfluss ausüben können. Innerstaatliche Differenzen zwischen nationaler Zentralregierung und regionalen und lokalen Gebietskörperschaften, aber auch zwischen nationaler Politik und (faktisch oder rechtlich unabhängigen) nationalen Fachverwaltungen, über die durchzusetzenden Interessen und in den unionalen Willensbildungsprozess eingespeiste gegenläufige Anliegen können die Durchsetzungsfähigkeit eines Mitgliedstaates in derartigen formellen und informellen Verhandlungsarenen ebenfalls schwächen.

Forschungsdesiderate sind insoweit die Identifikation der strukturellen Komposition dieser Arenen, insbesondere informelle Kooperationsstrukturen sowie die Analyse struktureller Muster und Regelabläufe, die die Durchsetzungsfähigkeit nationaler Verwaltungen in diesen einzelnen formellen und informellen Arenen bestimmen. Darüber hinaus ist auch zu untersuchen, inwieweit den Mitgliedstaaten, bzw. ihren Fachbehörden, diese Einflussmöglichkeiten bewusst sind und warum einige diese stärker nutzen als andere, wie es also um die Perzeption der Handlungsspielräume des nationalen Engagements bestellt ist. Die Forschung des Bereichs zur „Durchsetzungsfähigkeit mitgliedstaatlicher Verwaltungen in formellen und informellen europäischen Verhandlungsarenen: Voraussetzungen, Chancen, Strategien“ befasst sich damit mit der Frage, wie und in welchem Umfang die nationale Politik und Verwaltung durch die Organe, Einrichtungen und Stellen der Union sowie durch die Europäische Verbundverwaltung bei der Gestaltung unionaler (Verwaltungs-) Politiken mitwirken können.



**„Gemeinsame Rechtsstaats- und Demokratiestandards ‚guter Verwaltung‘ als Basis und Legitimation des Europäischen Verwaltungsraums“  
Forschungsfeld 5**

Laufzeit: 1.1.2019 bis 31.12.2022

Bestimmte Entwicklungen und systemische Probleme in einigen Mitgliedstaaten der Europäischen Union haben eine wissenschaftliche Diskussion zur „Europäischen Rechtsstaatlichkeit“ und über gemeinsame demokratische Standards entfacht, die insbesondere zur Auslegung der Art. 2 und 7 EUV, den Anforderungen, die ein Staat für einen EU-Beitritt erfüllen muss, sowie in Zusammenhang mit der Frage geführt wird, unter welchen Voraussetzungen der unionsrechtliche Grundsatz des „gegenseitigen Vertrauens“ durchbrochen werden kann. Dabei wird in der Regel die spiegelbildliche Diskussion zu den Inhalten der in Art. 3 der Satzung des Europarates enthaltenen Grundwerte und deren Konkretisierung durch die Organe und Einrichtungen des Europarates aber auch des Europäischen Gerichtshofs für Menschenrechte aufgenommen.

Trotz verschiedener theoretischer Ansätze zur Bestimmung eines europäischen Rechtsstaatsbegriffs verfolgen die Organe und Einrichtungen sowohl der EU wie des Europarates insoweit eher pragmatische Ansätze, die das „Wesen“ der europäischen Rechtsstaatlichkeit vor allem als Summe einzelner Elemente verstehen, über deren Notwendigkeit zur Verhinderung staatlicher Willkür weitgehend Konsens besteht. So nennt die EU Kommission in ihrer Mitteilung (COM[2014]158 final) vom 11. März 2014 zu einem „neuen EU-Rahmen zur Stärkung des Rechtsstaatsprinzips“ etwa das Rechtmäßigkeitsprinzip (das einen transparenten, rechenschaftspflichtigen, demokratischen und pluralistischen Gesetzgebungsprozess impliziert), die Rechtssicherheit, das Willkürverbot, unabhängige und unparteiische Gerichte, eine wirksame richterliche Kontrolle, die Achtung der Grundrechte und Gleichheit vor dem Gesetz und bezieht sich insoweit auf eine entsprechende „Checkliste“ der Venedig-Kommission aus ihrem Report on the Rule of Law (CDL-AD(2011)003rev) vom 4. April 2011. Derartige Grobanforderungen beziehen sich jedoch eher auf die Staatsstruktur insgesamt. Sie formulieren keine konkreten Erwartungen an die Organisation und das Handeln einer rechtsstaatlichen Verwaltung in einer Demokratie. Sie benennen damit auch keine konkreten verwaltungs- und verwaltungsrechtsschutzbezogenen Elemente, die als gemeineuropäische Standards und damit gemeineuropäische Grundsätze „guter Verwaltung“ dienen können. Forschungsdesiderat ist insoweit die Entwicklung einer „European Administrative Law Toolbox“, deren einzelne Elemente als „gemeineuropäisch konsentiert“ und als notwendige oder zumindest hilfreiche Instrumente angesehen werden können, um den Schutz der Rechte des Einzelnen vor der und durch die Verwaltung, die Transparenz und die demokratische Legitimation der Verwaltung und ihrer Handlungen zu gewährleisten.

Das Forschungsfeld „gemeinsame Rechtsstaats- und Demokratiestandards guter Verwaltung“ als Basis und Legitimation des Europäischen Verwaltungsraums“ verknüpft insoweit ein von der DFG finanziertes Projekt zur „Herausbildung paneuropäischer Rechtsgrundsätze guter Verwaltung durch den Europarat und ihre Bedeutung im Verwaltungsrecht seiner Mitgliedstaaten“ (Projektleitung: Prof. Dr. *Ulrich Stelkens*) mit der Arbeit der Be-



reichsmitglieder im Rahmen der ReNEUAL working group 2.1: “Common European Principles of Administrative Law and Good Administration” und den weiteren einschlägigen Arbeiten zu europäischen Standards „guter Verwaltung“ des Bereichs.

### 3.2.2.2 Veröffentlichungen des Bereichs Europäischer Verwaltungsraum 2021

*Grohs, Stephan/Rasch, Daniel*, Administrative convergence in the United Nations system? Patterns of administrative reform in four United Nations organizations over time, in: *International Review of Administrative Sciences* 87 (2021), Heft 4, S. 755-774; *Marique, Yseult/Boyron, Sophie*, Proportionality in English Administrative Law: Resistance and Strategy in Relational Dynamics, in: *Review of European Administrative Law* 14 (2021), Heft 1, S. 65-93; *Marique, Yseult/Slautsky, Emmanuel*, Resistance to Transplants in the European Administrative Space: An Open-Ended Reading of Legal Changes, in: *Review of European Administrative Law* 14 (2021), Heft 1, S. 7-36; *Schomaker, Rahel M./Mandry, Ann-Katrin/Hack, Marko*, The EU's Reaction in the First Wave of the Covid-19 Pandemic between Centralisation and Decentralisation, Formality and Informality, in: *Journal of European Public Policy* 28 (2021), Heft 8, S. 1278-1298; *Stelkens, Ulrich*, Die paneuropäischen allgemeinen Rechtsgrundsätze guter Verwaltung des Europarats: Ein Europäisches Verwaltungsrecht jenseits der Europäischen Union?, in: *Verwaltungsarchiv* 112 (2021), Heft 3, S. 309-343; *Stelkens, Ulrich*, Judicial Protection and Competitive Award Procedures in Germany, in: *Review of European Administrative Law* 14 (2021), Heft 1, S. 141-165.

### 3.2.2.3 Vorträge des Bereichs Europäischer Verwaltungsraum 2021

*Fraenkel-Haeberle, Cristina*, Covid-19 Response in Germany, Covid-19 Supranational National and Regional Responses: Building Resilience Through Comparison of Experiences, Università degli Studi di Macerata, Global Pandemic Network (virtuell), 05.03.2021; *Fraenkel-Haeberle, Cristina*, Crisi di sistema e risposte amministrative, Crisi di sistema e risposte amministrative, Universidad de Castilla - La Mancha, Red Internacional de Derecho Europeo, Toledo (España), 03.12.2021; *Krzywoń, Adam*, ¿Puede una crisis constitucional contribuir a la formación de un *Ius Publicum Europæum*?, Europa, ¿Una Cultura Jurídica Común?, Universidad de Córdoba, Córdoba (España), 21.04.2021; *Krzywoń, Adam*, El nexa dato científico/tecnológico y derecho fundamental en el sistema del CEDH, El nexa dato científico/tecnológico- derecho fundamental: un desafío para los actuales ordenamientos constitucionales, Universidad de La Rioja, Zaragoza (España), 15.09.2021; *Krzywoń, Adam*, How populists and autocrats learn from the past?, San Marcos, Texas (USA), 02.03.2021; *Krzywoń, Adam*, Internet, Private Governance and Protection of Free Speech: Current European Perspective, 12th Annual Constitutional Law Colloquium, Georgetown University Law School, Washington D.C. (USA), 13.11.2021; *Krzywoń, Adam*, Sentencia del TC polaco de 7 de octubre de 2021 (K 3/21): ¿una cuestión de primacía?, Nuevamente, sobre la Constitución nacional y la integración europea, Instituto de Derecho Europeo e Integración Regional, Universidad Complutense de Madrid (virtuell), 16.12.2021; *Sommerrmann, Karl-Peter*, Crise sanitaire et fédéralisme allemand, Crise sanitaire et gouvernance publique: regards européens sur les relations Etat & Territoires, Institut de la Gouvernance Territoriale et de la Décentralisation (virtuell), 21.01.2021; *Som-*

*Sommermann, Karl-Peter*, Die Bedeutung der Rechtsvergleichung für die Entwicklung des europäischen Verwaltungsrechts, 15. Deutsch-Französisches Doktorandenseminar zur Rechtsvergleichung im öffentlichen Recht, Völker- und Europarecht, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne / École de Droit, Paris (Frankreich), 17.06.2021; *Sommermann, Karl-Peter*, Unidad y diversidad de los conceptos de democracia en la Unión Europea: ¿Potencial de conflicto o de innovación?, Democracia y Estado de Derecho en la Unión Europea, Fundación Manuel Giménez Abad de Estudios Parlamentarios y del Estado Autonomico (virtuell), 28.09.2021; *Stelkens, Ulrich*, Programmbereich "Europäischer Verwaltungsraum", EU-Referentenrunde, Bayerische Staatskanzlei (virtuell), 17.09.2021; *Weiss, Wolfgang*, Pandemic and Administrative Soft Law: Persistent Challenges to the Rule of Law in the EU, Administrative Law Discussion Group, University of Luxemburg (virtuell), 27.06.2021; *Weiss, Wolfgang*, Reconsidering the Legal Effect of EU Soft Law in National Implementation: Bindingness by private response?, 'Bindingness' of EU Soft Law, Universidad de Castilla LaMancha, EREKY Public Law Research Center, Budapest (virtuell), 09.04.2021.

### 3.2.3 Forschungsstelle Öffentlicher Dienst

Leitung: Univ.-Prof. Dr. *Jan Ziekow*  
Univ.-Prof. Dr. *Gisela Färber*

Die Forschungsstelle öffentlicher Dienst ist eine am FÖV angesiedelte Arbeitsstelle, in deren Rahmen Forschungsbedarfe über und für den öffentlichen Dienst aufgedeckt sowie Forschungsvorhaben konzipiert und interdisziplinär bearbeitet werden.

#### 3.2.3.1 Laufende Projekte



#### **Ziekow: „Auswirkungen von EU-Recht/EuGH-Urteilen sowie EMRK/EGMR-Urteilen auf den öffentlichen Dienst“**

Laufzeit: 1.10.2016 bis 31.12.2022

Hinsichtlich der Auswirkungen des EU- und des Konventionsrechts (EMRK) auf den öffentlichen Dienst in Deutschland besteht besonderer Forschungsbedarf. Auch wenn die EU keine Kompetenz zur Regelung des Dienstrechts hat, entstehen durch die extensive Auslegung der europäischen Grundfreiheiten und Diskriminierungsverbote durch den EuGH immer wieder neue Konflikte zwischen Unions- und nationalem Dienstrecht.

So hat der EuGH in der jüngeren Vergangenheit Regelungen verschiedener Mitgliedstaaten im Bereich der Altersversorgung von Beamtinnen und Beamten wegen Verstößen gegen die Arbeitnehmerfreizügigkeit und das Loyalitätsgebot beanstandet. Im Bereich der Besoldung musste der EuGH die Frage beantworten, ob die ursprüngliche Altersdiskriminierung perpetuierende Umstellung von Dienstaltes auf aufsteigende Erfahrungsstufen und das dazu eingerichtete Übergangsregime gegen das Verbot der Altersdiskriminierung verstieß (verneinend, Rs. „Specht“, C 501/12). Zudem können sich Fragen der Verjährung etwaiger Ausgleichsansprüche stellen (Rs. „Pohl“, C-429/12). Auch im Bereich des Urlaubsrechts führte die weite Auslegung der EU-Arbeitnehmerrechte zu Kollisionen mit nationalem Dienstrecht. Die dem deutschen Dienstrecht immanente Unterscheidung zwischen Beamtinnen und Beamten sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern bzw. Angestellten wird von der EU-Arbeitszeitrichtlinie 2003/88/EG nicht nachvollzogen. Hieraus folgen zahlreiche Konflikte mit den hergebrachten Grundsätzen des Berufsbeamtentums.

Vor dem Hintergrund stellt sich zunehmend die Frage nach einer angemessenen Berücksichtigung nationaler Interessen und Besonderheiten.

Ein ähnlicher Befund ergibt sich hinsichtlich des Verhältnisses zwischen nationalem Dienstrecht einerseits und der EMRK andererseits. Aktuell hat das BVerfG über die Vereinbarkeit des aus den hergebrachten Grundsätzen des Berufsbeamtentums hergeleiteten Beamtenstreikverbots mit der EMRK zu entscheiden. Ob dieses statusbezogene Streikverbot mit der EMRK vereinbar ist, wird aufgrund neuerer, die Türkei betreffender Entscheidungen des EGMR kontrovers diskutiert. So kommt das BVerfG in seinem Urteil, das Gegenstand der o.g. Verfassungsbeschwerde ist, zu dem Schluss, dass aufgrund des geltenden Beamtenstreikverbots eine Kollisionslage zwischen Art. 33 Abs. 5 GG und Art. 11 EMRK bestehe, die vom Gesetzgeber aufgelöst werden müsse. Sollte das BVerfG sich der Sichtweise des BVerwG anschließen, zöge dies viele Fragen nach sich.



**Färber: „Analyse der künftigen Entwicklung des Arbeitsmarkts mit Blick auf die für den öffentlichen Dienst zu ziehenden Folgerungen“**

Laufzeit: 1.11.2016 bis 31.12.2022

Seit einigen Jahren sehen sich die Arbeitgeber des öffentlichen Diensts (öD) mit zunehmenden Schwierigkeiten konfrontiert, vakante Stellen innerhalb eines vertretbaren Zeitraumes mit geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern zu besetzen. Dies liege – nach vielfach geäußelter Ansicht – am sich zuspitzenden war for talents, in dem der öD gegen die Privatwirtschaft unterliege. Ihr gegenüber verliere der öffentliche Dienst im Zuge des demografischen Wandels als Arbeitgeber an Attraktivität. Zudem leide er aber auch an der zunehmenden Konkurrenz der Dienstherrn untereinander, welche seit der Föderalismusreform 2006 wieder Eingang in den Arbeitsmarkt gefunden hat. Dabei sind die Besonderheiten des Berufsbeamtentums bei Besoldung und Versorgung und die Laufbahnspezifika sowie deren bedingte Korrespondenzen im Tarifbereich zu berücksichtigen.

Ziel dieses Projekts ist es, den „Arbeitsmarkt des öffentlichen Diensts“ in Deutschland systematisch zu erfassen und im Hinblick auf die Beschäftigungsbedingungen und die Attraktivität öffentlicher Arbeitgeber zu analysieren. Dazu soll zunächst die verbreitete theoretische Annahme, es handele sich beim Arbeitsmarkt des öD um eine Vielzahl segmentierter (Teil-)Arbeitsmärkte, kritisch beleuchtet werden. Alternativ kann der öD aber auch als großer interner Arbeitsmarkt analysiert werden. Beide Ansätze dürften unterschiedliche Anforderungen an die Entgeltsysteme, einschl. Altersversorgung, an die Karriereverläufe und Beschäftigungsbedingungen haben.

Im empirischen Teil des Projekts werden die jüngeren Entwicklungen der Beschäftigung im öffentlichen Dienst vor dem Hintergrund der Theorie aufgearbeitet und zugleich ein Konzept zur Messung der Attraktivität öffentlicher Arbeitgeber erarbeitet. Die Datenbasis bildet eine eigene Erhebung statistischer Daten, die einerseits die Fragestellungen von Beschäftigten mit Personalverantwortung fokussiert, andererseits die persönlichen Einstellungen der im öD Beschäftigten erfasst, um detailliertere Informationen zur Arbeitssituation im öD (u.a. Entgeltzufriedenheit, Karriereverläufe, interne und externe Mobilität, Identifikation von Teilarbeitsmärkten) zu erfassen.

Die Ergebnisse der empirischen Analyse führen schließlich zum Reformbedarf und zu Reformvorschlägen im Rahmen einer Modernisierung des öD, die den Erhalt der Attraktivität des öD im Wettbewerb gegen private Konkurrenz, aber auch die Beseitigung unfairer Elemente des Wettbewerbs um Personal der Dienstherrn untereinander, zum Ziel hat.



**Färber: „Ökonomische Konkretisierung der neueren Rechtsprechung des BVerfG zur Berechnung der Besoldung; Methodik und Erstellung einer Datenbank“**

Laufzeit: 1.11.2016 bis 31.12.2022

Mit seinen Urteilen zur A- und R-Besoldung (2015) legte das BVerfG erstmals konkrete ökonomische Parameter fest, die eine Berechnung amtsangemessener Besoldung ermöglichen. In einem dreistufigen Verfahren wird zunächst anhand einer Prüfung präzise quantifizierbarer Vergleichsparameter (Einkommensentwicklung der Tarifbeschäftigten,

Nominallohnindex als Index der gesamtwirtschaftlichen Einkommensentwicklung, Verbraucherpreisindex/reale Bezügeentwicklung, Abstandsgebote zwischen den Besoldungsgruppen/Erfahrungsstufen und zum sozialrechtlichen Existenzminimum, Vergleich zum Bund und zu den anderen Bundesländern) ermittelt, ob eine amtsangemessene Besoldung vermutet werden kann. Diese Vermutung kann dann in einem zweiten Schritt durch weitere Kriterien erhärtet oder widerlegt werden, bevor im dritten Schritt geprüft wird, ob eine festgestellte Unteralimentierung eventuell durch das Vorliegen besonderer Bedingungen, wie z.B. einer Haushaltsnotlage, legitimiert werden kann.

Obwohl das Bundesverfassungsgericht sehr konkrete Kriterien und Indikatoren vorgegeben hat, fehlt eine konsistente und statistisch valide Methodik, wie die in den Urteilen genannten Kriterien präzise auch im langjährigen Längsschnitt gemessen werden und damit auch als Grundlage für einen Vergleich des Bundes und der Bundesländer dienen können. Das Projekt hat zum Ziel, ein empirisch fundiertes Indikatorenset sowie eine Methodik zu entwickeln, die diese Berechnungen für alle 16 Bundesländer und den Bund in vergleichbarer Weise ermöglicht. Bislang ungeklärt ist zudem, wie Veränderungen, insbesondere bei Beihilfe und in der Beamtenversorgung, mit den Kriterien der ersten Prüfungsebene verknüpft werden können, da sie unmittelbar und mittelbar – z.B. über die Zeitschiene - Auswirkungen auf die tatsächliche Höhe der Brutto- und Nettoeinkommen der Beamtinnen und Beamten haben.

Für die Analyse und erst recht für den vom Bundesverfassungsgericht geforderten systematischen Vergleich sind eine Vielzahl von Daten erforderlich, die seit der Dezentralisierung von Besoldung und Versorgung in der Föderalismusreform I nicht mehr einheitlich bereitgestellt werden. Deshalb wird im Rahmen des Projekts eine Besoldungs- und Versorgungsdatenbank aufgebaut, die zugleich auch Transparenz schafft über die inzwischen sehr unterschiedlichen Entwicklungen im Bereich der Beamtenbesoldung und -versorgung von Bund und Ländern sowie der Tarifbeschäftigung.



### **Ziekow/Seckelmann: „Forschungs- und Umsetzungsprojekt zur digitalen Qualifizierung des öffentlichen Sektors (Qualifica Digitalis)“**

Laufzeit: 15.3.2020 bis 30.9.2022

Finanzierung: Freie Hansestadt Bremen, Senat für Finanzen (für den IT-Planungsrat)

Kooperationen: Institut für Informationsmanagement Bremen GmbH (ifib), Fraunhofer FOKUS-Institut (Berlin), Themenbereich „Verwaltungsreform“ (FÖV)

(Projektbeschreibung siehe [unten](#))



### **Färber: „Die Einkommenssituation von Beamtenhaushalten in den unteren Besoldungsgruppen“**

Laufzeit: 1.10.2020 bis 31.12.2022

Das Alimentationsprinzip verpflichtet den Dienstherrn, seinen Beamtinnen bzw. Beamten ein amtsangemessenes finanzielles Auskommen zu gewährleisten. Dies hat nach h.M. auch die Familie zu berücksichtigen, für die die Besoldungsordnungen Familienzuschläge enthalten. Das Bundesverfassungsgericht hat in den letzten Jahren diese Anforderungen mehrfach konkretisiert. Dabei legt es ein Familienmodell zugrunde, welches von einer Einverdienstehe ausgeht und – mit Ausnahme des Kindergelds – keine weiteren Sozialleistungen berücksichtigt. Es ist allerdings davon auszugehen, dass diese Haushalte Wohn- und andere Sozialleistungen beziehen, dass die (Ehe-)Partner und Partnerinnen ebenfalls erwerbstätig sind, z.T. sogar im öffentlichen Dienst. Für die tatsächliche Einkommenssituation ist auch von Bedeutung, wo die Beamtinnen bzw. Beamten wohnen, ob in den teuren Kernstädten der Agglomerationen oder in kleineren Kommunen des Umlandes.

Das Projekt hat zum Ziel, die tatsächliche Einkommenssituation von Beamtinnen bzw. Beamten des einfachen und mittleren Dienstes zu erforschen. Dazu sind

- » Grundlagen zu erarbeiten, wie diese unter Berücksichtigung von Sozialleistungen, weiteren Einkommensquellen und spezifischer Aufwendungen, wie Wohn- und Fahrtkosten, Zuzahlungen und Selbstbehalte bei Krankenkosten etc., systematisch erfasst werden können;
- » vorhandene Datenquellen (SOEP, EVS, Mikrozensus, anonymisierte Besoldungsdaten) daraufhin zu überprüfen, ob sie Daten für die empirische Analyse enthalten und wie sie ggf. zu verknüpfen sind,
- » repräsentative Haushaltstypen von Beamtinnen bzw. Beamten des einfachen und mittleren Dienstes zu erarbeiten, die – unter Berücksichtigung der Besoldungs- und Beihilferegulungen von Bund und Ländern und der spezifischen lokalen Wohn- und Fahrtkosten – die Einkommenssituation dieser Haushalte abbilden, und schließlich
- » diese repräsentativen Modellhaushalte mit den regionalen und lokalen Daten zu füllen.

Die Analyse soll auch Aufschluss darüber geben, ob und inwieweit das unterstellte Haushaltsmodell noch der Lebensrealität der betrachteten Beamtenhaushalte entspricht und wo die „Sollbruchstellen“ liegen. Dabei sind Abweichungen auch im Detail „nach oben“ wie „nach unten“ zu erwarten. Je nach Ergebnis der empirischen Analyse kann sich „Nachjustierungsbedarf“ für die von Karlsruhe spezifizierten Berechnungsmodelle ergeben oder die Notwendigkeit einer „Fortentwicklung“ des Alimentationsprinzips, was Art. 33 Abs. 5 GG ausdrücklich vorsieht.



**Ziekow: „Untersuchung zum Ausmaß von Gewalt gegen Beschäftigte des öffentlichen Dienstes und zu möglichen Handlungsansätzen“**

Laufzeit: 1.11.2020 bis 30.6.2022

Finanzierung: Bundesministerium des Innern und für Heimat

Kooperation: Themenbereich „Verwaltungsreform“ (FÖV)

(Projektbeschreibung siehe [unten](#))



**Janda: „Vergütungsstrukturen im Öffentlichen Dienst – Die Eingruppierung und Stufenzuordnung nach TVöD im Lichte unions- und verfassungsrechtlicher Anforderungen“**

Laufzeit: 1.12.2020 bis 31.12.2021

Das Forschungsprojekt nimmt die Vergütungsstrukturen des öffentlichen Dienstes in den Blick. Anders als bei Beschäftigten in der Privatwirtschaft wird das Entgelt für die Arbeitsleistung nicht frei ausgehandelt, sondern unmittelbar durch den TVöD bzw. den TV-L sowie den TV-H für Hessen determiniert.

Basis der Vergütung ist das sogenannte Tabellenentgelt, dessen Höhe sich nach der Entgeltgruppe bemisst, in die die beschäftigte Person eingeordnet ist. Die Einordnung orientiert sich an den Merkmalen der auszuübenden Tätigkeit, die wiederum wesentlich durch die dafür notwendige Ausbildung determiniert werden (un- und angelernte Tätigkeiten, anerkannte Berufsausbildung, Fachhochschulausbildung und wissenschaftliche Hochschulausbildung). Darüber hinaus kommen „Anforderungs- und Heraushebungsmerkmale“ zur Anwendung, die nach der Tiefe der erforderlichen Fachkenntnisse, der Schwierigkeit und Bedeutung der Tätigkeit sowie der Verantwortung der beschäftigten Person differenzieren. Im Rahmen der Stufenzuordnung werden darüber hinaus die Berufserfahrung der beschäftigten Person sowie die Dauer der Tätigkeit innerhalb derselben Entgeltgruppe bei ihrem Arbeitgeber berücksichtigt.

Die schematische Zuordnung ist nicht zuletzt im Zuge der Corona-Pandemie infrage gestellt worden, da sie die gesamtgesellschaftliche Bedeutung verschiedener Tätigkeiten bei der Bestimmung des Entgelts nicht hinreichend berücksichtige. Diskutiert wurde dies beispielsweise für die Pflegeberufe. Die Vielzahl und die überaus hohe Relevanz der unbestimmten Rechtsbegriffe zur Tätigkeitsbeschreibung führten zu Rechtsunsicherheit, nicht zuletzt bei sich neu herausbildenden Berufsfeldern. Darüber hinaus werfen Eingruppie-

rung und Stufenzuordnung verschiedene Gleichheitsfragen auf. Dies betrifft etwa die mittelbare Diskriminierung aus Gründen des Geschlechts, da sich männliche und weibliche Beschäftigte sehr unterschiedlich auf die verschiedenen Entgeltgruppen verteilen und der Frauenanteil in den untersten Entgeltgruppen besonders hoch ist. Denkbar ist aber auch die Benachteiligung von Migrantinnen und Migranten, deren Ausbildung sich nicht in das dem TVöD bzw. TV-L zugrundeliegende System einfügt oder deren in anderen Mitgliedstaaten erworbene Berufserfahrung nicht hinreichend berücksichtigt wird.

Das Forschungsprojekt unternimmt zunächst eine systematische Bestandsaufnahme der tarifrechtlichen Vergütung, misst diese an den Vorgaben des höherrangigen Rechts und unterbreitet Vorschläge zu ihrer Reform.

### 3.2.3.2 Abgeschlossenes Projekt



#### **Zielow: „Reformen zur Stärkung des öffentlichen Dienstes in Peru“**

Laufzeit: 1.1.2020 bis 31.12.2021

Finanzierung: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

Kooperation: Themenbereich „Verwaltungsreform“ (FÖV)

(Projektbeschreibung siehe [unten](#))

### 3.2.3.3 Veröffentlichungen der Forschungsstelle 2021

*Färber, G.* (Hrsg.), [Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes](#), Speyerer Forschungsberichte Nr. 300, Speyer 2021; *Färber, Gisela*, Der öffentliche Dienst nach der Föderalismusreform, in: Jahrbuch für Föderalismus (22) 2021, Baden-Baden, S. 251-266; *Färber, Gisela/Rodermond, Lutz*, Neuere Entwicklungen in der Beamtenbesoldung seit 2018, in: Zeitschrift für Beamtenrecht: ZBR 69 (2021), Heft 6, S. 181-189; *Humberg, Martin*, EuGH C-580/19 zur Klassifikation von Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft als Arbeits- oder Ruhezeit i.S.d. Richtlinie 2003/88/EG: Praxishinweis der Forschungsstelle öffentlicher Dienst, in: Recht im Amt: RiA; Zeitschrift für das öffentliche Dienstrecht 68 (2021), Heft 3, S. 114-118; *Humberg, Martin*, Rechtfertigung von Einstellungshöchstaltersgrenzen gem. Art. 6 Abs. 1 der Richtlinie 2000/78/EG: Praxishinweis der Forschungsstelle öffentlicher Dienst, in: Recht im Amt: RiA; Zeitschrift für das öffentliche Dienstrecht 68 (2021), Heft 5, S. 212-217; *Janda, Constanze*, [Prävention verankern: Verfassungsrechtliche Konsequenzen aus dem Verbot der Benachteiligung aufgrund sozialer Herkunft](#), Gütersloh 2021; *Rodermond, Lutz*, [Die Versorgung und Übergangsvorsorge politischer Beamtinnen und Beamter, Regelungen des Bundes und der Länder im Vergleich](#), Speyer Forschungsberichte Nr. 299, Speyer 2021; *Vallée, Tim*, EuGH C-762/18 Anspruch auf bezahlten Jahresurlaub bzw. auf dessen Vergütung nach rechtswidriger Entlassung: Praxishinweis der Forschungsstelle öffentlicher Dienst, in: Recht im Amt: RiA; Zeitschrift für das öffentliche Dienstrecht 68 (2021), Heft 1, S. 13-16.



### 3.2.4 Bereich Wissenschaftliche Politik- und Verwaltungsberatung

Bereichsleiter: Univ.-Prof. Dr. *Jan Ziekow*

Bereichsleiterin: *Axel Piesker*, M.A.



» **Abbildung 9: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Beratungsbereichs**

An den Bedürfnissen der Verwaltungspraxis orientierte Forschung sowie forschungsba-  
sierte Politik- und Verwaltungsberatung stellen Entscheidungsträgerinnen und -trägern  
belastbare Ergebnisse zur Verfügung, die als wichtige Informationsgrundlage für politi-  
sche und administrative Entscheidungsprozesse genutzt werden können. Der Bereich  
zeichnet sich durch eine enge Verzahnung zwischen Forschung und Beratung aus, die es  
ermöglicht, Beratungsleistungen auf der Grundlage eines spezifischen methodisch-inter-  
disziplinären Ansatzes zu erbringen. So erfolgt die Entwicklung von Untersuchungsdesigns  
auf der Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse und verbindet dabei die für die zu er-  
bringenden Leistungen erforderlichen disziplinären Ansätze. Ein wesentliches Merkmal  
des Beratungsangebots ist, dass der verfolgte Ansatz eine integrative Verknüpfung von  
rechts-, sozial-, wirtschafts- und verwaltungswissenschaftlichen Perspektiven vorsieht,  
der es ermöglicht, ein Problem umfassend untersuchen zu können. Bei Bedarf können  
weitere disziplinäre Perspektiven integriert werden (z. B. kommunikationswissenschaftli-  
che Perspektiven).

So werden Forschungsergebnisse schnell in der Praxis nutzbar und gleichzeitig kann sich  
die Forschung stets anwendungsnah orientieren. Das sorgt einerseits für schnellen Trans-  
fer wissenschaftlicher Erkenntnisse in praktisches Verwaltungshandeln. Andererseits wer-  
den aus der Praxis wichtige Impulse und Daten für weitere wissenschaftliche Untersu-  
chungen gewonnen.

Das FÖV bietet ein breites Spektrum an Forschungsleistungen für öffentliche Einrichtun-  
gen auf allen Ebenen an. Gebündelt werden sie in den folgenden Themenfeldern.

### 3.2.4.1 Themenbereich „Gesetzesfolgenabschätzung und Evaluation“

Ansprechpartnerin: Dipl.-Volkswirtin *Hanna Willwacher*, M.A.

Der Themenbereich „**Gesetzesfolgenabschätzung und Evaluation**“ befasst sich aus wissenschaftlicher sowie aus praktischer Perspektive mit Fragen der Gesetzesfolgenabschätzung und Evaluation und profitiert dabei von den bereits am Standort Speyer vorhandenen umfangreichen Erfahrungen auf diesem Gebiet. Folgenabschätzungen und Evaluationen können dazu beitragen, Überregulierung abzubauen, die Effizienz vorhandener Steuerungsmöglichkeiten zu erhöhen, die Akzeptanz rechtlicher Regelungen zu steigern sowie durch die Optimierung von Gesetzen und Maßnahmen Kosten einzusparen.

Die Arbeit in diesem Themenbereich reicht von der konzeptionellen Unterstützung von Politik und Verwaltung bei der Entwicklung und Modernisierung bestehender Leitfäden bis hin zur Konzeption und Durchführung von Gesetzesfolgenabschätzungen und Evaluationen. Der Bereich zeichnet sich dadurch aus, dass diese nicht nur in einem bestimmten Politikfeld angeboten werden, sondern aufgrund der Fokussierung auf die Methodik eine thematische Offenheit besteht und somit Gesetzesfolgenabschätzungen und Evaluationen in vielen unterschiedlichen Politikfeldern durchgeführt werden können.

#### 3.2.4.1.1 Laufende Projekte



#### **Zielow: „Kompetenzzentrum Jugend-Check“**

Laufzeit: 1.8.2017 bis 30.9.2019 (Phase I)  
1.9.2019 bis 31.12.2022 (Phase II)

Finanzierung: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Der Jugend-Check ist ein Prüf- und Sensibilisierungsinstrument. Es soll die Auswirkungen geplanter Gesetzesvorhaben auf junge Menschen zwischen 12 und 27 Jahren sichtbar machen. Die standardisierte Methodik des Jugend-Checks wurde im Vorfeld durch das FÖV in Zusammenarbeit mit einer Workshopgruppe aus jugendpolitischen Expertinnen und Experten entwickelt. Es ist ein wichtiger Bestandteil der Jugendstrategie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ).

Das Kompetenzzentrum Jugend-Check (KomJC) wurde am 01. August 2017 zur Weiterentwicklung und Durchführung des „Jugend-Checks“ in Berlin als Projekt des FÖV begonnen.

Die möglichen Auswirkungen von geplanten Gesetzen auf die Lebenslagen junger Menschen sollen systematisch und detailliert erfasst werden. So sollen beabsichtigte Wirkungen und nicht beabsichtigte Nebenwirkungen einzelner Vorhaben auf Gruppen junger Menschen aufgezeigt werden. Geprüft wird anhand von sechs Lebensbereichen und elf Wirkdimensionen. Die Ergebnisse werden in Stellungnahmen dargestellt. Diese werden

durch das BMFSFJ im Zuge von Ressortabstimmungen weitergegeben. Die Erkenntnisse

Gefördert vom:



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

werden im Verlauf der parlamentarischen Beratung auf der Webseite des KomJC veröffentlicht. Die Methodik des Jugend-Checks wird kontinuierlich reflektiert und weiterentwickelt. Junge Menschen werden durch Beteiligungsformate in die Weiterentwicklung des Jugend-Checks einbezogen.

Neben der Prüfung von Gesetzesvorhaben verfolgt das KomJC das Ziel, Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit für eine jugendgerechte Gesetzgebung zu sensibilisieren. Dazu werden Austausch und Zusammenarbeit mit politischen Institutionen auf Bundes- und Landesebene, mit der Zivilgesellschaft und der Fachöffentlichkeit angestrebt. Das KomJC bietet Beratung für interessierte Institutionen sowie Akteurinnen und Akteure zum Thema Jugend-Check an.



**Ziel:** „Ex-post Evaluierung der Nutzen und Kosten von Umweltgesetzen“

Laufzeit: 2.2.2018 bis 30.4.2022

Finanzierung: Umweltbundesamt

Kooperationen: Öko-Institut e.V., Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW)

In Deutschland wurde am 15. Januar 2015 die sogenannte „Bürokratiebremse“ von der Bundesregierung beschlossen. Diese sieht vor, Belastungen für die Wirtschaft dauerhaft zu begrenzen. Regelungsvorhaben der Bundesregierung dürfen nicht zu einem Anstieg des Erfüllungsaufwands führen, weshalb neue Belastungen durch entsprechende Entlastungen zu kompensieren sind.

Dies setzt umweltpolitische Regelungsvorhaben unter großen Rechtfertigungsdruck, da sie häufig mit dem Vorwurf konfrontiert werden, dass ihre Kosten für die Wirtschaft in keinem Verhältnis zu ihrem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Nutzen stünden.

Ausgangspunkt für diese Kritik ist die Tatsache, dass es verhältnismäßig einfach ist, die direkten Kosten (resp. den Erfüllungsaufwand), die der Wirtschaft durch die Befolgung von umweltrechtlichen Regelungen entstehen, zu berechnen, während die Bestimmung des Nutzens sowie der Gesamtkosten von umweltpolitischen Regelungen äußerst anspruchsvoll ist.

Deshalb ist es das Ziel des Forschungsvorhabens in Kooperation mit dem Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung und dem Öko-Institut, für ausgewählte umweltpolitische Regelungen soweit wie möglich das tatsächliche Verhältnis zwischen den mit ihnen verbundenen Kosten für die Wirtschaft und dem gesamtgesellschaftlichem Nutzen zu ermitteln, um den Mehrwert dieser umweltpolitischen Regelungen im Rahmen einer ex-post Evaluation aufzuzeigen. Darüber hinaus soll auch für ausgewählte Regelungsbereiche, die untersuchte Regelungen einschließen, das Verhältnis von Kosten und Nutzen abgeschätzt werden, um die Auswirkungen umweltpolitischer Regelungen auf diesen Bereich in aggregierter Form darzustellen und eine breitere Diskussion über Kosten und Nutzen von Umweltregelungen zu ermöglichen.

Dadurch soll verdeutlicht werden, dass eine Fokussierung auf den Erfüllungsaufwand von umweltpolitischen Regelungen nicht zielführend ist, wenn dieser nicht mit dem tatsächlichen Nutzen der Umweltregelung verrechnet wird. In den Fällen, in denen eine Monetarisierung aufgrund fehlender Datengrundlagen oder zu großer Störfaktoren nicht möglich ist, soll mittels Indikatoren und Kennzahlen ein Schema entwickelt werden, anhand dessen sich die Effekte von Regelungen einordnen lassen und Abschätzungen zur Beurteilung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses vorgenommen werden können.



**Zielow: „Evaluation des Dienstleistungsauftrags ‚Initiative Bürgerdialog Stromnetz – Projektphase ab 2020‘“**

Laufzeit: 1.3.2020 bis 28.2.2024

Finanzierung: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)

Der Bürgerdialog Stromnetz (BDS) ist eine Initiative, die seit 2015 vom Bundeswirtschaftsministerium (BMWi) gefördert wird. Die Initiative soll als neutraler Akteur beim Stromnetzausbau einen offenen und transparenten Austausch zwischen allen Beteiligten ermöglichen. Dazu stellt er frühzeitig grundlegende Informationen zum Ausbau des Stromnetzes und zu den Beteiligungsmöglichkeiten für Bürgerinnen und Bürger bereit. Die erste Förderphase endete im Dezember 2019. Das FÖV evaluierte die erste Förderphase von Dezember 2015 bis Dezember 2019.

Auch für die zweite Förderphase seit 2020 wurde das FÖV vom BMWi mit der Evaluierung beauftragt, wobei wieder die Initiative insgesamt sowie einzelne von ihr durchgeführte Maßnahmen mit Hilfe unterschiedlicher Methoden der empirischen Sozialforschung zu evaluieren sind. Das Vorhaben sieht hierzu eine Kombination von begleitenden und ex-post Evaluationsformen vor. Dabei prüft die Evaluation, ob und in welchem Umfang die beabsichtigten Ziele (Aufklärung über das Planungs- und Zulassungsverfahren, konkrete Netzausbauvorhaben und damit verbundene Beteiligungsmöglichkeiten; Identifikation von möglichem Konfliktpotenzial und Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten; Vermittlung zwischen unterschiedlichen Akteuren des Netzausbausystems) mit der Umsetzung erreicht werden können. Neben dem Soll-Ist-Vergleich führt das FÖV eine Wirkungskontrolle durch, d.h. es wird untersucht, ob und in welchem Ausmaß die Maßnahmen zur Erreichung der Ziele geeignet und ursächlich sind. Des Weiteren analysiert das FÖV mit Hilfe einer Wirtschaftlichkeitskontrolle, wie effizient der BDS mit den ihm zur Verfügung stehenden Finanzmitteln umgeht. Schließlich muss die Evaluation die Steuerungsprozesse erfassen und bewerten.

Die Kombination summativer (ex-post) und formativer (begleitender) Elemente im Evaluationskonzept erlaubt in der Summe eine begleitende und abschließende Erfolgskontrolle der vom BDS durchgeführten Maßnahmen. Die Einzigartigkeit dieser Evaluation ergibt sich einerseits aus dem langen Evaluationszeitraum, der Zeitreihenanalysen und langfristige Wirkungskontrollen und Aussagen erlaubt. Zum anderen führt die mit einem großen Fördervolumen ausgestattete Initiative eine Vielzahl unterschiedlicher Maßnahmen durch und ist dadurch notwendigerweise eine sehr komplexe Planungs- und Steuerungseinheit. Dies wiederum stellt die Evaluation vor besondere Herausforderungen bei der Untersuchung der kurz-, mittel- und langfristigen Effekte.



**Zielow: „Evaluation von fünf Befugnisnormen (§ 21 Abs. 2 und 3, § 57 Abs. 4, § 58, § 59 und § 61) des Sächsischen Polizeivollzugsdienstgesetzes (SächsPVDG)“**

Laufzeit: 15.3.2020 bis 31.10.2024

Finanzierung: Sächsisches Staatsministerium des Innern

Der Freistaat Sachsen hat mit dem Gesetz zur Neustrukturierung des Polizeirechtes vom 11. Mai 2019 sein Polizeirecht neu geregelt. Damit sollten u.a. verschiedene Befugnisnormen angepasst und erweitert werden, um vor allem der technischen Entwicklung, der veränderten Gefährdungslage sowie veränderter rechtlicher Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen. Folgende fünf Befugnisnormen des Sächsischen Polizeivollzugsdienstgesetzes (SächsPVDG), die angepasst wurden, enthalten eine Evaluationsverpflichtung:

1. § 21 Abs. 2 und 3 SächsPVDG (Aufenthaltsgebot oder -verbot sowie Kontaktverbot)
2. § 57 Abs. 4 und 5 SächsPVDG („body cam“)
3. § 58 SächsPVDG (automatisierte Kennzeichenerkennung)
4. § 59 SächsPVDG (Einsatz technischer Mittel zur Verhütung schwerer grenzüberschreitender Kriminalität)
5. § 61 SächsPVDG (Elektronische Aufenthaltsüberwachung)

Mit der Durchführung des Evaluationsvorhabens hat das Sächsische Staatsministerium des Innern das FÖV beauftragt.

Im Rahmen der Evaluation sollen die Effektivität und Effizienz, die nicht-intendierten Neben- und Folgewirkungen, die Praktikabilität und Akzeptanz sowie Umsetzungshürden und Gelingensbedingungen im Zusammenhang mit den fünf Befugnisnormen untersucht werden. Zudem erfolgt eine Bewertung der Erforderlichkeit der fünf Normen. Die für die Evaluation erforderlichen Daten werden mit Hilfe qualitativer und quantitativer Erhebungsinstrumente gewonnen.

Aufgrund der unterschiedlichen Zeiträume muss der Abschlussbericht zu § 59 SächsPVDG im Sommer 2023 und zu den übrigen Befugnisnormen im Sommer 2024 vorgelegt werden.

Das Staatsministerium des Innern berichtet dem Landtag über die Ergebnisse der Evaluation.



**Zielow: „Konsolidierung und Digitalisierung von Arbeitshilfen, Leitfäden und Handbüchern zum Gesetzgebungsverfahren“ – (Projektphase 2)**

Laufzeit: 1.8.2021 bis 30.9.2022

Finanzierung: ]init[ AG

Das Projekt „Elektronisches Gesetzgebungsverfahren des Bundes (E-Gesetzgebung)“ ist Bestandteil der Dienstekonsolidierung des Bundes und hat zum Ziel, das Rechtsetzungsverfahren auf eine neue IT-Grundlage zu stellen. Im Rahmen des Vorhabens sollen bisher

bestehende Medienbrüche und Redundanzen im Verfahrensablauf innerhalb und zwischen der Bundesregierung, dem Deutschen Bundestag, dem Bundesrat, dem Vermittlungsausschuss und dem Bundespräsidialamt abgebaut und ein durchgängiger elektronischer Rechtsetzungsprozess implementiert werden. Zukünftig soll das Rechtsetzungsverfahren auf Bundesebene vollständig elektronisch, medienbruchfrei und interoperabel zwischen allen Beteiligten abgewickelt werden können, um die Rechtsetzungsarbeit zukunftsfest zu machen und an die aktuellen technologischen Entwicklungen anzupassen.

Der Bereich Wissenschaftliche Politik- und Verwaltungsberatung hat das Bundesministerium des Innern und für Heimat bereits zwischen Juli 2016 und Juli 2021 bei der "Konsolidierung und Digitalisierung von Arbeitshilfen, Leitfäden und Handbüchern zum Gesetzgebungsverfahren" im Rahmen der E-Gesetzgebung unterstützt.

Ab August 2021 werden die Arbeiten des Vorgängerprojekts im Auftrag der Jinit[ AG fortgeführt. Ziel des Projektes ist es, die Digitalisierungskonzepte für die verbliebenen Arbeitshilfen zu erarbeiten bzw. zu finalisieren. Darüber hinaus unterstützt der Bereich Wissenschaftliche Politik- und Verwaltungsberatung die Jinit[ AG bei der Umsetzung der Digitalisierungskonzepte in Module, die Bestandteile der Anwendung E-Gesetzgebung werden, sowie bei der Bewertung und Umsetzung von Änderungswünschen bzw. von neuen Arbeitshilfen(inhalten).



#### **Zielow: „Evaluation des Planungssicherstellungsgesetzes (PlanSiG)“**

Laufzeit: 5.11.2021 bis 31.8.2022

Finanzierung: Bundesministerium des Innern und für Heimat

Mit dem Planungssicherstellungsgesetz (PlanSiG) vom 20. Mai 2020 hat der Gesetzgeber Regelungen erlassen, um Planungs- und Genehmigungsverfahren vor dem Hintergrund geltender Infektionsschutzmaßnahmen während der Covid-19-Pandemie rechtssicher und ohne Verzögerungen durchführen zu können. Nach Bedarf können Verfahrensschritte, z. B. die Auslegung von Unterlagen oder die Durchführung von Erörterungsterminen, in digitale Formate überführt werden, was Verfahrensberechtigten die Wahrnehmung ihrer Beteiligungsrechte ohne die Notwendigkeit einer physischen Anwesenheit ermöglicht. Mit Ablauf des 31. Dezembers 2022 treten die wesentlichen Bestimmungen des PlanSiG außer Kraft. Vor diesem Hintergrund wurde das FÖV vom Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI) mit der Evaluation des Planungssicherstellungsgesetzes beauftragt.

Im Rahmen einer retrospektiven Gesetzesfolgenabschätzung prüft das FÖV, ob und wenn ja, welche der durch das Gesetz zur Verfügung gestellten Instrumente der Öffentlichkeitsbeteiligung auch nach Außerkrafttreten der entsprechenden Regelungen in Planungs- und Genehmigungsverfahren zur Anwendung kommen können. Zu diesem Zweck soll erhoben werden, inwieweit in der Verfahrenspraxis von den Regelungen des PlanSiG Gebrauch gemacht wurde und wie sich die Anwendung der durch das Gesetz zur Verfügung gestellten Instrumente auf die Durchführung von Planungs- und Genehmigungsverfahren auswirkt, u. a. im Hinblick auf die Dauer der Verfahren, die Akzeptanz der Verfahrensbeteiligten sowie das Ziel einer barrierefreien Teilhabe.

Wesentlicher Bestandteil der Evaluation ist die Berücksichtigung der Perspektiven von Behörden, Vorhabenträgern und zivilgesellschaftlichen Akteuren auf die Verfahrenspraxis. Insgesamt sind über 40 Interviews mit Verfahrensbeteiligten auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene geplant. Die Ergebnisse fließen in einen qualifizierten Zwischenbericht ein, der dem BMI als Entscheidungsgrundlage für die Erarbeitung gesetzlicher Regelungen zur digitalen Optimierung von Planungs- und Genehmigungsverfahren dienen soll. Die Abgabe eines vollständigen Abschlussberichts ist für Ende August 2022 geplant.

### 3.2.4.1.2 Abgeschlossene Projekte



#### **Ziekow: „eGesetzgebung – Konsolidierung und Digitalisierung von Arbeitshilfen, Leitfäden und Handbüchern zum Gesetzgebungsverfahren“**

Laufzeit: 1.8.2016 bis 31.7.2021

Finanzierung: Bundesministerium des Innern und für Heimat

Im September 2014 hat die Bundesregierung das Regierungsprogramm „Digitale Verwaltung 2020“ auf den Weg gebracht, das die Rahmenbedingungen für die Verwaltung der Zukunft schaffen soll. Diese Verwaltung soll die Potenziale der Digitalisierung nutzen, effektiv, transparent, barrierefrei, bürger- und unternehmensfreundlich sein. Ein Bestandteil des Regierungsprogramms ist das Projekt „Elektronisches Gesetzgebungsverfahren (E-Gesetzgebung)“. Im Rahmen des Vorhabens sollen bisher bestehende Medienbrüche und Redundanzen im Verfahrensablauf innerhalb und zwischen der Bundesregierung, dem Deutschen Bundestag, dem Bundesrat, dem Vermittlungsausschuss und dem Bundespräsidialamt abgebaut und ein durchgängiger elektronischer Rechtsetzungsprozess implementiert werden. Ziel des Projektes „E-Gesetzgebung“ ist es somit, den Dokumentenworkflow im Rechtsetzungsverfahren auf Bundesebene vollständig elektronisch, medienbruchfrei und interoperabel zwischen allen Beteiligten abzuwickeln, um so die Rechtsetzungsarbeit zukunftsfest zu machen und an die aktuellen technologischen Entwicklungen anzupassen.

Das Projekt „E-Gesetzgebung“ besteht aus mehreren Teilprojekten. Das FÖV ist für ein Teilprojekt zuständig und arbeitet an der Konsolidierung und Digitalisierung der auf Bundesebene zahlreich vorhandenen Arbeitshilfen, Leitfäden und Handbücher zum Rechtsetzungsverfahren. Um den Nutzerinnen und Nutzern der E-Gesetzgebung eine gezielte und umfassende Unterstützung zu bieten, sollen die in den Arbeitshilfen enthaltenen Informationen im Rechtsetzungsprozess kontextsensitiv bereitgestellt werden. Außerdem werden interaktive Angebote entwickelt, die insbesondere die Durchführung der Gesetzesfolgenabschätzung gemäß § 44 der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien erleichtern sollen. Im Jahr 2018 ist bereits die elektronische Nachhaltigkeitsprüfung (eNAP) als ein Prototyp umgesetzt worden. Es ist geplant, dass die „E-Gesetzgebung“ ihren Wirkbetrieb bis zum Jahr 2023 aufnimmt.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
des Innern, für Bau  
und Heimat

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

**Zielkiew: „Evaluierung des Landestransparenzgesetzes Rheinland-Pfalz“**

Laufzeit: 1.12.2019 bis 31.3.2021

Finanzierung: Ministerium des Innern und für Sport Rheinland-Pfalz

Das FÖV wurde vom Ministerium des Innern und für Sport Rheinland-Pfalz mit der Evaluierung des Landestransparenzgesetz Rheinland-Pfalz (LTranspG) beauftragt. Als zweites deutsches Bundesland und als erstes Flächenland hat Rheinland-Pfalz ein Transparenzgesetz eingeführt. Zu den Zielen des Gesetzes gehört es, die Transparenz der Verwaltung und die Kontrolle staatlichen Handelns durch Bürgerinnen und Bürger zu fördern sowie Transparenz als Leitlinie in der Verwaltung zu verankern. Das Gesetz ergänzt den Anspruch auf Zugang zu Informationen der Verwaltung auf Antrag um eine proaktive Veröffentlichungspflicht für bestimmte Informationen sowie die freiwillige Möglichkeit der Veröffentlichung weiterer Informationen auf der Transparenz-Plattform des Landes. Das FÖV untersucht im Rahmen der Evaluation die Erreichung der Gesetzesziele, die Auswirkungen des Gesetzesvollzugs auf die Verwaltung und die Nutzung der Informationsangebote und -antragsmöglichkeiten durch die Bürgerinnen und Bürger.

**Zielkiew: „Entwicklung eines ‚Jugend-Checks‘ für Thüringen“ – (Phase 2)**

Laufzeit: 1.1.2021 bis 31.12.2021

Finanzierung: Thüringer Ministerium für Bildung, Jugend und Sport

In Thüringen soll auf Landesebene künftig ein geeignetes Instrument zur Erfassung der Auswirkungen von Rechtsnormen auf junge Menschen implementiert werden, um die Belange junger Menschen bei der Erarbeitung von Gesetzesvorhaben zu berücksichtigen. So hat der Landtag die Landesregierung im Jahr 2019 dazu aufgefordert, „ein Konzept zur Umsetzung des Jugend-Checks in Thüringen zu entwickeln, das darauf ausgerichtet ist, junge Menschen an einer begleitenden Gesetzesfolgenabschätzung direkt zu beteiligen“ (Thüringer Landtag Drucksache 6/6828).

Vor diesem Hintergrund entwickelte das Deutsche Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung (FÖV) in der ersten Projektphase des Projektes „Jugend-Check Thüringen“ Optionen zur Konzeption eines Jugend-Checks auf Landesebene in Thüringen mit partizipativer Einbeziehung junger Menschen. Darüber hinaus sollte der Jugend-Check bei interessierten Kommunen in Thüringen etabliert werden. Das FÖV begann daher in der ersten Projektphase mit der Beratung und Begleitung der Landkreise Nordhausen und Sömmerda bei der Entwicklung und Etablierung eines Jugend-Checks unter Aufnahme partizipativer Elemente.

Im zweiten Teil des Projektes wurde nun der Fokus komplett auf die kommunale Ebene gelegt. Dabei standen die weitere konzeptionelle Beratung der Kommunen sowie die Begleitung der Umsetzung der konzeptionellen Überlegungen im Vordergrund. So sind die



Ministerium  
für Bildung,  
Jugend und Sport

konzeptionellen Arbeiten in einer der beiden Kommunen weit genug fortgeschritten, dass probeweise Jugend-Checks unter Einbeziehung junger Menschen durchgeführt werden konnten. Hierbei konnten Erkenntnisse zu notwendigen Anpassungen und



Herausforderungen gesammelt werden. Das FÖV beriet die Kommunen u.a. zur jugendgerechten Aufbereitung von Beschlussvorlagen und anderen Dokumenten sowie zur politischen Kommunikation mit Fraktionen im Kreistag.



**Ziekow: „Wissenschaftliche Begleitung einer Evaluierung von Vorschriften des Sechsten Landesgesetzes zur Änderung kommunalrechtlicher Vorschriften vom 3. Juni 2020“**

Laufzeit: 1.5.2021 bis 30.11.2021

Finanzierung: Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Beamtenbund und Tarifunion (dbb)

Durch das 6. Kommunalvorschriften-Änderungsgesetz wurden in die Gemeindeordnung (§ 35 Abs. 3), die Landkreisordnung (§ 28 Abs. 3) sowie die Bezirksordnung für den Bezirksverband Pfalz (§ 7 Abs. 4) Bestimmungen eingefügt, die die Möglichkeit eröffnen, dass die kommunalen Gremien bei Naturkatastrophen oder in anderen außergewöhnlichen Notsituationen ihre Beschlüsse auch in Video- oder Telefonkonferenzen oder in einem schriftlichen oder elektronischen Umlaufverfahren treffen können. Die Geltungsdauer der Regelung wurde durch das erwähnte Gesetz vom 17.12.2020 bis zum 31.3.2022 verlängert. Das Innenministerium Rheinland-Pfalz führte bis November 2021 eine retrospektive Gesetzesfolgenabschätzung durch, um den Zielerreichungsgrad der Vorschriften zu überprüfen, Erkenntnisse zum Vollzug zu erlangen sowie um in der Folge Verbesserungspotenziale entwickeln zu können. Das FÖV begleitete diese retrospektive Evaluation wissenschaftlich bei Konzeption, Durchführung sowie Datenerhebung einer standardisierten Befragung bei allen kommunalen Gremien in Rheinland-Pfalz. Weiter wurden durch das FÖV leitfadengestützte Interviews durchgeführt, in denen Gremienvorsitzende und -mitglieder zu ihren Erfahrungen mit digitalen Ratssitzungen befragt wurden.

Die Ergebnisse aus der Onlinebefragung sowie den Interviews wurden anschließend vom Innenministerium Rheinland-Pfalz ausgewertet und in einen Evaluationsbericht verfasst. Das FÖV begleitete das Ministerium dabei mit fachlicher Expertise.



**Seckelmann: „Rekursive Normenbildung in der Energiewende – Zum Wandel der Energieversorgung“**

Laufzeit: 1.7.2021 bis 31.12.2021

Finanzierung: Deutsche Forschungsgemeinschaft

Das Projekt analysiert den Wandel der normativen Grundlagen des soziotechnologischen Pfades der deutschen Energiewirtschaft, der sich aktuell von einer oligopolistischen Stromerzeugung mittels fossiler und nuklearer Energieträger hin zu neuen Formen dezentralisierter Energieproduktion basierend auf erneuerbaren Energien bewegt. Es fokussiert drei für die Energiewende zentrale Ereignisse: 1. das Erneuerbare-Energien-Gesetz 2000 und seine Novellen, 2. die Nuklearkatastrophe von Fukushima 2011 und 3. die Digitalisierung der Energiewirtschaft ab 2013. Grundannahme ist, dass ein Gelingen der Energiewende wesentlich davon abhängt, ob eine neue normative Basis entsteht. Steht die traditionell als legitim angesehene Ordnung heute in Frage, so steht jedoch noch nicht

fest, ob sich eine neue etablieren wird. Das Projekt untersucht den bisher noch ergebnisoffenen Kampf zwischen verschiedenen Wertvorstellungen, etwa zwischen Versorgungssicherheit und Nachhaltigkeit, zwischen Marktprinzipien und Gemeinwohl und zwischen Klima- und Naturschutz.

Die Konzepte der „Rekursivität“ und „Respezifikation“ erlauben es, den umkämpften Prozess der Konstitution einer neuen normativen Ordnung der Energiewende zu erfassen. Methodisch kombiniert das Projektteam Interviews mit Inhalts- und Framing-Analysen rechtlichen, feldbezogenen sowie organisationalen Materials. Die Normenbildung im Recht, im organisationalen Feld der Energiewende und innerhalb von Energieversorgern analysieren wir in drei Teilprojekten, die wir insofern laufend integrieren, als wir uns für reziproke Einflüsse interessieren.

Das ortsverteilte, DFG-finanzierte Projekt wird von Prof. Dr. Margrit Seckelmann (FÖV), Prof. Dr. Cristina Besio (HSU Hamburg) und Prof. Dr. Arnold Windeler (TU Berlin) geleitet.

Das Projekt ist zum Jahresende an die Leibniz Universität Hannover gegangen.

#### 3.2.4.1.3 Veröffentlichungen des Themenbereichs „Gesetzesfolgenabschätzung und Evaluation“ 2021

Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Aktualisierter Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Teilhabe von Menschen mit Behinderungen sowie zur landesrechtlichen Bestimmung der Träger der Sozialhilfe \(Teilhabestärkungsgesetz\)](#) (Stand: 03.02.2021), Berlin 2021; Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Aktualisierter Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes zur Anpassung des Urheberrechts an die Erfordernisse des digitalen Binnenmarktes](#) (Stand: 03.02.2021), Berlin 2021; Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Aktualisierter Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Strafgesetzbuches - Strafbarkeit des Betriebes krimineller Handelsplattformen im Internet und des Bereitstellens entsprechender Server-Infrastrukturen](#) (Stand: 10.02.2021), Berlin 2021; Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Aktualisierter Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Strafgesetzbuches - effektivere Bekämpfung von Nachstellungen und bessere Erfassung des Cyberstalkings](#) (Stand: 24.03.2021), Berlin 2021; Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes zur Modernisierung des Tabaksteuergesetzes \(Tabaksteuermmodernisierungsgesetz - TabStMoG\)](#) (Stand: 11.02.2021), Berlin 2021; Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Strafgesetzbuches - effektivere Bekämpfung von Nachstellungen und bessere Erfassung des Cyberstalkings](#) (Stand: 15.02.2021), Berlin 2021; Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes zur Einführung eines elektronischen Identitätsnachweises mit einem mobilen Endgerät](#) (Stand: 12.02.2021), Berlin 2021; Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes über die Entschädigung der Soldatinnen und Soldaten und zur Neuordnung des Soldatenversorgungsrechts](#) (Stand: 06.01.2021), Berlin 2021; Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Grundgesetzes zur ausdrücklichen Verankerung der Kinderrechte](#) (Stand: 20.01.2021), Berlin 2021; Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der](#)

[Teilhabe von Menschen mit Behinderungen](#) (TeilhabeStärkungsgesetz) (Stand: 22.12.2020), Berlin 2021; Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Jugend-Check zum Entwurf eines Fünften Gesetzes zur Änderung der Handwerksordnung und anderer handwerksrechtlicher Vorschriften](#) (Stand: 09.12.2020), Berlin 2021; Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes zur Umsetzung der Richtlinie \(EU\) 2019/882 des Europäischen Parlaments und des Rates über die Barrierefreiheitsanforderungen für Produkte und Dienstleistungen](#) (Barrierefreiheitsgesetz - BFG) (Stand 01.03.2021), Berlin 2021; Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes über die Durchführung der im Rahmen der Gemeinsamen Agrarpolitik finanzierten Direktzahlungen \(GAP-Direktzahlungen-Gesetz - GAPDZG\)](#) (Stand: 04.03.2021), Berlin 2021; Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes zur Förderung der Betriebsratswahlen und der Betriebsratsarbeit in einer digitalen Arbeitswelt \(Betriebsrätemodernisierungsgesetz\)](#) (Stand: 31.03.2021), Berlin 2021; Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes zur ganztägigen Förderung von Kindern im Grundschulalter \(Ganztagsförderungsgesetz - GaFöG\)](#) (Stand: 16.04.2021), Berlin 2021; *Piesker, Axel/Vallée, Tim/Ziekow, Jan*, [Terrorismusbekämpfung in Deutschland. Evaluation der Anwendungspraxis ausgewählter Regelungen](#), Speyerer Forschungsberichte Nr. 301, Speyer 2021; *Reclam, Raphael/Kruse, Kathrin Annika/Mateina, Fabian/Ziekow, Jan*, [Abschlussbericht zur Evaluation des Landestransparenzgesetzes Rheinland-Pfalz \(LTranspG\)](#), Speyer 2021; *Romes, Rebecca/Hahn, Viktoria*, [Junge Menschen in der Gesetzgebung mitdenken: Der Jugend-Check auf Bundesebene](#), in: *Notwendig und Vielfältig: Schlaglichter auf die Eigenständige Jugendpolitik*, Berlin 2021, S. 30-31.

#### 3.2.4.1.4 Vorträge des Themenbereichs „Gesetzesfolgenabschätzung und Evaluation“ 2021

*Brandes, Sophie/Ziekow, Jan*, Der Jugend-Check. Erfahrungen auf Bundesebene und Konzeption in Thüringen, Sitzung des interministeriellen Arbeitskreises Mitbestimmung (I-MAK Mitbestimmung) (virtuell), 13.10.2021; *Keil, Silke I./Reclam, Raphael*, Optimierung von Beteiligungsprojekten durch begleitende Evaluation am Beispiel des Bürgerdialogs Stromnetz, Brownbag-Seminarreihe des Netzwerks Bessere Rechtsetzung und Bürokratieabbau (virtuell), 12.04.2021; *Piesker, Axel*, Sicherheitsgesetzgebung auf dem Prüfstand, Herausforderungen bei der Planung und Durchführung von Evaluationen im Politikfeld Innere Sicherheit, DeGEval: Gesellschaft für Evaluation e.V., AK Verwaltung (virtuell), 30.09.2021; *Piesker, Axel*, Die Abschätzung von Gesetzesfolgen als Spiegelbild sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Entwicklungen, Wechselwirkungen zwischen gesellschaftlichen Veränderungen und Evaluationsprozessen in der öffentlichen Verwaltung – Wie wirken sich Megatrends und Krisen auf die Evaluation aus?, DeGEval: Gesellschaft für Evaluation e.V. / AK Verwaltung (virtuell), 16.09.2021; *Schweizer, Patrick/Willwacher, Hanna*, Was kosten Gesetze? Reformvorschläge zur Aufwandsschätzung, Brownbag-Seminarreihe des Netzwerk Bessere Rechtsetzung und Bürokratieabbau, virtuell, 28.06.2021; *Steffens, Carolin*, Work in Progress, Wechselwirkungen zwischen gesellschaftlichen Veränderungen und Evaluationsprozessen in der öffentlichen Verwaltung – Wie

wirken sich Megatrends und Krisen auf die Evaluation aus?, DeGEval: Gesellschaft für Evaluation e.V. / AK Verwaltung (virtuell), 16.09.2021; Ziekow, Jan, Das Landestransparenzgesetz Rheinland-Pfalz – Evaluation und Fragen, LfDI RLP, Konferenz „Freiheitsrechte und Informationsfreiheit in Zeiten von Corona“ (virtuell), 16.11.2021.

#### 3.2.4.1.5 Workshops des Themenbereichs „Gesetzesfolgenabschätzung und Evaluation“ 2021

1. Unterarbeitsgruppe Arbeitshilfen, ]init[ AG, virtuell, 17.2.2021.
2. JugendPolitikTage 2021 (Vorprogramm), Jugendpresse Deutschland e.V./BMFSFJ, 13.4.2021, virtuell, 13.4.2021.
3. In gemeinsamer Verantwortung: Politik für, mit und von Jugend“ – Die Jugendstrategie der Bundesregierung; Im Rahmen des 17. Deutschen Kinder- und Jugendhilfetages (DJHT), BMFSFJ, virtuell, 18.5.2021.
4. Jugend und Corona: Wie können junge Menschen in der Gesetzgebung besser mitgedacht werden?, virtuell, 10.11.2021.
5. jugend-audit #3, KomJC, virtuell, 26.3.2021.
6. Jugendgerechte Gesetzgebung: Wie funktioniert der Jugend-Check? Fachforum des KomJC im Rahmen des 17. Deutschen Kinder- und Jugendhilfetags (DJHT), Jan Ziekow, Viktoria Hahn, Rebecca Romes, Dr. Christian Lüders, Rainer Wiebusch, virtuell, 19.5.2021.
7. Perspektiven auf die Gesetzesfolgenabschätzung; Messeforum im Rahmen des 17. Deutschen Kinder- und Jugendhilfetags (DJHT), Christian Weis (DBJR), Kerstin Hübner (BKJ), Jan Ziekow, virtuell, 20.5.2021.
8. Kick-off-Workshop Austausch Digitalcheck im Projekt eGesetzgebung, Axel Piesker, 22.9.2021.
9. Wie funktioniert der Jugend-Check auf Bundesebene//Eigener Workshop des KomJC inkl Gesetzesprüfung im Rahmen des 3. Bundeskongress Kinder- und Jugendarbeit, Christin Semmler, Sophie Brandes, virtuell, 22.9.2021.
10. 2. Workshop Austausch Digitalcheck im Projekt eGesetzgebung, virtuell, Axel Piesker, 11.11.2021.
11. 10. Key-User-Treffen E-Gesetzgebung, Carolin Steffens, virtuell, 12.12.2021.
12. Workshop mit dem BMWi zur Besprechung der zweiten Projektphase des Projekts "Bürgerdialog Stromnetz", Jan Ziekow, Silke I. Keil, virtuell, 7.7.2021.

#### 3.2.4.2 Themenbereich „Verwaltungsreform“

Ansprechpartnerin: Dr. *Silke I. Keil*

Der Themenbereich „**Verwaltungsreform**“ befasst sich mit aktuellen Fragen der Staats- und Verwaltungsmodernisierung im Mehrebenensystem. Das FÖV entwickelt Konzepte und berät Politik und Verwaltung im In- und Ausland auf der Grundlage wissenschaftlicher Methoden und eigener Forschungstätigkeit zu unterschiedlichen Themenfeldern. Hierzu zählen Verwaltungsstruktur- und Gebietsreformen, Capacity Building, Prozessmanagement, Digitalisierung der Verwaltung (in Abgrenzung zum Bereich Digitalisierung mit einem in erster Linie empirischen Zugang), Bürgerbeteiligungsverfahren und Governance von staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren sowie Reform des öffentlichen Dienstes (in Zusammenarbeit mit der Forschungsstelle öffentlicher Dienst).

Das FÖV führt zur Vorbereitung von Reform- und Modernisierungsprozessen Ist-Analysen der bestehenden Strukturen und Prozesse durch, um eine möglichst umfassende Informationsbasis für die zielgerichtete Entwicklung von Veränderungsprozessen zu generieren. Dadurch können mögliche Probleme und Optimierungspotenziale identifiziert und bei der Vorbereitung eines Reformvorhabens entsprechend berücksichtigt werden. Darüber hinaus unterstützt das FÖV Politik und Verwaltung bei der Entwicklung und Umsetzung von Reformkonzepten zur Modernisierung des öffentlichen Dienstes, einzelner Organisationseinheiten sowie für umfassende Verwaltungsstruktur- und Gebietsreformen.

##### 3.2.4.2.1 Laufende Projekte



#### **Ziekow: „Open Data – Eine nutzerspezifische Anwendungs- und Bedarfsanalyse“**

Laufzeit: 1.9.2019 bis 31.3.2022

Das Forschungsprojekt Open Data befasst sich auf Initiative des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat mit der Analyse bestehender Open Data Angebote auf Bundesebene. Ziel des Forschungsvorhabens ist die Formulierung von Aussagen über die Nutzung und Bedarfe ausgewählter Nutzergruppen von Open Data Angeboten auf Bundesebene. Dazu werden in einem ersten Schritt bestehende Open Data Angebote auf deutscher Bundesebene erfasst und systematisiert. In einem zweiten Schritt werden Informationen über Bedarfe und Nutzung von Akteuren in den Bereichen Wirtschaft und Verwaltung identifiziert. Auf Basis dieser Informationen können Aussagen zur Weiterentwicklung des Open Data Angebots auf Bundesebene getroffen werden.

Hintergrund des Forschungsvorhabens bilden die im Rahmen der Open Government- und Open-Data-Prozesse auf Bundesebene verfolgten Strategien zur Steigerung von Akzeptanz und des Vertrauens. So stellt die Veröffentlichung von Verwaltungsdaten (Open Government Data) ein wichtiges Element im Rahmen der Open Government Bestrebungen dar, mit dem Ziel, mehr Vertrauen zwischen Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft zu generieren. Darüber hinaus bergen Open Data Angebote ein großes wirtschaftliches Potenzial. Inzwischen gibt es eine Vielzahl entsprechender Angebote in Deutschland (beispielsweise: GovData - ein übergreifendes Angebot an offenen Daten

verschiedener Bereiche). Diese Angebote müssen sich an den bestehenden Bedarfen orientieren und zielgruppenspezifisch aufbereitet werden. Dafür wird das Forschungsvorhaben Optimierungspotenziale prüfen und darauf aufbauend Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung formulieren.



**Ziekow/Seckelmann: „Forschungs- und Umsetzungsprojekt zur digitalen Qualifizierung des öffentlichen Sektors (Qualifica Digitalis)“**

Laufzeit: 15.3.2020 bis 30.9.2022

Finanzierung: Freie Hansestadt Bremen, Senator für Finanzen (für den IT-Planungsrat)

Kooperationen: institut für informationsmanagement bremen GmbH (ifib), Fraunhofer FOKUS-Institut (Berlin)

Ziel des Projektes ist es, auf der Basis wissenschaftlicher (empirischer und theoretischer) Analyse und Aufbereitung zu Veränderungen von Kompetenzanforderungen und Qualifikationsentwicklungen im digitalisierten öffentlichen Sektor Qualifizierungsstrategien zu entwickeln und Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung der beruflichen Bildung und der Personalentwicklung zu erarbeiten. Diese werden nach beruflicher Ausbildung, berufsbegleitender Fortbildung und beruflicher Weiterbildung differenziert und mit Qualifizierungsmaßnahmen sowie der Personalentwicklung verknüpft. Analysiert werden dabei insbesondere:

- » der Prozess der Digitalisierung sowie der Einsatz von IT-Technologien und seine Einwirkung auf die Verwaltungsorganisation und -prozesse, soweit sie Auswirkungen auf die Arbeitsgestaltung der Beschäftigten haben,
- » die hierdurch induzierte Veränderung von Arbeitsweisen und Arbeitskultur,
- » die Ermittlung von Kompetenzbedarfen,
- » die Analyse der Ausbildung für den öffentlichen Dienst mit Blick auf benötigte Digitalkompetenzen sowie die Entwicklung von Ausbildungskonzepten,
- » die Bedarfe und Möglichkeiten der Weiterqualifizierung und Motivation vorhandenen Personals.

Die Rolle des FÖV, insbesondere seiner Forschungsstelle öffentlicher Dienst und der im Bereich wissenschaftliche Politik- und Verwaltungsberatung vorhandenen sozialwissenschaftlichen Kompetenzen in der Digitalisierungsforschung, soll es sein, in Kooperation mit den Partnern Fraunhofer-Institut für offene Kommunikationssysteme FOKUS und dem Institut für Informationsmanagement Bremen (ifib) die oben stehenden Fragen in Form eines genuin für das Projekt entwickelten multi-methods designs zu erforschen. Das FÖV wird in das Projekt seine juristisch-verwaltungswissenschaftliche Expertise einbringen und insbesondere die Zentral- und Organisationsreferate und die Justizverwaltung untersuchen sowie im Wege eines Normscreenings die bestehenden beamten- und tarifrechtlichen Normen auf ihre Passfähigkeit mit den im Projekt erarbeiteten Trends und Bedarfen eines digitalisierten Öffentlichen Dienstes untersuchen. Es wird in Kooperation mit den anderen Partnern sodann Empfehlungen erarbeiten.

Realisiert wird das Projekt durch umfassende Beteiligung, Kooperation und Vernetzung von und mit politisch-administrativen Entscheidern und Verwaltungspraxis, Interessensvertretungen und Sozialpartnern, Wissenschaft, Einrichtungen der Aus-, Fort- und Weiterbildung im öffentlichen Sektor.



**Zielow: „Evaluation von Infoaktionen und Öffentlichkeitsarbeit des BASE im Rahmen der Standortauswahl“**

Laufzeit: 1.8.2020 bis 30.11.2022

Finanzierung: Bundesamt für Sicherheit der nuklearen Entsorgung

Die sichere Endlagerung radioaktiver Abfälle ist bereits seit Jahrzehnten Anlass gesellschaftspolitischer Konflikte. Insbesondere die Endlagerung hochradioaktiver Abfälle ist nach wie vor ungelöst, weswegen im Jahr 2017 mit dem Standortauswahlgesetz (StandAG) eine gesetzliche Grundlage für eine ergebnisoffene, wissenschaftsbasierte und transparente Auswahl eines Standortes für die bestmöglich sichere Endlagerung hochradioaktiver Abfälle geschaffen wurde.

Als Träger der Öffentlichkeitsbeteiligung im Standortauswahlverfahren sowie als Aufsichtsbehörde für die Suche nach einem geeigneten Endlagerstandort schafft das Bundesamt für die Sicherheit der nuklearen Entsorgung (BASE) die Grundlagen und Rahmenbedingungen für die Einbindung aller relevanten Stakeholdergruppen in die Standortauswahl. Dies erfolgt einerseits über die im StandAG geregelten Beteiligungsformate, andererseits über darüber hinausgehende informelle Informations- und Dialogangebote des BASE.

Seit dem Frühjahr 2020 führt das BASE mit Unterstützung eines externen Dienstleisters bundesweit neue Informationsmaßnahmen durch, mit deren Hilfe die Aufmerksamkeit für das Thema Endlagersuche gesteigert und über die Beteiligungsmöglichkeiten informiert und zur aktiven Beteiligung motiviert werden soll. Diese vom BASE und dem externen Dienstleister durchgeführten Maßnahmen stellen ein zentrales Element der Kommunikation bei der Endlagersuche dar. Die Endlagersuche ist dabei ein Thema, das die Kommunikationsexpertinnen und -experten vor eine einzigartige Aufgabe mit hoher Relevanz stellt.

Der wissenschaftliche Politik- und Beratungsbereich des FÖV wurde von BASE bis November 2022 damit beauftragt, sowohl einzelne Elemente der Infoaktionen als auch die Kommunikationsmaßnahmen des BASE in Gänze zu evaluieren. Es werden die intendierten und nicht-intendierten Wirkungen der Informations- und Dialogangebote geprüft. Des Weiteren analysiert der Beratungsbereich die Umsetzungsprozesse der Maßnahmen in Bezug auf die formulierten Ziele und Strategien. Schließlich erfolgt seitens des Evaluationsteams eine Bewertung, ob und in welchem Umfang das Kommunikationskonzept und die Reframingstrategie des Dienstleisters erfolgreich umgesetzt werden konnte. Der Politik- und Beratungsbereich wird die Evaluationsergebnisse im Sinne eines ‚lernenden Systems‘ formulieren, um auf Basis empirischer Erkenntnisse Handlungsempfehlungen für die (Weiter-) Entwicklung einzelner Bausteine bzw. der Kommunikationsmaßnahmen und -konzepte abzuleiten.

**Zielow: „Untersuchung zum Ausmaß von Gewalt gegen Beschäftigte des öffentlichen Dienstes und zu möglichen Handlungsansätzen“**

Laufzeit: 1.11.2020 bis 30.6.2022

Finanzierung: Bundesministerium des Innern und für Heimat

Kooperation: Forschungsstelle Öffentlicher Dienst

Das FÖV wurde vom Bundesministerium des Innern und für Heimat beauftragt, das Ausmaß von Gewalt gegen Beschäftigte des öffentlichen Dienstes zu untersuchen sowie mögliche Handlungsansätze zur Erfassung und Eindämmung von gewalttätigen Übergriffen zu erarbeiten. Das Projekt wird vom Bereich "wissenschaftliche Politik- und Verwaltungsberatung" in Kooperation mit der Forschungsstelle öffentlicher Dienst bearbeitet.

Es gibt verschiedene Hinweise, dass Beschäftigte des öffentlichen Dienstes im Rahmen ihrer Tätigkeit zunehmend von Gewalt betroffen sind. Die polizeiliche Kriminalstatistik der letzten Jahre, Befragungen für einzelne Berufsgruppen oder Bundesländer sowie eine intensive Pressberichterstattung deuten in diese Richtung. Flächendeckende Zahlen zu Übergriffen auf Beschäftigte des öffentlichen Dienstes liegen bislang aber nicht vor. Auch ein systematischer Überblick über praktische Erfahrungen mit Ansätzen zur Eindämmung der Gewalt fehlt bisher.

Ziel des Projektes ist es daher, eine Faktenbasis für die Entwicklung nachhaltiger und differenzierter Strategien zum Umgang mit Gewalt gegen Beschäftigte des öffentlichen Dienstes zu schaffen. Um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten, werden für die Untersuchung verschiedene Verwaltungsbereiche (z. B. Polizei, Feuerwehr/Rettungskräfte, Sozial-/Arbeitsverwaltung) und Verwaltungsebenen (Bund, Länder, Kommunen) näher betrachtet.

Hierfür wird in einem ersten Schritt eine Metastudie erstellt, die einen Überblick über den aktuellen Forschungsstand zum Phänomen der Gewalt gegen Beschäftigte des öffentlichen Dienstes sowie über Strategien, Maßnahmen und Initiativen zur Eindämmung der Gewalt bietet. In einem zweiten Schritt wird mithilfe von Befragungen das Ausmaß der Gewalt gegen Beschäftigte des öffentlichen Dienstes in Deutschland abgeschätzt. In einem dritten Schritt werden schließlich Maßnahmen herausgearbeitet, die sich als erfolgversprechend bei der Eindämmung von gewalttätigen Übergriffen auf Beschäftigte des öffentlichen Dienstes insgesamt oder in den Schwerpunktbereichen erwiesen haben oder erweisen könnten. Die unterschiedlichen Untersuchungsergebnisse werden in einem Bericht zusammengeführt und im Frühjahr 2020 auf einer Abschlussveranstaltung einer breiten Fachöffentlichkeit vorgestellt.



### 3.2.4.2.2 Abgeschlossene Projekte



#### **Ziekow: „Reformen zur Stärkung des öffentlichen Dienstes in Peru“**

**Laufzeit:** 1.1.2020 bis 31.12.2021

**Finanzierung:** Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

Seit 2002 gibt es in Peru einen Demokratisierungsprozess mit umfangreichen Reformen zur Modernisierung des Staatsaufbaus und der öffentlichen Verwaltung. In diesem Zusammenhang kooperiert das FÖV mit der nationalen

Behörde für den öffentlichen Dienst in Peru (SERVIR), die federführend für die Reformmaßnahmen ist. Ziel der Kooperation war zunächst die forschungsbasierte Entwicklung von Konzepten zur Reflexion, Gestaltung und Umsetzung des Reformprozesses der öffentlichen Verwaltung. Neben den deutschen Erfahrungen fanden dabei Erkenntnisse aus den Reformprozessen in Georgien und Kroatien Eingang, die vergleichend untersucht wurden. Über die Erarbeitung von Strategien für den Übergangsprozess hinaus, wurde der Grundstein für ein Einführungsprogramm für öffentlich Bedienstete in Peru gelegt. Das Programm wurde gemeinsam mit der nationalen Schule für öffentliche Verwaltung in Peru (ENAP) entwickelt. Das Projekt diente dem Etablieren einer langfristigen Kooperation zwischen FÖV und SERVIR und wurde durch die GIZ finanziert. Die erfolgreiche Kooperation zwischen SERVIR, ENAP und FÖV wird nach Auslaufen der Förderung weitergeführt.

Gefördert durch



#### **Grohs: „Wissenschaftliche Befragung der kommunalen Ebene zu Bürokratielasten durch die Transparenzkommission Nordrhein-Westfalen“**

**Laufzeit:** 15.9.2020 bis 31.5.2021

**Finanzierung:** Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung des Landes Nordrhein-Westfalen

Die Landesregierung Nordrhein-Westfalen hat die Transparenzkommission NRW eingerichtet, um die nordrheinwestfälischen Kommunen zu stärken und insbesondere hinsichtlich der Bürokratielasten gegenüber dem Land zu entlasten. Dafür sollen konkrete Vorschläge zu Bürokratieabbau durch Aufgabenkritik und Standard-Überprüfung erarbeitet werden. In diesem Kontext hat das Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung Nordrhein-Westfalen (MHKBG NRW) eine Projektgruppe des FÖV unter Leitung von Prof. Grohs im August 2020 damit beauftragt, bei den Gemeinden, Kreisen und Landschaftsverbänden in NRW eine Erhebung durchzuführen, in der in verschiedenen Aufgabenfeldern Bürokratielasten erhoben und konkrete Verbesserungsvorschläge der Kommunen eruiert werden.

Dafür sollen konkrete Vorschläge zu Bürokratieabbau durch Aufgabenkritik und Standard-Überprüfung erarbeitet werden.

Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung des Landes Nordrhein-Westfalen



In diesem Kontext hat das Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung Nordrhein-Westfalen (MHKBG NRW) eine Projektgruppe des FÖV unter Leitung von Prof. Grohs im August 2020 damit beauftragt, bei den Gemeinden, Kreisen und Landschaftsverbänden in NRW eine Erhebung durchzuführen, in der in verschiedenen Aufgabenfeldern Bürokratielasten erhoben und konkrete Verbesserungsvorschläge der Kommunen eruiert werden.

Der zentrale Bestandteil der empirischen Untersuchung war eine internetbasierte Befragung unter allen 426 Gemeinden, Kreisen und Landschaftsverbänden in NRW, in der die

Bürokratielast und Innovationspotenziale im Zusammenspiel von Landes- und Kommunalverwaltung erfasst werden. Ziel der Untersuchung war es, einerseits Einschätzungen sowie konkrete Beispiele zu Bürokratielasten auf kommunaler Ebene zu erheben und andererseits Vorschläge zur Verwaltungsvereinfachung aller Art zu sammeln.

Ein Abschlussbericht wurde im April 2021 dem Auftraggeber übergeben.

#### 3.2.4.2.3 Veröffentlichungen des Themenbereichs „Verwaltungsreform“ 2021

*Ewen, Christoph/Jünger, Annkatrin/Ziekow, Jan*, Bürgerbeteiligung bei der Durchführung einer Kommunalreform, in: Martin Junkernheinrich/Wolfgang H. Lorig/Kai Masser (Hrsg.), Brennpunkte der Kommunalpolitik in Deutschland, Baden-Baden 2021, S. 205-220; *Ziekow, Jan*, Administrative Procedures and Processes in: Sabine Kuhlmann/Isabella Proeller/Dieter Schimanke/Jan Ziekow (Hrsg.), Public Administration in Germany, Cham 2021, S. 163-183

#### 3.2.4.2.4 Vorträge des Themenbereichs „Verwaltungsreform“ 2021

*Steffens, Carolin*, Untersuchung zum Ausmaß von Gewalt gegen Beschäftigte des öffentlichen Dienstes und zu möglichen Handlungsansätzen, Digitale Auftaktveranstaltung NRW-Initiative "Mehr Schutz und Sicherheit von Beschäftigten im öffentlichen Dienst", Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (virtuell), 25.06.2021; *Steffens, Carolin*, Untersuchung zum Ausmaß von Gewalt gegen Beschäftigte des öffentlichen Dienstes und zu möglichen Handlungsansätzen, Sitzung Unterausschuss Personal und öffentliches Dienstrecht, Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (virtuell), 26.03.2021; *Steffens, Carolin/Piesker, Axel*, Bessere Gesetze durch digitale Unterstützungsangebote?, Brownbag-Seminarreihe des Netzwerks Bessere Rechtsetzung und Bürokratieabbau (virtuell), 15.03.2021; *Ziekow, Jan*, Schichten des Zugangs zu Informationen, 41. Konferenz der Informationsfreiheitsbeauftragten in Deutschland (virtuell), 03.11.2021.

#### 3.2.4.2.5 Workshops des Themenbereichs „Verwaltungsreform“ 2021

1. 2. Fachworkshop Qualifica Digitalis, QD Projektpartner, virtuell, 15.4.2021.
2. Domänenworkshop Justizverwaltung im Projekt "Qualifica Digitalis", virtuell, 17.5.2021.
3. Domänenworkshop Zentralverwaltung im Projekt "Qualifica Digitalis", virtuell, 19.5.2021.
4. Validierungsworkshop Justizverwaltung im Projekt "Qualifica Digitalis", virtuell, 28.7.2021.
5. Validierungsworkshop Zentralverwaltung im Projekt "Qualifica Digitalis", virtuell, 29.7.2021.
6. Fokusgruppe: "Open Data-Angebote aus der Perspektive von Nutzerinnen und Nutzer in der öffentlichen Verwaltung", virtuell, 27.8.2021.
7. Fokusgruppe: "Open Data-Angebote aus der Perspektive von Nutzerinnen und Nutzer in der Privatwirtschaft", virtuell, 30.8.2021.

8. Fokusgruppe: "Open Data-Angebote aus der Perspektive von Nutzerinnen und Nutzer in der Zivilgesellschaft", virtuell, 2.9.2021.
9. Workshop zur Besprechung der Ergebnisse der Medienanalyse I der "Evaluation von Infoaktionen und Öffentlichkeitsarbeit des BASE im Rahmen der Standortauswahl", virtuell, 27.10.2021.
10. Workshop zur Besprechung der Ergebnisse der Evaluation der Plakate und Banner von Infoaktionen und Öffentlichkeitsarbeit des BASE im Rahmen der Standortauswahl, virtuell, 8.12.2021.
11. Workshop mit dem BMI zum weiteren Vorgehen im Forschungsprojekt „Open Data - eine nutzerspezifische Anwendungs- und Bedarfsanalyse“ und Präsentation der ersten Auswertungsergebnisse, Jan Ziekow, Zarina Feller, Marlene Kunst, virtuell, 10.3.2021.
12. Workshop zur Besprechung der Evaluation der Plakate und Banner des BASE im Rahmen der Standortauswahl, Silke I. Keil, Zarina Feller, Marlene Kunst, Fabian Mateina, Raphael Reclam, Torge Ziemer, virtuell, 29.4.2021.
13. Workshop zur Besprechung der Evaluation der Webseite des BASE im Rahmen der Standortauswahl, Silke I. Keil, Zarina Feller, Marlene Kunst, Fabian Mateina, Raphael Reclam, Torge Ziemer, virtuell, 23.6.2021.
14. Workshop zur Besprechung der Evaluation des Monitorings von Infoaktionen und Öffentlichkeitsarbeit des BASE im Rahmen der Standortauswahl, Silke I. Keil, Fabian Mateina, virtuell, 21.9.2021.
15. Workshop zur Besprechung der Inhalte der Medienanalyse II der "Evaluation von Infoaktionen und Öffentlichkeitsarbeit des BASE im Rahmen der Standortauswahl", Silke I. Keil, Marlene Kunst, virtuell, 17.11.2021.
16. Auftaktworkshop mit dem BASE zur Besprechung der "Evaluation von Infoaktionen und Öffentlichkeitsarbeit des BASE im Rahmen der Standortauswahl", Jan Ziekow, Silke I. Keil, Zarina Feller, Marlene Kunst, Kathrin Annika Kruse, Fabian Mateina, Raphael Reclam, Torge Ziemer, virtuell, 18.2.2021.
17. Workshop zur Besprechung der Ergebnisse des Open-Data-Zwischenberichts mit dem BMI u.a. mit der Open-Data-Beauftragten des BMIs, Jan Ziekow, Zarina Feller, Marlene Kunst, Friederike Bickmann, Berlin 29.10.2021.
18. Workshop zur Besprechung der Organisation der Gesamtevaluation von Infoaktionen und Öffentlichkeitsarbeit des BASE im Rahmen der Standortauswahl, Jan Ziekow, Silke I. Keil, Marlene Kunst, virtuell, 3.12.2021.

### 3.2.4.3 Themenbereich „Verwaltungskommunikation“

Ansprechpartner: *Burkhard Margies, M.A.*

Der Themenbereich „**Verwaltungskommunikation**“ berät und unterstützt die öffentliche Verwaltung bei der Verbesserung ihrer Kommunikation, um diese adressatengerechter zu gestalten. Bescheide, Formulare und Merkblätter werden so überarbeitet, dass sie besser verständlich sind, ohne ihre rechtliche Präzision zu verlieren. Dadurch kann die Effizienz der Verwaltungsarbeit gesteigert werden, da eine bessere Verständlichkeit zu weniger Rückfragen und Missverständnissen auf Seiten der Bürgerinnen und Bürger führt und sich somit der Aufwand für Beratung und Nacharbeiten verringert. Durch eine bürgernahe Sprache zeigt die öffentliche Verwaltung eine größere Wertschätzung gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern und kann sich als moderner Dienstleister präsentieren. Dies trägt dazu bei, die Akzeptanz ihrer Handlungen zu steigern.

#### 3.2.4.3.1 Laufendes Projekt



**Zielow: „Entwicklung und Umsetzung eines Gesamtkonzepts für die Optimierung von Bescheiden der Deutschen Rentenversicherung“**

Laufzeit: 1.4.2008 bis 31.12.2022

Finanzierung: Deutsche Rentenversicherung Bund

Ziel dieses Projekts ist, die Kundenorientierung der Deutschen Rentenversicherung auch im Sprachstil ihrer Bescheide und Informationsschreiben erkennbar zu machen. Die Beschäftigten der Deutschen Rentenversicherung lernen, allgemein verständliche Texte zu verfassen, die gleichzeitig verlässliche Information bieten und rechtlicher Überprüfung standhalten können. Es wird ein kommunikatives Gesamtkonzept für die Deutsche Rentenversicherung entwickelt, das einen einheitlichen Stil sowie einheitliche Standards für Inhalt, Sprache, Struktur und Gestaltung von Bescheiden und Informationsschreiben festlegt.

Wesentlich für das Projekt ist die aktive und weitreichende Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Deutschen Rentenversicherung. Dadurch sollen einerseits mögliche Vorbehalte gegen die Veränderung des lange geübten Sprachstils vermindert werden, andererseits sollen die Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Kontakt mit Versicherten und anderen Adressaten für das neue Kommunikationskonzept nutzbar gemacht werden.

Im Rahmen des Projekts wird die auf Textbausteinen basierende Massenkommunikation nach dem neuen Kommunikationskonzept überarbeitet. Die Wirkung der veränderten Texte auf die Adressaten wird laufend empirisch überprüft. Das neue Kommunikationskonzept wird in die Aus- und Fortbildung der Beschäftigten integriert.

#### 3.2.4.3.2 Veröffentlichung des Themenbereichs „Verwaltungskommunikation“ 2021

*Fiedler-Rauer, Heiko/Margies, Burkhard*, [Auf dem Weg zum Kunden: Die Deutsche Rentenversicherung vereinfacht ihre Bescheide und Formulare](#), in: Zeitschrift für Europäische

Rechtslinguistik (ZERL), Sonderausgabe 2021: 5. Europäisches Symposium zur Verständlichkeit von Rechtsvorschriften.

#### 3.2.4.3.3 Vorträge des Themenbereichs „Verwaltungskommunikation“ 2021

*Fiedler-Rauer, Heiko/Margies, Burkhard*, On the way to the customer, 5. Europäisches Symposium zur Verständlichkeit von Rechtsvorschriften, Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (virtuell), 11.03.2021; *Margies, Burkhard*, Bürgerzentrierte Sprache in Anträgen, Formularen und Vermerken, Tag der kommunalen Jobcenter 2021: Beratung & noch viel mehr, Deutscher Landkreistag (virtuell), 29.11.2021; *Margies, Burkhard*, Rentenauskunft und Rehaentscheid - Was kann besser werden?, Tagung Auskunft und Beratung, Deutsche Rentenversicherung Bund (virtuell), 06.07.2021; *Margies, Burkhard*, Verständliche Verwaltungskommunikation, Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V. (IAW) (virtuell), 01.03.2021; *Margies, Burkhard/Fiedler-Rauer, Heiko*, Neue Rentenentscheidungen, 28. Jahrestagung der Bundesarbeitsgemeinschaft der Versicherungsämter e.V., Deutsche Rentenversicherung Bund (virtuell), 15.12.2021.

#### 3.2.4.3.4 Workshop des Themenbereichs „Verwaltungskommunikation“ 2021

1. 1. Workshop zur Entwicklung des Konzepts für eine Neufassung der Rentenauskunft, Burkhard Margies, Erkner, 21.9.2021.

## 4. Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses zählt seit jeher zu den zentralen Aufgaben des Forschungsinstituts. Deshalb wird jeder Forschungsreferentin bzw. jedem Forschungsreferenten neben der Projektarbeit die Möglichkeit einer Promotion angeboten, von der die Mehrheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Gebrauch macht.

Aktuell befinden sich 23 Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter in einem Promotionsverfahren.

### 4.1 Letzte Promotionen

- » *Jonas Ganter*, Mitwirkungspflichten und Sanktionen im Asyl- und Aufenthaltsrecht, Betreuerin: Univ.-Prof. Dr. Constanze Janda, 1. Dezember 2021.
- » *Bettina Engewald*, Erlass von lärmbezogenen Betriebsregelungen in Planfeststellungsbeschlüssen für Verkehrsinfrastruktur (Flughäfen, Eisenbahnen, Straßen), Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. (NUM) Jan Ziekow, 12. Juli 2021.
- » *Steffen Zabler*, Die Evaluation von Instrumenten zur Bekämpfung kommunaler Schulden aus einer kontrafaktischen Perspektive – Sparkommissare, Stärkungspakt und freiwillige Schuldenbremse auf dem Prüfstand des synthetischen Matching, Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Stephan Grohs, 21. September 2020.
- » *David Nink*, Justiz und Algorithmen, Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Mario Martini, 26. Mai 2020.
- » *Johannes Socher*, Russia and the Right to Self-determination in the Post-Soviet Space, Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Karl-Peter Sommermann, 21. Januar 2020.
- » *Jonas Botta*, Datenschutz in der digitalen Hochschulbildung – Rechtliche Herausforderungen bei E-Learning-Plattformen am Beispiel der Massive Open Online Courses (MOOCs), Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Mario Martini, 11. Dezember 2019.
- » *Anja Kettgen-Hahn*, Datenschutz im nationalen sowie grenzüberschreitenden Kontext – Zum Erfordernis eines Internationalen Öffentlichen Rechts am Beispiel sozialer Netzwerke, Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Joachim Wieland, 21. November 2019.
- » *Jan Porth*, Local Government in Times of Global Challenges. The Implications of the Financial Crisis since 2007 on Public Finances at the Municipal Level in the Netherlands, Universität Leiden, Betreuer: Prof. F. M. van der Meer, C. F. van den Berg, 21. Mai 2019.
- » *Jonas Werner*, Wirtschaftlichkeit und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei Public Private partnerships, Betreuer: Univ.-Prof. Dr. *Holger Mühlenkamp*, 8. April 2019.
- » *Michael Wenzel*, Der Rechtspfleger aus der Perspektive des öffentlichen Rechts. Zugleich ein Beitrag zum Richter- und Gerichtsbegriff des Grundgesetzes, Betreuer: Univ.-Prof. Dr. *Mario Martini*, 27. März 2019.

- » *Thomas Hammer*, Die Verantwortung des Staates für die Eisenbahn – Zur verfassungsrechtlichen Herleitung einer staatlichen Sicherstellungsverantwortung und zu ihrer Normierung in Art. 87e Abs. 4 GG, Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Joachim Wieland, 2. November 2018.
- » *Maximilian Demper*, Kooperationsstrukturen und Kooperationsvereinbarungen zwischen der EU und den Mitgliedstaaten im Rahmen gemischter Abkommen, Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Weiß, 13. März 2018.
- » *Vincent Göttel*, Brand Community Management in Social Media – Eine empirische Analyse zu Erfolgsfaktoren und -wirkung, Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Bernd W. Wirtz, 6. November 2017.
- » *Dirk Zeitz*, Benchmarking als Instrument besserer Rechtsetzung im föderalen Mehrebenenstaat, Betreuerin: Univ.-Prof. Dr. Gisela Färber, 10. Juli 2017.

#### 4.2 Letzte Habilitationen

- » *Johanna Wolff*, Anreize im Recht Ein Beitrag zur Systembildung und Dogmatik im Öffentlichen Recht und darüber hinaus, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Joachim Wieland, 27. Januar 2020.
- » *Petra Lea Láncos*, Soft Law in der EU, Pazmany Katholische Universität Budapest, 13. November 2019.
- » *Christoph E. Müller*, Beiträge zur empirischen Sozial- und Evaluationsforschung, Universität des Saarlandes, Betreuer: Prof. Dr. Reinhard Stockmann, 12. Juli 2018.
- » *Nadja Braun Binder*, Rechtsangleichung in der EU im Bereich der direkten Steuern. Analyse der Handlungsformen unter besonderer Berücksichtigung des Soft Law, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Joachim Wieland, 23. Januar 2017.

## 5. Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Um unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Vereinbarkeit von familiären Aufgaben mit den beruflichen Anforderungen zu erleichtern, hat das FÖV am „audit berufundfamilie“ teilgenommen, das von der gemeinnützigen Hertie-Stiftung unterstützt und von führenden deutschen Wirtschaftsverbänden BDA, BDI, DIHK und ZDH empfohlen wird.

Für den Erhalt des Qualitätssiegels hatte sich das FÖV zuvor einem eingehenden Auditierungsverfahren unterzogen, in dem der Status quo der bereits angebotenen Maßnahmen zur besseren Balance von Beruf und Familie erfasst, das betriebsindividuelle Potenzial systematisch entwickelt und maßgeschneiderte familienbewusste Maßnahmen geschaffen und eingeführt wurden. Mit verbindlichen Zielvereinbarungen sorgt das Audit dafür, dass Familienbewusstsein in der Unternehmenskultur verankert wird.

Im Mai 2012 wurde das FÖV erstmals zertifiziert.

Im Rahmen des Audits wurde ein mobiles Eltern-Kind-Zimmer angeschafft, Umfragen zu Arbeitszeit und Arbeitsort unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt, um die Grundlage für ein neues flexibles Arbeitszeitmodell zu bilden, die Familienfreundlichkeit in das Leitbild aufgenommen, eine familienfreundlichere Umgestaltung des Forschungskolloquiums umgesetzt, der Gleichstellungsplan überarbeitet, eine Dienstvereinbarung zur Führung von Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen getroffen und einen Leitfaden für Telearbeit erstellt.

Nach drei Jahren hat sich das FÖV neue Ziele zur Vereinbarkeit gesetzt und wurde zum 31. August 2015 erfolgreich rezertifiziert. Ab September 2018 wurde das Audit in eine institutseigene Projektgruppe überführt, die sich regelmäßig mit den Anregungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.



## 6. Politikberatung

### 6.1 Praxisrelevanz von Forschungsergebnissen und der Beratung

#### » Politischer Prozess Bund

Das FÖV ist an der Konzeption und Umsetzung der Plattform E-Gesetzgebung beteiligt. Im Herbst 2021 ist eine neue Version veröffentlicht worden. Die neue Version enthält vor allem Anwendungen, die vom FÖV konzeptioniert wurden (eViR, Arbeitshilfenbibliothek, eGFA-Rahmen). Diese sollen Rechtsetzungsreferentinnen bzw. Rechtsetzungsreferenten zukünftig bei der elektronischen Durchführung des Rechtsetzungsverfahrens unterstützen.

Die vom FÖV erarbeitete "Arbeitshilfe gleichstellungsorientierte Gesetzesfolgenabschätzung" unterstützt alle an der Rechtsetzung beteiligten Arbeitseinheiten bei der Vorbereitung von Rechtsnormen und der gleichstellungsorientierten Gesetzesfolgenabschätzung. Die parallele Konzeption für die digitale Umsetzung als Teil der E-Gesetzgebung ermöglicht in Zukunft noch eine stärkere Unterstützung der Nutzenden.

Projekt zur Optimierung der Informationsmaßnahmen des **BMW** beim Stromnetzausbau. Ziel: Generierung von Wissen über die Notwendigkeit des Netzausbaus und über die Beteiligungsmöglichkeiten der Bürgerinnen und Bürger.

Projekt zur Optimierung der Informationsmaßnahmen des **BASE** bei der Suche nach einem Standort für hochradioaktiven Abfall. Ziel: Generierung von Wissen über und Vertrauen in das Verfahren sowie über die Beteiligungsmöglichkeiten der Bürgerinnen und Bürger sowie.

#### » Politischer Prozess Länder

Das FÖV unterstützt das **Sächsische Staatsministerium des Innern** bei der Erfüllung einer gesetzlichen Evaluationspflicht von fünf Normen des SächsPVDG. Ziel der Evaluation ist es u. a., Handlungsempfehlungen zu rechtlichen Anpassungen zu geben.

Das FÖV hat das **Thüringer Ministerium für Bildung, Jugend und Sport** bei der Entwicklung eines Jugendchecks beraten. Die im Rahmen des Projekts erarbeiteten Ergebnisse wurden von der Landesregierung in einem Kabinettsbeschluss zur Durchführung eines Jugendchecks auf Landesebene aufgegriffen. Ab 2022 wird der Jugendcheck in einer dreijährigen Modellphase erprobt.

Das FÖV unterstützt das **Ministerium des Innern und für Sport Rheinland-Pfalz** bei der Erfüllung einer gesetzlichen Pflicht zur Evaluation des LTransPG. Die erarbeiteten Handlungsempfehlungen werden von der Landesregierung geprüft. Zudem hat die Landesregierung den Landtag am 19. Juli 2021 über die Ergebnisse der Evaluation unterrichtet.

Das FÖV unterstützt das **Ministeriums des Innern und für Sport Rheinland-Pfalz** bei der Erfüllung einer gesetzlichen Pflicht zur Evaluation des Sechsten Landesgesetzes zur Änderung kommunalrechtlicher Vorschriften. Über die Ergebnisse der Evaluation hat die Landesregierung den Landtag am 14. Dezember 2021 unterrichtet.

» Politischer Prozess andere

Das FÖV erarbeitet eine Informationsgrundlage zum Thema "Gewalt gegen Beschäftigte im öffentlichen Personennahverkehr und Personenfernverkehr sowie zu möglichen Handlungsansätzen" für den **DGB** und den **dbb**.

Im Rahmen des Projekts "Bürgerorientierte Staatsreform in Peru" wurden der **Nationalen Behörde für den öffentlichen Dienst in Peru (SERVIR)** konkrete Empfehlungen und Hinweise zur Verbesserung des Reformprozesses gegeben. Diese wurden in einer Kurzfassung zur Adressierung an den politischen Raum in Peru aufbereitet und mit der Leitung SERVIRs diskutiert.

» Verwaltungspraxis Bund

Bürgerfreundliche Sprache in Verwaltungstexten steht in einem komplexen Spannungsverhältnis zur gebotenen Rechtssicherheit. Erst wenige staatliche Einrichtungen bemühen sich darum, dieses Dilemma aufzulösen. Die **Deutsche Rentenversicherung (DRV)** kann dabei bundesweit als Flaggschiff gelten. Begleitet vom FÖV führt sie ein großes Projekt zur Optimierung von Bescheiden, Informationsschreiben und Antragsformularen durch. Nichts weniger als ein Kulturwandel wurde angestoßen. Die Idee einer verständlichen Verwaltungssprache ist inzwischen nachhaltig in der DRV verankert. Sie fügt sich nahtlos in die übergreifende Kommunikationsstrategie und in die Digitalstrategie der DRV ein. Das Projekt wurde im Rahmen des Arbeitsprogramms „Verwaltungsmodernisierung und Bürokratieabbau“ im Bundeskanzleramt vorgestellt.

Das FÖV erarbeitet eine Informationsgrundlage zum Thema "Gewalt gegen Beschäftigte des öffentlichen Dienstes sowie zu möglichen Handlungsansätzen" für das **BMI**. Die Ergebnisse sollen der Verwaltungspraxis zur Verfügung gestellt werden.

Durch die Teilnahme an einer Veranstaltung zum Thema "Civic Coding" bei der netzpolitischen Großveranstaltung re:publica 2021 bringt sich Programmbereichsleiter Mario Martini in laufende Debatten und Reformbestrebungen der **Bunderegierung** ein.

Mit einem Vortrag zu rechtlichen Fragen von Gehirn-Computer-Schnittstellen beim Chaos Communication Congress (r3c) transferieren die Forschungsreferentinnen und Forschungsreferenten Forschungserkenntnisse in die Praxis der **IT-Sicherheit und Netzpolitik**. Der Vortrag wurde in Artikeln auf heise.de sowie in einem Podcast des Deutschlandfunks aufgegriffen und referenziert.

Das Forschungsprojekt Open Data liefert Ansätze für die Verwaltungspraxis zur nutzungsgerechten Gestaltung von Open-Data-Angeboten. Die Ergebnisse des Zwischenberichts wurden bereits durch die Betreibenden der Seite **GovData.de** genutzt, um Änderungen an der Seite in Bezug auf die Nutzungsfreundlichkeit, durchzuführen. So wurde unter anderem eine neue Möglichkeit zur Auswahl von Daten nach Regionsbezug geschaffen.

Das Projekt zur Einschätzung der realen Kosten und Nutzen von Umweltgesetzen führt zu einer ausbalancierteren Bewertung. Bisher erfolgte die Bewertung in der Regel nur kostenseitig über den Erfüllungsaufwand.

Das FÖV hat für die Verwaltungspraxis eine Datenbank entwickelt, in der relevante EuGH- und EGMR-Urteile zum öffentlichen Dienstrecht eingespeist werden. Zu den jeweiligen Urteilen werden vom FÖV zudem Praxishinweise erarbeitet.

Mit der Veranstaltung "Visions for a Digital EU 2025" co-organisiert der PB DIG ein Forum für Wissenschaft, Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft, um sich über die anstehenden Reformvorschläge im Bereich Digital- und Datenpolitik auszutauschen.

Durch die Online-Veranstaltung "Defusing Dark Patterns – Current Technical and Legal Approaches" hat der PB DIG seine Drittmittelforschung in einem praxis- und zugleich wissenschaftsbezogenen und regulierungsnahen Kontext unter Teilnahme des parlamentarischen Staatssekretärs im **BMJV** präsentiert.

» Verwaltungspraxis Länder

Ziel des Projektes „Qualifica Digitalis“ ist es, auf der Basis wissenschaftlicher (empirischer und theoretischer) Analyse und Aufbereitung zu Veränderungen von Kompetenzanforderungen und Qualifikationsentwicklungen im digitalisierten öffentlichen Sektor Qualifizierungsstrategien zu führen und Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung der beruflichen Bildung und der Personalentwicklung zu erarbeiten. Die Ergebnisse des Projekts“ sollen als Orientierung bei der Änderung von Ausbildungsordnungen (Verwaltungswirtin/Verwaltungswirt) und der Weiterentwicklung von Modulhandbüchern (Verwaltungsstudium) und Fortbildungsprogrammen dienen.

» Verwaltungspraxis Kommunen

Das FÖV hat einen Jugendcheck für die kommunale Ebene entwickelt. Es sind bereits mehrere Jugendchecks zu Beschlussvorlagen durchgeführt worden.

Mit dem Rechtsgutachten "Prävention verankern" wurde deutlich, dass die Kooperation unter verschiedenen Trägern und Akteuren nicht auf einen verlässlichen Rechtsrahmen aufbauen kann. Präventive Maßnahmen beruhen oftmals auf Eigeninitiative der Verwaltung und werden daher nicht bundesweit einheitlich umgesetzt.

## 6.2 Anhörungen vor Parlamenten, Räten und Ausschüssen

*Ziekow, Jan/Engewald, Bettina*, Stellungnahme zum Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Landesrichtergesetzes, schriftliche Anhörung des Innen- und Rechtsausschusses, Landtag Schleswig-Holstein, 27.8.2021.

*Ziekow, Jan*, NRW muss eine Strategie für eine eigenständige und einmischende Kinder- und Jugendpolitik entwickeln; Drs. 17/14941, Anhörung des Ausschusses für Familie, Kinder und Jugend, Landtag Nordrhein-Westfalen, 9.12.2021.

### 6.3 Beratung von Verwaltung und Politik

Die Beratungstätigkeiten des FÖV beschäftigen sich mit Themen auf den folgenden Verwaltungsebenen:

#### 6.3.1 Bund

- » Bundesamt für die Sicherheit der nuklearen Entsorgung

Projekt: Evaluation von Infoaktionen und Öffentlichkeitsarbeit des BASE im Rahmen der Standortauswahl

- » Bundesministerium des Innern und für Heimat

Projekt: eGesetzgebung – Konsolidierung und Digitalisierung von Arbeitshilfen, Leitfäden und Handbüchern zum Gesetzgebungsverfahren

Projekt: Evaluierung des Plansicherstellungsgesetzes (PlanSiG)

Projekt: Untersuchung zum Ausmaß von Gewalt gegen Beschäftigte des öffentlichen Dienstes und zu möglichen Handlungsansätzen

Projekt: Open Data – Eine nutzerspezifische Anwendungs- und Bedarfsanalyse

- » Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz

Projekt: Dark Pattern Detection-App (DaPDE)

- » Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Projekt: Kompetenzzentrum Jugend-Check

- » Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

Projekt: Evaluation des Dienstleistungsauftrags „Initiative Bürgerdialog Stromnetz – Projektphase ab 2020“

- » Deutsche Rentenversicherung

Projekt: Gesamtkonzept für die Optimierung von Bescheiden und Informationsschreiben der Deutschen Rentenversicherung

- » IT-Planungsrat (via Senator für Finanzen Bremen)

Projekt: Forschungs- und Umsetzungsprojekt zur digitalen Qualifizierung des öffentlichen Sektors

- » Umweltbundesamt

Projekt: ex-post Evaluierung der Nutzen und Kosten von Umweltgesetzen

#### 6.3.2 Länder

- » Ministerium des Innern und für Sport Rheinland-Pfalz

Projekt: Evaluierung des Landestransparenzgesetzes Rheinland-Pfalz (LTranspG)

Projekt: Wissenschaftliche Begleitung einer Evaluierung von Vorschriften des Sechsten Landesgesetzes zur Änderung kommunalrechtlicher Vorschriften vom 3. Juni 2020

- » Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung Nordrhein-Westfalen

Projekt: Wissenschaftliche Befragung der kommunalen Ebene zu Bürokratielasten durch die Transparenzkommission NRW

- » Sächsisches Staatsministerium des Innern

Projekt: Evaluation von fünf Befugnisnormen (§ 21 Abs. 2 und 3, § 57 Abs. 4, § 58, § 59 und § 61) des Sächsischen Polizeivollzugsdienstgesetzes (SächsPVDG)

- » Thüringer Ministerium für Bildung, Jugend und Sport

Projekt: Entwicklung eines „Jugend-Checks“ in Thüringen

### 6.3.3 Andere Staaten

- » Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit GmbH

Projekt: Reformen zur Stärkung des öffentlichen Dienstes in Peru

### 6.3.4 Weitere

- » Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Beamtenbund und Tarifunion (dbb)

Projekt: Untersuchung zum Ausmaß von Gewalt gegen Beschäftigte im öffentlichen Personennahverkehr und Personenfernverkehr und zu möglichen Handlungsansätzen

## 6.4 Mitgliedschaften in Beratungsgremien für Politik und Verwaltung

- » Arbeitskreis Straßenrecht, Ulrich Stelkens, Mitglied seit 02-2003.
- » Beirat der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern und für Heimat, Karl-Peter Sommermann, Mitglied.
- » Beirat Verwaltungsverfahrenrecht beim Bundesministerium des Innern und für Heimat, Jan Ziekow, Mitglied seit 2004.
- » Deutsche Sektion des Internationalen Instituts for Administrative Sciences (IIAS), Jan Ziekow, Vizepräsident seit 07-2016.
- » European Law Institut, Yseult Marique, Mitglied.
- » Expert Panel des European Blockchain Observatory and Forum, Yseult Marique, Michael Kolain, Mitglied seit 12-2020.
- » Fachbeirat "Jugend-Check", Axel Piesker, Mitglied, seit 03-2018
- » Fachbeirat "Jugend-Check", Rebecca Romes, Gremiumsleitung.
- » Groupe de travail "investissements stratégiques" (werkgroup "strategische investierungen") à SPF Chancellerie du Premier Ministre, Yseult Marique, Mitglied seit 03-2018.
- » International Academy of Comparative Law, Iseult Marique, Associate Member.

- » Nationales E-Government-Zentrum e.V. (NEGZ), Mario Martini, Wissenschaftliches Mitglied seit 03-2016.
- » Nationales E-Government-Zentrum e.V. (NEGZ), Jan Ziekow, Mitglied im Ausschuss für Forschung und Projekte (AFP), seit 12-2019.
- » Programmbeirat des Zukunftskongresses "Staat und Verwaltung" der Bundesregierung, Jan Ziekow, Mitglied, seit 09-2016.
- » Programmbeirat des Zukunftskongresses "Staat und Verwaltung" der Bundesregierung, Mario Martini, Mitglied seit 09-2016.
- » RAILS - Robotics & AI Law Society, Mario Martini, Mitglied im wissenschaftlichen Beirat seit 11-2017.
- » Sozialbeirat im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Constanze Janda, Mitglied seit 10-2020.
- » Telemedicus e.V., Mario Martini, Mitglied im wissenschaftlichen Beirat seit 2016.
- » Unterarbeitsgruppe zum Teilprojekt "Arbeitshilfen", Axel Piesker, Patrick Schweizer, Carolin Steffens, Fachliche Leitung seit 12-2017.
- » Wissenschaftlicher Ausschuss des Beirats der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern und für Heimat, Karl-Peter Sommermann, Vorsitzender.
- » Wissenschaftlicher Beirat Demografie des Landes Rheinland-Pfalz, Gisela Färber, Mitglied seit 09-2014.
- » Wissenschaftlicher und sozialpolitischer Beirat der GDA-Dachevaluation, Axel Piesker, Mitglied seit 10-2013.



» **Abbildung 10: Tagungen am FÖV**

## 7. Veranstaltungen

Das Institut präsentiert sich der Öffentlichkeit von Verwaltungswissenschaften und Verwaltungspraxis durch Veranstaltungen, zu denen auch oftmals Expertinnen und Experten aus der Praxis in die wissenschaftlichen Beratungen einbezogen werden.

Neben Veranstaltungen im nationalen Rahmen führt das Forschungsinstitut auch internationale Symposien und Tagungen durch.

### 7.1 Wissenschaftliche Veranstaltungen

- » “Doctrinal methodology in EU administrative law: Confronting the Touch of Stateness”, Cristina Fraenkel-Haeberle, Speyer (hybrid), 12.02.2021.
- » “Internationales Kolloquium zum Legalitätsprinzip”, Ulrich Stelkens, Universität Clermont Auvergne, Speyer, 15.09.2021.
- » “Der öffentliche Dienst: vom öffentlichen Recht zum Sonderarbeitsrecht”, Cristina Fraenkel-Haeberle, Speyer (hybrid), 15.10.2021.
- » “The Principles of Legality and Sound Administration in European Administrative Laws”, Ulrich Stelkens, Common Core of European Administrative Law (CoCEAL), Rom, 21.10.2021.
- » “[Visionen für ein digitales Europa 2025](#)”, Mario Martini, Michael Kolain, Carsten Berger, iRights Lab, Heinrich-Böll-Stiftung, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften, Berlin (hybrid), 27.10.2021.
- » “[Defusing Dark Patterns](#)”, Mario Martini, Quirin Weinzierl, Christan Drews, Inken Krammen, Paul Seeliger, Universität Heidelberg, online, 10/11.11.2021.
- » “Seminar: Public Contracts in Legal Globalization Network”, Ulrich Stelkens, Laurence Folloit Lalliot, Paris, 10.12.2021.

### 7.2 Workshops für und mit Praktikerinnen und Praktikern

#### 7.2.1 Experten-Workshops

Das FÖV diskutiert seine Forschungsansätze und -projekte mit Expertinnen und Experten aus der Praxis.

1. [NGI Forward Salon Digital Sovereignty in eID-Solutions - Part 1: Self-sovereign, Centralised or Privatised?](#), DUV/NGI Forward/MADE Group, virtuell, 11.2.2021.
2. [Digital Sovereignty in eID-Solutions - Part 2: Self-sovereign, Centralised or Privatised?](#), DUV/NGI Forward/MADE Group, virtuell, 24.2.2021.
3. Unterarbeitsgruppe Arbeitshilfen, ]init[ AG, virtuell, 17.2.2021.
4. JugendPolitikTage 2021 (Vorprogramm), Jugendpresse Deutschland e.V./BMFSFJ, 13.4.2021, virtuell, 13.4.2021.
5. 2. Fachworkshop Qualifica Digitalis, QD Projektpartner, virtuell, 15.4.2021.



6. Domänenworkshop Justizverwaltung im Projekt "Qualifica Digitalis", virtuell, 17.5.2021.
7. In gemeinsamer Verantwortung: Politik für, mit und von Jugend“ – Die Jugendstrategie der Bundesregierung; Im Rahmen des 17. Deutschen Kinder- und Jugendhilfetages (DJHT), BMFSFJ, virtuell, 18.5.2021.
8. Domänenworkshop Zentralverwaltung im Projekt "Qualifica Digitalis", virtuell, 19.5.2021.
9. Validierungsworkshop Justizverwaltung im Projekt "Qualifica Digitalis", virtuell, 28.7.2021.
10. Validierungsworkshop Zentralverwaltung im Projekt "Qualifica Digitalis", virtuell, 29.7.2021.
11. Fokusgruppe: "Open Data-Angebote aus der Perspektive von Nutzerinnen und Nutzer in der öffentlichen Verwaltung", virtuell, 27.8.2021.
12. Fokusgruppe: "Open Data-Angebote aus der Perspektive von Nutzerinnen und Nutzer in der Privatwirtschaft", virtuell, 30.8.2021.
13. Fokusgruppe: "Open Data-Angebote aus der Perspektive von Nutzerinnen und Nutzer in der Zivilgesellschaft", virtuell, 2.9.2021.
14. Workshop zur Besprechung der Ergebnisse der Medienanalyse I der "Evaluation von Infoaktionen und Öffentlichkeitsarbeit des BASE im Rahmen der Standortauswahl", virtuell, 27.10.2021.
15. Jugend und Corona: Wie können junge Menschen in der Gesetzgebung besser mitgedacht werden?, virtuell, 10.11.2021.
16. Workshop zur Besprechung der Ergebnisse der Evaluation der Plakate und Banner von Infoaktionen und Öffentlichkeitsarbeit des BASE im Rahmen der Standortauswahl, virtuell, 8.12.2021.

### 7.2.2 Werkstatt-Workshops

Zur Rückkoppelung mit der Praxis wird auch in der Arbeitsphase des Projekts der intensive Austausch gesucht.

1. Workshop mit dem BMI zum weiteren Vorgehen im Forschungsprojekt „Open Data - eine nutzerspezifische Anwendungs- und Bedarfsanalyse“ und Präsentation der ersten Auswertungsergebnisse, Jan Ziekow, Zarina Feller, Marlene Kunst, virtuell, 10.3.2021.
2. jugend-audit #3, KomJC, virtuell, 26.3.2021.
3. Workshop zur Besprechung der Evaluation der Plakate und Banner des BASE im Rahmen der Standortauswahl, Silke I. Keil, Zarina Feller, Marlene Kunst, Fabian Mateina, Raphael Reclam, Torge Ziemer, virtuell, 29.4.2021.

4. Jugendgerechte Gesetzgebung: Wie funktioniert der Jugend-Check? Fachforum des KomJC im Rahmen des 17. Deutschen Kinder- und Jugendhilfetags (DJHT), Jan Ziekow, Viktoria Hahn, Rebecca Romes, Dr. Christian Lüders, Rainer Wiebusch, virtuell, 19.5.2021.
5. Perspektiven auf die Gesetzesfolgenabschätzung; Messeforum im Rahmen des 17. Deutschen Kinder- und Jugendhilfetags (DJHT), Christian Weis (DBJR), Kerstin Hübner (BKJ), Jan Ziekow, virtuell, 20.5.2021.
6. [Spotlight on Dark Patterns: What can the ePrivacy Regulation do?](#), Mario Martini, Quirin Weinzierl, Christan Drews, virtuell, 26.5.2021.
7. Workshop zur Besprechung der Evaluation der Webseite des BASE im Rahmen der Standortauswahl, Silke I. Keil, Zarina Feller, Marlene Kunst, Fabian Mateina, Raphael Reclam, Torge Ziemer, virtuell, 23.6.2021.
8. Workshop zur Besprechung der Evaluation des Monitorings von Infoaktionen und Öffentlichkeitsarbeit des BASE im Rahmen der Standortauswahl, Silke I. Keil, Fabian Mateina, virtuell, 21.9.2021.
9. 1. Workshop zur Entwicklung des Konzepts für eine Neufassung der Rentenauskunft, Burkhard Margies, Erkner, 21.9.2021.
10. Kick-off-Workshop Austausch Digitalcheck im Projekt eGesetzgebung, Axel Piesker, 22.9.2021.
11. Wie funktioniert der Jugend-Check auf Bundesebene//Eigener Workshop des KomJC inkl Gesetzesprüfung im Rahmen des 3. Bundeskongress Kinder- und Jugendarbeit, Christin Semmler, Sophie Brandes, virtuell, 22.9.2021.
12. 2. Workshop Austausch Digitalcheck im Projekt eGesetzgebung, virtuell, Axel Piesker, 11.11.2021.
13. Workshop zur Besprechung der Inhalte der Medienanalyse II der "Evaluation von Infoaktionen und Öffentlichkeitsarbeit des BASE im Rahmen der Standortauswahl", Silke I. Keil, Marlene Kunst, virtuell, 17.11.2021.
14. 10. Key-User-Treffen E-Gesetzgebung, Carolin Steffens, virtuell, 12.12.2021.

### 7.2.3 Ergebnis-Workshops

Das FÖV gibt seine Forschungsergebnisse an Auftraggeber und die Praxis weiter.

1. Auftaktworkshop mit dem BASE zur Besprechung der "Evaluation von Infoaktionen und Öffentlichkeitsarbeit des BASE im Rahmen der Standortauswahl", Jan Ziekow, Silke I. Keil, Zarina Feller, Marlene Kunst, Kathrin Annika Kruse, Fabian Mateina, Raphael Reclam, Torge Ziemer, virtuell, 18.2.2021.
2. Workshop mit dem BMWi zur Besprechung der zweiten Projektphase des Projekts "Bürgerdialog Stromnetz", Jan Ziekow, Silke I. Keil, virtuell, 7.7.2021.

3. Workshop zur Besprechung der Ergebnisse des Open-Data-Zwischenberichts mit dem BMI u.a. mit der Open-Data-Beauftragten des BMIs, Jan Ziekow, Zarina Feller, Marlene Kunst, Friederike Bickmann, Berlin 29.10.2021.
4. Workshop zur Besprechung der Organisation der Gesamtevaluation von Infoaktionen und Öffentlichkeitsarbeit des BASE im Rahmen der Standortauswahl, Jan Ziekow, Silke I. Keil, Marlene Kunst, virtuell, 3.12.2021.

## 8. Nationale und internationale Beziehungen

Das Forschungsinstitut unterhält zahlreiche Kontakte zu in- und ausländischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie wissenschaftlichen Einrichtungen. So ist das FÖV Teil einer Vielzahl von Netzwerken auf nationaler und internationaler Ebene. Neben formellen Kooperationsvereinbarungen zu derartigen Forschungsinstituten und -organisationen richtet es Tagungen mit internationalem Teilnehmerkreis aus und wird von Delegationen ausländischer Forschungseinrichtungen oder auch Regierungsstellen besucht, die sich über die Arbeit des Instituts und den Stand der Forschung informieren. Zur Pflege nationaler und internationaler Beziehungen tragen überdies Gastvorträge, der Aufenthalt von Gastforscherinnen bzw. Gastforschern am Institut sowie Vorträge von Mitgliedern des Instituts im In- und Ausland über ihre Forschungsergebnisse bei.

### 8.1 Aufbau und Pflege von Netzwerken

Das FÖV ist seit 2006 Mitglied der International Association of Centers for Federal Studies (IACFS). Die letzte Jahrestagung mit dem Titel „Unity and Diversity of Civil Service in Federal and Unitary/Decentralized Countries“ fand in der Zeit vom 17. bis 18. Oktober 2019 in Speyer unter der Leitung von Frau Univ.-Prof. Dr. *Gisela Färber* statt.

Auch zum *Internationalen Institut für Verwaltungswissenschaften*, Brüssel (Belgien), dessen Mitglied das FÖV ist, unterhält das Forschungsinstitut enge Beziehungen. Univ.-Prof. Dr. *Jan Ziekow* ist derzeit Vizepräsident der Deutschen Sektion. Seit 2013 ist das FÖV auch Mitglied der European Group of Public Administration.

Die Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) ist ein Netzwerk, in dem das FÖV seit 2016 als institutionelles Mitglied aktiv ist.

Seit Februar 2017 ist das FÖV institutionelles Mitglied des Nationalen E-Government Kompetenzzentrums e.V. (NEGZ). Das FÖV veranstaltete gemeinsam mit dem NEGZ, dem Kompetenzzentrum Öffentliche IT (ÖFIT) und dem Lorenz-von-Stein-Institut für Verwaltungswissenschaften die 3. Wissenschaftliche Konferenz Staatsmodernisierung und Verwaltungstransformation unter dem Titel „Digitale Souveränität – Krisenfestigkeit staatlicher Systeme“ vom 7. bis 11. September 2020 online in fünf Veranstaltungsmodulen.

### **Das Forschungsnetzwerk „Public Contracts in Legal Globalization“ ([www.public-contracts.net](http://www.public-contracts.net))**

Das internationale Forschungsnetzwerk "Public Contracts in Legal Globalisation" (PCLG) möchte im Bereich des Verwaltungsvertragsrechts, aber auch darüber hinaus einen Beitrag zu dieser Zusammenführung leisten. Im Jahr 2007 von den französischen Professoren *Jean-Bernard Auby* (Sciences Po Paris) und *Rozen Noguellou* (Université Paris Est - Créteil) gegründet, zählt das Netzwerk heute ca. 200 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Praktikerinnen und Praktiker aus über 40 Ländern sowie mehrere Angehörige internationaler Organisationen. Das Netzwerk fördert den wissenschaftlichen Austausch seiner Mitglieder unter anderem durch mehrere Tagungen im Jahr, das Herausgeben von gemeinsamen Publikationen, das Bereitstellen einer Datenbank und eine eigene internationale Revue (siehe [www.public-contracts.net](http://www.public-contracts.net)). Koordinatorinnen und Koordinatoren des Netzwerks sind neben dem Lehrstuhl "Mutations de l'action publique et du droit public" (Sciences Po Paris) die Mitglieder eines siebenköpfigen Lenkungsausschusses, dem auch *Ulrich Stelkens* (FÖV Speyer) angehört.

### **Das Forschungsnetzwerk ReNEUAL ([www.reneual-eu](http://www.reneual-eu))**

Das Forschungsnetzwerk „ReNEUAL – Research Network on EU Administrative Law“ hat sich zum Ziel gesetzt, in Form von „Restatements“ des europäischen (Eigen-)Verwaltungsrechts grundlegend zu einer Harmonisierung der europäischen Rechtsetzung beizutragen. Dabei geht es darum, das schon heute in Form von primär- und sekundärrechtlichen Vorgaben und durch die Rechtsprechung entwickelten Grundsätzen, aber auch in Dokumenten wie Mitteilungen der Kommission, Arbeitsdokumenten der europäischen Institutionen, „Best practice“-Vorgaben des europäischen Bürgerbeauftragten etc., existierende europäische Verwaltungsrecht zu erschließen, zu ordnen und ggf. für eine Kodifizierung aufzubereiten. Hierfür arbeiteten die Mitglieder von ReNEUAL – überwiegend europäische Rechtswissenschaftlerinnen und Rechtswissenschaftler – eng mit Vertreterinnen bzw. Vertretern der europäischen Institutionen zusammen, bei denen die Arbeit des Netzwerks auf reges Interesse stößt.

*Ulrich Stelkens* (FÖV Speyer) leitete zusammen mit *Jean-Bernard Auby* (Sciences Po Paris) und *Jacques Ziller* (Universität Pavia) die Arbeitsgruppe „Contracts“, in der auch Ass. Jur. *Michael Mirschberger* im sog. „drafting team“ tätig war. Aus dem Netzwerk ist der ReNEUAL Musterentwurf entstanden, der mittlerweile in Deutsch, Spanisch, Italienisch, Rumänisch, Polnisch in Fachverlagen erschienen ist. Die englische Version ist bei Oxford University Press zeitnah angekündigt. Ebenso eine Französische bei Bruylant.

## 8.2 Gastaufenthalte von FÖV-Wissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern

*Roland Klein*, Forschungsaufenthalt am Amsterdam Center for International Law der Universität van Amsterdam, 1. September bis 30. November 2021.

### 8.3 Institutionelle Kooperationen

- » [Accademia Europea di Bolzano](#) (EURAC, Europäische Akademie Bozen), Südtirol, Italien, seit 2010
- » [Akademie für Volkswirtschaft und öffentliche Verwaltung](#) beim Präsidenten der Russischen Föderation (RANEP), St. Petersburg, Russische Föderation, seit 1996
- » [Escola d'Administració Pública de Catalunya](#) (EAPC, Schule für öffentliche Verwaltung von Katalonien), Barcelona, Spanien, seit 1987
- » [Karlsruher Institut für Technologie \(KIT\)](#), Karlsruhe, seit 1996
- » [Korea Institute of Public Administration](#) (KIPA), Seoul, Südkorea, seit 2005
- » [Korea Legislation Research Institute](#), Sejong-si, seit 2018
- » [Landtag Rheinland-Pfalz](#), Mainz, seit 2003
- » [Middle East North Africa Public Administration Research Network](#) (MENAPAR) & [Bahrain Institute of Public Administration](#) (BIPA), seit 2018
- » [Public Administration Academy of the Republic of Armenia](#), seit 2018
- » School of International Relations and Public Administration, [National University of Mongolia](#), seit 2018
- » [Taschkenter Staatliche Universität der Republik Usbekistan](#), seit 2016
- » [School of Public and Environmental Affairs](#) (SPEA), Indiana University, Bloomington, USA, seit 2009
- » [Universidade Federal Fluminense](#) (UFF), Rio de Janeiro, Brasilien, seit 2004

### 8.4 Anlassbezogene Kooperationen

Im Rahmen von Projektanträgen arbeitete das FÖV mit folgenden Partnern zusammen:

- » Bayerisches Institut für digitale Transformation, Austausch über eine Forschungskooperation, Mario Martini
- » Center for Advanced Internet Studies (CAIS), Austausch über eine Forschungskooperation, Mario Martini
- » Climate Change AI, Zusammenarbeit für einen Projektantrag beim UBA, Mario Martini, Michael Kolain
- » Dataport (Altenholz), Antrag „Data Room Mediator“, *Mario Martini*
- » European Blockchain Service Infrastructure, Austausch über einen Projektantrag, Michael Kolain
- » European Self Sovereign Identity Framework - Lab (ESSIF-Lab), Austausch über einen Projektantrag, Michael Kolain
- » FHVD - Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung (Altenholz/Reinfeld), Antrag „Data Room Mediator“, *Mario Martini*
- » fortiss GmbH, Austausch über gemeinsame Anträge im Bereich KI und EGOovernment, Mario Martini

- » Gesellschaft für Informatik e.V., Antrag „Daten, Ansätze & Initiativen für Künstliche Intelligenz und Ressourceneffizienz“, Mario Martini
- » Hertie School of Governance,
  - » Antrag „Umweltrechtliches Regulierungskonzept algorithmenbasierter Entscheidungssysteme“, *Mario Martini*
  - » Zusammenarbeit für einen Projektantrag beim UBA, Mario Martini, Michael Kolain
- » iRights.Lab GmbH, Antrag „Daten, Ansätze & Initiativen für Künstliche Intelligenz und Ressourceneffizienz“, Mario Martini
- » Max-Planck-Institut für Innovation und Wettbewerb, Austausch über einen gemeinsamen Antrag, Mario Martini
- » Öko-Institut e.V., Austausch über einen gemeinsamen Antrag, Mario Martini
- » Robotics and AI Legal Society e.V., Austausch über einen Projektantrag für H2020, Mario Martini, Michael Kolain
- » TNO (Niederländische Organisation für Angewandte Naturwissenschaftliche Forschung), Austausch über Forschungsnetzwerk zu KI, Mario Martini, Michael Kolain
- » Universität Greifswald, Lehrstuhl Prof. Sabine Schlacke, Antrag „Umweltrechtliches Regulierungskonzept algorithmenbasierter Entscheidungssysteme“
- » Universität Potsdam, Austausch über einen Projektantrag, Mario Martini, Michael Kolain
- » Universität Tartu, Department of IT Law, Austausch über einen Projektantrag, Mario Martini, Michael Kolain
- » *Verbundzentrale (VZG) des Gemeinsamen Bibliotheksverbundes (GBV)*, Antrag „Data Room Mediator“, *Mario Martini*

Im Rahmen von laufenden Projekten arbeitete das FÖV mit diesen Partnern zusammen:

- » Arizona State University, Projekt “A Global Study on Local Public Entities (LPEs) in Financial Distress” (mit Prof. LN Coordes), The treatment of LPEs in distress is a significantly under-researched area of insolvency and public law, particularly outside the US. However, the financial collapse of these entities frequently has a domino effect on the private sector, as well as on local, regional and national communities. Insolvency practitioners tend to know little about how LPEs in financial distress are managed. Globally, insolvency laws pertaining to LPEs are heavily influenced by local traditions, cultures and historic developments. This project offers for the first time a global overview of the treatment of ongoing, executory contracts should LPEs file for formal insolvency or turnaround procedures. Where relevant, links will be made to the treatment of contracts with SOEs in distress. *Yseult Marique*
- » Bahrain Institute for Public Administration, Etablierung gemeinsamer Forschungsaktivitäten, *Rahel M. Schomaker*

- » Bundesministerium des Innern und für Heimat, Projekt: Open Data – Eine nutzer-spezifische Anwendungs- und Bedarfsanalyse, *Friederike Bickmann, Jan Porth, Zarina Tölle*
- » Fraunhofer FOKUS-Institut (Berlin), Projekt: Forschungs- und Umsetzungsprojekt zur digitalen Qualifizierung des öffentlichen Sektors, *Jan Ziekow/Margrit Seckelmann*
- » Heinrich-Böll-Stiftung, Veranstaltung "Visions for a Digital EU 2025", *Mario Martini, Michael Kolain*
- » iRights.Lab GmbH, Veranstaltung "Visions for a Digital EU 2025", *Mario Martini, Michael Kolain*
- » institut für informationsmanagement Bremen GmbH (ifib), Projekt: Forschungs- und Umsetzungsprojekt zur digitalen Qualifizierung des öffentlichen Sektors, *Jan Ziekow/Margrit Seckelmann*
- » NGI Forward, EU-Kommission, Veranstaltungsreihe "NGI Salons", *Mario Martini, Michael Kolain*
- » Öko-Institut e.V, Projekt: Ex-Post Evaluierung der Nutzen und Kosten von Umweltgesetzen, *Jan Ziekow*
- » Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Projekt: DaPDE, *Mario Martini*
- » SERVIR (Nationale Behörde für den öffentlichen Dienst Peru), Projekt „Bürgerorientierte Staatsreform Peru“, *Jan Ziekow/Lorena Ossio, Hanna Willwacher*
- » University of Essex, Projekt: “A Global Study on Local Public Entities (LPEs) in Financial Distress” (mit Dr. E Vaccari), The treatment of LPEs in distress is a significantly under-researched area of insolvency and public law, particularly outside the US. However, the financial collapse of these entities frequently has a domino effect on the private sector, as well as on local, regional and national communities. Insolvency practitioners tend to know little about how LPEs in financial distress are managed. Globally, insolvency laws pertaining to LPEs are heavily influenced by local traditions, cultures and historic developments.
- » Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Projekt: Ex-post Evaluierung der Nutzen und Kosten von Umweltgesetzen, *Jan Ziekow*

Unabhängig von Projekten und außerhalb von Kooperationsvereinbarungen arbeitet das FÖV außerdem mit diesen Partnern zusammen:

- » Universität Aix-en-Provence, *Karl-Peter Sommermann*, Regelmäßige Teilnahme an den Europäischen Table Ronde, die Themen der öffentlichen Verwaltung in europäisch-vergleichender Perspektive zum Gegenstand haben.

## 8.5 Aufenthalte von Gastforscherinnen und Gastforschern

Das Deutsche Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung nimmt in jedem Jahr in- und ausländische Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die bereits über einige Forschungserfahrung (in der Regel nachgewiesen durch eine Promotion oder eine vergleich-



bare wissenschaftliche Qualifikation) sowie gute Deutschkenntnisse verfügen, als Gastforscherinnen und Gastforscher auf. Am Institut besteht auch die Möglichkeit, als junior researcher aufgenommen zu werden. Über die Aufnahme der Gastforscherinnen und Gastforscher, die von einer der Speyerer Universitätsprofessorinnen bzw. einem Universitätsprofessoren wissenschaftlich betreut werden, entscheidet der Direktor. Den Gastforschern und Gastforscherinnen steht die Infrastruktur des Instituts sowie der Universität, insbesondere die auch im internationalen Vergleich gut ausgestattete Bibliothek, zur Verfügung.

Im Jahr 2021 hielten sich folgende Gastforscherinnen und Gastforscher am FÖV auf:

- » Dr. *Ziemowit Cieřlik* ist Mitarbeiter am Lehrstuhl für Verwaltungsrecht und Selbstverwaltung der Kardinal-Stefan-Wyszynski-Universität in Warschau (Polen). Er hielt sich vom 23. September bis 29. September am Forschungsinstitut auf.
- » *Simge Demir Bayram*, Doktorandin an der Yařar Üniversitesi (Türkei), besuchte das Forschungsinstitut vom 4. Oktober bis 4. November. Sie beschäftigte sich mit der E-Vergabe und deren Rechtsfolgen.
- » Prof. Dr. *Alessandra Serenella Albanese*, assoziierte Professorin für Verwaltungsrecht im Fachbereich Rechtswissenschaften der Juristische Fakultät der Universität Florenz (Italien) hielt sich vom 14. bis 18. Oktober zu Forschungszwecken in Speyer auf.

## 9. Strategische Partnerschaften

### 9.1 Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer

Der wichtigste strategische Partner des FÖV ist die Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer (DUV).

Als ausschließlich postuniversitäre Einrichtung nimmt die DUV Speyer die Aufgabe wahr, die Verwaltungswissenschaften in Ausbildung, Fortbildung und Forschung zu pflegen. Ihr obliegt die Ausbildung von Angehörigen des Öffentlichen Dienstes (Referendarinnen und Referendare), die Fortbildung von Führungskräften im öffentlichen Bereich und die Forschung über rechtliche, wirtschaftliche und gesellschaftliche Probleme internationaler, staatlicher und kommunaler Verwaltungen. Die Universität Speyer besitzt das Promotions- und Habilitationsrecht. Sie ist Mitglied der Hochschulrektorenkonferenz.

Die Universität wurde 1947 von der französischen Besatzungsmacht als Staatliche Akademie für Verwaltungswissenschaften gegründet und 1950 unter ihrem heutigen Namen durch Gesetz des Landes Rheinland-Pfalz als rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts bestätigt. Aufsichtsbehörde ist das Ministerium für Wissenschaft und Gesundheit des Landes Rheinland-Pfalz. Durch ein Rahmenabkommen von 1952 haben Bund und Länder die Hochschule in gemeinsamer Trägerschaft übernommen. Nach der Wiedervereinigung sind auch die neuen Länder Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen dem Verwaltungsabkommen über die Hochschule beigetreten.

Die Inhaberinnen und Inhaber der 17 Lehrstühle der Universität vertreten das Öffentliche Recht, die Verwaltungswissenschaft, die Wirtschaftswissenschaften sowie Empirische Sozialwissenschaften und Politikwissenschaft als Schwerpunkte. Ein 18. Stiftungslehrstuhl beschäftigt sich mit Fragen des Wissenschaftsmanagements. Darüber hinaus vermitteln leitende Beamtinnen und Beamte, Richterinnen bzw. Richter und Führungskräfte der Wirtschaft als Honorarprofessorinnen sowie Honorarprofessoren und Lehrbeauftragte angewandtes Verwaltungswissen. Die enge Verbindung zwischen Wissenschaft und Verwaltungspraxis hat sich nicht nur in der Lehre außerordentlich bewährt, sondern auch zu zahlreichen Anstößen für neue Forschungsarbeiten beigetragen.

### 9.2 Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM)

Das Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM) ist eine gemeinsame Selbsthilfeeinrichtung von Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Wissenschaftsorganisationen, Wissenschaftsförderorganisationen und engagierten Einzelpersonen, die sich in gegenseitiger Unterstützung der weiteren Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements annehmen. Im Vorfeld der Gründung des ZWM als eingetragener Verein am 30. April 2002 war das ZWM zunächst als Servicebereich des FÖV tätig.

Zu den Mitgliedern des ZWM gehören z.B. die Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren (HGF), die Leibniz-Gemeinschaft (WGL), die Hochschulrektorenkonferenz (HRK), der Deutsche Akademische Austausch Dienst (DAAD) und die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG). Seit der Gründung mit 38 Mitgliedern ist die Zahl der institutionellen und persönlichen Mitglieder kontinuierlich gestiegen.

Das ZWM hat bisher folgende strategische Partnerschaften geschlossen: Für die Aus- und Weiterbildung mit der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer und für die Forschung mit dem Deutschen Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung. Die mit einem Kooperationsvertrag manifestierte strategische Partnerschaft mit dem FÖV kommt unter anderem darin zum Ausdruck, dass die Geschäftsstelle des ZWM in Speyer angesiedelt ist. Ebenfalls mit einem Kooperationsvertrag wurde die internationale Zusammenarbeit mit EARMA – der *European Association of Research Managers and Administrators* mit Sitz in Brüssel besiegelt.

## 10. Statistischer Teil

### 10.1 Organisation

» Organigramm des Deutschen Forschungsinstituts für öffentliche Verwaltung (FÖV)



## 10.2 Finanzierung

Als gemeinsam von Bund und von den Ländern finanzierte Einrichtung wird das Forschungsinstitut mit einem Anteil von jeweils 50 % gefördert.

Angesichts des relativ geringen absoluten Betrags der institutionellen Förderung ist das Forschungsinstitut auf die Einwerbung von Drittmitteln angewiesen, um flexibel auf neue Herausforderungen reagieren, aktuelle Fragen aufgreifen und in Projekten bearbeiten zu können. Die Drittmittelquote des Jahres 2021 belief sich, bezogen auf den Gesamthaushalt, auf rund 48 %.

### 10.2.1 Gesamtbudget (in EURO)\*

	Summe		Anteil am Gesamthaushalt	
	2021	2020	2021	2020
<b>Institutionelle Förderung</b>				
Bund	1.414.400	1.346.000	25,88 %	25,54 %
Länder	1.414.400	1.346.000	25,88 %	25,54 %
<b>Eigene Einnahmen</b>	90	101	0,00 %	0,00 %
<b>Drittmittel</b>	2.635.901	2.578.861	48,24 %	48,92 %
<b>Summe</b>	5.464.791	5.270.962	100 %	100 %

\* Gesamthaushalt: Institutionelle Förderung, eigene Einnahmen und Drittmittel.

10.2.2 Drittmittel 2021 aufgeteilt nach Zuwendungsgebern  
(gerundet auf 1.000 EURO)

Drittmittel- geber	Summe	Anteil an gesamten Drittmitteln
<b>EU</b>	—	—
davon Projekte	—	—
davon Veran- staltungen	—	—
<b>Bund</b>	<b>1.812.000</b>	<b>69 %</b>
davon Projekte	1.812.000	69 %
davon Veran- staltungen	—	—
<b>Länder</b>	<b>545.000</b>	<b>21 %</b>
davon Projekte	545.000	21 %
davon Veran- staltungen	—	—
<b>Gemeinden</b>	—	—
davon Projekte	—	—
davon Veran- staltungen	—	—
<b>DFG</b>	—	—
davon Projekte	—	—
davon Veran- staltungen	—	—
<b>Stiftungen</b>	—	—
davon Projekte	—	—
davon Veran- staltungen	—	—

Drittmittel- geber	Summe	Anteil an gesamten Drittmitteln
<b>Sonstige</b>	<b>278.000</b>	<b>10 %</b>
davon Projekte	278.000	10 %
davon Veran- staltungen	—	0 %
<b>gesamt</b>	<b>2.635.000</b>	<b>100 %</b>

## 10.2.3 Haushaltsausgaben

	Summe		Anteil am Gesamthaushalt	
	€ 2021	€ 2020		2020
Personalaus- gaben	3.435.731	3.460.002	66,23 %	69,09 %
Sachausgaben	1.028.179	866.081	19,82 %	17,29 %
Investitionen	10.231	19.373	0,20 %	0,39 %
Erstattung von Personalkosten an die DUV*	713.167	662.424	13,75 %	13,23 %
Summe	5.187.308	5.007.880	100 %	100 %

\* Personalkosten für Verwaltungs- und Bibliotheksleistungen der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer

## 10.2.4 Drittmittelinwerbungen 2021

Evaluation des Dienstleistungsauftrags „Initiative Bürgerdialog Stromnetz – Projektphase ab 2020“ - Verlängerungsoption	224.342,73 € €
Unterstützung bei der Konsolidierung und Digitalisierung von Arbeitshilfen, Leitfäden und Handbüchern zum Gesetzgebungsverfahren im Projekt "E-Gesetzgebung"	90.499,50 €
Untersuchung von Föderalismuskosten	47.600,- €
Evaluierung von Vorschriften des Sechsten Landesgesetzes zur Änderung kommunalrechtlicher Vorschriften	39.316,60 €
Rechtsfragen von Planen, Bauen, interkommunaler Zusammenarbeit und Partizipation (SDIKA)	113.000,- €
Untersuchung zum Ausmaß von Gewalt gegen Beschäftigte im öffentlichen Personennahverkehr und zu möglichen Handlungsansätzen	45.949,48 €
Finanzierung von gemeinschaftlich genutzten Onlinediensten im Rahmen der OZG-Umsetzung	59.158,47 €
Evaluierung des Planungssicherstellungsgesetzes (PlanSiG)	99.424,68 €
Aktualisierung der Arbeitshilfe zur Gesetzesfolgenabschätzung	44.635,- €
Entstehung, Inhalt, Funktionen, Effektivität und Durchsetzung der paneuropäischen allgemeinen Rechtsgrundsätze guter Verwaltung des Europarats (Assoziiertes Projekt EVR, Mittelverwaltung bei der Universität Speyer)	78.000,- €
Umsetzungsbegleitung des Kinder- und Jugendstärkungsgesetzes (KJSG)	2.578.144,- €
Entwicklung eines „Jugend-Checks“ in Thüringen	43.002,95 €
Erarbeitung zweier Gutachten zur Gesetzesevaluation für Teilbereiche des Informationszugangsgesetzes für das Land Schleswig-Holstein	40.777,73 €



*Übersicht der Antragstellung auf Drittmittel im Wettbewerbsverfahren im Jahr 2021*

Gestellte Anträge:	9
Erfolgreiche Anträge:	5
Erfolgsquote:	56 %

10.3 Personaldaten

10.3.1 Personalübersicht

Das Forschungsinstitut verfügte nach dem Stellenplan im Jahr 2021 über insgesamt 21 Stellen für wissenschaftliches und Leitungspersonal sowie vier Stellen für nicht-wissenschaftliches Personal.

**II Stellenplan 2021**

Vergütungs-/Besoldungsgruppe	Anzahl (Soll)	Anzahl (Ist) (Stand: 31.12.2020)
<i>Stellenplan für wissenschaftliches und Leitungspersonal</i>		
E 15	1	—
TV-L E 14	7	2,2
TV-L E 13	13	16,6
Zwischensumme	21	18,8
<i>Stellenplan für nicht-wissenschaftliches Personal</i>		
TV-L E 13	1	1
TV-L E 12	—	0,5
TV-L E 11	—	1
TV-L E 8	2	—
TV-L E 5	1	1,5
Zwischensumme	4	4
Summe	25	22,8

## I Weitere Beschäftigungsverhältnisse

Vertragsart	Wertigkeit	Anzahl (Ist)
<i>Drittmittelfinanzierte Beschäftigungsverhältnisse (zum Teil nicht ganzjährig)</i>		
Abgeordnete Beamte	—	2
Dienstvertrag	TV-L E 13 1/1 bis 1/2	25
Dienstvertrag	TV-L E 13/2 und geringer	7
Dienstvertrag	Wissenschaftliche Hilfskraft	8
Werkvertrag	---	3

10.3.2 Merkmale des wissenschaftlichen Personals  
(Stichtag: 31. Dezember 2021)

	insgesamt	davon weiblich
Höchste akademische Qualifikation		
Hochschulabschluss	47	27
Promotion	4	3
Habilitation	2	1
Ausbildung (Erststudium)		
Juristen/innen	28	13
Verwaltungswissenschaftler/innen	6	3
Ökonomen/innen	2	1
Soziologen/innen	3	2
Politologen/innen	7	6
Sozialwissenschaftler/innen	5	4
Sprachwissenschaftler/innen	2	2

10.3.3 Frauenanteil am FÖV

31.12.2021	
Anteil der Frauen am Gesamtpersonal (Köpfe)	59 %
VZÄ aller Frauen im Verhältnis zu den VZÄ Gesamtpersonal	66 %
Anteil der Frauen mit Teilzeitstellen <i>(Anteil der Männer mit Teilzeitstellen)</i>	43 % <i>(57 %)</i>
Anteil der Frauen in befristeten (a) und entfristeten (b) Positionen	a) 56 % b) 67 %

## 10.4 Stellenplanung für den Programmzeitraum\*

	Verg.- Gruppe/  Bes.- Gruppe	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	TV-L E 15	1	1	1	1	1	1
	TV-L E 14	7	7	7	7	7	7
	TV-L E 13	13	13	13	13	13	13
	Summe	21	21	21	21	21	21
	TV-L E 13	1	1	1	1	1	1
	TV-L E 8	2	2	2	2	2	2
	TV-L E 5	1	1	1	1	1	1
	Summe	4	4	4	4	4	4

\* Die Drittmittelfinanzierung wurde in dieser Übersicht über die Planung der institutionell geförderten Stellen nicht berücksichtigt.



Anhang I:  
Rechtsgrundlagen



*Auszug aus dem*

**Landesgesetz über die Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer  
(DUVwG) vom 19.11.2010  
(GVBl. 2010, S. 502), zuletzt geändert am 19.12.2018 (GVBl. 2018, S 448).**

**Vierter Abschnitt  
Forschungsinstitut**

**§ 67**

**Rechtsstellung und Aufgaben**

(1) Bei der Hochschule besteht das Deutsche Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung als rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts. Es untersteht in Selbstverwaltungsangelegenheiten der Rechtsaufsicht des für das Hochschulwesen zuständigen Ministeriums und in Auftragsangelegenheiten der Fachaufsicht des für das Hochschulwesen zuständigen Ministeriums.

(2) Dem Forschungsinstitut obliegt die Forschung im Bereich der Verwaltungswissenschaften (Verwaltungsforschung), insbesondere im Rahmen fachübergreifender Forschungsvorhaben, unter besonderer Berücksichtigung der praktischen Aufgaben und Bedürfnisse der öffentlichen Verwaltung; dies umfasst die Erschließung und Aufbereitung wissenschaftlicher Erkenntnisse.

(3) Das Forschungsinstitut hat das Recht der Selbstverwaltung und das eigene Satzungsrecht im Rahmen der Gesetze. Es nimmt seine Aufgaben als eigene Angelegenheiten wahr (Selbstverwaltungsangelegenheiten), soweit sie nicht als staatliche Aufgaben zur Erfüllung im Auftrag des Landes übertragen sind (Auftragsangelegenheiten). Satzungen bedürfen der Genehmigung des für das Hochschulwesen zuständigen Ministeriums.

(4) Die Verwaltungs- und Bibliotheksorganisation für das Forschungsinstitut obliegt allein der Hochschule.

**§ 68**

**Organe**

Organe des Forschungsinstituts sind die Direktorin oder der Direktor, der Institutsverwaltungsrat und der Beirat.



## **§ 69**

### **Öffentliches Ehrenamt**

Die Direktorin oder der Direktor und die zur Mitarbeit im Forschungsinstitut ohne Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses berufenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler über ihre Tätigkeit als öffentliches Ehrenamt im Sinne von § 82 Abs. 2 LBG aus.

## **§ 70**

### **Durchführungsbestimmungen**

Das Nähere über Aufgaben und Organisation des Forschungsinstituts regelt das für das Hochschulwesen zuständige Ministerium durch Rechtsverordnung.

## **Artikel 2**

(1) Dieses Gesetz tritt am Tage nach der Verkündung in Kraft.

(2) Die nach § 68 des Landesgesetzes über die Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer in der Fassung vom 19. November 2010 (GVBl. S. 502), zuletzt geändert durch Artikel 3 des Gesetzes vom 24. Juli 2014 (GVBl. S. 125), begründeten Mitgliedschaften im Deutschen Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung enden mit dem Inkrafttreten dieses Gesetzes.

Mainz, den 27. November 2015

Die Ministerpräsidentin

Malu Dreyer

**Landesverordnung  
über das Deutsche Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung  
Vom 10. Dezember 2015**

Aufgrund des § 70 des Landesgesetzes über die Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer in der Fassung vom 19. November 2010 (GVBl. S. 502), zuletzt geändert am 07.02.2018 (GVBl. 2018, S 9), wird verordnet:

**§ 1  
Aufgaben, Aufsicht**

(1) In Erfüllung seiner Aufgabe zur Forschung im Bereich der Verwaltungswissenschaften (§ 67 Abs. 2 des Landesgesetzes über die Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer - DUVwG -) führt das Deutsche Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung (Forschungsinstitut) insbesondere fachübergreifende Forschungsvorhaben durch, veröffentlicht seine Forschungsergebnisse, pflegt die Zusammenarbeit mit anderen in- und ausländischen wissenschaftlichen Einrichtungen und veranstaltet internationale wissenschaftliche Konferenzen zu verwaltungswissenschaftlichen Fragestellungen sowie andere Fachtagungen. Das Forschungsinstitut unterstützt die Erfüllung der praktischen Aufgaben der öffentlichen Verwaltung (Verwaltungspraxis) durch Beratung im Bereich der Verwaltungswissenschaften.

(2) Das Forschungsinstitut entwickelt ein Leitbild und ein Forschungsprogramm, aus dem sich die Forschungsschwerpunkte ergeben. Das Forschungsprogramm ist jährlich fortzuschreiben. Darüber hinaus stellt das Forschungsinstitut einen jährlichen Arbeitsplan auf, aus dem sich der für die Forschungsleistungen erforderliche personelle, finanzielle und zeitliche Aufwand ergibt. Das Forschungsinstitut richtet ein auf Dauer und Nachhaltigkeit ausgelegtes Qualitätssicherungssystem ein.

(3) § 2 Abs. 1 Satz 3 und 4 und Abs. 2 Satz 1 DUVwG sowie die §§ 9, 75 und 76 DUVwG gelten für das Forschungsinstitut entsprechend.

**§ 2  
Direktorin oder Direktor**

(1) Die Berufung der Direktorin oder des Direktors des Forschungsinstituts erfolgt auf Vorschlag des Institutsverwaltungsrats durch das für das Hochschulwesen zuständige Ministerium für die Dauer von sieben Jahren. Wiederholte Berufungen sind zulässig. Für die vorzeitige Abberufung der Direktorin oder des Direktors gilt das Verfahren nach Satz 1 entsprechend.

(2) Die Direktorin oder der Direktor leitet und vertritt das Forschungsinstitut in alleiniger Verantwortung nach innen und außen, gerichtlich und außergerichtlich, soweit nicht eine Zuständigkeit anderer Organe ausdrücklich begründet ist. Sie oder er

1. entwirft das Leitbild und das Forschungsprogramm des Forschungsinstituts,
2. erstellt den Haushaltsvoranschlag,
3. beruft und entlässt Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ohne Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses als Programmbereichsleiterinnen oder Programmbereichsleiter sowie in weiteren Funktionen im Benehmen mit dem Institutsverwaltungsrat und dem Beirat,
4. verantwortet die Durchführung der Qualitätssicherung,
5. macht Vorschläge zur Berufung von Mitgliedern des Beirats,
6. erstellt den Entwurf der Satzung des Forschungsinstituts,
7. erstellt einen Gleichstellungsplan gemäß § 15 des Landesgleichstellungsgesetzes und
8. berichtet dem Institutsverwaltungsrat regelmäßig, mindestens jedoch einmal jährlich, schriftlich über ihre oder seine Tätigkeit.

(3) Die Direktorin oder der Direktor regelt die Fragen der Vertretung in eigener Zuständigkeit. Bei der Erledigung ihrer oder seiner Aufgaben wird die Direktorin oder der Direktor von einer Geschäftsführerin oder einem Geschäftsführer unterstützt. Soweit zur Erledigung dieser Aufgaben nicht eigene Personal- oder Sachmittel des Forschungsinstituts zur Verfügung stehen, kann sich das Forschungsinstitut im Einvernehmen mit der Rektorin oder dem Rektor der Hochschule des Personals und der sächlichen Einrichtungen der Hochschule bedienen.

(4) Die Direktorin oder der Direktor nimmt gegenüber den Beschäftigten des Forschungsinstituts die Arbeitgeberfunktion wahr. Sie oder er ist Dienstvorgesetzte oder Dienstvorgesetzter der Beamtinnen und Beamten und ernennt und entlässt diese, soweit die Ministerpräsidentin oder der Ministerpräsident sich diese Befugnisse nicht aufgrund der Landesverordnung über die Ernennung und Entlassung der Landesbeamtinnen und Landesbeamten sowie der Richterinnen und Richter im Landesdienst vom 4. September 2012 (GVBl. S. 337, BS 2030-1-10) in der jeweils geltenden Fassung vorbehalten hat.

### **§ 3** **Beirat**

(1) Der Beirat besteht aus dem Wissenschaftlichen Beirat und dem Nutzerbeirat, die bei der Erfüllung ihrer Aufgaben gleichberechtigt zusammenarbeiten. Dem Beirat obliegen die wissenschaftliche Begleitung und die Verbindung des Forschungsinstituts mit der Verwaltungspraxis. Der Beirat

1. nimmt zum Entwurf des Leitbilds des Forschungsinstituts Stellung,
2. nimmt zum Entwurf des Forschungsprogramms hinsichtlich wissenschaftlicher Qualität und praktischer Relevanz sowie zu den künftigen Themenbereichen gegenüber dem Institutsverwaltungsrat Stellung,
3. nimmt zu den Vorschlägen der Direktorin oder des Direktors zur beabsichtigten Berufung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zur Mitarbeit im Forschungsinstitut ohne Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses Stellung,
4. bewertet jährlich die Arbeit des Forschungsinstituts und macht gegenüber dem Institutsverwaltungsrat Empfehlungen zur weiteren Entwicklung des Forschungsinstituts,
5. wirkt bei der Qualitätssicherung sowie der regelmäßigen Evaluierung der Forschungs- und Beratungstätigkeit des Forschungsinstituts mit der Direktorin oder dem Direktor sowie dem Institutsverwaltungsrat zusammen.

(2) Dem Wissenschaftlichen Beirat obliegt die wissenschaftliche Begleitung und Beratung des Forschungsinstituts. Er nimmt zu den Aufgaben nach Absatz 1 Satz 3 aus wissenschaftlicher Perspektive Stellung. Der Wissenschaftliche Beirat besteht aus mindestens drei und höchstens fünf nicht dem Forschungsinstitut angehörenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die verschiedene Fachrichtungen des Forschungsinstituts vertreten sollen. Mindestens ein Mitglied soll seine berufliche Tätigkeit im Ausland ausüben. Die Mitglieder werden auf Vorschlag der Direktorin oder des Direktors im Einvernehmen mit dem Institutsverwaltungsrat von dem für das Hochschulwesen zuständigen Ministerium für die Dauer von fünf Jahren berufen. Eine erneute Berufung ist zulässig.

(3) Der Nutzerbeirat dient der Beratung des Forschungsinstituts und der Verbindung des Forschungsinstituts mit der Verwaltungspraxis. Er nimmt zu den Aufgaben nach Absatz 1 Satz 3 aus Sicht der Verwaltungspraxis Stellung. Der Nutzerbeirat

1. weist auf aus Nutzersicht relevante Aspekte bei der Durchführung von Forschungsvorhaben hin und
2. unterstützt das Forschungsinstitut bei dem Wissenstransfer und bei der Positionierung des Forschungsinstituts im Bereich der Auftragsforschung sowie bei Beratungsleistungen.

Der Nutzerbeirat besteht aus mindestens 10 und höchstens 20 Personen aus der Verwaltungspraxis sowie aus für die Verwaltungspraxis relevanten und unter Beachtung des jeweiligen Forschungsprogramms auf Vorschlag der Direktorin oder des Direktors vom Institutsverwaltungsrat festgelegten Institutionen. Die Mitglieder werden auf Vorschlag der Direktorin oder des Direktors im Einvernehmen mit dem Institutsverwaltungsrat von dem für das Hochschulwesen zuständigen Ministerium für die Dauer von fünf Jahren berufen. Eine erneute Berufung ist zulässig. Dem Nutzerbeirat gehören drei Mitglieder des Institutsverwaltungsrats, davon jeweils eine der in § 4 Abs. 4 Satz 1 Nr. 1 bis 2 genannten Personen an.

(4) Der Wissenschaftliche Beirat und der Nutzerbeirat führen ihre Stellungnahmen zu einer gemeinsamen Stellungnahme zusammen und legen sie dem Institutsverwaltungsrat vor.

(5) Der Wissenschaftliche Beirat und der Nutzerbeirat wählen jeweils aus ihrer Mitte eine Vorsitzende oder einen Vorsitzenden, die gemäß Absatz 1 Satz 1 sowie Absatz 4 zusammenwirken. Der Wissenschaftliche Beirat und der Nutzerbeirat geben sich jeweils eine Geschäftsordnung.

#### **§ 4**

#### **Institutsverwaltungsrat**

(1) Unbeschadet der Rechts- und Fachaufsicht durch das für das Hochschulwesen zuständige Ministerium nimmt der Institutsverwaltungsrat die gemeinsame Aufsichtsfunktion durch die Träger des Forschungsinstituts wahr.

(2) Der Institutsverwaltungsrat schlägt dem für das Hochschulwesen zuständigen Ministerium eine zur Berufung als Direktorin oder Direktor geeignete Person vor. Der Institutsverwaltungsrat beschließt

1. das Leitbild und das Forschungsprogramm des Forschungsinstituts,
2. den Haushaltsvoranschlag,
3. über die Vorschläge der Direktorin oder des Direktors zur Berufung der Mitglieder des Beirats,
4. die Satzung des Forschungsinstituts.

(3) Das Einvernehmen des Institutsverwaltungsrats ist erforderlich für die Maßnahmen der Qualitätssicherung, insbesondere für die Festlegung der Leistungsindikatoren.

(4) Der Institutsverwaltungsrat besteht aus

1. drei Vertreterinnen oder Vertretern des Bundes,
2. drei Vertreterinnen oder Vertretern des Landes Rheinland-Pfalz, wobei ein Mitglied dem für das Hochschulwesen zuständigen Ministerium und ein Mitglied dem für Angelegenheiten der Rechtspflege oder dem für die Organisation der staatlichen Verwaltung zuständigen Ministerium angehören muss, sowie
3. je einer Vertreterin oder einem Vertreter derjenigen Länder, die neben dem Land Rheinland-Pfalz Vertragsparteien der Vereinbarung nach § 5 Abs. 2 Nr. 1 sind.

Die Mitglieder werden von den jeweils zuständigen Stellen dem für das Hochschulwesen zuständigen Ministerium des Landes Rheinland-Pfalz sowie der Direktorin oder dem Direktor namentlich benannt. Vertretung und Stimmenübertragung sind zulässig. Den Vorsitz führt das Mitglied, das dem für das Hochschulwesen zuständigen Ministerium des

Landes Rheinland-Pfalz angehört; die Vertretung erfolgt durch das dem für Angelegenheiten der Rechtspflege oder dem für die Organisation der staatlichen Verwaltung zuständigen Ministerium des Landes Rheinland-Pfalz angehörende Mitglied. Die Direktorin oder der Direktor und die Programmbereichsleiterinnen und Programmbereichsleiter sowie die vorsitzenden Mitglieder des Wissenschaftlichen Beirats und des Nutzerbeirats nehmen ohne Stimmrecht an den Sitzungen des Institutsverwaltungsrats teil.

(5) Der Institutsverwaltungsrat gibt sich eine Geschäftsordnung. Beschlüsse des Institutsverwaltungsrats

1. zu Fragen von forschungs- oder wissenschaftspolitischer Bedeutung,
2. mit erheblichen finanziellen Auswirkungen oder
3. mit Bezug auf das Leitungspersonal des Forschungsinstituts können nicht gegen die Stimmen des Landes Rheinland-Pfalz oder des Bundes gefasst werden.

## **§ 5**

### **Personal, Finanzierung**

(1) Das Personal des Forschungsinstituts steht im unmittelbaren Dienst des Landes Rheinland-Pfalz.

(2) Das Forschungsinstitut wird finanziert aus

1. jährlichen Zuwendungen, die aufgrund einer Vereinbarung nach Artikel 91b des Grundgesetzes bereitgestellt werden, sowie
2. weiteren Zuwendungen und sonstigen Einnahmen.

## **§ 6**

### **Institutsordnung**

Das Nähere über die Wahrnehmung der Aufgaben und die Organisation des Forschungsinstituts regelt eine Institutsordnung (Satzung), die der Genehmigung des für das Hochschulwesen zuständigen Ministeriums bedarf.

## **§ 7**

### **Übergangsbestimmungen**

(1) Die Amtszeit des bei Inkrafttreten dieser Verordnung im Amt befindlichen Institutsvorstands endet mit Inkrafttreten dieser Verordnung.

(2) Die oder der bei Inkrafttreten dieser Verordnung im Amt befindliche Direktorin oder Direktor des Forschungsinstituts bleibt für die noch verbleibende Amtszeit im Amt. Gleiches gilt für die Mitglieder des Wissenschaftlichen Beirats.

(3) Die bei Inkrafttreten dieser Verordnung im Amt befindlichen Mitglieder des Institutsverwaltungsrats bleiben im Amt. Ihre Amtszeit endet zum 31. Dezember 2018, soweit das entsendende Land oder der entsendende Bund ab dem 1. Januar 2019 nicht Vertragspartei der Vereinbarung nach § 5 Abs. 2 Nr. 1 ist.

(4) An die Stelle der Vereinbarung nach § 5 Abs. 2 Nr. 1 tritt bis zum 31. Dezember 2018 das Verwaltungsabkommen zwischen Bund und Ländern über die Errichtung einer Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK-Abkommen) vom 11. September 2007 (BAnz. S. 7787) in der jeweils geltenden Fassung.

## **§ 8 Inkrafttreten**

(1) Diese Verordnung tritt am 1. Januar 2016 in Kraft.

(2) Gleichzeitig tritt die Landesverordnung über das Deutsche Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung vom 15. Juni 2012 (GVBl. S. 213, BS 223-20-2) außer Kraft.

Mainz, den 10. Dezember 2015  
Die Ministerin für Bildung, Wissenschaft,  
Weiterbildung und Kultur  
Vera Reiß

## **Institutsordnung**

### **des Deutschen Forschungsinstituts für öffentliche Verwaltung**

Das Deutsche Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung gibt sich nach § 6 der Landesverordnung über das Deutsche Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung vom 10. Dezember 2015 (GVBl. 2015, S. 531, BS 223-20-2) folgende Institutsordnung:

#### **§ 1**

##### **Formen der Mitwirkung am Institut**

(1) Die an das Institut ohne Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses berufenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler (§ 69 des Verwaltungsuniversitätsgesetzes) werden am Institut als Programmbereichsleiterinnen oder Programmbereichsleiter oder Senior Fellows tätig. Die Berufung als Programmbereichsleiterin oder Programmbereichsleiter oder als Senior Fellow setzt herausragende wissenschaftliche Leistungen voraus und erfolgt in dem in § 2 Abs. 2 Satz 2 Nr. 3, § 3 Abs. 1 Satz 2 Nr. 3, § 4 Abs. 2 Satz 2 Nr. 3 der Landesverordnung über das Deutsche Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung festgelegten Verfahren.

(2) Research Fellows und Visiting Fellows werden durch die Direktorin oder den Direktor für eine im Einzelfall zu bestimmende Zeit ernannt. Research Fellows sind jüngere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die bereits wissenschaftlich ausgewiesen sind und deren wissenschaftliche Entwicklung durch die Einbindung in das Forschungsprogramm des Instituts unterstützt werden soll. Visiting Fellows sind ausländische Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die sich für einen beschränkten Zeitraum zu Forschungszwecken am Institut aufhalten. Die Direktorin oder der Direktor kann Personen, die sich um das Institut besonders verdient gemacht haben, zu Honorary Fellows ernennen.

#### **§ 2**

##### **Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

(1) Die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Instituts sind aus Mitteln der Grundfinanzierung oder aus Drittmitteln finanzierten Forschungsreferentinnen und Forschungsreferenten, die mit der Bearbeitung von Forschungsaufgaben betraut sind. Darüber hinaus können wissenschaftliche Hilfskräfte am Institut beschäftigt werden.

(2) Das Institut unterstützt und fördert die wissenschaftliche Weiterqualifikation der Forschungsreferentinnen und Forschungsreferenten. Diese sowie die sie ggf. betreuenden Programmbereichsleiterinnen oder Programmbereichsleiter oder Senior Fellows unterrichten die Direktorin oder den Direktor laufend über die Entwicklung der wissenschaftlichen Weiterqualifikation.

#### **§ 3**

##### **Beschäftigtenversammlung**

(1) Die Versammlung der am Institut tätigen Beschäftigten sowie Beamtinnen und Beamten (Beschäftigtenversammlung) wird von der Direktorin oder dem Direktor mindestens



einmal im Kalenderjahr schriftlich einberufen. Die Ladungsfrist soll zwei Wochen betragen. Die Beschäftigtenversammlung ist unverzüglich einzuberufen, wenn ein Viertel der Beschäftigten dies unter näherer Bezeichnung des Beratungsgegenstandes schriftlich verlangt.

(2) Bei der Einberufung der Beschäftigtenversammlung ist eine Tagesordnung mit näherer Bezeichnung der Beratungsgegenstände anzugeben. Falls keine in der Beschäftigtenversammlung anwesende Beschäftigte bzw. anwesender Beschäftigter widerspricht, kann auch über eine Angelegenheit, die nicht Tagesordnungspunkt ist, beraten werden.

(3) Die Direktorin oder der Direktor führt den Vorsitz der Beschäftigtenversammlung.

#### **§ 4**

#### **Veranstaltungen**

Das Institut führt unter der wissenschaftlichen Leitung der Direktorin oder des Direktors oder einer Programmbereichsleiterin oder eines Programmbereichsleiters oder eines Senior Fellows internationale wissenschaftliche Konferenzen zu verwaltungswissenschaftlichen Fragestellungen sowie andere Veranstaltungen durch. Eine Kooperation mit anderen Einrichtungen sowie eine gemeinsame Leitung mit auswärtigen Wissenschaftlerinnen oder Wissenschaftlern sind möglich.

#### **§ 5**

#### **Veröffentlichung von Forschungsergebnissen**

Bei der Veröffentlichung von Forschungsergebnissen sind die Beteiligten, die einen eigenen wissenschaftlichen Beitrag geleistet haben, als Mitautorinnen und Mitautoren zu nennen. Für den Fall, dass keine Einigung erreicht werden kann, richtet sich das Verfahren nach den von der Direktorin oder dem Direktor festgelegten Regeln zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis.

#### **§ 6**

#### **Hoheitliche Forschung, Gemeinnützigkeit der entgeltlichen Auftragsforschung**

(1) Die Institutsforschung unterscheidet sich in hoheitliche Forschung und in entgeltliche Auftragsforschung im Ressortbereich der Bundes- oder Landesbehörden sowie für Private.

(2) Der Bereich der entgeltlichen Auftragsforschung verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne des Abschnitts „Steuerbegünstigte Zwecke“ der Abgabenordnung.

(3) Zweck des Betriebs ist die Förderung von Wissenschaft und Forschung. Dieser Zweck wird insbesondere verwirklicht durch die Durchführung wissenschaftlicher Veranstaltungen und Forschungsvorhaben im Bereich der wissenschaftlichen Erforschung staatlichen Verwaltungshandelns im Auftrag von Bund, Ländern, Gemeinden oder anderer Auftraggeber. Diese Projekte dienen der Hervorbringung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse

im Bereich des Verwaltungshandelns. Die im Rahmen der Forschungsprojekte gewonnenen Erkenntnisse sollen entweder über öffentlich zugängliche Projektberichte in einer der Publikationsreihen des Instituts oder in einem anerkannten Fachverlag, über wissenschaftliche Artikel, Tagungen, die Nachrichtenreihen oder die Homepage des Instituts der wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden.

(4) Der Betrieb gewerblicher Art der entgeltlichen Forschungstätigkeit des Instituts ist selbstlos tätig, er verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke.

(5) Mittel des Bereichs der gewerblichen Auftragsforschung des Instituts dürfen nur für die satzungsmäßigen Zwecke verwendet werden. Sie sind in diesem Rahmen für den vom Mittelgeber bestimmten Zweck zu verwenden. Die Mittel sind bei der für Haushaltsfragen zuständigen Stelle auf gesonderten Konten zu führen.

(6) Das Institut erhält bei Auflösung oder Aufhebung des Betriebs gewerblicher Art oder bei Wegfall des steuerbegünstigten Zwecks nicht mehr als seine eingezahlten Kapitalanteile und den gemeinen Wert der von ihm geleisteten Sacheinlagen zurück.

(7) Es darf keine Person durch Ausgaben, die dem Zweck der Körperschaft fremd sind oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütungen begünstigt werden. Die Einwerbung und Annahme von Drittmitteln darf nicht mit einer Beschaffungsentscheidung des Instituts in Zusammenhang stehen. Die rechtlichen und tatsächlichen Leistungsbeziehungen zwischen Drittmittelgeber und Forschungsinstitut sind zu dokumentieren und aufzubewahren.

## **§ 7**

### **Inkrafttreten**

Diese Institutsordnung tritt am Tage nach ihrer Veröffentlichung im Staatsanzeiger für Rheinland-Pfalz in Kraft. Gleichzeitig tritt die Institutsordnung des Deutschen Forschungsinstituts für öffentliche Verwaltung vom 13. November 2012 (Staatsanzeiger für Rheinland-Pfalz vom 17. Dezember 2012, S. 2490 f.) außer Kraft.

Speyer, den 22. Juni 2017

Der Vorsitzende des Institutsverwaltungsrats



Anhang II:  
Publikationen der  
Senior Fellows, Forschungsreferentinnen und  
Forschungsreferenten 2021



» Auswahl der wichtigsten Publikationen des Jahres 2021 - Wissenschaft

*Grohs, Stefan/Rasch, Daniel*, [Administrative convergence in the United Nations system? Patterns of administrative reform in four United Nations organizations over time](#), in: *International Review of Administrative Sciences* 87(4), 755-774.

*Martini, Mario*, § 28 Digitalisierung der Verwaltung, in: Kahl, W./Ludwigs, M. (Hrsg.), *Handbuch des Verwaltungsrechts*, Bd. 1: Grundstrukturen des deutschen Verwaltungsrechts, Heidelberg 2021, S. 1105-1150.

*Stelkens, Ulrich*, Die paneuropäischen allgemeinen Rechtsgrundsätze guter Verwaltung des Europarats: Ein Europäisches Verwaltungsrecht jenseits der Europäischen Union?, in: *Verwaltungsarchiv* 112 (2021), Heft 3, S. 309-343.

*Ziekow, Jan*, Administrative Procedures and Processes, in: Sabine Kuhlmann/Isabella Proeller/Dieter Schimanke/Jan Ziekow (Hrsg.), *Public Administration in Germany*, Cham 2021, S. 163-183.

» Auswahl der wichtigsten Publikationen des Jahres 2021 - Praxis

*Martini, Mario/Drews, Christian/Seeliger, Paul/Weinzierl, Quirin*, Dark Patterns: Phänomenologie und Antworten der Rechtsordnung, in: *Zeitschrift für Digitalisierung und Recht* 1 (2021), Heft 1, S. 47-74.

*Piesker, Axel/Vallée, Tim/Ziekow, Jan*, [Terrorismusbekämpfung in Deutschland. Evaluation der Anwendungspraxis ausgewählter Regelungen](#), Speyerer Forschungsberichte Nr. 301, Speyer 2021.

» Zeitschriftenartikel in Zeitschriften mit hoher wissenschaftlicher Relevanz

*Botta, Jonas*, Die Datenverkehrsfreiheit: ein Beitrag zur Schutzgutdebatte im Datenschutzrecht, in: *Deutsches Verwaltungsblatt: DVBl* 136 (2021), Heft 5, S. 290-296.

*Botta, Jonas/Böllhoff, Cornelius*, Das datenschutzrechtliche Verantwortlichkeitsprinzip als Herausforderung für die Verwaltungsdigitalisierung: Einer für alle, alle gemeinsam?, in: *Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht: NVwZ* 40 (2021), Heft 7, S. 425-430.

*Grohs, Stephan/Rasch, Daniel*, Administrative convergence in the United Nations system? Patterns of administrative reform in four United Nations organizations over time, in: *International Review of Administrative Sciences* 87 (2021), Heft 4, S. 755-774.

*Marique, Yseult/Boyron, Sophie*, Proportionality in English Administrative Law: Resistance and Strategy in Relational Dynamics, in: *Review of European Administrative Law* 14 (2021), Heft 1, S. 65-93.

*Marique, Yseult/Slautsky, Emmanuel*, Resistance to Transplants in the European Administrative Space: An Open-Ended Reading of Legal Changes, in: *Review of European Administrative Law* 14 (2021), Heft 1, S. 7-36.

- Martini, Mario/Ruscheimer, Hannah*, Künstliche Intelligenz als Instrument des Umweltschutzes – Zur rechtlichen Bewertung der Umwelteinwirkungen intelligenter Technologien, in: ZUR 2021, S. 515 ff.
- Martini, Mario/Hain, Jonathan/Ruscheimer, Hannah*, Staatshaftung für automatisierte Verwaltungsentscheidungen: künstliche Intelligenz als Herausforderung für das Recht der staatlichen Ersatzleistungen, in: Verwaltungsarchiv 112 (2021), Heft 1, S. 1-37.
- Schomaker, Rahel M./Mandry, Ann-Katrin/Hack, Marko*, The EU's Reaction in the First Wave of the Covid-19 Pandemic between Centralisation and Decentralisation, Formality and Informality, in: Journal of European Public Policy 28 (2021), Heft 8, S. 1278-1298.
- Stelkens, Ulrich*, Die paneuropäischen allgemeinen Rechtsgrundsätze guter Verwaltung des Europarats: Ein Europäisches Verwaltungsrecht jenseits der Europäischen Union?, in: Verwaltungsarchiv 112 (2021), Heft 3, S. 309-343.
- Stelkens, Ulrich*, Judicial Protection and Competitive Award Procedures in Germany, in: Review of European Administrative Law 14 (2021), Heft 1, S. 141-165.

» Zeitschriftenartikel in weiteren wissenschaftlichen Zeitschriften und Online-Portalen

- Fiedler-Rauer, Heiko/Margies, Burkhard*, [Auf dem Weg zum Kunden: Die Deutsche Rentenversicherung vereinfacht ihre Bescheide und Formulare](#), in: Zeitschrift für Europäische Rechtslinguistik (ZERL), Sonderausgabe 2021: 5. Europäisches Symposium zur Verständlichkeit von Rechtsvorschriften.
- Fraenkel-Haeberle, Cristina*, La Resilienza ai Cambiamenti Climatici Nella Gestione Del Territorio: Uno Sguardo al Sistema Tedesco, in: AmbienteDiritto 2021, Heft 1, S. 983-1001.
- Fraenkel-Haeberle, Cristina*, Procedimenti amministrativi algoritmici: la risposta tedesca, in: Persona e Amministrazione: Ricerche Giuridiche sull'Amministrazione e l'Economia 25 (2021), Heft 1, S. 525-550.
- Klein, Roland*, [Trimming Pegasus' Wings: International Export Control Law and 'Cyberweapons'](#), Völkerrechtsblog: International Law & International Legal Thought, 27.10.2021.
- Kolain, Michael*, [Zulassungsverfahren für Künstliche Intelligenz - Über IT-Regulierung, Impfstoffe und Covid-Tests](#), netzpolitik.org, 27.04.2021.
- Kolain, Michael*, [Abwechslungsreich und spannend](#), Future 4 public, 22.10.2021.
- Kolain, Michael/Berger, Carsten*, [Recht digital: Schwer verständlich »by Design« und allenfalls teilweise automatisierbar?](#), Blog des Kompetenzzentrums Öffentliche IT (Ö-FIT), 16.02.2021.

- Krzywoń, Adam*, [¿'Blackout' de la libertad de prensa en Polonia?](#), Agenda Publica: analisis de la actualidad, Agenda Europea, 15.02.2021.
- Krzywoń, Adam*, [Electoral Disinformation and Summary Judicial Proceedings: Is the Polish Experience Relevant?](#), British Association of Comparative Law Blog, 12.03.2021.
- Krzywoń, Adam*, [The notion of civil service in Europe: establishing an analytical framework for comparative study](#), REALaw blog, 05.11.2021.
- Martini, Mario/Drews, Christian/Seeliger, Paul/Weinzierl, Quirin*, Dark Patterns: Phänomenologie und Antworten der Rechtsordnung, in: Zeitschrift für Digitalisierung und Recht 1 (2021), Heft 1, S. 47-74.
- Martini, Mario/Fröhlingsdorf, Sarah*, [Quellen-Telekommunikationsüberwachung zwischen Recht und Technik: catch me if you can](#), netzpolitik.org, 6.2.2021.
- Martini, Mario/Kolain, Michael/Neumann, Katja/Wagner, David/Rehorst, Tobias*, Datenhoheit - Annäherung an einen offenen Leitbegriff, in: MMR: Zeitschrift für IT-Recht und Recht der Digitalisierung. Sonderausgabe »Datenhoheit und Datentreuhand« 24 (2021), Heft 6, Beilage, S. 3-23.
- Sommermann, Karl-Peter/Fraenkel-Haeberle, Cristina*, L'Unione Europea come comunità di implementazione: Strategie nazionali di recepimento delle direttive europee, in: Rivista interdisciplinare sul diritto delle amministrazioni pubbliche 28 (2021), Heft 2, S. 109-137.
- Ziekow, Jan*, Function and Structure of the Proportionality Principle in German Public Law, in: Annual Comparative Administrative Law Review 2021, S. 17-26.

» Zeitschriftenartikel in praxisorientierten Fachzeitschriften

- Färber, Gisela/Rodermond, Lutz*, Neuere Entwicklungen in der Beamtenbesoldung seit 2018, in: Zeitschrift für Beamtenrecht: ZBR 69 (2021), Heft 6, S. 181-189.
- Humberg, Martin*, Rechtfertigung von Einstellungshöchstaltersgrenzen gem. Art. 6 Abs. 1 der Richtlinie 2000/78/EG: Praxishinweis der Forschungsstelle öffentlicher Dienst, in: Recht im Amt: RiA; Zeitschrift für das öffentliche Dienstrecht 68 (2021), Heft 5, S. 212-217.
- Humberg, Martin*, EuGH C-580/19 zur Klassifikation von Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft als Arbeits- oder Ruhezeit i.S.d. Richtlinie 2003/88/EG: Praxishinweis der Forschungsstelle öffentlicher Dienst, in: Recht im Amt: RiA; Zeitschrift für das öffentliche Dienstrecht 68 (2021), Heft 3, S. 114-118.
- Vallée, Tim*, EuGH C-762/18 Anspruch auf bezahlten Jahresurlaub bzw. auf dessen Vergütung nach rechtswidriger Entlassung: Praxishinweis der Forschungsstelle öffentlicher Dienst, in: Recht im Amt: RiA; Zeitschrift für das öffentliche Dienstrecht 68 (2021), Heft 1, S. 13-16.



»» Beiträge in Sammelwerken

- Ewen, Christoph/Jünger, Annkatrin/Ziekow, Jan*, Bürgerbeteiligung bei der Durchführung einer Kommunalreform, in: Martin Junkernheinrich / Wolfgang H. Lorig / Kai Masser (Hrsg.), Brennpunkte der Kommunalpolitik in Deutschland, Baden-Baden 2021, S. 205-220.
- Färber, Gisela*, Der öffentliche Dienst nach der Föderalismusreform, in: Jahrbuch für Föderalismus (22) 2021, Baden-Baden, S. 251-266.
- Fraenkel-Haeberle, Cristina*, Zur Verschränkung zwischen direkter und repräsentativer Demokratie in Italien: das abrogative Referendum über Wahlgesetze, in: Braun Binder, N./Feld, L./Huber, P./Poier, K./Wittreck, F. (Hrsg.), Jahrbuch für direkte Demokratie (9) 2019, Baden-Baden 2021, S. 83-108.
- Fraenkel-Haeberle, Cristina*, Verfassung und Verwaltung in Italien, in: Blanke, H./Magiera, S./Pielow, J./Weber, A. (Hrsg.), Verfassungsentwicklungen im Vergleich: Italien 1947 - Deutschland 1949 - Spanien 1978, Schriften zum Europäischen Recht, Bd. 200, Berlin 2021, S. 219-230.
- Fraenkel-Haeberle, Cristina*, The Third Mission of Universities: Technology Transfer and its Impact on Academic Freedom, in: Seckelmann, M./Violini, L./Fraenkel-Haeberle, C./Ragone, G. (Hrsg.), Academic Freedom Under Pressure? A Comparative Perspective, Cham (CH) 2021, S. 185-198.
- Krzywoń, Adam*, Integridad de los procesos electorales, desinformación e intervención del poder judicial. Comparación de los modelos europeos, in: Sánchez Navarro, Á./Fernández Riveira, R. (Hrsg.), Reflexiones para una democracia de calidad en una era tecnológica, Cizur Menor (Navarra) 2021, S. 445-469.
- Marique, Yseult*, Une lecture belge du Brexit: droit et politique au Royaume-Uni, une grande démocratie contemporaine, Pasquier-Briand, T. (Hrsg.), Spicilegium Juris Politici: Mélanges offerts à Philippe Lauvaux, Paris 2021, S. 693-730.
- Martini, Mario*, § 28 Digitalisierung der Verwaltung, in: Kahl, W./Ludwigs, M. (Hrsg.), Handbuch des Verwaltungsrechts, Bd. 1: Grundstrukturen des deutschen Verwaltungsrechts, Heidelberg 2021, S. 1105-1150.
- Martini, Mario*, Art. 10 GG, in: Münch, I./Kunig, P./Kämmerer, J./Kotzur, M. (Hrsg.), Grundgesetz, Kommentar, Bd. 1, 7. Aufl., München 2021, S. 840-909.
- Martini, Mario*, Art. 91c GG, in: Münch, I./Kunig, P./Kämmerer, J./Kotzur, M. (Hrsg.), Grundgesetz, Kommentar, Bd. 2, 7. Aufl., München 2021, S. 650-668.
- Martini, Mario*, Kommentierung einiger Vorschriften des TMG und des MStV, in: Paal, B./Gersdorf, H. (Hrsg.), Beck'scher Online-Kommentar Informations- und Medienrecht, München 2021, 33. Edition 2021.

- Martini, Mario*, Art. 21 DSGVO – Widerspruchsrecht und automatisierte Entscheidungsfindung im Einzelfall; Art. 22 DSGVO - Automatisierte Entscheidungen im Einzelfall einschließlich Profiling; Art. 24 DSGVO - Verantwortung des für die Verarbeitung Verantwortlichen; Art. 25 - 35 DSGVO; Art. 79 DSGVO - Recht auf wirksamen gerichtlichen Rechtsbehelf gegen Verantwortliche oder Auftragsverarbeiter; in: Paal, B./Pauly, D. (Hrsg.), *Datenschutz-Grundverordnung / Bundesdatenschutzgesetz*, 3. Aufl., München 2021, S. 307-335; S. 335-369; S. 383-405; S. 405-688; S. 1012-1030.
- Romes, Rebecca/Hahn, Viktoria*, Junge Menschen in der Gesetzgebung mitdenken: Der Jugend-Check auf Bundesebene, in: *Notwendig und Vielfältig: Schlaglichter auf die Eigenständige Jugendpolitik*, Berlin 2021, S. 30-31.
- Schomaker, Rahel M./Deckert, Carsten*, Innovation in und durch Verwaltungen - Die Rolle von Innovationsmanagement für Verwaltungsinnovation und Social Innovation, in: *Stainer-Hämmerle, K./Oppitz, F. (Hrsg.), Handbuch Gemeindepolitik*, 2. Aufl., Wien 2021, S. 245-264.
- Seckelmann, Margrit*, Verwaltungsgerichtlicher Rechtsschutz: Kapitel 11 - Kapitel 21, in: *Terwiesche, M./Prechtel, U. (Hrsg.), Handbuch Verwaltungsrecht*, 4. Aufl., Köln 2021, S. 177-307.
- Seckelmann, Margrit/Berger, Carsten*, Die Nutzerkommune und das Bürgerkonto - partizipative Gestaltungsoptionen nach dem Onlinezugangsgesetz, in: *Braun Binder, N. (Hrsg.), Jahrbuch für direkte Demokratie 2019 (9)*, Baden-Baden 2021, S. 38-62.
- Sommermann, Karl-Peter*, Constitutional State and Public Administration, in: *Kuhlmann, S./Proeller, I./Schimanke, D./Ziekow, J. (Hrsg.), Public Administration in Germany, Cham (CH) 2021*, S. 17-34.
- Stelkens, Ulrich*, The Common Core of European Administrative Laws and the Pan-European General Principles of Good Administration, in: *della Cananea, G./Andenas, M. (Hrsg.), Judicial Review of Administration in Europe: Procedural Fairness and Propriety*, Oxford 2021, S. 21-33.
- Violini, Lorenza/Fraenkel-Haeberle, Cristina/Ragone, Giada/Seckelmann, Margrit*, Introduction: The Multiple Expressions of Academic Freedom, in: *Seckelmann, M./Violini, L./Fraenkel-Haeberle, C./Ragone, G. (Hrsg.), Academic Freedom under Pressure? A Comparative Perspective*, Cham (CH) 2021, S. 1-11.
- Weiss, Wolfgang*, § 35: EU-Eigenverwaltungsrecht und Unionsverwaltungsrecht, in: *Kahl, W./Ludwigs, M. (Hrsg.), Handbuch des Verwaltungsrechts, Band 2: Grundstrukturen des europäischen und internationalen Verwaltungsrechts*, Heidelberg 2021, S. 175-216.
- Weiss, Wolfgang*, The European Parliament's Role in the Operation of Trade Agreements: parliamentary control and executive-legislative balance in external action, in: *Fromage, D./Herranz Surrallés, A. (Hrsg.), Executive-legislative (im)balance in the European Union*, Oxford 2021, S. 209-225.

Ziekow, Jan, Administrative Procedures and Processes, in: Sabine Kuhlmann/Isabella Proeller/Dieter Schimanke/Jan Ziekow (Hrsg.), Public Administration in Germany, Cham 2021, S. 163-183.

Ziekow, Jan, Verwaltungsrecht und Verwaltungsprozessrecht, in: Kahl, W./Ludwigs, M (Hrsg.), Handbuch des Verwaltungsrechts, Band 1: Grundstrukturen des deutschen Verwaltungsrechts, Heidelberg 2021, § 14.

» Monographien

Krzywon, Adam/Brzozowski, Wojciech/Wiacek, Marcin, Prawa człowieka, 3. Aufl., Warsaw 2021.

Nink, David, Über die Schwächen menschlicher Entscheidungsfindung und die Möglichkeiten neuer Technologien in der Rechtsprechung, Berlin 2021.

Piesker, Axel/Vallée, Tim/Ziekow, Jan, [Terrorismusbekämpfung in Deutschland. Evaluation der Anwendungspraxis ausgewählter Regelungen](#), Speyerer Forschungsberichte Nr. 301, Speyer 2021.

Rodermond, Lutz, [Die Versorgung und Übergangsvorsorgung politischer Beamtinnen und Beamter, Regelungen des Bundes und der Länder im Vergleich](#), Speyer Forschungsberichte Nr. 299, Speyer 2021.

» Herausgeberschaften

Färber, G. (Hrsg.), [Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes](#), Speyerer Forschungsberichte Nr. 300, Speyer 2021.

Kuhlmann, S./Proeller, I./Schimanke, D./Ziekow, J. (Hrsg.), Public Administration in Germany, Cham 2021.

Seckelmann, M./Brunzel, M. (Hrsg.), Handbuch Onlinezugangsgesetz, Berlin 2021.

Seckelmann, M./Violini, L./Fraenkel-Haeberle, C./Ragone, G. (Hrsg.), Academic Freedom Under Pressure?, Cham (CH) 2021.

» Arbeitspapiere

Dziegielewska, Aleksandra, [Sozialpopulismus? Eine vergleichende Analyse der Sozialpolitik in Ungarn und Polen unter populistischen Regimes](#), Discussion Paper Nr. 89, Speyer 2021.

Janda, Constanze, [Prävention verankern: Verfassungsrechtliche Konsequenzen aus dem Verbot der Benachteiligung aufgrund sozialer Herkunft](#), Gütersloh 2021.

Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Aktualisierter Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Teilhabe von Menschen mit Behinderungen sowie zur](#)

- [landesrechtlichen Bestimmung der Träger der Sozialhilfe \(Teilhabestärkungsgesetz\)](#) (Stand: 03.02.2021), Berlin 2021.
- Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Aktualisierter Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes zur Anpassung des Urheberrechts an die Erfordernisse des digitalen Binnenmarktes](#) (Stand: 03.02.2021), Berlin 2021.
- Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Aktualisierter Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Strafgesetzbuches - Strafbarkeit des Betriebes krimineller Handelsplattformen im Internet und des Bereitstellens entsprechender Server-Infrastrukturen](#) (Stand: 10.02.2021), Berlin 2021.
- Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes zur Modernisierung des Tabaksteuergesetzes \(Tabaksteuermodernisierungsgesetz - TabStMoG\)](#) (Stand: 11.02.2021), Berlin 2021.
- Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Strafgesetzbuches - effektivere Bekämpfung von Nachstellungen und bessere Erfassung des Cyberstalking](#) (Stand: 15.02.2021), Berlin 2021.
- Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes zur Einführung eines elektronischen Identitätsnachweises mit einem mobilen Endgerät](#) (Stand: 12.02.2021), Berlin 2021.
- Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes über die Entschädigung der Soldatinnen und Soldaten und zur Neuordnung des Soldatenversorgungsrechts](#) (Stand: 06.01.2021), Berlin 2021.
- Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Grundgesetzes zur ausdrücklichen Verankerung der Kinderrechte](#) (Stand: 20.01.2021), Berlin 2021.
- Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Teilhabe von Menschen mit Behinderungen \(Teilhabestärkungsgesetz\)](#) (Stand: 22.12.2020), Berlin 2021.
- Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Jugend-Check zum Entwurf eines Fünften Gesetzes zur Änderung der Handwerksordnung und anderer handwerksrechtlicher Vorschriften](#) (Stand: 09.12.2020), Berlin 2021.
- Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes zur Umsetzung der Richtlinie \(EU\) 2019/882 des Europäischen Parlaments und des Rates über die Barrierefreiheitsanforderungen für Produkte und Dienstleistungen \(Barrierefreiheitsgesetz - BFG\)](#) (Stand 01.03.2021), Berlin 2021.
- Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes über die Durchführung der im Rahmen der Gemeinsamen Agrarpolitik finanzierten Direktzahlungen \(GAP-Direktzahlungen-Gesetz - GAPDZG\)](#) (Stand: 04.03.2021), Berlin 2021.

- Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Aktualisierter Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Strafgesetzbuches - effektivere Bekämpfung von Nachstellungen und bessere Erfassung des Cyberstalkings](#) (Stand: 24.03.2021), Berlin 2021.
- Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes zur Förderung der Betriebsratswahlen und der Betriebsratsarbeit in einer digitalen Arbeitswelt \(Betriebsrätemodernisierungsgesetz\)](#) (Stand: 31.03.2021), Berlin 2021.
- Kompetenzzentrum Jugend-Check (Hrsg.), [Jugend-Check zum Entwurf eines Gesetzes zur ganztägigen Förderung von Kindern im Grundschulalter \(Ganztagsförderungsgesetz - GaFöG\)](#) (Stand: 16.04.2021), Berlin 2021.
- Reclam, Raphael/Kruse, Kathrin Annika/Mateina, Fabian/Ziekow, Jan*, [Abschlussbericht zur Evaluation des Landestransparenzgesetzes Rheinland-Pfalz \(LTranspG\)](#), Speyer 2021.
- Schomaker, Rahel M./Hack, Marko/Mandry, Ann-Katrin*, [National Pacemaking and Informal Arenas - The EU's Reaction in the First Wave of the Covid-19 Pandemic](#), Speyer 2021.

Anhang III:  
Vorträge der Senior Fellows,  
Forschungsreferentinnen und Forschungsreferenten 2021



»» Eingeladene Vorträge auf wissenschaftlichen Veranstaltungen im Inland

Virtuelle Vorträge aufgrund der Covid19-Pandemie werden unter Inland aufgeführt.

*Fraenkel-Haeberle, Cristina*, Covid-19 Response in Germany, Covid-19 Supranational National and Regional Responses: Building Resilience Through Comparison of Experiences, Università degli Studi di Macerata, Global Pandemic Network (virtuell), 05.03.2021.

*Krzywoń, Adam*, Sentencia del TC polaco de 7 de octubre de 2021 (K 3/21): ¿una cuestión de primacía?, Nuevamente, sobre la Constitución nacional y la integración europea, Instituto de Derecho Europeo e Integración Regional, Universidad Complutense de Madrid (virtuell), 16.12.2021.

*Sommermann, Karl-Peter*, Crise sanitaire et fédéralisme allemand, Crise sanitaire et gouvernance publique: regards européens sur les relations Etat & Territoires, Institut de la Gouvernance Territoriale et de la Décentralisation (virtuell), 21.01.2021.

*Sommermann, Karl-Peter*, Unidad y diversidad de los conceptos de democracia en la Unión Europea: ¿Potencial de conflicto o de innovación?, Democracia y Estado de Derecho en la Unión Europea, Fundación Manuel Giménez Abad de Estudios Parlamentarios y del Estado Autonómico (virtuell), 28.09.2021.

*Weiss, Wolfgang*, Reconsidering the Legal Effect of EU Soft Law in National Implementation: Bindingness by private response?, 'Bindingness' of EU Soft Law, Universidad de Castilla LaMancha, EREKY Public Law Research Center, Budapest (virtuell), 09.04.2021.

*Wolfgang, Weiss*, Pandemic and Administrative Soft Law: Persistent Challenges to the Rule of Law in the EU, Administrative Law Discussion Group, University of Luxembourg (virtuell), 27.06.2021.

»» Eingeladene Vorträge auf wissenschaftlichen Veranstaltungen im Ausland

*Fraenkel-Haeberle, Cristina*, Crisi di sistema e risposte amministrative, Crisi di sistema e risposte amministrative, Universidad de Castilla - La Mancha, Red Internacional de Derecho Europeo, Toledo (España), 03.12.2021.

*Klein, Roland*, International Law and Export Controls of Digital Dual-Use-Items, ACIL Luncheon Talk, Amsterdam (Netherlands), 29.11.2021.

*Krzywoń, Adam*, How populists and autocrats learn from the past?, San Marcos, Texas (USA), 02.03.2021.

*Krzywoń, Adam*, ¿Puede una crisis constitucional contribuir a la formación de un *Ius Publicum Europæum*?, Europa, ¿Una Cultura Jurídica Común?, Universidad de Córdoba, Córdoba (España), 21.04.2021.



*Krzywoń, Adam*, El nexa dato científico/tecnológico y derecho fundamental en el sistema del CEDH, El nexa dato científico/tecnológico- derecho fundamental: un desafío para los actuales ordenamientos constitucionales, Universidad de La Rioja, Zaragoza (Espania), 15.09.2021.

*Sommermann, Karl-Peter*, Die Bedeutung der Rechtsvergleichung für die Entwicklung des europäischen Verwaltungsrechts, 15. Deutsch-Französisches Doktorandenseminar zur Rechtsvergleichung im öffentlichen Recht, Völker- und Europarecht, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne / École de Droit, Paris (Frankreich), 17.06.2021.

» Akzeptierte Vorträge auf wissenschaftlichen Veranstaltungen im Inland

*Keil, Silke I./Reclam, Raphael*, Optimierung von Beteiligungsprojekten durch begleitende Evaluation am Beispiel des Bürgerdialogs Stromnetz, Brownbag-Seminarreihe des Netzwerks Bessere Rechtsetzung und Bürokratieabbau (virtuell), 12.04.2021.

*Piesker, Axel*, Die Abschätzung von Gesetzesfolgen als Spiegelbild sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Entwicklungen, Wechselwirkungen zwischen gesellschaftlichen Veränderungen und Evaluationsprozessen in der öffentlichen Verwaltung – Wie wirken sich Megatrends und Krisen auf die Evaluation aus?, DeGEval: Gesellschaft für Evaluation e.V. / AK Verwaltung (virtuell), 16.09.2021.

*Schweizer, Patrick/Willwacher, Hanna*, Was kosten Gesetze? Reformvorschläge zur Aufwandsschätzung, Brownbag-Seminarreihe des Netzwerk Bessere Rechtsetzung und Bürokratieabbau, virtuell, 28.06.2021.

*Steffens, Carolin/Piesker, Axel*, Bessere Gesetze durch digitale Unterstützungsangebote?, Brownbag-Seminarreihe des Netzwerks Bessere Rechtsetzung und Bürokratieabbau (virtuell), 15.03.2021

*Steffens, Carolin*, Work in Progress, Wechselwirkungen zwischen gesellschaftlichen Veränderungen und Evaluationsprozessen in der öffentlichen Verwaltung – Wie wirken sich Megatrends und Krisen auf die Evaluation aus?, DeGEval: Gesellschaft für Evaluation e.V. / AK Verwaltung (virtuell), 16.09.2021.

» Akzeptierte Vorträge auf wissenschaftlichen Veranstaltungen im Ausland

*Krzywoń, Adam*, Internet, Private Governance and Protection of Free Speech: Current European Perspective, 12th Annual Constitutional Law Colloquium, Georgetown University Law School, Washington D.C. (USA), 13.11.2021.

» Vorträge auf Fachkongressen

- Brandes, Sophie/Ziekow, Jan*, Der Jugend-Check. Erfahrungen auf Bundesebene und Konzeption in Thüringen, Sitzung des interministeriellen Arbeitskreises Mitbestimmung (IMAK Mitbestimmung) (virtuell), 13.10.2021.
- Drews, Christian/Weinzierl, Quirin*, Spotlight on Dark Patterns: What can the ePrivacy Regulation do?, NGI Forward Salon: Spotlight on Dark Patterns: What can the ePrivacy Regulation do? (virtuell), 26.05.2021.
- Fiedler-Rauer, Heiko/Margies, Burkhard*, On the way to the customer, 5. Europäisches Symposium zur Verständlichkeit von Rechtsvorschriften, Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (virtuell), 11.03.2021.
- Kolain, Michael*, Die Blockchain-Technologie als regulatorische und rechtstheoretische Herausforderung, Blockchain Sessions beim Open Campus Kiel, SS 2021, opencampus.sh, Kiel, 27.05.2021.
- Kolain, Michael*, Keynote "Blockchain in the public sector", Blockchain-In-Use-Conference, 29.11.-03.12.2021, Berlin Partner for Business and Technology und BerChain, BerChain e.V., Berlin, 02.12.2021.
- Margies, Burkhard*, Rentenauskunft und Rehabescheid - Was kann besser werden?, Tagung Auskunft und Beratung, Deutsche Rentenversicherung Bund (virtuell), 06.07.2021.
- Margies, Burkhard*, Bürgerzentrierte Sprache in Anträgen, Formularen und Vermerken, Tag der kommunalen Jobcenter 2021: Beratung & noch viel mehr, Deutscher Landkreistag (virtuell), 29.11.2021.
- Margies, Burkhard/Fiedler-Rauer, Heiko*, Neue Rentenbescheide, 28. Jahrestagung der Bundesarbeitsgemeinschaft der Versicherungsämter e.V., Deutsche Rentenversicherung Bund (virtuell), 15.12.2021.
- Martini, Mario*, Defusing Dark Patterns, Defusing Dark Patterns: current technical and legal approaches: interdisciplinary online-conference (virtuell), 10.12.2021.
- Martini, Mario/Weinzierl, Quirin*, Digital fremdgesteuert - Einfluss von Dark Patterns auf Verbraucherentscheidungen, Kongress "Fit für 2030: Das Verbraucherschutzland NRW", Ministerin für Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf, 01.12.2021.
- Ziekow, Jan*, Schichten des Zugangs zu Informationen, 41. Konferenz der Informationsfreiheitsbeauftragten in Deutschland (virtuell), 03.11.2021.
- Ziekow, Jan*, Das Landestransparenzgesetz Rheinland-Pfalz – Evaluation und Fragen, LfDI RLP, Konferenz „Freiheitsrechte und Informationsfreiheit in Zeiten von Corona“ (virtuell), 16.11.2021.

» Vorträge auf Praxisveranstaltungen

- Botta, Jonas*, Die Datenstrategie der deutschen Bundesregierung: Ein Wegweiser in die moderne Datengesellschaft?, 2. Tagung "Next Generation IT-Law", Universität Wien, Institut für Innovation und Digitalisierung im Recht (virtuell), 15.04.2021.
- Kolain, Michael*, Die Blockchain-Technologie als regulatorische und rechtstheoretische Herausforderung, Blockchain Sessions beim Open Campus Kiel, WS 2020/2021, open-campus.sh, Kiel, Kiel, 28.01.2021.
- Kolain, Michael*, Die Blockchain-Technologie in der öffentlichen Verwaltung, 5. Digitaler Kaminabend eGovernment der Hanns-Seidel-Stiftung, Hanns-Seidel-Stiftung (virtuell), 02.06.2021.
- Kolain, Michael*, Rechtliche Einordnung von Hashwerten im Kontext von Verifiable Credentials und Blockchain, Netzwerk Digitale Nachweise (virtuell), 08.06.2021.
- Kolain, Michael*, Digitalisierung in der Klimakrise - Teil der Lösung oder Teil des Problems?, Auftakt zum Themenquartal "Grün & schlau- Digitales Leben in der Smart Green City" des Digital-Kompass, Bundesarbeitsgemeinschaft der Senioren-Organisationen (virtuell), 26.08.2021.
- Kolain, Michael*, Legal and regulatory framework for blockchain use-cases in Europe, IEEE EMEA Blockchain Seminar, IEEE Blockchain Initiative (virtuell), 08.09.2021.
- Kolain, Michael*, Die Blockchain-Technologie als regulatorische und rechtstheoretische Herausforderung, Blockchain Sessions beim Open Campus Kiel, WS 2021/2022, open-campus.sh, Kiel, Kiel, 25.11.2021.
- Kolain, Michael/Kemper, Carolin*, Cyberpunk 2022 - wo Brain-Computer-Interfaces auf Grundrechte treffen, rC3 – remote Chaos Experience, Chaos Computer Club e.V. (virtuell), 29.12.2021.
- Margies, Burkhard*, Verständliche Verwaltungskommunikation, Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V. (IAW) (virtuell), 01.03.2021.
- Piesker, Axel*, Sicherheitsgesetzgebung auf dem Prüfstand, Herausforderungen bei der Planung und Durchführung von Evaluationen im Politikfeld Innere Sicherheit, DeGEVal: Gesellschaft für Evaluation e.V., AK Verwaltung (virtuell), 30.09.2021.
- Steffens, Carolin*, Untersuchung zum Ausmaß von Gewalt gegen Beschäftigte des öffentlichen Dienstes und zu möglichen Handlungsansätzen, Digitale Auftaktveranstaltung NRW-Initiative "Mehr Schutz und Sicherheit von Beschäftigten im öffentlichen Dienst", Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (virtuell), 25.06.2021.
- Steffens, Carolin*, Untersuchung zum Ausmaß von Gewalt gegen Beschäftigte des öffentlichen Dienstes und zu möglichen Handlungsansätzen, Sitzung Unterausschuss Personal und öffentliches Dienstrecht, Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (virtuell), 26.03.2021.

*Stelkens, Ulrich*, Programmbereich "Europäischer Verwaltungsraum", EU-Referentenrunde, Bayerische Staatskanzlei (virtuell), 17.09.2021.



Anhang IV:  
Auszug aus den  
Speyerer Forschungsberichten



- Nr. 277 *Steffen Walther*, Reformen der Beamtenversorgung aus ökonomischer Perspektive, Speyer, Juni 2014.
- Nr. 278 *Stefan Preller*, Nachhaltige Finanzierung der Zusatzversorgung im öffentlichen Dienst, Speyer, Juni 2014.
- Nr. 279 *Joachim Wieland/Johanna Wolff*, Kommunales Vermögen - Kommunale Finanz- und Vermögensverwaltung unter Knappheitsbedingungen, Speyer, Oktober 2014.
- Nr. 280 *Mario Martini/Georg Thiel/Astrid Röttgen* (Hrsg.), Geodaten und Open Government - Perspektiven digitaler Staatlichkeit, Speyer, November 2014.
- Nr. 281 *María Jesús Montoro Chiner/Karl-Peter Sommermann* (Hrsg.), Gute Rechtsetzung - La Buena Legislación, Speyer, Mai 2015.
- Nr. 282 *Alexandra Lessau/Sarah Schmitt* (Hrsg.), im Auftrag des Unterausschusses Allgemeine Verwaltungsorganisation des Arbeitskreises VI der Innenministerkonferenz, Aktivitäten auf dem Gebiet der Staats- und Verwaltungsmodernisierung in den Ländern und beim Bund 2011-2013, Juni 2015.
- Nr. 283 *Jan Ziekow* (Hrsg.), Grenzgänge zwischen Wissenschaft und Praxis – Walking the border between theory and practice. Forschungssymposium am 7. November 2014 zu Ehren von Eberhard Bohne zum 70. Geburtstag, Dezember 2015.
- Nr. 284 *Kai Masser/Franziska Fischer/Tobias Ritter*, Evaluation des Kommentieren-Bereichs des Beteiligungsportals des Landes Baden-Württemberg, Dezember 2015.
- Nr. 285 *Yukai Wang/Gisela Färber* (ed.), Comparative Studies on Vertical Administrative Reforms in China und Germany, Juli 2016.
- Nr. 286 *María Jesús Montoro Chiner/Karl-Peter Sommermann* (Hrsg.), Soziale Rechte in Europa - Derechos sociales en Europa, Beiträge des zwölften gemeinsamen Seminars des Deutschen Forschungsinstituts für öffentliche Verwaltung und der Escola d'Administració Pública de Catalunya (29. Mai 2015), September 2016.
- Nr. 287 *Bernd W. Wirtz/Vincent Göttel/Marc-Julian Thomas/Paul F. Langer*, Bürgerorientierte WEB 2.0-Services - Eine empirische Analyse aus Bürgersicht, Dezember 2016.
- Nr. 288 *Kai Masser/Ingo Hamann/Jan Ziekow*, Evaluation - Verwaltungsvorschrift Öffentlichkeitsbeteiligung des Landes Baden-Württemberg. Analyse des Ressourcenaufwandes, Zwischenbilanz nach 1. Jahr Datenerhebung (2015), April 2017.



- Nr. 289 *Michèle Morner/Manuel Misgeld/Markus Wojtczak*, Public Value durch E-Governance, Juli 2017.
- Nr. 290 *Jan Ziekow/Alfred G. Debus/Dieter Katz/Alexander Niestedt/Axel Piesker/Corinna Sicko*, Verdeckte Datenerhebungsmaßnahmen in der polizeilichen Praxis. Ergebnisse der Evaluation gemäß § 100 Polizei- und Ordnungsbehörden-gesetz Rheinland-Pfalz, März 2018.
- Nr. 291 *Gisela Färber/Richard Hermanowski*, Entwicklungen des öffentlichen Dienstes seit der deutschen Vereinigung und Forschungsbedarfe aus ökonomischer Perspektive, März 2018.
- Nr. 292 *Mathias Feißkohl*, Die Gewährleistung der amtsangemessenen Alimentation in der Mindestversorgung, September 2019.
- Nr. 293 *Philipp Gottstein*, Familienbezogene Besoldungsbestandteile im Spannungsfeld von Alimentations- und Leistungsprinzip, Oktober 2019.
- Nr. 294 *Oscar W. Gabriel*, Die Energiewende als politischer Prozess. Einstellungen und Verhaltensmuster der deutschen Bevölkerung, November 2019.
- Nr. 295 *Raphael Reclam/Jan Porth/Tim Vallée/Christian Bauer/Patrick Schweizer/Jan Ziekow* unter Mitarbeit von *Friederike Bickmann* und *Philipp Stolz*, Umsetzungsstudie zu einer Kaffeesteuerbefreiung für nachhaltig produzierten und fair gehandelten Kaffee, November 2019.
- Nr. 296 *Jan Ziekow/Ulrich Stelkens* (Hrsg.), *Verwaltungsverfahren- und Personenstandsrecht als Konkretisierungsaufgabe*, Juni 2020.
- Nr. 297 *Friederike Bickmann/Zarina Feller/Jan Porth/Patrick Schweizer*, Potentialanalyse Open Government. Eine Vorstudie zum strategischen Nutzen von Open Government für die Bundesregierung, August 2020.
- Nr. 298 *Martin Junkernheinrich/Jan Ziekow* (Hrsg.), *Interkommunale Zusammenarbeit. Bestandsaufnahme, Erwartungen und Potenziale – eine Untersuchung am Beispiel des Landes Rheinland-Pfalz*, November 2020.
- Nr. 299 *Lutz Rodermond*, *Die Versorgung und Übergangsvorsorge politischer Beamtinnen und Beamter. Regelungen des Bundes und der Länder im Vergleich*, Januar 2021.
- Nr. 300 *Gisela Färber* (Hrsg.), [Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes](#), Dezember 2021. (nur digital erhältlich)
- Nr. 301 *Axel Piesker/Tim Vallée/Jan Ziekow*, [Terrorismusbekämpfung in Deutschland. Evaluation der Anwendungspraxis ausgewählter Regelungen](#), Dezember 2021. (nur digital erhältlich)

Anhang V:  
Auszug aus den  
Selbständigen Verlagspublikationen



257. *Klaus König*, Operative Regierung, Tübingen 2015.
258. *Corinna Sicko/Dirk Zeitz/Jan Ziekow*, Neubau der sozialen Wohnraumförderung. Evaluierung des Landeswohnraumförderungsgesetzes Baden-Württemberg und Entwicklung von Regelungsperspektiven, Schriften zur Evaluationsforschung, Bd. 5, Baden-Baden 2015.
259. *Cristina Fraenkel-Haeberle/Sabine Kropp/Francesco Palermo/Karl-Peter Sommermann* (Hrsg.), Citizen Participation in Multi-Level Democracies, Leiden/Boston 2015.
260. *Bernd W. Wirtz*, E-Government - Perspektiven des kommunalen E-Government, Mainz 2015.
261. *Jürgen Kühling/Mario Martini/Johanna Heberlein/Benjamin Kühl/David Nink/Quirin Weinzierl/Michael Wenzel*, Die Datenschutz-Grundverordnung und das nationale Recht: Erste Überlegungen zum innerstaatlichen Regelungsbedarf, Berlin 2016.
262. *Jan Ziekow/Dieter Katz/Axel Piesker/Hanna Willwacher*, Gesetzliche Regelungen zur Terrorismusbekämpfung in Deutschland auf dem Prüfstand, Schriften zur Evaluationsforschung, Bd. 6, Baden-Baden 2016.
263. *Karl-Peter Sommermann* (Hrsg.), Öffentliche Angelegenheiten - interdisziplinär betrachtet. Forschungssymposium zu Ehren von Klaus König, Schriftenreihe der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, Bd. 230, Berlin 2016.
264. *Nadja Braun Binder*, Rechtsangleichung in der EU im Bereich der direkten Steuern. Analyse der Handlungsformen unter besonderer Berücksichtigung des Soft Law, Jus Publicum, Beiträge zum Öffentlichen Recht, Bd. 266, Tübingen 2017.
265. *Cristina Fraenkel-Haeberle/Diana-Urania Galetta/Karl-Peter Sommermann* (Hrsg.), Europäisierung und Internationalisierung der nationalen Verwaltungen im Vergleich - Deutsch-italienische Analysen, Schriften zum Europäischen Recht, Bd. 178, Berlin 2017.
266. *Benjamin Kühl*, Staatlich finanzierte Bewertungsportale Privater – Lebensmittelklarheit.de aus lebensmittel- und verfassungsrechtlicher Perspektive, Schriftenreihe der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Lebensmittelrecht, Bd. 1, Frankfurt a.M. 2017.
267. *Jan Ziekow/Dieter Katz/Axel Piesker/Hanna Willwacher*, Die Rechtsextremismus-Datei in der polizeilichen und nachrichtendienstlichen Praxis. Ergebnisse der Evaluation nach Artikel 3 Absatz 2 des Gesetzes zur Verbesserung der Bekämpfung des Rechtsextremismus, Schriften zur Evaluationsforschung, Bd. 7, Baden-Baden 2017.

268. *Margrit Seckelmann/Johannes Platz* (Hrsg.), *Remigration und Demokratie in der Bundesrepublik nach 1945. Ordnungsvorstellungen zu Staat und Verwaltung im transatlantischen Transfer, Histoire*, Bd. 116, Bielefeld 2017.
269. *Veith Mehde/Margrit Seckelmann* (Hrsg.), *Zum Zustand der repräsentativen Demokratie, Beiträge des Symposiums anlässlich des 80. Geburtstags von Hans Peter Bull, Tübingen* 2017.
270. *Kai Masser/Bettina Engewald/Lucia Scharpf/Jan Ziekow*, *Die Entwicklung der Mediation in Deutschland. Bestandsaufnahme nach fünf Jahren Mediationsgesetz, Schriften zur Evaluationsforschung*, Bd. 8, Baden-Baden 2018.
271. *Margrit Seckelmann*, *Evaluation und Recht, Strukturen, Prozesse und Legitimationsfragen staatlicher Wissensgewinnung durch (Wissenschafts-)Evaluation, Jus Publicum, Beiträge zum Öffentlichen Recht*, Bd. 273, Tübingen 2018.
272. *Jan Ziekow* (Hrsg.), *Verwaltungspraxis und Verwaltungswissenschaft, Schriften der Deutschen Sektion des Internationalen Instituts für Verwaltungswissenschaften*, Bd. 41, Baden-Baden 2018.
273. *Marius Herr/Christoph E. Müller/Bettina Engewald/Axel Piesker/Jan Ziekow*, *Das Hamburgische Transparenzgesetz in der Praxis, Ergebnisse der Gesetzesevaluation, Schriften zur Evaluationsforschung*, Bd. 9, Baden-Baden 2018.
274. *Margrit Seckelmann* (Hrsg.), *Digitalisierte Verwaltung - Vernetztes E-Government, 2., völlig neu bearbeitete Auflage*, Berlin 2019.
275. *Jan Ziekow/Christian Bauer/Ingo Hamann/Jan Porth/Luisa Scharpf/Tim Vallée*: *Optimierung der Anhörungsverfahren im Planfeststellungsverfahren für Betriebsanlagen der Eisenbahnen des Bundes, Verwaltungsressourcen und Verwaltungsstrukturen*, Bd. 34, Baden-Baden 2019.
276. *Dorothea Steffen*, *Tradierte Institutionen, moderne Gebäude. Verwaltung und Verwaltungsbauten der Bundesrepublik in den früher 1950er Jahren, Schriftenreihe Histoire*, Bd. 149, Bielefeld 2019.
277. *Margrit Seckelmann/Lorenza Violini/Cristina Fraenkel-Haeberle/Giada Ragone* (Hrsg.), *Academic Freedom Under Pressure? A Comparative Perspective*, Cham (CH) 2021.
278. *Margrit Seckelmann/Marco Brunzel* (Hrsg.), *Handbuch Onlinezugangsgesetz, Potenziale – Synergien – Herausforderungen*, Berlin 2021.
279. *Kuhlmann, S./Proeller, I./Schimanke, D./Ziekow, J.* (Hrsg.), *Public Administration in Germany*, Cham 2021.

Anhang VI:  
Auszug aus den  
FÖV Discussion Papers



63. *Andreas Knorr/Andreas Lueg-Arndt/Barbara Lueg*, Airport Noise Abatement as an International Coordination Problem – The Case of Zurich Airport, Speyer, Februar 2011.
64. *Gisela Färber*, Steuerhoheit von Gebietskörperschaften, Speyer, März 2011.
65. *Bernd W. Wirtz/Linda Mory/Robert Piehler*, Kommunales E-Government: Erfolgsfaktoren der Interaktion zwischen Stadtportalen und Anspruchsgruppen, Speyer, März 2011.
66. *Csongor Aron Buzogány/Andrej Stuchlik*, Paved with good intentions Ambiguities of empowering parliaments after Lisbon, Speyer, Mai 2011.
67. *Dennis Kutting*, Staatliche Verwaltungsarchitektur der 1950er Jahre in der Bundesrepublik. Forschungsstand, Problemstellung und Perspektiven, Speyer, Juli 2011.
68. *Ulrich Stelkens*, Art. 291 AEUV, das Unionsverwaltungsrecht und die Verwaltungsautonomie der Mitgliedstaaten, Speyer, August 2011.
69. *Gisela Färber*, Impacts of the Global Financial Crisis in a Federation: Evidence from Germany, Speyer, Januar 2012.
70. *Ulrich Stelkens/Hanna Schröder*, EU Public Contracts – Contracts passed by EU Institutions in Administrative Matters, Speyer, März 2012.
71. *Hans Herbert von Arnim*, Der Bundespräsident – Kritik des Wahlverfahrens und des finanziellen Status, Speyer, März 2012.
72. *Andreas Knorr*, Emissionshandel und Luftverkehr – Eine kritische Analyse am Beispiel des Europäischen Emissionshandelssystems (EU ETS), Speyer, August 2012.
73. *Gisela Färber/Julia Einsiedler*, Bürokratiekostenabbau im Steuerrecht: Ein Ansatz zur Vereinfachung des Steuerrechts?, Speyer, August 2012.
74. *Tim Jäkel*, Wer vergleicht seine Leistung, wenn er hohe Schulden hat? Empirische Evidenz aus den deutschen kreisfreien Städten, Speyer, Mai 2013.
75. *Holger Mühlenkamp*, From State to Market Revisited: More Empirical Evidence on the Efficiency of Public (and Privately-owned) Enterprises, Speyer, Juli 2013.
76. *Dirk Zeitz*, Bewertung der Einfacher-zu-Projekte unter dem Blickwinkel eines Vollzugsbenchmarking, Speyer, September 2013.
77. *Stefan Domonkos*, Making Increased Retirement Age Acceptable: The Impact of Institutional Environment on Public Preferences for Pension Reforms, Speyer, Juni 2014.



78. *Daniela Caterina*, Construing and managing the crisis: A cultural political economy perspective on the Italian Labour Market Reform 2012, Speyer, Juni 2014.
79. *Marco Salm*, Property Taxes in BRICS: Comparison and a First Draft for Performance Measurement, Speyer, Oktober 2014.
80. *Dirk Zeitz*, Der Antrag auf Wohngeld als Beispiel der Konsequenzen des Exekutivföderalismus auf den Erfüllungsaufwand, Speyer, April 2015.
81. *Marco Salm/Christian Schwab*, HRM and Change Management: Comparative Results from Three European Cities of Excellence, September 2015.
82. *Marius Herr*, Das E-Government-Gesetz des Bundes. Ein verwaltungswissenschaftlicher Literaturbericht, September 2015.
83. *Rahel M. Schomaker/Michael W. Bauer*, Experiments in Public Administration - some research, but no agenda, Juli 2016.
84. *Dirk Zeitz*, Erprobung des Vollzugsbenchmarkings am Beispiel des Wohngeldes: Auswertung der Erhebungen, September 2016.
85. *Mario Martini* unter Mitarbeit von *Saskia Fritzsche* und *Michael Kolain*: Digitalisierung als Herausforderung und Chance für Staat und Verwaltung. Forschungskonzept des Programmbereichs "Transformation des Staates in Zeiten der Digitalisierung", Dezember 2016.
86. *Ulrich Stelkens/Agnė Andrijauskaitė*, Added Value of the Council of Europe to Administrative Law: The Development of Pan-European General Principles of Good Administration by the Council of Europe and their Impact on the Administrative Law of its Member States, August 2017.
87. *Rahel M. Schomaker/Michael W. Bauer*, Alternative Mechanismen zur europaweiten (Um-)Verteilung von Flüchtlingen und Migranten, Februar 2019.
88. *Ulrich Stelkens/Marcus Seyfarth*, Unionsrechtlicher Schutz der Berufsfreiheit vor dem nationalen Gesetzgeber: Relevanz der Dienstleistungsrichtlinie, der Berufsqualifikationsrichtlinie und der Verhältnismäßigkeitsrichtlinie für Inlandssachverhalte, Oktober 2019.
89. *Aleksandra Dzięgielewska*, Sozialpopulismus? Eine vergleichende Analyse der Sozialpolitik in Ungarn und Polen unter populistischen Regimes, Januar 2021.
90. *Rahel M. Schomaker/Marko Hack/Ann-Katrin Mandry*, National Pacemaking and Informal Arenas – The EU's Reaction in the First Wave of Covid-19 Pandemic, Januar 2021.

**Direktor**

Univ.-Prof. Dr. Jan Ziekow (Tel.: 06232/654-385)

**Geschäftsführerin**

Dr. rer. pol. *Silke I. Keil* (Tel.: 06232/654-387)

**Stellvertretender Geschäftsführer**

Dipl.-Kaufmann *Andreas Jug* (Tel.: 06232/654-380)

**Berlin-Büro**

N.N. (Tel.: 030/18 9100-603)

**Mitarbeiter der Geschäftsführung**

*Christian Wagner*, M.A. (Tel.: 06232/654-386)

**Öffentlichkeitsarbeit**

Dipl.-Betriebswirtin (FH) *Alexandra Lessau* (Tel.: 06232/654-393)

**Assistenz der Institutsleitung**

*Elisabeth Gerhards* (Tel.: 06232/654-382)

*Christine Hahn* (Tel.: 06232/654-381)

**Assistenz der Außenstelle Berlin**

*Kerstin Wosnitzka* (Tel.: 030/856 2887-0)

**Weitere Informationen zum  
Deutschen Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung  
finden Sie unter:**

**[www.foev-speyer.de](http://www.foev-speyer.de)**

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

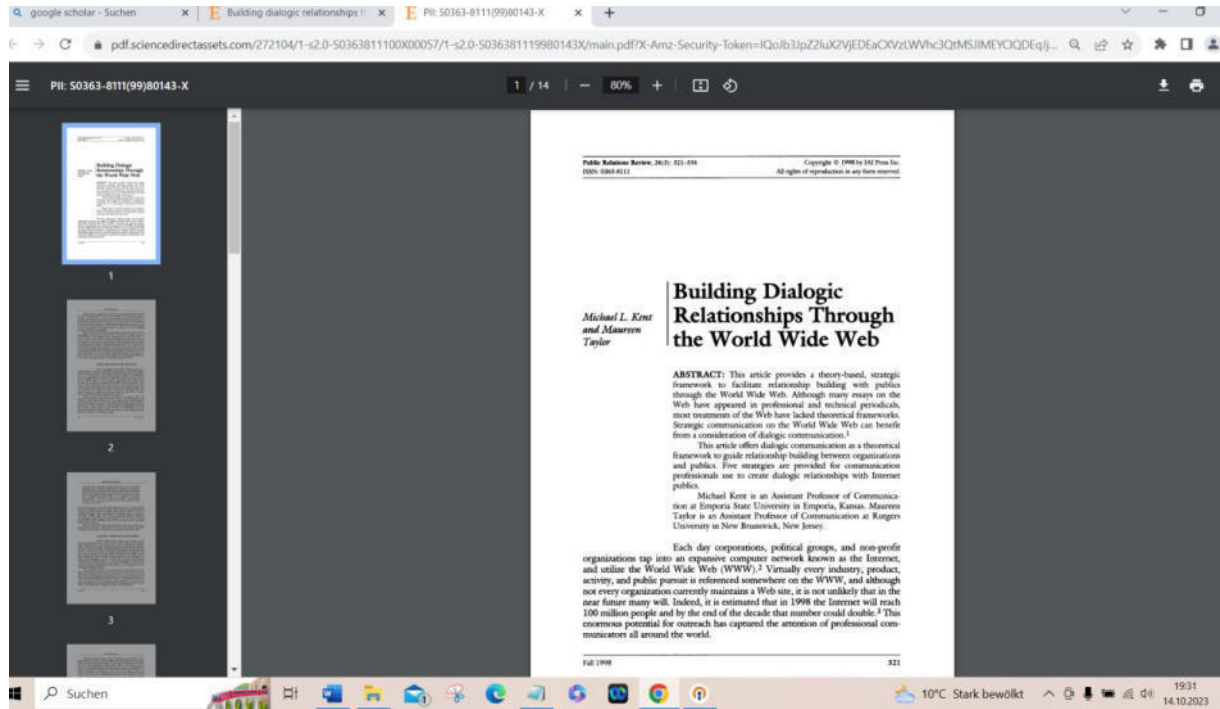
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

(Jahresbericht) ISSN 1865-1917

Anlage 24

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S036381119980143X> [14.10.2023]

**Kent, Michael L.; Taylor, Maureen:** Building dialogic relationships through the world wide web (1998)



## Anlage 25

**Wolfgang Donsbach (Hg.): Public Relations in Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen**

München: Reinhard Fischer 1997 (Schriftenreihe des Medieninstituts Ludwigshafen; 4), 165 S., ISBN 3-88927-201-0, DM 39,-

Bereits 1992 fragten Horst Avenarius und Wolfgang Ambrecht „Ist Public Relations eine Wissenschaft?“ Ist diese Frage seither einer tragfähigen Lösung zugeführt worden? Eigentlich nicht! Natürlich wurden mittlerweile (vor allem institutionell) Fakten geschaffen. Die Existenz des Leipziger PR-Lehrstuhls ist dafür das augenscheinlichste Beispiel. Aber ist die genannte Frage damit auch beantwortet, oder ist es nicht vielmehr so, daß das Verhältnis von allseits geübter Praxis und deren wissenschaftlicher Fundierung noch in gleicher Weise ungeklärt ist wie ehemals.

Wolfgang Donsbach, der Direktor des Instituts für Kommunikationswissenschaft an der TU Dresden und Herausgeber des vorliegenden Sammelbandes, reklamiert in seinem Vorwort, fast jeder zweite von derzeit 500 Studierenden der Kommunikationswissenschaft an seiner Hochschule könne sich vorstellen, im Handlungsfeld PR zu arbeiten. Die Existenz des Sammelbandes und der ihm vorausgegangenen Ringvorlesung begründet Donsbach in gleicher Weise mit dem Interesse der Studierenden. Implizit positioniert er damit also sein Fach, die Kommunikationswissenschaft, als einen möglichen Ausbildungsweg für ein Berufsziel in der PR. Doch da konkurriert die Kommunikationswissenschaft mit der Betriebswirtschaftslehre, mit Sozialwissenschaften und Journalistik, den Philologien und insbesondere mit den außeruniversitären 'PR-Schmieden'. Ebenso unklar wie der Wissenschaftsstatus der PR ist also auch die Frage der wissenschaftlichen Zuständigkeit. Beides läßt sich an Donsbachs Publikation gut ablesen.

Im Vorwort erhebt der Herausgeber den Anspruch, die Publikation sei „in erster Linie ein Bericht aus der PR-Praxis, niedergeschrieben von Praktikern aus ganz verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen“ (S.15). Dieser breite Ansatz macht den angenehm schmalen Band besonders interessant als Überblicksdarstellung auch und gerade für Einsteiger. In acht Positionsbestimmungen werden die unterschiedlichen Handlungsrollen des Zusammenspiels von PR, Journalismus und Werbung detailreich geschildert: Von politischer PR für eine Stadtverwaltung, einen Landes-

minister und einen Ministerpräsidenten (Ulrich Höver, Brigitte Manitz, Michael Sagurna), über PR für eine öffentlich-rechtliche Sendeanstalt (Martin Schumacher), für ein Medienunternehmen (Reimar Unterlöhner) und die Mineralölwirtschaft (Klaus-Peter Johanssen) bis hin zur Hochschul-PR (Alfred Post).

Im besten Sinn aus dem Rahmen fällt der Text von Olaf D. Eyber: Er beschreibt aus Agentursicht die Schnittstelle zwischen PR-Agentur und Auftraggeber und erarbeitet eine Checkliste. Das ist echte Aufklärungsarbeit, weil dieser Punkt nicht selten von Vorurteilen beherrscht ist und im PR-Alltag leicht zum Zankapfel um die rechte Aufgabenteilung zwischen Agentur, unternehmensinternen Kommunikatoren und Unternehmensleitung wird. Das theoretische Fundament des Bandes legen – neben dem Herausgeber – drei der bekanntesten PR-Theoretiker: Günter Bentele, Barbara Baerns und Michael Kunzlik.

Lars Rademacher (Frankfurt/M.)

## Anlage 26

Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen BDU e.V.

<https://www.bdu.de/fachthemenportal/digitales-und-it-beratung/social-media-steuern-sie-schon-oder-experimentieren-sie-noch/> [30.10.2023].

Erfolgsmessung von Social Medi x +

→ C bdu.de/fachthemenportal/digitales-und-it-beratung/social-media-steuern-sie-schon-oder-experimentieren-sie-noch/

Google Chrome ist nicht als dein Standardbrowser festgelegt [Als Standard festlegen](#)

**BDU** [THEMEN](#) [VERBAND](#) [VERANSTALTUNGEN](#) [KARRIERE](#) [BERATUNGSSUCHE](#)

**Im ersten Teil** unseres Artikels haben wir dargelegt, wie eine Social Media Strategie aussehen kann, einen Überblick über die wichtigsten Sozialen Netzwerke gegeben sowie einen Ansatz vorgestellt, wie man mit Kennzahlen den Erfolg von Social Media Aktivitäten messen und auf Basis von Learnings kontinuierlich verbessern kann. Im zweiten Teil stellen wir nun zentrale Social Media Kennzahlen bzw. Key Performance Indicator (KPI) vor und geben Hinweise zur Interpretation.

**1. Wie misst man Social Media Kennzahlen?**

Um herauszufinden, ob Social Media Aktivitäten im Hinblick auf Strategie und Zielsetzung den gewünschten Erfolg haben, sollten zunächst Kennzahlen definiert werden, die die gesetzten Ziele repräsentieren (vgl. Teil 1). Sind diese definiert, werden datenbasierte Tools benötigt, um die Kennzahlen zu messen. Die meisten sozialen Medien bieten (kostenlose) Analysen der Social Media Aktivitäten an. Z. B. findet man in Facebook im Reiter „Statistiken“ zahlreiche Möglichkeiten, um im Zeitverlauf bestimmte Kennzahlen von Social Media Aktivitäten auszuwerten. Erfahrungsgemäß geben diese Tools bereits einen sehr guten und detaillierten Überblick.

Darüber hinaus gibt es im Markt zahlreiche Tools bzw. Plattformen, die Analyse-Möglichkeiten über mehrere Social-Media-Kanäle in einer Oberfläche abbilden. Teilweise sind diese Tools kostenlos, z. B. Social Mention oder Hootsuite. Für detailliertere und umfangreichere Analysemöglichkeiten sind jedoch meist lizenzpflichtige Tools erforderlich. Dazu zählen u. a. die Tools von Brandwatch, Vico Analytics sowie Salesforce Social Studio. Kostenpflichtige Tools sind primär dann zu empfehlen, wenn mehr als fünf Kanäle bespielt werden und Social Media das Hauptkommunikationsmedium des Unternehmens ist.

**2. Welche Kennzahlen kommen in Frage?**

Es gibt je nach sozialem Medium und Anzahl der Kanäle, die bespielt werden, eine große Menge an Kennzahlen, die prinzipiell für die Steuerung von Social Media Aktivitäten infrage kommen. Im Folgenden stellen wir Ihnen eine Auswahl von gängigen, aussagekräftigen und businessrelevanten KPIs vor und würdigen diese kritisch im Hinblick auf ihre Tauglichkeit für die Steuerung von Social Media

## **Social Media – steuern Sie schon oder experimentieren Sie noch?**

### **Teil 2: Erfolgsmessung der Social Media Aktivitäten mithilfe von Kennzahlen**

*Artikel von Dr. Edgar Bazing und Kiala Makumbundu*

Im ersten Teil unseres Artikels haben wir dargelegt, wie eine Social Media Strategie aussehen kann, einen Überblick über die wichtigsten Sozialen Netzwerke gegeben sowie einen Ansatz vorgestellt, wie man mit Kennzahlen den Erfolg von Social Media Aktivitäten messen und auf Basis von Learnings kontinuierlich verbessern kann.

Im zweiten Teil stellen wir nun zentrale Social Media Kennzahlen bzw. Key Performance Indicator (KPI) vor und geben Hinweise zur Interpretation.

#### **1. Wie misst man Social Media Kennzahlen?**

Um herauszufinden, ob Social Media Aktivitäten im Hinblick auf Strategie und Zielsetzung den gewünschten Erfolg haben, sollten zunächst Kennzahlen definiert werden, die die gesetzten Ziele repräsentieren (vgl. Teil 1). Sind diese definiert, werden datenbasierte Tools benötigt, um die Kennzahlen zu messen. Die meisten sozialen Medien bieten (kostenlose) Analysen der Social Media Aktivitäten an. Z. B. findet man in Facebook im Reiter „Statistiken“ zahlreiche Möglichkeiten, um im Zeitverlauf bestimmte Kennzahlen von Social Media Aktivitäten auszuwerten. Erfahrungsgemäß geben diese Tools bereits einen sehr guten und detaillierten Überblick.

Darüber hinaus gibt es im Markt zahlreiche Tools bzw. Plattformen, die Analyse-Möglichkeiten über mehrere Social-Media-Kanäle in einer Oberfläche abbilden. Teilweise sind diese Tools kostenlos, z. B. Social Mention oder Hootsuite. Für detailliertere und umfangreichere Analysemöglichkeiten sind jedoch meist lizenzpflichtige Tools erforderlich. Dazu zählen u. a. die Tools von Brandwatch, Vico Analytics sowie Salesforce Social Studio. Kostenpflichtige Tools sind primär dann zu empfehlen, wenn mehr als fünf Kanäle bespielt werden und Social Media das Hauptkommunikationsmedium des Unternehmens ist.

#### **2. Welche Kennzahlen kommen in Frage?**

Es gibt je nach sozialem Medium und Anzahl der Kanäle, die bespielt werden, eine große Menge an Kennzahlen, die prinzipiell für die Steuerung von Social Media Aktivitäten infrage kommen. Im Folgenden stellen wir Ihnen eine Auswahl von gängigen, aussagekräftigen und businessrelevanten KPIs vor und würdigen diese kritisch im Hinblick auf ihre Tauglichkeit für die Steuerung von Social Media Aktivitäten. Vorab bereits ein Hinweis: Je nach individueller Business-Anforderung und Medien-Nutzung können auch ganz andere Kennzahlen relevant sein.



## 2.1 Fans / Follower

Relativ einfache und leicht aus den Statistiken der jeweiligen Plattformen auslesbare Kennzahlen sind die Anzahl der Fans (Facebook) und Follower (Twitter):

- Ω Fans (Facebook): Kennzahl für die Anzahl von Fans der Fanpage eines Unternehmens, einer Marke etc., die die Fanpage liken und / oder Beiträge dieser Fanpage abonniert haben
- Ω Followers (Twitter): Kennzahl für die Anzahl von Followern, die einem Account folgen, also die Tweets dieses Accounts abonniert haben

Die zeitliche Entwicklung der Anzahl von Fans bzw. Followern kann z. B. als KPI für das Business-Ziel „Steigerung der Kundenbindung“ definiert werden.

Wie jede Kennzahl / KPI ist auch diese im jeweiligen Kontext zu betrachten. Z. B. gilt es den Basiseffekt zu beachten: Wenn bspw. eine Facebook-Seite neu gelauncht wird, fällt i. d. R. in der Anfangszeit der prozentuale Zuwachs an Fans deutlich höher aus als wenn eine Seite bereits seit einigen Jahren bespielt wird. Unabhängig davon sind im Zeitverlauf auffällig positive oder negative Veränderungen genauer zu analysieren und zu bewerten.

Oft beobachten wir, dass z. B. die Fananzahl der eigenen Seite mit denen von Facebookseiten anderer Unternehmen verglichen wird, was auch prinzipiell gut ist. Dennoch sollte man beachten, dass die Fananzahl u. a. von der Intensität der Social Media Aktivitäten des Unternehmens – auch Budget und Ressourcen –, aber auch von Branche und Zielgruppe abhängig ist. Es ist z. B. wahrscheinlicher, dass eine bekannte Konsumgütermarke im B2C-Bereich mehr Fans hat als ein Unternehmen im B2B-Bereich.

Auch sind nicht immer alle Follower / Fans „echt“, diese können mit dem nötigen Budget gekauft werden. Dies sollte man im Hinterkopf haben, wenn bspw. Wettbewerber „unnatürlich“ hohe Fanzahlen aufweisen.

## 2.2 Reichweite

Eine ebenfalls sehr gängige Kennzahl ist die Reichweite eines Posts, Tweets o. Ä.

- Ω Reichweite (Facebook): Die Anzahl eindeutiger Besucher, die einen Beitrag einer Facebook-Seite gesehen haben.  
Nicht zu verwechseln mit „Impressionen“ (z. B. LinkedIn), die angeben, wie oft ein Beitrag angezeigt wird, wobei ein Beitrag, den ein Nutzer mehrfach gesehen hat, auch mehrfach gezählt wird
- Ω Reichweite (Twitter): Anzahl der direkten Follower (Leser) sowie die Anzahl der potenziellen Leser der Retweets

Bei diesen Kennzahlen ist zu beachten, dass die Reichweite zwar aussagt, wie vielen Personen der Post angezeigt wurde, aber noch lange nicht, wie viele ihn tatsächlich komplett gelesen oder bspw. auf einen Link im Post geklickt haben.

Außerdem werden in der Reichweite auch Follower / Fans eingerechnet, die ihre Profile nur sporadisch nutzen und somit nicht immer auf ihrer Startseite die Posts lesen bzw. sehen.

Dennoch ist die Reichweite ein sehr guter Richtwert dafür, wie weit die Posts in der jeweiligen Plattform verbreitet werden. Um aber genau zu wissen wie viele Personen bspw. auf einen im Post beigefügten Link geklickt haben oder mit anderen Aktionen reagiert haben, empfiehlt es sich weitere Kennzahlen hinzuziehen.

### **2.3 Engagement Rate**

Ziel von Social Media Aktionen ist es häufig, Kunden ans Unternehmen zu binden. In Social Media misst man dies häufig darüber, wie aktiv / engagiert die Zielgruppe auf Posts oder Beiträge reagiert. Zu den sogenannten Engagements zählen z. B. Reaktionen, wie ein Klick auf einen Link, Likes, Shares oder das Kommentieren. Auch das Retweeten, Tweeten oder Posten von Inhalten, die die Marke konkret ansprechen, bspw. über @-Mentions, gehören zu den gängigen Engagements.

Die Engagement-Rate zeigt an, wie engagiert die eigene Community bezogen auf die Reichweite, bspw. eines Posts ist (vgl. 2.2): Wie viel Prozent der erreichten Personen haben auf den Post mit einer Aktivität reagiert bzw. sich engagiert.

Diese Kennzahl (im Zeitverlauf KPI) zeigt, wie gut bestimmte Botschaften, aber auch welche Aufbereitung der Inhalte bei der Zielgruppe ankommen. Daraus lassen sich Rückschlüsse über die Interessen der Zielgruppe gewinnen und somit auch Learnings für die weitere Kommunikation.

Unserer Erfahrung nach ist dies eine sehr aussagekräftige/r Kennzahl bzw. KPI, da sie die Reaktionen und Interaktionen der Zielgruppe in den Vordergrund stellt und somit das fokussiert, was letztendlich Social Media ausmacht.

Zu beachten ist: mittlerweile kann man nicht mehr nur Fans, sondern auch Likes, Kommentare etc. kaufen. Zusätzlich werden sogenannte Social Bots – Computerprogramme, die in sozialen Medien automatisch und selbständig auf Posts, Tweets oder ähnliches mit vorgefertigten Informationen reagieren – immer verbreiteter. Solche Resonanz-Betrügereien sind bislang selbst durch Filterwerkzeuge von Social-Media-Monitoring-Plattformen schwer zu erkennen. Dieses Wissen sollte man im Hinterkopf haben, wenn man bspw. die Engagements auf anderen Profilen betrachtet und mit den eigenen vergleicht.

## 2.4 Buzz

Im Gegensatz zu den vorher betrachteten Kennzahlen, die primär die Aktivitäten in nur einem Netzwerk betrachten, bezieht sich Buzz auf die Wahrnehmbarkeit eines Unternehmens in sozialen Medien.

Diese Kennzahl beschreibt, wie häufig ein Unternehmen in sozialen Netzwerken innerhalb eines bestimmten Zeitraums erwähnt wird, und zwar anhand von Beiträgen (z. B. Shares, Likes, Kommentaren).

Buzz unterscheidet nicht zwischen positiven, neutralen und negativen Nennungen, sodass auch unerwünschte Nutzerreaktionen (vgl. Shitstorm) den Buzz deutlich erhöhen können. D. h. um qualitative Aussagen zu erhalten, sollte die Kennzahl mit einer Sentiment-Analyse verknüpft werden.

Die Entwicklung des Buzz-Volumens ist ein möglicher KPI, um die über mehrere Social-Media-Kanäle aggregierte Reichweite im Zeitvergleich zu messen. Buzz ist eine Alternative zur oben beschriebenen Reichweitenermittlung. Und zwar bezogen auf konkrete Interaktionen der Zielgruppe mit dem Unternehmen, und nicht nur im Zusammenhang mit dem bloßen Ausspielen von Beiträgen in die Newsfeeds der Zielgruppe, wie bei der Reichweite.

## 3. Umgang mit Social Media Kennzahlen

Gekaufte Fans, Likes etc. oder Social Bots sind nur einige Beispiele dafür, dass Social Media Kennzahlen – insbesondere die von Wettbewerbern – nicht überschätzt werden sollten. Aber auch eigene Daten sollten immer kritisch durchleuchtet werden und phasenweise mit Daten aus anderen Kanälen, z. B. mit Website-Daten, auf ihre Plausibilität hin überprüft werden.

Für den Gesamtkontext ist es wichtig, dass ...

- Ω ...eine Social-Media-Strategie vorhanden ist, in der festgelegt ist, mit welchen Kanälen und mit welchen Inhalten welche Zielgruppen angesprochen und Kommunikationsziele erreicht werden sollen
- Ω ...diese Ziele regelmäßig unter Nutzung von Social Media-Kennzahlen überprüft und analysiert werden
- Ω ...neben Social Media Aktivitäten auch andere Web-Aktivitäten (SEA, Display-Werbung etc.) sowie möglichst alle Offline-Maßnahmen regelmäßig auf ihren Erfolg hin getrackt werden.

Wenn Sie im Marketing über ein solches systematisches Steuerungsinstrument für die Maßnahmen-Performance verfügen, können Sie Zahlen in ihren Wechselwirkungen analysieren und daraus plausible Verbesserungen für die On- und Offline-Aktivitäten ableiten. Eine komplexe, keineswegs einfache, aber dauerhaft lohnende Aufgabe. Denn damit können Sie mit weniger Budget mehr Wirkung erzielen, die Kundenbindung verbessern, leichter Neukunden gewinnen – und im Unternehmen nachweisen, welchen Erfolgsbeitrag Marketing zum Unternehmenserfolg leistet.

Haben Sie dazu oder zu ähnlichen Themen Fragen oder interessieren Sie sich für den ANXO-Ansatz für Marketing Performance Management? Dann kontaktieren Sie uns gerne per E-Mail unter [edgar.bazing@anxo-consulting.de](mailto:edgar.bazing@anxo-consulting.de) / [kiala.makumbundu@anxo-consulting.de](mailto:kiala.makumbundu@anxo-consulting.de) oder per Telefon unter 06192 – 402 69 0. Wir unterstützen Sie sehr gerne und freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!

**ANXO. Wir verändern Ihre Welt.**

Anlage 27

Kommunal Behörde droht Kommunen mit Facebook-Verbot

<https://kommunal.de/behoerden-facebook-verbot> [10.10.2023].

Erhardt, Christian, Kommunal 29.06.2021

Ein Facebook-Verbot für Kommunen rückt näher - wer gewinnt im Streit zwischen dem Datenschutzbeauftragten und der Bundesregierung? © 123f

**K+** AUCH INSTAGRAM UND WHATSAPP BETROFFEN

## Behörde droht Kommunen mit Facebook-Verbot

VON **CHRISTIAN ERHARDT**  
Chefredakteur | KOMMUNAL  
29. JUNI 2021

**Es ist ein Brief, der es in sich hat. Der Bundesdatenschutzbeauftragte hat ihn an alle Bundesministerien und die obersten Bundesbehörden geschrieben. Der Inhalt: "Ein datenschutzkonformer Betrieb einer Facebook-Fanpage ist im Moment nicht möglich". Er sehe alle Behörden in der Pflicht, ihre Facebook-Auftritte zu beenden.**

Der Brief des Bundesdatenschutzbeauftragten zum Thema Facebook, der KOMMUNAL im Original vorliegt, dürfte wieder für viel Wirbel sorgen. Ulrich Kelber fordert darin alle Behörden auf, aus datenschutzrechtlichen Gründen auf den Einsatz von Facebook-Fanpages zu verzichten. Bis Ende des Jahre müssten aus seiner Sicht alle Facebook-Auftritte abgeschaltet werden. Und nicht nur Facebook ist betroffen. Er prüfe auch die

## Anlage 28

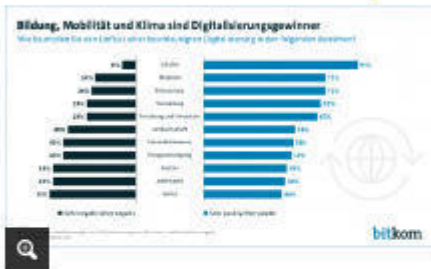
<https://www.duden.de/rechtschreibung/Shitstorm> [16.10.2023].

The screenshot shows the Duden website interface. At the top, there is a navigation bar with the DUDEN logo and links for Wörterbuch, Textprüfung, Service, Sprachwissen, Über uns, and Shop. Below this is a search bar containing the word 'Shitstorm'. To the right of the search bar are tabs for Wörterbuch, Synonyme, Grammatik, and Sprachwissen. On the left side, there is a vertical menu with options: Rechtschreibung, Bedeutung, Synonyme, Herkunft, and Grammatik. The 'Bedeutung' option is selected. The main content area displays the word 'Shitstorm' with a small information icon. Below the word is the definition: 'Sturm der Entrüstung in einem Kommunikationsmedium des Internets, der zum Teil mit beleidigenden Äußerungen einhergeht'. Underneath the definition is a yellow box labeled 'BEISPIEL' containing the text: '- die Fernsehreportage über die schlechte Behandlung der Angestellten hatte einen Shitstorm ausgelöst'. At the bottom left, there is a blue banner for 'DUDEN Mentor Rechtschreibfehler,'.

Bitkom: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Bildung-Mobilitaet-und-Klimaschutz-Digitalisierungsgewinner> [15.11.2023].

■ Große Mehrheit der Deutschen sieht positiven Einfluss der Digitalisierung

■ 85 Prozent schätzen Digitalpolitik als wichtig für die künftige Entwicklung des Landes ein



**Berlin, 22. Dezember 2021** – Bildung, Mobilität und Klimaschutz – in diesen Bereichen versprechen sich die Deutschen besonders viel von einer beschleunigten Digitalisierung. Neun von zehn (91 Prozent) sehen positive Effekte für Schulen, wenn die Digitalisierung vorangetrieben wird. Demgegenüber rechnen lediglich 8 Prozent mit negativen Folgen. Einen günstigen Einfluss hat eine beschleunigte Digitalisierung nach


Ansicht der großen Mehrheit auch in den Bereichen Mobilität und Klimaschutz. Dies meinen jeweils sieben von zehn Deutschen (72 Prozent). Dahinter folgen die Bereiche Verwaltung (69 Prozent) sowie Forschung und Innovation (67 Prozent) – einen negativen Einfluss sieht hier jeweils nur etwa jede und jeder Vierte. Das ist das Ergebnis einer repräsentativen Befragung von mehr als 1.000 Bundesbürgerinnen und -bürgern in Deutschland. „Mit der Pandemie sind große Defizite bei der Digitalisierung zu Tage getreten, gerade in der Bildung. Angesichts der Probleme der Schulen, auf digitalen Fernunterricht umzustellen, sieht die übergroße Mehrheit der Wahlberechtigten die Digitalisierung der Bildung als besonders dringend an“, sagt Bitkom-Präsident Achim Berg. „Die Wählerinnen und Wähler sehen in allen Bereichen, in denen die Herausforderungen besonders groß sind, einen positiven Einfluss. Wenn wir die Digitalisierung mit mehr Konsequenz und Tempo vorantreiben, können Schulen ihren Bildungsauftrag besser erfüllen, Wege von A nach B effizienter und nachhaltiger zurückgelegt und klima- und umweltpolitische Ziele sehr viel schneller erreicht werden.“

## Berg: Neues Digitalministerium muss Digitalisierung koordinieren und vorantreiben

Eine besondere Verantwortung sieht die überwiegende Mehrheit bei der Politik. Vier von zehn Deutschen (37 Prozent) beurteilen die Digitalpolitik als sehr wichtig für die künftige Entwicklung des Landes. Jede und jeder Zweite (48 Prozent) schätzt diese als eher wichtig ein – insgesamt sehen damit 85 Prozent die Digitalpolitik als zukunftsweisend für die Entwicklung in Deutschland an. Lediglich 9 Prozent halten sie für eher nicht wichtig und 4 Prozent für überhaupt nicht wichtig. Berg begrüßt vor diesem Hintergrund die Bündelung von Digitalkompetenz im neuen Bundesministerium für Digitales und Verkehr: „Die Digitalisierung hat zum ersten Mal in der Geschichte der Bundesrepublik einen festen Platz am Kabinetttisch. Nun muss sich in der Praxis zeigen, dass das Bundesministerium für Digitales und Verkehr die Digitalpolitik der Bundesregierung koordiniert und vorantreibt. Das ist die zentrale Aufgabe in der neuen Legislatur.“

## Anlage 30

IPRA: <https://www.ipra.org/member-services/pr-definition/> [10.10.2023].



Search

Golden World Awards - Member Services - Governance - News - Events and Con

# PR Definition

building publics tasked  
decision-making relations based  
interests trusted communication  
organisations practice ethical delivery  
methods relationships management

Member Login / Join IPRA / Find a PR Professional / PR Training / Further Training / Member Directory / PR Definition / Code of Conduct  
/ PR Books / Payment Options / An invitation to our LinkedIn Members / Renew Membership / Gold Papers / Regional Chapters / Climate Chapter  
/ Climate Guidelines

## A new definition of public relations

IPRA has created a new definition of PR fit for the times we live in. The definition reads:

*Public relations is a decision-making management practice tasked with building relationships and interests between organisations and their publics based on the delivery of information through trusted and ethical communication methods.*

## How is this new definition structured?

First, given the nature of communication today, where brevity is key, this is a short definition - it is 30 words long.

Second, it seeks to explain the what, the why and the how. What is PR? Why do we do it? And how do we do it?

- **WHAT** .. Public relations is a decision-making management practice ..
- **WHY** .. tasked with building interests and relationships between organisations and their publics ..
- **HOW** .. based on the delivery of information..

Finally, conscious of the IPRA heritage based on our code of conduct, and of a world today imperilled with fake news, IPRA wants to say something more. This is how IPRA members do PR and how we think the world should do PR. That is PR based on trust and ethics.

- **IPRA** .. through trusted and ethical communication methods.

## What is not in the definition?

In formulating the definition there were a number of considerations. The definition should

- be neutral until the last phrase with the IPRA flavour
- work in both developed and emerging PR markets
- be future proof
- avoid channels of communication such as written press, events, social and digital media
- avoid consequent objectives such as influence where the primary objective is the building of a relationship
- avoid objectives that are only sometimes the case such as a claim to be strategic or that there is always a dialogue
- avoid being specific on techniques that are captured by delivery of information
- avoid examples and thus be incomplete

WELCOME TO  
Log in

FOLLOW IPRA  
Twitter Facebook

IPRA  
They bring substance

Join IPRA

Online

LATEST IPRA  
ITL #51 in mod  
ensur  
ITL #51  
litigati  
global  
green  
ITL #51  
commi  
to help  
succee  
ITL #51  
commi  
strateg

LATEST FROM ROOM:  
Media  
GWA C  
IPRA F  
Matten  
Messa  
Presidi  
to reac  
2023




## Anlage 31

### Definition Standardabweichung

<https://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/126/standardabweichung/> [09.12.2023].

de.statista.com/statistik/lexikon/definition/126/standardabweichung/



Preise & Zugänge ▾ Statistiken ▾ Reporte ▾ Insights ▾ Daily Data Leistungen ▾

Please be aware that this content is not available in your default language. You've been redirected to the English Stat

Lexikon › Standardabweichung

## Definition Standardabweichung

Die Standardabweichung ist ein Maß für die Streubreite der Werte eines **Merkmals** rund um dessen **Mittelwert** (**arithmetisches Mittel**). Vereinfacht gesagt, ist die Standardabweichung die durchschnittliche Entfernung aller gemessenen **Ausprägungen eines Merkmals** vom Durchschnitt.

Beispiel: Gefragt wurden 1.000 Personen, wie hoch ihre monatliche Handyrechnung ist. Der Mittelwert liegt bei 40 Euro und die Standardabweichung bei 27. Das heißt, dass die durchschnittliche Entfernung aller Antworten zum Mittelwert 27 Euro beträgt.

Die Berechnung der Standardabweichung erfolgt über die Quadratwurzel der **Varianz**. Das Symbol der Standardabweichung für eine Zufallsvariable wird mit „ $\sigma$ “ angegeben, das für eine **Stichprobe** mit „ $s$ “. Die Standardabweichung besitzt immer die gleiche Maßeinheit wie das zu untersuchende Merkmal. Dadurch ist im Vergleich zur Varianz eine Interpretation einfacher. Eine kleinere Standardabweichung gibt in der Regel an, dass die gemessenen Ausprägungen eines Merkmals eher enger um den Mittelwert liegen, eine größere Standardabweichung gibt eine stärkere **Streuung** an. Für **normalverteilte** Merkmale gilt die Faustformel, dass innerhalb der Entfernung einer Standardabweichung nach oben und unten vom Mittelwert rund 68 Prozent alle Antwortwerte liegen. Im Umkreis von zwei Standardabweichungen sind es rund 95 Prozent aller Werte. Bei größeren Abweichungen spricht man von Ausreißern.

Beispiel: Gefragt wurden 1.000 Personen, wie viel Geld sie im Schnitt ausgeben, wenn sie mittags Essen gehen. Der Mittelwert liegt bei 4,50 Euro, die Standardabweichung bei  $s = 0,60$ . Das heißt, dass die durchschnittliche Entfernung aller Antworten zum Mittelwert 0,60 Euro beträgt. Das Merkmal weist eine glockenartige **Verteilung** auf – es ist normalverteilt. Aufgrund der beschriebenen Faustformel lässt sich ableiten, dass rund 68 Prozent aller Befragten der Stichprobe mittags zwischen 3,90 Euro und 5,10 Euro ausgeben ( $4,50 \pm 0,60$  Euro). Rund 95 Prozent geben zwischen 3,30 Euro und 5,70 Euro aus ( $4,50 \pm 2 \text{ mal } 0,60$  Euro).



Anlage 32:

GrafStat das Fragebogenprogramm

<https://www.grafstat.de/> [12.12.2023]



**GrafStat** (bald kommt Ausgabe 2024)  
Das Fragebogenprogramm

[Das Programm](#) [Aktuelle Infos](#) [Service](#) [Links und Kontakte](#)

**GrafStat**  
Ausgabe 2024

Das Fragebogenprogramm von Uwe W. Diener

Demnächst:  
[Bildungsversion Ausgabe 2024](#)  
Ver. 5.491 (ab Anfang Dezember 2023)

[Premium-Version Ausgabe 2024](#)  
Ver. 5.991 (ab Anfang Dezember 2023)  
GrafStat mit erweitertem Funktionsumfang und für den Einsatz außerhalb des öffentlichen Bildungsbereichs

GrafStat unterstützt alle Phasen einer Befragung einfach und intuitiv.

- Fragebogen erstellen, gestalten und drucken
- Online Befragungen verwalten
- Daten erfassen und verwalten
- Daten auswerten, dokumentieren und online präsentieren

Die Weiterentwicklung von GrafStat wurde gefördert durch die [Bundeszentrale für politische Bildung](#)

[Impressum](#) [Datenschutzerklärung](#) **2107437** Besucher seit Juni 2004

Erstellt von Uwe Diener, aktualisiert: 24.11.2023

# Anlage 33

## Blacklist

<https://it-service.network/it-lexikon/blacklist> [07.11.2023]

The screenshot shows a web browser window with the URL <https://it-service.network/it-lexikon/blacklist>. The page header features the IT-SERVICE NETWORK logo and navigation links for IT-Support, IT-Sicherheit, IT-Infrastruktur, and Cloud-Lösungen. A search button labeled 'Dienstleister finden' is also present. The main content area has a breadcrumb trail: IT-Wissen > IT-Lexikon > Blacklist. The article title is 'Was ist eine Blacklist?'. The text explains that a blacklist is a filter to exclude specific email addresses or domains, used to block spam and malware. It also mentions that senders on the list are considered legitimate and safe. A link is provided for an article on how to deal with emails that don't arrive.

grafstat 4 - Suchen x bpb mediathek - Suchen x Was ist eine Blacklist? - Defini... x +

it-service.network/it-lexikon/blacklist

IT-SERVICE NETWORK

IT-Support IT-Sicherheit IT-Infrastruktur Cloud-Lösungen

Dienstleister finden

IT-Wissen > IT-Lexikon > Blacklist

### Was ist eine Blacklist?

Der Begriff Blacklist bedeutet übersetzt „schwarze Liste“ und meint in der IT eine Art Filter zum Ausschluss bestimmter E-Mail- bzw. IP-Adressen oder Domains. Bei E-Mails bedeutet das in der Praxis, dass Nachrichten von Sendern, die auf der Blacklist stehen, nicht mehr zugestellt werden. Eine E-Mail-Blacklist wird vornehmlich erstellt, um Empfänger vor Spam-Nachrichten, mit Schadsoftware verseuchten E-Mails und unerwünschten Werbe-Mails zu schützen. Das Gegenteil der Blacklist ist die Whitelist. Absender auf dieser Liste werden als besonders legitim, seriös und sicher eingestuft.

Es kann jedoch auch vorkommen, dass Absender scheinbar grundlos auf die Blacklist gesetzt werden – lesen Sie dazu unseren Artikel [„Die Blacklist – was kann ich tun, wenn meine E-Mails nicht mehr ankommen?“](#)

Suchen

9°C Teilw. sonnig 10:40 07.11.2023

# Anlage 34

## WWW

[https://de.wikipedia.org/wiki/World\\_Wide\\_Web](https://de.wikipedia.org/wiki/World_Wide_Web) [26.10.2023].

World Wide Web - Wikipedia

ps://de.wikipedia.org/wiki/World\_Wide\_Web

Online-Banking | B... | deepl at DuckDuck... | Lernplattform der H... | WLAN eduroam | P... | mit Outlook | DeepL Translate - D... | Google Scholar | Login | Amberscript | Anmelden - Stadtv... | Bibliothek - Hochsc... | IPV Res

er nochmal fragen?   Diese Mitteilung wird automati

Nicht angemeldet [Diskussionsseite](#)

Artikel [Diskussion](#) [Lesen](#) [Bearbeiten](#) [Quelltext bearbeiten](#) [Versionsgeschichte](#) [Wikipedia](#)

## World Wide Web

[Web](#) und [WWW](#) sind Weiterleitungen auf diesen Artikel. Weitere Bedeutungen sind unter [Web \(Begriffsklärung\)](#) und [WWW \(Begriffsklärung\)](#) aufgeführt.

Das **World Wide Web** [wɔːldˈwaɪdˈweɪb<sup>ⓘ</sup> anhören<sup>ⓘ</sup>] (englisch für „weltweites Netz“, kurz **Web** oder **WWW**) ist ein über das Internet abrufbares System von elektronischen Hypertext-Dokumenten, sogenannten Webseiten, welche mit HTML beschrieben werden. Sie sind durch Hyperlinks untereinander verknüpft und werden im Internet über die Protokolle HTTP oder HTTPS übertragen. Die Webseiten enthalten meist Texte, oft mit Bildern und grafischen Elementen illustriert. Häufig sind auch Videos, Tondokumente oder Musikstücke eingebettet.

**Inhaltsverzeichnis** [\[Verbergen\]](#)

- Allgemeines
- Geschichte
  - Entwicklung
  - Erste Software und erste Website
  - Popularität durch verbesserte Browser
  - Name
- Funktionsweise
- Dynamische Webseiten und Webanwendungen
- Kompatibilität und Zugänglichkeit
- Siehe auch
- Literatur
- Weblinks
- Einzelnachweise

### Allgemeines

[\[Bearbeiten\]](#) [Quelltext bearbeiten](#)

Umgangssprachlich wird das World Wide Web oft mit dem Internet gleichgesetzt,<sup>[1]</sup> es ist jedoch jünger und stellt nur eine von mehreren möglichen Nutzungen des Internets dar. Andere Internetdienste wie E-Mail, IRC oder SSH sind nicht in das World Wide Web integriert.

Zum Aufrufen von Inhalten aus dem World Wide Web wird ein Webbrowser benötigt, der z. B. auf einem PC oder einem Smartphone läuft. Mit ihm kann der Benutzer die auf einem beliebigen, von ihm ausgewählten Webserver bereitgestellten Daten heruntergeladen und auf einem geeigneten Ausgabegerät wie einem Bildschirm oder einer Braillezeile anzeigen lassen. Der Benutzer kann dann den Hyperlinks auf der angezeigten Webseite folgen, die auf andere Webseiten verweisen, gleichgültig ob diese auf demselben Webserver oder einem anderen gespeichert sind. So ergibt sich ein weltweites Netz aus Webseiten. Das Verfolgen der Hyperlinks wird auch als „Surfen im Internet“ bezeichnet.

Mit dem sogenannten Web 2.0 wurden ab etwa den 2000er Jahren Webseiten populär, deren Inhalt der Nutzer nicht nur wie etwa bei Nachrichten-Seiten passiv ansehen, sondern selbst ändern und ergänzen kann, z. B. um eigene Inhalte zu veröffentlichen oder mit anderen Nutzern zu kommunizieren. Dazu zählen Blogs als private Meinungsseiten, von einer losen Autorengemeinschaft geschaffene Seiten nach dem Wiki-Prinzip und Soziale Netzwerke wie Foren. Serverseitige Techniken und (Skript-)Sprachen, die diese Interaktivität umsetzen, sind vor allem CGI, Python, ASP, Apache Wicket, JSF, ColdFusion, Ruby, PHP und SSI. Zu clientseitigen Techniken, die z. B. über Filter die Inhalte individualisieren, gehören unter anderem CSS, JavaScript oder Java, wobei Java hauptsächlich zur plattformneutralen Ausführung von Programmen dient, die oft als Webanwendungen über das Internet geladen werden und mit internetbasierenden Datenbanken (z. B. SAP-Clients) kommunizieren. Mit der Interaktivität wurde der Einsatz von Suchmaschinen möglich, die die bis dato vorhandenen Webverzeichnisse ergänzten und bis heute weitgehend verdrängten.

Mit der zunehmenden Komplexität von Formaten, Protokollen und Techniken entstanden neue Berufsbilder, wie z. B. Webdesigner und Mediamatiker. Zu ihren Aufgaben gehört neben der Programmierung von Inhalten auch die Auswertung von Nutzerverhalten im Rahmen der [Usabilityanalyse](#).

# Anlage 35

## Definition Bias

[https://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/35/bias\\_verzerrung/](https://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/35/bias_verzerrung/) [22.10.2023]

The screenshot shows the Statista website's definition page for 'Bias - Verzerrung'. The page features a dark blue header with the Statista logo and navigation menus. The main content area is light blue and contains the title 'Definition Bias - Verzerrung' and a detailed paragraph explaining the concept. A right-hand sidebar lists related terms starting with 'B'. The footer includes a navigation menu and system information.

**statista** Statistiken durchsuchen

Preise & Zugänge Statistiken Reporte Insights **NEU** Daily Data Leistungen

Lexikon » Bias - Verzerrung

## Definition Bias - Verzerrung

Eine Verzerrung bzw. ein Bias besteht in einem Fehler der Datenerhebung, der zu fehlerhaften Ergebnissen einer Untersuchung führt. Man spricht vom systematischen und vom zufälligen Bias. Systematische Fehler können beispielsweise bei der Stichprobenauswahl (Selektions-Bias) entstehen. Der Versuch, in der Münchner Innenstadt den beliebtesten Fußballverein ganz Deutschlands herauszufinden, würde so ein stark verzerrtes Ergebnis liefern. Eine weitere Form der systematischen Verzerrung kann durch „sozial gewünschte“ Falschaussagen (Social-Bias) entstehen. Siehe hierzu auch den Effekt der Sozialen Erwünschtheit. Als zufälliger Bias werden Verzerrungen bezeichnet, die sich nicht auf einen ursächlichen Zusammenhang zurückverfolgen lassen.

Bitte beachten Sie, dass es sich bei den einzelnen Definitionen in unserem Statistik-Lexikon um vereinfachte Erläuterungen handelt. Hierbei ist es das Ziel, die einzelnen Begriffe einer möglichst breiten Nutzergruppe näher zu bringen. Insofern besteht die Möglichkeit, dass einzelne Definitionen wissenschaftlichen Standards nicht zur Gänze entsprechen.

**LEXIKON-EINTRÄGE MIT B**

- [Bedingte Wahrscheinlichkeit](#)
- [Befragung](#)
- [Beobachtung](#)
- [Bereichsmitte](#)
- [Bewegungskomponente](#)
- [Bias - Verzerrung](#)**
- [Binomialverteilung](#)
- [Bivariate Daten](#)
- [Blindstudie - Doppelblindstudie](#)

Startseite Über Statista Karriere Kontakt Hilfe & FAQ Fehler melden Unsere Medienpartner Datenschutz Cookie-Einstellungen Impressum

Suchen 10°C Stark bewölkt 06:41 22.10.2023

## Anlage 36

DigitalPakt Schule <https://www.digitalpaktschule.de/de/digitalpakt-schule-landerubergreifende-vorhaben-1848.html> [31.10.2023]

ule.de/de/digitalpakt-schule-landerubergreifende-vorhaben-1848.html

deepL at DuckDuck... Lernplattform der H... WLAN eduroam | P... Outlook DeepL Translate - D... Google Sc

START ÜBERSICHT DATEN



DigitalPakt Im Fokus Infor

### Im Fokus

## DigitalPakt Schule: Länderübergreifende Vorhaben

Im DigitalPakt Schule werden nicht nur Projekte an Schulen, sondern auch Infrastrukturvorhaben gefördert, die über die jeweiligen Landesgrenzen hinausgehen. Diese länderübergreifenden Vorhaben (LüV) sind einmalig im föderalen Bildungssystem.



IT-Projekte, die mehrere Länder gemeinsam entwickeln und ausführen, waren im DigitalPakt Schule von Anfang an als Förderziel in der Verwaltungsvereinbarung vorgesehen. Denn der DigitalPakt hat das Ziel, gemeinsame, möglichst bundesweite Strukturen zu schaffen.

In diesen sogenannten **Länderübergreifenden Vorhaben (LüV)** werden innovative, anschlussfähige

## Anlage 37

### BITV: Verordnung zur Schaffung barrierefreier Informationstechnik nach dem Behindertengleichstellungsgesetz (Barrierefreie-Informationstechnik-Verordnung - BITV 2.0)

[https://www.gesetze-im-internet.de/bitv\\_2\\_0/BJNR184300011.html](https://www.gesetze-im-internet.de/bitv_2_0/BJNR184300011.html) [14.11.2023]

ITV 2.0 - Verordnung zur Sicherung der Barrierefreiheit der Informationstechnik

gesetzte-im-internet.de/bitv\_2\_0/BJNR184300011.html

#### Eingangsformel

Auf Grund des § 11 Absatz 1 Satz 2 des Behindertengleichstellungsgesetzes, das zuletzt durch Artikel 12 des Gesetzes vom 19. Dezember 2007 (BGBl. I S. 3024) geändert worden ist, verordnet das Bundesministerium für Arbeit und Soziales:

#### Notfamliches Inhaltsverzeichnis

#### § 1 Ziele

(1) Die Barrierefreie-Informationstechnik-Verordnung dient dem Ziel, eine umfassend und grundsätzlich uneingeschränkt barrierefreie Gestaltung moderner Informations- und Kommunikationstechnik zu ermöglichen und zu gewährleisten.

(2) Informationen und Dienstleistungen öffentlicher Stellen, die elektronisch zur Verfügung gestellt werden, sowie elektronisch unterstützte Verwaltungsabläufe mit und innerhalb der Verwaltung, einschließlich der Verfahren zur elektronischen Aktenführung und zur elektronischen Vorgangsbearbeitung, sind für Menschen mit Behinderungen zugänglich und nutzbar zu gestalten.

#### Notfamliches Inhaltsverzeichnis

#### § 2 Anwendungsbereich

(1) Die Verordnung gilt unter Berücksichtigung der Umsetzungsfristen der §§ 12a bis 12c des Behindertengleichstellungsgesetzes für folgende Angebote, Anwendungen und Dienste:

1. Websites,
2. mobile Anwendungen,
3. elektronisch unterstützte Verwaltungsabläufe, einschließlich der Verfahren zur elektronischen Vorgangsbearbeitung und elektronischen Aktenführung,
4. grafische Programmoberflächen, die
  - a) in die Angebote, Anwendungen und Dienste nach den Nummern 1 bis 3 integriert sind oder
  - b) von den öffentlichen Stellen zur Nutzung bereitgestellt werden.

(2) Von der Anwendung dieser Verordnung ausgenommen sind folgende Inhalte von Websites und mobilen Anwendungen:

1. Reproduktionen von Stücken aus Kulturerbesammlungen, die nicht vollständig barrierefrei zugänglich gemacht werden können aufgrund
  - a) der Unvereinbarkeit der Barrierefreiheitsanforderungen mit der Erhaltung des betreffenden Gegenstandes oder der Authentizität der Reproduktion oder
  - b) der Nichtverfügbarkeit automatisierter und kosteneffizienter Lösungen, mit denen die betreffenden Stücke aus Kulturerbesammlungen in barrierefreie Inhalte umgewandelt werden können.
2. Archive, die weder Inhalte enthalten, die für aktive Verwaltungsverfahren benötigt werden, noch nach dem 23. September 2019 aktualisiert oder überarbeitet wurden, sowie
3. Inhalte von Websites und mobilen Anwendungen von Rundfunkanstalten des Bundesrechts, die der Wahrnehmung eines öffentlichen Sendeauftrags dienen.

(3) Für den Erhalt der Einsatzfähigkeit der Streitkräfte kann die Bundesministerin oder der Bundesminister der Verteidigung Ausnahmen von dieser Verordnung festlegen.

#### Notfamliches Inhaltsverzeichnis

#### § 2a Begriffsdefinitionen

(1) Websites im Sinne dieser Verordnung sind Auftritte, die

1. mit Webtechnologien, beispielsweise HTML, erstellt sind,
2. über eine individuelle Webadresse erreichbar sind und
3. mit einem Nutzeragenten, beispielsweise Browser, wiedergegeben werden können.

Zum Inhalt von Websites gehören textuelle und nicht textuelle Informationen sowie Interaktionen. Integrierte Inhalte in unterschiedlichen Formaten, beispielsweise Dokumente, Videos, Audiodateien, sowie integrierte Funktionalitäten, beispielsweise Formulare, Authentifizierungs-, Identifizierungs- und Zahlungsprozesse, sind Bestandteile von Websites. Von dieser Verordnung umfasst sind auch solche Websites, die sich ausschließlich an einen abgegrenzten Personenkreis richten, wie Intranets oder Extranets.

(2) Mobile Anwendungen im Sinne dieser Verordnung sind Programme, die auf mobilen Geräten, beispielsweise Smartphones und Tablets, installiert werden. Nicht dazu gehören Betriebssysteme und Hardware, auf denen die mobile Anwendung betrieben wird. Integrierte Inhalte in unterschiedlichen Formaten, beispielsweise Dokumente, Videos, Audiodateien, sind Bestandteile der mobilen Anwendungen.

(3) Elektronisch unterstützte Verwaltungsabläufe im Sinne dieser Verordnung sind Verfahren, die im Rahmen des Verwaltungshandels intern oder extern eingewandt werden und sich der Informations- und Kommunikationstechnik bedienen. Hierzu zählen insbesondere Verfahren zur elektronischen Vorgangsbearbeitung und elektronischen Aktenführung. Integrierte Inhalte in unterschiedlichen Formaten, beispielsweise Dokumente, Videos, Audiodateien, sind Bestandteile der elektronisch unterstützten Verwaltungsabläufe.

(4) Elektronische Vorgangsbearbeitung im Sinne dieser Verordnung ist die Unterstützung von Geschäftsprozessen und Verwaltungsabläufen durch Informations- und Kommunikationstechnik. Dazu zählen unter anderem

1. die Zuweisung und der Transport von Dokumenten an bearbeitende Personen.

Suchen

11°C Bewölkt 16:55 14.11.2023

## Anlage 38

### Bürger-App, Neckartenzlingen,

<https://www.neckartenzlingen.de/buergerservice-politik/buerger-app-crossiety> [09.10.2023].

**Neckartenzlingen**  
17323 Neckartenzlingen

Bürgerbus

Carsharing

Nachbarschaftshilfe

• **Bürger-App: Crossiety**

Aktuelles

Straßensperrungen

Verwaltung

Bürgerservice

Amtsblatt

Gemeinderat

Haushalt

Stellenangebote

Ausschreibungen

Bekanntmachungen

Gutachterausschuss

Ortsrecht / Satzungen

Wahlen

Flurneuordnung Oberer Berg

**Bürgerservice & Politik**

Leben & Wohnen

Freizeit & Kultur

Gemeindeinfo & Wirtschaft

Flüchtlingshilfe

### Vorgezogene Einführung einer neuen Bürger-App

Die Entwicklungen rund um Corona bedingen zeitnahe Handeln sowie eine schnelle Information. Der Gemeinderat hat in seiner Januarsitzung die Einführung der Schweizer App „Crossiety - der digitale Dorfplatz für cleveres Zusammenleben“ beschlossen, um das lokale Miteinander in unserer Gemeinde gezielt zu intensivieren. Über alle Altersgruppen hinweg verbindet Crossiety Bürger, Vereinsmitglieder, Verantwortliche in Rathäusern, Einzelhandel und Unternehmen, Gruppen in Schulen, Kindergärten, Nachbarschaften, bei Freizeitaktivitäten, so dass mehr Nähe, Verbundenheit und Engagement entstehen. Ursprünglich war eine umfangreiche Einführungsphase mit den Verantwortlichen unserer heimischen Vereine und Gruppen geplant, damit jeder Bürger bei seiner Anmeldung sofort den vielschichtigen Nutzen von Crossiety erkennt.

Deshalb bitten wir Sie nun persönlich, sich bei Crossiety über [www.crossiety.app](http://www.crossiety.app) anzumelden oder die App Crossiety im App- oder Google Play Store kostenlos herunterzuladen. Weitere Informationen zum Anmeldeprozess finden Sie [im Anhang \(PDF-Datei\)](#). Ein großer Vorteil von Crossiety ist, dass Sie ähnlich wie bei der Nutzung von WhatsApp über ein Benachrichtigungssymbol den Eingang neuer Informationen schnell erkennen. Sie können selbst festlegen, bei welchen Aktionen Sie eine Benachrichtigung erhalten möchten.

Crossiety bietet eine Vielfalt von Kommunikationsmöglichkeiten. Auf dem Dorfplatz können wir als Gemeindeverwaltung, alle Vereine oder Gruppen aber auch Sie als Privatperson wichtige Neuigkeiten oder Veranstaltungen einstellen. Alle Vereine, Gemeinschaften, Einrichtungen, Gewerbetreibende haben die Möglichkeit, für Ihre Aktivitäten eine eigenständige Gruppe anzulegen. Die mit dem Status offen oder geschlossen angelegten Gruppen sind für alle Bürger sichtbar. Angelegte private Gruppen für Familien oder Nachbarschaften sind nur für die jeweiligen Mitglieder sichtbar. Darüber hinaus kann jedes Crossiety Mitglied über den CrossChat den direkten Austausch mit einem anderen Bürger angehen. Nicht angemeldete Bürger können über [www.crossiety.app/dorfplatz/neckartenzlingen](http://www.crossiety.app/dorfplatz/neckartenzlingen) alle öffentlich eingestellten Meldungen und Veranstaltungen abrufen.

Sobald wieder öffentliche Versammlungen möglich sind, werden wir die geplante Informationsveranstaltung mit den Vereinen und Gemeinschaften unserer Gemeinde angehen. Aktuell sind erst wenige Gruppen sichtbar. Das langfristige Ziel ist, dass alle zu unserer Gemeinde gehörenden Themen sowie Aktivitäten in Crossiety sichtbar werden. So können wir das reale Leben mit den digitalen Möglichkeiten organisieren und in der Kommunikation ganz neue Wege gehen.

Ein wichtiger Hinweis, die Anmeldung erfolgt mit Klarnamen (Vor- und Nachnamen). Die für den Anmeldeprozess notwendige E-Mail-Adresse und Handynummer werden für niemanden sichtbar! Sie dienen nur der Sicherheit, so dass bei Handlungsbedarf das Crossiety Community Management jeden Bürger erreichen kann. Datenschutzrechtlich ist Crossiety die sichere Alternative zu anderen Social Media Plattformen. Es erfolgt keine Auswertung und kein Weiterverkauf von Daten und es gibt keine Werbung.

Mit Ihrer Anmeldung geben Sie uns die Möglichkeit, Sie zu jeder Zeit umfassend informieren zu können. Eine wichtige Voraussetzung, um gemeinsam gut durch das coronageprägte Geschehen zu kommen.

[Hier erhalten Sie weitere Informationen zur Anmeldung als pdf-Datei \(PDF-Datei\)](#)

Wer Hilfe benötigt oder anderen helfen möchte, kann sich hier informieren.

- [Flyer für Hilfesuchende](#)
- [Merkblatt für Helfer](#)
- [Anmeldebogen für Helfer](#)

### Notdienst

Wichtige Informationen, Ansprechpartner und Rufnummern finden Sie unter [Notdienste](#)

### Freundeskreis WIR

Mehr Infos zum "Freundeskreis WIR" finden Sie unter der [Rubrik Flüchtlingshilfe](#)



## Anlage 39

Die  
Bundesregierung

Digitalgipfel 2023

## Mehr Schub für die Digitalisierung

Wie verändern Digitalisierung und Künstliche Intelligenz den Alltag? Wo liegen die Risiken, wo die Chancen? Bundeskanzler Scholz tauschte sich beim Digitalgipfel der Bundesregierung in Jena mit Ideengebern von Wirtschaft und Zivilgesellschaft aus.

Dienstag, 21. November 2023 ⌚ 3 Min. Lesedauer



Kanzler Scholz beim Digitalgipfel: Schwerpunktthema war die Künstliche Intelligenz.

*Foto: Bundesregierung/Imo*

Elterngeld online berechnen und sofort nach der Geburt des Kindes beantragen. Das Auto bequem von zuhause aus am Computer an- oder abmelden und nur die Hälfte der Gebühren zahlen. Der Gang zur Arztpraxis entfällt dank Videosprechstunde und E-Rezept – das sind nur einige Beispiele, wie digitale Lösungen den Alltag einfacher und auch günstiger machen. Die Bundesregierung will erreichen, dass Bürgerinnen und Bürger noch mehr vom digitalen Fortschritt profitieren.

Auf dem Digitalgipfel 2023 in Jena ist die Bundesregierung verschiedenen Fragen auf den Grund gegangen. Zum Beispiel wie Künstliche Intelligenz in der Arbeitswelt unterstützen kann. Wie lassen sich Daten auch in der Verwaltung besser einsetzen? Wie hilft die Digitalisierung, nachhaltiger zu bauen?

Zu möglichen Antworten auf diese Fragen hat sich der Bundeskanzler Olaf Scholz auf dem [Digitalgipfel der Bundesregierung in Jena](#) mit Ideengebern von Wirtschaft und Zivilgesellschaft ausgetauscht.

## Deutschland wird digitaler

„Wir hatten in den letzten Jahren doch große Herausforderungen, was die digitale Infrastruktur in Deutschland betrifft. Da gibt es jetzt Verbesserungen, aber da gibt es auch unverändert etwas zu tun“, sagte Bundeskanzler Scholz in Jena. [Fortschritte](#) zeigen sich zum Beispiel bei der Verfügbarkeit von leistungsfähigen Internetanschlüssen. Bereits heute stehen für fast jeden vierten Haushalt Glasfaseranschlüsse zur Verfügung. Fast 90 Prozent der Fläche Deutschlands sind mit dem 5G-Netz eines Mobilfunknetzbetreibers versorgt – und 97 Prozent mit 4G.

Bundeskanzler Scholz verwies auf die Gesetzesinitiative zur schnelleren [Digitalisierung im Gesundheitswesen](#): „Das wird den Menschen in Deutschland und überall nutzen.“ Mit der [Digitalstrategie](#) hat die Bundesregierung eine Gesamtstrategie für alle Bereiche der Digitalisierung aufgesetzt.

„Die Welt befindet sich im Umbruch. Die Herausforderungen für uns alle sind groß – in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, beim Umwelt- und Klimaschutz. In dieser Zeitenwende ist die digitale Transformation ein zentrales Element und Instrument zugleich: Um die Herausforderungen zu meistern, brauchen wir deutlich mehr Schub bei der Digitalisierung“, so Bundeswirtschaftsminister Robert Habeck zum Digitalgipfel.

## Ressourcen schonen mit KI (Künstliche Intelligenz)

Künstliche Intelligenz [↗](#) gilt als Treiber der Digitalisierung. Mit ihrem Einsatz sind große Chancen verbunden – etwa für die Wirtschaft, die Gesundheitsversorgung oder den Klimaschutz. Besondere Stärken Deutschlands liegen in der Forschung. Es gilt, die Ergebnisse auch in die Anwendung zu bringen.

„Künstliche Intelligenz ist ein Gamechanger. Sie hat ein gewaltiges Problemlösungs-Potenzial. KI (Künstliche Intelligenz) wird uns das Leben enorm erleichtern – auch für Menschen, die nicht tech-affin sind. KI (Künstliche Intelligenz) wird helfen Geld, Zeit, Ressourcen und Energie zu sparen“, sagte Bundesdigitalminister Volker Wissing beim Digitalgipfel [↗](#).

Die Deutsche Bahn nutzt zum Beispiel KI (Künstliche Intelligenz)-Anwendungen, um Züge schneller zu warten oder den Schienenverkehr besser zu steuern. Bahnreisende haben so kürzere Wartezeiten und können auf genauere Informationen zurückgreifen. „Das entlastet Mitarbeitende und steigert Qualität des Zugbetriebs“, so Bundesminister Wissing.

Beim Bau von Gebäuden schafft KI (Künstliche Intelligenz) neue Möglichkeiten, Ressourcen einzusparen. Mit digitalen Modellen für

Bauprojekte können alle Beteiligten schneller und effizienter planen. So sind auch schon früh Aussagen zur Ökobilanz, zum CO2 (Kohlendioxid)-Fußabdruck und zur späteren Wiederverwertung von Baustoffen möglich.

## Risiken beachten – Chancen betonen

Diese und weitere Entwicklungen fördert die Bundesregierung. Mit ihrer nationalen KI (Künstliche Intelligenz)-Strategie [↗](#) will sie Deutschland zu einem führenden Standort für die Entwicklung und Anwendung von KI (Künstliche Intelligenz)-Technologien machen und die globale Wettbewerbsfähigkeit sichern. Es ist wichtig, sich mit den Risiken auseinanderzusetzen. Gleichzeitig gilt es, auch die Chancen von KI (Künstliche Intelligenz) zu betonen, um Vertrauen in die Technologie zu stärken und von deren Vorteilen zu profitieren. Für diese Balance setzt sich die Bundesregierung ein – damit die Digitalisierung allen Bürgerinnen und Bürgern zugutekommt.

Der Digitalgipfel der Bundesregierung 2023 in Jena wird federführend organisiert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz [↗](#) und vom Bundesministerium für Digitales und Verkehr [↗](#). Rund 1.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft suchen Lösungen für die digitale Transformation in der Zeitenwende.

### WEITERE INFORMATIONEN

[↗ Digital-Gipfel 2023: Volles Potenzial von KI für Deutschland nutzen](#)

[↗ Digitaler Fortschritt in Deutschland – Themenseite](#)