



# DIE FORTSETZUNG DER PRESSEARBEIT MIT ANDEREN MITTELN

## Soziale Medien in der Verbandskommunikation

Verbände durchleben seit langer Zeit einen enormen Strukturwandel. Auf der einen Seite sind viele durch das „Aussterben des Stammkunden“ (Streeck 1987) bedroht. Viele verbliebene Mitglieder fragen sich angesichts von Mitgliederbonusprogrammen: Ist man nicht mal aus ganz anderen Motiven eingetreten? Auf der anderen Seite wird es durch die Pluralisierung organisierter Interessen immer schwieriger, Öffentlichkeit und öffentliche Unterstützung für die eigenen Interessen herzustellen. All dies wird begleitet von tief greifenden Veränderungen auf dem Medienmarkt: Die Klassiker unter den journalistischen Massenmedien wie Tageszeitung und TV verlieren an Reichweite, sodass sie weniger dazu zu taugen scheinen, die gewünschten Publika zu erreichen. Als „Allheilmittel“ werden von vielen derzeit die sozialen Medien gepriesen, die sowohl Diskussionen mit Mitgliedern wiederbeleben als auch erfolgreich öffentlich mobilisieren könnten.

Olaf Hoffjann und Jeannette Gusko

Diese Veränderungen stehen im Mittelpunkt einer von der Otto Brenner Stiftung geförderten Studie zur Verbandskommunikation. Allgemein wurde untersucht, ob bzw. wie sich die interne und externe Kommunikation von Verbänden in den vergangenen Jahren verändert hat. Konkret wurden die Relevanz und die Nutzung sozialer Medien analysiert.

Kurz zum Steckbrief der Studie: Zunächst wurden 23 Experteninterviews mit Leitern der Verbandskommunikation bzw. mit den für soziale Medien zuständigen Spezialisten geführt (Dezember 2011 bis März 2012). An der anschließenden Online-Befragung nahmen 175 beim Bundestag akkreditierte Verbände teil (Juni bis September 2012).

### EXTERNE VERBANDSKOMMUNIKATION: GRENZENLOSES WACHSTUM?

Bei der Artikulation von Interessen versprechen soziale Medien einen großen Gewinn. Einerseits kann mit Facebook,

YouTube, Twitter & Co der Journalismus umgangen und potenzielle Unterstützer direkt angesprochen werden. Andererseits zeigen Beispiele wie GuttenPlag, wie viele Unterstützer in kurzer Zeit „eingesammelt“ werden können, wodurch ein Interesse auf breiter Basis legitimiert werden kann. Wäre eine solche Legitimation nicht sogar vertrauenswürdiger als immer aufwendiger inszenierte Medienevents (siehe Abbildung 1)?

### Massenmedien

Schon früh ist vermutet worden, dass eine Zunahme der Online-Kommunikation in der politischen Kommunikation zulasten der klassischen Massenmedien geht. Die Studie hat genau das Gegenteil aufgezeigt: Klassische Massenmedien sind für Verbände in den vergangenen Jahren deutlich wichtiger geworden. Als Massenmedien sind klassische Medien wie Tageszeitungen, TV- und Radio-Sender, aber auch Online-Medien wie die Internet-Ausgaben Spiegel Online oder faz.net verstanden worden. Für rund 40

Prozent hat die Bedeutung klassischer Massenmedien hier (stark) zugenommen (siehe Abbildung 1 zu den Mittelwerten der einzelnen Verbandstypen). Die Relevanz der Massenmedien zeigt sich auch darin, dass das Personal zur Bearbeitung der Massenmedien bei rund 31 Prozent der Befragten (stark) gestiegen und nur bei weniger als 15 Prozent der Verbände (stark) gesunken ist (siehe Abbildung 2). Beim Budget ist es bei 23,2 Prozent (stark) gestiegen und nur bei etwas über 15 Prozent (stark) gesunken (siehe Abbildung 2).

Es mag paradox klingen: Die zunehmende Bedeutung der klassischen Massenmedien wird auch von den sozialen Medien unterstützt. So hat sich gezeigt, dass Journalisten eine wichtige Zielgruppe sowohl der Facebook- als auch der Twitter-Aktivitäten sind. Hier wird deutlich, dass ein neues Medium – Twitter – zur Stärkung eines alten Mediums – der Massenmedien – eingesetzt wurde. Journalisten werden hier nur auf neuen Wegen angesprochen.

ABBILDUNG 1:  
INSTRUMENTE ZUR INTERESSENDURCHSETZUNG

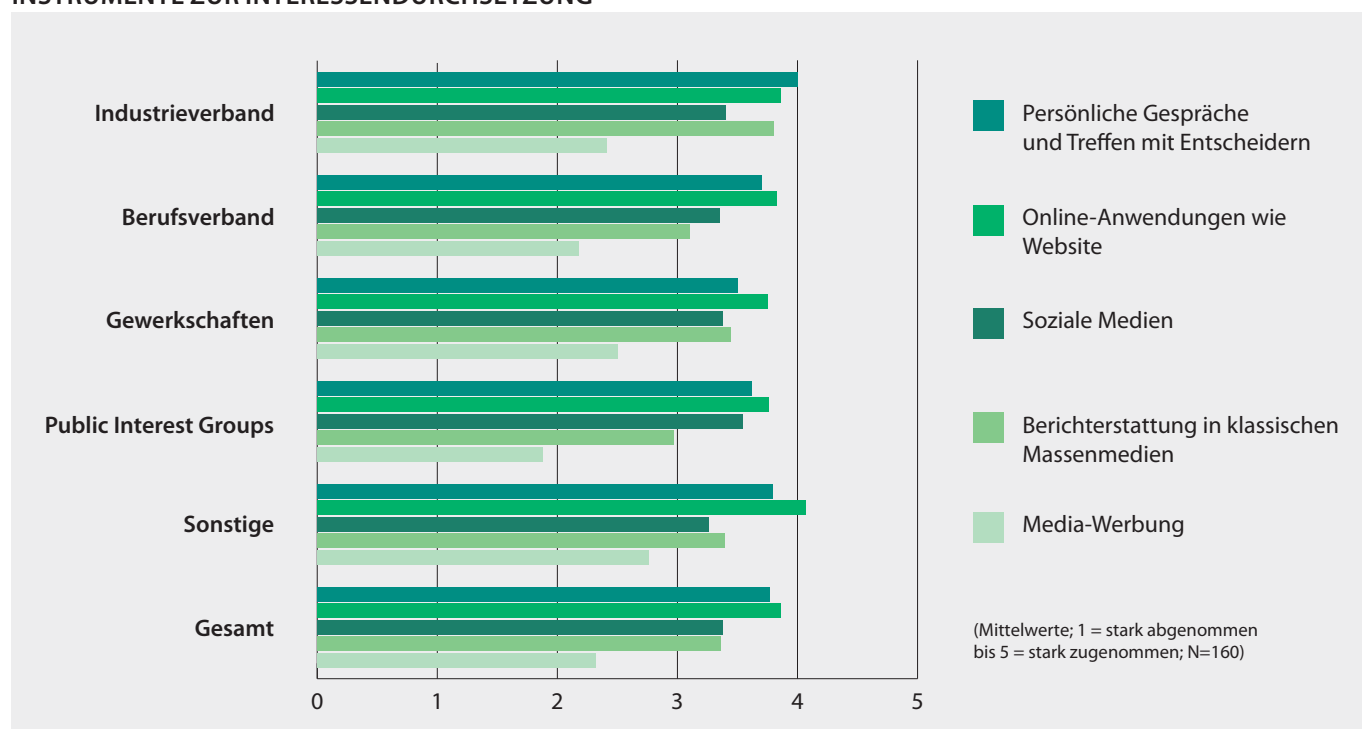
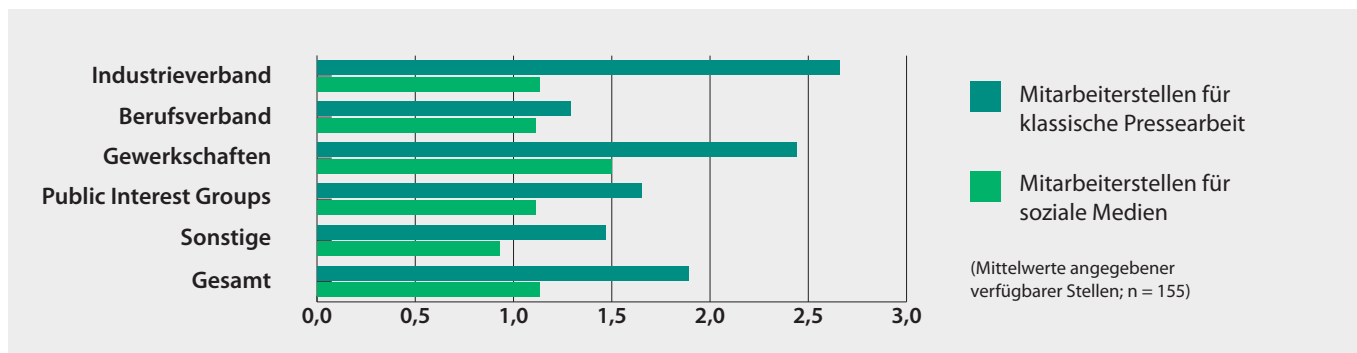


ABBILDUNG 2:

**MITARBEITERSTELLEN FÜR KLASSISCHE PRESSEARBEIT UND FÜR SOZIALE MEDIEN**



**Mediawerbung**

Angesichts der ungebremsten Massenmedialisierung, die immer mit Blick auf die redaktionelle Berichterstattung thematisiert wurde, überrascht ein anderes Ergebnis umso mehr: Die Mediawerbung ist signifikant auf dem Rückzug. In den vergangenen Jahren haben einige Verbände groß angelegte Kampagnen gestartet. So unterschiedlich die Ziele und Zielgruppen der jeweiligen Kampagnen gewesen sind – von der politischen Öffentlichkeit über den Nachwuchs bis hin zu Kunden –, so sehr war augenscheinlich, dass die Antwort auf ganz unterschiedliche Kommunikationsprobleme oft Mediawerbung lautete. Dieser Trend hat sich umgekehrt: Während alle Instrumente zur Interessenartikulation jeweils bei mindestens ca. 40 Prozent der Verbände zugelegt haben, beträgt diese Zahl bei der Mediawerbung nur 4,4 Prozent.

**Web 1.0**

Es überrascht, dass das Web 1.0 mit Anwendungen wie Websites und E-Mail bei 65 Prozent zur Interessenartikulation den größten Bedeutungszuwachs erfahren hat. Insbesondere bei den Public Interest Groups, aber auch bei Industrie- und Berufsverbänden ist der klassische E-Mail-Versand das zentrale Mittel zur Mobilisierung und ggf. zum Fundraising: „Bei der Mobilisierung ist bei uns immer noch das Größte der klassische E-Mail-

Verteiler mit mittlerweile 500.000 Leuten. [...] Wenn wir vergleichen: 40.000 Fans bei Facebook, aber 500.000 Adressen im E-Mail-Verteiler, sieht man einfach die Gewichtung.“ (V5)

**Lobbying**

Lobbying als Instrument der Interessenartikulation hat bei rund 58 Prozent (stark) zugenommen. Dieses Ergebnis zeigt, dass ein Ausbau von öffentlichen Maßnahmen keineswegs zum Rückgang nicht-öffentlicher direkter Formen führen muss. Damit bestätigt die Studie das gegenseitige Stützungsverhältnis von Lobbying und der klassischen Pressearbeit. So erleichtern eine medienöffentliche Präsenz und die daraus resultierende Bekanntheit den Zugang zu Entscheidern. Hier kann auch von einem integrativen Ansatz gesprochen werden, in dem personale und massenkommunikative Persuasionsstrategien miteinander verschränkt werden. So wird in der Öffentlichkeit das eigene Interesse als im Sinne des Gemeinwohls inszeniert und damit legitimiert, um im Lobbying bessere Chancen zu haben.

**Soziale Medien**

Kommen wir zum Newcomer, den sozialen Medien. Grundsätzlich konstatieren 51,2 Prozent der befragten Verbände einen (starken) Bedeutungszuwachs. Da überrascht es nicht, dass die in den sozia-

len Medien aktiven Verbänden eine leichte Zunahme an Stellen und Budgets für ihre Aktivitäten in den sozialen Medien angeben. In jedem Verband werden die Aktivitäten in den sozialen Medien von knapp einer ganzen Mitarbeiterstelle betreut. In den Verbänden sind die Aktivitäten in den sozialen Medien in aller Regel in der allgemeinen Verbandskommunikation verankert, in größeren Verbänden eher in der Abteilung für Kampagnen/Öffentlichkeitsarbeit als in der Presseabteilung. Zudem sind die für die sozialen Medien zuständigen Mitarbeiter in fast allen per Leitfadenterview befragten Verbänden den für die klassische Presse- und Medienarbeit bzw. für die Gesamtkommunikation zuständigen Mitarbeitern untergeordnet. Wie wenig soziale Medien bislang in der strategischen Verbandsplanung verankert sind, zeigt sich daran, dass nur jeder dritte Verband ein Strategiepapier zu den sozialen Medien besitzt. Zwar kann der Begriff eines Strategiepapiers von den Befragten sehr unterschiedlich interpretiert werden, wie gering der Anteil bei Verbänden jedoch ist, demonstriert der Vergleich mit anderen Studien, in denen teilweise mehr als 80 Prozent der befragten Organisationen eine Social-Media-Strategie hatten.

Wie aktiv nutzen Verbände soziale Medien? Soziale Medien werden von der deutlichen Mehrzahl der befragten Verbände aktiv genutzt – bei 99 der 160

befragten Verbände. Die am häufigsten genutzte Anwendung ist Facebook – überraschender ist, dass nur knapp dahinter Twitter folgt. Weniger überraschend sind die Unterschiede: Während Facebook bei den Public Interest Groups schon als Standard zu bezeichnen ist, besitzt nur eine Minderheit der Industrieverbände ein Facebook-Profil. Die Leitfadenterviews haben zudem gezeigt, dass Industrieverbände Facebook mitunter zeitlich begrenzt im Rahmen einer Kampagne nutzen und das entsprechende Profil inklusive aller Unterstützer nach dem Kampagnenende löschen. Weitere File Sharing Communities wie Flickr spielen ebenso wenig eine Rolle wie weitere Social Networking Communities wie die der VZ-Gruppe oder Google+. (siehe Abbildung 3)

Mit Blick auf die im Folgenden zu erläuternde interne Mitgliederkommunikation überrascht ein weiteres Ergebnis: Verbände haben in der Regel keinen klaren Ziel-

gruppenfokus pro Social-Media-Plattform. So sind bei Twitter Mitglieder, potenzielle Mitglieder und Journalisten besonders wichtig, es folgen politische Entscheider, die „breite“ Öffentlichkeit und andere Verbände mit z. T. deutlichem Abstand. Allenfalls bei Facebook zeigt sich eine etwas deutlichere Differenzierung: Hier sind Mitglieder und potenzielle Mitglieder sig-

haben. Soziale Medien sind bei Verbänden ein „Catch All“-Medium.

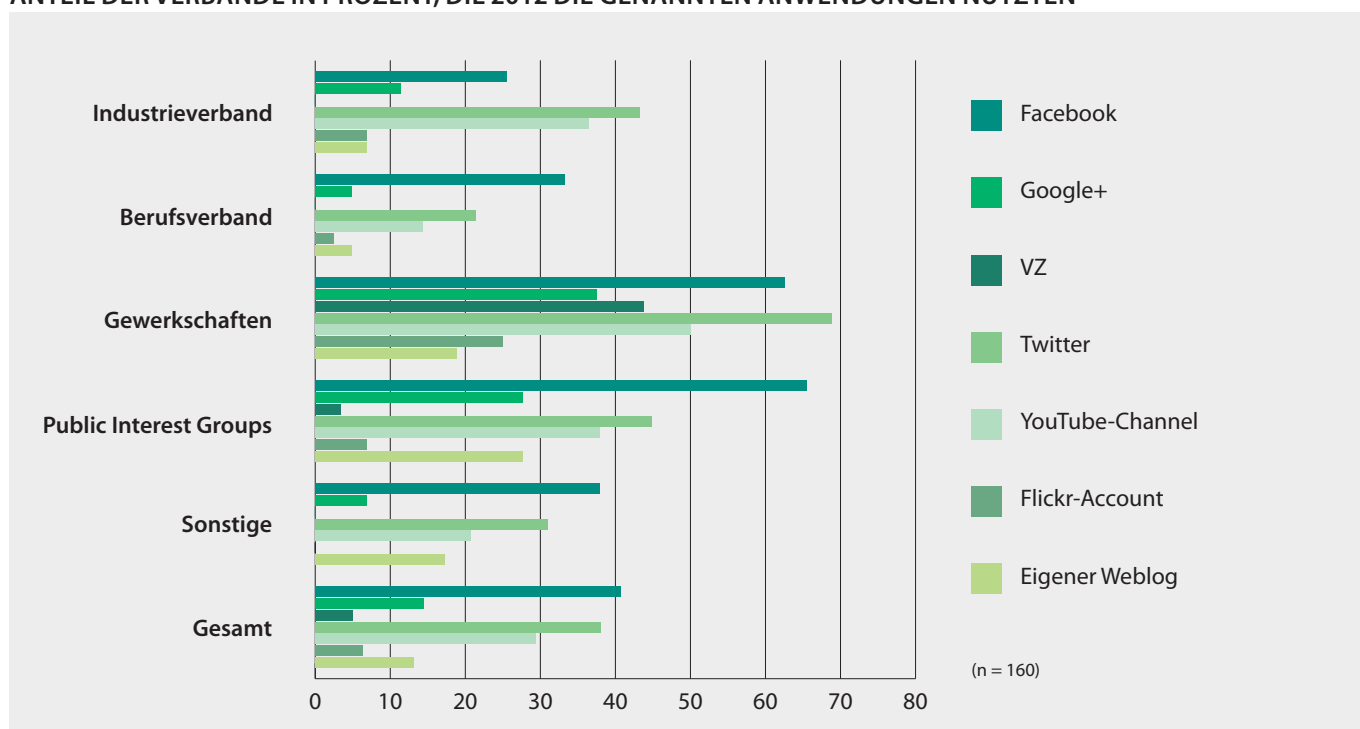
Welche Relevanz bzw. Bedeutung haben die sozialen Medien damit für die externe Verbandskommunikation? Die Mehrheit hat darauf hingewiesen, dass soziale Medien etwas „Zusätzliches“ seien. Damit hängen eng zwei Defizite zusammen, die sich gegenseitig verstärken:

## DIE BINDUNG DER MITGLIEDER IST FÜR DIE BEFRAGTEN VERBÄNDE MIT RUND 71 PROZENT EINES DER WICHTIGSTEN ZIELE IHRER KOMMUNIKATIONSAKTIVITÄTEN – NOCH VOR ANDEREN ZIELEN

nifikant wichtiger als Journalisten und die „breite“ Öffentlichkeit. Die Zahlen zeigen, dass Verbände noch keine klare Fokussierung der beiden wichtigsten Anwendungen in den sozialen Medien vorgenommen

– Fehlende Funktion: Nur wenige Verbände können bislang einen klaren Nutzen bzw. eine präzise Aufgabe der sozialen Medien im Kontext der Interessenartikulation benennen.

ABBILDUNG 3:  
ANTEIL DER VERBÄNDE IN PROZENT, DIE 2012 DIE GENANNTEN ANWENDUNGEN NUTZTEN





– Fehlende Relevanz: Daraus folgt unmittelbar, dass soziale Medien bislang allenfalls ein flankierendes Instrument sind. Wenn die Funktion und der Nutzen unklar sind, wird man auch nicht in entsprechende Aktivitäten investieren. Umgekehrt können halbherzig verfolgte Aktivitäten auch kaum erfolgreich sein.

Die fehlende Funktion bzw. fehlende klare Fokussierung der Aktivitäten in den sozialen Medien überrascht, da manche Verbandsvertreter in den Leitfadenterviews durchaus klare Vorstellungen zum Einsatz der sozialen Medien äußerten: Während mittels klassischer Pressearbeit das Agenda Setting betrieben werden soll, könnten soziale Medien aufbauend auf dieser Bekanntheit z. B. durch Online-Petitionen einen Handlungsdruck erzeugen, der auch wieder auf die klassische Medienagenda zurückwirken kann.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse zur externen Legitimationskommunikation, dass die deutsche Verbändelandschaft eine Wachstumsgemeinschaft ist. Vor dem

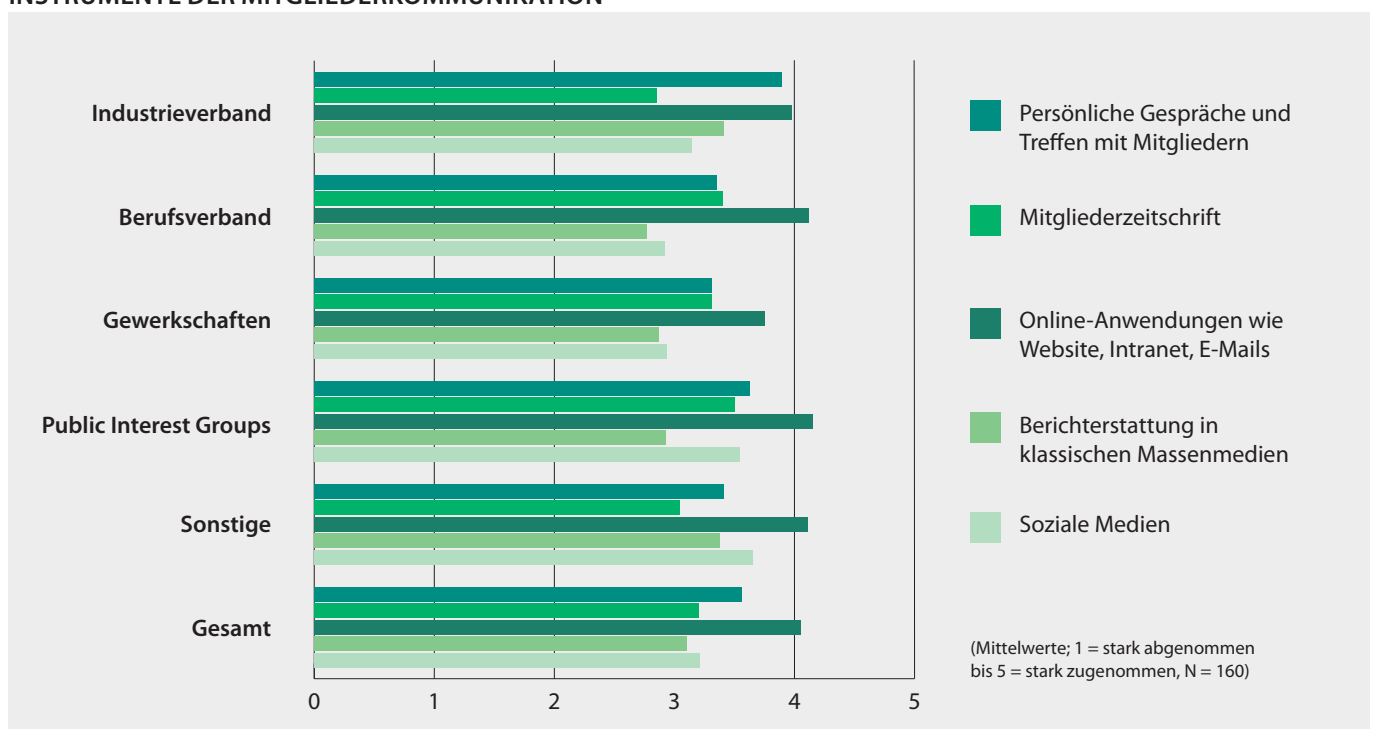
Hintergrund der Verlagerung von politischen Kompetenzen auf die EU-Ebene überrascht dies. Es ist offenkundig, dass dieses Wachstum spieltheoretisch – wie in vielen Wettbewerbssituationen – eine Sackgasse ist: Der zu verteilende Kuchen wird durch das Aufrüsten nicht größer. Nur die Kosten zur Interessendurchsetzung steigen immer weiter.

### INTERNE MITGLIEDERKOMMUNIKATION: „ONLINE-WISSEN“ UND „OFFLINE-EMOTIONEN“

Die Bindung der Mitglieder ist für die befragten Verbände mit rund 71 Prozent eines der wichtigsten Ziele ihrer Kommunikationsaktivitäten – noch vor anderen Zielen wie der Beeinflussung von politischen Entscheidungen oder dem Werben neuer Mitglieder. Wie Verbände dieses Problem bearbeiten, ist höchst unterschiedlich. Es zeigt sich grundsätzlich, dass hier alle Instrumente im Durchschnitt teilweise deutlich an Bedeutung gewonnen haben (siehe Abbildung 4).

Eine herausragende Bedeutung scheinen in der Mitgliederbindungskommunikation in den vergangenen Jahren Online-Anwendungen des Web 1.0 wie Intranet, Extranet und E-Mail gewonnen zu haben. Dies dürfte vor allem darauf zurückzuführen sein, dass verschiedene Anwendungen des Web 1.0 mittlerweile klar fokussiert sind. Sie werden insbesondere genutzt, um Mitglieder schnell zu informieren und hier Funktionären durch Intranet-Lösungen umfangreiches Material anzubieten. Extra- und Intranet werden folglich als Informations- und Wissensmanagement-Tool genutzt. Welche Funktionen bleiben da noch für die schon vielfach totgesagte Mitgliederzeitschrift? In vielen befragten Verbänden – und hier wenig überraschend vor allem in den Personenverbänden – wird die Mitgliederzeitschrift inzwischen journalistischer und aufwendiger produziert. Sie dient damit insbesondere dem Ziel, Mitglieder emotional an den Verband zu binden. Insbesondere der Versand nach Hause erscheint vielen

ABBILDUNG 4:  
INSTRUMENTE DER MITGLIEDERKOMMUNIKATION



Personenverbänden wichtig. In der Summe hat dies dazu geführt, dass sich die Kosten für Mitgliederzeitschriften bei einigen Verbänden enorm erhöht haben. Die Mitgliederzeitschrift zählt damit zu den Gewinnern der „Online-Wende“ – wenn auch zum Teil mit anderen Zielen als noch vor zehn bis 20 Jahren.

Die zurückgehenden direkten Kontakte mit und zwischen Mitgliedern sind in Verbänden seit vielen Jahren als Problem erkannt worden. Soziale Medien könnten hier in eine Lücke stoßen und in zeitgemäßer Form eine interne Kommunikation ermöglichen. So ermöglichen die meisten Anwendungen in den sozialen Medien eine differenzierte Ansprache: In Netzwerken wie Facebook und Google+ gibt es die Möglichkeit, geschlossene Gruppen zu gründen, die nur für Mitglieder zugänglich gemacht werden. Mitglieder könnten hier über aktuelle Ereignisse, anstehende Aktionen etc. informiert werden. Zudem könnten aktuelle relevante Themen ggf. in eigenen separaten Foren diskutiert werden.

All dies ist in nur ganz wenigen Verbänden zu finden – und dann meist nur in Ansätzen. Ganz grundsätzlich scheidet dies schon daran, dass nahezu alle Verbände mit ihren Aktionen in den sozialen Medien sowohl auf die breite Öffentlichkeit, Journalisten und potenzielle Mitglieder bzw. Unterstützer zielen als auch auf bestehende Mitglieder. Exklusive Mitgliederangebote in den sozialen Medien sind bislang kaum existent. Erste Ansätze sind bei eigenen sozialen Netzwerken zu beobachten, wie sie der Paritätische Gesamtverband bereits realisiert hat.

## EMPFEHLUNGEN

Was folgt aus dieser Studie für die Planung der Verbandskommunikation? Wir wollen keine eindimensionalen Empfehlungen geben, sondern möchten mit den folgenden Fragen zur Reflexion einladen.

### Neue Verbandskultur statt One-Voice-Policy?

Eine Vertrauenskultur mit dezentralen Entscheidungsbefugnissen kann Zielgruppen erfolgreicher ansprechen. Eine Fokussierung der internen Kommunikation auf Eigenverantwortung kann den Zusammenhalt stärken. Diesen Chancen steht das Risiko gegenüber, dass die Interessenselektion in solchen Verbänden künftig länger dauert und schwieriger wird.

### Die richtigen Kennzahlen? Was macht den Erfolg aus?

Die Anzahl der Freunde oder eine intensiv geführte Diskussion bei Facebook? Der Wert eines Social-Media-Nutzers liegt in der Ausgestaltung seiner Beziehung mit dem Verband im Zeitverlauf, nicht in der Transaktion, wie beispielsweise dem einmaligen „Liken“ einer Facebook-Fanpage. Eine kleine aktive Community, welche Verbandsaktivitäten selbst filmt, hochlädt, kommentiert, teilt und Feedback gibt, ist mehr wert als jeder zählbare „Tausenderkontaktpreis“.

### Die richtige Strategie?

Nur knapp 30 Prozent der Verbandsvertreter haben ein Strategiepapier für soziale Medien. Ohne eine klare Formulierung von Kommunikationszielen des Verbandes in sozialen Medien wird dieser weder gehört werden noch glaubwürdig und konsistent kommunizieren. Erst eine übergreifende Strategie erlaubt die Passung von Inhalt und Social-Media-Kanal.

### Zu wenig Fürsprecher für Social Media?

Social Media bricht mit vielen über Jahrzehnte erlernten Mustern, Rollenzuweisungen, Strukturen und Prozessen der Verbandskommunikation. Effektive Social-Media-Arbeit sollte sachlogisch intern ansetzen. Die Diffusion neuer Ideen ist abhängig von einzelnen enthusiastischen Vorreitern. Erst sie vermitteln glaubwür-

dig die Opportunitätskosten fehlender Social-Media-Aktivitäten an alle Mitarbeiter und Entscheidungsträger.

### Lieber gar keine sozialen Medien als nutzlose soziale Medien?

Soziale Medien standardisieren sich rasant. Viele Erfahrungen wurden bereits gemacht. Entscheidet sich ein Verband nach eingehender Analyse von Nutzen, Ressourcenaufwand, Kulturverständnis dazu, bewusst nicht in sozialen Medien vertreten zu sein, so kann dies eine gerechtfertigte strategische Entscheidung sein. In jedem Fall ist dies einem vorschnellen, rein taktischen Aufsetzen von Social-Media-Aktivitäten, welche nicht bestimmten Mindestanforderungen entsprechen, vorzuziehen. ■

## AUTOREN

### PROF. DR. OLAF HOFFJANN



arbeitet an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften im Studiengang Medienmanagement in Salzgitter.

→ [o.hoffjann@ostfalia.de](mailto:o.hoffjann@ostfalia.de)

### JEANNETTE GUSKO



arbeitet als Senior Campaigner bei Change.org Deutschland. Zuvor war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften.

→ [jgusko@change.org](mailto:jgusko@change.org)



[www.verbaende.com/fachartikel](http://www.verbaende.com/fachartikel)  
(geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)