

Social Media Readiness in der Verwaltung

**Eine Untersuchung am Beispiel der Verwaltung der
Freien und Hansestadt Hamburg**

Projektbericht

IMPRESSUM

© =mcm*institute*

Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement

Universität St.Gallen

Blumenbergplatz 9

CH-9000 St. Gallen

www.mcm.unisg

Erschienen: 1. Auflage, Mai 2014

INHALTSVERZEICHNIS

GELEITWORT	7
VORWORT	8
I. EINFÜHRUNG: SOCIAL MEDIA READINESS	10
SOZIALE MEDIEN IN DER VERWALTUNG	10
VERSPRECHUNGEN DER SOZIALEN MEDIEN.....	13
VORBEHALTE GEGEN SOZIALE MEDIEN.....	15
ZIELSETZUNG DES FORSCHUNGSPROJEKTS	17
NUTZUNG SOZIALER MEDIEN IN DER HAMBURGISCHEN VERWALTUNG	18
VORGEHEN	20
STICHPROBE	21
II. NUTZUNG SOZIALER MEDIEN	29
PRIVATE NUTZUNG SOZIALER MEDIEN.....	29
BERUFLICHE NUTZUNG SOZIALER MEDIEN	32
III. ORGANISATIONALE UND INDIVIDUELLE READINESS	34
NUTZUNGSBEREITSCHAFT UND IHRE TREIBER	34
ORGANISATIONALE TREIBER.....	35
METHODISCHE ANMERKUNG	40
INDIVIDUELLE TREIBER	43
GESAMTMODELL DER NUTZUNGSBEREITSCHAFT	47
IV. BEHÖRDENPROFILE	49
UNTERSCHIEDE ZWISCHEN BEHÖRDEN UND ÄMTERN	49
MODELLE DER BEHÖRDEN	53
BEHÖRDE FÜR ARBEIT, SOZIALES, FAMILIE UND INTEGRATION	54
BEHÖRDE FÜR GESUNDHEIT UND VERBRAUCHERSCHUTZ	56
BEHÖRDE FÜR SCHULE UND BERUFSBILDUNG.....	58
BEHÖRDE FÜR STADTENTWICKLUNG UND UMWELT	60
BEHÖRDE FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT, VERKEHR UND INNOVATION	62
FINANZBEHÖRDE.....	64
SENATSKANZLEI	66
BEZIRKSAMT ALTONA	68
BEZIRKSAMT BERGEDORF	70
BEZIRKSAMT EIMSBÜTTEL.....	72

BEZIRKSAMT HAMBURG-MITTE.....	74
BEZIRKSAMT HAMBURG-NORD	76
BEZIRKSAMT HARBURG	78
BEZIRKSAMT WANDSBEK.....	80
V. ARGUMENTARIUM	82
VI. EINSATZEMPFEHLUNGEN	92
EXTERNE KOMMUNIKATION	92
INTERNE KOMMUNIKATION	95
ANFORDERUNGEN	99
FAZIT: 11 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	102
LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS	106
ISPRAT.....	108
DIE AUTOREN.....	110

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Social Media-Präsenzen von Hamburg, Frankfurt am Main und Stuttgart	11
Abbildung 2: Bürgerhaushalte in Köln und Bad Wörishofen	11
Abbildung 3: Mängelmelde-Plattformen in Brandenburg und Zürich	12
Abbildung 4: Amerikanische und holländische Social Networks für öffentliche Angestellte	13
Abbildung 5: Politische Beteiligungsplattformen im Netz	14
Abbildung 6: Open Data Portal Hamburg	15
Abbildung 7: Öffentliche Debatten zum Social Media-Einsatz in der Verwaltung.....	16
Abbildung 8: Leitfaden „Social Media in der Hamburgischen Verwaltung“	19
Abbildung 9: Vorgehen der Analyse.....	21
Abbildung 10: Geschlechterverteilung.....	22
Abbildung 11: Altersverteilung	23
Abbildung 12: Bildungsverteilung	24
Abbildung 13: Arbeitsverhältnis.....	24
Abbildung 14: Arbeitserfahrung in der öffentlichen Verwaltung	25
Abbildung 15: Laufbahngruppen	26
Abbildung 16: Rücklaufquoten nach Behörde	27
Abbildung 17: Teilnahme nach Behörde.....	28
Abbildung 18: Nutzungserfahrung Soziale Medien	29
Abbildung 19: Private Nutzung Soziale Netzwerke und Microblogs/twitter	30
Abbildung 20: Private Nutzung Youtube und Blogs	31
Abbildung 21: Berufliche Nutzung	32
Abbildung 22: Nutzungsabsicht Soziale Medien in den nächsten 12 Monaten.....	33
Abbildung 23: Forschungsmodell.....	34
Abbildung 24: Organisationale Ebene des Modells	35
Abbildung 25: Organisationales Teilmodell	41
Abbildung 26: Individuelle Ebene des Modells	43
Abbildung 27: Individuelles Teilmodell	45
Abbildung 28: Gesamtmodell	47
Abbildung 29: Das Team des Lehrstuhls MCM2	107

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Analyse der Behörden- und Ämterunterschiede.....	50
Tabelle 2: Varianzanalyse der Behörden und Ämter	52
Tabelle 3: Einflussmodell der Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration.....	55
Tabelle 4: Einflussmodell der Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz.....	57
Tabelle 5: Einflussmodell der Behörde für Schule und Berufsbildung.....	59
Tabelle 6: Einflussmodell der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt.....	61
Tabelle 7: Einflussmodell der Behörde für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Innovation.....	63
Tabelle 8: Einflussmodell der Finanzbehörde	65
Tabelle 9: Einflussmodell der Senatskanzlei	67
Tabelle 10: Einflussmodell des Bezirksamts Altona	69
Tabelle 11: Einflussmodell des Bezirksamts Bergedorf.....	71
Tabelle 12: Einflussmodell des Bezirksamts Eimsbüttel	73
Tabelle 13: Einflussmodell des Bezirksamts Hamburg Mitte	75
Tabelle 14: Einflussmodell des Bezirksamts Hamburg-Nord	77
Tabelle 15: Einflussmodell des Bezirksamts Harburg	79
Tabelle 16: Einflussmodell des Bezirksamts Wandsbek.....	81

GELEITWORT

Social Media sind ein fester Bestandteil der gesellschaftlichen Kommunikation und auch in der öffentlichen Verwaltung angekommen. Die Hamburger Verwaltung hat dabei bundesweit eine Vorreiterrolle eingenommen, zählt man die vielen Anfragen aus den Kommunen und Ländern, die die Finanzbehörde nach der Veröffentlichung des Leitfadens „Social Media in der Hamburgischen Verwaltung“ im Mai 2011 erreicht haben.

Viele der Akteure in den Ministerien und Gemeinden haben Ideen zum Einsatz von Social Media im öffentlichen Bereich und suchen nach der besten Methode, dem besten Ansatz, wie die Bürgerinnen und Bürger aktiver am politischen Geschehen teilnehmen können oder die Verwaltung besser auf ihre Services aufmerksam machen kann. Wie der Prozess der Integration von Social Media in die Verwaltungsabläufe erfolgreich gestaltet werden kann, hat die Finanzbehörde Hamburg in ihrem Leitfaden ausführlich beschrieben und mit einem verwaltungsinternen Beratungsansatz der Hamburger Behörden sowie einem umfangreichen Fortbildungsangebot für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kombiniert.

Trotz der vorhandenen Unterstützungsangebote bleibt die Realisierung von Auftritten und Angeboten hinter den anfänglichen Erwartungen zurück, nicht nur in Hamburg, sondern bei vielen öffentlichen Verwaltungen in Deutschland. Kleinere Kommunen zeigen dabei oftmals eine größere Offenheit im Dialog mit den Bürgerinnen und Bürgern als der Bund und die Länder. Auch Haushaltszwänge wirken bisweilen motivierend, neue Instrumente zur Kommunikation mit den Bürgern zu erproben.

Warum der öffentliche Bereich insgesamt bisher recht zurückhaltend auf Facebook, twitter und Co. reagiert, darüber durfte bislang spekuliert werden. ISPRAT ist es zu verdanken, sich der Erforschung dieser Frage gewidmet zu haben, mit dem Ziel, Genaueres über die „Social Media Readiness“ zu erfahren. Hamburg hat sich dafür als Praxisfeld gerne zur Verfügung gestellt. Die von ISPRAT aufgrund der hamburgweiten Befragung der Beschäftigten ermittelten Ergebnisse sind sicherlich nicht nur für die in Hamburg Verantwortlichen spannend und aufschlussreich.

Ich lade Sie deshalb herzlich ein, sich die Ergebnisse der Untersuchung anzusehen und zu bewerten. Ich würde mich freuen, wenn Sie mit uns ins Gespräch kommen, wie man die öffentlichen Verwaltungen fit für den Einsatz von Social Media machen kann.

Staatsrat Jens Lattmann

Finanzbehörde Hamburg
Hamburg, Mai 2014

VORWORT

Mit dem Projekt „Social Media Readiness in der Verwaltung“ als Kooperationsprojekt zwischen dem Verein ISPRAT („Interdisziplinäre Studien zu Politik, Recht, Administration und Technologie e.V.“), der Senatsverwaltung der Freien und Hansestadt Hamburg und dem MCM Institute der Universität St. Gallen haben wir in der Zusammenarbeit neue Wege beschritten, um ein innovatives Thema unter Einbeziehung der relevanten Akteure und Stakeholder zu erforschen: die Einsatzmöglichkeiten von Social Media in der Verwaltung und ihre Voraussetzungen auf individueller und organisationaler Ebene.

Verwaltungshandeln ist in Deutschland weitreichend dadurch geprägt, dass die zuständigen Ämter und Organisationseinheiten eine hoheitliche Aufgabe vollziehen. Dazu passen Entwicklungen im sozialen Netz (Web 2.0) auf den ersten Blick kaum. Soziale Medien leben von direkter Beteiligung und Spontaneität, nur sehr begrenzt lassen sich Kommunikationsflüsse in sozialen Medien kontrollieren oder gar steuern. Negative Erscheinungsformen dieser Charakteristika sozialer Medien (z.B. die „Shitstorms“ im Netz) haben bei Politik, in Unternehmen und vor allem auch in der Verwaltung Zweifel aufkommen lassen, ob und inwieweit die Kommunikationsplattformen und -tools des sozialen Web implementiert und in die organisationalen Kommunikationsstrategien integriert werden sollen. Zudem sind gerade für den Verwaltungssektor mit dem Einsatz Sozialer Medien eine Reihe rechtlicher Fragestellungen verbunden, die bislang durchaus nicht alle beantwortet sind. Und schließlich stellt die Integration eines neuen Technologie- und Kommunikationsansatzes auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Herausforderung dar, die Einsatz- und Veränderungsbereitschaft innerhalb von bekannten Strukturen und darüber hinaus verlangt.

Wir haben uns bei diesem Projekt folglich *nicht* von dem Gedanken leiten lassen, dass Verwaltungen unter allen Umständen Soziale Medien in ihre Kommunikationspraxis integrieren sollten. Vielmehr soll dieser Forschungsbeitrag zu erklären helfen, welche Voraussetzungen auf organisationaler und individueller Ebene wichtig oder gar notwendig sind für einen sinnvollen und verwaltungsadäquaten Einsatz Sozialer Medien. Unsere Forschungsfrage lautete also: **Was sind die organisationalen und individuellen Einflussfaktoren der Bereitschaft zur Nutzung Sozialer Medien in der Verwaltung?**

Drei wesentliche Ergebnisse unserer Studie lauten: (1) Ein unterstützendes, ermutigendes und Sozialen Medien gegenüber positiv eingestelltes *soziales Umfeld* erhöht die Bereitschaft der Mitarbeitenden, diese auch zu nutzen. (2) *Führungsunterstützung* trägt massgeblich dazu bei, dass eine Organisation offen ist, neue Medien auszuprobieren. Damit verbunden ist auch die Bereitschaft, Mitarbeitenden Freiräumen bei der Einführung und Erkundung neuer Medien einzuräumen, ein nennenswerter Treiber der organisationalen Nutzungsbereitschaft. (3) Individuelle Einflussfaktoren haben einen stärkeren Effekt auf die Nutzungsabsicht als die organisationalen. Die Organisationsführung kann also die Bereitschaft zur Nutzung neuer

Medien durchaus beeinflussen, wesentlicher ist es jedoch, bei den *individuellen Mitarbeitenden* anzusetzen.

Die aus dem Forschungsprojekt gewonnenen Erkenntnisse (die in diesem Bericht in den einzelnen Aspekten detailliert ausgewertet und dokumentiert werden) können dazu beitragen, die in vielen Verwaltungseinheiten diskutierte Frage „Soziale Medien – ja oder nein, und wenn ja – wie viele?“ zu beantworten. Um die Auseinandersetzung zu erleichtern, findet sich im Bericht eine Auswertung der Top-Drei-Stellhebel für die Implementierung von Sozialen Medien nach Verwaltungseinheiten differenziert, ein Argumentarium für die Kernfragen, die bei der Entscheidung über den Einsatz Sozialer Medien berührt werden sowie konkrete Einsatzempfehlungen für den Verwaltungskontext.

Alle diese Ergebnisse wären nicht zustande gekommen, hätte sich die Freie und Hansestadt Hamburg in Kooperation mit ISPRAT e.V. nicht in dem vom MCM Institut der Universität St. Gallen durchgeführten Pionierprojekt zum Einsatz von sozialen Medien in der Verwaltung engagiert und damit sehr zukunfts zugewandt neuen Fragen geöffnet. Unser besonderer Dank gilt allen Kooperationspartnern dafür, dass sie dieses Projekt möglich gemacht haben. Er gilt insbesondere den Staatsräten Jens Lattmann und Ralf Kleindiek (zum Zeitpunkt der Erhebung Staatsrat der Behörde für Justiz und Gleichstellung) für ihre Unterstützung sowie Renate Mitterhuber, Leiterin E-Government und IT-Strategie der Hamburger Verwaltung, für die offene und konstruktive Zusammenarbeit.

Prof. Dr. Miriam Meckel
St. Gallen, Mai 2014

I. EINFÜHRUNG: SOCIAL MEDIA READINESS

Das folgende Kapitel stellt die Fragestellung, Ziele sowie das Vorgehen des Forschungsprojekts „Social Media Readiness in der Verwaltung“ vor. Es soll in den Untersuchungskontext einführen: den Einsatz Sozialer Medien in der Verwaltung. Insbesondere Treiber aber auch Hindernisse eines Einsatzes Sozialer Medien werden angesprochen. Diese nämlich stehen im Zentrum der hier beschriebenen Analyse.

Die empirische Analyse konnte in der Verwaltung der Freien und Hansestadt Hamburg durchgeführt werden, daher wird auch kurz beschrieben, welche Anwendung Soziale Medien hier bisher erfahren haben. Abschliessend werden der Aufbau der Studie vorgestellt und die Stichprobe der quantitativen Erhebung beschrieben.

SOZIALE MEDIEN IN DER VERWALTUNG

Wie verbreitet ist der Einsatz Sozialer Medien in der Verwaltung? In einem Satz liesse sich aus heutiger Sicht sagen: Nicht sehr verbreitet, aber es gibt ihn. Und er nimmt weiter zu. Noch handelt es sich bei der Nutzung partizipativer Online-Plattformen durch Verwaltungen also nicht um ein Massenphänomen, Behördenkommunikation im Web 2.0 ist keineswegs „Business as usual“. Es mehren sich jedoch Beispiele verschiedenartiger Anwendungen, die darauf hindeuten, dass durchaus Einsatzpotentiale bestehen. Potentiale, die bis anhin eher vorsichtig erkundet werden.

Um den Einsatz Sozialer Medien in der Verwaltung erörtern zu können, ist es jedoch in einem ersten Schritt notwendig, den Betrachtungsgegenstand abzugrenzen. Was ist also gemeint, wenn von „Sozialen Medien“ die Rede ist? Noch immer ist der Begriff ein wenig schillernd, er bezeichnet technologische Entwicklungen ebenso wie Nutzungsgewohnheiten oder spezifische Plattformen. Zunehmend verschwimmen auch die Grenzen zwischen „regulären“ und „sozialen“ Online-Anwendungen.

Etwas älter als der Begriff der „Sozialen Medien“ ist der des „Web 2.0“. Nach dem Platzen der Technologie-Blase in den 90er Jahren sollte damit bezeichnet werden, dass es mit dem Internet weitergeht, dass sich die Nutzerbasis von Online-Medien weiter verbreitet, und dass die Nutzer immer aktiver in der Anwendung von Online-Diensten werden. Im „Web 2.0“ stehen damit vor allem der Austausch unter den Nutzern, die Kollaboration und das Teilen von Daten in Nutzer-Netzwerken im Vordergrund (O'Reilly, 2006). Natürlich diente das World Wide Web (WWW) schon immer dem Datenaustausch, die neuen Anwendungen des „Web 2.0“ machen es aber immer mehr Nutzern immer einfacher, eine Präsenz im Netz zu etablieren, sich selbst oder eigene Inhalte mitzuteilen, und sich auf dieser Basis mit anderen Nutzern zu verbinden.

Die neuen Applikationen des Web 2.0, wie Blogs, Wikis oder Social Networks, sind in diesem Sinne „sozial“, da sie immer mehr Nutzern Möglichkeiten zum Austausch untereinander bieten. Die Sozialen Medien gehen daher Hand in Hand mit einem veränderten Nutzerverhalten. Sie werden ermöglicht durch technologische Entwicklungen, beschreiben aber nicht alleine eine Technologie. Vor allem aber ist wichtig zu erkennen, dass die Sozialen Medien nicht auf einzelne, möglicherweise derzeit dominierende Anbieter reduziert werden können. Die Geschäftsmodelle von Facebook, Google, twitter & Co. basieren wesentlich auf Sozialen Medien. Soziale Medien gibt es aber auch ohne diese oder jenseits dieser grossen Anbieter.



Abbildung 1: Social Media-Präsenzen von Hamburg, Frankfurt am Main und Stuttgart

Entsprechend lassen sich auch Kommunikationsangebote der öffentlichen Hand unterscheiden, die entweder die Infrastruktur etablierter Anbieter nutzen, oder aber eigene Präsenzen und Plattformen entwickeln. Immer mehr Landes- und Kommunalverwaltungen unterhalten etwa ein Profil auf Facebook oder twitter, um Interessierte auf dem Laufenden zu halten – seien es die eigenen Bürger oder aber Besucher. Auch auf berufliche Kontakte spezialisierte Netzwerke, wie XING oder LinkedIn, finden Anwendung – etwa im Bereich der Personalrekrutierung.

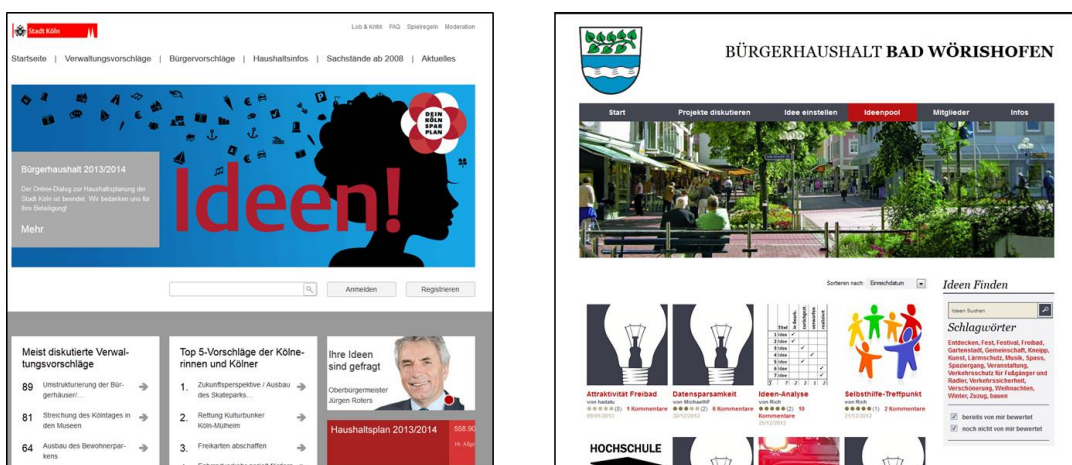


Abbildung 2: Bürgerhaushalte in Köln und Bad Wörlshofen

Immer wieder entscheiden sich Gebietskörperschaften aber auch, für spezifische Zwecke eigene Plattformen zu entwickeln – meist unterstützt durch entsprechende Dienstleister. In vielen Fällen dienen diese Plattformen einer Befragung, Beteiligung oder andersartigen Einbindung der Bürger in Entscheidungen und Dienstleistungen der öffentlichen Hand. Ein Beispiel hierfür wären so genannte „Bürgerhaushalte“, also Online-Konsultationen der Bürger im Rahmen von Budgetierungsprozessen.

Soziale Medien können auch sehr begrenzten, spezifischen Zwecken dienen. International geniessen etwa kommunale Online-Plattformen zur Meldung von Beschädigungen oder Verunreinigungen öffentlicher Anlagen Popularität. Bürger melden und dokumentieren hier (etwa durch Fotos) entsprechende Mängel und teilen sie der lokalen Verwaltung mit. Für alle Nutzer einseh- und nachvollziehbar werden diese Meldungen dann aufgegriffen und die Mängel entsprechend behoben. Auch solche funktional begrenzte Dienste können den Sozialen Medien zugerechnet werden, da sie auf der Online-Beteiligung der Nutzer beruhen und das Web 2.0-Prinzip des Mitmachens (engl. „Crowdsourcing“) umsetzen.

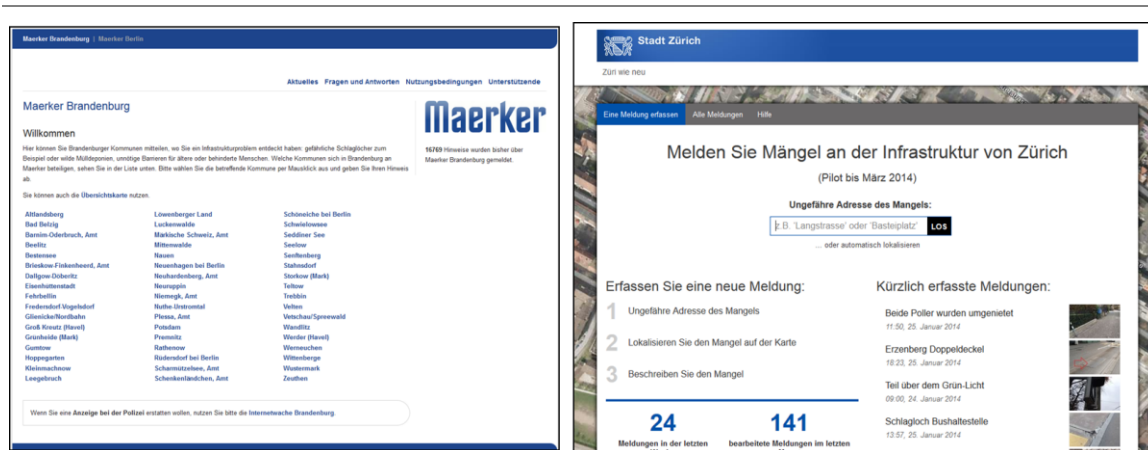


Abbildung 3: Mängelmelde-Plattformen in Brandenburg und Zürich

Manchmal schleichen sich Soziale Medien aber auch unauffällig und inoffiziell in die Arbeit der Verwaltung ein, etwa wenn Mitarbeitende Mitglied auf Plattformen werden, auf denen Angestellte der öffentlichen Hand Erfahrungen miteinander teilen und sich Ratschläge für spezifische Aufgaben und Herausforderungen suchen. Ohnehin gilt: Ob und wie intensiv Mitarbeitende der öffentlichen Hand privat Soziale Medien nutzen, liegt ausserhalb der Kontrolle offizieller Verwaltungshierarchien. In Form ihrer Mitarbeitenden ist somit jede Verwaltungseinheit zumindest implizit präsent in Sozialen Medien. Nicht immer erfolgt die Nutzung Sozialer Medien im Verwaltungskontext also bewusst, absichtlich und kontrolliert.



Abbildung 4: Amerikanische und holländische Social Networks für öffentliche Angestellte

Aus diesem Grund ertönen immer wieder auch Warnungen und Vorbehalte, die zum Teil unter aktiven Internetnutzern Unverständnis, sogar Spott auslösen, den Einsatz Sozialer Medien in der Verwaltung aber nachhaltig prägen. Besonders häufig stehen dabei Fragen des Datenschutzes im Vordergrund, da die Erfüllung hoheitlicher Aufgaben regelmässig mit dem Umgang mit sensiblen Daten einhergeht. Auch stellt sich die Frage, welche privaten Kommunikationsplattformen durch eine öffentliche Institution genutzt werden kann, und zu welchen Konditionen. Gerade im Verwaltungskontext wirft die Nutzung Sozialer Medien somit eine Reihe rechtlicher Fragestellungen auf, die erst nach und nach befriedigende Antworten finden. Soziale Medien sind also mit Chancen und auch mit Herausforderungen für die Verwaltung verbunden.

VERSPRECHUNGEN DER SOZIALEN MEDIEN

Soziale Medien werden umgangssprachlich auch als „Mitmach-Medien“ bezeichnet. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass Nutzer ohne nennenswerte Vorkenntnis eine eigene Präsenz im Netz etablieren können, etwa in Form eines Nutzerprofils, und auf dieser Basis Inhalte – seien dies Texte, Bilder, Tondateien, Videos oder Software – miteinander teilen (Ebersbach et al., 2008; Warr, 2008). Natürlich steht den Nutzern offen, zu welchem Zweck und in welcher sozialen Domäne sie diese Möglichkeiten Sozialer Medien einsetzen – sei es zum Austausch unter Freunden oder Kollegen, als Form der künstlerischen Entfaltung, zum Zweck der Information oder als Mittel des politischen Protests. Beobachter erkannten schon früh Chancen in den Nutzungspotentialen der neuen Medien. Online-Medien verschaffen Zugang zu vielfältigen Informationen, die Sozialen Medien erlauben darüber hinaus die Verbindung, den Austausch, die Koordination und Kooperation unter ihren Nutzern (White, 1997; Stromer-Galley, 2000; Woody, 2007).

Zahlreiche wissenschaftliche Studien befassen sich mit der Frage, ob und wie Soziale Medien die Beteiligung der Bürger insbesondere an politischen Entscheidungen unterstützen und fördern. Empirische Erkenntnisse deuten darauf hin, dass die neuen Medien tatsächlich die politische Partizipation stärken – allerdings nicht in allen Bevölkerungssegmenten gleichermaßen (McLeod et al., 1999; Woodyly, 2007; Boulianne, 2009). Pessimistische Prognosen, nach denen die Nutzung neuer Medien den Einsatz für gesellschaftliche oder politische Anliegen ausserhalb des Internets nur ersetzen oder gar verdrängen würde, wurden somit bisher nicht bestätigt.

Es kann daher nicht verwundern, dass bisherige Beispiele der Nutzung Sozialer Medien durch die öffentliche Hand häufig der Beteiligung und Einbindung der Bürger dienen (im Gegensatz etwa zu rein internen Anwendungen). Erwähnt wurden bereits partizipative Verfahren wie Bürgerhaushalte oder Crowdsourcing-Ansätze wie Mängel-Melder. Beteiligung kann aber auch die Konsultation zu Gesetzesvorhaben bedeuten, also auf der politischen Ebene ansetzen. Letztlich finden sich Beispiele für den Einsatz partizipativer Medien im Kontext der Verwaltungskommunikation im engeren Sinne, in der Einbindung von Bürgern in die Gestaltung von Verwaltungshandeln und in der Beteiligung an politischer Willensbildung im weiteren Sinne. Sie finden sich auf kommunaler, Landes- und Bundesebene. Und sie umfassen verschiedene Stufen der Beteiligung – von der Information über die Konsultation bis zur aktiven Partizipation.

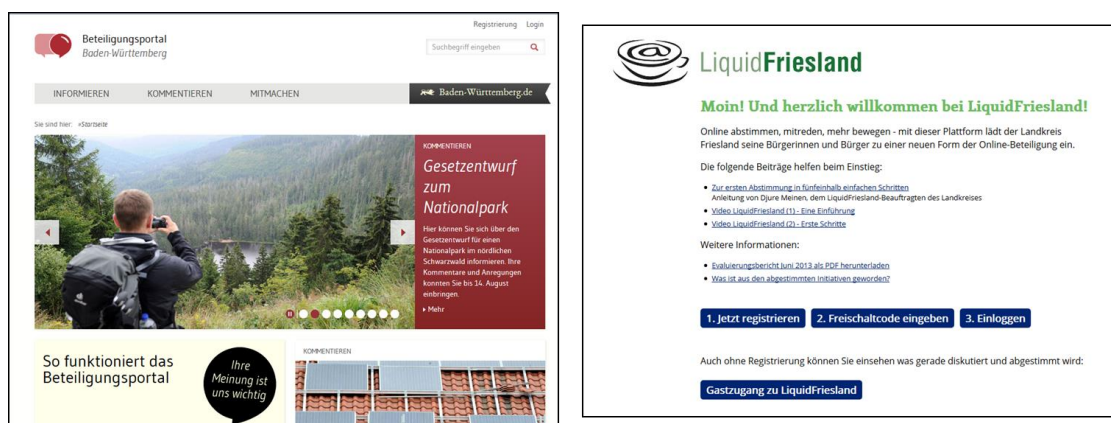


Abbildung 5: Politische Beteiligungsplattformen im Netz

Am wenigsten heikel sind dabei zweifellos Informationsangebote. Je grösser der Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum der Nutzer, desto grösser sind die Herausforderungen einer Integration neuer Medien in etablierte Entscheidungs- und Bearbeitungsprozesse. Zweifellos wünschen sich zahlreiche, vor allem erfahrene, Nutzer neuer Medien umfassende Gestaltungs- und Entscheidungsoptionen im Netz. Jedoch sollten Informationsangebote in ihrer Bedeutung nicht unterschätzt werden. Information gilt als die erste Stufe der Beteiligung. Aus diesem Grund gehen Visionen einer „Verwaltung 2.0“ nicht alleine von einem partizipativen Einsatz neuer Medien aus, sondern umfassen auch eine möglichst transparen-

te Kommunikation und umfassende Bereitstellung öffentlicher Daten („Open Government Data“).

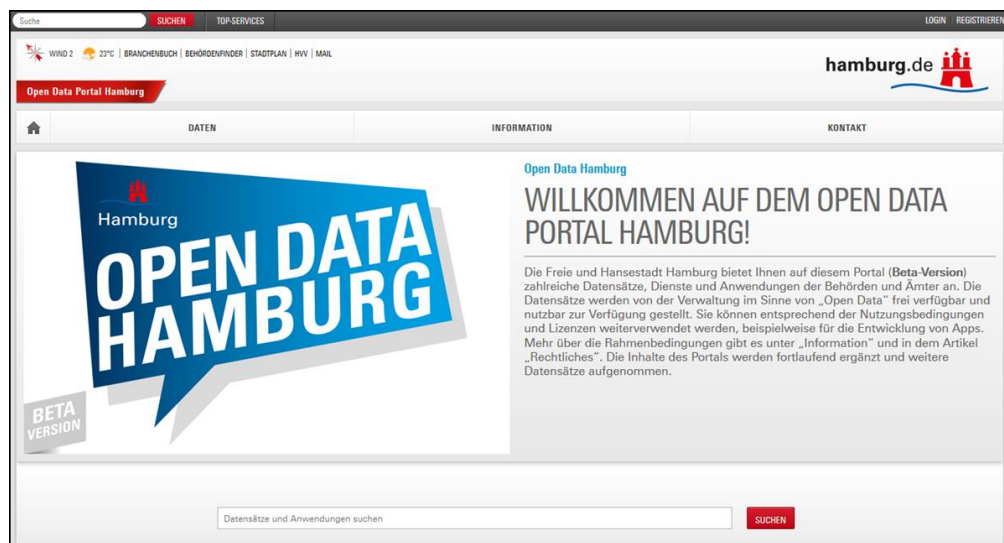


Abbildung 6: Open Data Portal Hamburg

Damit wird auch deutlich, dass der Einsatz Sozialer Medien eben mehr ist, als die Eröffnung eines Facebook- oder twitter-Profiles. Neue Medien verändern die Kommunikationsgewohnheiten ihrer Nutzer. Besonders deutlich wird dies heute bereits sichtbar bei jenen „Digital Natives“, welche mit den neuen Medien aufgewachsen sind, und diese daher intensiver, ja selbstverständlicher nutzen als Vertreter älterer Jahrgänge. Wenn sich nun aber Bürger zunehmend an Kommunikation und Interaktion im Netz gewöhnen, Möglichkeiten der Mitsprache beanspruchen und hohe Transparenzanforderungen stellen, dann muss die Verwaltung auf diese veränderten Rahmenbedingungen reagieren, um ihrem öffentlichen Auftrag gerecht werden zu können. Wie alle gesellschaftlichen Institutionen muss auch die Verwaltung lernen, mit dem neuen Medienumfeld umzugehen. Sie hat Chancen und Risiken eines Einsatzes neuer Medien nüchtern abzuwägen und sinnvolle Einsatzoptionen zu erkunden. Nicht zuletzt, da mit jüngeren Mitarbeitenden aktive Social Media-Nutzer auch in der Verwaltung Einzug halten. Weitgehend unerkannt sind heute dennoch die internen Anwendungschancen Sozialer Medien.

VORBEHALTE GEGEN SOZIALE MEDIEN

Der Einsatz Sozialer Medien in der Verwaltung wird heute meist noch kontrovers diskutiert. Es ist keinesfalls eine Selbstverständlichkeit, dass neue Medien in der Verwaltungskommunikation eingesetzt werden. Zahlreich sind die Vorbehalte, die gegen Anwendungsversuche vorgebracht werden. Viele dieser Vorbehalte basieren auf gut fundierten Überlegungen und sind daher bei der Abwägung eines Social Media-Einsatzes entsprechend zu berücksichtigen.

Besonders zahlreich – und öffentlichkeitswirksam – sind dabei Fragestellungen hinsichtlich der Gewährleistung eines ausreichenden Datenschutzes in Sozialen Medien. Die Datenschutzpraktiken einiger etablierter Anbieter können durchaus als umstritten gelten. Die Verwaltung ist umgekehrt an strenge Vorgaben in diesem Bereich gewohnt. Es stellt sich damit die Frage, wie bei einer Interaktion zwischen Verwaltung und Bürgern – oder auch unter Verwaltungsmitarbeitenden – in Sozialen Medien ein ausreichender Datenschutz gewährleistet werden kann. Derzeit tendiert die Debatte in Deutschland zu einer grossen Zurückhaltung, die immer wieder auch zu Verboten oder mindestens Nutzungshürden führen, welche den Einsatz Sozialer Medien erheblich erschweren. Nicht immer haben Mitarbeitende der Verwaltung Zugriff zu Sozialen Medien am Arbeitsplatz – in manchen Fällen erfordert die Datensicherheit einen sehr restriktiven Zugang zu Online-Medien.



Abbildung 7: Öffentliche Debatten zum Social Media-Einsatz in der Verwaltung

Eine weitere Kontroverse entspannt sich gelegentlich rund um die Frage, inwiefern die öffentliche Hand Kommunikations- und Interaktionsangebote auf Plattformen anbieten kann oder soll, welche erstens nur von einem Teil der Bevölkerung tatsächlich genutzt werden (vor allem etwa jüngeren Bürgern), und welche zum zweiten privatwirtschaftlicher Natur sind, also die Inanspruchnahme eines privaten Angebots darstellen. Die bisherige Praxis zeigt, dass diese Einwände einer Nutzung Sozialer Medien nicht im Weg stehen müssen, sie zu adressieren ist jedoch durchaus ein Element einer gründlichen Abwägung möglicher Vor- und Nachteile.

Nicht zuletzt ist bekannt, dass die Einführung neuer Kommunikationstechnologien in einem Arbeitsumfeld stets auch eine Herausforderung für die betroffenen Mitarbeitenden darstellt. Häufig gehen mit neuen Medien neue Prozesse einher, zum Teil neue Organisationsstrukturen. Entsprechende Veränderungen und Lernprozesse fordern den Mitarbeitenden Energie

und Aufmerksamkeit ab. Komplexe, sehr fremdartige Technologien können Sorgen und Ängste unter den Betroffenen auslösen. Gerade die neuen Medien gelten zum Teil auch als invasiv, da in ihnen ein ständiger Kommunikationsfluss stattfindet, der sich nicht an Arbeits- oder Ruhezeiten hält. Die Forschung befasst sich damit bereits mit „Technostress“, also der Belastung von Arbeitnehmenden durch neue Technologien.

Diese und ähnliche Einwände müssen adressiert werden, wenn neue Medien erfolgreich in die Kommunikation der Verwaltung integriert werden sollen. Oder anders gesagt: Die Einführung neuer Kommunikationstechnologien ist immer begleitet von Einflüssen, die diese Einführung entweder befördern oder aber erschweren. Ein einseitiger Fokus auf mögliche Chancen und erwartete Vorteile wird der Komplexität der Herausforderung nicht gerecht. Diese Feststellung ist der Ausgangspunkt der hier beschriebenen Untersuchung.

ZIELSETZUNG DES FORSCHUNGSPROJEKTS

Die Prämisse der vorliegenden Untersuchung ist keineswegs, dass Verwaltungen unter allen Umständen Soziale Medien in ihre Kommunikationspraxis integrieren sollten. Wie beschrieben, sind die Sozialen Medien und ihre Einsatzmöglichkeiten zu vielfältig, um eine solche pauschale Aussage treffen zu können. Festgestellt werden kann, dass immer mehr Bürger Soziale Medien nutzen, dass diese also Teil des Kommunikationsalltages zahlreicher Bürger (und damit auch Mitarbeitenden) geworden sind. Festgestellt werden kann auch, dass immer mehr Verwaltungen sich daher mit der Frage auseinandersetzen, ob und wie Soziale Medien zur Interaktion mit diversen Anspruchsgruppen genutzt werden können. Für den Fall, dass eine Verwaltungseinheit sich nun für eine solche Nutzung entscheidet und ein Einsatzszenario erkunden möchte, stellt sich die Frage, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit das neue Medium erfolgreich eingeführt werden kann. Die vorliegende Studie befasst sich also mit den Voraussetzungen der Einführung und Nutzung Sozialer Medien in der Verwaltung.

Dabei beschränkt sich die Studie auf zwei Ebenen solcher Voraussetzungen: die organisationale und die individuelle Ebene. Organisationen können Eigenschaften aufweisen, die der Nutzung Sozialer Medien mehr oder minder zuträglich sind. Ebenso können individuelle Mitarbeiter Einstellungen oder Kenntnisse aufweisen, die den Einsatz Sozialer Medien mehr oder minder erleichtern. Diese Einflussfaktoren sollen hier identifiziert und beschrieben werden. Ausgenommen sind damit Umwelteinflüsse, seien dies politische Stimmungslagen, technologische Innovationen oder ökonomische Restriktionen. Auch diese sind zweifellos bedeutsam und haben einen massgeblichen Einfluss darauf, ob die Einführung eines neuen Mediums in der Verwaltung gelingt. Ihre Berücksichtigung würde jedoch den Rahmen einer empirischen Analyse sprengen. Ausserdem liegen diese externen Faktoren ausserhalb des Einflussbereichs einer Verwaltung – organisationale und individuelle Faktoren können hingegen durch Führungs- und Organisationsentscheidungen beeinflusst werden.

Die Studie soll damit Ansatzpunkte liefern, wie Verwaltungseinheiten agieren, welche Weichenstellungen sie setzen können, wenn sie einen Einsatz Sozialer Medien erproben wollen. Sie bietet Anhaltspunkte, welche Gegebenheiten für einen solchen Einsatz besonders förderlich sind – und welche möglichen Hürden frühzeitig adressiert werden sollten, um zum Gelingen des Einführungsprojekts beizutragen. Die Ergebnisse der Studien können jedoch nicht die Entscheidung vorwegnehmen, ob und zu welchem Zweck der Einsatz Sozialer Medien besonders gut geeignet sein könnte. Auch zu diesen Fragestellungen bestehen jedoch Empfehlungen, welche im folgenden Abschnitt vorgestellt werden.

Zusammenfassend kann die Forschungsfrage der vorliegenden Studie wie folgt beschrieben werden:

**Was sind die organisationalen und individuellen Einflussfaktoren der
Bereitschaft zur Nutzung Sozialer Medien in der Verwaltung?**

NUTZUNG SOZIALER MEDIEN IN DER HAMBURGISCHEN VERWALTUNG

Gegenstand der empirischen Analyse ist die Freie und Hansestadt Hamburg. Es handelt sich hierbei um eine Landes- und Kommunalverwaltung, die in ihrer Aufgabenstellungen einerseits anderen Landesverwaltungen vergleichbar ist, aber zugleich auch Rückschlüsse auf kommunale Verwaltungen ähnlicher Grössenordnung zulässt. Vorgehen, Grundgesamtheit und Stichprobe der Erhebung werden in den folgenden Abschnitten vorgestellt. Darüber hinaus soll hier in wenigen Sätzen der Untersuchungskontext beschrieben werden, insbesondere hinsichtlich der Nutzung Sozialer Medien vor Ort.

Zu Beginn der Untersuchung hatten die zuständigen Organe der Freien und Hansestadt Hamburg bereits den Beschluss gefasst, notwendige Analysen der Voraussetzungen eines Einsatzes Sozialer Medien vorzunehmen. Auslöser hierfür waren nicht zuletzt Anfragen und Überlegungen zu möglichen Einsatzszenarien aus unterschiedlichen Einheiten der Verwaltung. Die Abteilung für E-Government und IT-Steuerung erstellte daraufhin einen Leitfaden, welcher Einsatzmöglichkeiten skizziert und präzise die notwendigen Schritte einer Einführung Sozialer Medien in den Kommunikationsprozess einer Einheit vorstellt. Dieser Einführungsleitfaden wurde zudem differenziert nach möglichen, besonders populären Social Media-Plattformen. Als einer der ersten Leitfäden seiner Art im deutschsprachigen Raum erzielte diese Publikation grosses Interesse auch über die Hansestadt hinaus und diente verschiedenen Verwaltungen in Deutschland als Blaupause für eigene Anleitungen zum Einsatz von Social Media.

Die politische Führung der Freien und Hansestadt Hamburg äusserte sich wiederholt wohlwollend gegenüber einem möglichen Einsatz Sozialer Medien in der Verwaltung. Die offizielle Internet-Präsenz der Hansestadt (www.hamburg.de), welche in einer Public-Private Partnership mit einem privaten Dienstleister betrieben wird, bemühte sich schon frühzeitig

um eine Präsenz auf den populären Social Media-Plattformen. Auch eine Reihe landeseigener Betriebe, etwa in den Bereichen Kultur und Tourismus, schufen zügig Präsenzen in den Sozialen Medien. Die Kernverwaltung ging erste Social Media-Projekte dagegen erst vereinzelt an. In einigen Einheiten begannen erste Überlegungen und Analysen möglicher Einsatzbereiche, welche zum Teil vorerst zu einem Verzicht auf eine eigene Präsenz, zum Teil aber auch zu Einführungsprojekten führten (so erstellte etwa das Personalamt eine Präsenz auf der Plattform XING). Die Beteiligten aus der Kernverwaltung sowie den angelagerten Betrieben und Dienstleistern initiierten Koordinationsbemühungen, um einen abgestimmten Aussenauftritt der Hansestadt in den neuen Medien zu fördern und den internen Erfahrungsaustausch zu unterstützen.

Die Abteilung für E-Government und IT-Steuerung unterstützt interessierte Verwaltungseinheiten durch Beratung. Dieses Angebot wird regelmässig in Anspruch genommen, insbesondere um angemessene Lösungen für die spezifischen Bedürfnisse der Behörden und Ämter zu identifizieren. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehen darüber hinaus verschiedene Fortbildungsangebote zur Verfügung, die vom Zentrum für Aus- und Fortbildung der Hamburger Verwaltung angeboten werden. Das Spektrum reicht von der Weiterentwicklung der persönlichen Kompetenzen in der Anwendung neuer Medien bis hin zur Entwicklung einer Social Media Strategie für eine ganze Behörde .



Abbildung 8: Leitfaden „Social Media in der Hamburgischen Verwaltung“

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass im Falle der Freien und Hansestadt Hamburg wichtige Rahmenbedingungen für den Einsatz Sozialer Medien in der Verwaltung geklärt und eine generell unterstützende Haltung für erste Einsatzversuche kommuniziert wurden. Vereinzelt wurden solche Versuche unternommen, weitgehend weisen die Einheiten der Verwaltung jedoch noch keine Nutzungserfahrung auf.

VORGEHEN

Das Forschungsprojekt umfasste zwei empirische Erhebungen. Basierend auf einer Analyse der Fachliteratur wurden acht qualitative Fallstudien in der Hamburgischen Verwaltung analysiert. Dabei wurden Mitarbeitende in themenzentrierten Tiefeninterviews befragt, welche an geplanten, aktuell laufenden sowie auch abgelehnten oder unterbrochenen Projekten der Social Media-Nutzung beteiligt waren. Die Fallstudien umfassten drei Behörden, zwei Bezirksämter sowie, ergänzend, zwei landeseigene Betriebe sowie einen in einer Public-Private-Partnership engagierten privaten Dienstleister. So konnten vielfältige Perspektiven auf den Untersuchungsgegenstand gesammelt werden. Die Interviews adressierten jeweils die Motive und Ziele der Social Media-Projekte, deren Ablauf und Organisation, sowie die im Rahmen der Projekte erfahrenen unterstützenden und hemmenden Einflussfaktoren. Die Fallstudien wurden anschliessend vor allem hinsichtlich der individuellen und organisationalen Einflussfaktoren der Social Media-Nutzung ausgewertet. Diese Faktoren flossen in ein Hypothesenmodell ein, welches im folgenden Kapitel vorgestellt wird. Aussagen aus den Fallstudien werden die Elemente des Modells illustrieren.

In einer zweiten Phase wurde das Hypothesenmodell empirisch getestet. Zu diesem Zweck wurde eine quantitative Analyse durchgeführt. Das Forschungsteam programmierte einen Online-Fragebogen, welcher die Ausprägung der zuvor identifizierten Einflussfaktoren der Social Media-Nutzungsbereitschaft erhob. Grundgesamtheit der Erhebung waren die Mitarbeitenden der Hamburger Kernverwaltung mit PC-Arbeitsplatz, also jene, die in einem beruflichen Kontext Soziale Medien nutzen könnten. Ausgenommen wurden von der Erhebung Angehörige der Polizei, Feuerwehr und des Lehrpersonals. Der Fragebogen wurde durch die zuständigen Institutionen in der Verwaltung begutachtet und entsprechend angepasst. Anschliessend wurde ein Pre-Test unter 53 Mitarbeitenden der Finanzbehörde durchgeführt, der zu weiteren sprachlichen Anpassungen führte.

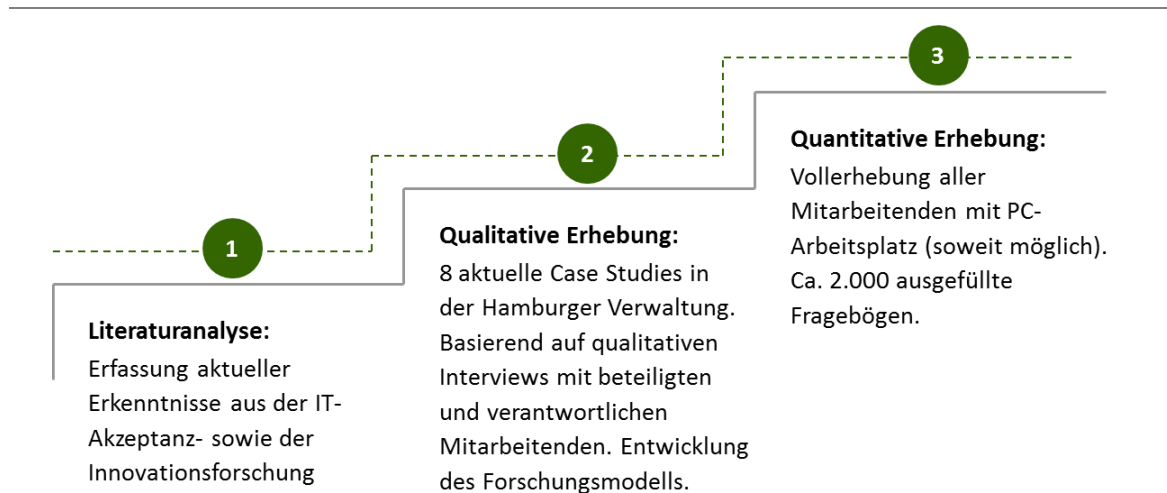


Abbildung 9: Vorgehen der Analyse

Die bevorstehende Befragung wurde über Repräsentanten der Behörden in die Organisation hinein kommuniziert. Ausserdem wurden das Forschungsprojekt sowie die Erhebungsmethode ausführlich im Intranet der Verwaltung beschrieben. Um die vollständige Anonymität der Teilnehmenden sicherzustellen, wurde eine Reihe von Links auf den Online-Fragebogen generiert. Diese wurden schliesslich durch den IT-Dienstleister der Verwaltung an die definierte Mitarbeiterschaft versandt. Das Forschungsteam erhielt keinen Zugriff auf den E-Mail-Verteiler der Verwaltung. Eine Zuordnung von Antworten zu Einzelpersonen wurde so unmöglich. Sichtbar für das Forschungsteam war lediglich die Zugehörigkeit von Antworten zu spezifischen Behörden, möglich war auch eine Aggregation von Antworten zu Ämtergruppen. Auf diese Weise konnten Resultate auf Ebene der Behörden differenziert werden. Es konnte auch untersucht werden, ob sich innerhalb dieser Behörden einzelne Ämter voneinander unterscheiden.

Der folgende Abschnitt wird die Zusammensetzung der Stichprobe beschreiben und mit der Erhebungsgrundgesamtheit vergleichen. Kapitel 2 bietet einen ersten Überblick über die aktuelle Nutzung Sozialer Medien unter den Befragten. Kapitel 3 stellt das Forschungsmodell sowie die Ergebnisse der Analyse auf Ebene der Gesamtverwaltung vor. Kapitel 4 schliesslich beschreibt, ob und wie sich die Einflussfaktoren der Nutzungsbereitschaft Sozialer Medien auf Ebene der Behörden und Ämter voneinander unterscheiden. Kapitel 5 und 6 erörtern in der quantitativen Analyse identifizierte Vorbehalte gegen die Nutzung Sozialer Medien in der Verwaltung und geben Anhaltspunkte für Einsatzpotentiale.

STICHPROBE

Zwischen dem 12.06.2013 und 04.07.2013 wurden 19.252 Personen zur Teilnahme an der Befragung eingeladen. Insgesamt kamen 2.092 Mitarbeitende dieser Einladung nach. Dies entspricht 11 Prozent der angeschriebenen Personen. Etwa 15% der Angeschriebenen waren

aufgrund von Ferienabwesenheiten nicht für die Befragung erreichbar, was die effektive Erhebungsgrundgesamtheit auf etwa 16.000 Personen reduziert (und die effektive Rücklaufquote entsprechend auf etwa 13% erhöht).

Die Eigenschaften der Stichprobe kann in einigen Punkten mit jenen der Kernverwaltung verglichen werden. In wesentlichen Merkmalen entspricht sie demnach der Grundgesamtheit (aller Mitarbeitenden der Kernverwaltung mit PC-Arbeitsplatz).

Geschlecht: 42,4 Prozent der Befragten sind männlichen, 57,6 Prozent weiblichen Geschlechts. Damit sind Frauen in der Stichprobe geringfügig überrepräsentiert. In der Grundgesamtheit sind 46,4 Prozent männlichen und 53,6 Prozent weiblichen Geschlechts (Abbildung 10).

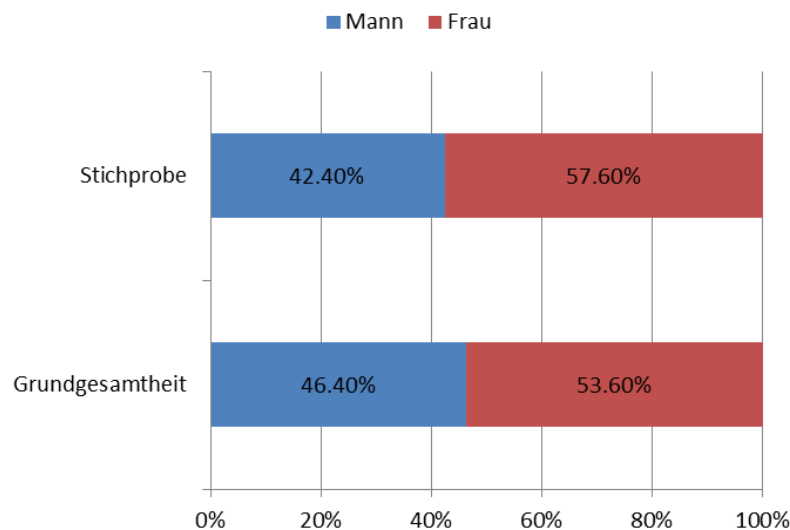


Abbildung 10: Geschlechterverteilung

Alter: Die Altersverteilung der Stichprobe deckt sich weitgehend mit derjenigen der Grundgesamtheit (Abbildung 11). In der Stichprobe sind jüngere Mitarbeitende unter 30 überrepräsentiert, ältere Personen hingegen leicht unterrepräsentiert. Der Altersschnitt beträgt 44,8 Jahre. Das relativ tiefe Durchschnittsalter der Stichprobe lässt sich möglicherweise auf die thematische Affinität der Teilnehmenden zurückführen: jüngere Mitarbeitende könnten sich eher für Fragen der Social Media-Nutzung interessieren und daher eine höhere Teilnahmebereitschaft aufweisen. Auch das Mittel der Online-Umfrage könnte für jüngere, IT-affinere Mitarbeitende eher attraktiv erscheinen. Dieser Selektionseffekt ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen. Allerdings ist festzuhalten, dass die Altersabweichungen zwischen Stichprobe und Grundgesamtheit sehr begrenzt sind. Offene Kommentare und Rückmeldungen im Rahmen der Erhebung lassen nicht darauf schließen, dass eine Selektion besonders Social Media-affiner Teilnehmenden erfolgt ist.

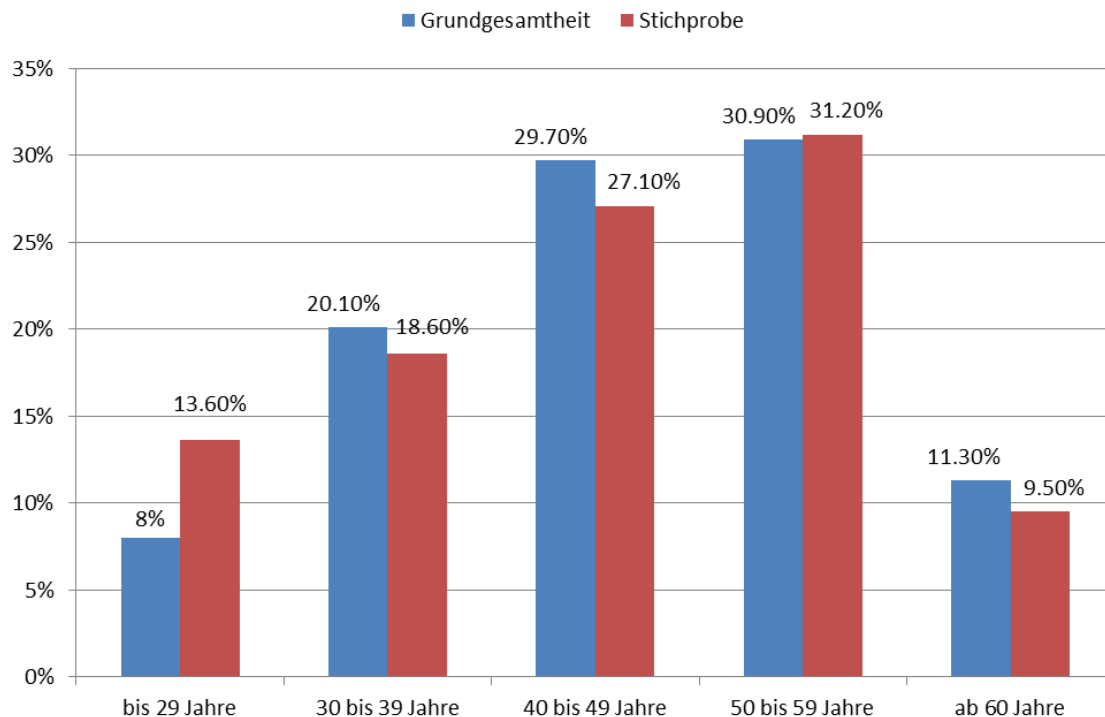


Abbildung 11: Altersverteilung

Bildung: Ein unmittelbarer Vergleich der Bildungszusammensetzung von Stichprobe und Grundgesamtheit ist nicht möglich, da entsprechende Daten der Grundgesamtheit nur unvollständig vorliegen – hier wird allein die Schulbildung erhoben, während die Umfrage auch weiterführende Bildungswege erhob. Aus letzteren lässt sich auf das Vorliegen einer Fach-/Hochschulreife schliessen. Dennoch sind hier nur Tendenzaussagen möglich. Das vorliegende Datenmaterial lässt darauf schliessen, dass höher Gebildete in der Stichprobe überrepräsentiert sind (Abbildung 12). Dieser Befund spiegelt sich im Vergleich der vertretenen Laufbahngruppen, ist jedoch vermutlich auch zu einem erheblichen Teil auf Unterschiede zwischen der Grundgesamtheit und der Erhebungsgrundgesamtheit zurückzuführen. Aus der Grundgesamtheit der Mitarbeitenden der Kernverwaltung wurden jene Mitarbeitenden mit PC-Arbeitsplatz für die Erhebung selektiert (ohne Polizei, Feuerwehr und Lehrpersonal). Es kann davon ausgegangen werden, dass somit die Erhebungsgrundgesamtheit einen höheren Bildungsdurchschnitt aufweist, als die Grundgesamtheit.

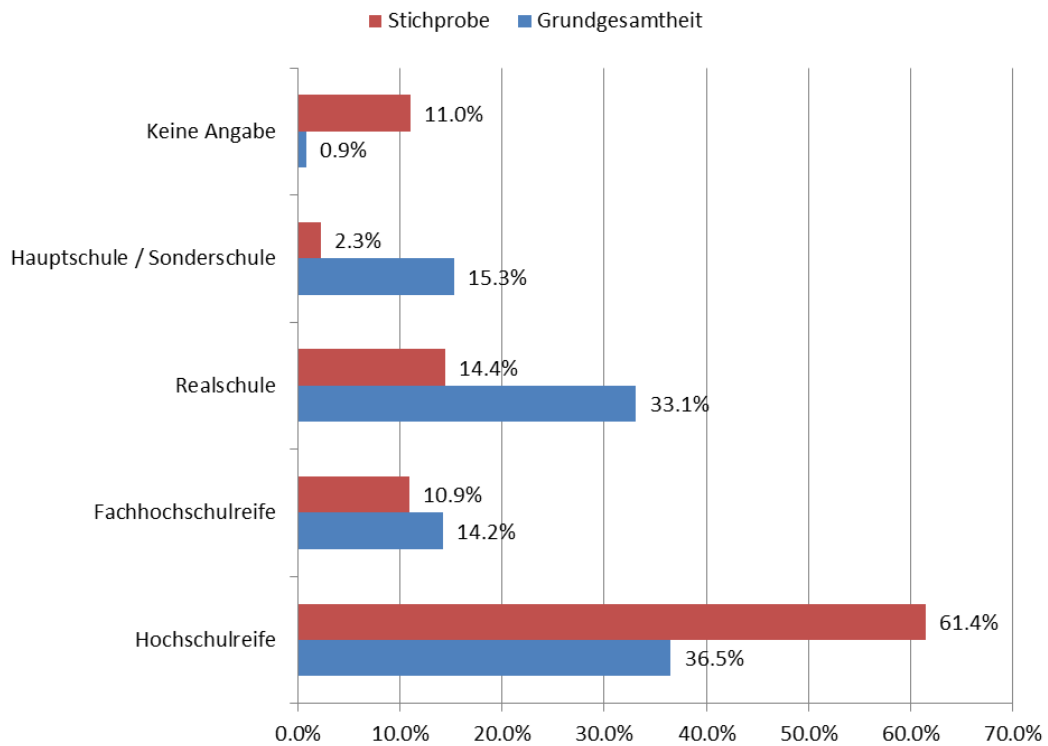


Abbildung 12: Bildungsverteilung

Arbeitsverhältnis: Die Teilnehmenden wurden gebeten, sich einer Laufbahngruppe zuzuordnen, ihren Anstellungsgrad (Vollzeit – Teilzeit) anzugeben und die Arbeitserfahrung in der öffentlichen Verwaltung zu nennen.

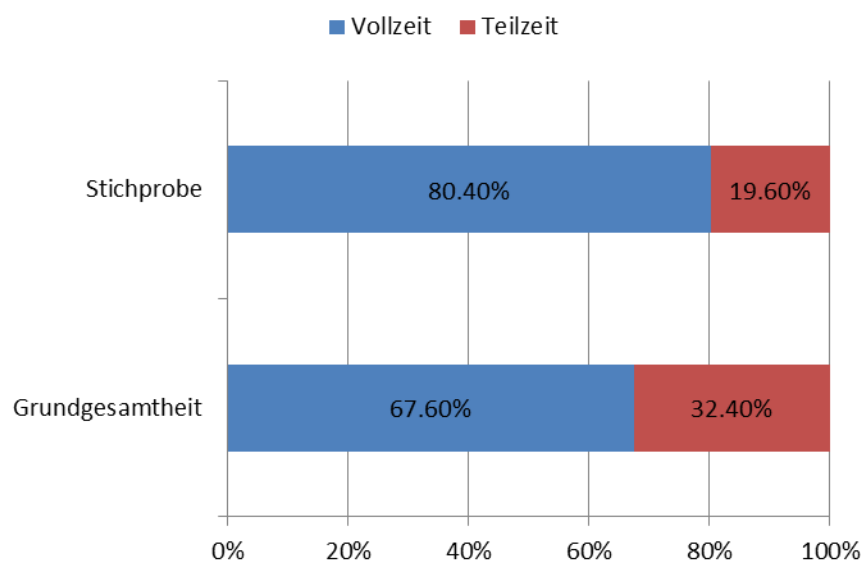


Abbildung 13: Arbeitsverhältnis

In der Stichprobe liegt der Anteil Vollzeitangestellter mit 80.4 Prozent höher als in der Grundgesamtheit, wo er nur bei 67.6 Prozent beträgt. Diese Überrepräsentanz ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass die Umfrage über die berufliche E-Mail-Adresse verteilt wurde, vor allem die Vollzeitangestellten also im Arbeitsprozess erreichte. Bei Teilzeitangestellten konnten hingegen mehr Angestellte nicht unmittelbar erreicht werden, die Teilnahmewahrscheinlichkeit sinkt jedoch bei einer verzögerten Wahrnehmung und Bearbeitung der Einladung.

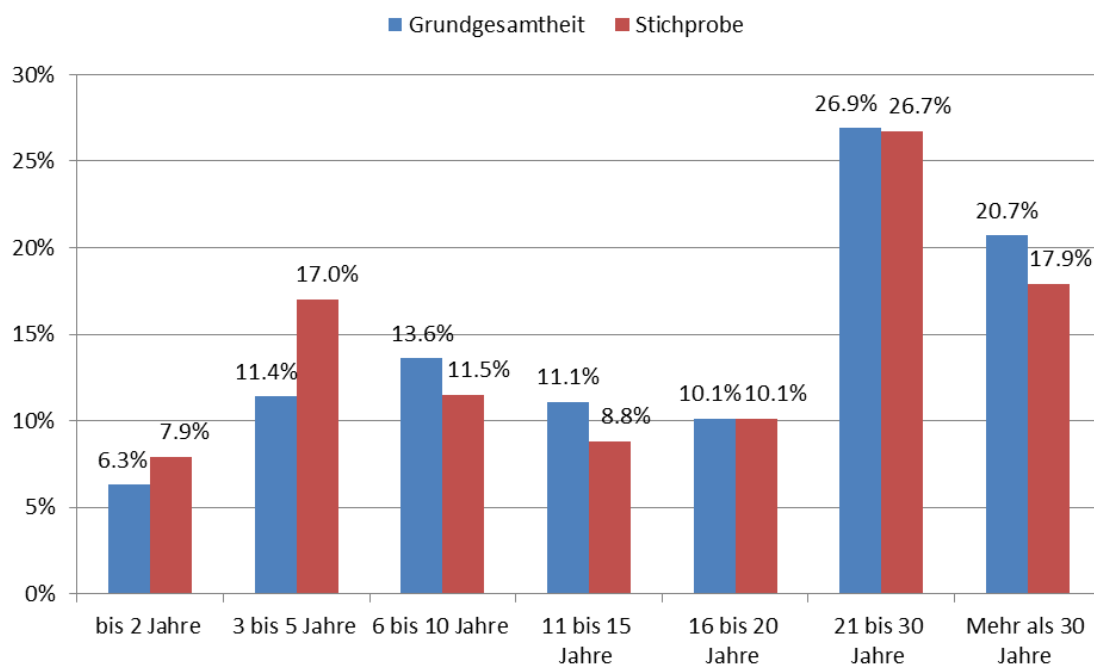


Abbildung 14: Arbeitserfahrung in der öffentlichen Verwaltung

Hinsichtlich der Arbeitserfahrung in der öffentlichen Verwaltung zeigt sich eine grosse Ähnlichkeit zwischen der Stichprobe und der Grundgesamtheit. Die Mitarbeitenden mit 3-5 Jahren Erfahrung sind in der Stichprobe etwas überrepräsentiert, während jene mit mehr als 30 Jahren Erfahrung etwas unterrepräsentiert sind. Dies deckt sich mit den festgestellten Altersdifferenzen.

Der Blick auf die in der Stichprobe vertretenen Laufbahngruppen zeigt eine erkennbare Verzerrung zugunsten der Laufbahngruppe 2 (ehemals gehobener und höherer Dienst). Die Laufbahngruppe 1, 2. Einstiegsamt (ehemals mittlerer Dienst) ist dagegen unterrepräsentiert. Dies widerspricht ein wenig der Altersverteilung in der Stichprobe wie auch der Verteilung der Arbeitserfahrung.

Ein möglicher Einflussfaktor ist die relativ geringere Teilnahme unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bezirksämter, in welchen die unterrepräsentierten Laufbahngruppen stärker vertreten sind. Es ist jedoch auch möglich, dass die Angaben zur Grundgesamtheit

hier nicht vollständig der angeschriebenen Erhebungsgrundgesamtheit entsprechen (Beschränkung auf die Kernverwaltung ohne Lehrer, Polizei und Feuerwehr). Möglicherweise spielt die Unterrepräsentanz der Teilzeitarbeitenden auch eine Rolle. Es gilt in jedem Fall zu beachten, dass höhere Laufbahngruppen in der Stichprobe stark vertreten sind.

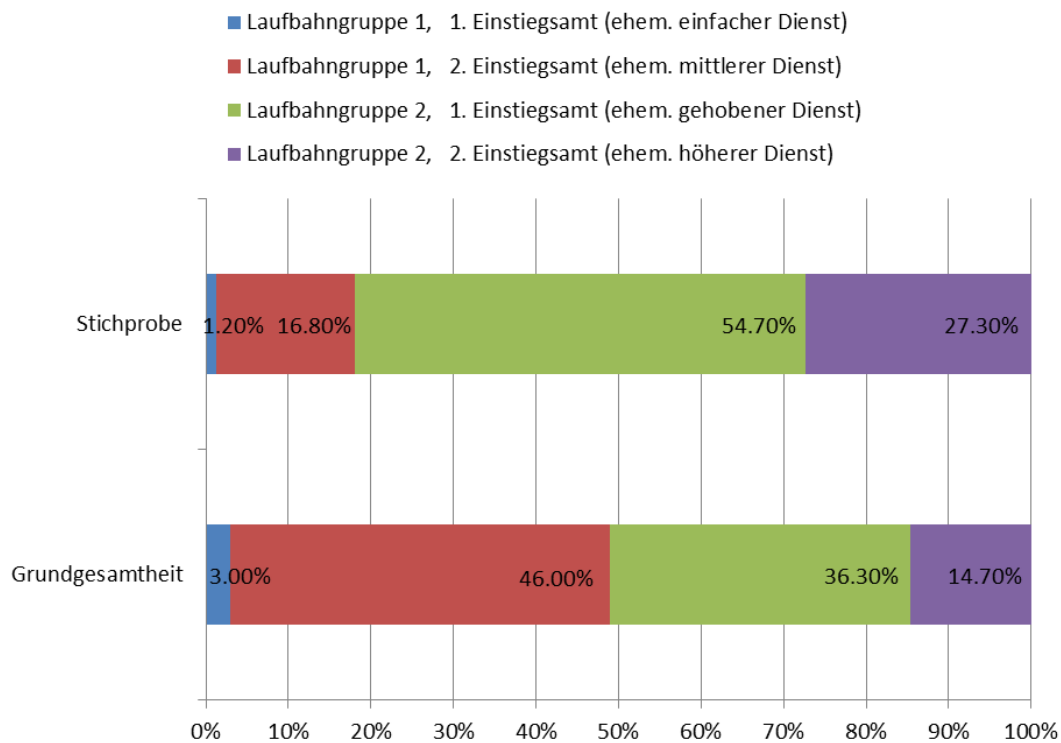


Abbildung 15: Laufbahngruppen

Behörden: Nicht alle Behörden der Hamburger Verwaltung sind gleichermaßen in der Stichprobe repräsentiert. Insgesamt lag die Rücklaufquote in den Bezirksamtern etwas tiefer als in den Behörden. In drei Einheiten lag die Rücklaufquote sogar über 20%. Die daraus resultierende Zusammensetzung der Stichprobe reflektiert dann auch die absoluten Größen, da bei besonders grossen Einheiten auch mittlere Rücklaufquoten zu einer starken Repräsentanz in der Stichprobe führen.

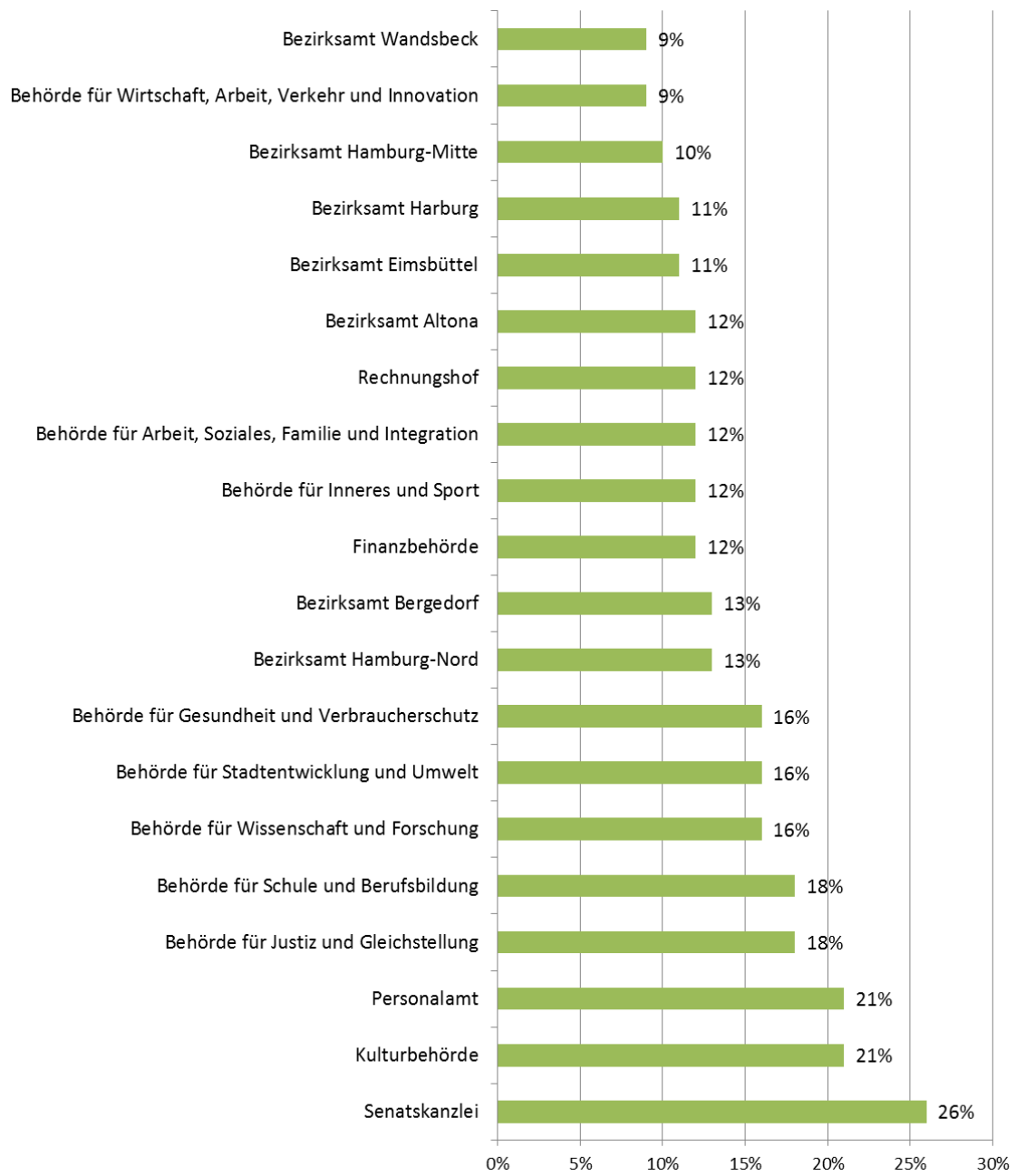
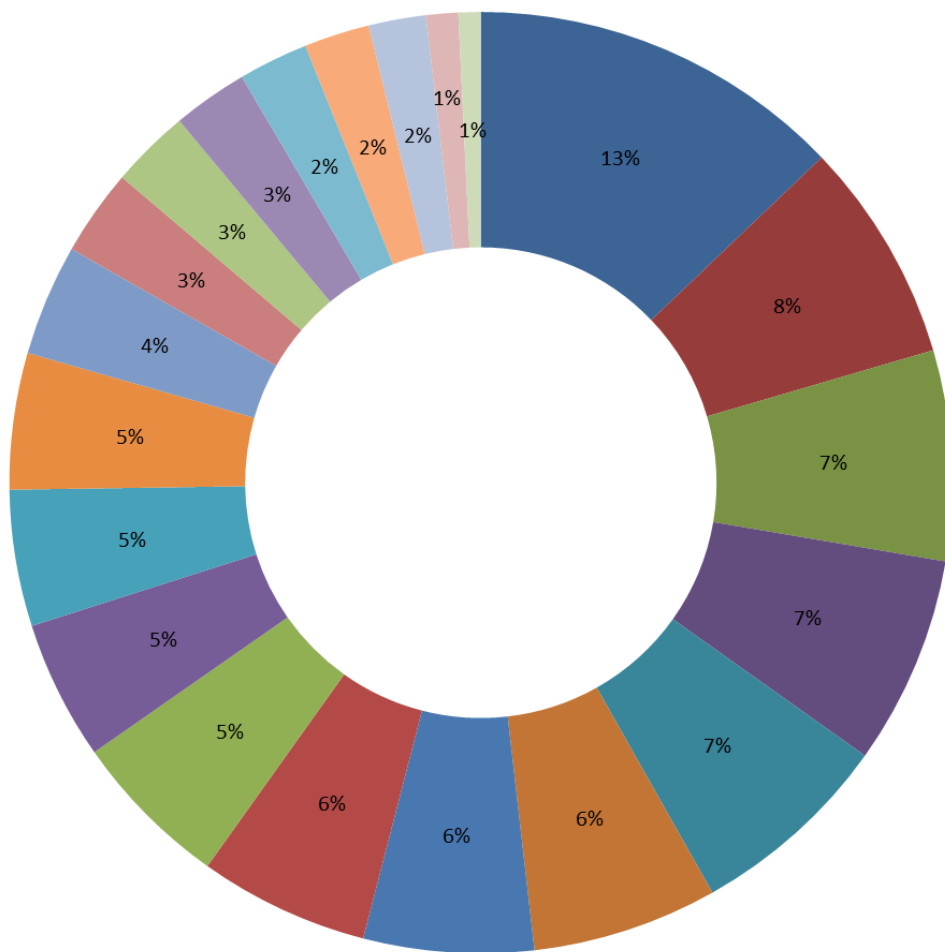


Abbildung 16: Rücklaufquoten nach Behörde



- Finanzbehörde
- Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt
- Behörde für Schule und Berufsbildung
- Bezirksamt Hamburg-Nord
- Bezirksamt Altona
- Finanzämter
- Bezirksamt Harburg
- Behörde für Justiz und Gleichstellung
- Senatskanzlei
- Behörde für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Innovation
- Rechnungshof
- Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz
- Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration
- Bezirksamt Hamburg-Mitte
- Bezirksamt Wandsbeck
- Bezirksamt Eimsbüttel
- Behörde für Inneres und Sport
- Bezirksamt Bergedorf
- Personalbehörde
- Kulturbehörde
- Behörde für Wissenschaft und Forschung

Abbildung 17: Teilnahme nach Behörde

II. NUTZUNG SOZIALER MEDIEN

Wie vertraut sind die befragten Mitarbeitenden der Hamburgischen Verwaltung mit Sozialen Medien? Wie häufig werden sie genutzt und welche Anwendungen sind dabei besonders beliebt? Um diesen Fragen nachzugehen, erhob die quantitative Befragung die berufliche und private Nutzung Sozialer Medien.

PRIVATE NUTZUNG SOZIALER MEDIEN

Unter den Befragten geben 35% an, privat keine Sozialen Medien zu nutzen. Die Social Media-Nutzer blicken dagegen auf durchschnittlich 4.25 Jahre Nutzungserfahrung zurück. Der Anteil der Nichtnutzer ist im Falle von Microblogs/twitter mit 86 Prozent besonders hoch. Dies entspricht aber durchaus der Gesamtbevölkerung, wo diese Plattformen ebenfalls wenig verbreitet sind. Ähnliches gilt für Blogs, die unter den Mitarbeitenden ebenso wie unter der Gesamtbevölkerung nur mässigen Zuspruch finden. Ebenfalls repräsentativ ist die relativ hohe Popularität von Youtube unter den Befragten. Lediglich der Anteil der Nichtnutzer Sozialer Netzwerke ist mit 49 Prozent unter den Befragten relativ hoch – lediglich 35 Prozent der Gesamtbevölkerung nutzt nie Soziale Netzwerke (eigene Erhebung).

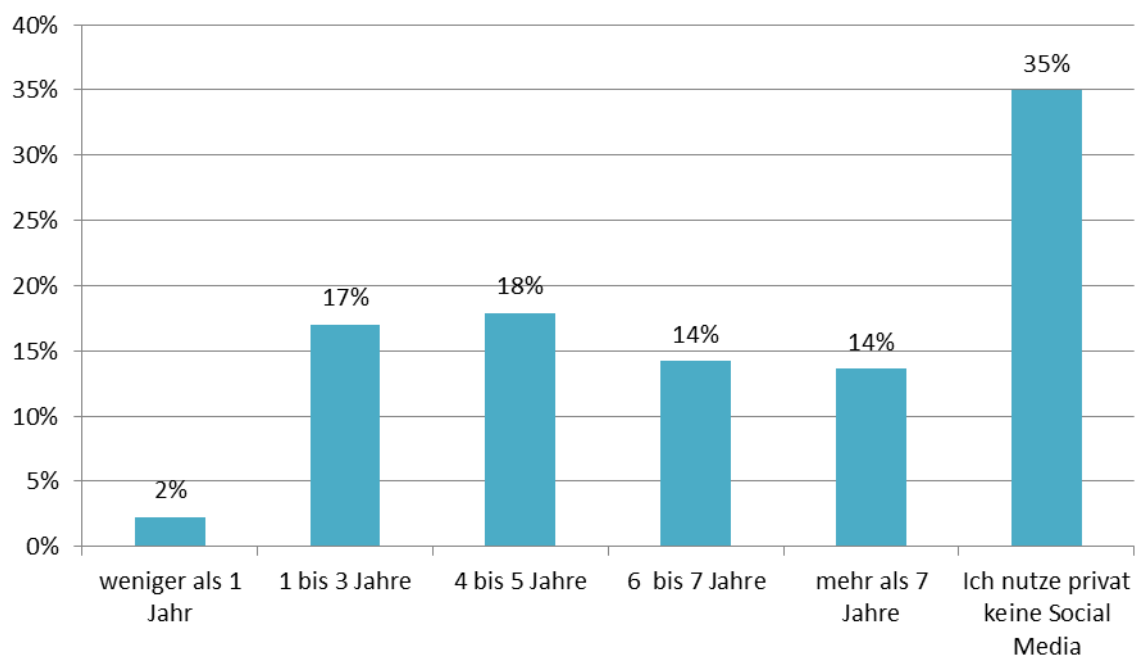
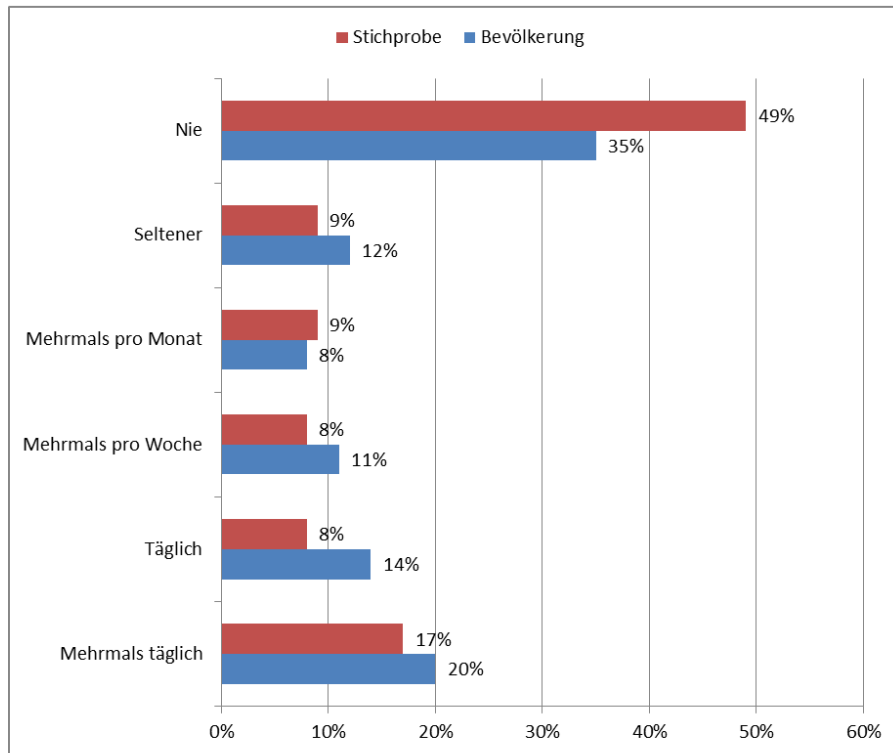


Abbildung 18: Nutzungserfahrung Soziale Medien

Soziale Netzwerke



Twitter

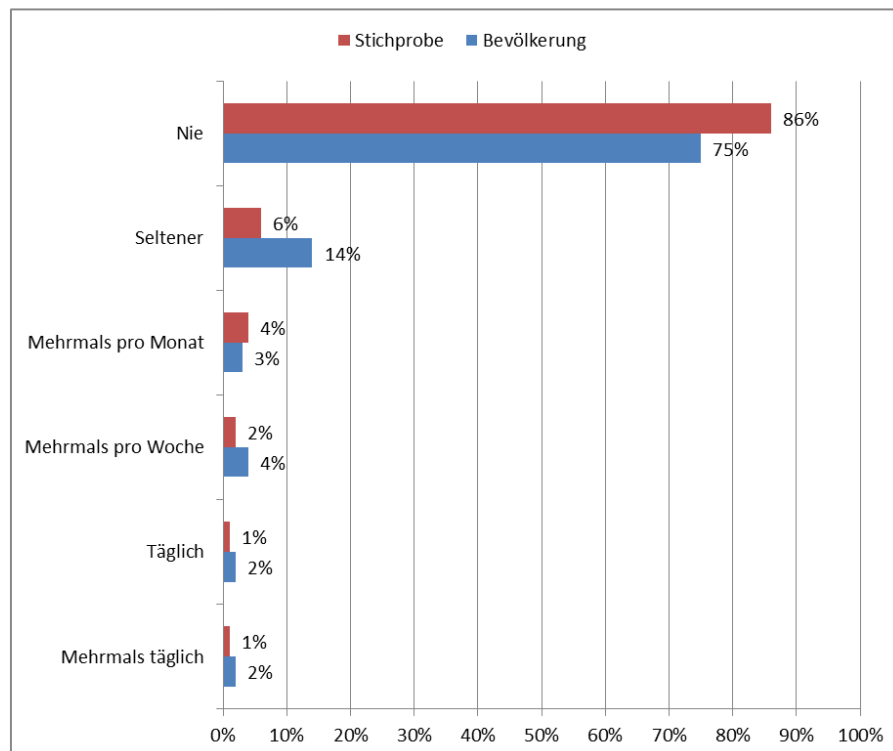
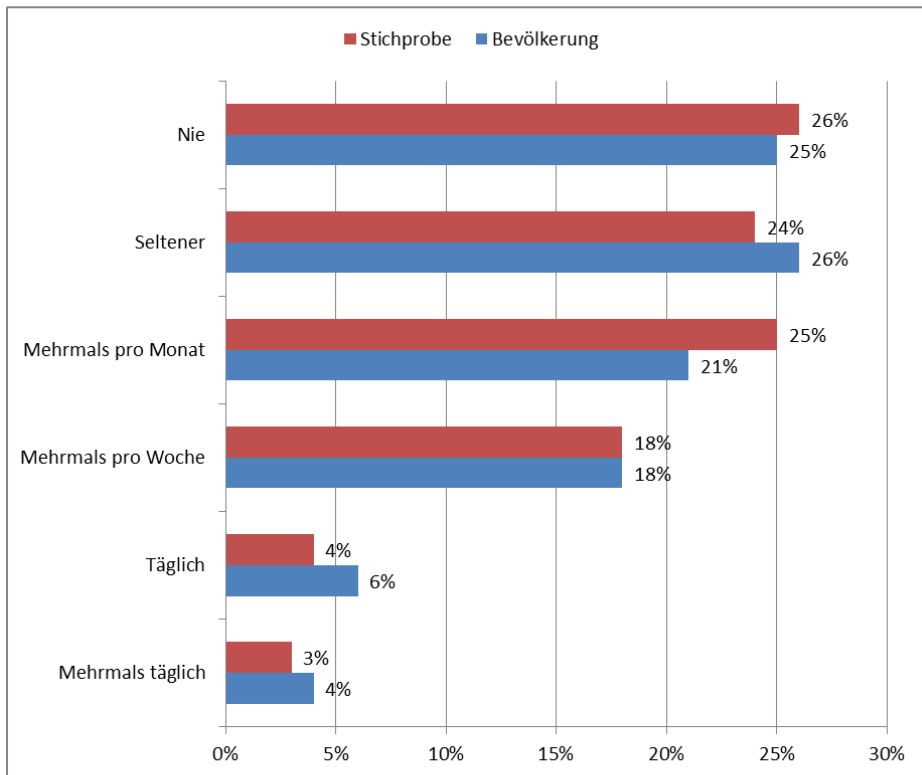


Abbildung 19: Private Nutzung Soziale Netzwerke und Microblogs/twitter

Youtube



Blogs

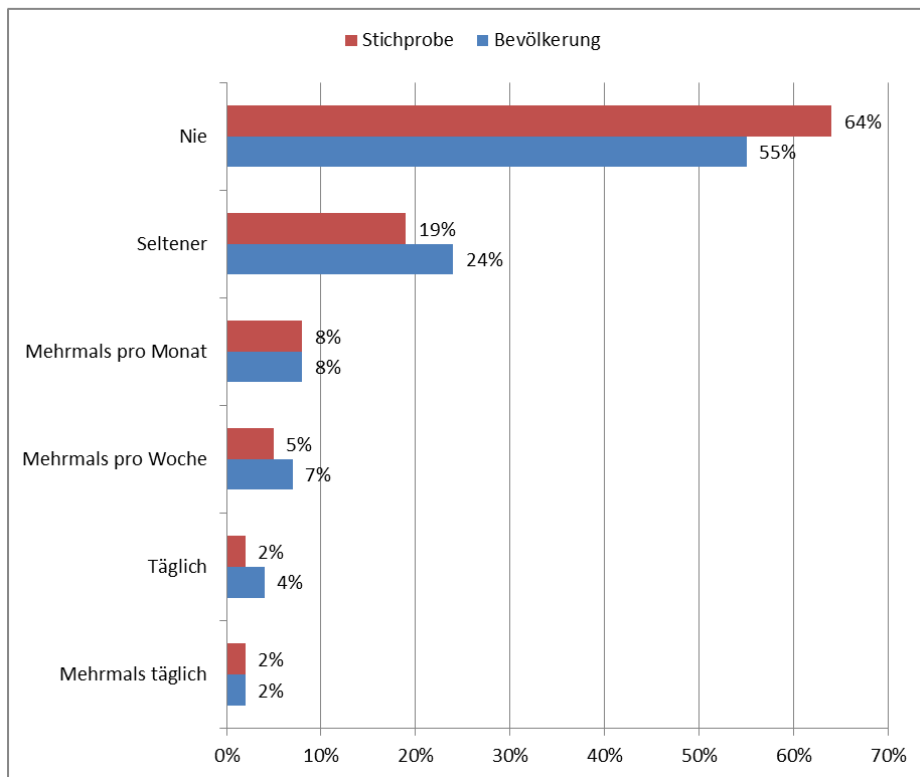


Abbildung 20: Private Nutzung Youtube und Blogs

BERUFLICHE NUTZUNG SOZIALER MEDIEN

Befragt nach der beruflichen Nutzung erweisen sich die Befragten durchaus als Internet-affin. Nur 3.6 Prozent nutzen das Internet nie zu beruflichen Zwecken. Dieses Ergebnis ist wenig überraschend, da die Erhebungsgrundgesamtheit auf Mitarbeitende der Kernverwaltung mit PC-Arbeitsplatz konzentriert war. Im Durchschnitt nutzen die Befragten etwa eine Stunde am Tag das Internet für berufliche Zwecke. Deutlich anders sieht es aus, wenn gezielt nach Sozialen Medien gefragt wird. Hier beträgt die durchschnittliche tägliche Nutzungsdauer nur 5 Minuten. Ganze 87% geben an, nie Soziale Medien zu beruflichen Zwecken zu nutzen. Dieses Ergebnis zeigt, wie wenig verbreitet die neuen Online-Plattformen im Arbeitsalltag der Verwaltung sind.

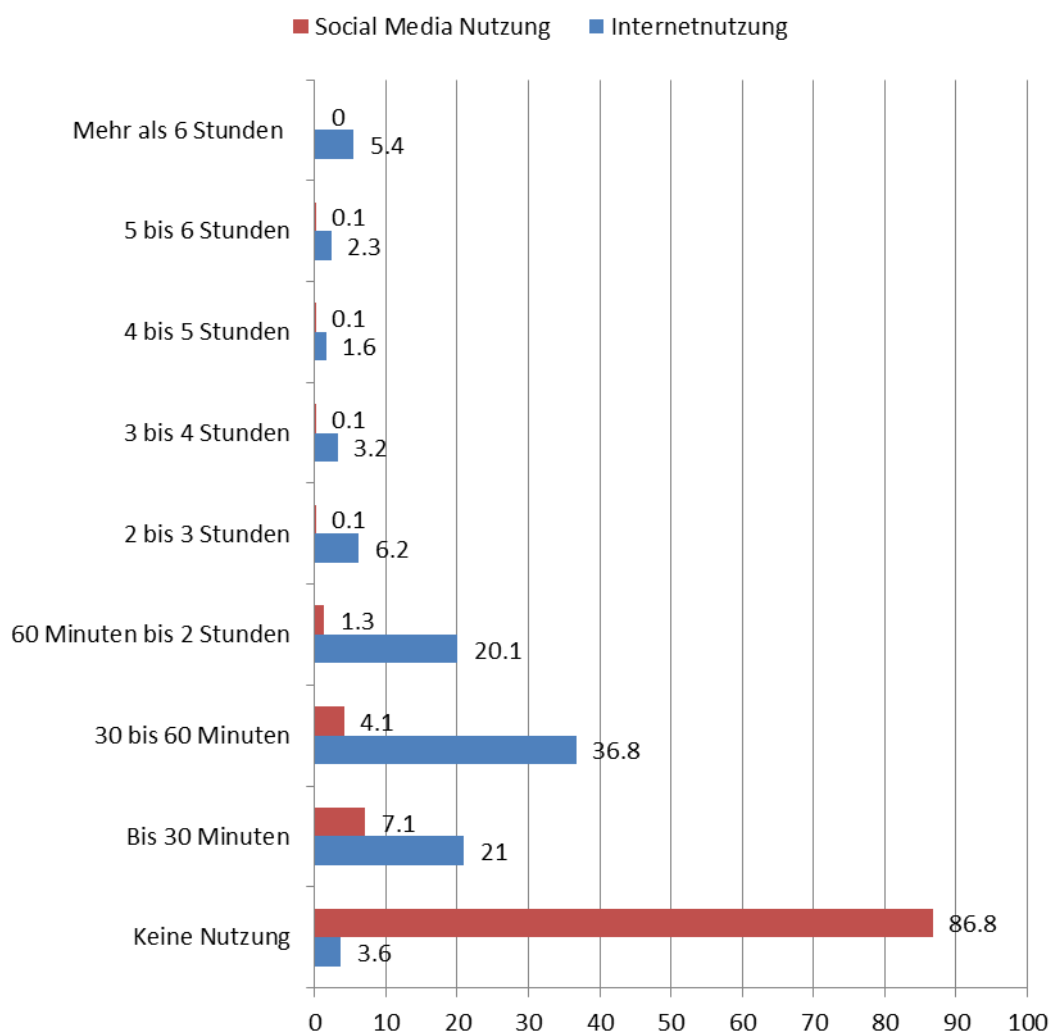


Abbildung 21: Berufliche Nutzung

Nach der Betrachtung des Status quo der Social Media-Nutzung wurde auch ein Blick in die Zukunft gewagt. So wurden die Teilnehmenden gefragt, ob sie vorhätten, in den nächsten 12 Monaten Soziale Medien zu beruflichen Zwecken zu nutzen. 71 Prozent geben an, diese Absicht zu hegen – nur 29 Prozent haben auch mittelfristig nicht vor, Soziale Medien in einem professionellen Kontext einzusetzen. Dieses Ergebnis weist auf eine grosse Offenheit für die neuen Kommunikationsmedien unter den Befragten hin.

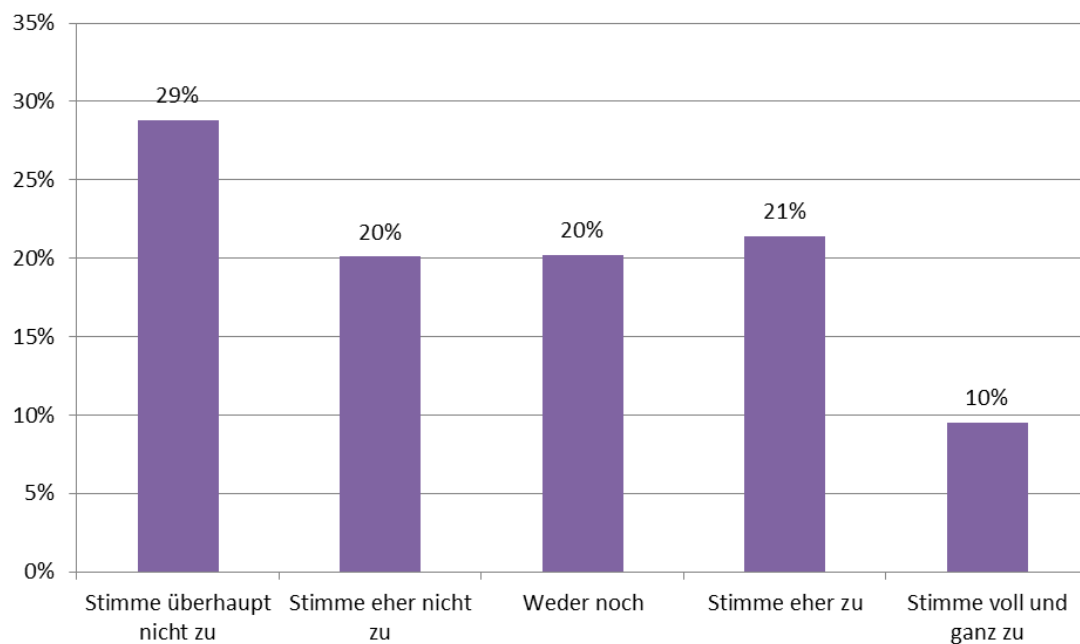


Abbildung 22: Nutzungsabsicht Soziale Medien in den nächsten 12 Monaten

Welche individuellen und organisatorischen Faktoren die Nutzungsabsicht der Mitarbeitenden beeinflussen, soll das folgende Kapitel erkunden.



ORGANISATIONALE UND INDIVIDUELLE READINESS

Dieses Kapitel beschreibt den Kern der vorliegenden Studie: Die Analyse der organisationalen und individuellen Nutzungsbereitschaft in der Verwaltung. Zunächst werden mögliche Treiber, welche nicht zuletzt im Rahmen von Fallstudien in der Hamburgischen Verwaltung sowie basierend auf einer Literaturanalyse identifiziert wurden, vorgestellt. Anschliessend werden die Ergebnisse der empirischen Erhebung präsentiert. Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden dabei vorab die organisationale und die individuelle Ebene des Forschungsmodells separat behandelt, bevor die Ergebnisse des Gesamtmodells vorgestellt werden.

NUTZUNGSBEREITSCHAFT UND IHRE TREIBER

Die Zielgrösse des hier vorgestellten Forschungsmodells ist die Absicht der Mitarbeitenden, Soziale Medien in einem professionellen Kontext zu nutzen. Frühere Studien haben gezeigt, dass diese Absicht einen sehr engen Zusammenhang zum tatsächlichen Nutzungsverhalten aufweist. Die empirische Erhebung untersucht somit, welche Grössen die Absicht, Soziale Medien zu nutzen, positiv oder negativ beeinflusst.

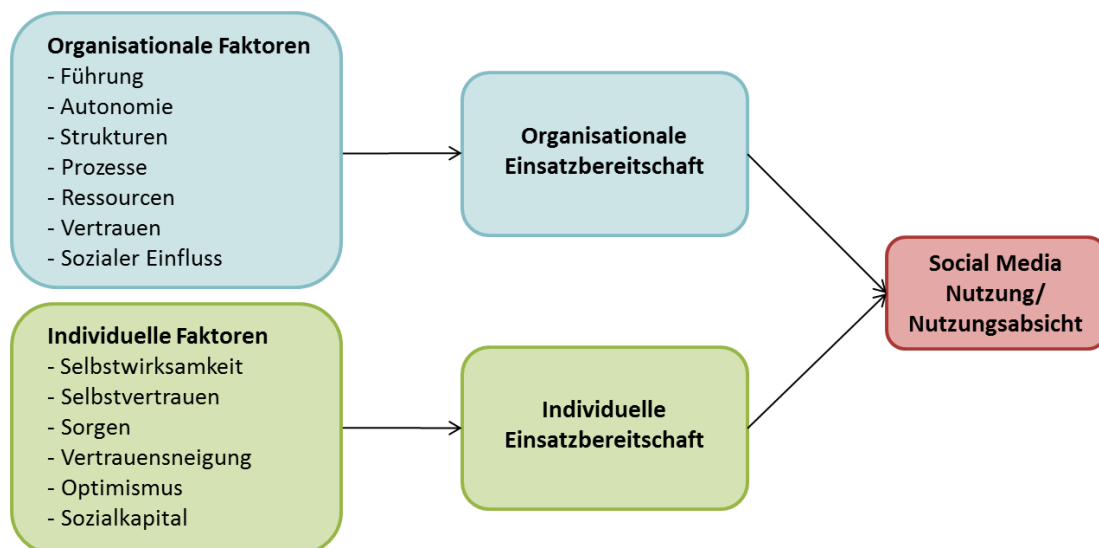


Abbildung 23: Forschungsmodell

Im Titel der Studie wie auch im Modell ist von der „Social Media Readiness“, bzw. der Einsatzbereitschaft die Rede. Diese Readiness stellt eine Art Einstellung dar, welche sich positiv auf die Nutzungsabsicht auswirkt. In der Literatur bezeichnet „Readiness“ die Fähigkeit oder Bereitschaft einer Organisation oder eines Individuums, eine Veränderung, wie die

erstmalige Nutzung einer neuen Kommunikationstechnologie, anzugehen (McKnight et al., 2002; Venkatesh et al., 2012; Rafferty et al., 2013; Hameed et al., 2012). Zu dieser Bereitschaft gehören Eigenschaften wie Innovationskraft, Risikobereitschaft und Proaktivität. Sind diese gegeben, ist die Organisation oder das Individuum eher bereit, sich auf die Neuerung einzulassen.

Das Forschungsmodell unterscheidet, wie beschrieben, Einflussfaktoren der Nutzungsbereitschaft auf einer organisationalen und einer individuellen Ebene. Demnach können Eigenschaften der Organisation deren Bereitschaft zur Nutzung neuer Medien ebenso beeinflussen, wie Eigenschaften des Individuums dessen Bereitschaft. Beide Ebenen beeinflussen letztlich die Nutzungsabsicht der Mitarbeitenden. Beide Ebenen haben gemein, dass sie durch Weichenstellungen der Organisation, bzw. deren Führung, verändert werden können. Im Falle der organisationalen Einflussfaktoren ist dies unmittelbarer möglich, als im Falle der individuellen. Auch zahlreiche individuelle Eigenschaften, welche die Nutzung neuer Medien beeinflussen, können jedoch – etwa durch Information, Aus- und Weiterbildung sowie Erfahrung – verändert werden (Davis, 1989; Venkatesh & Bala, 2008; Compeau & Higgins, 1995). Auf beiden Ebenen eröffnen sich somit Gestaltungsmöglichkeiten.

ORGANISATIONALE TREIBER

Welche organisationalen Eigenschaften beeinflussen nun die Bereitschaft zur Nutzung Sozialer Medien? Die Literatur hält einige Vorschläge bereit, ergänzt wurden diese durch Erfahrungen von Mitarbeitenden, welche im Rahmen von Fallstudien erhoben wurden.

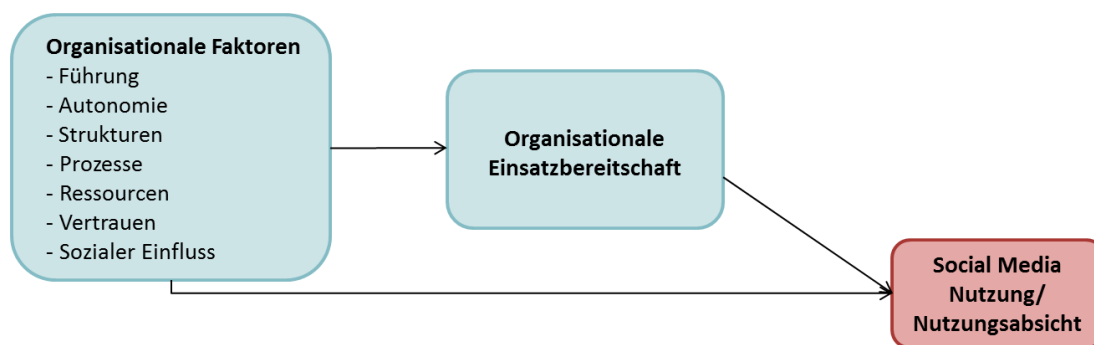


Abbildung 24: Organisationale Ebene des Modells

Führungsunterstützung: Dieser Einflussfaktor beschreibt, ob und in welchem Umfang die Führungskräfte einer Organisation den Einsatz neuer Medien unterstützen. Die Literatur weist darauf hin, dass die Unterstützung der organisationalen Ebene wesentlich für die Bereitschaft der Mitarbeitenden ist, neue Medien einzusetzen. Führungsunterstützung kann sich durch eine explizite Aufforderung zur Nutzung ebenso äussern, wie durch informelle Ermunterungen. In jedem Fall sollte bei den Mitarbeitenden der Eindruck entstehen, dass die

Nutzung neuer Medien durch die Organisationsführung erwünscht ist. Die Fallstudien bestätigten, dass Mitarbeitende vor allem dann aktiv wurden, wenn von höheren Verantwortungsebenen entweder eine Aufforderung dazu oder aber mindestens eine Zustimmung gegeben wurde.

«Aber für die Entscheidungsträger, sagen wir es mal so, mit denen ich jetzt geredet habe, ist es ein relativ neuer Bereich, mit dem sie relativ wenig arbeiten.»

«(...) bei uns sind die Führungskräfte tatsächlich auch irgendwas jenseits von 55. Die kennen Facebook zum Beispiel allenfalls, weil sie irgendwann mal gesagt haben, ich lege mir da mal einen Account zu, damit ich meine Kinder besser überwachen kann.»

Nicht immer kann von einer solchen Führungsunterstützung ausgegangen werden. In gewissen Fällen kann die Führung neue Medien schlicht nicht für ein besonders dringliches Anliegen halten, sie kann ihnen sogar skeptisch gegenüber stehen. Immer wieder wurde in Interviews darauf verwiesen, dass Führungspersonen höheren Alters schlicht wenig Erfahrung mit und Verständnis für neue Medien aufweisen.

Autonomie: Wenngleich die Führung einer Organisation die Nutzung neuer Medien unterstützen und ermuntern sollte, liegt die Verantwortung für die Einführung neuer Medien doch meist bei Mitarbeitenden mittlerer Führungsebenen. Diese benötigen eine ausreichende Entscheidungsautonomie, um Einführungsprozesse erfolgreich gestalten zu können. Auch in den Fallstudien wurde deutlich, dass Social Media-Projekte vor allem dort realisiert werden konnten, wo Mitarbeitende die entsprechenden Gestaltungsspielräume ausnutzen konnten.

«Wir haben auf dem kurzen Dienstweg gesagt, wir machen das einfach mal.»

«Und insofern empfinde ich das hier auch als luxuriös, dass ich im Grunde genommen mir was überlegen kann, die Freiheit habe, das erst mal so vorzuschlagen und auch so zu gestalten und auch so viel reinzustecken, wie ich denke, wie ich brauche, um jetzt was Anständiges zu bekommen (...).»

Die Autonomie der Mitarbeitenden gewinnt an Bedeutung, je weniger interessiert an einer Einführung andere Mitglieder der Organisation sind. Ist es notwendig, in einem tendenziell skeptischen Umfeld einen breiten Konsens über die Notwendigkeit der Nutzung eines neuen

Mediums zu erzielen, so werden Einführungsprozesse entsprechend erschwert und verlangsamt. Haben einzelne Mitarbeitende hingegen die Freiheit, zumindest erste Nutzungsversuche zu unternehmen, desto eher etablieren sich Einführungsprojekte und desto schneller verbreitet sich die Nutzungserfahrung in der Organisation.

Strukturen: Ein in der Innovationsforschung gut etablierter Einflussfaktor innovativer Projekte ist die Komplexität und Zentralisierung organisationaler Strukturen. Je mehr Einheiten einer Organisation in einen Entscheidungsprozess eingebunden werden müssen, und je mehr hierarchische Ebenen, desto schwieriger und langsamer gestalten sich Einführungsprojekte neuer Medien. In einer hierarchisch organisierten und stark differenzierten Verwaltung können Einführungsprojekte entsprechend eine erhebliche Komplexität annehmen, die durchaus auch abschreckend wirken kann. Es steigt so die Gefahr, dass Parteien oder Einheiten übergangen werden, deren Zustimmung oder Kooperation notwendig wären. Auch diese Erfahrung wurde in gewissen Fallstudien bestätigt.

«Die IT-Abteilung war mit dabei, die Senatspressestelle, glaube ich, oder Senatskanzlei. Da sitzt ja quasi dann der Überbau, die auch hamburg.de mit betreuen. Es gab bei der IT Leute, die davon wussten und andere, die es nicht wussten und die ich aber noch hätte CC setzen müssen. (...) Dann gibt es ein eigenes Referat für Öffentlichkeitsarbeit in der Behörde, die hatte ich auch von Anfang an mit eingebunden. Und dann gibt es die Finanzbehörde und die habe ich vollständig informiert.»

Prozesse: Der Einflussfaktor „Prozesse“ ist relativ eng verbunden mit jenem der Strukturen. So gelten stark formalisierte, komplexe Entscheidungsprozesse als hinderlich für die Einführung neuer Medien. Dieser Faktor wird gelegentlich auch mit „Bürokratisierung“ (engl. „Red Tape“) bezeichnet. In der Forschung ist dieser Faktor im Kontext der Verwaltung umstritten, da manche empirische Studien überraschenderweise einen positiven Einfluss der Formalisierung auf die Akzeptanz neuer Medien gezeigt haben.

«Das passt auch nicht so richtig in die internen Strukturen, weil eine Verwaltung ist nach wie vor hierarchisch organisiert, und so ein Online-Medium lebt eben auch von der Schnelligkeit.»

«Das ist ein langer Prozess gewesen, der dauert jetzt über anderthalb Jahre. Man wundert sich fast, warum der so lange dauert.»

Im Rahmen der Fallstudien wurde gelegentlich beklagt, dass eine kreative Idee für den Einsatz Sozialer Medien letztlich nicht realisiert werden konnte, weil der Einführungsprozess sich als zu langwierig oder aufwendig entpuppte. Immer wieder wurde auch die Frage gestellt, wie angesichts formalisierter Arbeitsprozesse eine angemessene Bedienung der relativ schnelllebigen Sozialen Medien sichergestellt werden könne.

Ressourcen: Der am häufigsten in den Fallstudien erwähnte organisationale Einflussfaktor ist die Verfügbarkeit hinreichender Ressourcen. In erster Linie war damit die verfügbare Arbeitszeit, bzw. Bereitstellung zusätzlicher Arbeitskraft gemeint. In manchen Fällen waren aber auch notwendige finanzielle oder technologische Mittel angesprochen. Vertreter einzelner Organisationseinheiten beklagten etwa einen mangelnden Zugang zu einer leistungsstarken IT-Infrastruktur, welche für die Bedienung neuer Medien unerlässlich sei.

«Und ich habe von Anfang an auch das allein gemacht, wir haben dafür nicht mehr Personal, sondern ich habe auch gesagt, okay, ich mache es auch von zuhause aus.»

«Das ist das zweite Problem, das Internet hier ist sehr langsam.»

Vertrauen: Ein eng mit der Führungsunterstützung verbundener organisationaler Einflussfaktor ist das organisationale Vertrauen. Dieses bezeichnet die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich aufeinander zu verlassen. In Fallstudien wurde wiederholt positiv vermerkt, dass grundsätzlich kein Misstrauen zwischen der organisationalen Führung und den Mitarbeitenden bestehe, dass also Sorgen vor einem denkbaren Missbrauch neuer Medien durch die Mitarbeitenden kein Hindernis für die Einführung Sozialer Medien darstelle. Die Überlegung, dass ein Mangel dieses Vertrauens aber ein solches Hindernis wäre, veranlasste die Berücksichtigung dieses Faktors im Forschungsmodell. Da Soziale Medien ganz besonders auf die aktive Nutzung durch die Mitarbeitenden angewiesen sind, wäre mangelndes Vertrauen in die Mitarbeitenden zweifellos ein Grund, die Nutzung solcher Medien zu erschweren oder verhindern.

«Es ist auch nicht die Angst davor, dass irgendwelche Mitarbeiter jetzt irgendwie was schreiben, was für die Stadt nicht gut ist oder so. Das ist es eigentlich nicht.»

Sozialer Einfluss: „Sozialer Einfluss“ ist ein vor allem in der Literatur etablierter Faktor, der die Unterstützung oder Ermunterung aus dem Umfeld der Mitarbeitenden bezeichnet. Sind also etwa die Kolleginnen und Kollegen eines Mitarbeitenden offen gegenüber einer neuen Kommunikationstechnologie, oder fordern sich gar gegenseitig zur Nutzung dieser Technologie auf, so nimmt die Bereitschaft der Mitarbeitenden zur Nutzung entsprechend zu. Dieser Faktor lässt sich zum Teil auf eine menschliche Abneigung gegen soziale Isolation zurückführen, zum Teil auf einen Unwillen, sich durch die alleinige Nutzung eines Mediums vom eigenen sozialen Umfeld zu differenzieren. Positiver Zuspruch aus dem Kollegenkreis spricht hingegen für die soziale Akzeptanz des neuen Mediums. In den Fallstudien kam immer wieder zur Sprache, dass Kolleginnen oder Kollegen möglicherweise wenig Nutzungserfahrung mit Sozialen Medien aufwiesen und diesen daher tendenziell skeptisch gegenüber ständen.

«Es ist einigen Kolleginnen und Kollegen bekannt, dass es Facebook gibt. Die nutzen das vielleicht auch privat. Ich kann nicht abschätzen, ob viele. Zum Beispiel in der IT-Abteilung, die nutzt es privat, aber wie es bei den anderen ist, kann ich einfach schwer abschätzen.»

«Die Bedenken gibt es auf allen Hierarchieebenen.»

Bevor nun der Einfluss der beschriebenen organisationalen Faktoren auf die Nutzungsbereitschaft und -absicht der Mitarbeitenden geprüft wird, soll kurz die hier gewählte Auswertungsmethode erläutert werden.

METHODISCHE ANMERKUNG

Um den Einfluss der verschiedenen Treiber auf die Nutzungsbereitschaft und -absicht der Mitarbeitenden zu prüfen, wurden so genannte *Strukturgleichungsmodelle* erstellt. Diese Modelle ermöglichen den Test ganzer Hypothesensysteme, also gleichzeitig mehrerer Zusammenhänge zwischen verschiedenen Grössen. So werden Aussagen über kausale Zusammenhänge möglich. Die Zusammenhänge zwischen den Grössen werden auch als Pfade bezeichnet. Durch die Berechnung des Strukturgleichungsmodells werden die Effektstärken aller im Modell enthaltenen Pfade quantifiziert. Die so berechneten *standardisierten Pfadkoeffizienten* sind dabei verhältnismässig einfach zu interpretieren: sie bewegen sich zwischen -1 (perfekter negativer Zusammenhang), über 0 (überhaupt kein Zusammenhang) bis zu 1 (perfekter positiver Zusammenhang).

Hätte etwa der Zusammenhang zwischen „Ressourcen“ und „Nutzungsabsicht“ einen standardisierten Pfadkoeffizienten von 1, so wäre die Nutzungsabsicht ausschliesslich positiv durch die wahrgenommene Verfügbarkeit von Ressourcen determiniert. Eine Steigerung der Grösse „Ressourcen“ um 1 hätte eine Erhöhung der „Nutzungsabsicht“ um 1 zur Folge. Die Nutzungsabsicht wäre dann vollständig durch die Grösse „Ressourcen“ bestimmt – ein solcher Zusammenhang zwischen zwei unterschiedlichen Grössen existiert kaum je in den Sozialwissenschaften. Pfadkoeffizienten erreichen daher kaum je einen Wert von + oder -1.

Ein Pfadkoeffizient von 0 würde umgekehrt bedeuten, dass eine Veränderung der Grösse „Ressourcen“ keinen Einfluss auf die Nutzungsabsicht hätte. Ähnliches gilt für Zusammenhänge, die *statistisch nicht signifikant* sind. Hier lässt sich nicht mit Sicherheit sagen, dass ein Zusammenhang besteht, also wird davon ausgegangen, dass dies nicht der Fall ist.

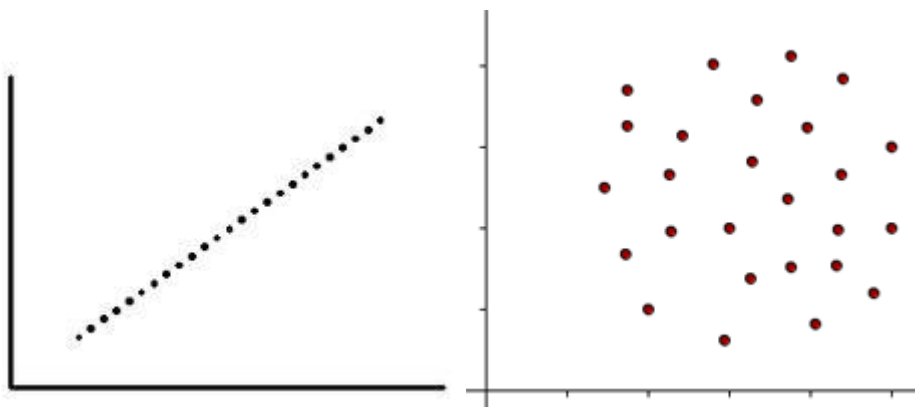


Abbildung 13 Interpretation von Pfadkoeffizienten: perfekter positiver Kausalzusammenhang (links) und Nullzusammenhang (rechts)

Abbildung 25 zeigt das *organisationale Teilmodell*, also die Zusammenhänge zwischen den organisationalen Einflussfaktoren, der organisationalen Readiness/Einsatzbereitschaft und der Nutzungsabsicht der Mitarbeitenden. Deutlich wird dabei, dass der stärkste organisationale Einflussfaktor der soziale Einfluss ist. Dieser hat einen direkten positiven Effekt auf die Nutzungsabsicht. Je offener also das persönliche Umfeld der Mitarbeitenden gegenüber Sozialen Medien ist, desto eher sind diese bereit, sie auch selbst zu nutzen. Damit hat die Nutzung Sozialer Medien also eine Art selbstverstärkenden Effekt: je grösser die bereits aktive Nutzerbasis, desto mehr Mitarbeitende sind bereit, sie ebenfalls zu nutzen.

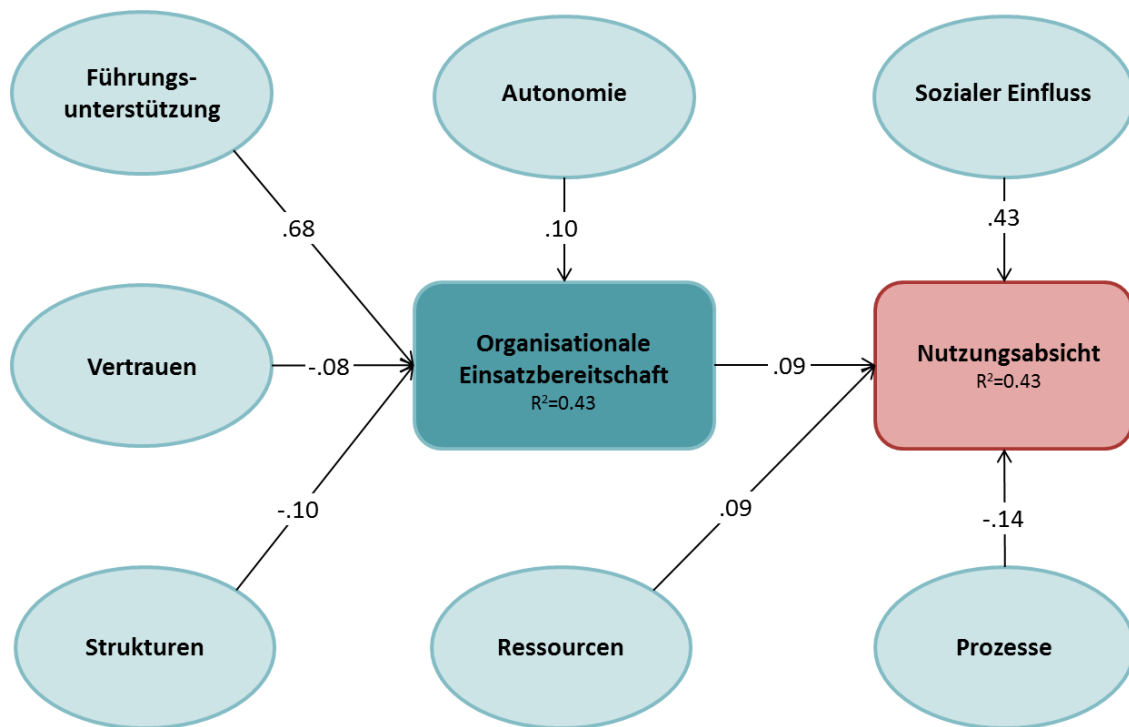


Abbildung 25: Organisationales Teilmodell

Die Formalisierung von Prozessen hat einen intuitiv verständlichen, direkten negativen Effekt auf die Nutzungsabsicht. Mit anderen Worten: je formalisierter oder bürokratischer die Arbeitsprozesse einer Organisation, desto geringer ist die Absicht der Mitarbeitenden, neue Medien zu verwenden. Auch die Ressourcenverfügbarkeit beeinflusst die Nutzungsabsicht direkt und positiv, jedoch nicht sehr stark. Grundsätzlich gilt dennoch: je besser die Ressourcenverfügbarkeit, desto eher haben die Mitarbeitenden die Absicht, Soziale Medien zu nutzen.

Die übrigen diskutierten Einflussfaktoren beeinflussen die Nutzungsabsicht der Mitarbeitenden indirekt, also vermittelt durch die Readiness/Nutzungsbereitschaft. Je grösser diese organisationale Nutzungsbereitschaft, desto höher ist auch die Nutzungsabsicht der Mitarbeitenden. Die Readiness wiederum nimmt zu, je grösser die Führungsunterstützung und

die Autonomie der Mitarbeitenden. Vor allem die Führungsunterstützung hat einen starken Einfluss auf die Nutzungsbereitschaft.

Etwas konterintuitiv ist der Einfluss des organisationalen Vertrauens auf die Nutzungsbereitschaft, denn er erweist sich als negativ. Demnach reduziert ein hohes gegenseitiges Vertrauen in der Organisation deren Bereitschaft, sich auf innovative neue Medien einzulassen. Möglicherweise signalisiert ein hohes Vertrauen auch so etwas wie eine organisationale Bequemlichkeit, also einen Unwillen, den Status quo zu verändern. Dieser Einfluss ist jedoch nur relativ schwach und entsprechend zu interpretieren. Wie erwartet negativ wirkt sich schliesslich die Komplexität organisationaler Strukturen auf die Readiness aus: je komplexer die Organisation, desto schwieriger ist es, alle notwendige Einheiten in Entscheidungsprozesse einzubinden.

Zusammenfassend entpuppen sich vor allem zwei Faktoren als ausschlaggebend für die organisationale Einsatzbereitschaft in der Verwaltung:

- Ein unterstützendes, ermutigendes und Sozialen Medien gegenüber positiv eingestelltes *soziales Umfeld* erhöht die Bereitschaft der Mitarbeitenden, diese auch zu nutzen.
- *Führungsunterstützung* trägt massgeblich dazu bei, dass eine Organisation offen ist, neue Medien auszuprobieren. Damit verbunden ist auch die Bereitschaft, Mitarbeitenden Freiräumen bei der Einführung und Erkundung neuer Medien einzuräumen, ein nennenswerter Treiber der organisationalen Nutzungsbereitschaft.

Damit zeigen sich vor allem soziale, zwischenmenschliche Faktoren als wesentlich für den Erfolg von Social Media-Projekten. Diese überwiegen in ihrer Bedeutung traditionelle Einflussfaktoren wie die Formalisierung von Prozessen, die Komplexität der Organisationsstrukturen und sogar die Verfügbarkeit von Ressourcen.

INDIVIDUELLE TREIBER

Welche individuellen Treiber beeinflussen die Bereitschaft der Verwaltungsmitarbeitenden zur Nutzung Sozialer Medien? In einem zweiten Schritt sollen Eigenschaften der Mitarbeitenden vorgestellt und getestet werden, welche gemäss der einschlägigen Literatur sowie den durchgeführten Fallstudien einen Einfluss auf die Bereitschaft zur Nutzung Sozialer Medien haben sollten. Diese Faktoren werden einführend vorgestellt – erneut illustriert durch Zitate aus den Fallstudien –, bevor ihr Einfluss schliesslich quantifiziert wird.

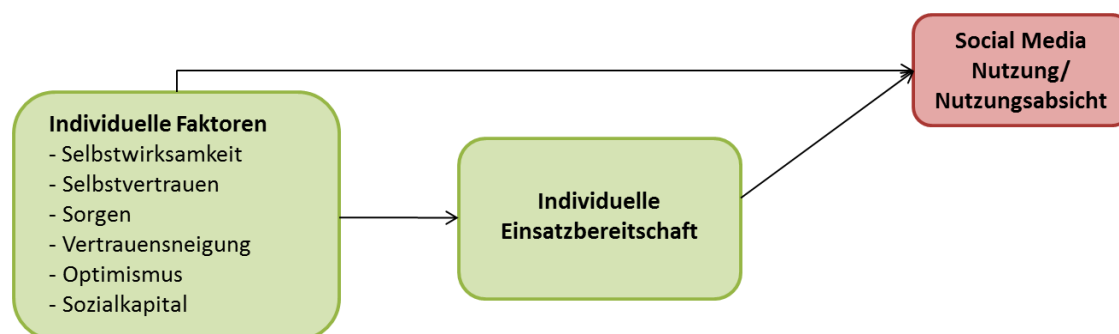


Abbildung 26: Individuelle Ebene des Modells

Folgende sechs Faktoren der individuellen Ebene wurden in der empirischen Analyse berücksichtigt:

Selbstwirksamkeit: Dieser Faktor beschreibt die wahrgenommenen Kompetenzen im Umgang mit neuen Medien. Das Konzept entstammt der Sozialpsychologie, es konnte mehrfach gezeigt werden, dass eine hohe Selbstwirksamkeit (engl. „self-efficacy“) einen starken Einfluss auf die Nutzungsbereitschaft hat. Je eher sich Individuen zutrauen, ein neues Medium für ihre Zwecke erfolgreich einsetzen zu können, desto eher werden sie es nutzen. In den Fallstudien wurde sichtbar, dass die Selbstwirksamkeit sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Einige Mitarbeitende sind noch wenig vertraut mit Sozialen Medien und sind daher unsicher, ob sie die notwendigen Kompetenzen besitzen, diese erfolgreich einsetzen zu können.

«Ja, mir macht das eher Spaß. Ich gehöre ja auch zu denen, die da immer mit dem Blackberry rumsitzen und sich eher disziplinieren müssen.»

Selbstvertrauen: Die Erhebung berücksichtigte auch das Selbstvertrauen der Betroffenen, da dieses eng mit der Selbstwirksamkeit verbunden ist. Nicht immer lassen sich Zweifel an der eigenen Fähigkeit zur erfolgreichen Nutzung einer Technologie nur auf frühere Erfahrungen zurückführen. Handelt es sich eher um eine grundlegende Einstellung, so ist diese entsprechend schwieriger zu beeinflussen.

Sorgen um die Privatsphäre: Nicht erst seit dem PRISM-Skandal machen sich viele Internetnutzer Sorgen um ihre Privatsphäre im Netz. Insbesondere der Umgang mit privaten Daten in Sozialen Netzwerken ist immer wieder auch Gegenstand der öffentlichen Debatte. Aus früheren Studien ist bekannt, dass entsprechende Sorgen und Vorbehalte die Bereitschaft zur Nutzung Sozialer Medien reduzieren. Aus diesem Grund ist es wichtig abschätzen zu können, wie weit entsprechende Vorbehalte unter den Mitarbeitenden verbreitet sind.

«Ich bin eher ein passiver Facebook-Nutzer. Ich mache das ganz gerne, aber mich selber ärgert das definitiv, wie viel da dann von mir preisgegeben wird.»

Vertrauensneigung: Ein den Sorgen der Nutzer entgegen wirkender Faktor, der ebenfalls in der Literatur gut etabliert ist, ist die so genannte Vertrauensneigung. Diese beschreibt die grundlegende Bereitschaft, sich auf andere – und damit auch Anbieter von Technologien – verlassen zu wollen. Nutzer mit einer stark ausgeprägten Vertrauensneigung sind eher bereit, Vorbehalte zu überwinden und neue Medien zu erkunden.

«Und ich finde es eher aus Datenschutzgründen gar nicht gut und ich bin da auch nicht mit richtigem Namen und so was. Und Fotos und so was will ich denen gar nicht die Rechte überlassen und Gesichtserkennung...»

Optimismus: Wiederum eine eher grundlegende Einstellung, die eng sowohl mit Sorgen als auch mit der Vertrauensneigung verbunden ist, ist der Optimismus der Nutzer. Unabhängig von spezifischen Nutzungserfahrungen oder öffentlichen Debatten weisen optimistische Nutzer eher die Bereitschaft auf, Sorgen zu überwinden und Vertrauen in einen Anbieter zu setzen. Um diesen Effekt zu kontrollieren, wurde auch dieser Faktor auf der individuellen Ebene berücksichtigt.

Sozialkapital: Ein häufig in den Fallstudien angesprochener, in der Literatur jedoch weniger berücksichtigter Faktor sind die Beziehungen der verantwortlichen Mitarbeitenden. Demnach sind erfahrende Mitarbeitende mit einem ausgeprägten Beziehungsnetz eher in der Lage, notwendige Informationen einzuholen oder Ressourcen zu organisieren. Sie weisen möglicherweise auch eine höhere Autonomie in der Gestaltung ihrer Projekte auf. Aus diesem Grund sollte untersucht werden, ob Mitarbeitende mit einem hohen „Sozialkapital“ (ein in der Soziologie etablierter Begriff für Vorteile, die aus Beziehungsnetzen gewonnen werden können) tatsächlich auch eher bereit sind, neue Medien zu nutzen.

«Also, ich bin ja lange in der Verwaltung und ich habe immer an so zentralen Stellen gearbeitet und die meisten von denen, die gefragt haben, kannte ich also aus meiner früheren Tätigkeit.»

Abbildung 27 zeigt das *individuelle Teilmodell*, also die Zusammenhänge zwischen den genannten individuellen Einflussfaktoren, der Nutzungsbereitschaft/Readiness der Individuen sowie ihrer Nutzungsabsicht. Das Modell erscheint ein wenig komplexer als das organisationale Teilmodell, da einige Faktoren direkt sowohl die Nutzungsbereitschaft als auch die Nutzungsabsicht beeinflussen.

Wie erwartet hat die Selbstwirksamkeit einen starken Einfluss sowohl auf die Nutzungsbereitschaft wie auch direkt auf die Nutzungsabsicht. Mitarbeitende, die sich zutrauen erfolgreich mit den neuen Medien umgehen zu können, sind diesen gegenüber also offener eingestellt. Dies ist eine erste wichtige Erkenntnis, da die Selbstwirksamkeit durch Nutzungserfahrung und Weiterbildung direkt beeinflusst werden kann.

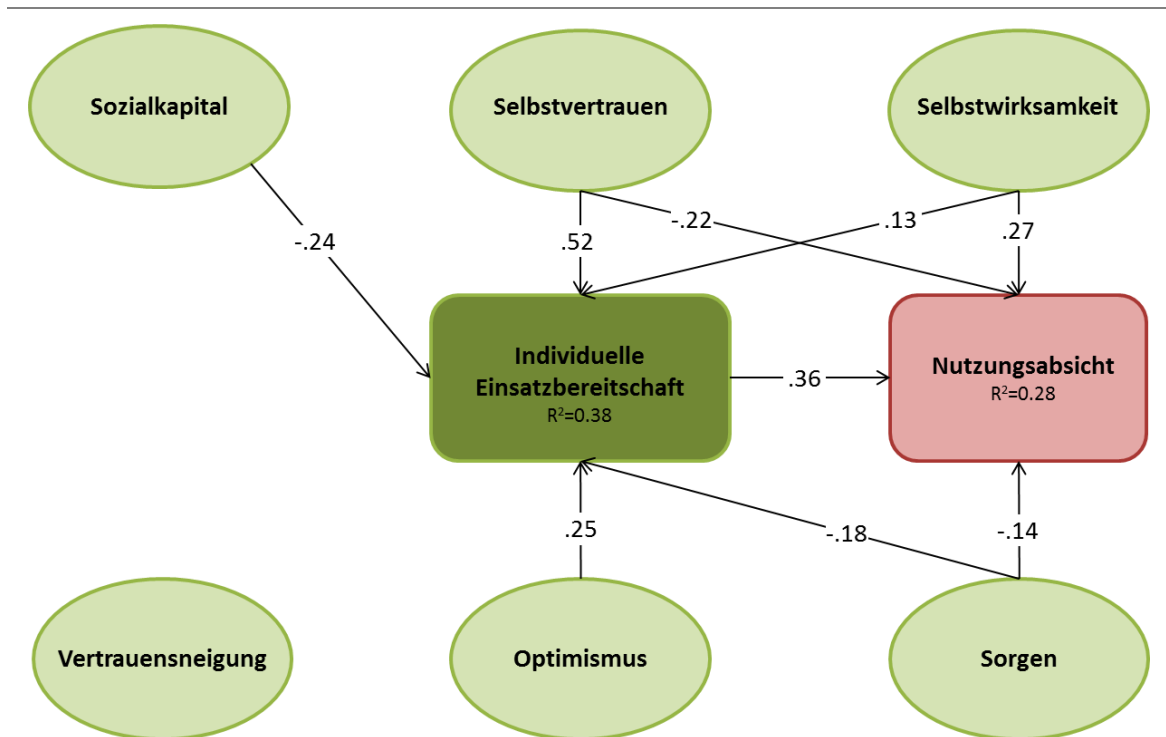


Abbildung 27: Individuelles Teilmodell

Ebenfalls einen nennenswerten Effekt auf die Readiness und die Nutzungsabsicht haben Sorgen hinsichtlich der Privatsphäre. Um diese zu adressieren, ist vor allem Informations- und Aufklärungsarbeit notwendig. Die Vertrauensneigung zeigt hingegen keinen signifikanten Einfluss auf die Nutzungsabsichten der Mitarbeitenden.

Umgekehrt zeigt sich, dass die Readiness, die grundlegende Bereitschaft, neue Medien zu erkunden, stark durch persönliche Einstellungen geprägt wird. Selbstbewusste und optimistische Mitarbeitende sind eher offen gegenüber neuen Medien. Dies ist zu respektieren, wenn neue Medien im Arbeitsumfeld eingeführt werden sollen, da diese Einstellungen kaum oder nur sehr schwierig beeinflusst werden können. Kurz gesagt liesse sich aus diesem Ergebnis folgern: Es gibt schlicht Mitarbeitende, die eine zurückhaltende, skeptische Einstellung gegenüber neuen Kommunikationstechnologien aufweisen. Diese werden sich entsprechend eher gegen die Nutzung neuer Medien sträuben oder sie erst mit Verzögerung übernehmen.

Der Faktor des Sozialkapitals hat schliesslich überraschenderweise einen negativen Einfluss auf die Nutzungsbereitschaft. Je besser vernetzt ein/e Mitarbeitende/r, desto weniger ist er oder sie gewillt, neue Medien auszuprobieren. Dieser Effekt entspricht ungefähr jenem des organisationalen Vertrauens auf der organisationalen Ebene. Möglicherweise sind erfahrene, ältere Mitarbeitende besonders gut vernetzt, die gut an gegebene Arbeitsmittel gewohnt sind und darum wenig Anlass sehen, neue zu erkunden. Es könnte sich also wieder um so etwas wie einen „Bequemlichkeitseffekt“ handeln.

GESAMTMODELL DER NUTZUNGSBEREITSCHAFT

Zum Abschluss dieses Kapitels sollen schliesslich die individuelle und die organisationale Ebene verbunden werden, indem alle Einflussfaktoren in einem *Gesamtmodell* betrachtet werden. Dieses Gesamtmodell weist unvermeidlich eine gewisse Komplexität auf. Es zeigt sich jedoch auch, dass einige Einflüsse in der vergleichenden Betrachtung an Bedeutung verlieren (bzw. an Signifikanz), so dass erst hier sichtbar wird, welche Einflussfaktoren im Gesamtkontext wirklich als Stellhebel der Nutzungsbereitschaft gelten können.

Unter den organisationalen Einflussfaktoren behält vor allem der Faktor *Führungsunterstützung* seinen starken Einfluss auf die Nutzungsbereitschaft. Komplexe *Strukturen* reduzieren dagegen weiterhin die Readiness einer Organisation. Auch der „Bequemlichkeitseffekt“ bleibt erhalten: Organisationen mit einem hohen internen *Vertrauen* sind eher weniger bereit, neue Kommunikationstechnologien zu erkunden. Vergleicht man alle genannten Einflussfaktoren, erweisen sich die *Autonomie* der Mitarbeitenden, die Formalisierung der *Arbeitsprozesse* und interessanterweise auch die *Ressourcenverfügbarkeit* nicht mehr als signifikante Einflüsse der Nutzungsbereitschaft und -absicht.

Ein weiterhin sehr wichtiger Einfluss auf die Nutzungsabsicht bleibt dagegen das soziale Umfeld der Mitarbeitenden. Unterstützende Einflüsse, wie Aufforderungen oder Ermutigungen beispielsweise von Kollegen, führen dazu, dass Mitarbeitende deutlich eher bereit sind, neue Medien zu nutzen.

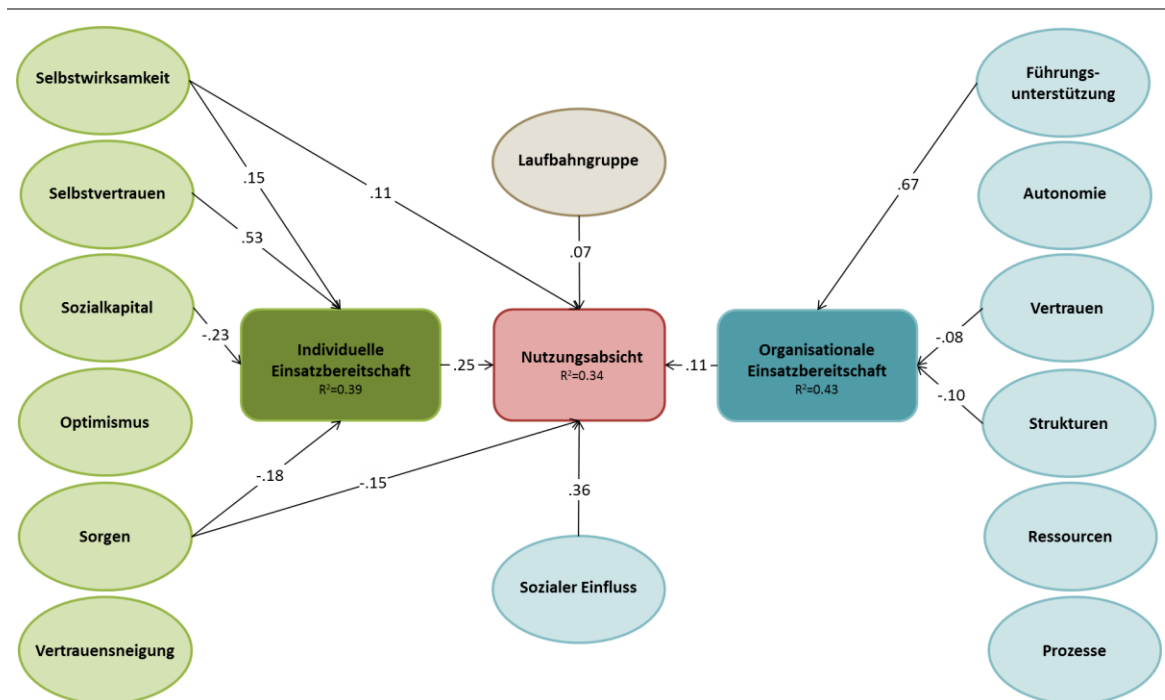


Abbildung 28: Gesamtmodell

Unter den individuellen Einflussfaktoren stehen nach wie vor zwei klar im Vordergrund: Die *Selbstwirksamkeit*, also das Vertrauen in die eigenen Nutzungskompetenzen, sowie *Sorgen* hinsichtlich der Privatsphäre. Wie beschrieben ergeben sich hier Potentiale für die Gestaltung von Einführungsprozessen.

Auch auf der individuellen Ebene bleibt der „Bequemlichkeitseffekt“ bestehen: Besonders gut vernetzte und etablierte Mitarbeitende zeigen sich eher weniger bereit, neue Kommunikationstechnologien zu erkunden. Weiterhin bleibt ersichtlich, dass persönliche Einstellungen einen Einfluss auf die Bereitschaft zur Nutzung neuer Medien haben. Mitarbeitende mit einem hohen Selbstvertrauen sind auch eher bereit, neue Medien auszuprobieren.

Insgesamt zeigt das Gesamtmodell, dass die individuellen Einflussfaktoren einen stärkeren Effekt auf die Nutzungsabsicht haben, als die organisationalen. Die Organisationsführung kann also die Bereitschaft zur Nutzung neuer Medien durchaus beeinflussen, wesentlicher ist es jedoch, bei den individuellen Mitarbeitenden anzusetzen.

Zusätzlich zu den organisationalen und individuellen Treibern wurden im Gesamtmodell eine Reihe von Kontrollvariablen berücksichtigt – genauer wurde analysiert, ob das Alter, Geschlecht, die Bildung, Arbeitserfahrung oder die Grösse einer Behörde einen Einfluss auf die Social Media Readiness haben. Keine dieser Faktoren beeinflussen jedoch direkt die Nutzungsbereitschaft oder -absicht. Dies ist insofern ein positives Ergebnis, als keine systematischen Unterschiede zwischen Alters-, Geschlechts- oder Bildungskategorien ersichtlich sind, wie sie in der Öffentlichkeit und Politik immer wieder unter dem Schlagwort der „digitalen Spaltung“ (engl. „Digital Divide“) Thematisiert werden. Dies liegt möglicherweise daran, dass die befragte Mitarbeiterschaft eine soziodemographisch relativ homogene Gruppe darstellt.

Die einzige Kontrollvariable mit einem Einfluss auf die Nutzungsabsicht ist die Seniorität der Mitarbeitenden – Angehörige höherer Laufbahngruppen haben eher vor, Soziale Medien zu beruflichen Zwecken zu nutzen, als solche tieferer Laufbahngruppen. Dies liegt möglicherweise daran, dass Mitarbeitende höherer Seniorität eher die Gelegenheit haben, zu beeinflussen, welche Kommunikationstechnologien sie am Arbeitsplatz einsetzen.

Ein Fazit dieser Analyse und entsprechende Empfehlungen werden am Ende dieses Bericht präsentiert. Zuvor soll jedoch ein Blick auf die Frage geworfen werden, ob und inwiefern sich die Einflüsse auf die Social Media Readiness zwischen verschiedenen Organisationseinheiten unterscheiden.

IV. BEHÖRDENPROFILE

Nachdem die Einflussfaktoren der Social Media Readiness auf der individuellen und organisationalen Ebene für die Gesamt(kern)verwaltung betrachtet wurde, soll in diesem Kapitel untersucht werden ob und inwiefern sich diese Einflussfaktoren zwischen einzelnen organisationalen Einheiten der Verwaltung unterscheiden. Zu diesem Zweck wird analysiert, ob statistisch signifikante Unterschiede zwischen verschiedenen Behörden sowie verschiedenen Ämter bestehen. Anschliessend werden Teilmodelle für einzelne Behörden vorgestellt.

UNTERSCHIEDE ZWISCHEN BEHÖRDEN UND ÄMTERN

Die bisherige Analyse konnte zeigen, welche Eigenschaften der Organisation und der Mitarbeitenden die Bereitschaft und Absicht zur Nutzung Sozialer Medien massgeblich beeinflussen. Es stellt sich jedoch die Frage, ob diese Einflüsse für alle Einheiten der Verwaltung gleichermaßen gelten. Sind die Einflussfaktoren in unterschiedlichen Einheiten unterschiedlich stark ausgeprägt? Unterscheidet sich gar ihr Einfluss auf die Social Media Readiness, müssen also in unterschiedlichen Einheiten unterschiedliche Schwerpunkte bei der Einführung neuer Medien gesetzt werden?

In einem ersten Schritt soll analysiert werden, ob die Einflussfaktoren sich in ihrer Ausprägung massgeblich zwischen den Organisationseinheiten unterscheiden. Dies wird durch einen Mittelwertvergleich namens ANOVA (Abkürzung für „Analysis of Variance“) getan. Diese Analyse berechnet, ob sich die Mittelwerte der Faktoren zwischen den Organisationseinheiten statistisch signifikant unterscheiden. Wir vergleichen dabei einerseits die Behörden untereinander und andererseits die in diesen enthaltenen Ämter.

Tabelle 1 präsentiert die Ergebnisse des Mittelwertvergleichs. Zum Zweck der Verständlichkeit sei angemerkt, dass die Einflussgrössen jeweils durch mehr als eine Frage gemessen wurden. So wurde etwa *Führungsunterstützung* durch fünf unterschiedliche Fragen gemessen, *Autonomie* durch drei. Die Mittelwerte der Antworten werden für jede dieser Fragen separat verglichen. Die beiden rechten Spalte zeigen an, ob die Mittelwertunterschiede statistisch signifikant sind (bei Werten unter 0.05 ist dies der Fall).

Merkmal		Mittelwert	Signifikanz Behörden	Signifikanz Ämter
Nutzungsabsicht	Frage 1	3.37	0.011	0.003
	Frage 2	3.77	n. s.	n. s.
	Frage 3	3.82	n. s.	0.008
Führungsunterstützung	Frage 1	3.32	0.000	0.000
	Frage 2	3.07	0.000	0.000
	Frage 3	3.09	0.000	0.000
	Frage 4	3.34	0.000	0.000
	Frage 5	3.09	0.000	0.000
Autonomie	Frage 1	2.92	n. s.	0.003
	Frage 2	2.98	n. s.	0.024
	Frage 3	2.62	n. s.	0.005
Vertrauen	Frage 1	2.47	n. s.	0.047
	Frage 2	3.00	0.023	0.014
	Frage 3	2.06	0.044	n. s.
	Frage 4	2.32	0.000	0.007
Ressourcen	Frage 1	2.75	0.005	0.019
	Frage 2	2.98	0.019	0.011
	Frage 3	2.78	0.030	n. s.
	Frage 4	3.31	0.004	0.022
Prozesse	Frage 1	1.86	0.010	0.002
	Frage 2	2.21	0.000	0.000
	Frage 3	1.99	n. s.	n. s.
	Frage 4	3.00	0.041	0.018
Strukturen	Frage 1	2.37	0.000	0.001
	Frage 2	1.76	0.004	0.029
	Frage 3	1.88	0.000	0.001
	Frage 4	1.89	0.006	0.002

n. s.=keine signifikanten Unterschiede zwischen den Behörden

Tabelle 1: Analyse der Behörden- und Ämterunterschiede

Die Analyse zeigt, dass die Nutzungsabsicht sich nur mässig zwischen den Organisationseinheiten unterscheidet. Vor allem zwischen den Behörden gibt es nur wenige signifikante Unterschiede, die Ämter wiederum unterscheiden sich etwas stärker in der durchschnittlichen Nutzungsabsicht ihrer Mitarbeitenden.

Mit Blick auf die organisationalen Treiber der Nutzungsbereitschaft und -absicht lässt sich feststellen, dass die grössten Unterschiede bei der *Führungsunterstützung* auszumachen sind. Sowohl zwischen den Behörden wie auch den Ämtern unterscheidet sich diese hoch signifikant. Offensichtlich nehmen die Mitarbeitenden die Führungsunterstützung für den Einsatz

neuer Medien als sehr unterschiedlich wahr – unterschiedliche Führungspersonen prägen die Nutzungsbereitschaft entsprechend erheblich.

Ebenfalls relativ klare Unterschiede finden sich hinsichtlich der Komplexität der *Strukturen*. Auch hier sind die Unterschiede zwischen den Behörden wie auch zwischen den Ämtern statistisch signifikant, wenn auch weniger hoch als im Falle der Führungsunterstützung.

Unterschiede mittleren Ausmasses finden sich bei den Einflussfaktoren *Ressourcenverfügbarkeit*, organisationales *Vertrauen* und Formalisierung der *Prozesse*. Nicht bei allen Fragen zur Messung dieser Faktoren finden sich signifikante Unterschiede, jedoch bei einer Mehrzahl. Insofern bestehen hier durchaus Unterschiede, jedoch keine so deutliche, wie bei den zuvor genannten Faktoren.

Die geringsten Unterschiede finden sich hinsichtlich des Einflussfaktors *Autonomie*, insbesondere auf Ebene der Behörden. Behörden unterscheiden sich demnach nicht signifikant darin, welche Freiräume sie ihren Mitarbeitenden einräumen. Unterschiede auf Ebene der Ämter finden sich hingegen wohl. Diese scheinen sich jedoch innerhalb der Behörden auszugleichen. Insgesamt scheinen die Spielräume zur Gewährung von Autonomie in der Verwaltung begrenzt.

Der beschriebene Mittelwertvergleich zeigt, ob es signifikante Unterschiede hinsichtlich der Einflussfaktoren der Nutzungsbereitschaft und -absicht zwischen Behörden und zwischen Ämtern gibt. Wir sehen, dass diese Unterschiede weitgehend bestehen und unterschiedlich intensiv ausgeprägt sind. Wie gross aber sind die Abweichungen oder die Streuung zwischen den Behörden und den Ämtern? Diese Frage ist von Bedeutung, denn eine grosse Streuung weist darauf hin, dass hier grosse Einflusspotentiale bestehen. Wenn also beispielsweise die Ämter sehr grosse Abweichungen untereinander hinsichtlich des Faktors „Prozesse“ aufweisen, deutet dies an, dass auf Ebene der Ämter die Formalisierung der Prozesse recht unterschiedlich gestaltet werden kann – und daher dieser Einflussfaktor der Social Media Readiness auf dieser Ebene relativ gut beeinflusst werden kann.

Um die Abweichung oder Streuung der Antworten hinsichtlich der Einflussfaktoren zu untersuchen, wurden die Varianzen ihrer Mittelwerte berechnet – sowohl für die Ebene der Behörden wie auch die Ebene der Ämter. Der Einfachheit halber werden hier die durchschnittlichen Varianzen der Einflussfaktoren gezeigt.

Deutlich wird dabei gleich, dass die Einflussfaktoren auf Ebene der Ämter stärker variieren, als auf Ebene der Behörden. Dies lässt sich zum Teil statistisch erklären, da mehr Ämter als Behörden in der Stichprobe enthalten sind, manche davon weisen nur wenige Befragungsteilnehmer aus, wodurch die Mittelwerte stärker streuen können. Dennoch lässt sich schlussfolgern, dass sich die Ämter in der Ausprägung der Einflussfaktoren der Social Media Readiness stärker untereinander unterscheiden, als die Behörden. Folglich sollten sich diese Ein-

flussfaktoren auf Ebene der Ämter eher in die eine oder andere Richtung verändern lassen, als auf der Behördenebene.

Die grössten Unterschiede auf der Behördenebene gibt es beim Faktor Führungsunterstützung. Ressourcenausstattung und Prozesse weisen eine etwas geringere Varianz auf, die geringsten Unterschiede finden sich bei den Faktoren Vertrauen und Autonomie – hier gibt es offenbar wenig Differenzierungspotential zwischen den Behörden.

Merkmal	Durchschnittliche Varianz Behörden	Durchschnittliche Varianz Ämter	Differenz
Führungsunterstützung	0.11	0.29	0.18
Autonomie	0.04	0.24	0.20
Vertrauen	0.04	0.20	0.16
Ressourcen	0.06	0.27	0.21
Prozesse	0.06	0.23	0.17
Strukturen	0.05	0.17	0.12
Nutzungsabsicht	0.05	0.40	0.35

Tabelle 2: Varianzanalyse der Behörden und Ämter

Auch auf Ebene der Ämter unterscheidet sich der Einflussfaktor Führungsunterstützung am meisten – hier bestünde demnach der grösste Gestaltungsspielraum. Ebenfalls eine relativ hohe Varianz findet sich bei der Ressourcenausstattung sowie der Autonomie. Insbesondere letztere lässt sich demnach auf der Ämterebene durchaus unterschiedlich gestalten. Auch die Formalisierung der Arbeitsprozesse unterscheidet sich erheblich zwischen den Ämtern. Besonders stark schwankt jedoch die Nutzungsabsicht – diese ist von Amt zu Amt also sehr unterschiedlich ausgeprägt.

Betrachtet man schliesslich die Differenz zwischen der Behörden- und Ämtervarianz, so lässt sich feststellen, dass die Ämter gegenüber den Behörden besonders grossen Gestaltungsspielraum bei der Autonomie der Mitarbeitenden, der Führungsunterstützung und der Ressourcenverteilung aufweisen. Gerade hier würde es sich also lohnen, Veränderungen eher auf der Ämter- als auf der Behördenebene anzustreben. Am wenigsten unterscheiden sich Behörden und Ämter hingegen hinsichtlich der Komplexität der Organisationsstrukturen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Treiber der Social Media Readiness innerhalb der Hamburgischen Verwaltung durchaus unterschiedlich ausgeprägt sind. Es bestehen signifikante Unterschiede zwischen den verschiedenen Ämtern und (mit Ausnahme der Autonomie) auch zwischen den Behörden. Dabei gibt es grössere Unterschiede zwischen den

Ämtern als zwischen den Behörden – was darauf hindeutet, dass die Einflussfaktoren der Social Media Readiness eher auf Ebene der Ämter gesteuert werden können. Dies gilt insbesondere für die Faktoren Führungsunterstützung, Mitarbeiterautonomie und Ressourcenverteilung. Wenig Varianz auf beiden Ebenen weist hingegen die Komplexität der Organisationsstrukturen auf – diese scheint also für die Gesamtverwaltung ähnlich geartet zu sein. Auch das organisationale Vertrauen – also im Inneren der Organisation – ist auf beiden Ebenen eher ähnlich ausgeprägt und unterscheidet sich entsprechend wenig. Die Formalisierung der Arbeitsprozesse unterscheidet sich hingegen durchaus – erneut auf der Ebene der Ämter mehr als auf jener der Behörden. Auch hier besteht also Gestaltungsspielraum.

MODELLE DER BEHÖRDEN

Nachdem wir nun gesehen haben, dass sich die Einflussgrößen der Nutzungsbereitschaft und -absicht zwischen einzelnen Organisationseinheiten unterscheiden, stellt sich die Frage, ob diese Nutzungsabsicht in unterschiedlichen Einheiten tatsächlich durch unterschiedliche Faktoren befördert oder gemindert wird. Dieser Frage soll eine nächste Analyse auf den Grund gehen.

Die im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Modelle (Strukturgleichungsmodelle) erfordern für ihre Berechnung eine relativ hohe Teilnehmerzahl. Aus diesem Grund können sie nicht für jede Behörde differenziert ausgewiesen werden. Jedoch ist es möglich, auf Eben der Behörden Regressionsanalysen durchzuführen. Diese quantifizieren den Effekt einzelner Faktoren auf eine abhängige Größe (hier: die Absicht, Soziale Medien zu nutzen). Nicht möglich ist dagegen die Unterscheidung von direkten und indirekten Effekten. Da einige der genannten Faktoren, wie gesehen, die Nutzungsabsicht nur indirekt beeinflussen (vermittelt durch die Nutzungsbereitschaft/Readiness) zeigt die Regressionsanalyse absehbar weniger signifikante Zusammenhänge, als die zuvor präsentierten Modelle. Sie können jedoch Unterschiede und Eigenheiten der Behörden sichtbar machen. (Auf Ebene der Ämter ist auch eine Regressionsanalyse nicht möglich, da je Amt zu wenige Befragungsteilnehmer vorhanden sind.) Auch die Regression berechnet standardisierte Koeffizienten, die von -1 bis 1 reichen können, und somit ähnlich zu interpretieren sind, wie die Pfadkoeffizienten der zuvor präsentierten Modelle.

Aufgrund der in Kapitel 1 beschriebenen Teilnahme an der Befragung je Behörde müssen einzelne Behörden von der Analyse ausgenommen werden, da hier durch die geringe Fallzahl keine statistisch zuverlässigen Aussagen getroffen werden können. Dies betrifft insbesondere die **Behörde für Wissenschaft und Forschung**, die **Behörde für Justiz und Gleichstellung**, die **Kulturbehörde**, das **Personalamt** und den **Rechnungshof**.

BEHÖRDE FÜR ARBEIT, SOZIALES, FAMILIE UND INTEGRATION

In dieser Behörde spielen die individuellen Einflussfaktoren der Nutzungsabsicht eine deutlich wichtigere Rolle als die organisationalen. Auf der organisationalen Ebene hat allein der *soziale Einfluss* eine positive, und relativ starke Wirkung auf die Absicht, Soziale Medien zu nutzen. Ermuntern also etwa Kollegen zur Nutzung Sozialer Medien, haben auch andere Mitarbeitende eher die Absicht, diese zu nutzen. Alle weiteren organisationalen Eigenschaften haben in diesem Modell keinen signifikanten Einfluss auf die Nutzungsabsicht.

Umgekehrt beeinflussen jedoch zahlreiche individuelle Faktoren massgeblich die Nutzungsabsicht. Die *individuelle Readiness* hat einen starken Einfluss, auch die *Vertrauensneigung* beeinflusst positiv die Absicht, Soziale Medien zu nutzen. *Sorgen* um die Privatsphäre reduzieren die Nutzungsabsicht, ebenso das *Sozialkapital* der Mitarbeitenden (was zuvor als Bequemlichkeitseffekt interpretiert wurde). Etwas überraschend ist, dass die *Selbstwirksamkeit* die Nutzungsabsicht nicht beeinflusst, da diese im Gesamtmodell einen starken Einfluss gezeigt hatte, der Faktor *Selbstvertrauen* hat gar einen konterintuitiven negativen Einfluss auf die Nutzungsabsicht.

Im Falle dieser Behörde zeigen sich relativ klare Unterschiede zwischen Mitarbeitenden unterschiedlichen Alters, Geschlechts und unterschiedlicher Seniorität. Ältere (!), männliche Mitarbeitende und solche höherer Laufbahngruppen haben eher die Absicht, Soziale Medien zu nutzen.

Die *Top-Drei Stellhebel der Social Media Nutzung* sind in dieser Behörde:

- 1) **Sozialer Einfluss:** Ein aufgeschlosseneres und Social Media-affineres Umfeld erhöht die Nutzungsabsicht.
- 2) **Alter:** Dies ist genau genommen kein Stellhebel, allerdings lassen sich Social Media Projekte hier offensichtlich eher mit Mitarbeitenden höheren Alters umsetzen, als mit ganz jungen. Ein Stellhebel wäre demnach die Zusammensetzung der verantwortlichen Projektteams.
- 3) **Vertrauensneigung:** Mitarbeitende, die bereit sind, sich auf Andere und auch auf Online-Dienste zu verlassen, sind eher bereit, Soziale Medien zu nutzen.

	Standardisierter Koeffizient Beta	Signifikanz
Sozialer Einfluss	.341	.000
Führungsunterstützung	-.065	.551
Autonomie	.106	.291
Vertrauen	.020	.859
Ressourcen	-.089	.316
Prozesse	.100	.259
Strukturen	.088	.334
Organisationale Readiness	-.080	.441
Selbstwirksamkeit	.122	.183
Privatsphäre Sorgen	-.148	.099
Sozialkapital	-.182	.057
Vertrauensneigung	.208	.016
Optimismus	-.094	.292
Selbstvertrauen	-.203	.041
Individuelle Readiness	.308	.002
Geschlecht	-.166	.049
Alter	.225	.006
Ausbildung	.176	.102
Position	-.204	.058
Vollzeit - Teilzeit	.065	.445

fett=signifikant auf mindestens 0.1-Niveau; R²=0.434

Tabelle 3: Einflussmodell der Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration

BEHÖRDE FÜR GESUNDHEIT UND VERBRAUCHERSCHUTZ

In dieser Behörde steht die Kompetenz der Mitarbeitenden im Vordergrund: je eher sich die Mitarbeitenden eine erfolgreiche Nutzung Sozialer Medien zutrauen, desto eher beabsichtigen sie, diese tatsächlich zu gebrauchen. Die *Selbstwirksamkeit* hat einen starken und hoch signifikanten Einfluss auf die Nutzungsabsicht. Auch die individuelle Readiness ist ein klarer Treiber der Nutzungsabsicht.

Ebenfalls positiv wirkt sich der *soziale Einfluss* auf: Ermunterungen aus dem persönlichen Umfeld machen es wahrscheinlicher, dass die Mitarbeitenden Soziale Medien nutzen wollen. Auch hier weisen jedoch keine der weiteren organisationalen Einflussfaktoren einen signifikanten Einfluss auf die Nutzungsabsicht auf.

Deutlich negativ wirken dagegen *Sorgen* hinsichtlich der Privatsphäre – diese haben einen starken und hoch signifikant negativen Einfluss auf die Nutzungsabsicht.

Erneut zeigen sich *Geschlechterunterschiede* unter den Mitarbeitenden: Männliche Mitarbeitende haben eher vor, Soziale Medien in einem beruflichen Kontext zu nutzen, als weibliche.

Die *Top-Drei Stellhebel der Social Media Nutzung* sind in dieser Behörde:

- 1) **Selbstwirksamkeit:** Durch Aus- und Weiterbildung sowie Nutzungserfahrung lässt sich das Kompetenzzempfinden der Mitarbeitenden verbessern.
- 2) **Sorgen um die Privatsphäre:** Aufklärung und transparente Information können Sorgen adressieren, Missverständnisse bereinigen und Anhaltspunkte für eine sichere Nutzung geben.
- 3) **Sozialer Einfluss:** Ein ermutigendes persönliches Umfeld, etwa im Kollegenkreis, macht die Absicht, Soziale Medien zu nutzen, wahrscheinlicher.

	Standardisierter Koeffizient Beta	Signifikanz
Sozialer Einfluss	.155	.093
Führungsunterstützung	-.094	.478
Autonomie	.031	.724
Vertrauen	-.004	.971
Ressourcen	.027	.761
Prozesse	.075	.415
Strukturen	.068	.416
Organisationale Readiness	.073	.520
Selbstwirksamkeit	.322	.001
Privatsphäre Sorgen	-.281	.003
Sozialkapital	.106	.369
Vertrauensneigung	.098	.332
Optimismus	-.168	.122
Selbstvertrauen	-.119	.181
Individuelle Readiness	.254	.009
Geschlecht	-.142	.086
Alter	-.126	.131
Ausbildung	-.025	.821
Position	.144	.165
Vollzeit - Teilzeit	.164	.062

fett=signifikant auf mindestens 0.1-Niveau; R²=0.468

Table 4: Einflussmodell der Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz

BEHÖRDE FÜR SCHULE UND BERUFSBILDUNG

In dieser Behörde halten sich die individuellen und organisationalen Einflussfaktoren in ihrer Bedeutung etwa die Waage. Eine starke Formalisierung und Bürokratisierung der *Prozesse* reduziert klar die Absicht, Soziale Medien einzusetzen. Damit ist nicht gesagt, dass die Prozesse in dieser Behörde tatsächlich formalisierter sind, als in anderen Behörden – sie haben jedoch einen stärkeren Einfluss auf die Nutzungsabsicht.

Erneut von grosser Bedeutung ist auch der *soziale Einfluss*, also Zusprache und Unterstützung aus dem persönlichen Umfeld.

Auf der individuellen Ebene haben nur relativ wenige Faktoren einen signifikanten Einfluss auf die Nutzungsabsicht. Dies sind insbesondere die *Sorgen* um die Privatsphäre aber auch das *Sozialkapital*. Besonders gut etablierte und vernetzte Mitarbeitende sind also eher weniger bereit, Soziale Medien einzusetzen.

Unterschiede zwischen Mitarbeitenden unterschiedlichen Geschlechts, Alters, unterschiedlicher Bildung oder Hierarchieebene bestehen hier hingegen nicht.

Die *Top-Drei Stellhebel der Social Media Nutzung* sind in dieser Behörde:

- 1) **Sozialer Einfluss:** Ist das persönliche Umfeld Sozialen Medien positiv gegenüber eingestellt, sind die Mitarbeitenden eher bereit, diese zu nutzen.
- 2) **Prozesse:** Möglichst klare, übersichtliche und wenig komplexe oder formalisierte Prozesse erleichtern die Einführung neuer Medien.
- 3) **Sozialkapital:** Sehr gut etablierte und vernetzte Mitarbeitende haben eher wenig Lust, neue Medien zu erkunden. Weniger erfahrene und vernetzte Mitarbeitende wären demnach eher motiviert, sich auf Soziale Medien einzulassen. Es sollte also entsprechend überlegt werden, welchen Mitarbeitende zuerst die Gelegenheit gegeben wird, an Social Media-Projekten mitzuarbeiten.

	Standardisierter Koeffizient Beta	Signifikanz
Sozialer Einfluss	.343	.000
Führungsunterstützung	.193	.107
Autonomie	.082	.415
Vertrauen	-.019	.866
Ressourcen	.130	.154
Prozesse	-.268	.006
Strukturen	.097	.329
Organisationale Readiness	.095	.396
Selbstwirksamkeit	.073	.456
Privatsphäre Sorgen	-.202	.046
Sozialkapital	-.298	.011
Vertrauensneigung	.089	.377
Optimismus	.101	.356
Selbstvertrauen	.080	.526
Individuelle Readiness	.169	.123
Geschlecht	-.120	.203
Alter	.023	.804
Ausbildung	.037	.788
Position	.045	.745
Vollzeit - Teilzeit	.068	.459

fett=signifikant auf mindestens 0.1-Niveau; $R^2=0.508$

Table 5: Einflussmodell der Behörde für Schule und Berufsbildung

BEHÖRDE FÜR STADTENTWICKLUNG UND UMWELT

Die Nutzung Sozialer Medien ist in dieser Behörde ein Gemeinschaftsphänomen: *sozialer Einfluss* hat einen sehr starken positiven Einfluss auf die Nutzungsabsicht. Mitarbeitende legen hier also offenbar besonderen Wert auf die Unterstützung ihres Umfeldes, bevor sie sich in die neuen Medien wagen.

Insgesamt stehen hier die organisationalen Einflussfaktoren eher im Vordergrund. Sehr wichtig ist den Mitarbeitenden auch Freiraum oder *Autonomie* bei der Erprobung neuer Medien. Jene Mitarbeitenden, die sich als relativ selbstbestimmt am Arbeitsplatz empfinden, haben klar eher die Absicht, Soziale Medien zu nutzen. Dies gilt vor allem, wenn die notwendigen *Ressourcen* zur Verfügung stehen. Ein – zumindest so wahrgenommener – Mangel an Ressourcen reduziert die Bereitschaft, sich auf neue Medien einzulassen. Erneut gilt: Dies ist keine Aussage über die objektive Verfügbarkeit notwendiger Ressourcen, die Mitarbeitenden empfinden die Ressourcenverfügbarkeit lediglich eher als einen wichtigen Einflussfaktor.

Erneut befördert eine hohe Kompetenzzempfindung oder eben *Selbstwirksamkeit* die Nutzungsabsicht. Dies ist aber offenbar eher auf Nutzungserfahrungen zurückzuführen, nicht generell das Selbstbewusstsein der Mitarbeitenden – dieses nämlich hat einen negativen Einfluss auf die Nutzungsabsicht.

Die *Top-Drei Stellhebel der Social Media Nutzung* sind in dieser Behörde:

- 1) **Sozialer Einfluss:** Ein offenes und unterstützendes soziales Umfeld ist hier besonders wichtig für die Bereitschaft, sich auf neue Medien einzulassen.
- 2) **Autonomie:** Haben die Mitarbeitenden den Freiraum, ihre Arbeitsabläufe selbst zu gestalten, dann wollen sie sich auch eher auf neue Medien einlassen. Dies spricht insbesondere dafür, die Nutzung Sozialer Medien auf freiwilliger Basis einzuführen und die Nutzungsentscheidung und auch -art den Mitarbeitenden zu überlassen.
- 3) **Selbstwirksamkeit:** Durch Weiterbildung und Nutzungserfahrungen lässt sich das Kompetenzzempfinden der Mitarbeitenden steigern. Dieses wirkt sich klar positiv auf die Nutzungsabsicht aus.

	Standardisierter Koeffizient Beta	Signifikanz
Sozialer Einfluss	.405	.000
Führungsunterstützung	-.012	.906
Autonomie	.250	.010
Vertrauen	.057	.553
Ressourcen	-.150	.069
Prozesse	-.134	.104
Strukturen	.068	.433
Organisationale Readiness	.159	.112
Selbstwirksamkeit	.190	.018
Privatsphäre Sorgen	-.068	.407
Sozialkapital	.035	.704
Vertrauensneigung	.012	.889
Optimismus	.115	.213
Selbstvertrauen	-.236	.007
Individuelle Readiness	.143	.150
Geschlecht	.034	.649
Alter	.130	.119
Ausbildung	.037	.675
Position	.005	.957
Vollzeit - Teilzeit	.016	.831

fett=signifikant auf mindestens 0.1-Niveau; R²=0.598

Tabelle 6: Einflussmodell der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt

BEHÖRDE FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT, VERKEHR UND INNOVATION

Im Falle dieser Behörde liegt die Anzahl der Befragungsteilnehmenden relativ tief, daher ist es schwierig, signifikante Zusammenhänge ausfindig zu machen. Die Regressionsanalyse ergibt dennoch zwei klare, auch verhältnismässig starke organisationale Einflüsse. Keiner der individuellen Faktoren weist einen signifikanten Einfluss auf.

Ein sehr starker Einflussfaktor ist in diesem Fall die Komplexität der *Organisationsstrukturen*. Sind diese eher unübersichtlich und vielfältig, ist also etwa auch die Einbindung vieler unterschiedlicher Einheiten in Projekte notwendig, so reduziert sich deutlich die Absicht, neue Medien zu nutzen. Dies muss nicht bedeuten, dass die Strukturen in dieser Behörde besonders komplex sind – allerdings lassen sich die Mitarbeitenden durch komplexe Strukturen besonders leicht von der Nutzung neuer Medien abbringen.

Einen ebenfalls sehr starken Einfluss entfaltet einmal mehr der *soziale Einfluss*. Nur in zwei anderen Einheiten ist es den Mitarbeitenden wichtiger, von Kollegen oder Bekannten in der Nutzung Sozialer Medien ermuntert zu werden.

Die *Top-Zwei Stellhebel der Social Media Nutzung* sind in dieser Behörde:

- 1) **Komplexität der Strukturen:** Einfache und übersichtliche Organisationsstrukturen erleichtern die Einführung neuer Medien.
- 2) **Sozialer Einfluss:** Eine positive, die Nutzung Sozialer Medien ermunterte Stimmung unter den Kollegen erhöht deutlich die Absicht, diese in nächster Zeit zu beruflichen Zwecken zu nutzen.

	Standardisierter Koeffizient Beta	Signifikanz
Sozialer Einfluss	.445	.093
Führungsunterstützung	.243	.584
Autonomie	.083	.773
Vertrauen	-.200	.580
Ressourcen	-.038	.890
Prozesse	-.052	.840
Strukturen	.677	.014
Organisationale Readiness	.102	.770
Selbstwirksamkeit	.247	.216
Privatsphäre Sorgen	-.160	.553
Sozialkapital	.127	.630
Vertrauensneigung	-.301	.263
Optimismus	-.161	.572
Selbstvertrauen	-.211	.509
Individuelle Readiness	.345	.273
Geschlecht	.178	.390
Alter	.248	.380
Ausbildung	-.003	.991
Position	.138	.552
Vollzeit - Teilzeit	.039	.882

fett=signifikant auf mindestens 0.1-Niveau; $R^2=0.699$

Table 7: Einflussmodell der Behörde für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Innovation

FINANZBEHÖRDE

In dieser Behörde erweisen sich individuelle Voraussetzungen als bedeutsamer für die Nutzung Sozialer Medien, als organisationale Einflussfaktoren. *Sozialer Einfluss*, also ein offenes, Social Media-affines Umfeld fördert zwar die Nutzungsabsicht, allerdings nicht sehr stark. Keiner der weiteren organisationalen Faktoren hat einen signifikanten Einfluss auf die Nutzungsabsicht.

Die individuelle Readiness, also Offenheit für oder Bereitschaft zur Nutzung neuer Medien, ist hingegen ein klarer Treiber der tatsächlichen Nutzungsabsicht. Die weiteren individuellen Einflussfaktoren betreffen auch eher allgemeine Einstellungen: *Vertrauensneigung* und *Optimismus* beeinflussen die Nutzungsabsicht. Je eher Mitarbeitende bereit sind, sich auf Andere wie auch Anbieter zu verlassen, desto eher haben sie vor, Soziale Medien zu nutzen. Optimismus als Grundeinstellung wirkt sich erstaunlicherweise negativ auf die Nutzungsabsicht aus. Dies ist eher konterintuitiv – allerdings handelt es sich auch um einen Faktor, der durch Führung oder Organisation kaum zu beeinflussen ist.

Einmal mehr treten hier *Geschlechterunterschiede* auf: Frauen haben weniger die Absicht, Soziale Medien zu nutzen, als Männer. Insgesamt zeigen sich hier relativ wenige Stellhebel im engeren Sinne. Einstellungen beeinflussen stark die Nutzungsbereitschaft – diese sind jedoch kaum zu steuern. Am ehesten lässt sich die Stimmung vermutlich durch Führungsverhalten und den Austausch unter den Mitarbeitenden beeinflussen.

Die *Top-Zwei Stellhebel der Social Media Nutzung* sind in dieser Behörde:

- 1) **Sozialer Einfluss:** Ein stimulierendes, offenes und unterstützendes Umfeld, ein entsprechender Austausch unter den Kollegen fördert die Offenheit gegenüber neuen Medien.
- 2) **Geschlecht:** Kein Stellhebel im engeren Sinne, doch liesse sich der Frage nachgehen, warum Frauen neuen Medien gegenüber verschlossener sind, als ihre männlichen Kollegen. Möglicherweise liessen sich hier durch Förder- oder Gleichstellungsmassnahmen Unterschiede beheben.

	Standardisierter Koeffizient Beta	Signifikanz
Sozialer Einfluss	.160	.046
Führungsunterstützung	.028	.774
Autonomie	.041	.635
Vertrauen	-.028	.754
Ressourcen	-.071	.338
Prozesse	-.068	.405
Strukturen	-.075	.313
Organisationale Readiness	-.100	.264
Selbstwirksamkeit	.102	.187
Privatsphäre Sorgen	-.009	.902
Sozialkapital	-.138	.125
Vertrauensneigung	.178	.045
Optimismus	-.214	.029
Selbstvertrauen	.156	.111
Individuelle Readiness	.260	.005
Geschlecht	-.126	.093
Alter	-.078	.273
Ausbildung	-.095	.255
Position	-.027	.743
Vollzeit - Teilzeit	-.013	.862

fett=signifikant auf mindestens 0.1-Niveau; $R^2=0.228$

Tabelle 8: Einflussmodell der Finanzbehörde

SENATSKANZLEI

Auch im Falle dieser Einheit sind die Ergebnisse der Regressionsanalyse mit Vorsicht zu interpretieren, da nur eine geringe Teilnehmerzahl vorliegt. Entsprechend sind nur sehr starke Effekte auch statistisch signifikant. Diese Effekte liegen ausschliesslich auf der organisationalen Ebene.

In keiner anderen Einheit hat der *soziale Einfluss* einen stärkeren Effekt auf die Nutzungsabsicht. Den Mitarbeitenden ist es hier offenkundig besonders wichtig, ob Kolleginnen und Kollegen ein positives Bild neuer Medien haben und deren Nutzung befürworten.

Ebenfalls einen starken Einfluss hat die – wahrgenommene – *Ressourcenverfügbarkeit*. Haben die Mitarbeitenden das Gefühl, zu wenig Zeit, Mittel oder Personalkapazitäten zur Verfügung zu haben, sinkt die Nutzungsabsicht Sozialer Medien rapide.

Die *Top-Zwei Stellhebel der Social Media Nutzung* sind in dieser Einheit:

- 1) **Sozialer Einfluss:** Hier ist es besonders wichtig, ein offenes, förderliches Umfeld für die Nutzung Sozialer Medien unter den Kollegen zu schaffen. Ermutigen sich diese gegenseitig, so nimmt auch die Nutzungsabsicht deutlich zu.
- 2) **Ressourcen:** Die Nutzungsabsicht wird deutlich durch die Verfügbarkeit notwendiger Ressourcen bestimmt. Soll die Nutzung Sozialer Medien gefördert werden, ist also vor allem die Frage nach den notwendigen – und vorhandenen – Ressourcen zu klären.

	Standardisierter Koeffizient Beta	Signifikanz
Sozialer Einfluss	.499	.027
Führungsunterstützung	.318	.363
Autonomie	-.089	.785
Vertrauen	-.432	.256
Ressourcen	-.441	.042
Prozesse	.081	.794
Strukturen	-.049	.839
Organisationale Readiness	.150	.581
Selbstwirksamkeit	-.055	.783
Privatsphäre Sorgen	.084	.641
Sozialkapital	.123	.631
Vertrauensneigung	.357	.136
Optimismus	-.330	.183
Selbstvertrauen	.115	.672
Individuelle Readiness	-.211	.409
Geschlecht	.003	.988
Alter	-.277	.311
Ausbildung	-.137	.567
Position	.109	.650
Vollzeit - Teilzeit	-.063	.749

fett=signifikant auf mindestens 0.1-Niveau; $R^2=0.637$

Table 9: Einflussmodell der Senatskanzlei

BEZIRKSAMT ALTONA

In dieser Organisationseinheit weisen vor allem die organisationalen Faktoren einen hohen Einfluss auf die Nutzungsabsicht auf. Einen besonders starken, negativen Einfluss hat die Formalisierung der *Arbeitsprozesse*. Veränderungen hier würden demnach die Nutzungsabsicht besonders stark in die eine oder andere Richtung bewegen können. Auf die Komplexität der *Organisationsstrukturen* hat einen starken Einfluss.

Entsprechend hat die organisationale Readiness einen starken Einfluss auf die Nutzungsabsicht. Von den individuellen Faktoren erweist sich hingegen keiner als signifikant.

Die *Top-Zwei Stellhebel der Social Media Nutzung* sind in diesem Bezirksamt:

- 1) **Prozesse/Bürokratie:** Durch eine Vereinfachung von Arbeitsprozessen liesse sich die Nutzungsabsicht besonders stark beeinflussen.
- 2) **Komplexität der Struktur:** Müssen bei der Einführung eines neuen Mediums besonders viele unterschiedliche Organisationseinheiten berücksichtigt werden, sinkt die Bereitschaft, sich auf ein solches Projekt einzulassen. Kleinere, übersichtlichere Projekte hätten hingegen höhere Umsetzungschancen.

	Standardisierter Koeffizient Beta	Signifikanz
Sozialer Einfluss	.175	.114
Führungsunterstützung	-.016	.900
Autonomie	-.001	.992
Vertrauen	-.006	.958
Ressourcen	.111	.307
Prozesse	-.326	.003
Strukturen	.191	.063
Organisationale Readiness	.191	.089
Selbstwirksamkeit	.089	.394
Privatsphäre Sorgen	-.100	.366
Sozialkapital	-.059	.674
Vertrauensneigung	.026	.853
Optimismus	.091	.563
Selbstvertrauen	-.058	.707
Individuelle Readiness	.194	.092
Geschlecht	.167	.139
Alter	-.110	.277
Ausbildung	-.020	.869
Position	.085	.491
Vollzeit - Teilzeit	-.045	.676

fett=signifikant auf mindestens 0.1-Niveau; $R^2=0.344$

Tabelle 10: Einflussmodell des Bezirksamts Altona

BEZIRKSAMT BERGEDORF

Im Falle dieser Organisationseinheit sind die Ergebnisse erneut mit Vorsicht zu interpretieren, da die Teilnehmerzahl relativ tief lag. Aus den Ergebnissen lässt sich ablesen, dass das *persönliche Umfeld* der Mitarbeitenden einen besonders starken Einfluss auf die Nutzungsabsicht entfaltet. Die Mitarbeitenden orientieren sich demnach stark danach, was Kolleginnen und Kollegen unterstützen und gutheissen.

Auch die Formalisierung der *Prozesse* spielt eine grosse Rolle – umständliche oder bürokratische Prozesse lassen den Einsatz neuer Medien unwahrscheinlicher werden. Ganz besonders stark ausgeprägt ist hier der Einfluss der *Sorgen um die Privatsphäre*. Sind entsprechende Sorgen vorhanden, nimmt die Nutzungsabsicht dramatisch ab. Umgekehrt wirkt sich die *Vertrauensneigung* sehr positiv auf die Offenheit gegenüber neuen Medien aus.

Die *Top-Drei Stellhebel der Social Media Nutzung* sind in diesem Bezirksamt:

- 1) **Sorgen um die Privatsphäre:** Durch Information und Aufklärung zu diesem Thema kann ein selbstbestimmtes und kontrolliertes Nutzungsverhalten ermöglicht werden, was die Offenheit für neue Medien erhöhen könnte.
- 2) **Sozialer Einfluss:** Sprechen sich Freunde und Kollegen für Soziale Medien aus, sind die Mitarbeitenden eher bereit, sie zu erkunden. Ein offenes und unterstützendes Umfeld spielt daher eine wichtige Rolle.
- 3) **Formalisierung der Prozesse:** Stark formalisierte oder bürokratische Arbeitsprozesse erschweren die Einführung neuer Medien.

	Standardisierter Koeffizient Beta	Signifikanz
Sozialer Einfluss	.451	.001
Führungsunterstützung	-.276	.107
Autonomie	-.047	.773
Vertrauen	-.221	.273
Ressourcen	-.104	.435
Prozesse	-.278	.036
Strukturen	-.053	.661
Organisationale Readiness	.209	.186
Selbstwirksamkeit	-.014	.908
Privatsphäre Sorgen	-.671	.000
Sozialkapital	.000	.999
Vertrauensneigung	.311	.086
Optimismus	.069	.741
Selbstvertrauen	-.117	.602
Individuelle Readiness	-.090	.619
Geschlecht	-.050	.698
Alter	-.067	.612
Ausbildung	.143	.364
Position	.055	.724
Vollzeit - Teilzeit	.155	.180

fett=signifikant auf mindestens 0.1-Niveau; $R^2=0.745$

Tabelle 11: Einflussmodell des Bezirksamts Bergedorf

BEZIRKSAMT EIMSBÜTTEL

In dieser Organisationseinheit spielen sowohl organisationale wie auch individuelle Faktoren eine wichtige Rolle, wobei die individuellen Faktoren deutlich in ihrer Bedeutung überwiegen. Auf der organisationalen Ebene senken stark formalisierte *Arbeitsprozesse* die Absicht, neue Medien zu nutzen.

Erneut ist jedoch die persönliche Einstellung der stärkste Einflussfaktor – genauer: *Sorgen bezüglich der Privatsphäre* im Netz (oder auch deren Abwesenheit). Diese Sorgen haben einen starken negativen Effekt auf die Nutzungsabsicht, während die *Vertrauensneigung* die Nutzung entsprechend wahrscheinlicher macht. Die individuelle Social Media Readiness ist demnach hier wichtiger als die organisationale.

Dies zeigt sich auch anhand von soziodemographischen Unterschieden: Die *Ausbildung* und *Seniorität* der Mitarbeitenden haben einen starken Einfluss auf die Nutzungsabsicht – Angehörige höherer Laufbahngruppen sind eher bereit, neue Medien zu erkunden.

Die *Top-Drei Stellhebel der Social Media Nutzung* sind in diesem Bezirksamt:

- 1) **Sorgen um die Privatsphäre:** Sorgen der Mitarbeitenden senken ihre Offenheit gegenüber neuen Medien und sollten darum adressiert werden.
- 2) **Seniorität:** Auffällig ist die grössere Offenheit höherer Laufbahngruppen für neue Medien – es sollte vertieft analysiert werden, warum man hier mehr Chancen in den neuen Medien erkennt.
- 3) **Formalisierung der Prozesse:** Einfache, klare und unbürokratische Arbeitsprozesse erleichtern die berufliche Nutzung neuer Medien.

	Standardisierter Koef- fizient Beta	Signifikanz
Sozialer Einfluss	.149	.111
Führungsunterstützung	.161	.163
Autonomie	-.142	.172
Vertrauen	.078	.499
Ressourcen	.074	.397
Prozesse	-.237	.022
Strukturen	-.146	.114
Organisationale Readiness	.053	.567
Selbstwirksamkeit	.095	.304
Privatsphäre Sorgen	-.450	.000
Sozialkapital	.157	.170
Vertrauensneigung	.175	.090
Optimismus	-.057	.576
Selbstvertrauen	-.090	.383
Individuelle Readiness	.453	.000
Geschlecht	-.016	.865
Alter	.007	.936
Ausbildung	-.233	.050
Position	.329	.008
Vollzeit - Teilzeit	-.090	.352

fett=signifikant auf mindestens 0.1-Niveau; R²=0.633

Tabelle 12: Einflussmodell des Bezirksamts Eimsbüttel

BEZIRKSAMT HAMBURG-MITTE

In dieser Organisationseinheit zeigen sich mögliche Einflüsse auf die Nutzungsbereitschaft Sozialer Medien vor allem auf der organisationalen, aber durchaus auch der individuellen Ebene: Besonders wichtig ist den Mitarbeitenden die *Unterstützung der Führungsebene* – jedoch auf eine sehr konterintuitive Weise, da sich diese negativ auf die Nutzungsabsicht auswirkt. Es scheint, dass hier starke Interventionen „von oben“ eher zu einer Zurückhaltung führen – Mitarbeitenden sollte entsprechend eher Freiraum bei der Nutzungsentscheidung gelassen werden. Untereinander wirkt Zuspruch hingegen durchaus positiv: *Sozialer Einfluss* erhöht die Nutzungsabsicht.

Einmal mehr spielen die *Arbeitsprozesse* eine signifikante Rolle: je einfacher die Prozesse, desto leichter fällt die Einführung neuer Medien.

Besonders wichtig ist hier jedoch auch die *Kompetenzeinschätzung* der Betroffenen. Trauen sich diese einen erfolgreichen Einsatz Sozialer Medien zu, haben sie auch deutlich eher die Absicht, sie einzusetzen.

Einmal mehr treten *Geschlechterunterschiede* auf: Männer zeigen sich nutzungswilliger als ihre weiblichen Kollegen.

Die *Top-Drei Stellhebel der Social Media Nutzung* sind in diesem Bezirksamt:

- 1) **Führungsunterstützung:** Die Mitarbeitenden haben offenbar das Bedürfnis, selbstständig und freiwillig die neuen Medien zu erkunden. Druck von oben wirkt sich hier eher kontraproduktiv aus.
- 2) **Sozialer Einfluss:** Ermutigen sich die Mitarbeitenden gegenseitig zu Nutzung, wirkt dies dagegen durchaus positiv – so könnten Schneeballeffekte unter den Mitarbeitenden erzeugt werden.
- 3) **Prozesse:** Einfache, übersichtliche und unbürokratische Arbeitsprozesse erhöhen die Absicht, Soziale Medien zu nutzen.

	Standardisierter Koeffizient Beta	Signifikanz
Sozialer Einfluss	.275	.009
Führungsunterstützung	-.373	.010
Autonomie	-.117	.306
Vertrauen	.202	.138
Ressourcen	-.030	.772
Prozesse	-.273	.010
Strukturen	-.081	.468
Organisationale Readiness	.180	.102
Selbstwirksamkeit	.241	.029
Privatsphäre Sorgen	-.070	.475
Sozialkapital	.123	.288
Vertrauensneigung	-.058	.611
Optimismus	-.064	.600
Selbstvertrauen	-.117	.359
Individuelle Readiness	.405	.001
Geschlecht	-.168	.081
Alter	-.127	.253
Ausbildung	-.075	.543
Position	-.016	.879
Vollzeit - Teilzeit	.126	.220

fett=signifikant auf mindestens 0.1-Niveau; R²=0.343

Table 13: Einflussmodell des Bezirksamts Hamburg Mitte

BEZIRKSAMT HAMBURG-NORD

In dieser Organisationseinheit spielt vor allem ein Faktor eine wichtige Rolle: die *Nutzungskompetenz*. Je eher die Mitarbeitenden das Gefühl haben, sie beherrschten die neuen Medien und könnten diese erfolgreich einsetzen, desto eher haben sie die Absicht, sie zu nutzen. Entsprechend sind optimistische Mitarbeitende auch einsatzbereiter als andere. Keine der organisationalen Faktoren zeigt hingegen einen signifikanten Einfluss.

Der *Top Stellhebel der Social Media Nutzung* ist in diesem Bezirksamt:

- 1) **Selbstwirksamkeit:** Hier steht vor allem Training und Erfahrung im Vordergrund, denn so lässt sich die Selbstwirksamkeit, also die Einschätzung der eigenen Nutzungskompetenzen, direkt steigern.

	Standardisierter Koeffizient Beta	Signifikanz
Sozialer Einfluss	.155	.151
Führungsunterstützung	-.064	.631
Autonomie	.050	.644
Vertrauen	-.162	.182
Ressourcen	.058	.569
Prozesse	-.125	.249
Strukturen	.028	.783
Organisationale Readiness	.001	.994
Selbstwirksamkeit	.325	.003
Privatsphäre Sorgen	-.032	.780
Sozialkapital	-.089	.411
Vertrauensneigung	-.194	.104
Optimismus	.325	.017
Selbstvertrauen	-.073	.504
Individuelle Readiness	.245	.043
Geschlecht	-.019	.839
Alter	-.011	.910
Ausbildung	.122	.402
Position	.090	.545
Vollzeit - Teilzeit	-.150	.135

fett=signifikant auf mindestens 0.1-Niveau; $R^2=0.445$

Tabelle 14: Einflussmodell des Bezirksamts Hamburg-Nord

BEZIRKSAMT HARBURG

In dieser Organisationseinheit ist die Nutzungsbereitschaft stark eine Einstellungsfrage: Haben die Mitarbeitenden Gefühl, dass die Organisation ihnen zutraut, selbständig und verantwortungsvoll mit neuen Medien umzugehen, herrscht also ein hohes organisationales *Vertrauen*, so haben sie auch eher vor, Soziale Medien zu nutzen. Auf diese Weise spielt die organisationale Readiness eine grosse Rolle bei der Nutzungsabsicht.

Auf der individuellen Ebene steht hingegen die *Kompetenzeinschätzung* an erster Stelle. Selbstvertrauen hinsichtlich der eigenen Nutzungskompetenzen erhöht signifikant die Nutzungsabsicht.

Die *Seniorität* der Mitarbeitenden hat dabei einen negativen Einfluss – Mitarbeitende tieferer Laufbahngruppen haben eher vor, Soziale Medien zu nutzen. Möglicherweise herrscht auf den höheren Ebenen noch eher Skepsis – auch darum spielen hier Vertrauen und Autonomie eine förderliche Rolle.

Die *Top-Drei Stellhebel der Social Media Nutzung* sind in diesem Bezirksamt:

- 1) **Vertrauen:** Indem den Mitarbeitenden kommuniziert wird, dass man bereit ist, sich auf ihr verantwortungsvolles Verhalten auch in neuen Medien zu verlassen, kann deren Nutzungsbereitschaft erhöht werden.
- 2) **Seniorität:** Mitarbeitende tieferer Seniorität zeigen ein grösseres Interesse an den neuen Medien. Indem man ihnen den Vortritt lässt – im Rahmen von Projektteams oder von Einsatzversuchen, verbreitet sich die Nutzung schneller.
- 3) **Selbstwirksamkeit:** Auch hier können Trainings und Nutzungserfahrungen das Vertrauen in die eigenen Kompetenzen erhöhen – was sie wiederum positiv auf die Nutzungsabsicht auswirkt.

	Standardisierter Koeffizient Beta	Signifikanz
Sozialer Einfluss	.180	.164
Führungsunterstützung	-.191	.196
Autonomie	.038	.759
Vertrauen	.287	.058
Ressourcen	.069	.551
Prozesse	-.176	.134
Strukturen	-.066	.602
Organisationale Rea- diness	.255	.037
Selbstwirksamkeit	.215	.072
Privatsphäre Sorgen	-.175	.168
Sozialkapital	-.173	.247
Vertrauensneigung	-.063	.617
Optimismus	.088	.498
Selbstvertrauen	.014	.929
Individuelle Readiness	.272	.019
Geschlecht	-.143	.282
Alter	-.120	.345
Ausbildung	.004	.976
Position	-.249	.080
Vollzeit - Teilzeit	.125	.275

HARBURG; fett=signifikant auf mindestens 0.1-Niveau; R²=0.528

***Tabelle 15:** Einflussmodell des Bezirksamts Harburg*

BEZIRKSAMT WANDSBEK

Auch in dieser Organisationseinheit verbinden sich organisationale und individuelle Einflussfaktoren. Den grössten Einfluss hat der *Zuspruch der Mitarbeitenden* untereinander – äussern sich die Kolleginnen und Kollegen unterstützend zum Einsatz neuer Medien, wird dieser eher angestrebt. Eine wichtige Rolle spielt hier auch die *Ressourcenverfügbarkeit* – erst wenn die notwendigen materiellen und personellen Mittel zur Verfügung gestellt werden, wollen die Mitarbeitenden Soziale Medien tatsächlich nutzen.

Eine Rolle spielen einmal mehr die *Sorgen um die Privatsphäre* im Netz. Sie prägen die individuelle Readiness – je eher diese Sorgen adressiert werden, desto eher sind die Mitarbeitenden bereit, Soziale Medien zu nutzen.

Erstmals zeigt sich hier ein Einfluss des *Beschäftigungsgrades*: Teilzeitangestellte sind weniger offen für neue Medien als Vollzeitangestellte, was möglicherweise einen Zusammenhang zur Ressourcenverfügbarkeit hat.

Die *Top-Drei Stellhebel der Social Media Nutzung* sind in diesem Bezirksamt:

- 1) **Sozialer Einfluss:** Ein unterstützendes und ermunterndes persönliches Umfeld fördert die Nutzungsabsicht stark. Ein (Erfahrungs-)Austausch unter den Mitarbeitenden sollte daher gefördert werden.
- 2) **Sorgen um die Privatsphäre:** Sorgen um den Umgang mit persönlichen Daten im Netz halten von der Nutzung neuer Medien ab. Diese sollten daher klar angesprochen und geklärt werden.
- 3) **Ressourcenverfügbarkeit:** Wichtig ist den Mitarbeitenden, dass die Verfügbarkeit ausreichender materieller und/oder personeller Mittel geklärt wird, bevor sie bereit sind, neue Medien zu erkunden.

	Standardisierter Koef- fizient Beta	Signifikanz
Sozialer Einfluss	.312	.002
Führungsunterstützung	-.102	.365
Autonomie	.013	.911
Vertrauen	-.059	.656
Ressourcen	.184	.071
Prozesse	-.040	.718
Strukturen	.020	.848
Organisationale Readiness	.132	.232
Selbstwirksamkeit	.140	.178
Privatsphäre Sorgen	-.188	.055
Sozialkapital	.077	.530
Vertrauensneigung	.167	.104
Optimismus	.080	.440
Selbstvertrauen	.151	.189
Individuelle Readiness	.224	.029
Geschlecht	.062	.562
Alter	.087	.361
Ausbildung	-.099	.355
Position	.129	.306
Vollzeit - Teilzeit	-.178	.051

WANDSBEK; fett=signifikant auf mindestens 0.1-Niveau; R²=0.459

Tabelle 16: Einflussmodell des Bezirksamts Wandsbek

V. ARGUMENTARIUM

Im Rahmen der quantitativen Befragung waren die Teilnehmenden auch aufgefordert, Fragen oder kritische Anmerkungen zur Nutzung Sozialer Medien anzubringen. An dieser Stelle sollen einige dieser Anmerkungen aufgegriffen werden. Gewählt wird dabei die Form eines Argumentariums – es soll also versucht werden, kritischen Anmerkungen auch andersartige Perspektiven gegenüber zu stellen, ohne dabei einen Anspruch auf Vollständigkeit oder Allgemeingültigkeit stellen zu können. Ziel ist vielmehr das Abwägen unterschiedlicher Sichtweisen auf bedeutsame Fragestellungen.

1. Ziel & Zweck

Zahlreiche Teilnehmende stellten sich die Frage, welcher Kanal für welche Form der Kommunikation geeignet sein könnte. Häufig wurde dabei davon ausgegangen, dass vor allem die Bürger oder Öffentlichkeit Zielpublikum von Social Media Angeboten sein würden. Doch welche Inhalte sollten dabei im Vordergrund stehen, welchem Zweck können Social Media Kanäle genau dienen? Einige Teilnehmende bezweifelten, ob für die Interaktion mit den Bürgern die Sozialen Medien ein notwendiger oder geeigneter Kanal wären:

„Ich begrüße eine gut funktionierende (technische) Vernetzung in der Verwaltung sehr, halte aber teilw. bestehende Social Media Dienste (z.B. Facebook) für zu unprofessionell in der Außendarstellung für die Verwaltung.“

„Im Übrigen haben sich die Möglichkeiten des direkten Austausches zwischen Bürgern und öffentlicher Verwaltung im Zuge des Internets erheblich vereinfacht und verbessert – auch ohne Zwischenschaltung sog. sozialer Netzwerke.“



Es lässt sich schliessen, dass der Sinn oder Mehrwert Sozialer Medien keineswegs allen Beteiligten deutlich ist. Warum reichen die derzeitigen Kanäle der Online-Kommunikation nicht aus? Was bringen Soziale Medien Neues?

Eine wesentliche Eigenschaft der Sozialen Medien ist die Kommunikation der Nutzer untereinander – Inhalte können hier schnell und einfach geteilt oder kommentiert werden. Interaktion wird so erleichtert. Informationen können sich zügiger und gezielter unter Interessierten verbreiten, als das bei Massenmedien der Fall ist.

Reine Informationsangebote – ergänzend zu bereits bestehenden Angeboten – sind daher zwar ohne nennenswerte technische oder organisatorische Herausforderung möglich, verändern oder ergänzen aber entsprechend auch heutige Kommunikationspraktiken nur begrenzt. Ein Vorteil ist hier allenfalls die direkte Verbindung zu Interessierten, die grosse

Reichweite und Geschwindigkeit der Kommunikation. Ein Ersatz für eine medienorientierte Öffentlichkeitsarbeit sind Soziale Medien dennoch in der Regel nicht.

Vor allem aber sollte deutlicher gemacht werden, welche kommunikativen Möglichkeiten Soziale Medien zusätzlich zu den etablierten Kanälen bereithalten. So lassen sich die Vor- und Nachteile eines Einsatzes fundierter abwägen – sowie Entscheidungen fällen, für welche spezifische Aufgabe Soziale Medien besonders geeignet sein könnten.

„Aus Sicht der Behörde finde ich es nur für Informationen sinnvoll, Anfragen sollten nicht über Netzwerke stattfinden.“



„Bürgeranfragen gehen meist per E-Mail ein und werden auch per Mail beantwortet. Es ist absolut nicht notwendig, sich Social Media zu bedienen.“

Gerade auch die Interaktivität Sozialer Medien wirft dabei bisher Fragen auf: Wenn in Sozialen Medien mit den Bürgern interagiert wird, sind dann Kontakte, Fragen oder Kommentare identisch mit Bürgeranfragen? Sind diese in derselben Weise zu behandeln? Auch hier wird wieder deutlich, dass Ziel und Zweck eines Social Media Einsatzes geklärt und abgegrenzt werden muss. Dabei kann die Entscheidung gefällt werden, auch neue Online-Kanäle für Bürgeranfragen zu öffnen und so einen weiteren Zugang zu ermöglichen – was gerade jungen Bürgern entgegen käme.

Gleichermassen könnte eine solche Nutzung aber auch ausgeschlossen und für Anfragen auf die traditionellen Kanäle verwiesen werden. In jedem Fall ist es hilfreich die „Spielregeln“ der Nutzung und die Absicht des eröffneten Kanals explizit zu machen, so dass sich die Nutzer – in- und ausserhalb der Verwaltung – darauf einstellen können.

2. Digitale Spaltung

Die Reichweite und Zugänglichkeit Sozialer Medien wurde immer wieder hinterfragt. Noch besteht eine so genannte „digitale Spaltung“ zwischen jenen Bürgern, die das Internet oft und gerne nutzen, und solchen, denen der Zugang zum Netz erschwert ist.

„Nicht jeder Bürger, z.B. viele ältere Menschen, hat Zugang zu den Social Networks. Diese Menschen müssen auch versorgt werden, so dass die Kommunikation von Behörden mit den Menschen nicht ausschließlich über Social Networks laufen sollte.“



Dieser Punkt ist besonders zu berücksichtigen, wenn ein Kommunikationsangebot ausschliesslich in Sozialen Medien gestaltet wird – also nicht in Ergänzung zu weiteren, bereits bestehenden Kanälen.

„Zudem muss man sich darüber im Klaren sein, dass man über SM nur einen bestimmten Teil der Bevölkerung erreicht, nämlich größtenteils computeraffine, kontaktfreudige Menschen.“



„Geht die Verwaltung dazu über, ihre Informationen nur übers Netz zu verbreiten, dann werden viele Menschen für die nächsten Jahre, bis es die Generation trifft die ganz natürlich mit Social Media aufwachsen, abgehängt.“

Die Frage der Zugänglichkeit Sozialer Medien lässt sich jedoch durchaus kontrovers betrachten. In Deutschland haben nach verschiedenen Studien deutlich über 80% der Bürger Zugang zum Internet. Das Internet ist damit eines der am weitesten verbreiteten Medien – es wird häufiger und intensiver genutzt, als etwa die Tageszeitung oder das Radio. Ist das Ziel der Verwaltung also eine breite und zugängliche Kommunikation, drängt sich der Online-Kanal geradezu auf. Ein besonderer Vorteil der Online-Kommunikation ist die Asynchronität – die Nutzer können auf die Inhalte zugreifen wann immer sie wollen und sind nicht auf Sende- oder Erscheinungszeiten angewiesen.

Was für das Internet als Ganzes gilt, gilt in dieser Form jedoch noch nicht für Soziale Medien – etwa ein Drittel der Deutschen nutzen (noch?) keine Sozialen Medien. Dies trifft insbesondere auf ältere Bürger zu. Umgekehrt droht eine allein auf Rundfunk und Printmedien ausgerichtete Öffentlichkeitsarbeit junge Menschen zu diskriminieren, welche diese Medien unterdurchschnittlich häufig verwenden.

In jedem Fall wird so deutlich, dass Kommunikation im Netz und in Sozialen Medien nicht einfach nur den Ausschluss von Nutzergruppen impliziert, im Gegenteil. Gewisse Gruppen können hier besser erreicht werden, als über andere Kanäle. Auch dies ist im Zusammenhang mit den Kommunikationsaufgaben der Verwaltung zu bedenken.

3. Professionalität & Regelgerechtigkeit

Auch wenn Ziel und Zielgruppe der Social Media-Kommunikation geklärt sein sollten, ist es dennoch möglich, dass dieser Kanal den Kommunikationsaufgaben der Verwaltung nicht gerecht wird. Die Verwaltung erfüllt hoheitliche Aufgaben, welche von besonderer Bedeutung sind und gerade darum der Verwaltung übereignet werden. Auch aus diesem Grund bestehen hohe regulatorische und rechtliche Anforderungen an die Verwaltungskommunikation.

„In vielen Bereichen ist das Schriftformerfordernis im verwaltungsrechtlichen Sinne unumgänglich. Der Einsatz von Social Media in diesen Bereichen kann also rein informativen Charakter haben.“



„Abgesehen von etwas Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ist der Kernbereich von Verwaltung Individualkommunikation und zwangsläufig nicht innovativ/kreativ, sondern das Abarbeiten von Einzelfällen anhand von Gesetzen.“

Dieser Einwand schliesst an den erstgenannten an, da er die Frage betrifft, welche Aufgabe – genauer: welche Kommunikationsaufgabe – für den Kanal der Sozialen Medien geeignet ist. Zweifellos ist auch eine Individualkommunikation in Sozialen Medien möglich, Kommunikation kann hier öffentlich erfolgen, muss dies jedoch nicht. Auch in Sozialen Medien können Bürger etwa unter Ausschluss der Öffentlichkeit Verwaltungseinheiten kontaktieren und Antworten erhalten. Jedoch stellt sich dabei abhängig vom Sachverhalt die Frage nach der gebotenen Datensicherheit, bzw. dem gebotenen Datenschutz. Auf diesen Punkt wird in Punkt 7 vertieft eingegangen.

„Die Verwaltungsstrukturen mit korrektem Handeln werden durch diese neue Arbeitsweise aufgeweicht und öffnen so auch dem Mißbrauch und dem kompetenzübergreifenden Handeln Tür und Tor.“



Häufig scheint der Eindruck vorzuherrschen, dass „Soziale Medien“ mit Facebook gleichzusetzen sind. Dieser Anbieter ist aktuell wohl der grösste und bekannteste unter den einschlägigen privaten Plattformen, jedoch besteht eine breite Auswahl an Angeboten, welche sehr unterschiedliche Grade der Sicherheit und Offenheit aufweisen können. Insbesondere lassen sich auch professionelle Angebote konzipieren, die den spezifischen Bedürfnissen, etwa einer Verwaltung, angepasst sind. „Soziale“ Komponenten lassen sich in eine Vielzahl an Online-Angeboten integrieren. Auch wenn Facebook also für eine spezifischen Kommunikationsaufgabe ungeeignet wäre, so sollte dies keine Pauschalabsage gegen jede Form Sozialer Medien implizieren.

„Wenn Prozesse stark durch juristische Randbedingungen bestimmt sind, entstehen schnell Grenzen für eine offene Kommunikation.“

„Meinen Beobachtungen nach, wird die Ernsthaftigkeit, die für berufliche Aufgaben verwendet werden sollte, bei der Nutzung von Social Media nicht eingehalten, da alle es mit ihrer privaten Facebook Nutzung vergleichen. Dies kann auch dazu führen, dass bestimmte Regeln im juristischen Bereich vergessen werden.“



Ob sich private, kommerzielle Angebote für eine bestimmte Kommunikationsaufgabe eignen oder nicht, ist zweifellos fallweise zu entscheiden. Es bestehen Leitfäden, die Anhaltspunkte geben und diese Entscheidung erleichtern. Wie das folgende Kapitel zeigt, können aber erhebliche Potentiale in anderen als den einschlägig bekannten kommerziellen Plattformen liegen. Noch scheint wenig bekannt, welche Arten von Applikationen und Plattformen sich tatsächlich hinter dem Schlagwort „Soziale Medien“ verbergen.

4. Verantwortlichkeit & Koordination

Mit rechtlichen und regulatorischen Anforderungen gehen Koordinationsmechanismen und differenzierte Organisationsstrukturen einher. Wie bereits mehrfach beschrieben, erschweren stark formalisierte Prozesse und komplexe Organisationsstrukturen tendenziell die Einführung neuer Kommunikationstechnologien. Im Falle der Sozialen Medien stellt sich dabei insbesondere die Frage nach der Verantwortung für die dort geteilten Inhalte sowie auch für die Reaktion auf oder Bearbeitung von Inhalten, wie etwa Fragen oder Kommentaren. Im Falle der Öffentlichkeitsarbeit bestehen darauf spezialisierte Abteilungen. Diese koordinieren externe Anfragen mit den entsprechenden Fachbereichen. Verschiedentlich wurde die Frage aufgeworfen, ob sich derartige Prozesse auf neue Medien übertragen liessen.

„Zusätzlich scheinen die Gepflogenheiten der Behördenwelt aufgrund stark wirksamer Hierarchien und vieler zu beteiligender Stellen nicht wirklich geeignet, um in Social Media (nach außen, mit der Öffentlichkeit oder dem Bürger) erfolgreich zu kommunizieren.“



„Eine öffentliche Plattform kann von einzelnen Fachreferenten kaum im Namen der Behörde gepflegt werden, weil so etwas mit Sicherheit zentral gesteuert werden müsste.“

Erneut bezieht sich diese Frage vor allem auf den Fall, dass das neue Medium der Öffentlichkeitsarbeit dient und somit Bürger adressiert. Wird eine solche öffentliche Präsenz gewünscht, ist die Frage zu klären, ob dieselbe Stelle, welche die Öffentlichkeitsarbeit verantwortet, auch die Betreuung des neuen Mediums übernimmt – oder ob eine davon abweichende, themen-, fach- oder projektspezifische Betreuung geeigneter erscheint. In letzterem Fall stellt sich die Frage nach der Koordination der betroffenen Stellen, so dass eine geschlossene, kohärente Aussenkommunikation sichergestellt werden kann.

„Im dienstlichen Gebrauch halte ich die Nutzung für teilweise problematisch, da Hierarchien nicht klar ersichtlich sind und hier durchaus Missverständnisse und Abweichungen vom Dienstweg möglich sind und schneller zu weitreichenden Problemen führen können.“



Auch hier gilt wieder, dass Ziel, Zweck, Ansprechpartner und Spielregeln einer Kommunikationsplattform transparent darzustellen sind. Auch der Öffentlichkeit ist das Prinzip der Arbeitsteilung und Fachverantwortung bekannt, es ist daher möglich, unter Verweis auf Verantwortlichkeiten oder Fachkompetenzen auf andere Kommunikationspartner zu verweisen – oder entsprechende Vermittlungen anzubieten. Dies ist auch bei bestehenden Kommunikationsangeboten – von Webseiten über Pressemitteilungen bis Broschüren – der Fall und kann entsprechend auf Soziale Medien übertragen werden.

5. Zeitdruck & Überforderung

Neben Fragen der Aussendarstellung und der Interaktion mit Bürgern beziehen sich Fragen oder Einwände nicht zuletzt auch auf die interne Organisation der Social Media-Kommunikation oder deren Auswirkungen auf das Arbeitsumfeld. Es handelt sich dabei um eine Fragestellung, die auch in der Forschung immer mehr Aufmerksamkeit gewinnt, denn die genutzten Medien verändern selbstverständlich die Anforderungen und Rahmenbedingungen der Arbeit. Viele der hier relevanten Punkte wurden auch durch die Befragten angesprochen.

„Begibt man sich erstmal in solche Plattformen, wird man an Hand seiner Antworten und Reaktionsgeschwindigkeiten bewertet, was uns unnötigem Öffentlichkeitsdruck aussetzen würde.“



„Im Bereich der Kommunikation nach Außen ist der Einsatz von Social Media für die Verwaltung gänzlich ungeeignet, da dadurch auch die Erwartung erzeugt wird, Anfragen, Eingaben usw. noch zeitnaher zu beantworten.“

Ein dabei besonders häufig adressierter Punkt betrifft die Beschleunigung von Arbeitsabläufen. Dies ist eine Eigenheit von Informations- und Kommunikationstechnologien, die von vielen geschätzt, von anderen aber auch als Belastung empfunden wird. Ständige Erreichbarkeit, hohe Geschwindigkeit und Unmittelbarkeit der Kommunikation, der Druck, immer und überall einen Blick auf Kommunikationsströme haben zu müssen, werden häufig als Stressoren beschrieben – man spricht in diesem Kontext daher auch von „Technostress“.

Werden darum neue Kommunikationstechnologien eingeführt, ist den Mitarbeitenden deutlich zu kommunizieren, welche Bedienungserwartungen damit verbunden sind. Erneut gilt es also, die Spielregeln zu klären: Wer muss wie häufig was beobachten, wie schnell reagieren und in welcher Form? Immer mehr Organisationen gehen dazu über, Regeln festzuhalten und auch durchzusetzen, die den Druck ständiger Erreichbarkeit explizit mindern sollen.

„Die Informationsflut von Emails ist schon nicht zu schaffen. Facebook und Co. würden diesen Zustand nur noch verschärfen.“



Ein ebenfalls im Kontext des Technologiestress bekanntes Phänomen wird als „Information Overload“ bezeichnet. Die Überflutung mit Information lässt die verfügbare Aufmerksamkeit und Konzentration immer mehr schwinden und zwingt zu unproduktivem Multitasking. Nicht alle Mitarbeitenden sind von dieser Herausforderung gleichermassen betroffen – und nicht alle empfinden sie gleichermassen als belastend. Dennoch gilt es, dieses Phänomen offen anzusprechen und Umgangsregeln zu etablieren. Die Informationsüberlastung ist im Übrigen keine Besonderheit Sozialer Medien – besonders häufig tritt sie im Zusammenhang mit der Nutzung von E-Mail auf.

„Die laufende Aktualisierung der Social Media wäre zu zeitraubend, wir können unsere Zeit sinnvoller in unsere Fachaufgaben einbringen.“



„Mit dem vorhandenen Personal nicht zusätzlich leistbar.“

Nur am Rande sei bemerkt, dass diese Herausforderung mit dem beschriebenen Einflussfaktor der Ressourcenverfügbarkeit verbunden ist. Durch die Bereitstellung notwendiger Ressourcen und die klare Definition von Verantwortlichkeiten und Spielregeln lassen sich manche Überforderungsgefahren bannen.

„Grundsätzlich habe ich Bedenken, die private Nutzung von Social Media und die Berufliche miteinander zu vermischen. Auf Facebook ist man teilweise mit Arbeitskollegen schon befreundet.“



Ein letzter Aspekt, der immer wieder im Zusammenhang mit Technologiestress genannt wird, ist das Verschwimmen der Grenzen zwischen Beruf und Privatleben. Dies geschieht einerseits durch die ständige (mobile) Erreichbarkeit der Mitarbeitenden. In Sozialen Medien kommt aber auch die Herausforderung des Grenzziehens hinzu: Wie also wird der private Auftritt in Sozialen Medien vom beruflichen getrennt – oder wie überschneidet er sich? Arbeitgeber haben kein Anrecht darauf, auf die private Präsenz der Mitarbeitenden in Sozialen Medien zugreifen zu können. Sie sollten die Vermischung privater und beruflicher Präsenzen auch nicht forcieren. Andererseits ist es durchaus legitim, im Rahmen beruflicher Aufgaben die Etablierung einer notwendigen rein professionellen Präsenz zu fordern – unter Berücksichtigung des Datenschutzes.

Meist ist die Trennung zwischen beruflich und privat in Sozialen Medien – und deren Konsequenz – jedoch eine Frage der persönlichen Präferenz. Es lassen sich hier also kaum allgemeingültige Aussagen über die „richtige“ Mischung treffen.

6. Technologisierung

Ein immer wieder auch in der Befragung vorgebrachter Einwand bezog sich auf die zunehmende Bedeutung von Technologien in der beruflichen Kommunikation – also so etwas wie die „Technologisierung“ des Arbeitsumfeldes. Unabhängig von Fragen der Überlastung oder des Stress betrachten manche Mitarbeitende diese Tendenz mit Skepsis.

„Social Media entmenschlicht die Verwaltung, der persönliche Kontakt und das persönliche Gespräch gehen verloren. Gegenseitiges Vertrauen basiert nun einmal auf persönliche Kontakte.“



„Wichtiger ist der direkte persönliche Kontakt.“

Es handelt sich hierbei um einen Einwand, der verhältnismässig schwierig zu adressieren ist, da er sehr stark auf persönlichen Präferenzen beruht. Gelegentlich wird diese auch mit „Technologieaffinität“ beschrieben. Tatsache ist, dass manche Menschen Freude an neuen Technologien haben, diese voller Neugierde erkunden und gerne zu den ersten Nutzern innovativer Applikationen gehören. Andere zögern hingegen, lassen sich lieber von Mitmenschen überzeugen – wiederholt konnte auch in dieser Studie gezeigt werden, wie wichtig soziale Einflüsse für die Akzeptanz neuer Medien sind. Und andere wieder verweigern sich schliesslich gänzlich der neuen Technologie.

Das Erlernen neuer Technologien ist bekanntlich mit einem gewissen, vor allem kognitiven, Aufwand verbunden. Es ist eine sehr menschliche Neigung, diesen Aufwand nach Möglichkeit reduzieren zu wollen. Die Vermeidung derartiger Umstellungen und Lernprozesse ist eine wesentliche Ursache der bereits erwähnten „digitalen Spaltung“ insbesondere zwischen jüngeren und älteren Menschen.

„Ich sehe die Gefahr einer zunehmenden Isolierung und Entfremdung zwischen den Menschen gerade durch Social-Media.“



Diese Erhebung konnte zeigen, dass persönliche Einstellungen – wie etwa Optimismus, Vertrauensneigung oder Selbstbewusstsein – die Nutzungsbereitschaft neuer Medien beeinflussen. Solche Einstellungen sind kaum zu verändern, auch durch die Betroffenen nicht. Arbeitgeber haben sie zu berücksichtigen und respektieren. Häufig stellt sich hier vor allem die Frage, welche Arbeitnehmende geeignet sind, die Verantwortung für die Einführung neuer Medien zu übernehmen, und ob und inwiefern die Nutzung neuer Medien der Freiwilligkeit überlassen wird. Eine freiwillige Nutzung beschleunigt die Annahme neuer Medien, da besonders affine Mitarbeitende sie zuerst übernehmen und durch ihr Beispiel nach und nach Andere dazu motivieren, sie auch auszuprobieren. Auch darum ist die Autonomie der Mitarbeitenden ein wichtiger Einflussfaktor der Nutzungsbereitschaft.

„Eine Behörde hat Aufgaben für die Allgemeinheit zu erfüllen und das muss auch in kritischen Zeiten noch funktionieren, z.B. wenn das Internet nicht störungs- und gefahrenfrei zu nutzen ist.“



Unabhängig von der persönlichen Technologieaffinität ist die zunehmende Abhängigkeit von Kommunikationstechnologien natürlich auch eine organisationale Herausforderung, die die Infrastruktur und Sicherheit der Verwaltung betrifft. Aus diesem Grund obliegen neue Technologien immer der Führungsverantwortung. Dabei ist jedoch auch zu bedenken, dass keine Kommunikationstechnologie risikofrei ist. Die spezifischen Vor- und Nachteile jeder Kommunikationsform sind daher zu beachten und berücksichtigen.

7. Datenschutz

Eine der am häufigsten genannten Fragestellungen im Kontext der Nutzung Sozialer Medien betrifft den Datenschutz. Dies ist zweifellos nicht zuletzt auch der aktuellen Medienberichterstattung – sei es zu den Datenschutzpraktiken einzelner Anbieter oder zu den Abhörmöglichkeiten im Internet – geschuldet.

„Angesichts der Veröffentlichung in den Medien (aktuell Thema Prism und NSA) möchte ich weder privat noch beruflich Social Media nutzen.“



Wie bereits beim Punkt „Professionalität & Regelgerechtigkeit“ angesprochen, hat diese Herausforderung eine besondere Bedeutung im Kontext hoheitlicher Aufgaben. Der Datenschutz hat seinen Ursprung im Schutz persönlicher Daten der Bürger vor illegitimen Zugriffen des Staates. Aus diesem Grund werden hohe Anforderungen an die Träger hoheitlicher Aufgaben gestellt. Die Rückmeldungen der Befragten lassen erkennen, dass diese Anforderungen ein hohes Bewusstsein und Respekt unter den Mitarbeitenden genießen. Aus diesem Grund sind Fragen des Datenschutzes in Sozialen Medien von besonderem Interesse.

„Bei meinen vielfältigen Aufgaben waren häufig auch vertrauliche Daten Bestandteil, so dass diese Aufgaben nicht für soziale Netzwerke geeignet waren und sind.“



„Wer garantiert die Datensicherheit gerade bei sehr internen Abläufen?“

Der Datenschutz ist dabei bei der externen wie auch bei der internen Kommunikation betroffen. Natürlich gibt es auch zahlreiche Kommunikationsaufgaben, die von geringer Brisanz sind und auf gängigen Plattformen abgewickelt werden können. Eine Differenzierung der Aufgaben ist also in jedem Fall sinnvoll und notwendig (s. „Ziel & Zweck“). Wie bereits erwähnt, ist es aber auch durchaus möglich, Social Media Lösungen für rein interne Aufgaben oder solche, die mit einer höheren Datensensitivität einhergehen, zu finden. Soziale Medien sind nicht auf öffentliche, kommerzielle Plattformen beschränkt.

Zunehmend befassen sich auch Rechtsexperten mit Anforderungen an die Behördenkommunikation in Sozialen Medien. Dabei zeigt sich, dass ein Verbot oder übermäßig hohe Nutzungshürden zwar möglicherweise dem Vorsichtsprinzip entsprechen, jedoch nicht als Notwendigkeit aus den geltenden Anforderungen abgeleitet werden können.

„In erster Linie wird dadurch eine totale Überwachung ermöglicht.“

„Ich lasse ungern in der Öffentlichkeit die Hosen runter, deshalb nutze ich Facebook & Co auch nicht.“



Zur Frage des Datenschutzes gehören aber nicht nur Anforderungen der Bürger, sondern auch jene der Mitarbeitenden. Natürlich ist die Überwachung der Mitarbeitenden kein Privi-

leg elektronischer Kommunikationsmittel. Öffentlich bekannt wurden zuletzt durchaus auch Beispiele der Ton- oder Videoüberwachung am Arbeitsplatz. Elektronische Medien hinterlassen jedoch in aller Regel eine Datenspur, die sie für eine mögliche Überwachung zumindest anfällig machen. Hier sind interne Spielregeln aufzustellen, die die Zustimmung aller Betroffenen finden – in aller Regel zeichnet sich Deutschland in dieser Hinsicht durch ein hohes Mass der Umsicht aus. Werden also Soziale Medien in den Arbeitsalltag eingeführt, sind die gängigen Regeln und Standards entsprechend auf diese auszuweiten.

Erneut gilt: Mitarbeitende können selbstverständlich auch in Sozialen Medien nicht zu einem ungebührlichen, über die beruflichen Anforderungen hinausgehenden Kommunikationsverhalten angehalten werden. Der Schutz der Privatsphäre ist und bleibt ein legitimes Anliegen – auch in Sozialen Medien.

VI. EINSATZEMPFEHLUNGEN

Abschliessend soll ein Blick auf jene Ideen und Vorschläge geworfen werden, die die Befragten hinsichtlich einer möglichen Nutzung Sozialer Medien an ihrem Arbeitsplatz eingebracht haben. Dabei zeigt sich, dass keineswegs allein die Öffentlichkeitsarbeit auf den Plattformen kommerzieller Anbieter im Vordergrund stehen muss. Vielmehr sind vielfältige Nutzungsszenarien denkbar, welche abgewogen und geprüft werden können.

EXTERNE KOMMUNIKATION

Öffentlichkeitsarbeit

Zahlreiche Vorschläge sehen die Sozialen Medien vor allem als Angebot an die breite Öffentlichkeit, Informationen zu ihrer Verwaltung zu erhalten. In diesem Sinne würden die neuen Medien in der Aussendarstellung die traditionelle Medien- und Öffentlichkeitsarbeit ergänzen.



„Social Media finde ich privat interessant, für die Verwaltung ist dies interessant im Bereich Öffentlichkeitsarbeit.“

„Öffentlichkeitsarbeit und Beteiligungsmöglichkeiten für bestimmte Themen durch soz. Netzwerke wie facebook oder twitter voranbringen!“

Dabei wird vor allem die Ansicht vertreten, dass die Sozialen Medien inzwischen ein sehr breites Publikum ansprechen. Präsenzen auf den grossen, etablierten Plattformen erreichen damit potentiell ein breites Publikum.



„Nutzen analog zu Unternehmen, d.h. vor allem größere Reichweite/Präsenz in der Kommunikation/neuer Kommunikationskanal.“

„Geeignet zum Erreichen einer großen/bestimmten Gruppe von BürgerInnen.“

Zielgruppenansprache

Einige Anmerkungen stellen umgekehrt die Möglichkeit in den Vordergrund, in Sozialen Medien ausgewählte Zielgruppen gezielt anzusprechen. Tatsächlich ist es eine Eigenschaft Sozialer Medien, dass darin Nutzer mit ähnlichen Interessen leicht zueinander finden, sich mit interessanten Organisationen oder Institutionen verbinden können, und um diese herum Gemeinschaften bilden. Die Identifikation auf Grund von Interessen erleichtert entsprechend auch die Ansprache ausgewählter Gruppen.



**„Facebook-Seite für jeden Bezirk (mit Veranstaltungstipps, akt. Meldungen usw.)
Bürgerportal für Kritik und Verbesserungsvorschläge. Gerade für die Informations-
weitergabe an die jeweiligen Zielgruppen ist der Einsatz sehr sinnvoll.“**

Vereinzelt wird darauf hingewiesen, dass Soziale Medien gerade unter jungen Bürger sehr weit verbreitet sind – und daher für die Ansprache dieser Zielgruppen besonders gut geeignet. Dies gilt nicht nur in der Öffentlichkeitsarbeit, sondern durchaus auch für interne Anwendungen.



**„Er lohnt sich aber immer da, wo man jüngere Menschen erreichen will - egal ob
nach Innen oder nach Außen.“**

Informationsangebote

Zahlreiche Vorschläge adressieren Informationsangebote der Verwaltung. Ebenso vielfältig wie die Aufgaben und Einheiten der Verwaltung sind die Informationsangebote, welche sich an die generelle Öffentlichkeit oder an spezifische Zielgruppen wenden. Soziale Medien bieten einen neuen Kanal, durch den die Zielgruppen auf dem Laufenden gehalten werden können.

Aus diesem Grund werden Chancen vor allem für jene Einheiten der Verwaltung gesehen, die direkten Kontakt zu den Bürgern oder Unternehmen haben. Besonders häufig genannte Inhalte sind entsprechend auch Dienstleistungen, Öffnungszeiten, Termine oder Veranstaltungen. Informationen mit Aktualitätsbezug werden häufiger genannt, als allgemeine Informationen – auch diese können aber natürlich durch Soziale Medien kommuniziert werden.

**„Die Hamburger Verwaltung könnte eine Seite bei Facebook/Twitter errichten, wo
aktuell gepostet wird, wenn ein Amt z.B. vorzeitig schließen muss oder die Öff-
nungszeiten an einem bestimmten Tag abweichen.“**



**„Social Media sind aus meiner Sicht geeignet, eine erste Anlaufstelle zu sein und In-
formationen aus einer Hand anzubieten. Dort könnte auch gut bei Problemen / An-
fragen eine Weiterleitung erfolgen. Prinzipiell könnte bei einer bestehenden Res-
source auch ein Beratungsangebot online sinnvoll sein.“**

**„Ein Social Media Account für den Hamburg Service wäre innovativ und eine gute
Möglichkeit um Bürgern mit ihren Fragen weiterzuhelfen.“**

Immer wieder werden auch Interaktionsangebote vorgeschlagen. Dabei wird erkannt, dass sich Soziale Medien – über die Eigenschaften üblicher Webseiten hinaus – vor allem durch ihre Interaktionsmöglichkeiten auszeichnen. Entsprechend wäre es möglich, dort Fragen oder Kommentare und Anmerkungen anzubringen. Diese könnten dann für weitere Nutzer sichtbar sein. So müssen Soziale Medien nicht zu Mehrbelastungen führen, sondern können

umgekehrt auch Entlastung schaffen, indem bereits behandelte Fragen oder Anmerkungen immer wieder auch durch andere Nutzer nachvollzogen werden können.

„Austausch via facebook sollte ermöglicht werden, z.B. auch eigenen account für jede Fachbehörde/Bezirksverwaltung wie bei Infopoint Europa. Dort könnten dann die geplanten oder gelaufenen Veranstaltungen gepostet werden, so dass man sich einen Überblick verschaffen kann zum Feedback in der Bevölkerung.“

„Ich finde Bereiche, zu denen Kunden kommen müssen (bsp. Auto ummelden; Personalausweis beantragen) sollten sich eine Internetpräsenz aufbauen. Dadurch könnte der Bürger Fragen stellen und diese werden dort beantwortet. So können andere, die die gleichen Fragen haben, die Antwort von dieser Seite entnehmen. Des Weiteren könnte man dort auch Wartezeiten veröffentlichen.“

Bürgerbeteiligung

Information gilt als die erste Stufe der Beteiligung, vor allem aber auch die Stufen der Konsultation und der aktiven Partizipation erfordern Interaktionsmöglichkeiten. Waren diese durch frühere Medien eher schwierig zu realisieren, gehören sie sozusagen zum Wesenskern der Sozialen Medien. Daher werden Nutzungspotentiale Sozialer Medien besonders häufig im Kontext der Bürgerbeteiligung gesehen.

Online-Angebote können laufende Konsultations- oder Beteiligungsverfahren ergänzen. Heute gilt es als gute Praxis, die on- und offline Beteiligung miteinander zu verbinden.

„Interessant kann Social Media sein, wenn ohnehin vorgesehene Bürgerbeteiligungen und Ideensammlungen erforderlich sind (Planverfahren, Bebauungsplanungen etc.).“

Dabei sind gerade Konsultations- oder Beteiligungsplattformen häufig Beispiele für Social Media Einsätze jenseits der grossen kommerziellen Anbieter. Mit anderen Worten: Gerade hier werden gerne eigene Angebote entwickelt und zur Verfügung gestellt – oder spezialisierte Dienstleister eingebunden.

„Ich würde auch eine Unterscheidung machen zwischen Sozialen Medien und z.B. Beteiligungsplattformen in speziell eingerichteten Internetseiten. Letzteres ist sicher ein gutes Mittel, um Projekte vorzustellen und qualifizierte Ideen und Anregungen Beteiligter zu sammeln, sofern genügend Personal vorhanden ist, um die Seiten zu betreuen.“

Kleinere, eher informelle Konsultations- und Beteiligungsaktionen, etwa im Bereich der Vorschlagssammlung oder Ideengeneration können jedoch durchaus auch im Rahmen bereits etablierter Social Media Präsenzen durchgeführt werden.

Personalrekrutierung

Ein Anwendungsbereich, der die externe und die interne Kommunikation verbindet, betrifft den Austausch mit potentiellen Mitarbeitenden. Einige Kommentatoren weisen darauf hin, dass gerade junge Menschen häufig aktive Social Media Nutzer sind. Für die Ansprache und Rekrutierung junger Kandidaten können darum Soziale Medien besonders gut geeignet sein.

Soziale Netzwerke für berufliche Kontakte gehören zu den auch kommerziell erfolgreichsten Social Media Angeboten. Erste Schritte wurden unternommen, um für die Hamburgische Verwaltung hier einen professionellen Auftritt zu gewährleisten. Auch andere Plattformen könnten jedoch als Rekrutierungsinstrument denkbar sein.



„Die Verwaltung sollte Social Media wie z.B. Facebook nutzen, um neue Nachwuchskräfte auf moderne Art und Weise für den Beruf werben / bzw. begeistern zu können.“

Mobile Angebote

Manche Teilnehmende weisen darauf hin, dass die Bürger zunehmend einen mobilen Zugang zu Informations- oder Kommunikationsangeboten wünschen. Tatsächlich weisen mobile Internetapplikationen dynamische Wachstumsraten auf. Natürlich können auch klassische Web-Angebote mobil zugänglich sein – die mobile Zugänglichkeit sollte jedoch gerade auch bei Social Media Angeboten beachtet werden.



„Apps für Kunden und Klienten.“

INTERNE KOMMUNIKATION

Eine grosse Anzahl der Vorschläge und Anregungen der Teilnehmenden beziehen sich nicht auf die Öffentlichkeitsarbeit oder den Austausch mit externen Anspruchsgruppen sondern auf interne Abläufe und Anwendungen. Hier werden Potentiale gesehen, die auch Auswirkungen auf Prozesse und Kulturen innerhalb der Verwaltung haben könnten. Dabei gibt es in der untersuchten Verwaltung eine für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügbare Zusammenarbeitsplattform, die auch eine Reihe interaktiver Anwendungen im Portfolio hat, um den Austausch unter den Mitarbeitenden zu unterstützen (bis hin zu Wikis. Gewisse Forderungen können somit als ein Wunsch nach verstärkter oder erweiterter Nutzung solcher Angebote interpretiert werden.

Vernetzung und fachlicher Austausch

Besonders häufig nachgefragt werden Möglichkeiten der Vernetzung und des fachlichen Austausches. Dabei ist das Ziel, Kolleginnen und Kollegen, welche mit gewissen Aufgaben betraut sind oder gewisse Fähigkeiten und Kenntnisse aufweisen, identifizieren und kontaktieren zu können.

Gerade hier weisen die Sozialen Medien zweifellos Stärken auf. Sie können eine Plattform bieten, auf der Nutzer mit gemeinsamen Interessen zusammen kommen und sich austauschen. Sie sind damit schneller und lebendiger, aber auch deutlich informativer als Adress- oder Kontaktlisten, welche nicht unbedingt zur Interaktion anregen. Soziale Medien sind aufgrund der möglichen Identifikation der Nutzer und Personalisierung der Nutzung in diesem Sinne tatsächlich „sozialer“.



„Eine Aktualisierung der Anwesenheit und Kontaktdaten der anderen Behörden/Ämter und unserer Behörde wäre für die Kommunikation sicher gut. Mal ein Foto kann auch nicht schaden, um auch eine persönliche Note hereinzubringen.“

„Netzwerke bilden, Unterstützer-Gruppen pro Verwaltungseinheit gründen, Informations- und Lerngruppen mit Interessierten bilden.“

Dabei können Netzwerke einerseits Experten zusammen bringen, die entsprechend einen fachspezifischen Austausch pflegen. Sie können jedoch umgekehrt auch einen Austausch über Fach- oder Bereichsgrenzen hinweg ermöglichen. Neben der Effizienz kann also auch die Vielfalt, Diversität oder Inspiration im Vordergrund der Vernetzung stehen.



„Mir würde eine Vernetzung zwischen gleichen Fachbereichen der einzelnen Behörden stattfinden würde. Wenn z.B. eine Plattform für Personalsachbearbeiter entstünde, wo diese sich über rechtliche Fragestellungen austauschen könnten.“

„Entwicklung lebt von der Möglichkeit, die unterschiedlichen Fähigkeiten und Kenntnisse von Menschen zusammen zu bringen. Daher begrüße ich die Kommunikation via Social Media grundsätzlich.“

Knowledge Management

Häufig ist das Ziel der vorgeschlagenen Vernetzung das Teilen impliziten oder expliziten Wissens. Soziale Medien können also auch zum Zweck des „Knowledge Managements“ eingesetzt werden. Dabei können die geteilten Inhalte eben explizit festgehalten werden, auch in eher statischen Formen. Hier wäre vor allem ein Ziel, Zugang und Transparenz zu ermöglichen, so dass die Mitarbeitenden von Gelegenheiten der Unterstützung und des Austausches zeitgerecht erfahren. Erleichtert werden kann jedoch auch die laufende Weiterentwicklung und Ergänzung der verfügbaren Ressourcen, etwa in Form von Wikis oder Blogs.



„Wünschenswert wäre ein Fachaustausch(Wissensdatenbank) innerhalb der Behörden und Bezirksamter. Ich habe es schon erlebt, dass ich von interessanten, fachlichen Projekten innerhalb der FHH erst durch Außenstehende Informationen erhalten habe. Dafür sollte es eine interne Plattform geben, um Wissen zur Verfügung zu stellen.“

„Die Einführung eines behördlichen Wikis würde die Erstellung gemeinsamer Texte sehr erleichtern.“

Neben dem expliziten spielt aber sehr oft auch das implizite Wissen eine Rolle. Hier geht es vor allem darum, die Träger des benötigten Wissens ausfindig zu machen und den Austausch mit ihnen zu ermöglichen. Auch die transparente Interaktion kann also eine Form des „Knowledge Management“ darstellen. Zahlreiche Teilnehmende äussern die Hoffnung, dass der Einsatz entsprechender Kommunikationsmittel die Arbeit erleichtern und beschleunigen könnte und Redundanzen reduzieren.

„Sinnvoll im Sinn von Expertenportalen, -foren / Expertenaustausch --> um schnell Lösungen, Erfahrungen und Ideen für Probleme zu erhalten.“



„Fachforen würden gerade in juristischen Bereichen zu einem verbesserten Austausch und eine Erweiterung des eigenen Horizonts führen. Fachanweisungen und Arbeitsgrundsätze wären schneller umsetzbar.“

Kommunikationsmittel

Soziale Medien sind Kommunikationsmittel. Jenseits von formalisierten Ansätzen der Vernetzung und des Wissensaustausches wird darum immer wieder auch der Wunsch geäußert, diese Medien schlicht als Kommunikationsmittel im Arbeitsalltag einsetzen zu können. Interessanterweise wird dabei angemerkt, dass der schnelle, direkte Kontakt untereinander in Sozialem Medien weniger formell oder offiziell wirkt, als etwa eine E-Mail.



„Denkbar wäre ein geschützter (interner) Bereich, der eine ähnlich schnelle und direkte (schriftliche) Kommunikation ermöglicht; dabei aber den formellen Rahmen von E-Mail verlässt.“

Gelegentlich wird auch kritisch festgestellt, dass bereits verfügbare Angebote wenig attraktiv oder „lebendig“ seien und darum eine zu geringe Nutzung erführen. Soziale Medien könnten hier Abhilfe schaffen und so den Austausch fördern.



„Eine Plattform einzurichten für die Mitarbeiter der Stadt Hamburg. So können keine Informationen, die nicht für die Öffentlichkeit zugänglich sein sollen, nach außen kommen. Es gibt schon so eine Plattform, diese wird aber kaum ge-

nutzt, da man z.B. nicht nach Funktionen suchen kann. Das wäre eine gute Möglichkeit, sich mit Kollegen auszutauschen, die in anderen Behörden ähnliche Aufgaben übernehmen.“

Manche Vorschläge sehen dabei eher die synchrone Kommunikation im Vordergrund, andere die asynchrone. Die Schlagworte „Chat“ oder „Forum“ machen diese Unterscheidung deutlich. Einerseits ist es in Sozialen Medien möglich, andere Nutzer, die auch gerade angemeldet sind, direkt zu kontaktieren und sich „live“ mit ihnen auszutauschen. Es ist aber ebenso möglich, private oder öffentliche Nachrichten zu hinterlassen, welche später aufgegriffen werden können. Neue Medien schaffen in diesem Sinne vor allem auch eine gewisse Vielfalt in den Interaktionsmöglichkeiten.



„Es wäre wünschenswert, wenn es hier innerhalb der Behörde eine interne Kommunikationsplattform mittels Chat geben könnte. Das wäre fortschrittlich und modern und würde die interne Kommunikation vereinfachen.“

„Bezirksübergreifende Diskussionsforen (technische Basis irrelevant) der Arbeitsebene zur asynchronen Abstimmung von Vorgehensweisen, konkreter Klärung von Fragen in der täglichen Arbeit.“

Arbeitsmedien

Nicht immer dienen Soziale Medien aber nur dem direkten oder indirekten Austausch ihrer Nutzer. Immer mehr Arbeitsmittel weisen Eigenschaften Sozialer Medien auf, insbesondere, wenn Artefakte gemeinsam bearbeitet werden können, zunehmend auch simultan. Ein Beispiel wäre die gemeinsame, verteilte Bearbeitung von Textdateien oder Tabellen.



„Der Einsatz entsprechender Techniken behördenintern könnte Vorteile bieten (Unternehmenswiki, Diskussionsforen, Blogs, gemeinsame Arbeit an einem Dokument [Cloud basierte Techniken]).“

„Einsatz von Social Media innerhalb der Organisation zum Zwecke der internen Kommunikation und der gemeinsamen Bearbeitung von Dokumenten m.E. sinnvoll und möglich.“

Derartige Kollaborationsmöglichkeiten können in der Informationsflut neuer Medien durchaus auch Entlastung schaffen, da die Anzahl notwendiger Koordinationsgespräche oder Informationen reduziert wird. Bei einigen Einwänden gegen Soziale Medien ist zu beachten, dass vor allem auch die längst etablierte E-Mail häufig als störend oder belastend empfunden wird. Zahlreiche Anbieter versuchen daher, neuartige Lösungen zu entwickeln, die Alternativen zur langwierigen Koordination via E-Mail bieten.



„V. a. der E-Mail-Verkehr ist ineffizient und datenaufwändig – hier liegen große Potenziale für Social Media-Prozesse.“

ANFORDERUNGEN

Neben Vorschlägen oder Anregungen für die Nutzung Sozialer Medien in der Verwaltung wurden auch Wünsche oder Forderungen geäußert, die eine Einführung Sozialer Medien aus Sicht der Mitarbeitenden erleichtern könnten. Diese sollen hier abschliessend auch Erwähnung finden. Sie beziehen sich in vielen Fällen auf bereits erwähnte Einflussfaktoren.

Vorteile erklären, Ziele definieren

Die Erhebung hat deutlich gemacht, dass zahlreichen Mitarbeitenden Soziale Medien nach wie vor eher fremd sind. Deren Vorteile sind daher nicht erkannt. Es besteht noch grosses Aufklärungspotential. Mitarbeitende sind eher bereit, neue Medien zu nutzen, wenn sie deren Zweck erkennen und das Ziel der Nutzung teilen. Es ist daher notwendig, sehr klar zu kommunizieren, was Soziale Medien sind, welche Vorteile sie haben, welchen Zweck ihre Nutzung verfolgt und welche Ziele dabei gesetzt werden.



„Eine pauschale Nutzung von Social Media ohne konkrete und messbare Ziele würde ich nicht anraten: Welches Problem lässt sich durch den Einsatz bestimmter Social Media lösen bzw. was würde messbar nachhaltig besser?“

Einigkeit besteht zweifellos in der Feststellung, dass das schlichte Nachvollziehen von Trends und Moden nicht sinnvoll oder wünschenswert ist, und auch die aktuelle Ressourcenausstattung überstrapaziert.

Notwendig sind hingegen klare Vorgaben, auch hinsichtlich der Aufgabenverteilung und der Anforderungen an individuelle Mitarbeitende. Unklarheit und Unsicherheit erzeugen Ängste und Widerstand. Schon der Prozess der Einführung eines neuen Mediums kann damit wesentlich zu dessen Erfolg in der Anwendung beitragen.



„Ich halte es für wichtig, für die jeweiligen Aufgabenbereiche zu definieren, welche Ziele man mit Social Media effektiver erreichen will. Vor Nutzung der Social Media halte ich es für wichtig, schneller mit bestimmten Plattformnutzungen voran zu kommen.“

Klare Spielregeln

Mehrfach erwähnt wurde im vorangegangenen Kapitel die Notwendigkeit klarer, transparenter Spielregeln in der Nutzung neuer Medien. Spielregeln umfassen Elemente wie die erwartete Intensität und Form der Nutzung (und damit verbunden natürlich auch uner-

wünschte Intensitäten und Formen der Nutzung). Welche Erwartungen werden hinsichtlich der Häufigkeit und Geschwindigkeit der Nutzung gestellt? Gibt es ein Mindest- oder Höchstmass der Nutzung? Ist die Nutzung freiwillig oder notwendig? Wie haben sich die Mitarbeitenden in Sozialen Medien darzustellen und verhalten? Was bedeuten neue Medien für die Erreichbarkeit der Mitarbeitenden, für die Trennung von Arbeits- und Freizeit?

Klare Spielregeln dienen somit auch dazu, Vorbehalte abzubauen, Akzeptanz zu schaffen, einen angemessenen Umgang sicherzustellen, und einer Überforderung der Mitarbeitenden vorzubeugen.



„Social Media wären ein Instrument zur Problemlösung, benötigen aber eine klare Vorstellung für deren Einsatz und Regeln des Einsatzes. Es ist wichtig, dass die gegebenen Regeln der Verwendung der Rückmeldungen in Social Media Anwendungen eingehalten werden.“

„Klare Regeln für Mitarbeiter, wie und in welchem Umfang Social Media genutzt werden sollen/können.“

Datenschutz: Sorgen ernstnehmen und Aufklärung

Wie bereits beschrieben, wecken Soziale Medien erhebliche Sorgen und Vorbehalte hinsichtlich des Datenschutzes – sowohl der Interaktionspartner, aber auch der Mitarbeitenden. Sind solche Sorgen stark ausgeprägt, stehen sie einer Nutzung neuer Medien klar im Wege. Abhängig von den genutzten Instrumenten und den Nutzungsformen sind Sorgen hinsichtlich des Datenschutzes mehr oder minder gerechtfertigt. Sie sollten jedoch im Zuge einer Einführung präventiv adressiert werden. Es besteht in diesem Themenfeld offenkundig erheblicher Aufklärungsbedarf. Auch gehört die frühzeitige Ansprache des Datenschutzes zu den notwendigen Spielregeln der Nutzung.



„In erster Linie müssen datenschutzrechtliche und urheberrechtliche Fragen geklärt werden. Meines Wissens nach tut sich die Verwaltung damit sehr schwer.“


Darüber hinaus ist auch deutlich zu machen, welche Rechte und Pflichten mit der Nutzung neuer Medien verbunden sind. Angesprochen wurde bereits die Trennung des privaten und beruflichen Auftretens in den neuen Medien, die Abgrenzung von Arbeits- und Kommunikationszeiten, aber auch die Gefahr der Überwachung am Arbeitsplatz. All dies sind Themen, die bei der Aufklärung zum Thema Datenschutz angesprochen werden sollten.



„Wichtig bei Nutzung sozialer Netzwerke ist die Trennung zwischen beruflichen und privaten Informationen bzw. Profilen, denn dies ist eine Voraussetzung dafür, die Hoheit über die eigenen persönlichen Daten zu behalten.“

Professionelle Unterstützung

Die Einführung neuer Medien ist mit erheblichen Lerneffekten verbunden. Unvermeidlich gehen manche Dinge in derartigen Prozessen schief, Fragen treten auf und Nutzungsherausforderungen, die behoben werden müssen. Es muss daher frühzeitig geklärt werden, welche Stellen Verantwortung für welche Aspekte der Nutzung übernehmen. Ansprechpartner sind zu kommunizieren. Es besteht ein Wunsch nach professioneller Unterstützung. Die Verfügbarkeit von Experten, die man im Notfall kontaktieren und fragen kann, gehört auch zu jenem förderlichen und unterstützenden Umfeld, das hier vielfach unter dem Schlagwort „sozialer Einfluss“ diskutiert wurde.



„Der Einsatz von Social Media macht für die öffentliche Verwaltung nur Sinn, wenn entsprechend netzaffines Personal in einer zentralisierten Position zusammen gefasst wird, um sich um die Einrichtung der Seiten/Profile, die Pflege und Wartung der Meldungen und Beantwortung der Anfragen konkret zu kümmern.“

„Es darf am Ende nicht sein, dass jeder Bereich sich selbst eine Präsenz aufbaut und in unterschiedlicher Qualität einsetzt und wartet. Will die Verwaltung einen einheitlichen, aktualisierten Auftritt in der Öffentlichkeit haben, ist der Ausbau dieser Kompetenz zu zentralisieren und nötigenfalls personell zu vergrößern.“

Zugleich ist aber anzumerken, dass nicht jeder Social Media Einsatz mit einem grossen, zahlreiche Einheiten umfassenden Aufwand verbunden sein muss. Diese Anmerkung bezieht sich somit vor allem auf solche Anwendungen, die für die Gesamtverwaltung etabliert werden sollten.

Weiterbildung und Training

Immer wieder war in der Analyse von der „Selbstwirksamkeit“ der Nutzer die Rede, also der Einschätzung der eigenen Kompetenzen. Die Daten zeigen, dass ein nicht unbeträchtlicher Teil der Mitarbeitenden keine Nutzungserfahrung aufweisen. Hier sind entsprechende Weiterbildungs- und Trainingsmöglichkeiten notwendig, um den Einstieg zu erleichtern. Einige Teilnehmende zeigen sich trotz mangelnder Erfahrung offen und interessiert – wünschen sich aber explizit Unterstützung, um den Einstieg bewältigen zu können.

Aus diesem Grund wurden erste Weiterbildungsangebote konzipiert. Deren Bedeutung wird durch die empirische Analyse bestätigt. Weiterbildung ist auch ein geeignetes Mittel, um Nutzungsunterschiede zwischen Alters- oder Geschlechtergruppen abzubauen.



„Ich gehöre mit 50 zu den Leuten, die bei dem Thema erst mal abgeholt werden müssen.“

„Fortbildungsmöglichkeiten für Interessierte tatsächlich realisieren!“

FAZIT: 11 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Abschliessend werden hier Empfehlungen zusammengefasst, die sich aus der vorliegenden Studie ableiten lassen. Diese stellen eine Art Leitfaden dar und sollen konkrete Anhaltspunkte für die Gestaltung von Projekten der Social Media-Nutzung in der Verwaltung bieten.

1. Zweck und Ziel klarstellen!

Was bringen Soziale Medien? Was ist ihr Vorteil gegenüber heutigen Mitteln oder Prozessen? Noch herrscht eine grosse Unkenntnis der neuen Medien in der Verwaltung vor. Vielen Mitarbeitenden ist nicht klar, was der Vorteil dieser Plattformen ist.

Entscheidet sich also eine Einheit für die Einführung eines Sozialen Mediums, so ist den Mitarbeitenden klar zu kommunizieren, was der Zweck des neuen Kommunikationsmittels ist, welche Vorteile es bietet – und welche Ziele durch seine Nutzung erreicht werden sollen. Kein Kommunikationsinstrument scheitert so schnell, wie eines, das von den Nutzern als unnötig oder sinnlos empfunden wird.

2. Führungsunterstützung sichern!

Die Einführung neuer Medien ist mit Aufwand und manchen Veränderungen verbunden. Sie ruft immer auch Widerstände hervor. Manchmal ist sie auch schlicht unbequem.

Darum ist es notwendig, dass die Führung einer Einheit die Nutzung neuer Medien befürwortet – offiziell und für alle Mitarbeitenden vernehmbar. Aber auch informell, durch Zusprache und Ermunterung der verantwortlichen Mitarbeitenden. Die Führung hat hier erheblichen Gestaltungsspielraum. Die Entscheidung über die Einführung eines neuen Mediums lässt sich nicht delegieren. Das gilt insbesondere in der Struktur und Kultur der Verwaltung.

3. Geeignetes Team zusammenstellen!

Am Ende muss es jemand tun: Bestimmte Mitarbeitende müssen die operative Verantwortung für die Einführung neuer Medien übernehmen. Doch welche Mitarbeitenden sind dafür besonders geeignet? Tatsächlich gibt es hier grosse Unterschiede, die über Erfolg oder Scheitern der Einführung entscheiden können.

Welche Mitarbeitende sind also besonders interessiert an und offen für neue Medien? Welche haben Freude an den neuen Möglichkeiten und sind motiviert, sie umzusetzen? Nutzungserfahrene und kompetente Mitarbeitende sind hier besser

geeignet als Neulinge. Und: Besonders gut etablierte und stark verankerte Mitarbeitende sind eher schwierig dazu zu bewegen, heutige Abläufe und Mittel zu verändern. Persönliche Einstellungen spielen eine grosse Rolle bei der Akzeptanz neuer Medien. Sie sind zu respektieren. Die Auswahl des richtigen Projektteams ist ein kritischer Erfolgsfaktor für den gelungenen Weg in die neuen Medien.

4. Experimente zulassen!

Die Verantwortlichen für die Einführung neuer Medien benötigen Autonomie, um die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Die Nutzer der neuen Medien brauchen Autonomie, um sie sich den eigenen Interessen und Fähigkeiten gemäss aneignen zu können.

Müssen in einem sehr skeptischen Umfeld alle Mitarbeitenden auf einmal von der Notwendigkeit neuer Medien überzeugt werden, erschwert sich deren Einführung entsprechend deutlich. Besser ist es, den offenen und interessierten Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, sie zuerst zu erkunden („Lead Users“). Manche Widerstände gegen neue Medien lassen sich auch schlicht vermeiden. Positive Erfahrungen wirken dagegen ansteckend.

5. Miteinander reden!

Tue Neues und rede darüber: Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren der Einführung neuer Medien ist der Austausch und die Unterstützung unter den Mitarbeitenden. Sind die Kollegen von dem neuen Kommunikationsmittel überzeugt, reden sie positiv davon und fordern sie zu seiner Nutzung auf, lassen sich auch sonst eher skeptische Nutzer zügig überzeugen.

Soziale Medien haben Netzwerk- oder Schneeballeffekte: Je mehr Mitarbeitende sie mögen und nutzen, desto schneller werden auch alle andere übernehmen.

6. Datenschutz ansprechen!

Ängste vor dem Umgang mit sensiblen Daten in neuen Medien halten von deren Nutzung ab. Wenn also Soziale Medien in der Verwaltung eingeführt werden, muss geklärt sein, welche Daten darin geteilt oder bearbeitet werden, wie sie geschützt werden, welche Regeln zu beachten sind, welche Risiken wie gemieden werden können. Dies gilt insbesondere für den Umgang mit kommerziellen Angeboten – aber nicht nur.

Viele Sorgen sind auf mangelnde Erfahrung oder Unkenntnis zurückzuführen – Aufklärung eine offene, proaktive Kommunikation tut daher Not.

7. Klare Spielregeln aufstellen!

Auch wenn Mitarbeitende verstanden haben, was der Sinn und Zweck eines neuen Mediums ist, muss ihnen trotzdem erklärt werden, wie sie es nutzen sollen: Wer greift wann und wie auf das Medium zu? Was soll oder darf damit getan werden, was nicht? Klare Richtlinien oder „Guidelines“ schaffen Verständnis und Akzeptanz.

Die Spielregeln der Nutzung sollen auch eine Überforderung der Mitarbeitenden verhindern: Wann muss das neue Medium genutzt werden, wann nicht? Wie ist in Sozialen Medien der private vom beruflichen Auftritt zu trennen? Wie bleiben die Daten der Mitarbeitenden sicher und geschützt? Spielregeln müssen dort ansetzen, wo die Nutzung neuer Medien stattfindet: Im Alltag der Mitarbeitenden.

8. Schlanke Prozesse einhalten!

Es mag offensichtlich scheinen, und doch ist es wichtig: Stark formalisierte, komplizierte Arbeitsprozesse, die auch durch sehr komplexe Organisationsstrukturen entstehen können, machen die Einführung neuer Medien schwierig.

Je mehr und detailliertere Richtlinien und Abläufe heutiger Prozesse auf die neuen Medien übertragen werden, desto mehr sinkt ihr Mehrwert. Neue Medien bedeuten eben auch: Veränderung. Wenn die Projektverantwortlichen Zustimmung von unzähligen Stellen und Einheiten bei jedem Schritt der Einführung sicherstellen müssen, dann verschiebt sich die erstmalige Nutzung auf den Sankt Nimmerleinstag.

9. Kompetenzen stärken!

Einer der wichtigsten Stellhebel bei der Einführung neuer Medien sind die Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Sind diese mit dem Medium vertraut, können sie es bedienen – und vor allem: sind sie überzeugt von ihrer eigenen Nutzungskompetenz – dann werden sie es schneller und mit grösserer Offenheit annehmen.

Vorbehalte haben häufig mit Unkenntnis und Unsicherheit zu tun. Je länger Mitarbeitende Soziale Medien schon nutzen, desto weniger Sorgen oder Vorbehalte verbinden sie mit ihnen. Es sollten Gelegenheiten geschaffen werden, Soziale Medien einmal auszuprobieren.

Hinzu kommt: Es lohnt sich, in Training und Weiterbildung zu investieren. Zentral zur Verfügung gestellte Angebote erhöhen die Möglichkeit zur Teilnahme. Führungsverantwortliche sollten erkennen, dass die Nutzung neuer Medien nicht primär eine Technologiekompetenz darstellt, sondern eine grundlegende Arbeitsqualifikation.

10. Interne Anwendungen prüfen!

Soziale Medien heisst nicht nur: Austausch mit den Bürgern. Nutzer Sozialer Medien sind schon heute Teil der Verwaltung – in Form der Mitarbeitenden. Es steckt daher grosses Potential in internen Anwendungen der neuen Medien. Diese haben den Vorteil, auf die spezifischen Rahmenbedingungen der Verwaltung angepasst zu sein (etwa hinsichtlich des Datenschutzes). Und sie stellen keine neuen Anforderungen an Umfang oder Geschwindigkeit der Dienstleistungen für die Öffentlichkeit.

Sei es der informelle Austausch, die Kommunikation unter den Mitarbeitenden, das Teilen und Dokumentieren von Erfahrungen und Wissen, das Ausfindig machen von Kompetenzen, das Vernetzen über die Grenzen von Organisationseinheiten hinaus oder das kollaborative Arbeiten an Dokumenten und Projekten – viele Einsatzpotentiale neuer Medien schlummern im Inneren der Verwaltung.

„Verwaltung 2.0“ muss vor allem auch die Art bezeichnen, wie die Angehörigen der Verwaltung miteinander umgehen und arbeiten.

11. Die richtige Ebene finden!

Zuletzt sei angemerkt, dass sich die Einflussfaktoren der Social Media Readiness nicht auf allen Ebenen oder in allen Einheiten der Verwaltung gleichermassen verändern lassen. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen: Auf Ebene der Ämter besteht ein erheblicher Spielraum, die Akzeptanz neuer Medien zu fördern – oder mindern. Kleinere Einheiten erweisen sich damit als flexibler als die übergeordnete Ebene der Behörden.

Dies gilt vor allem für Stellhebel wie Führungsunterstützung, die Autonomie der Mitarbeitenden oder die Formalisierung der Arbeitsprozesse.

Wenn also neue Medien in der Verwaltung eingeführt werden, sollte die Verantwortung dafür auf der richtigen Ebene verankert werden – in einigen Fällen kann das heissen: Subsidiarität gewinnt.

LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

- Boulianne, S. (2009). Does Internet Use Affect Engagement? A Meta-Analysis of Research. *Political Communication*, 26(2), 193-211.
- Ebersbach, A., Glaser, M. & Heigl, R. (2008). *Social Web*. Konstanz: UVK.
- McLeod, J. M., Scheufele, D.A. & Moy, P. (1999). Community, communication, and participation: The role of mass media and interpersonal discussion in local political participation. *Political Communication*, 16, 315-336.
- O'Reilly, T. (2006). *Web 2.0 Compact Definition: Trying Again*.
http://radar.oreilly.com/archives/2006/12/web_20_compact.html
- Stromer-Galley, J. (2000). On-line interaction and why candidates avoid it. *Journal of Communication*, 50(4), 111-132.
- Warr, W.A. (2008). Social software: fun and games, or business tools? *Journal of Information Science*, 34, 591-604.
- White, C.S. (1997). Citizen Participation and the Internet: Prospects for Civic Deliberation in the Information Age. *The Social Studies*, 88(1), 23-28.
- Woodly, D. (2007). New competencies in democratic communication? Blogs, agenda setting and political participation. *Public Choice*, 134(1-2), 109-123.

DAS INSTITUT FÜR MEDIEN- UND KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT (MCM), UNIVERSITÄT ST. GALLEN

Das *=mcm*institute ist ein international ausgewiesenes Forschungs-, Qualifikations- und Beratungszentrum für Medien- und Kommunikationsmanagement. Wir unterstützen Studierende, Forscher und Entscheider in Wirtschaft und Gesellschaft, den Herausforderungen des digitalen Zeitalters gerecht zu werden. Das *=mcm*institute setzt sich aus den vier Lehrstühlen Communications Management, Corporate Communications, Culture and Media sowie Social Media and Mobile Communications zusammen.



Abbildung 29: Das Team des Lehrstuhls MCM2

Der Lehrstuhl für Corporate Communications (MCM 2) des *=mcm*institute verbindet in seiner Forschungs- und Lehrtätigkeit Aspekte des strategischen Managements mit der Organisationskommunikation – und erkundet aus dieser Perspektive, wie die Kommunikationsarbeit von Organisationen optimal auf die Herausforderungen neuer Medien und neuer Medienutzungen reagieren kann.

Der Lehrstuhl MCM 2 hilft mit seinen Forschungsergebnissen jene Fragen zu beantworten, die Führungskräfte in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft bewegen. Unsere Projekte zielen dabei zum einen auf klassische Felder des Kommunikationsmanagements, wie etwa Unternehmenswahrnehmung und Reputation, Interne Kommunikation und Public Affairs. Zum anderen werden die neuen Entwicklungen der Organisationskommunikation analysiert, die insbesondere durch die neuen Sozialen Medien vorangetrieben werden.

ISPRAT

ISPRAT ist eine Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis. Ziel der Forschungskoope-
ration ist der Einsatz von Informationstechnologie zur Erleichterung der Kommunikation
zwischen den Bürgern und der Verwaltung der öffentlichen Hand. Die Informationstechno-
logie soll dabei aufgrund ihrer Auswirkung auf Gesellschaft, Wirtschaft und Verwaltung
nicht nur als technisch-organisatorische, sondern auch als politische Disziplin gesehen wer-
den.

IT verändert die Welt.

Informationstechnik verändert unsere Wirtschaft, unsere Gesellschaft, unser Leben. Täglich.
Global. Umfassend.

Wer diesen Prozess gestalten will, braucht wissenschaftlichen Rat. Nicht nur aus technischer
Sicht, sondern auch unter Berücksichtigung von Recht, Organisation und Wirtschaftlichkeit.
ISPRAT bündelt Kompetenz und fokussiert dieses Wissen auf aktuelle Themen rund um den
IT-Einsatz im öffentlichen Bereich.

ISPRAT arbeitet übergreifend,

weil es für „Interdisziplinäre Studien zu Politik, Recht, Administration und Technologie“
steht. Der Name ist Programm, denn die Chancen der Informationstechnologie werden nur
unter Berücksichtigung der rechtlichen und administrativen Rahmenbedingungen erschlos-
sen.

Bei ISPRAT kooperieren Informatiker, Juristen, Betriebswirte, Organisatoren und Politiker,
damit die Konzepte konsistent sind.

ISPRAT spezialisiert sich auf Politik und Verwaltung,

weil Globalisierung und Mobilität einer modernen Informationsgesellschaft eine Verwaltung
erfordern, die verlässlich, effizient und agil ist.

Wir alle brauchen die öffentliche Verwaltung. Sie ist kein Anhängsel unserer Gesellschaft,
sondern sichert ihre Grundlagen.

ISPRAT konzentriert sich daher auf Forschungsprojekte, in denen renommierte Wissen-
schaftler gemeinsam mit Politikern, Verwaltung und Wirtschaft an Konzepten zur Moderni-
sierung der öffentlichen Verwaltung mit Hilfe der Informationstechnik arbeiten.

ISPRAT kooperiert mit der Wirtschaft,

weil tragfähige Modernisierungskonzepte in Zusammenarbeit mit den Unternehmen der IT-
Branche entwickelt werden müssen. Von dieser Kooperation profitieren Politik, Wirtschaft
und Verwaltung.

ISPRAT arbeitet an praxisrelevanten Fragen,

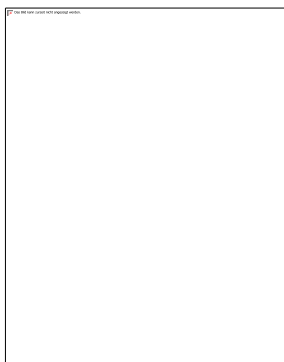
weil der Input für die Projekte aus der Praxis kommt. Wesentlich für ISPRAT-Projekte ist die Interdisziplinarität. ISPRAT untersucht Fragestellungen, die nur durch einen übergreifenden Ansatz unter Berücksichtigung politischer, rechtlicher, administrativer, wirtschaftlicher und technischer Aspekte gelöst werden können.

Ein wissenschaftlicher Beirat stellt den interdisziplinären Ansatz sicher und berät den Vorstand bei der Entscheidung über Forschungsanträge.

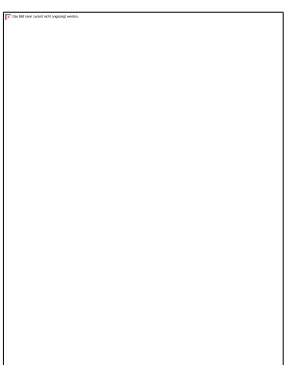
ISPRAT-Projekte

ISPRAT fördert wissenschaftliche Projekte zu einem breiten Themenspektrum – von der einheitlichen Rufnummer 115 über IT-Kooperationen, Fragestellungen von Sicherheit und Vertrauen neuer Infrastrukturen sowie Open Government bis hin zu einer zukünftigen Verwaltung 2.0.

DIE AUTOREN



Prof. Dr. Miriam Meckel
MCM - Institute for Media and
Communications Management
University of St.Gallen
Blumenbergplatz 9
CH-9000 St.Gallen
Tel.: +41 (0)71 224 27 90
Fax: +41 (0)71 224 34 54
www.mcm.unisg.ch
e-Mail: miriam.meckel@unisg.ch



Prof. Dr. Christian P. Hoffmann
MCM - Institute for Media and
Communications Management
University of St.Gallen
Blumenbergplatz 9
CH-9000 St.Gallen
Tel.: +41 (0)71 224 30 24
Fax: +41 (0)71 224 34 54
www.mcm.unisg.ch
e-Mail: christian.hoffmann@unisg.ch



Christoph Lutz
MCM - Institute for Media and
Communications Management
University of St.Gallen
Blumenbergplatz 9
CH-9000 St.Gallen
www.mcm.unisg.ch
e-Mail: christoph.lutz@unisg.ch



Robin Poëll
MCM - Institute for Media and
Communications Management
University of St.Gallen
Blumenbergplatz 9
CH-9000 St.Gallen
www.mcm.unisg.ch
e-Mail: robin.poell@student.unisg.ch