

STRATEGIEPAPIER · ARBEITSPROBE

# Kommunikation als *Steuerungsfunktion* im öffentlichen Sektor

Strategierahmen, Zielgruppenarchitektur und 6-Monats-Planung für Kommunikation in öffentlich-rechtlichen Körperschaften mit Pflichtversicherungsauftrag.

---

Manuela Hamann

Leitung Kommunikation · Arbeitsprobe

2026

## 01 · AUSGANGSLAGE

# Kommunikation im öffentlichen Sektor

*Öffentlich-rechtliche Träger kommunizieren nicht, um zu verkaufen. Sie kommunizieren, um zu erklären, zu schützen und zu legitimieren. Das ist eine andere Logik – und die erste Weichenstellung für jede strategische Entscheidung.*

Gesetzliche Träger im Bereich der sozialen Sicherung stehen vor einer strukturellen Kommunikationsherausforderung: ihr Auftrag ist gesetzlich definiert, ihr Publikum ist Pflichtmitglied, ihr Budget ist öffentlich. Was fehlt, ist keine Reichweite – sondern Konsistenz, Steuerungslogik und die Fähigkeit, Kommunikation als Entscheidungsgrundlage zu verankern.

Dieses Papier beschreibt den analytischen Rahmen, die Zielgruppenarchitektur und den 6-Monats-Plan für die Neuausrichtung einer Kommunikationsstabsstelle in einer öffentlich-rechtlichen Körperschaft mit bundeslandübergreifendem Versicherungsauftrag.

## Organisationstyp: Körperschaft des öffentlichen Rechts

Körperschaften des öffentlichen Rechts mit Selbstverwaltungsstruktur haben zwei parallele Steuerungsebenen: die ehrenamtliche Selbstverwaltung (Vertreterversammlung, Vorstand) und die hauptamtliche Geschäftsführung. Kommunikation muss beide bedienen – und zugleich nach außen mit einer Stimme sprechen.

**Strukturelles Merkmal:** Ist die Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit direkt der Geschäftsführung zugeordnet, entfällt das mittlere Management als Filter. Kleiner Apparat, großer Zugang – und damit große Verantwortung für Reaktionszeit und Präzision.

## Drei Eingangshypothesen

1

**Kommunikation ist Infrastruktur - noch keine Steuerungsfunktion.**

Kanäle existieren. Redaktionsprozesse sind gewachsen, nicht geplant. Kommunikation begleitet Entscheidungen, anstatt sie vorzubereiten.

2

**Die größte Lücke ist nicht Sichtbarkeit - sondern Konsistenz.**

Mehrere Kanäle, mehrere Zielgruppen, kein redaktioneller Masterplan. Parallele Themenlinien ohne Synergie binden Ressourcen ohne strategischen Ertrag.

3

**In den ersten 6 Monaten ist Struktur wichtiger als Reichweite.**

Erst klären, was gilt. Dann skalieren. Wer nach außen geht, ohne innen geklärt zu haben, erzeugt Inkonsistenz.

02 · IST-STAND

# Stärken und *Schwächen* des Status quo

*Kein Rezept ohne Diagnose. Dieser Abschnitt beschreibt die typische Kommunikationssituation öffentlich-rechtlicher Körperschaften mit etablierter Publikationsinfrastruktur – und die strukturellen Schwächen, die trotz dieser Infrastruktur entstehen.*

**Stärke: Publikationsinfrastruktur**

Fachmagazine, Webmagazin, Website – erhebliche redaktionelle Kapazität. Zielgruppen werden segmentiert angesprochen. Das ist eine Stärke, keine Selbstverständlichkeit.

**Schwäche: Keine Redaktionsstrategie**

Mehrere Kanäle ohne Masterplan erzeugen parallele Themenlinien. Ressourcen werden gebunden, ohne Synergie zu schaffen.

**Stärke: Direkter GF-Zugang**

Stabsstelle an Geschäftsführung angebunden. Kurzer Entscheidungsweg – kommunikatives Mandat strukturell gesichert.

**Schwäche: Reaktive Kommunikation**

Kommunikation reagiert auf Ereignisse statt Themen zu setzen. Kein erkennbares Agenda-Setting.

**Stärke: Digitale Basisinfrastruktur**

Website mit Servicebereich, Social-Media-Grundpräsenz, digitales Serviceportal im Aufbau. Digitalisierungswille vorhanden.

**Schwäche: Eingeschränkte Reichweite**

Fehlende Präsenz auf Plattformen wie LinkedIn oder Instagram – dort, wo Fachkräfte und jüngere Zielgruppen erreichbar wären.

**Stärke: Krisenreaktionsfähigkeit**

Im Krisenfall wurde öffentlich kommuniziert. Reaktionsfähigkeit ist vorhanden – auch wenn Krisenplan nicht dokumentiert ist.

**Schwäche: Kein Monitoring**

Kein sichtbares Evaluationssystem für Kommunikationsmaßnahmen. Wirkung wird nicht systematisch gemessen.

## Kontextfaktoren: Was die Kommunikation prägt

FAKTOR	RELEVANZ FÜR KOMMUNIKATION
<b>Pflichtversicherung</b>	Kein Kundenverlust durch Wettbewerb. Kommunikation hat keinen Verkaufsauftrag – sondern einen Legitimations- und Vertrauensauftrag.
<b>Strukturelle Unbekanntheit</b>	Viele Versicherte wissen nicht, welchem Träger sie zugeordnet sind. Das ist kein Versagen – das ist Systemlogik. Aber es ist kommunikative Daueraufgabe.
<b>Konsensorientierung</b>	Selbstverwaltungsstruktur verlangsamt Kommunikationsentscheidungen. Freigabeprozesse müssen antizipiert werden.

**Neue Aufgabenfelder**

Neue Leistungsbereiche (z. B. durch Gesetzesänderungen) erzeugen neue Zielgruppen und neue Kommunikationspflichten, ohne dass Kapazitäten automatisch mitwachsen.

**Reputationsrisiken**

Externe Angriffe (Betrug, Identitätsmissbrauch) erfordern schnelle öffentliche Reaktion. Kleine Stabsstelle unter erhöhtem Druck.

**Fachkräftemangel**

Öffentliche Träger konkurrieren mit der Privatwirtschaft um Kommunikationsfachkräfte. Employer Branding ist strategisch notwendig, nicht optional.

## 03 · STRATEGIE

# Kommunikation als *Steuerungsfunktion*

*Steuerungsfunktion bedeutet: die Geschäftsführung trifft Entscheidungen, die von Kommunikation vorbereitet und begleitet werden – nicht im Nachgang erklärt werden müssen.*

## Strategische Zieldimensionen

ZIELDIMENSION	OPERATIVER AUSDRUCK	HORIZONT
<b>Vertrauen</b>	Versicherte kennen den Träger und wissen, was im Schadensfall zu tun ist.	Dauerhaft
<b>Rechenschaft</b>	Jahresbericht, Statistiken, Präventionsergebnisse: öffentlich, verständlich, nachvollziehbar.	Jährlich
<b>Prävention wirkt</b>	Kommunikation als Hebel für Verhaltensänderung. Messbar über Kennzahlen (Unfallhäufigkeit, Kampagnenreichweite).	Mittelfristig
<b>Arbeitgeberattraktivität</b>	Employer Branding erzeugt qualifizierte Bewerbungen. Kanalpräsenz auf professionellen Plattformen aufgebaut.	12–24 Monate
<b>Steuerungsfunktion</b>	GF und Vorstand erhalten Kommunikationsanalysen als Entscheidungsgrundlage. Kommunikationsrisiken werden früh benannt.	Strukturziel M6–M12

## Zielgruppenarchitektur: Priorisiert, nicht verteilt

Eine kleine Stabsstelle kann nicht alle Zielgruppen gleichzeitig optimal bespielen. Priorisierung ist keine Entscheidung gegen bestimmte Gruppen – sie ist die Voraussetzung dafür, die wichtigsten gut zu erreichen.

PRIORITÄT	ZIELGRUPPE	KOMMUNIKATIONSZIEL	HAUPTKANAL
<b>P1 - Pflicht</b>	Versicherte (breite Öffentlichkeit)	Versicherungsschutz kennen. Im Schadensfall handeln.	Website, Social Media, Multiplikatoren
<b>P1 - Pflicht</b>	Mitgliedsunternehmen / Kommunen	Meldepflichten kennen. Prävention umsetzen.	Direktkontakt, Fachmedien, Webmagazin
<b>P2 - Strategisch</b>	Geschäftsführung + Selbstverwaltung		Intern: Briefings, Analysen

PRIORITÄT	ZIELGRUPPE	KOMMUNIKATIONSZIEL	HAUPTKANAL
		Entscheidungsgrundlagen liefern. Risiken früh benennen.	
<b>P2 - Strategisch</b>	Multiplikatoren (Schulen, Kitas, Verbände)	Informationen weitergeben. Präventionsmaterial nutzen.	Fachmagazine, Seminare
<b>P3 - Aufbau</b>	Potenzielle Bewerber:innen	Träger als attraktive Arbeitgeberin wahrnehmen.	LinkedIn, Karriereseite
<b>P3 - Aufbau</b>	Medien (regional + Fachpresse)	Träger als verlässliche Informationsquelle positionieren.	Pressemitteilungen, Hintergrundgespräche

**Ressourcenprinzip:** P1 kommt immer. P2 ist strategisch. P3 ist aufzubauen – sukzessive und ressourcengerecht. Wer alles gleichzeitig will, erreicht nichts verlässlich.

## 04 · KANALSTRATEGIE

# Weniger Kanäle. *Konsistenter.*

*Die Entscheidung, welche Kanäle nicht bespielt werden, ist genauso strategisch wie die Entscheidung, welche bespielt werden. Ein gepflegter Kanal mit Redaktionsplan ist mehr wert als drei halbherzig betriebene.*

KANAL	STATUS	PRIORITÄT	ENTWICKLUNGSZIEL (12 MONATE)
<b>Website + Serviceportal</b>	Aktiv	Halten	Aktualität sichern. Mobile-Optimierung prüfen. Krisenseite (Dark Site) prüfen/aktualisieren.
<b>Webmagazin</b>	Aktiv	Ausbauen	Redaktionsplan 12 Monate. Themen nach Präventionskalender strukturieren.
<b>Fachmagazine (DGUV-Kooperation)</b>	Aktiv	Koordinieren	Themenhoheit eigener Beiträge sichern. Redaktionelle Zulieferungen planen.
<b>Facebook</b>	Aktiv, ohne Plan	Professionalisieren	Redaktionsplan. Frequenz: 2x/Woche. Zielgruppe: breite Öffentlichkeit.
<b>Xing / Berufsplattform</b>	Aktiv, unklar	Fokussieren	Employer Branding + Stellenanzeigen. Frequenz: 1x/Woche.
<b>LinkedIn</b>	Nicht vorhanden	Aufbauen (M3)	Profil aufbauen. Zielgruppe: Fachkräfte, Partner, Bewerber:innen.
<b>Instagram / YouTube</b>	Nicht vorhanden	Zurückstellen	Erst nach M6 evaluieren. Ressourcenbindung zu hoch für Phase 1.

## 6-Monats-Plan: Vier Phasen

Jede Phase hat ein klar definiertes Ziel. Phase 1 ist absichtlich intern: wer nach außen geht, ohne innen geklärt zu haben, erzeugt Inkonsistenz.

### M1-2 ANALYSE

#### Ziel: Kommunikations-Audit als Entscheidungsgrundlage

Alle bestehenden Kanäle sichten: Frequenz, Ton, Inhalte, Reichweite. Redaktionsprozesse verstehen. Stakeholder-Gespräche: GF, Abteilungen, Selbstverwaltung. Medienliste aktualisieren. Krisenplan und Dark Site prüfen. Ergebnis: internes Audit-Dokument für GF.

**M2-3  
STRUKTUR**

**Ziel: Kommunikationsstrategie-Entwurf für Vorstand**

Redaktionsplan aufstellen (alle Kanäle, 12 Monate). Themenkalender nach Präventionsanlässen. Kern-Narrativ definieren, Zielgruppen-Hierarchie festlegen. Tonality-Dokument erstellen. Freigabeprozesse klären. LinkedIn-Grundstruktur aufbauen. Ergebnis: Strategiepapier für GF und Vorstand.

**M3-5  
UMSETZUNG**

**Ziel: Erste konsistente Kommunikationsperiode**

Redaktionsplan geht live. Facebook: 2x/Woche nach Plan. Webmagazin: Themenplan umgesetzt. LinkedIn: erste organische Beiträge. Krisenkommunikationsplan: überarbeitet oder erstellt. Jahresbericht-Vorbereitung beginnt.

**M5-6  
EVALUATION**

**Ziel: Erste Wirkungsmessung und Strategiebestätigung**

Erste Kennzahlen auswerten: Reichweite, Engagement, Medienpräsenz. Was funktioniert? Was nicht? Strategie justieren. Jahresplanung M7-M12 festlegen. Kommunikationsbericht für GF und Vorstand.

## 05 · EVALUATION

# Messen, was *zählt*

*Kommunikation im öffentlichen Dienst wird selten gemessen. Das ist ein Fehler - nicht weil Reichweite das Ziel ist, sondern weil Wirkung nachgewiesen werden muss, um Budget, Mandat und Ressourcen zu sichern.*

## KPI-Framework

KPI	MESSMETHODE	ZIEL M6	ZIEL M12
<b>Social-Media-Reichweite/Beitrag</b>	Plattform-Analytics	Baseline definiert	<b>+30 % ggü. Baseline</b>
<b>Website-Besucher</b>	Matomo / Analytics	Baseline definiert	<b>Saisonale Peaks genutzt</b>
<b>Presseartikel (regional)</b>	Clipping-Monitoring	5 Artikel/Monat	<b>10 Artikel/Monat</b>
<b>Webmagazin-Abonnenten</b>	Newsletter-Tool	Baseline definiert	<b>+15 % ggü. Baseline</b>
<b>Reaktionszeit Presseanfragen</b>	Internes Tracking	< 2 Stunden	<b>&lt; 1 Stunde</b>
<b>LinkedIn-Follower</b>	LinkedIn Analytics	Profil live	<b>500 Follower</b>
<b>Freigabeläufe Kommunikation</b>	Internes Tracking	Prozess definiert	<b>Freigabe &lt; 24 h Standard</b>

## Reporting-Rhythmus

FREQUENZ	FORMAT	ADRESSAT	INHALT
<b>Monatlich</b>	1-seitige Kennzahlentabelle	Geschäftsführung	Reichweite, Presse, Aktivitäten
<b>Quartalsweise</b>	5-seitiger Kommunikationsbericht	GF + Vorstand	Trend, Highlights, Empfehlungen
<b>Jährlich</b>	Kommunikationskapitel Jahresbericht	Öffentlichkeit + Vertreterversammlung	Leistungsbilanz, Zielerreichung
<b>Ad hoc</b>	Krisenreporting	GF sofort	

## Fazit: Was dieses Papier zeigt

### METHODISCHES VORGEHEN

Analyse vor Rezept. Hypothesen statt Behauptungen. Priorisierung statt Vollständigkeit. Struktur vor Reichweite. Wirkung vor Aktivität.

### ÜBERTRAGBARKEIT

Der Rahmen gilt für alle öffentlich-rechtlichen Körperschaften mit Pflicht- oder Versicherungsauftrag:  
Berufsgenossenschaften, Unfallkassen, Kammern, Verbände des öffentlichen Dienstleistungssektors.

**Zahlen sind kein Selbstzweck.** Sie rechtfertigen Ressourcen, sichern Mandate und machen Kommunikation zu einem verlässlichen Bestandteil der Organisationssteuerung – nicht zu einem Kostenfaktor.

## Manuela Hamann

Leitung Kommunikation · manuhamann@gmail.com · 0173 756 8067

ARBEITSPROBE · 2026