

WARTEN AUF DIE REVOLUTION

*Wie soziale Medien das Kommunikationsmanagement verändern – eine Untersuchung am Beispiel deutscher Verbände**

TEXT: Olaf Hoffjann und Jeannette Gusko**

1 Einleitung

Kein Thema beschäftigte Kommunikationspraktiker in den vergangenen Jahren so stark wie soziale Medien. Manche glauben gar, Facebook, Twitter und Co stellten Kommunikationsmanager „vor die vermutlich größte Herausforderung, seit die strategische Kommunikation als elementarer Baustein erfolgreicher Führung in modernen Gesellschaften erkannt wurde“ (Zerfaß/

Pleil 2012a, S. 9). Laut Umfragen hält die deutliche Mehrzahl der Manager insbesondere soziale Netzwerke für enorm wichtig (vgl. Wright/Hinson 2013; Zerfaß et al. 2013, S. 33). Die Relevanz sozialer Medien – und wohl noch mehr die Unsicherheit vieler Kommunikationsmanager – zeigt sich in der Vielzahl der Weiterbildungsangebote und How-to-do-it-Literatur zum Thema. Angesichts dieser euphorischen, wachstumsorientierten Perspektive stellt sich die Frage, wie soziale Medien das Kommunikationsmanagement von Organisationen verändert haben. Dieser Beitrag untersucht das in zwei Dimensionen:

■ **Relevanz:** In welchem Maß werden soziale Medien im Kommunikationsmanagement von Organisationen genutzt? Werden sie im Kommunikationsmanagement von Organisationen wichtiger? Und führt die

gestiegene Relevanz dazu, dass andere (klassische) Kommunikationsinstrumente an Bedeutung verlieren?

■ **Partizipation:** Sozialen Medien wurde früh das Potenzial zugeschrieben, PR-Kommunikation „dialogischer, netzwerkartiger, interaktiver, authentischer und symmetrischer“ (Schultz/Wehmeier 2010, S. 421) zu gestalten. Das soll unter dem Aspekt der Partizipation zusammengefasst werden: Wie partizipativ werden soziale Medien im Kommunikationsmanagement genutzt?

2 Soziale Medien im Kommunikationsmanagement

Die Frage nach den Auswirkungen sozialer Medien auf das Kommunikationsmanagement suggeriert, dass das Aufkommen ei-

* Die vorgestellten Ergebnisse entstanden im Rahmen einer von der Otto Brenner Stiftung geförderten Studie zur Verbandskommunikation in Deutschland (vgl. Hoffjann/Gusko 2013).

** **Olaf Hoffjann** ist Professor im Studiengang Medienmanagement an der Ostfalia Hochschule (Salzgitter). **Jeannette Gusko** ist Senior Campaigner bei der Kampagnenplattform Change.org.

nes neuen Mediums sowohl Verhaltensänderungen als auch Veränderungen in Organisationen determiniere. Plausibler ist, dass solche Veränderungen nicht als technikdeterministisch zu interpretieren sind, sondern dass Medien und Technik angeeignet, im Alltag integriert werden und das Umfeld verändern (vgl. Krotz 2007, S. 12).

Im organisationalen Kontext kann das mit Weick so interpretiert werden, dass Organisationen Veränderungen wahrnehmen, anschließend weitere Informationen recherchieren und sich für eine Interpretationsmöglichkeit entscheiden. Ziel dieses Prozesses ist die Reduktion von Mehrdeutigkeit (vgl. Weick 1985, S. 11). Dass solche Prozesse immer den Blick auf die Umwelt von Organisationen prägen, haben neo-institutionalistisch argumentierende Arbeiten überzeugend gezeigt (vgl. zum Beispiel Donges 2008). Insbesondere Organisationen, die die Möglichkeiten sozialer Medien für das Kommunikationsmanagement erst spät diskutiert haben, tun dies weniger, weil sie von deren Nutzen überzeugt wären, sondern aus Furcht, sonst an Legitimität einzubüßen (vgl. Scott/Meyer 1991).

Die Nutzung sozialer Medien kann das Kommunikationsmanagement von Organisationen in ganz unterschiedlichen Dimensionen verändern. Wir haben uns für zwei Dimensionen entschieden, weil sie im Zentrum des Diskurses strategischer Online-Kommunikation stehen.

2.1 Relevanz sozialer Medien im Kommunikationsmanagement

Wenn die Relevanz sozialer Medien für das Kommunikationsmanagement diskutiert

wird, steht dahinter das Verständnis, dass soziale Medien – aus welchen Gründen auch immer – als Medium beziehungsweise als Kommunikationsinstrument für Organisationen relevant sein können. Zunächst einmal müsste folglich zu beobachten sein, dass soziale Medien für das Kommunikationsmanagement wichtiger werden. Das kann in Anlehnung an Donges (2008) mit den drei Subdimensionen Wahrnehmung, Strukturen beziehungsweise Ressourcen und Kommunikationsleistung untersucht werden.

Im Kontext der gestiegenen Relevanz wird vor allem darüber diskutiert, mit dem Internet im Allgemeinen und den sozialen Medien im Speziellen „neue, direktere und effizientere Wege der Kommunikation zur Verfügung zu stellen, welche auf klassische Mittler wie Massenmedien und Journalisten in geringerem Maße angewiesen seien“ (Schultz/Wehmeier 2010, S. 410). Die Hoffnung der PR ist, dass ohne journalistische Gatekeeper die Kommunikation effizienter sein könne (vgl. Zerfaß/Pleil 2012a, S. 9). Eine zunehmende Relevanz sozialer Medien im Kommunikationsmanagement könnte damit unter anderem direkt zu Lasten der klassischen Medienarbeit gehen.

Vorliegende Ergebnisse zur Relevanz sozialer Medien zeigen ein ambivalentes Bild: Einerseits ist europaweit jede zweite befragte Organisation in sozialen Netzwerken vertreten, und 40 Prozent unterhalten einen Twitter-Account (vgl. Zerfaß et al. 2013, S. 33). Andererseits zeigt sich, dass soziale Medien zwar überwiegend als wichtig eingeschätzt, aber in der Praxis deutlich weniger genutzt werden und zudem bereits das Ende des Wachstums

erreicht sein könnte (vgl. ebd., S. 34 und 36).

Über diese rein quantitativen und singulären Angaben hinaus stellt sich die Frage, wie sich andere Kommunikationsinstrumente im Vergleich zu sozialen Medien verändert haben. Ist es tatsächlich zu Substitutionseffekten gekommen? Zudem ist zu fragen, inwieweit soziale Medien auch die Strukturen und Prozesse von Organisationen verändert haben.

2.2 Die partizipative Nutzung sozialer Medien im Kommunikationsmanagement

Schon früh ist vermutet worden, dass die klassische PR-Kategorie des Dialogs mit dem Aufkommen sozialer Medien neuen Auftrieb gewinnen könnte. So scheinen Anwendungen sozialer Medien aufgrund ihrer Kommentar- und Trackback-Funktionen besonders geeignet, Dialoge in Gang zu setzen (vgl. Zerfaß/Pleil 2012b, S. 43). Pleil hat dieses Verständnis von Online-PR als Cluetrain-PR bezeichnet (vgl. Pleil 2007, S. 18).

Die Dialog- und Partizipationseuphorie war in der politischen Kommunikation noch größer als in PR-Praxis und -Forschung. Seit Bertolt Brechts Radiotheorie wird fast jedes neue Medium euphorisch als Heilsbringer begrüßt, der mit besseren Kommunikations- und Partizipationsmöglichkeiten endlich das Demokratisierungsversprechen einlösen könne (vgl. Brecht 1967, Bd. 18, S. 134).

Das war beim Internet und insbesondere bei den sozialen Medien nicht anders. Schlagwörter wie Politik 2.0, Demokratie 2.0, Medien 2.0 (vgl. Witte et al. 2010, >>

S. 241) verwiesen darauf, dass die Anwendungsmöglichkeiten der sozialen Medien perfekt zu den kommunikativen Funktionen in der Politik passen (vgl. ebd., S. 241f.).

Ein dialogisches und partizipatives Kommunikationsmanagement könnte allerdings an mehreren Hürden scheitern. Auf der Seite der Bezugsgruppen stellt sich die grundsätzliche Frage, inwieweit diese an einer Diskussion überhaupt interessiert sind. Auf der Seite des Kommunikationsmanagements sind Überlegungen aus den 1980er und 1990er Jahren heute wieder anzutreffen, inwieweit eine symmetrische Beziehung zwischen Public Relations und ihren Bezugsgruppen im Interesse der Public Relations ist (vgl. Grunig/Hunt 1984).

So ist knapp 30 Jahre später erneut zu erwarten, dass partizipative und dialogische Strukturen letztlich ökonomischen Effizienzüberlegungen unterliegen und nur geführt werden, wenn sie als unausweichlich beziehungsweise lohnenswert bewertet werden (vgl. Pleil 2012, S. 34).

3 Studiendesign

Die Veränderungen des Kommunikationsmanagements durch soziale Medien sollen am Beispiel von Verbänden untersucht werden. Verbände sind Non-Profit-Organisationen, die durch folgende Gemeinsamkeiten geprägt sind: Sie vertreten ihre Interessen aktiv gegenüber anderen Akteuren nach außen. Sie verfolgen politische Ziele. Ihre Mitglieder gehören ihnen formal an. Und sie weisen eine ausdifferenzierte Or-

ganisationsstruktur auf (vgl. Hackenbroch 1998, S. 482).

Soziale Medien und Massenmedien können insbesondere im Kontext der Interessenartikulation und der Kommunikation mit den Verbandsmitgliedern eingesetzt werden. Da die deutsche Verbändelandschaft in hohem Maß heterogen und unübersichtlich ist, wurden die vier Verbandstypen Industrieverbände, Gewerkschaften, Berufsverbände und Public Interest Groups ausgewählt. Bei den vier Typen war zu erwarten, dass ihre spezifische Mitgliederstruktur und Handlungsfelder auch signifikante Unterschiede in der Verbandskommunikation mit sich bringen.

Um die Forschungsfragen beantworten zu können, war ein Mehrmethodendesign notwendig. Zu Beginn der Studie wurden mittels 23 Leitfadenterviews mit den Leitern der Verbandskommunikation beziehungsweise mit den für soziale Medien zuständigen Mitarbeitern Hintergründe zum Einsatz speziell sozialer Medien erforscht. Die Ergebnisse bildeten die Grundlage für die daran anschließende Online-Befragung, an der 175 beim Bundestag akkreditierte Verbände teilnahmen (160 bereinigte Fälle).

Die Inhaltsanalyse von 35 zentralen Facebook-Verbandsprofilen war notwendig, um zu untersuchen, ob sich die in den Interviews genannten Ziele in den Facebook-Auftritten der Organisationen spiegeln. In einer ersten Stichprobe wurden jeweils die Monate Mai bis Juli der Jahre 2010, 2011 und 2012 berücksichtigt (n = 6.323 Beiträge). In einer zweiten Stichprobe wurden mithilfe von 1.168 Beiträgen von den Seitenbetreibern und

1.090 Beiträgen von externen Nutzern (Mai 2012) alle Elemente einer Facebook-Seite analysiert.

4

Relevanz sozialer Medien im Kommunikationsmanagement

4.1 Die Nutzung sozialer Medien

Grundsätzlich haben soziale Medien für Verbände einen beachtlichen Stellenwert erlangt. Jeder zweite Befragte nimmt einen (starken) Bedeutungszuwachs wahr. Bei den in sozialen Medien aktiven Verbänden sind Stellenzahl und Budgethöhe in diesem Bereich leicht gestiegen. Die Aktivitäten in den sozialen Medien werden im Durchschnitt von knapp einer Mitarbeiterstelle betreut.

Verankert sind die Aktivitäten für gewöhnlich in der allgemeinen Verbandskommunikation, bei größeren Verbänden eher in der Abteilung Kampagnen/Öffentlichkeitsarbeit als in der Presseabteilung. Zudem sind die für soziale Medien zuständigen Mitarbeiter in fast allen befragten Verbänden den Mitarbeitern untergeordnet, die für die klassische Medienarbeit beziehungsweise für die Gesamtkommunikation zuständig sind.

Die deutliche Mehrzahl (99 von 160) der befragten Verbände setzt soziale Medien aktiv ein. Die am häufigsten genutzte Anwendung ist Facebook. Überraschend 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 (siehe **Abbildung 1**).

Verbände haben in der Regel keinen klaren Zielgruppenfokus für die verschiedenen, von ihnen bespielten Social-Media-Plattformen. Bei Twitter sind Mitglieder, potenzielle Mitglieder und Journalisten besonders wichtig. Mit zum Teil deutlichem Abstand folgen politische Entscheider, breite Öffentlichkeit und andere Verbände. Allenfalls bei Facebook zeigt sich eine etwas deutlichere Differenzierung: Mitglieder und potenzielle Mitglieder sind signifikant wichtiger als Journalisten und breite Öffentlichkeit.

Soziale Medien scheinen bei Verbänden mithin ein „Catch All“-Medium zu sein. Damit hängt eng zusammen, dass sie für Verbände etwas „Zusätzliches“ darstellen. Dies führt zu zwei Defiziten, die sich gegenseitig verstärken:

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

■ **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 entspre-

chende Aktivitäten investieren. Umgekehrt können halbherzig verfolgte Aktivitäten kaum erfolgreich sein.

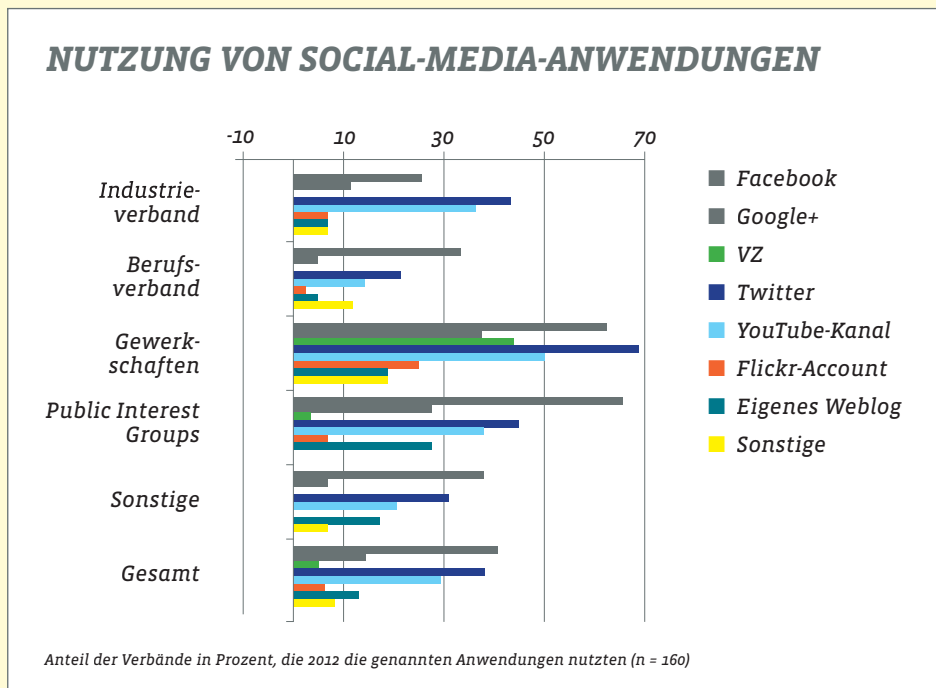
Die fehlende Funktion beziehungsweise Fokussierung der Aktivitäten überrascht, da manche Verbandsvertreter in den Leitfadenterviews durchaus klare Vorstellungen zu ihrem Einsatz von sozialen Medien äußerten: Während mittels klassischer Pressearbeit Agenda Setting betrieben werden soll, könnten soziale Medien, aufbauend auf dieser Bekanntheit, einen Handlungsdruck erzeugen, der auf die klassische Medienagenda zurückwirkt, zum Beispiel durch Online-Petitionen.

4.2 Die Relevanz sozialer Medien im Verhältnis zu anderen Kommunikationsinstrumenten

4.2.1 Externe Interessenartikulation

Verbände können zur Artikulation und Durchsetzung ihrer Interessen öffentliche und nicht-öffentliche Instrumente nutzen. Die Studie hat gezeigt, dass die meisten dieser Kommunikationsinstrumente weiter an Bedeutung gewinnen – viele davon sogar stärker als die sozialen Medien. Dieses Wachstum überrascht am meisten bei der klassischen Medienarbeit, die durch soziale Medien eigentlich zumindest in Teilen substituiert werden soll. Als Massenmedien werden klassische Medien (wie Tageszeitungen, TV- und Radio-Sender) sowie Online-Medien (wie die Internetausgaben Spiegel Online oder faz.net) verstanden. Für rund 40 Prozent der Befragten hat die Bedeutung klassischer Massenmedien (stark) zugenommen (zu den Mittelwerten der einzelnen Verbandstypen >>

Abbildung 1



siehe **Abbildung 2**). Die Relevanz dieses Medientyps zeigt sich auch darin, dass das Personal zur Bearbeitung von Massenmedien bei rund 31 Prozent der Befragten (stark) gestiegen und nur bei weniger als 15 Prozent (stark) gesunken ist. Die Budgets dafür sind bei 23,2 Prozent (stark) gestiegen und nur bei etwas mehr als 15 Prozent (stark) gesunken.

Im Gegensatz dazu ist die Mediawerbung signifikant auf dem Rückzug. In den vergangenen Jahren hatten einige Verbände großangelegte Kampagnen durchgeführt. So unterschiedlich deren jeweilige Ziele und Zielgruppen waren, so sehr war augenscheinlich, dass die Antwort auf ganz un-

terschiedliche Kommunikationsprobleme oft Mediawerbung lautete. Dieser Trend hat sich umgekehrt: Während bei mindestens rund 40 Prozent der Verbände andere Instrumente zur Interessenartikulation zugenommen haben, beträgt der Zuwachs bei Mediawerbung nur 4,4 Prozent. Lobbying als Instrument der Interessenartikulation hat bei rund 58 Prozent der Verbände (stark) zugelegt.

Das heißt, dass der Ausbau öffentlicher Maßnahmen keineswegs zum Rückgang nicht-öffentlicher, direkter Formen führen muss. Damit bestätigt die Studie das gegenseitige Stützungsverhältnis von Lobbying und klassischer Pressearbeit: Eine medien-

öffentliche Präsenz und die daraus resultierende Bekanntheit erleichtern den Zugang zu Entscheidern. Hier kann auch von einem integrativen Ansatz gesprochen werden, in dem personale und massenkommunikative Persuasionsstrategien miteinander verschränkt werden.

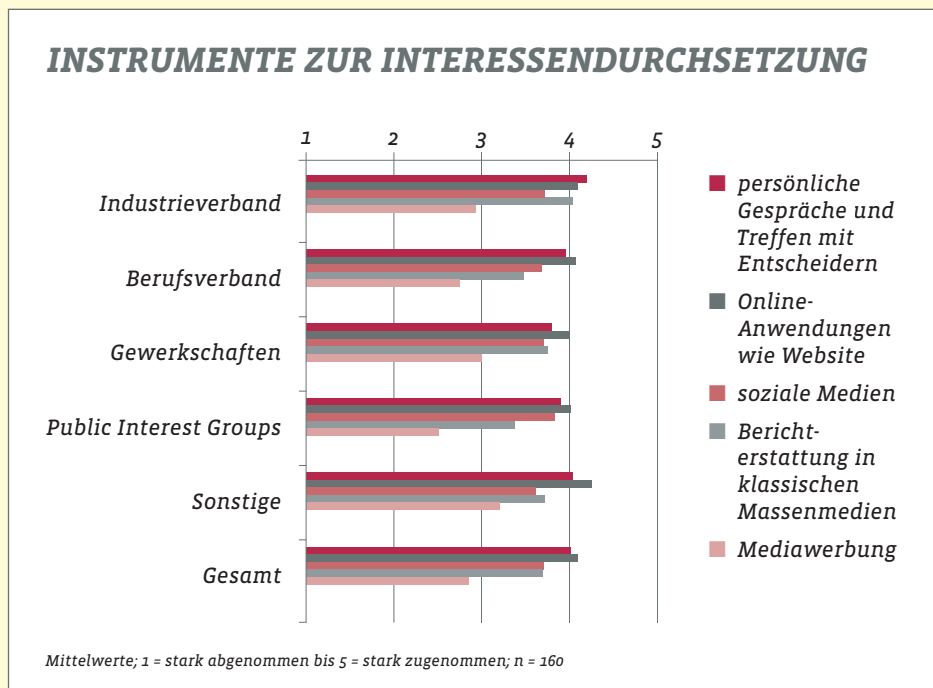
Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass außer Mediawerbung alle Instrumente stark an Bedeutung gewonnen haben. Noch überraschender ist, dass die gewachsene Relevanz der klassischen Medien ähnlich bewertet wird wie die sozialer Medien. Das widerlegt zumindest für Verbände die These, dass die Nutzung sozialer Medien zulasten der Medienarbeit gehe.

Ein zweiter Befund mag paradox klingen: Soziale Medien fördern den Bedeutungszuwachs klassischer Massenmedien. 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 klassischen Massenmedien – eingesetzt wird. Journalisten werden dabei nur auf neuen Wegen angesprochen.

4.2.2 Interne Mitgliederkommunikation

Mitgliederbindung ist für die befragten Verbände mit rund 71 Prozent eins der wichtigsten Ziele ihrer Kommunikationsaktivitäten – noch vor anderen wie der Beeinflussung politischer Entscheidungen und dem Werben neuer Mitglieder. Die Verbände bearbeiten dieses Problem höchst unterschiedlich. Grundsätzlich zeigt sich, dass für die Organisationen alle Instrumente im Durchschnitt teils deutlich an Relevanz gewonnen haben (siehe **Abbil-**

Abbildung 2



dung 3). Damit sind auch beim Thema Mitgliederbindung bislang keine Substitutionseffekte zu beobachten.

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. Das dürfte vor allem darauf zurückzuführen sein, dass verschiedene Anwendungen des Web 1.0 mittlerweile klar fokussiert sind. Sie werden insbesondere genutzt, um Verbandsmitglieder schnell zu informieren und Funktionären mithilfe von Intranetlösungen umfangreiches Material anzubieten.

Welche Funktion bleibt da noch für die oft totgesagte Mitgliederzeitschrift? In vielen befragten Verbänden werden solche Publikationen inzwischen journalistischer und aufwendiger produziert. Sie dienen damit insbesondere dem Ziel, Mitglieder emotional an den Verband zu binden. Insbesondere der Versand nach Hause erscheint vielen Personenverbänden wichtig. Die Mitgliederzeitschrift zählt damit zu den Gewinnern der „Online-Wende“ – wenn auch zum Teil mit anderen Zielen als noch vor zehn bis zwanzig Jahren.

Auch in der internen Kommunikation sind in den vergangenen Jahren andere Instrumente relevanter geworden als die sozialen Medien, deren Möglichkeiten zudem kaum genutzt werden. Beispielsweise gibt es kaum exklusive Mitgliederangebote: Fast alle Verbände zielen mit ihren Aktionen in sozialen Medien neben Mitgliedern auch auf die breite Öffentlichkeit, Journalisten und potenzielle Mitglieder beziehungsweise Unterstützer.

INSTRUMENTE DER MITGLIEDERKOMMUNIKATION

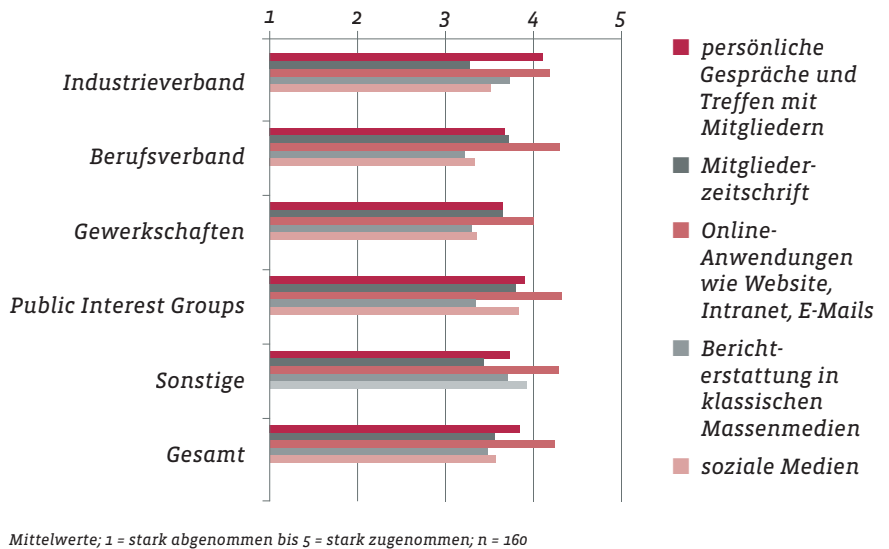


Abbildung 3

ZIELE BEIM EINSATZ VON FACEBOOK

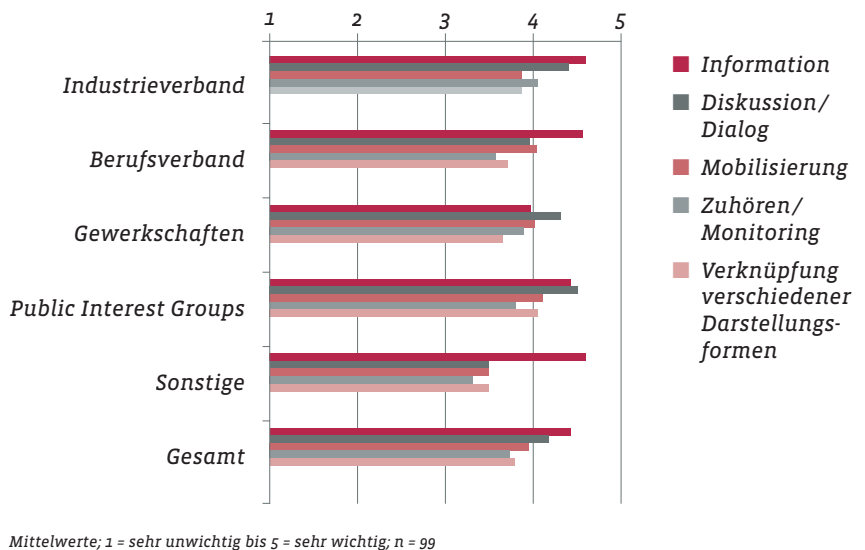


Abbildung 4

5

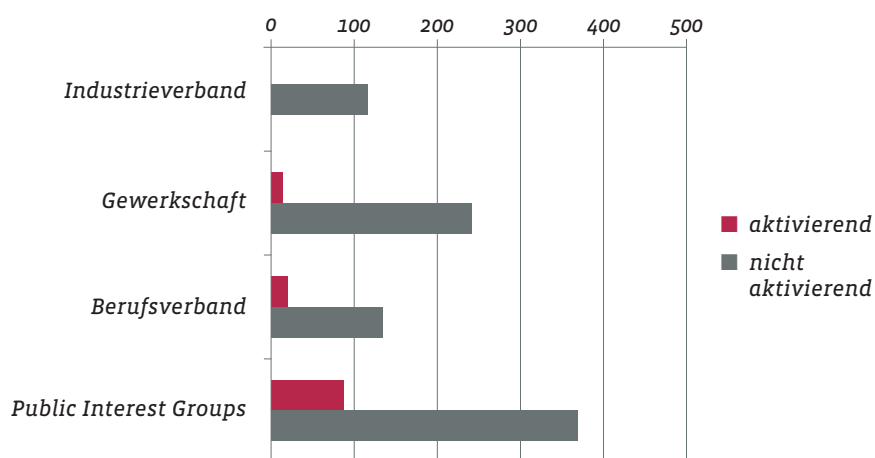
Die partizipative Nutzung sozialer Medien im Kommunikationsmanagement

Wie wichtig ist Partizipation für die befragten Verbandsvertreter? Sowohl in den Leitfadeninterviews als auch in der Online-Befragung spielten interaktive und partizipative Elemente eine zentrale Rolle. Besonders eindrucksvoll zeigt sich das Leitbild

der Partizipation in der Online-Befragung. Als (sehr) wichtige Ziele bei Facebook nannten knapp 70 Prozent der Befragten das Ermöglichen von Diskussionen und rund 65 Prozent die Mobilisierung (Mittelwerte siehe **Abbildung 4**).

Im zweiten Schritt wurde mittels Inhaltsanalyse von Facebook-Profilen untersucht, ob die genannten Partizipationsziele zur Partizipationspraxis der Verbände >>

AKTIVIERENDE VS. NICHT-AKTIVIERENDE BEITRÄGE



n = 1.161; 5 Industrieverbände, jeweils 10 Gewerkschaften, Berufsverbände und Public Interest Groups

Abbildung 5

passen. Partizipation in sozialen Medien setzt voraus, dass die Verbände eine Teilhabe ermöglichen. Dazu wurde zunächst analysiert, ob Beiträge von Externen zugelassen waren. Bereits dieses Ergebnis steht den genannten Zielen vielfach entgegen: Neun der 35 untersuchten Profile erlauben keine Beiträge von Externen – eine Entscheidung der Seitenbetreiber, denn in der Facebook-Standard-einstellung ist eine neu angelegte Fanpage für alle geöffnet. In vier weiteren Fällen gab es keine Beiträge, obwohl sie erlaubt waren. Nur bei 22 Verbänden fanden sich somit überhaupt Beiträge von Externen.

Wer Diskussionen anstoßen und Partizipation ermöglichen will, wird die Nutzer dazu aufrufen. Daher wurde untersucht,

wie Verbände auf ihren Facebook-Profilen die Nutzer mit aktivierenden Beiträgen einbeziehen, beispielsweise mit Facebook-spezifischen Beteiligungen wie Kommentieren, Gefällt-mir-Klicks oder Teilen. Wenn solche aktivierenden Beiträge fehlen, kann davon ausgegangen werden, dass Diskussion und Partizipation nicht beabsichtigt sind. Es zeigt sich, dass nur jeder siebte Beitrag mit einem solchen Aufruf verbunden war (siehe **Abbildung 5**). Information ist mithin das dominierende Nutzungsangebot der Facebook-Profile.

Es zeigt sich, dass nur wenige der befragten Verbände ihre selbst gesteckten Ziele – Diskussion und Mobilisierung – erreichen. Interaktions- und Partizipationsangebote halten sich in Grenzen. Im Mit-

telpunkt der untersuchten Facebook-Profile stehen eindeutig Informationsangebote. Von einer weitgehenden Partizipationskultur sind Verbände weit entfernt. Die wenigen Angebote haben meist symbolischen Charakter. Sie zielen weniger darauf, Diskussionen innerhalb des Verbands anzuregen, als vielmehr auf vordergründige Diskussionen, die nicht an programmatische Aushandlungen innerhalb des Verbands angebunden sind.

6

Ausblick: Neue Nüchternheit

Zumindest in Deutschlands Verbänden ist die Revolution im Kommunikationsmanagement ausgeblieben. Sie haben zwar teils beachtliche Strukturen und Aktivitäten aufgebaut, aber die Relevanz anderer Kommunikationsinstrumente ist in den vergangenen Jahren teilweise noch stärker gestiegen. Substitutionseffekte dürften auch deshalb kaum zu beobachten sein, weil Funktionen und Zielgruppen sozialer Medien im Kommunikationsmanagement der Verbände noch zu diffus sind.

In der Partizipationsdimension ist der dialogische Charakter der Facebook-Verbandsprofile bislang wenig ausgeprägt. Die in der Literatur vielfach genannten Potenziale dialogischer und partizipativer Strukturen werden kaum genutzt. Weitere Befunde der Studie lassen die Vermutung zu, dass dies in Teilen auch auf die hierarchisch geprägte Organisationskultur vieler Verbände zurückzuführen ist. Damit hängt auch die Angst vor Kontrollverlusten zusammen, die in vielen Leitfadenterviews genannt wurde.

Ein weiteres, vielfach genanntes Argument gegen eine partizipative Nutzung ist der befürchtete Personalaufwand: Wer zu Gesprächen einlädt, muss auch auf Fragen und Kritik reagieren. Daraus folgt die Frage, ob das Kommunikationsmanagement der Verbände der richtige Ansprechpartner ist, wenn es um die Beantwortung von Fragen (potenzieller) Unterstützer, Mitglieder, Kritiker sowie um die Moderation von Diskussionen geht. Oder haben Kommunikationsabteilungen für solche externen Plattformen nicht eher die Rolle eines Enablers (vgl. Pleil 2010)?

Bei aller kritischen Einschätzung der Aktivitäten vieler Verbände darf nicht vergessen werden, dass soziale Medien in Deutschland immer noch ein relativ neues Phänomen sind. Und vergessen werden darf auch nicht: Klassische Verbände wie Industrie- und Berufsverbände sowie Gewerkschaften zählten in der Vergangenheit selten zu den Innovatoren strategischer Kommunikation. Warum also sollten gerade sie in der Nutzung sozialer Medien besonders innovativ sein?

Es ist zu erwarten, dass in fünf Jahren die Nutzung sozialer Medien in der Verbandskommunikation institutionalisiert sein wird: Regeln werden verhandelt sein, (fehlender) Nutzen akzeptiert. Soziale Medien sind dann eins von vielen Kommunikationsinstrumenten – nicht mehr und nicht weniger.

Wir danken Ariana Silwa für ihre Arbeiten im Rahmen der Inhaltsanalyse.

Literatur

- Brecht, Bertolt (1967): *Gesammelte Werke*. Frankfurt am Main.
- Donges, Patrick (2008): *Medialisierung politischer Organisationen. Parteien in der Mediengesellschaft*. Wiesbaden.
- Fink, Stephan/Zerfaß, Ansgar/Linke, Anne (2012): *Social Media Governance*. In: Zerfaß, Ansgar/Pleil, Thomas (Hrsg.): *Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web*. Konstanz, S. 99-110.
- Grunig, James E./Hunt, Todd T. (1984): *Managing Public Relations*. New York.
- Hackenbroch, Rolf (1998): *Verbändekommunikation*. In: Jarren, Otfried/Sarcinelli, Ulrich/Saxer, Ulrich (Hrsg.): *Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch*. Opladen, Wiesbaden, S. 482-488.
- Hoffmann, Olaf/Gusko, Jeannette (2013): *Der Partizipationsmythos. Wie Verbände Facebook, Twitter & Co. nutzen*. Frankfurt am Main.
- Krotz, Friedrich (2007): *Mediatisierung: Fallstudien zum Wandel von Kommunikation*. Wiesbaden.
- Pleil, Thomas (2007): *Online-PR zwischen digitalem Monolog und vernetzter Kommunikation*. In: Pleil, Thomas (Hrsg.): *Online-PR im Web 2.0. Fallbeispiele aus Wirtschaft und Politik*. Konstanz, S. 10-31.
- Pleil, Thomas (2010): *Social Media und ihre Bedeutung für die Öffentlichkeitsarbeit*. In: Kayer, Maïke/Böhm, Justus/Spiller, Achim (Hrsg.): *Die Ernährungswirtschaft in der Öffentlichkeit. Social Media als neue Herausforderung der PR*. Göttingen, S. 3-26.
- Pleil, Thomas (2012): *Kommunikation in der digitalen Welt*. In: Zerfaß, Ansgar/Pleil, Thomas (Hrsg.): *Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web*. Konstanz, S. 17-38.
- Schultz, Friederike/Wehmeier, Stefan (2010): *Online Relations*. In: Schweiger, Wolfgang/Beck, Klaus (Hrsg.): *Handbuch Online-Kommunikation*. Wiesbaden, S. 409-433.
- Scott, W. Richard/Meyer, John W. (1991): *The organization of societal sectors: Propositions and early evidence*. In: Powell, Walter W./DiMaggio, Paul J. (Hrsg.): *The New Institutionalism in organizational analysis*. Chicago, S. 108-140.
- Weick, Karl E. (1985): *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt am Main.
- Witte, Barbara/Rautenberg, Kirsten/Auer, Claudia (2010): *Marketing statt Mitmach-Netz? Web 2.0 Nutzung von Bremer Parteien und Medien*. In: Wolling, Jens/Seifert, Markus/Emmer, Martin (Hrsg.): *Politik 2.0? Die Wirkung computervermittelter Kommunikation auf den politischen Prozess*. Baden-Baden, S. 241-260.
- Wright, Donald K./Hinson, Michelle Drifka (2013): *An Updated Examination of Social and Emerging Media Use in Public Relations Practice: A Longitudinal Analysis Between 2006 and 2013*. In: *Public Relations Journal*, Vol. 7, No. 3 (in Druck).
- Zerfass, Ansgar/Moreno, Angeles/Tench, Ralph/Verčič, Dejan/Verhoeven, Piet (2013): *European Communication Monitor 2013. A Changing Landscape – Managing Crises, Digital Communication and CEO Positioning in Europe. Results of a Survey in 43 Countries*. Brüssel.
- Zerfaß, Ansgar/Pleil, Thomas (2012a): *Einleitung*. In: Dies. (Hrsg.): *Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web*. Konstanz, S. 9-14.
- Zerfaß, Ansgar/Pleil, Thomas (2012b): *Strategische Kommunikation in Internet und Social Web*. In: Dies. (Hrsg.): *Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web*. Konstanz, S. 39-82.

