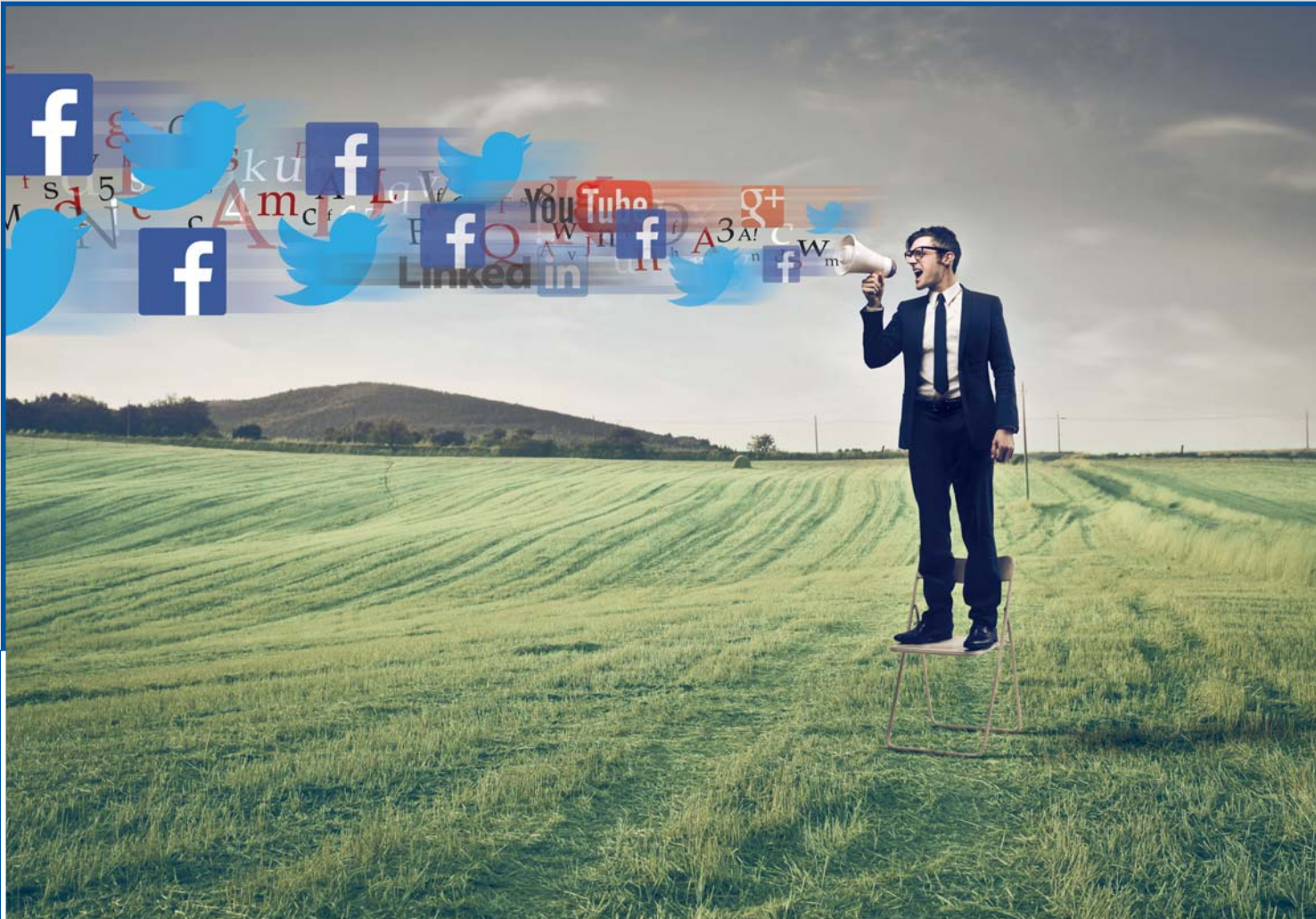


**OBS-**Arbeitsheft 75



**Olaf Hoffjann, Jeannette Gusko**

# Der Partizipationsmythos

**Wie Verbände Facebook, Twitter & Co. nutzen**

**Eine Studie der Otto Brenner Stiftung  
Frankfurt/Main 2013**

OBS-Arbeitsheft 75  
ISSN 1863-6934 (Print)

Herausgeber:

Otto Brenner Stiftung

Jupp Legrand

Wilhelm-Leuschner-Straße 79

D-60329 Frankfurt/Main

Tel.: 069-6693-2810

Fax: 069-6693-2786

E-Mail: [info@otto-brenner-stiftung.de](mailto:info@otto-brenner-stiftung.de)

[www.otto-brenner-stiftung.de](http://www.otto-brenner-stiftung.de)

Autoren:

Prof. Dr. Olaf Hoffjann

Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel

Karl-Scharfenberg-Str. 55/57

38229 Salzgitter

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

Jeannette Gusko

Change.org Deutschland

Rosenthaler Platz 72a

10119 Berlin

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

Redaktion:

Dr. Burkard Ruppert

Otto Brenner Stiftung

Lektorat:

Elke Habicht, M.A.

[www.textfeile.de](http://www.textfeile.de)

Hofheim am Taunus

Satz und Gestaltung inkl. Titelcollage:

[complot-mainz.de](http://complot-mainz.de)

Druck:

[mww.druck und so ... GmbH](http://mww.druckundso...GmbH), Mainz-Kastel

Redaktionsschluss:

21. Juni 2013

Hinweis zu den Nutzungsbedingungen:

Dieses Arbeitsheft darf nur für nichtkommerzielle Zwecke im Bereich der wissenschaftlichen Forschung und Beratung und ausschließlich in der von der Otto Brenner Stiftung veröffentlichten Fassung – vollständig und unverändert – von Dritten weitergegeben sowie öffentlich zugänglich gemacht werden.

In den Arbeitsheften werden die Ergebnisse der Forschungsförderung der Otto Brenner Stiftung dokumentiert und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Für die Inhalte sind die Autorinnen und Autoren verantwortlich.

Bestellungen:

Über die Internetseite der Otto Brenner Stiftung können weitere Exemplare dieses OBS-Arbeitsheftes kostenlos bezogen werden – solange der Vorrat reicht. Dort besteht auch die Möglichkeit, das vorliegende und weitere OBS-Arbeitshefte als pdf-Datei kostenlos herunterzuladen.

## Vorwort

Weiter entfernt von der Politik können Innovationen kaum entstehen: Bei Facebook präsentierten sich zu Beginn amerikanische Studenten ihren Kommilitonen – es war damit das digitale und interaktive Pendant zum Uni-Jahrbuch. YouTube wuchs anfangs vor allem dank seiner Partyvideos. Und Twitter diente ursprünglich zur internen Kommunikation eines Forschungsprojektes. Keine zehn Jahre später gibt es diese Inhalte und Funktionen noch immer. Doch Benutzung, Reichweite und Bedeutung haben sich rapide gewandelt.

Plattformen wie Twitter oder Tuenti, Facebook oder Google+ sind heute auch aus der politischen Kommunikation nicht mehr wegzudenken: Amerikanische Präsidentschaftswahlkämpfe entscheiden sich auch in den sozialen Medien. Die Twitter-Kampagne #Aufschrei, die sich aus der Sexismus-Debatte um die Äußerungen von Rainer Brüderle heraus entwickelt hatte, gewinnt den renommierten Grimme-Medienpreis. Und mit den Piraten sitzt seit einigen Jahren eine neue politische Kraft in mehreren Landesparlamenten, deren politische Kultur und Programmatik sich direkt aus der gewachsenen Vernetzungskultur der „Digital Natives“ speist. Kurzum: Es entsteht eine neue politische Internetkultur, in deren Zentrum die sozialen Medien stehen. Sie haben sich zu einem veritablen Mobilisierungsinstrument entwickelt. Hier werden politische Debatten initiiert, Meinungen gebildet, Begriffe geprägt. Politik mit Facebook, Twitter & Co. hat sich zum gängigen Instrumentarium im Ringen um die Organisation von Deutungshoheit entwickelt.

Die Organisierung, Bündelung und Artikulierung von Interessen, die Durchführung von politischen Kampagnen und mediale Mobilisierung sind aber in unserer „Verbändedemokratie“ nicht nur das Feld parteipolitischer Akteure. Auch große und kleine Interessenorganisationen, die Gewerkschaften, Sozial- und Industrieverbände, Kirchen oder Berufsverbände beteiligen sich an der politischen Willensbildung und versuchen, ihre Mitglieder zu mobilisieren, Öffentlichkeit herzustellen und Entscheidungen zu beeinflussen. Wo bleiben also die Verbände in den sozialen Medien?

Diese Frage steht im Mittelpunkt der vorliegenden Studie. Unsere Autoren Olaf Hoffjann und Jeannette Gusko haben dazu Facebook, Twitter & Co. in Deutschlands Verbänden untersucht: Was wird genutzt? Warum wird es eingesetzt? Welche Gruppen wollen sie mit welchen Zielen ansprechen? Und nicht zuletzt: Beeinflussen Diskussionen in den sozialen Medien die Verbandspolitik selbst? Diese Frage berührt das Versprechen einer neuen Mitmachkultur und größerer Partizipationsmöglichkeiten, die der Aufstieg der sozialen Medien mit sich gebracht hat. Aber können die sozialen Medien Entscheidungsstrukturen wirklich im Sinne der demokratischen Mitsprache verbessern, oder werden sie lediglich als Mitteilungsorgane für Entscheidungen und Diskussionsprozesse benutzt?

Die Studie nimmt empirisch in den Blick, was gemeinhin an Zuschreibungen durch den publizistischen Medienwald rauscht: dass nämlich das Internet und die sozialen Medien das Potenzial haben, die Demokratie „flüssiger“, Verfahren transparenter und Entscheidungen demokratischer zu machen. Trifft dies also auf die für die deutsche Demokratie so zentralen Verbände zu, und können soziale Medien die Partizipation an Verbändeentscheidungen und am Handeln der Verbände verbessern?

Die teils unerwarteten Antworten und überraschenden Befunde sollen als Diskussionsgrundlage für weitere Fragen dienen. Zum einen können sie Verbände zur Reflexion ihrer eigenen Kommunikationsaktivitäten anregen. Warum nutzen bzw. verzichten Verbände auf soziale Medien? Und noch grundsätzlicher: Wie viel Diskussion mit ihren Mitgliedern können und wollen Verbände sich leisten? Zum anderen können die Ergebnisse im größeren Kontext der politischen Kommunikation verortet und diskutiert werden. Intermediäre Organisationen wie Verbände entscheiden zwar nicht allein, wie wichtig die klassischen Massenmedien zur politischen Meinungsbildung in Zukunft sein werden und welche Rolle sie weiterhin spielen können. Wenn sie aber auf breiter Front auf direktere Diskussions- und Informationsformen in den sozialen Medien setzen, könnten sie mit dazu beitragen, dass Facebook, Twitter & Co. das Pendant zum Marktplatz im alten Athen werden. Ob man das als Gewinn oder Verlust empfindet, ist wiederum eine ganz andere Frage.



Jupp Legrand

Geschäftsführer der Otto Brenner Stiftung

Frankfurt/Main, im Juli 2013

# Inhalt

<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Verband und Kommunikation</b> .....	<b>15</b>
<b>3. Die Rolle sozialer Medien in Deutschlands Verbänden</b> .....	<b>19</b>
3.1. Soziale Medien zwischen Massenmedialisierung und sozialer Medialisierung? .....	19
3.2. Soziale Medien zwischen ersten Gehversuchen und unverzichtbarem Bestandteil .....	30
3.3. Soziale Medien zwischen interner und externer Kommunikation .....	32
3.4. Exkurs: Soziale Medien in Bundesparteien zwischen Dialog- und Transportmedium .....	35
<b>4. Das Partizipationsversprechen</b> .....	<b>39</b>
4.1. Soziale Medien zwischen Partizipation und Einbahnstraße .....	39
4.2. Sind Verbände kulturell bereit für soziale Medien? .....	46
<b>5. Externe Legitimationskommunikation: Fortsetzung der Pressearbeit mit anderen Mitteln</b> .....	<b>51</b>
5.1. Massenmedialisierung: Der Klassiker wird wichtiger .....	53
5.2. Externe Verbandskommunikation: Wachsende Ressourcen ohne wachsenden Erfolg? .....	58
5.3. Soziale Medien: Das Instrument ohne Eigenschaften? .....	62
<b>6. Interne Mitgliederbindungskommunikation: Das verweigerte Gespräch</b> .....	<b>65</b>
6.1. Interne Verbandskommunikation: „Online-Wissen“ und „Offline-Emotionen“ .....	67
6.2. Soziale Medien: Das vergessene Dialog-Medium .....	69
<b>7. Ausblick</b> .....	<b>71</b>
7.1. Thesen zur Zukunft der Verbandskommunikation .....	71
7.2. Offene Fragen .....	74
<b>Anhang</b> .....	<b>76</b>
Literatur .....	76
Überblick Leitfadenterviews .....	81
Hinweise zu Autorin und Autor .....	82

## Zusammenfassung

**1. Deutschlands Verbände sind sozial medialisier-** Die Medialisierung politischer Kommunikation wird heute kaum mehr ernsthaft hinterfragt. Medialisierung wird hier zumeist als zunehmende Orientierung an Massenmedien wie Tagesschau, Spiegel oder Bild-Zeitung verstanden. Von diesem Typ der Massenmedialisierung wird in der Studie der Typ der sozialen Medialisierung unterschieden. Wenn (a) soziale Medien in der Wahrnehmung eines Verbands wichtiger werden, wenn (b) sich verbandliche Strukturen zunehmend an Aktivitäten in den sozialen Medien orientieren und diese wichtiger werden, wenn (c) die Kommunikationsleistung gegenüber den sozialen Medien zunimmt bzw. sich ausdifferenziert, dann kann von einer *sozialen Medialisierung* gesprochen werden.

Die qualitativ und quantitativ befragten Verbandsvertreter beobachten auf breiter Front einen Bedeutungszuwachs sozialer Medien. Vereinzelt werden schon heute Massenmedien und soziale Medien als ebenbürtig eingeschätzt. Hinsichtlich der Struktur konstatieren die in den sozialen Medien aktiven Verbände eine leichte Zunahme an Stellen und Budgets für ihre dortigen Aktivitäten. In jedem Verband werden die Aktivitäten in den sozialen Medien von knapp einer ganzen Mitarbeiterstelle betreut. 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 vorweisen kann. Bei der Kommunikationsleistung zeigt sich, dass soziale Medien von der deutlichen Mehrzahl – bei 99 der 160 befragten Verbände – aktiv genutzt werden. Die

am häufigsten genutzte Anwendung ist Facebook, dicht gefolgt von Twitter.

Grundsätzlich lässt sich eine soziale Medialisierung von Verbänden konstatieren. Wenn man sich die verschiedenen Verbandstypen anschaut, überrascht es, dass die Unterschiede im Hinblick auf die soziale Medialisierung nicht größer ausfallen. So konstatieren alle Verbandstypen in Bezug auf die Wahrnehmung einen Bedeutungszuwachs sozialer Medien – auch Industrieverbände sehen folglich, dass soziale Medien einen steigenden Einfluss darauf haben, welche Interessen sich durch eine (halb-)öffentliche Thematisierung am Ende durchsetzen. Deutliche Unterschiede hingegen sind bei den jeweiligen verbandlichen Aktivitäten in den sozialen Medien zu beobachten. Hier sind Industrieverbände mit ihren Unternehmensmitgliedern deutlich weniger aktiv als andere. Überraschender ist, dass die Berufsverbände im Gegensatz zu Gewerkschaften und Public Interest Groups im Durchschnitt deutlich zurückhaltender sind.

**2. Die Ziele und Zielgruppen sozialer Medien sind oft unklar:** Die gestiegene Bedeutung sozialer Medien ist das eine, ob sie fokussiert eingesetzt werden, etwas völlig anderes. Die Untersuchung hat gezeigt, dass für die Mehrheit soziale Medien ein „Catch-All“-Medium zu sein scheinen. Sie haben in der Regel keinen klaren Zielgruppenfokus pro Social-Media-Plattform und sprechen interne wie externe Zielgruppen undifferenziert an. 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. Dies gilt für die interne und externe Verbandskommunikation gleichermaßen.

Nur vereinzelt sind in den Leitfadenterviews der Studie konkrete Funktionen von sozialen Medien genannt worden. In der internen Kommunikation könnten insbesondere für Personenverbände (interne) soziale Netzwerke einen zentralen Nutzen bieten. Es gibt bereits einige wenige Verbände, die ein eigenes soziales Netzwerk nutzen, um sowohl die informelle als auch die formelle Kommunikation innerhalb und teilweise auch außerhalb des Verbandes zu strukturieren. In der externen Interessenartikulation und Legitimation bieten soziale Netzwerke durch ihre potenziell hohe Geschwindigkeit und große Reichweite Vorteile, um z. B. Unterstützer zu mobilisieren.

**3. Die Massenmedialisierung geht unverändert weiter:** Wenn soziale Medien wichtiger werden, könnten Massenmedien unwichtiger werden. Diese Vermutung trifft auf die Bedeutung der Massenmedien in Verbänden *nicht* zu. Grundsätzlich zeigt sich, dass die Massenmedialisierung unverändert weitergeht. Im Hinblick auf Fragen der Wahrnehmung besteht weitgehender Konsens, dass die herausragende Bedeutung der Massenmedien für Verbände z. T. sogar noch zugenommen hat. Entsprechend betonen viele Befragte, dass soziale Medien klassische Massenmedien nicht ersetzen, sondern etwas „Zusätzliches“ seien.

Zudem ist das Personal zur Bearbeitung der Massenmedien in den vergangenen fünf Jahren bei jedem dritten Verband (stark) gestiegen. Bei der Kommunikationsleistung zeigt sich ein paradoxes Ergebnis. So sind Journalisten eine wichtige Zielgruppe sowohl der Facebook- als auch der Twitter-Aktivitäten. Letztlich werden sogar einige Angebote in den sozialen Medien – insbesondere bei Twitter – nur für Journalisten geschaffen: Soziale Medien sind damit bei einigen Verbänden eine Fortführung der Pressearbeit mit anderen Mitteln.

**4. Der Wettbewerb in der externen Verbandskommunikation wird größer:** Es gibt nur einen deutlichen Verlierer in der internen und externen Verbandskommunikation: die klassische Media-Werbung. Nur noch wenige Verbände glauben an die Kraft großer Werbekampagnen, um erfolgreich die Öffentlichkeit oder ihre Mitglieder zu erreichen – die Budgets und ihre Bedeutung haben deutlich abgenommen.

Lobbying als Instrument der Interessenartikulation hat hingegen merklich zugenommen. Dieses Ergebnis zeigt, dass ein Ausbau von öffentlichen Maßnahmen keineswegs zum Rückgang nichtöffentlicher direkter Formen führen muss. Damit bestätigt die Studie das gegenseitige Stützungsverhältnis von Lobbying und klassischer Pressearbeit. So erleichtern eine medienöffentliche Präsenz und die daraus resultierende Bekanntheit den Zugang zu Entscheidern. Hier kann auch von einem integrativen Ansatz gesprochen werden, da personale und massenkommunikative Überzeugungsstrategien miteinander kombiniert werden.

*Media-Werbung ist der einzige Verlierer*

*Verbändelandschaft  
ist eine Wachstumsgemeinschaft*

All dies hat in der Summe dazu geführt, dass ein weiteres „Aufrüsten“ selbst schon einen institutionellen Charakter gewonnen hat. Ein weiterer Ausbau der Aktivitäten wird unhinterfragt als notwendig angesehen. Die deutsche Verbändelandschaft ist eine Wachstumsgemeinschaft. Vor dem Hintergrund der Verlagerung von politischen Kompetenzen auf die EU-Ebene überrascht dieses Ergebnis.

**5. Web 1.0 wird intensiver als Web 2.0 in der internen Verbandskommunikation genutzt:**

Eine herausragende Bedeutung in der internen Mitgliederbindungskommunikation haben in den vergangenen Jahren Online-Anwendungen des Web 1.0 wie Intranet, Extranet und E-Mail gewonnen. Dies dürfte vor allem darauf zurückzuführen sein, dass verschiedene Anwendungen des Web 1.0 mittlerweile klar fokussiert sind. Online-Anwendungen wie Extranet bzw. Intranet und E-Mail werden insbesondere genutzt, um Mitglieder einerseits durch Mails bzw. Mail-Newsletter schnell zu informieren, andererseits um Mitgliedern und hier insbesondere Funktionären durch Intranet-Lösungen umfangreiches Material anzubieten. Welche Funktionen bleiben da noch für die schon vielfach totgesagte Mitgliederzeitschrift? In vielen befragten Verbänden wird die Mitgliederzeitschrift inzwischen journalistischer und aufwendiger produziert. Sie dient damit insbesondere dem Ziel, Mitglieder emotional an den Verband zu binden.

**6. Steht das Ende des Partizipationsmythos bevor?** Mit Schlagworten wie Mitmachnetz und

Demokratie 2.0 regen Euphoriker die Phantasie an und wollen mit den vielfältigen Partizipationsmöglichkeiten der sozialen Medien strukturelle Defizite der Demokratie beheben. Die Kritiker setzen ihnen Schlagworte wie „Digital Divide“ und „Kaffeepausenprotest“ entgegen: Sie befürchten, dass soziale Medien bestehende Macht- und Engagementgefälle eher verstärken. Die Verbandsvertreter zählen eindeutig zu den Euphorikern: Diskussion und Mobilisierung sind zentrale Ziele für sie. Wenn man hingegen das Partizipationsniveau bzw. die Diskussionskultur deutscher Verbände nur an den Facebook-Profilen messen würde, so wären sie autoritäre Organisationen. Die Inhaltsanalyse von 35 Facebook-Profilen hat gezeigt, dass Information das dominierende Nutzungsangebot ist, Interaktions- bzw. Diskussionsangebote finden sich kaum. Knapp jedes dritte untersuchte Verbandsprofil ermöglicht sogar keine Beiträge von Externen. Von einer verbreiteten Partizipationskultur sind Verbände damit weit entfernt. Die wenigen Partizipationsangebote haben zumeist allenfalls symbolischen Charakter.

**7. Die Ausdifferenzierung hat gerade erst begonnen.**

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



## 1. Einleitung

Deutschlands Verbände und soziale Medien scheinen alle Voraussetzungen für eine „wunderbare Freundschaft“ mitzubringen. Denn Facebook, Twitter & Co. versprechen, neue Lösungen für alte Probleme zu bieten.

Während viele Verbände durch das „Aussterben des Stammkunden“ (Streeck 1987: 474) bedroht sind, klagen die noch verbliebenen Mitglieder angesichts von Mitgliederbonusprogrammen à la ADAC mitunter über eine „affektive Verarmung“ (ebd.: 475) ihrer Mitgliedschaft. Ist man ursprünglich nicht mal aus ganz anderen Motiven in einen Verband eingetreten? Die naheliegende Lösung: In einem sozialen Netzwerk wie Facebook können Verbände potenziell mit rund jedem dritten Deutschen – darunter vor allem die jüngeren – nahezu in Echtzeit gesellschaftliche Themen diskutieren, damit die breite Diskussionskultur wiederbelebt und nebenbei aus Interessenten sowie passiven Mitgliedern aktive Mitstreiter machen. Kurzum: Soziale Medien scheinen eine zeitgemäße Lösung für lang bekannte Herausforderungen der Mitgliederbindung zu sein.

Einen Gewinn versprechen soziale Medien auch an einer anderen Front, nämlich bei der Artikulation bzw. Legitimation von Interessen. Denn mit der Pluralisierung organisierter Interessen (vgl. Kleinfeld/Willems/Zimmer 2007: 15) und den wachsenden Investitionen in die Verbandskommunikation (vgl. Bentele/Seidenglanz 2010: 183) wird es fortlaufend schwieriger und kostspieliger, Öffentlichkeit und damit öffentliche Unterstützung für die eigenen Interessen herzustellen. Zudem verlieren die Klassiker unter den journalistischen Massenmedi-

en wie Tageszeitung und Fernsehen an Reichweite, sodass sie immer weniger dazu taugen, die gewünschte Öffentlichkeit zu erreichen. Soziale Medien mit ihren stetig wachsenden Reichweiten scheinen einerseits die Reichweitenverluste von Print und TV auszugleichen, andererseits zeigen Beispiele wie Gutten-Plag – ein Wiki, wo mutmaßliche Plagiatsstellen der Gutenbergschen Dissertation zusammengetragen wurden –, wie viele Unterstützer in kurzer Zeit „eingesammelt“ werden können, wodurch ein Interesse kommuniziert und auf breiter Basis legitimiert werden kann. Wäre eine solche Legitimation nicht sogar vertrauenswürdiger als die immer aufwendiger inszenierten Medienevents, die sich in vielen Nachrichtensendungen finden?

Die Frage nach der empirischen Relevanz von Facebook, Twitter & Co. für Deutschlands Verbände scheint damit zu den Forschungsfragen zu zählen, deren Antwort so naheliegend erscheint, dass es sich kaum lohnt, sie näher zu untersuchen.

Dass diese Beziehungsgeschichte vielleicht weniger harmonisch ist als zunächst angenommen, lässt ein zweiter Blick vermuten. Aus einer normativen Perspektive wird eine Fortsetzung des „Digital Divide“ befürchtet. Tatsächlich würde niemand behaupten, dass die in sozialen Medien Aktiven repräsentativ seien für die Bevölkerung. Zudem wird die Frage nach der Qualität der Partizipation gestellt (vgl. Wagner/Brüggen 2012: 21): Ist das Klicken eines „Like“-Buttons ein gleichwertiger Ersatz für die Teilnahme an einer Demonstration oder einer Diskussionsveranstaltung? Aus

*Neue Lösungen  
für alte Probleme?*

einer empirischen Perspektive zeigt das Schicksal der Piratenpartei, wie hoch der Preis für eine umfassende Partizipation sein kann. Die Einladung zur Partizipation kann intermediäre Organisationen (siehe dazu Kapitel 2) überfordern und bis hin zur völligen Lähmung führen.

So unversöhnlich sich diese beiden Positionen gegenüberstehen, so widersprüchlich sind Verbände. Einerseits betonen Verbandsvertreter, wie wichtig ihnen die Diskussion mit Mitgliedern und Unterstützern in den sozialen Medien ist. Andererseits tun sie wenig, um Diskussionen zu ermöglichen. Partizipation ist für sie ein selbstverständliches Ziel, das nicht in Frage gestellt wird. Sie tun aber wenig, um es zu erreichen. Verbände sprechen lieber über sich und ihre Interessen, als dass sie anderen zuhören, geschweige denn mit ihnen diskutieren oder sie an ihren Entscheidungen teilhaben lassen. *Partizipation ist bei vielen Verbandsangeboten in sozialen Medien mit der Lupe zu suchen, der Partizipationsmythos jedoch ist umso lebendiger.*

Damit ist unsere Ausgangsposition eher angedeutet als offen ausgesprochen: Trotz der bereits genannten Probleme und Nachteile von zu viel Partizipation stellen wir uns auf die Seite der Euphoriker, die vor allem die Chancen und das Partizipationspotenzial sozialer Medien für Verbände betonen. Als Unterstützer betrachten wir verschiedene wissenschaftliche Diskurse, in denen (noch?) deutlich die partizipationseuphorischen Stimmen überwiegen. Zudem stellt sich auch die Mehrheit der befragten Verbandsvertreter auf unsere Seite, wenn sie Diskussion und

Partizipation als ihre Ziele ausgeben. Im Laufe der Studie werden wir die Seite der Euphoriker aber immer häufiger verlassen. Dies liegt weniger an der Verbandspraxis, die in den sozialen Medien ihre Partizipationsversprechen selten einlöst, sondern eher an guten Argumenten wie der drohenden Überforderung und Lähmung, mit denen der Verzicht auf partizipative Elemente begründet werden kann.

Die *Beziehungsgeschichte von Verbänden und sozialen Medien* steht im Mittelpunkt dieser Studie: Welche Anwendungen nutzen Verbände? Welchen Aufwand betreiben sie mit ihren Aktivitäten in den sozialen Medien? Welche Ziele verfolgen sie, welche Zielgruppen sprechen sie an? In welchem Umfang lassen sie Mitglieder, Unterstützer, aber auch Kritiker partizipieren? Lösen Verbände ihre selbst gesteckten Ziele ein? Und grundsätzlich: Wie sehr haben soziale Medien Verbände in den vergangenen fünf Jahren geprägt und verändert? Wie man kommuniziert, hängt eng mit der Verbandskultur zusammen. Diese noch grundsätzlichere Frage haben wir aus forschungsökonomischen Gründen nur am Rande beantworten können. Dabei haben wir immer Veränderungen in den vergangenen fünf Jahren (2007-2012) im Blick. Dies begründet sich darin, dass in dieser Zeit in Deutschland relevante soziale Medien wie Social Networking Communitys (erst die VZ-Gruppe, später Facebook), File Sharing Communitys wie YouTube und Flickr sowie Knowledge Communitys wie Wikipedia ein exorbitantes Wachstum verzeichneten.

Soziale Medien können nur ein Puzzleteil in der Verbandskommunikation sein – unab-

*Partizipations-  
angebote in  
sozialen Medien  
bleiben selten*

hängig vom Umfang ihres Einsatzes. Um den Kontext nicht aus dem Auge zu verlieren, wurde in der Studie auch nach den Veränderungen in anderen Bereichen der Verbandskommunikation gefragt. Vor allem interessierten uns mögliche Auswirkungen auf die Bedeutung klassischer Massenmedien. Unsere bereits eingangs formulierte Vermutung: Wenn sich Verbände zunehmend an sozialen Medien orientieren und diese nutzen, um mit den verschiedenen Zielgruppen zu kommunizieren, müssten umgekehrt die klassischen Massenmedien an Bedeutung verlieren. Zudem wurden die verschiedenen Kommunikationsinstrumente jeweils im Kontext interner und externer Verbandskommunikation beobachtet. Wie kommunizieren Verbände mit ihren Mitgliedern, und wie versuchen sie, ihre Interessen zu artikulieren und durchzusetzen?

Am Rande haben wir uns an eine noch weitere Perspektive gewagt: die der gesamten politischen Kommunikation. Dazu haben wir Leitfadeninterviews mit Vertretern der im Deutschen Bundestag vertretenen Parteien sowie der Piratenpartei geführt. Damit sollten Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Verbänden und Parteien herausgearbeitet werden.

In dem Bild, das dabei entstanden ist, sind neben klaren Linien und Trends auch vermeintliche Widersprüche zu finden, die wir zu erklären versuchen. Am Ende wagen wir – auch jenseits der Ergebnisse dieser Studie – einen Blick in die Zukunft der Verbandskommunikation und geben Empfehlungen zum Einsatz sozialer Medien in deren Rahmen.

## Theoretische und empirische

### Anlage der Studie

Um diese Forschungsfragen theoretisch zu beantworten, sollen zwei unterschiedliche theoretische Perspektiven eingenommen werden, die auf den ersten Blick nicht zusammenpassen: die der Systemtheorie und die des Neoinstitutionalismus. Gemeinsam ist beiden Perspektiven, dass sie – auf sehr unterschiedliche Art und Weise – eine Verbindung zwischen der Mesoebene der Organisation und der Makroebene der Gesellschaft herzustellen versuchen.

Mit der *systemtheoretischen Perspektive* kann die Frage beantwortet werden, wie in Verbänden als spezifischen Organisationen die Logiken unterschiedlicher Funktionssysteme wie der Wirtschaft und der Politik aufeinander „prallen“ und zu welchen Problemen für die Verbandskommunikation diese Konflikte führen. Mit der Systemtheorie können wir besser beschreiben, was Verbände in einer Gesellschaft leisten und wie sehr sie zwischen politischer und wirtschaftlicher Logik Übersetzungsarbeit leisten müssen. Kurzum: Die Systemtheorie ist geeignet, Verbände im Gesamtkontext zu verstehen.

In einer solchen Perspektive sind ähnliche Strukturen in verschiedenen Organisationen zwar wahrscheinlich, der systemtheoretische Ansatz gerät aber da an seine Grenzen, wo man nach Gründen für diese Ähnlichkeiten fragt. Der *neoinstitutionalistischen Perspektive* wird hier zugeschrieben, Organisationen aus ihrem eisernen Käfig zu befreien und sie (wieder) in die Gesellschaft einzubetten (vgl. DiMaggio/

*Neoinstitutionalismus  
und Systemtheorie als  
theoretische Grundlagen*

Powell 1983). Der Neoinstitutionalismus wird damit als Reflexionstheorie genutzt, bei der „die Identität des Systems im Unterschied zu seiner Umwelt nicht nur bezeichnet wird (so daß man weiß, was gemeint ist), sondern begrifflich so ausgearbeitet wird, daß Vergleiche und Relationierungen anknüpfen können“ (Luhmann 1996: 620). Kurzum: Der Neoinstitutionalismus ist geeignet, Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Strukturen verschiedener Verbände zu erklären.

Um die Forschungsfragen empirisch beantworten zu können, hat sich das im Folgenden zusammengefasste Mehrmethodendesign angeboten. Befragungen von Verbandsvertretern, die Verbandskommunikation in unterschiedlichen Positionen begleiten, waren notwendig, um etwas über die Ziele, Zielgruppen, eingesetzten Ressourcen und die Relevanz zu erfahren. Zu Beginn der Studie wurde in teilstandardisierten Leitfadeninterviews offen nach Hintergründen des Einsatzes speziell sozialer Medien sowie anderer Medien in der Verbandskommunikation gefragt. Die dabei gefundenen Ergebnisse waren die Grundlage für die daran anschließende Online-Befragung. Die Inhaltsanalyse war notwendig, um festzustellen, ob sich die in den Interviews genannten Ziele auch in den Facebook-Auftritten der Verbände wiederfanden. Dieses Mehrmethodendesign wäre ausbaufähig gewesen: Mit einer Nutzerbefragung hätte man die Wirkungen auf Seiten der Nutzer und deren Motive untersuchen können. Aus forschungsökonomischen Gründen musste darauf jedoch verzichtet werden.

Die Grundgesamtheit sind alle deutschen Verbände im Sinne der oben genannten Definition. Die Verbändelandschaft ist in Deutschland in hohem Maße vielfältig und unübersichtlich. Daher wurden vier Verbandstypen auf der Grundlage neoinstitutionalistischer Überlegungen zur Theoriefigur des organisationalen Feldes ausgewählt. Was ein organisationales Feld kennzeichnet und abgrenzt, ist bislang noch strittig. DiMaggio/Powell definieren als organisationales Feld solche Organisationen, die gemeinsam einen abgegrenzten Bereich konstituieren: z. B. die wichtigsten Zulieferfirmen, Konsumenten von Ressourcen und Produkten, Regulierungsbehörden sowie andere Organisationen, die ähnliche Produkte oder Dienstleistungen anbieten (vgl. DiMaggio/Powell 1983: 148). Bei den folgenden vier Verbandstypen war einerseits zu erwarten, dass die Verbände sich als Organisationen eines gemeinsamen organisationalen Feldes sehen und die anderen Organisationen dementsprechend wahrnehmen und mit ihnen interagieren (vgl. DiMaggio/Powell 1983: 150). Andererseits war auf Grund der spezifischen Mitgliederstruktur und der spezifischen Handlungsfelder zu erwarten, dass dies auch zu signifikanten Unterschieden in der Verbandskommunikation führt.

■ *Industrieverbände* (Mitgliedsverbände des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, BDI), deren Mitglieder Unternehmen sind. Als Beispiele seien hier die in den Leitfadeninterviews ausgewählten Verbände genannt: Verband der Chemischen Industrie

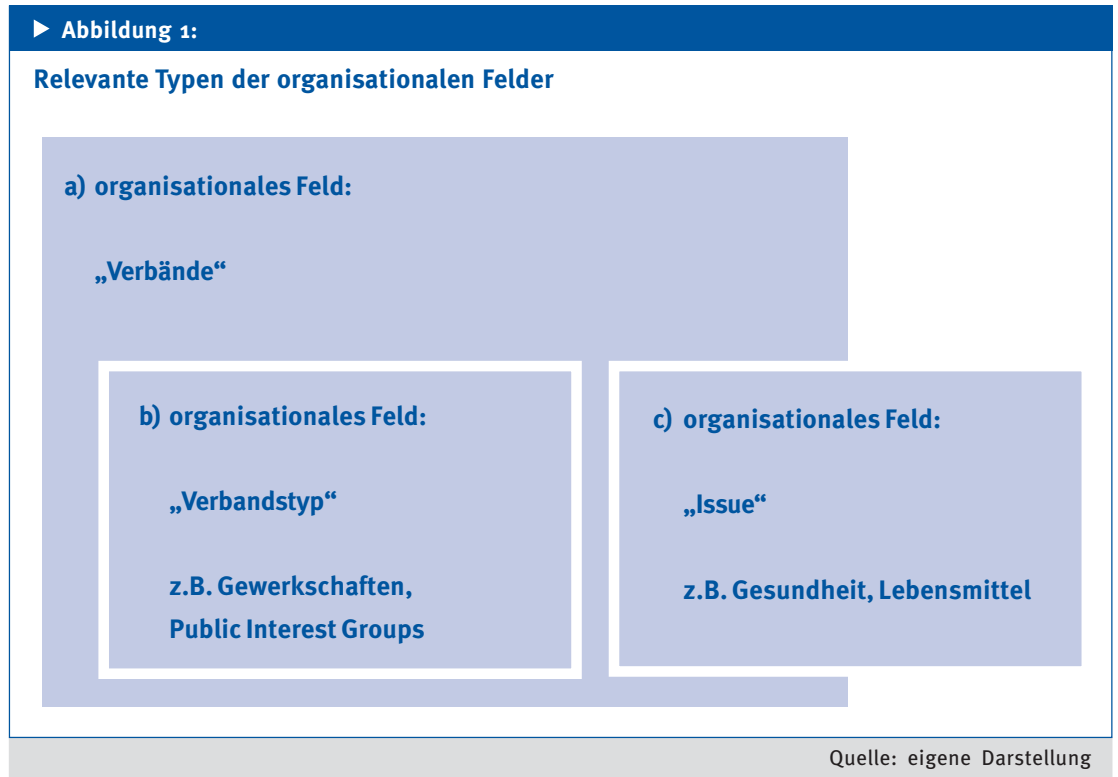
(VCI), Verband der Automobilindustrie (VDA), Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA), Verband forschender Arzneimittelhersteller (VFA) und der Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI).

- *Gewerkschaften*, deren Mitglieder natürliche Personen sind. In den Leitfadeninterviews waren dies die Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG), die Gewerkschaft der Polizei (GdP), die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG), die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) und die Industriegewerkschaft Metall (IG Metall).
- *Berufsverbände*, deren Mitglieder natürliche Personen sind. Dieses Feld war sicherlich das heterogenste, da hier auch Verbände mit einer Pflichtmitgliedschaft befragt wurden. Zu Berufsverbänden wurden u. a. der Deutsche Bauernverband (DBV), die Kassenärztliche Bundesvereinigung (KBV), die Kassenzahnärztliche Bundesvereinigung (KZBV), die Vereinigung Cockpit und der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) gezählt.
- *Public Interest Groups*, die nicht Belange ihrer Mitglieder, sondern diejenigen der Allgemeinheit und der Öffentlichkeit vertreten (vgl. Sebaldt/Straßner 2004: 128). Dazu zählen beispielsweise die befragten Verbände Attac, Campact, Foodwatch, Greenpeace und der Paritätische Gesamtverband.

Damit können insgesamt drei organisationale Felder unterschieden werden: Erstens ist dies das organisationale Feld aller „Verbände“. Alle Befragten – auch die der Public Interest Groups – haben sich als Verband definiert und fühlen sich diesem Feld zugehörig. Zweitens sind dies die organisationalen Felder der „Verbandstypen“ – also z. B. die Gewerkschaften oder die Industrieverbände. Hier fand in deutlich höherem Maße eine interne Bezugnahme aufeinander statt. So haben sich beispielsweise Gewerkschaftsvertreter deutlich häufiger auf andere Gewerkschaften bezogen als auf „ihren“ komplementären Arbeitgeberverband. Drittens ist dies das organisationale Feld „Issue“ bzw. gesellschaftlich umstrittenes Thema. Ein klassisches Beispiel hierfür wäre ein Issue wie die Kernenergie, zu dem ganz unterschiedliche Gruppen einen Beitrag leisten und sich gegenseitig beobachten. In der Untersuchung hat dies eine relativ geringe Rolle gespielt.

Da im Rahmen der Massenmedialisierung und sozialen Medialisierung u. a. relevant erschien, wie sich die Prozesse der Planung von Aktivitäten in den sozialen Medien gestalten und wie Veränderungen hinsichtlich der Bedeutung von Massenmedien und sozialen Medien wahrgenommen und begründet werden, wurde die qualitative Methode des *Leitfadeninterviews* gewählt. Ausgehend von den oben erläuterten theoretischen Überlegungen wurde eine qualitative, überwiegend explorativ ausgerichtete Untersuchung anhand eines teilstrukturierten Interviewleitfadens durchgeführt. Die Themenbereiche des Leitfadens haben sich einerseits aus den skizzierten theoretischen

*Qualitative  
und quantitative  
Befragungen*



Vorüberlegungen, andererseits aus den später noch zu erläuternden Dimensionen und Indikatoren der Medialisierung von Donges (2008) ergeben. Die Interviews wurden zwischen Dezember 2011 und März 2012 geführt. Die 20 Gespräche mit den Leitern der Verbandskommunikation dauerten zwischen 28 und 56 Minuten, die drei ergänzenden Interviews mit den für soziale Medien zuständigen Spezialisten zwischen 10 und 35 Minuten. Die folgenden Auswertungen basieren auf insgesamt 23 Interviews, die telefonisch durchgeführt, mit dem Einverständnis der Befragten aufgezeichnet, transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet und interpretiert wurden. Um die Anonymität der befragten Verbandsvertreter zu wahren, wird bei Zitaten auf die Nennung des Verbands-

typs verzichtet und nur die allgemeine Kennung „V“ verwendet.

Da Vorrecherchen ergeben haben, dass soziale Medien von Verbänden noch in einem sehr unterschiedlichem Ausmaß aktiv genutzt werden, sind bei jedem Verbandstyp jeweils große bzw. größere Verbände angesprochen worden, bei denen erwartet werden konnte, dass hauptamtliche Mitarbeiter für Massenmedien und soziale Medien zuständig waren. Mit der Beschränkung auf große und größere Verbände ist einerseits die Erwartung verbunden, dass für sie zumindest die Massenmedien eine wichtige Bedeutung haben, während Preusse/Zielmann (2010) gezeigt haben, dass es auch Verbände gibt, die ihre Verbandsinteressen ausschließlich jenseits der Massenmedien

durchzusetzen versuchen. Andererseits ergibt sich aus dem Fokus auf die Bundesebene die Einschränkung, dass möglicherweise intensivere Interaktionen zwischen Mitgliedern und nachgeordneten Verbandsebenen (z. B. der Landes- und Ortsebene) nicht berücksichtigt werden konnten.

Auf der Basis der ausgewerteten Ergebnisse der Leitfadeninterviews wurde die *Online-Befragung* konzipiert. Für die Stichprobe wurden 921 beim Bundestag akkreditierte Verbände herangezogen. Zunächst wurden Verbände ausgewählt, auf deren Website ein Pressesprecher genannt war, anschließend Verbände, auf deren Website eine „presse@“-Adresse genannt war, und schließlich wurden aus den verbliebenen Verbänden per Zufallsstichprobe weitere Verbände ausgewählt. Der Fragebogen umfasste 32 Fragen; er war vom 12. Juni 2012 bis 26. September 2012 online. Schließlich lagen 175 ausgefüllte Fragebögen vor, was einer Rücklaufquote von 19 Prozent entspricht. Diese Quote ist vergleichbar mit einigen anderen Befragungen im Feld der Verbandskommunikation (vgl. z. B. Schwarz/Pfarr 2010). Nach der Datenbereinigung konnten insgesamt 160 Fälle in die Analyse einbezogen werden. Neben 29 Sonstigen zählten dazu 44 Industrieverbände, 42 Berufsverbände, 16 Gewerkschaften und 29 Public Interest Groups.

In der *Inhaltsanalyse* wurde jeweils die zentrale Facebook-Seite der in den Leitfadeninterviews berücksichtigten Verbände untersucht. Ergänzend wurden auf der Basis von Pluragraph, einer Plattform, die die Social-Media-Präsenzen von nichtkommerziellen Organisa-

tionen in bestimmten Kategorien nach ihrer Aktivität in den sozialen Medien auflistet, weitere Verbände ausgewählt. So wurden insgesamt jeweils zehn Gewerkschaften, Public Interest Groups und Berufsverbände untersucht. Die Auswahl weiterer Industrieverbände wurde auf der Grundlage Facebook-aktiver Mitgliedsverbände des Bundesverbands der Deutschen Industrie e. V. getroffen. Da sich in diesem Fall keine zehn Organisationen mit Facebook-Präsenz fanden, wurden nur fünf Industrieverbände untersucht.

Da eine Vollerhebung dieser Facebook-Profile nicht möglich war, wurde eine Stichprobe ausgewählt. In einer ersten Stichprobe wurden die Monate Mai bis Juli in den Jahren 2010, 2011 und 2012 berücksichtigt. Dabei wurden quantitativ insgesamt 6323 Beiträge erfasst. In einer zweiten Stichprobe wurden 1168 Beiträge von den Seitenbetreibern und 1090 Beiträge von externen Nutzern analysiert.

Bei der zweiten Stichprobe wurden alle Elemente einer Facebook-Seite im Mai 2012 erfasst. Die Analyseeinheiten ergeben sich aus dem durch Facebook vorgegebenen Aufbau eines Facebook-Profiles: Titel- und Profilbild, Infobox, Tabs/Apps, „Gefällt-mir“-Angaben, „Sprechen-darüber“-Angaben, Statusmeldungen (durch die Organisation), Beiträge von Nutzern, „Gefällt-mir“-Angaben der Organisation und Chronik/Meilensteine. Die Analyse der Statusmeldungen und Beiträge von Nutzern kann nach Bonfadelli (vgl. 2002: 89) auf drei Ebenen erfolgen. Auf der syntaktischen Ebene wurden die Gestaltungsmerkmale der einzelnen Beiträge erfasst – konkret waren dies eingebundene Links, Fotos oder Videos. Auf semantischer

### *Inhaltsanalyse von Facebook-Seiten*

Ebene wurde versucht, das jeweilige Thema sowie die Anzahl an Kommentaren, Bewertungen und Teilungen der Nachricht zu erfassen. Die pragmatische Ebene verzeichnet Handlungsanleitungen und Verhalten. Hier wurde untersucht, ob eine Aufforderung zur Interaktion stattfindet und in welcher Form die Nutzer angesprochen werden.

Um Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Verbände mit anderen politischen Organisationen herausarbeiten zu können, sind zwischen Mai und August 2012 Leitfadenterviews mit Vertretern aller sechs im Bundestag vertretenen Parteien sowie der Piratenpartei geführt worden (bei Zitaten Kennung „P“). In vier Fällen waren dies die Pressesprecher, in den anderen drei Fällen (stellvertretende) Abteilungsleiter aus den Bereichen Kampagne bzw. Marketing. Der Leitfaden war weitgehend identisch

mit dem Leitfaden der Verbände und wurde in Teilen um spezifische für Parteien relevante Aspekte ergänzt.

Abschließend möchten wir denjenigen danken, ohne die diese Studie nicht entstanden wäre bzw. anders ausgesehen hätte. Friederike Fuchs, Albina Geiger und Annica Stähly haben uns bei Recherchen und Transkriptionen unterstützt, Christina Naumann hat die Leitfadenterviews mit den Parteienvertretern geführt, Ariana Sliwa schließlich hat die Inhaltsanalyse eigenverantwortlich durchgeführt. Mit kritischen Anmerkungen und den richtigen Fragen hat u. a. Prof. Dr. Hans-Jürgen Arlt uns geholfen, die Argumentation an wichtigen Stellen zu schärfen. Der Otto Brenner Stiftung danken wir schließlich für die Finanzierung und die kritisch-konstruktive Begleitung der Arbeit an dieser Studie.

#### *Interviews mit Parteienvertretern*



## 2. Verband und Kommunikation

Verbände sind Experten für das „Dazwischen“. Sie stehen zwischen ihren Mitgliedern und dem politisch-administrativen System. Verbände sind damit typische intermediäre Organisationen zwischen Staat und Bürgerschaft (vgl. Streeck 1987). Neben Verbänden übernehmen im politischen Kontext auch Parteien und soziale Bewegungen intermediäre Funktionen.

Sie alle

- fördern die politische Interessenbildung an der Basis,
- mobilisieren Unterstützung für politische Interessen,
- nehmen politische Interessen auf,
- aggregieren und selektieren sie und artikulieren sie in Richtung Staat,
- wirken an staatlicher Entscheidungspolitik mit und
- vermitteln staatliche Entscheidungen an die Basis zurück (vgl. Steiner/Jarren 2009: 251).

Intermediäre Organisationen vermitteln damit zwischen der privaten Sphäre der Bürger, Gruppen, sozialen Milieus auf der einen und dem politisch-administrativen System auf der anderen Seite (vgl. Rucht 1993: 257).

Während intermediäre Organisationen in einer demokratietheoretischen und normativen Betrachtung Partizipation ermöglichen und die Rückbindung des Staates an den Willen des Publikums gewährleisten, ist ihre Funktion in einer deskriptiven Betrachtung die Selektion und Zulassung von politischen Themen und Interessen. Mit anderen Worten: Intermediäre

Organisationen reduzieren im Zwischenbereich von politischer Peripherie (Publikum) und Zentrum (Staat) politische Komplexität (vgl. Steiner/Jarren 2009: 257).

In der Verbändeforschung gibt es zahlreiche Definitionen des Begriffs „Verband“, die von einem sehr weiten bis zu einem engen Verständnis reichen.

In der Studie sollen solche Non-Profit-Organisationen als Verbände verstanden werden, die

- durch die Gemeinsamkeit ihres Interesses geprägt sind,
- ihre Interessen aktiv gegenüber anderen Akteuren nach außen vertreten,
- politische Ziele verfolgen,
- durch die formale Zugehörigkeit der Mitglieder geprägt sind und
- eine ausdifferenzierte Organisationsstruktur aufweisen (vgl. Hackenbroch 1998b: 482).

Sie unterscheiden sich von Parteien insbesondere dadurch, dass sie keine Übernahme politischer Verantwortung anstreben. Die genannten Kriterien treffen auch auf Verbände einer *neuen* Generation wie Greenpeace, Robin Wood oder Foodwatch zu (vgl. Sebaldt/Straßner 2004: 135 f.), die mitunter relativ undifferenziert als NGOs (Non-Governmental Organizations – Nichtregierungsorganisationen) bezeichnet und von Verbänden abgegrenzt werden.

Verbände stehen wie andere intermediäre Organisationen vor drei zentralen Problemen, die hier skizziert und später ausführlicher er-

läutert werden (vgl. dazu Hoffjann 2010). Bei der Bearbeitung aller drei Probleme zeigt sich schnell, dass der Einsatz sozialer Medien – verstanden als soziale Netzwerke und Netzgemeinschaften zur Ermöglichung von sozialer Interaktion sowie als Plattformen zum gegenseitigen Austausch von zum Beispiel Meinungen, Eindrücken und Erfahrungen (vgl. Pleil 2010a: 93) – sinnvoll sein kann.

**Erstens ist dies das Problem, Unterstützung und Zustimmung zu generieren.** Wenn man aktuelle sowie potenzielle Mitglieder und Unterstützer als interne Umwelt versteht, wird hier eine breite Inklusion angestrebt, um die Chancen externer Einflussnahme zu steigern. Denn erst eine breite Einbeziehung signalisiert die Legitimation der vertretenen Interessen und bietet damit zugleich Sanktionspotenzial, das für die Interessendurchsetzung in der politischen Kommunikation relevant ist. Dies wird mitunter als interne oder Mitgliederkommunikation bezeichnet. In der Studie soll es als *Mitgliederbindungskommunikation* bezeichnet werden. Soziale Medien könnten hier helfen, (potenzielle) Mitglieder zu informieren, mit ihnen zu diskutieren und sie an der Auswahl der vertretenen Interessen partizipieren zu lassen. In einer solchen internen Perspektive ist die Partizipation – verstanden als Ziel, politische Entscheidungen auf den unterschiedlichen Ebenen des politischen Systems direkt oder indirekt zu beeinflussen (vgl. Kaase/Marsh 1979: 42) – daher zunächst auf die innerverbandliche Interessenselektion gerichtet.

**Zweitens stehen Verbände vor dem Problem, Entscheidungen des politisch-administrativen Systems beeinflussen zu können.** Diese Interessenartikulation soll als Legitimationskommunikation bezeichnet werden. Soziale Medien könnten hier helfen, die breite Legitimation eines Interesses sichtbar zu machen, politische Entscheidungsträger zu informieren bzw. mit ihnen zu diskutieren und damit an politischen Entscheidungen direkt zu partizipieren.

**Drittens stehen Verbände vor dem Problem, die aus den ersten beiden Problemen resultierenden Widersprüche möglichst gering zu halten.** Schmitter/Streeck (1981) haben schon vor mehr als drei Jahrzehnten auf den Widerspruch von Mitgliedschafts- und Einflusslogik hingewiesen. Je stärker die Interessen der einzelnen Mitglieder berücksichtigt werden, desto geringer ist der Handlungsspielraum der Funktionäre. Je mehr Interessen eine Verbandsspitze jedoch „aussortiert“, um ihren Handlungsspielraum zu sichern, desto mehr droht ihr die Unterstützung ihrer Mitglieder verloren zu gehen (vgl. Jarren/Donges 2002a: 155). Hier offenbart sich das Dilemma von Repräsentation und Effektivität in voller Ausprägung. Wie wichtig die Berücksichtigung beider Seiten ist, zeigt sich darin, dass eine gelungene oder eine misslungene Berücksichtigung eines Interesses schnell in eine Erfolgs- bzw. Misserfolgsspirale münden kann. Eine erfolgreiche Mitgliederinklusion – also zum Beispiel die erfolgreiche Mobilisierung der Mitglieder bei einer Demonstration – erhöht den externen Einfluss, während eine erfolgreiche Beeinflussung die

*Verbände zwischen  
Mitgliedschafts- und  
Einflusslogik*

Unterstützungsbereitschaft von Mitgliedern erhöht (vgl. Steiner/Jarren 2009: 258; Streeck 1987: 492). Soziale Medien können je nach Nutzung eine direktere bzw. nichtöffentliche Kommunikation ermöglichen. Der Vorteil von solchen direkteren Formen ist, dass die Widersprüche nicht so schnell offenkundig werden und dann möglicherweise zu Problemen führen.

Gleichwohl zeigt sich spätestens hier der ambivalente Charakter von partizipativen Elementen: Denn je mehr Mitglieder sich einbringen und Interessen vorbringen, desto größer ist die Zahl der Interessen, die aussortiert werden müssen. Ein höheres Maß an Partizipation in der internen Mitgliederbindungskommunikation erhöht damit den innerverbandlichen Selektionsdruck. Die Nachteile und Risiken sind vielfältig: Erstens kann es enorme Ressourcen kosten, mit Mitgliedern und Unterstützern jederzeit und über jedes Thema diskutieren zu wollen. Zweitens kann dies die – ohnehin vielfach eingeschränkte – Handlungsfähigkeit von Verbänden weiter enorm einschränken. Die innerparteilichen Diskussionen bei der Piratenpartei haben eindrucksvoll gezeigt, wie machtlos eine intermediäre Organisation ist, wenn sie entweder gar keine Positionen vertritt oder zur Erarbeitung dieser Positionen so lange braucht, bis das Thema in der politischen Diskussion keine (öffentliche) Relevanz mehr hat. Und drittens kann Partizipation auch zur Frustration von Mitgliedern führen, die erst zur Beteiligung eingeladen wurden, um dann zu erfahren, dass ihr vorgebrachtes Interesse oder Argument doch nicht berücksichtigt werden konnte. All diese Erfahrungen, Nachteile

und Risiken haben vor dreißig Jahren die Grünen kennengelernt. Und heute wären sie der Preis, den Verbände dafür bezahlen müssten, wenn sie ihre eigenen Probleme und Defizite mit partizipativen Angeboten in den sozialen Medien lösen wollten.

Auch wenn Verbände mitunter als „Kommunikationsdienstleister“ (Velsen-Zerweck 2001: 444) oder gar als „Kommunikationsorganisationen“ (Szyszka/Schütte/Urbahn 2009: 193) bezeichnet werden, ist das Thema Verbandskommunikation bislang ein wissenschaftliches Stiefkind geblieben. Dies zeigt sich insbesondere in der geringen Zahl an Forschungsarbeiten zu diesem Thema (vgl. Hackenbroch 1998a: 1; Vowe 2007: 466). Man könnte mitunter sogar meinen, dass es ein „übersehenes“ Thema ist. So gelten zum Beispiel im Diskurs der politischen Kommunikation andere Intermediäre wie Parteien und Neue Soziale Bewegungen als intensiv erforscht, während Verbände hier bis heute nur wenig Berücksichtigung gefunden haben (vgl. Steiner/Jarren 2009: 252 f.). Dieser ernüchternde Befund gilt umso mehr für empirische Untersuchungen zur Verbandskommunikation. Neben wenigen vergleichenden Studien zur Kommunikation verschiedener Verbände (z. B. Hackenbroch 1998a; Dorer 1995, 1996) liegen hier vor allem Einzelfallstudien zu großen Verbänden wie Unternehmerverbänden (z. B. Müller-Vogg 1979; Rückel 1983; Berger 2004) und Gewerkschaften (vgl. Arlt 1998) vor. Erst in den vergangenen Jahren gab es vermehrt empirische Studien zur Verbandskommunikation – u. a. zu Mitgliederzeitschriften (vgl. Zee-se 2010), zu den Strukturen der Kommunika-

### *Nachteile und Risiken der Partizipation*

tionsarbeit von Verbänden (vgl. Schütte 2010; Jentges/Brändli/Donges/Jarren 2012), zu den Verbandskommunikatoren (vgl. Bentele/Seidenglanz 2010), zur Verankerung der Presse- und Medienarbeit (vgl. Preusse/Zielmann 2010) sowie zur Krisenkommunikation (vgl. Schwarz/Pforr 2010). Online-Kommunikation

hat schwerpunktmäßig allein Voss untersucht, allerdings noch mit einem deutlichen Schwerpunkt auf dem Web 1.0. Zur Verwendung sozialer Medien in Verbänden existieren bislang allenfalls Studien, die Praktiker durchgeführt haben (z. B. Propach/Fuderholz 2012).

### 3. Die Rolle sozialer Medien in Deutschlands Verbänden

#### 3.1. Soziale Medien zwischen Massenmedialisierung und sozialer Medialisierung?

##### Was ist soziale Medialisierung?

Für seine Politik brauche er nur Bild, BamS und Glotze. Spätestens mit diesem Satz des ehemaligen Bundeskanzlers Gerhard Schröder ist die wissenschaftliche Medialisierungsdebatte zur politischen Kommunikation eingezogen in die Publikumsmedien. So berichtet der Journalismus seit Jahren vielfach über die empirisch abgesicherte Entwicklung, dass sich Politiker zunehmend an Medien orientieren und sie zu beeinflussen versuchen. Mit anderen Worten: Die Medien berichten nicht nur über die Politik, in Deutschland berichten oder vielmehr spekulieren sie gerne auch darüber, wie die Politik sich in ihrem Handeln an den Medien orientiere.

Aber beginnen wir am Anfang: Unter Media-tisierung bzw. Medialisierung im Bereich der politischen Kommunikation soll mit Sarcinelli (vgl. 1998: 678 f.) die wachsende Verschmelzung von Medienwirklichkeit und politischer wie sozialer Wirklichkeit, die zunehmende Wahrnehmung von Politik über Medien sowie die Ausrichtung politischen Handelns und Verhaltens an den Gesetzmäßigkeiten des Mediensystems verstanden werden. Zentraler Bezugspunkt dieser Veränderungen ist die Entwicklung hin zur Mediengesellschaft, die zu Medialisierungsprozessen in fast allen gesellschaftlichen Bereichen geführt hat. Die Medialisierung politischer Kommunikation wird in der Forschung heute kaum mehr ernsthaft hinterfragt (z. B. Steiner/Jarren 2009: 255) und gilt

nach zahlreichen Untersuchungen für unterschiedliche intermediäre Organisationen wie Parteien (z. B. Donges 2008), Verbände (z. B. Hackenbroch 1998a) und Interessengruppen (z. B. Baringhorst 1998) als empirisch bestätigt.

Wenn wir bislang von Medien sprachen, so meinten wir die klassischen Massenmedien: die Tagesschau, den Spiegel, die Bild-Zeitung, den Deutschlandfunk, aber auch deren Online-Versionen, etwa spiegel.de oder sueddeutsche.de. Und genauso verwendet der Medialisierungsdiskurs im Kontext der politischen Kommunikation zwar den allgemeinen Medienbegriff, das Interesse gilt in der Regel aber ausschließlich den Massenmedien (vgl. z. B. Mazoleni/Schulz 1999: 247; Kepplinger 2002: 972). Statt Medialisierung müsste dieser Prozess also richtigerweise *Massenmedialisierung* genannt werden. Und noch weiterführend: Da in der Regel die Relevanz der journalistischen Berichterstattung für die Politik und ihre Auswirkungen auf die Politik thematisiert werden, müsste es eigentlich – sprachlich unzumutbar – „Journalismusisierung“ heißen.

Eine solche Verengung im Medialisierungsdiskurs im Rahmen der politischen Kommunikation mag so lange verständlich gewesen sein, wie die Massenmedien das (einzige?) prägende Medium politischer Kommunikation waren. Spätestens durch die vielfältigen Anwendungen der Online-Kommunikation wird aber deutlich, dass es neben den klassischen Massenmedien weitere Medien gibt, die relevant für politische Organisationen sind. Da sich auch im Internet noch massenmediale Formen

*Traditionelle  
Massenmedialisierung*

wie die Websites von klassischen journalistischen Organisationen finden, wurde die Frage einer differenzierteren Betrachtung lange Zeit ausgeblendet. Spätestens aber seit es die sogenannten sozialen Medien gibt, stößt ein un-differenziertes Medialisierungsverständnis hier an seine Grenzen. Denn offenkundig sind Massenmedien und soziale Medien in unterschiedlichem Ausmaß und aus unterschiedlichen Gründen für politische Organisationen relevant. Zudem ist die Medienlogik in Massenmedien und in sozialen Medien verschieden. Während zur Erläuterung der journalistischen Medienlogik häufig die Nachrichtenfaktoren herangezogen werden, wird schnell klar, dass z. B. in sozialen Netzwerken teilweise andere Faktoren über die Verbreitung von Botschaften entscheiden.

Daher wird in Anlehnung an den mediensoziologischen Mediatisierungs- bzw. Medialisierungsdiskurs dafür plädiert, zwischen unterschiedlichen Typen der Medialisierung zu unterscheiden. Der in der politischen Kommunikation wohl immer noch prägende Typ ist die Massenmedialisierung. In Anlehnung an Meyen sollen als *Massenmedialisierung* Reaktionen in anderen gesellschaftlichen Teilbereichen und mithin in intermediären Organisationen verstanden werden, „die sich entweder auf den Strukturwandel des Mediensystems beziehen oder auf den generellen Bedeutungszuwachs medial vermittelter öffentlicher Kommunikation“ (Meyen 2009: 23). Ein relativ neuer Typ der Medialisierung ist die *soziale Medialisierung*, mit der – analog zum Verständnis der Massenmedialisierung – Reaktionen bezeich-

net werden sollen, die sich auf den Strukturwandel oder auf den generellen Bedeutungszuwachs von sozialen Medien beziehen. Als soziale Medien sollen hier soziale Netzwerke und Netzgemeinden zur Ermöglichung von sozialer Interaktion verstanden werden. Sie dienen als Plattformen zum gegenseitigen Austausch von Meinungen, Eindrücken und Erfahrungen (vgl. Pleil 2010a: 93). Für den Bereich der politischen Kommunikation relevante Anwendungen sind insbesondere Blogs, Social Networking Communitys, File Sharing Communitys, Knowledge Communitys und Consumer Communitys (vgl. Walsh/Kilian/Hass 2011: 12). Neben diesen beiden Typen der Medialisierung, die für die vorliegende Studie relevant sind, gibt es eine Vielzahl weiterer Typen, die hier nicht behandelt werden.

Zwischen den verschiedenen Typen der Medialisierung gibt es enge Wechselbeziehungen. So ist zu vermuten, dass die Etablierung sozialer Medien u. a. die Massenmedialisierung verändert. Dies kann zu einem Bedeutungsrückgang der Massenmedien in der politischen Kommunikation führen. Dieser Prozess soll als *Entmassenmedialisierung* verstanden werden. Dieser Begriff wird ebenso wie die Massenmedialisierung und die soziale Medialisierung später zu konkretisieren und zu operationalisieren sein.

Wir haben die Massenmedialisierung und soziale Medialisierung in Anlehnung an das Verständnis von Meyen (2009) als Reaktionen auf den Bedeutungswandel, -zuwachs bzw. -rückgang von Medien definiert. In einem solchen Verständnis bietet sich die neoinstitutio-

nalistische Organisationstheorie an, weil in ihrem Mittelpunkt die Frage steht, wie institutionalisierte Erwartungsstrukturen in der Umwelt von Organisationen die Ausgestaltung organisationaler Strukturen prägen (vgl. Walgenbach/Meyer 2008: 11). Ohne hier die Grundlagen des Neoinstitutionalismus ausführen zu wollen, soll dennoch kurz begründet werden, welche weiteren Grundannahmen des Neoinstitutionalismus für die vorliegende Thematik relevant sind und bei der Beantwortung der Forschungsfragen hilfreich erscheinen.

Zum einen ist dies die Abkehr von der Rationalität des Entscheidungshandelns in Organisationen. Organisationen orientieren sich bei der Ausgestaltung ihrer Strukturen weniger an Effizienz- und Effektivitätsüberlegungen als vielmehr vor allem an Vorstellungen und Annahmen der Umwelt, wie eine effektive und effiziente Organisation auszusehen hat (vgl. Meyer/Rowan 1977). Konkret: Weil Verbände in ihrer Umwelt die Erwartung beobachten, dass Massenmedien bzw. soziale Medien wichtig sind und dass moderne intermediäre Organisationen sich darauf einzustellen haben, orientieren sie sich an Massenmedien bzw. sozialen Medien. Ziel ist die Maximierung von Legitimität (vgl. Scott/Meyer 1991: 123). Zum anderen erscheint die Ausgangsüberlegung hilfreich, dass sich in einem organisationalen Feld die jeweiligen Organisationsstrukturen angleichen. Diese Angleichungen sind aber nicht als von außen determinierte Wirkungen zu verstehen, sondern als organisationsinterne Entscheidungen auf wahrgenommene institutionelle Erwartungen (vgl. DiMaggio/Powell

1983). DiMaggio/Powell haben hierzu drei Mechanismen der Strukturangleichung herausgearbeitet. Neben der Strukturangleichung durch Zwang (z. B. Gesetze) sind dies die Strukturangleichung durch normativen Druck (z. B. durch die mit einer zunehmenden Professionalisierung verbundene Akademisierung) sowie die Strukturangleichung durch mimetische Prozesse, also Nachahmung. Für die Forschungsfrage erscheint insbesondere der dritte Mechanismus relevant zu sein. Denn je unsicherer und uneindeutiger der Zusammenhang zwischen den eingesetzten Mitteln und den Zielen einer Organisation ist, desto größer ist das Ausmaß, in dem die betreffende Organisation jene Organisationen als Modelle heranzieht, die sie als erfolgreich wahrnimmt (vgl. DiMaggio/Powell 1983: 156). Es ist zu vermuten, dass insbesondere die Anwendung sozialer Medien in hohem Maße von Unsicherheit geprägt ist, sodass bei der Planung vieler Aktivitäten die Imitation dominiert.

Eine neoinstitutionalistische Perspektive wurde für die Frage der Medialisierung in Parteien bereits in der Arbeit von Donges (2008) angewendet. Mit den Überlegungen zur sozialen Medialisierung und zur Massenmedialisierung möchten wir explizit hier anschließen und die Arbeit insbesondere in zwei Richtungen erweitern: einerseits ist dies die Frage der Massenmedialisierung im Feld der Verbände, andererseits die Erweiterung um die soziale Medialisierung und mögliche Auswirkungen auf die Massenmedialisierung.

*Wie rational sind  
Verbände?*

### Soziale Medialisierung von Verbänden

Soziale Medialisierung ist kein Zustand eines Verbandes, sondern ein fortlaufender Prozess bzw. eine Veränderung. In der Studie wurde dem dadurch Rechnung getragen, dass vor allem nach den Veränderungen in den vergangenen fünf Jahren gefragt wurde. Dieser Zeitraum begründet sich darin, dass in den vergangenen fünf Jahren in Deutschland relevante soziale Medien wie soziale Netzwerke (erst die VZ-Gruppe, später Facebook), File Sharing Communities wie YouTube und Flickr, bei denen Filme oder Fotos von Nutzern hochgeladen und geteilt werden können, sowie Wissens-Communities wie Wikipedia ein exorbitantes Wachstum verzeichnen konnten. Diese Entwicklung wurde in den Leitfadenterviews dergestalt bestätigt, dass die ersten Aktivitäten der befragten Verbandsvertreter in den sozialen Medien 2006 von Public Interest Groups gestartet wurden. So hatte 2007 nur ein einziger befragter Verband ein eigenes Weblog – keine andere Social-Media-Anwendung war damals häufiger vertreten.

Zur Untersuchung der sozialen Medialisierung wurden die drei Medialisierungsdimensionen Wahrnehmung, Strukturen und Kommunikationsleistung sowie die entsprechenden Indikatoren von Donges (2008) verwendet:

Wenn

- a) soziale Medien in der Wahrnehmung eines Verbands wichtiger werden,
- b) verbandliche Strukturen sich zunehmend an Aktivitäten in den sozialen Medien orientieren und wichtiger werden,

- c) die Kommunikationsleistung gegenüber den sozialen Medien zunimmt bzw. sich ausdifferenziert,  
dann kann von einer sozialen Medialisierung gesprochen werden.

**Wahrnehmungsdimension:** In der Dimension der Wahrnehmung konstatierten in den Leitfadenterviews alle befragten Verbandsvertreter eine grundsätzliche Bedeutungszunahme sozialer Medien – insbesondere bei der Ansprache und Beobachtung jüngerer Zielgruppen. Befragt nach einer vergleichenden Einschätzung der Bedeutung von Massenmedien und sozialen Medien, ist das Meinungsbild hingegen sehr unterschiedlich. Vereinzelt werden schon heute Massenmedien und soziale Medien als ebenbürtig eingeschätzt. „Also von der Wichtigkeit her sehe ich das fast gleichrangig, von der Ausrichtung her ist das unterschiedlich.“ (V<sub>1</sub>) Während sozialen Medien vor allem bei den Gewerkschaften und den Public Interest Groups eine große Relevanz beigemessen wird, sehen Berufs- und Industrieverbände dies deutlich skeptischer. Diese qualitativen Erkenntnisse bestätigen sich in der Online-Befragung. Deutlich machen dies einerseits die in Abbildung 2 dargestellten Mittelwerte, andererseits der Anteil der Verbände, bei denen die Relevanz der Indikatoren stark und sehr stark zugenommen hat – im weiteren Verlauf der Studie werden in der Regel beide Angaben berücksichtigt. Die Bedeutung sozialer Medien ist nach Ansicht von rund 51,2 Prozent der befragten Verbände in den vergangenen Jahren (stark) gestiegen. Weniger deutlich ist das Mei-

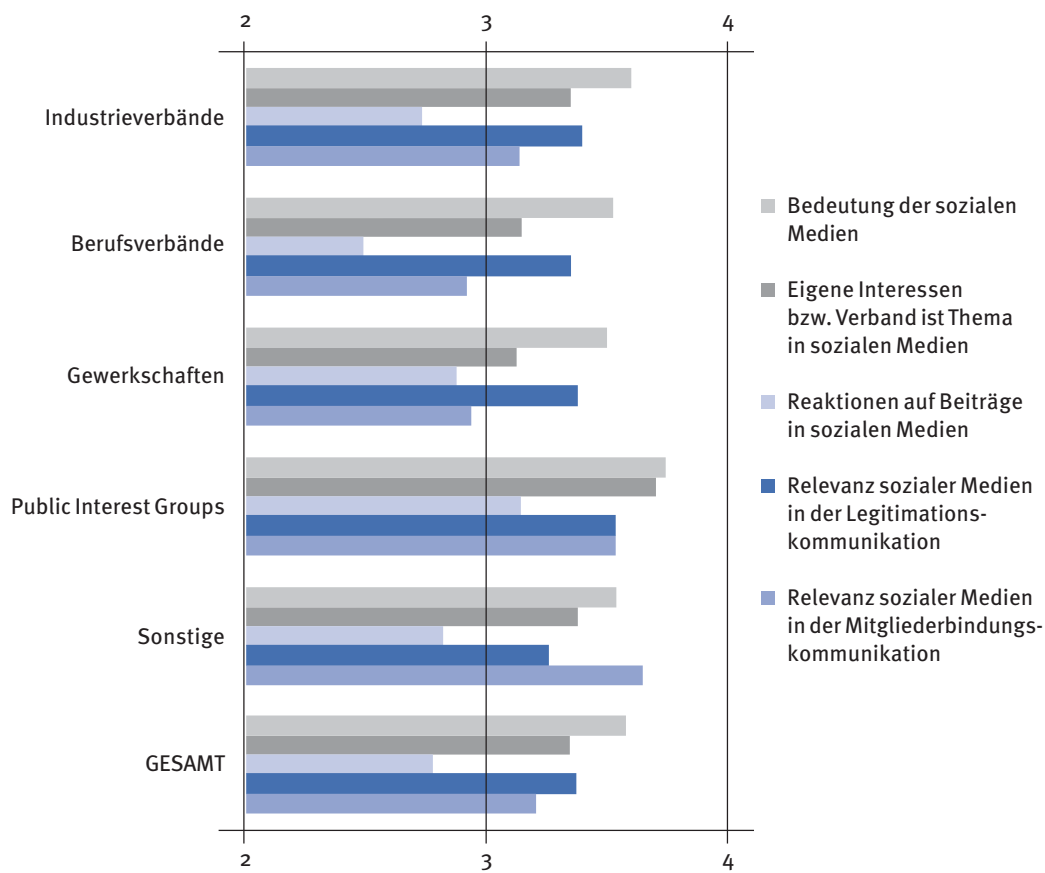
### *Drei Dimensionen der sozialen Medialisierung*



► **Abbildung 2:**

**Veränderungen in der Wahrnehmungsdimension sozialer Medien**

(Mittelwerte; 1 = hat stark abgenommen bis 5 = hat stark zugenommen; n = 135)



Quelle: eigene Darstellung

nungsbild mit Blick auf die konkrete Interessenartikulation bzw. Legitimationskommunikation: Für rund 39,4 Prozent hat hier die Bedeutung sozialer Medien (stark) zugenommen. Noch geringer ist der Bedeutungszuwachs in der Mitgliederbindungskommunikation – 33,8 Prozent beobachten hier einen (starken) Anstieg. Wenn man alle Verbandstypen betrachtet (siehe Abb. 2), dann sind außer den

Reaktionen auf Beiträge in sozialen Medien nahezu alle Werte größer als 3 – mithin kann in der Wahrnehmungsdimension von einer sozialen Medialisierung gesprochen werden. Bei einer Skala von 1 als starker Abnahme bis 5 als starker Zunahme kann der Wert 3 als „Demarkationslinie“ zwischen sozialer Medialisierung und sozialer Entmedialisierung interpretiert werden. Denn erst ab einem Mittelwert

*Das unentdeckte  
Monitoring?*

größer als 3 kann von einem Bedeutungszuwachs gesprochen werden.

Die in den sozialen Medien wahrgenommenen Beiträge über den eigenen Verband haben in den vergangenen fünf Jahren für rund 39,4 Prozent (stark) zugenommen. In den Leitfadeninterviews überraschte, dass zwar einige Verbände wahrnehmen, dass ihre Themen in vielen sozialen Medien intensiv diskutiert werden. Aber nur einer der hier befragten Verbände betrieb ein ausdifferenziertes Monitoring der sozialen Medien mit Unterstützung eines externen Dienstleisters. Mit anderen Worten: Die Mehrzahl der in den Leitfadeninterviews befragten Verbände, die eine intensive Diskussion ihrer eigenen Verbandsthemen in den sozialen Medien unterstellt, verzichtet entweder völlig auf eine Beobachtung derselben oder beschränkt sich auf eine zufällige und punktuelle Beobachtung durch Mitarbeiter. Im Gegensatz zur ausdifferenzierten und aufwendigen Beobachtung der Massenmedien wird die Beobachtung der sozialen Medien in den meisten Verbänden noch ohne Dienstleister und mit nur geringem zeitlichen Aufwand betrieben. Ebenfalls im Gegensatz zur massenmedialen Berichterstattung werden die Themendiskussionen in den sozialen Medien routinemäßig (z. B. in den regelmäßigen Besprechungen) nur von wenigen Verbänden besprochen. In der Regel werden Diskussionen in den sozialen Medien nur anlassbezogen thematisiert – wenn z. B. besondere Ereignisse bzw. eine große Anzahl an Diskutanten beobachtet werden. Während Reaktionen auf massenmediale Berichte für fast alle Verbände selbstverständlich sind, hat

nur eine Minderheit schon einmal auf einen Beitrag bzw. eine Diskussion in den sozialen Medien reagiert – sei es in einem sozialen Medium selbst oder z. B. durch eine Pressemitteilung. Insgesamt scheinen die Verbände hier sehr zurückhaltend zu sein.

„Wir hatten ursprünglich gedacht, es würde auch deshalb Sinn machen zu beobachten, weil man sich im Zweifelsfall an den Diskussionen beteiligen könnte und bei dem ein oder anderen auch etwas geraderücken oder richtigstellen könnte. Aber wir mussten feststellen, dass das keinen Sinn macht [...], weil die Diskussionen dort auf einem Niveau geführt werden, das einfach so gering ist, und teilweise auch von Äußerungen, die man getrost in den Bereich der Verschwörungstheorien verordnen könnte, geprägt sind. Da haben wir uns ganz selten aktiv eingebracht.“ (V10)

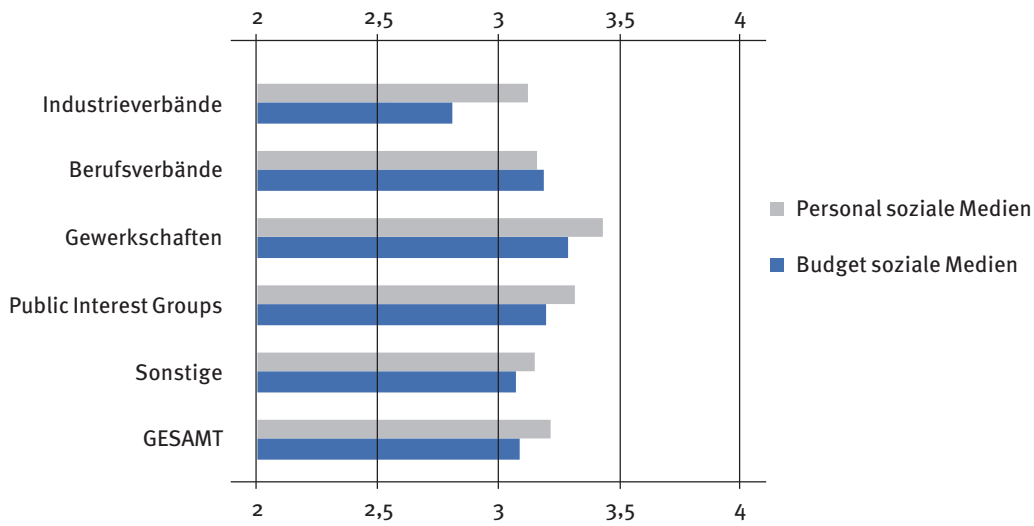
Die Unterschiede zwischen den vier Verbandstypen sind relativ gering, mit Ausnahme der Public Interest Groups. Über die Hälfte aller Befragten von Public Interest Groups meldet einen als stark bis sehr stark wahrgenommenen Anstieg von Beiträgen in den sozialen Medien über sich selbst bzw. ihre Themen (51,7 Prozent) im Vergleich zu ca. einem Drittel der Befragten aus anderen Verbandstypen.

**Strukturdimension:** In der Dimension der Struktur konstatieren die in den sozialen Medien aktiven Verbände eine leichte Zunahme an Stellen und Budgets für ihre dortigen Aktivitäten (siehe Abb. 3); in den Leitfadeninterviews wurde im Durchschnitt eine stärkere Zunahme beschrieben. In jedem Verband werden die Ak-

► **Abbildung 3:**

**Veränderungen beim Personal und Budget für Aktivitäten in den sozialen Medien**

(Mittelwerte; 1 = hat stark abgenommen bis 5 = hat stark zugenommen; n = 93)

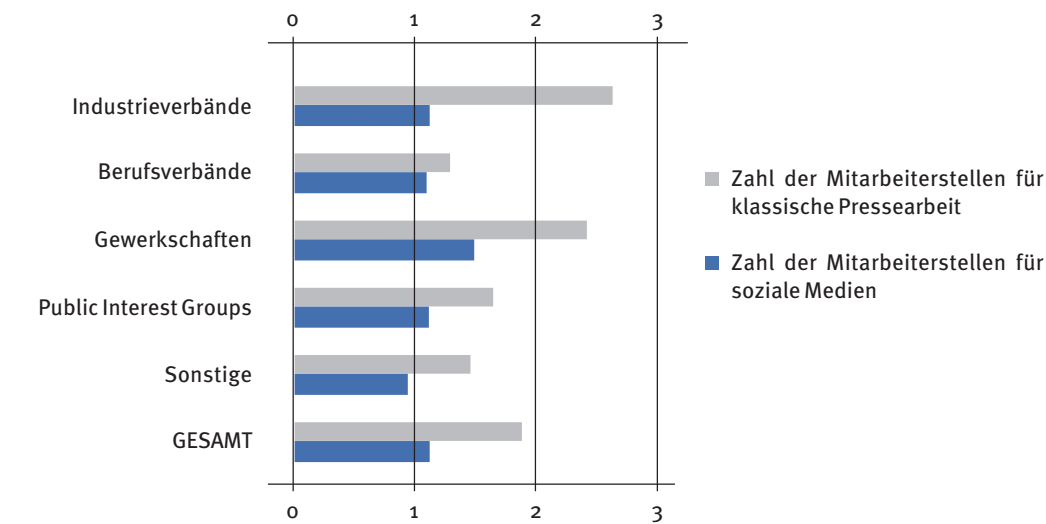


Quelle: eigene Darstellung

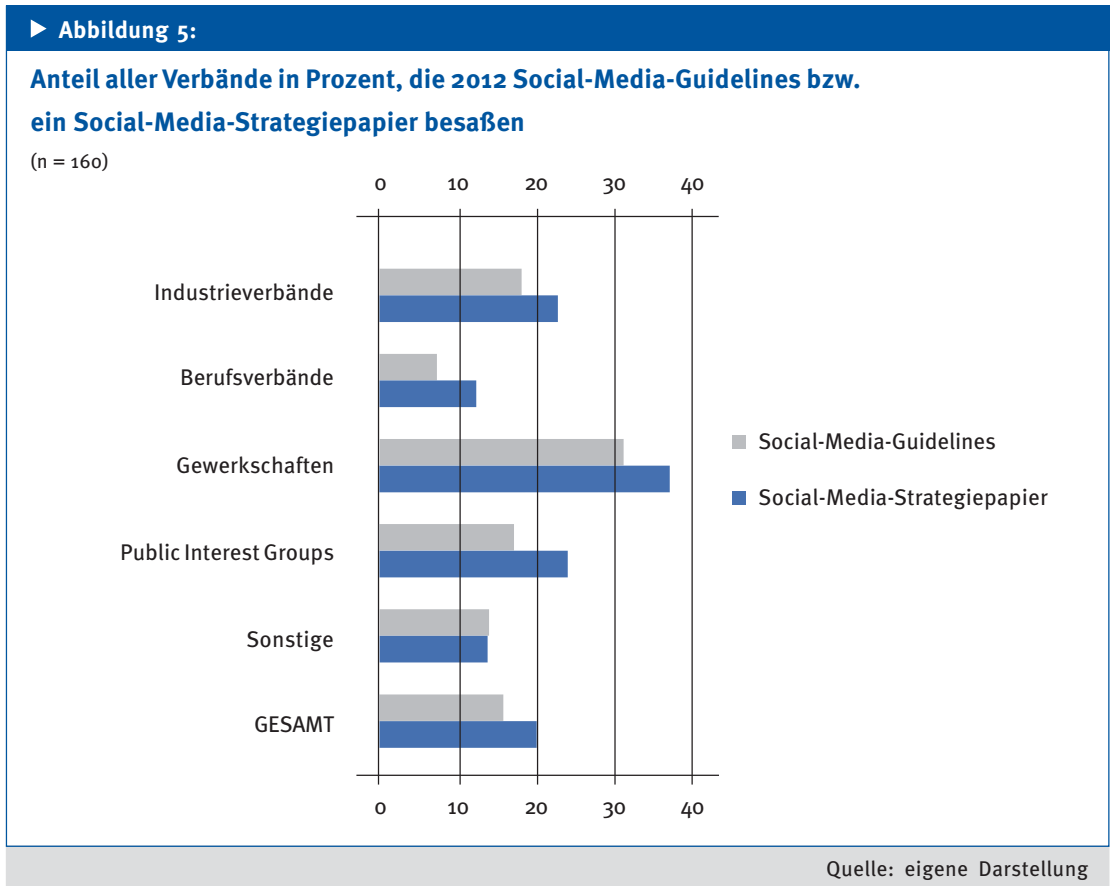
► **Abbildung 4:**

**Mitarbeiterstellen für klassische Pressearbeit und für soziale Medien**

(Mittelwerte angegebener verfügbarer Stellen; n = 155)



Quelle: eigene Darstellung



tivitäten in den sozialen Medien im Umfang einer knappen vollen Mitarbeiterstelle betreut (siehe Abb. 4). In den Verbänden sind die Aktivitäten in den sozialen Medien in aller Regel in der allgemeinen Verbandskommunikation verankert, in größeren Verbänden – so die Ergebnisse der Leitfadeninterviews – eher in der Abteilung für Kampagnen/Öffentlichkeitsarbeit als in der Presseabteilung. Zudem sind die für die sozialen Medien zuständigen Mitarbeiter in fast allen per Leitfadeninterview befragten Verbänden den für die klassische Presse- und Medienarbeit bzw. für die Gesamtkommunikation zuständigen Mitarbeitern untergeordnet.

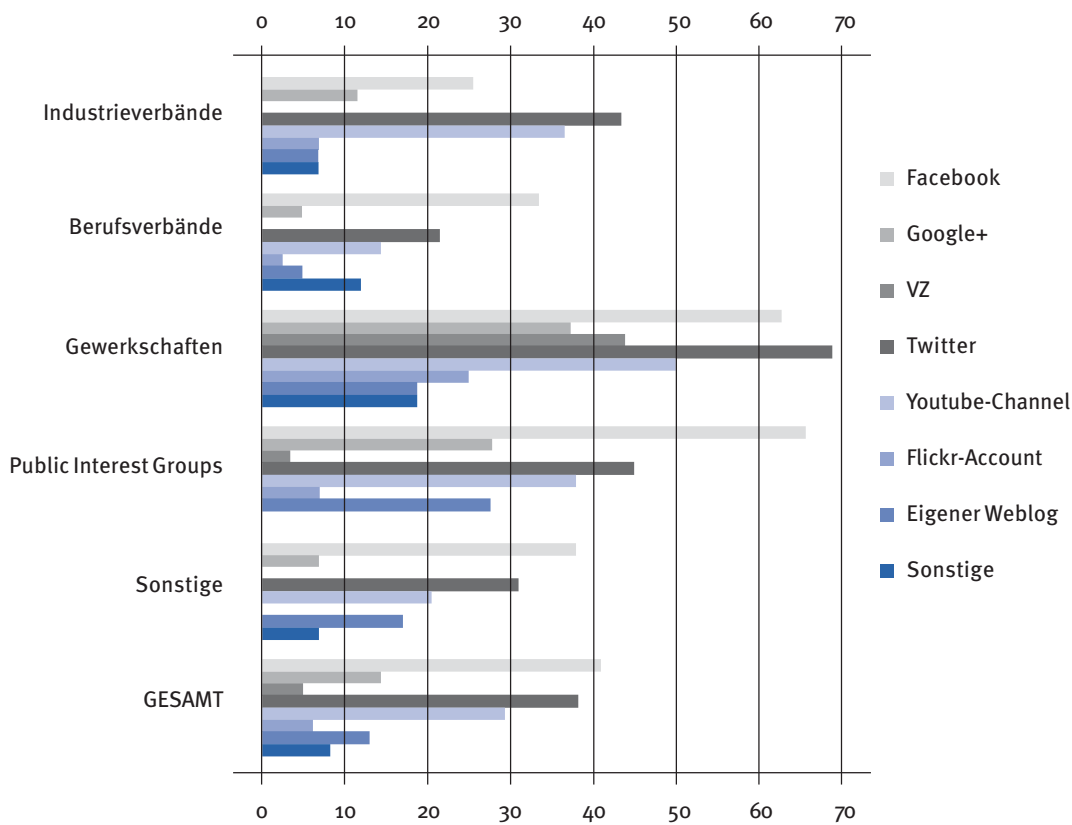
Wie wenig soziale Medien bislang in der strategischen Verbandsplanung verankert sind, zeigt sich daran, dass nur jeder dritte Verband über ein Strategiepapier zu den sozialen Medien verfügt (siehe Abb. 5). Zwar kann der Begriff „Strategiepapier“ von den Befragten sehr unterschiedlich interpretiert werden, wie gering der Anteil im untersuchten organisationalen Feld der Verbände jedoch ist, demonstriert der Vergleich mit anderen Studien. So ermittelten Fink/Zerfaß/Linke (2011: 45) für Profit- wie Non-Profit-Organisationen, dass mehr als 80 Prozent eine Social-Media-Strategie haben.

*Untergeordnete soziale Medien*

► **Abbildung 6:**

**Anteil der Verbände in Prozent, die 2012 die genannten Anwendungen nutzen**

(n = 160)



Quelle: eigene Darstellung

Vergleicht man die Verteilung finanzieller Ressourcen, so dürften sich die derzeit noch vorherrschenden Unterschiede zwischen der Relevanz sozialer Medien und von Massenmedien weiter manifestieren. Mehr als 95 Prozent aller Verbände mit Social-Media-Aktivitäten gaben bis zu 100 000 Euro aus ihrem Budget dafür aus (n = 83). Die Budgets für die Pressearbeit liegen erwartungsgemäß darüber (n = 138): 83,3 Prozent haben ein Budget von bis zu 100 000 Euro, 12,3 Prozent von bis zu

500 000 Euro und 4,3 Prozent von bis zu einer Million Euro.

**Dimension der Kommunikationsleistung:** In der Dimension der Kommunikationsleistung zeigt sich, dass soziale Medien von der deutlichen Mehrzahl der Verbände – und zwar bei 99 der 160 befragten – aktiv genutzt werden. Die am häufigsten genutzte Anwendung ist Facebook – überraschend ist, dass nur knapp dahinter Twitter folgt (siehe Abb. 6). Weniger überraschend

*Facebook, Twitter  
und YouTube sind  
die Favoriten*

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. Personenverbände scheinen einen größeren potenziellen Nutzen aus sozialen Medien zu ziehen. Die Leitfadeninterviews 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. Diese Taktik erscheint kontraproduktiv und technisch veraltet, da Facebook Veranstaltungsseiten und Schnittstellen für Apps anbietet, welche zeitlich begrenzt online sind, ohne die langfristige Fanzahl zu minimieren.

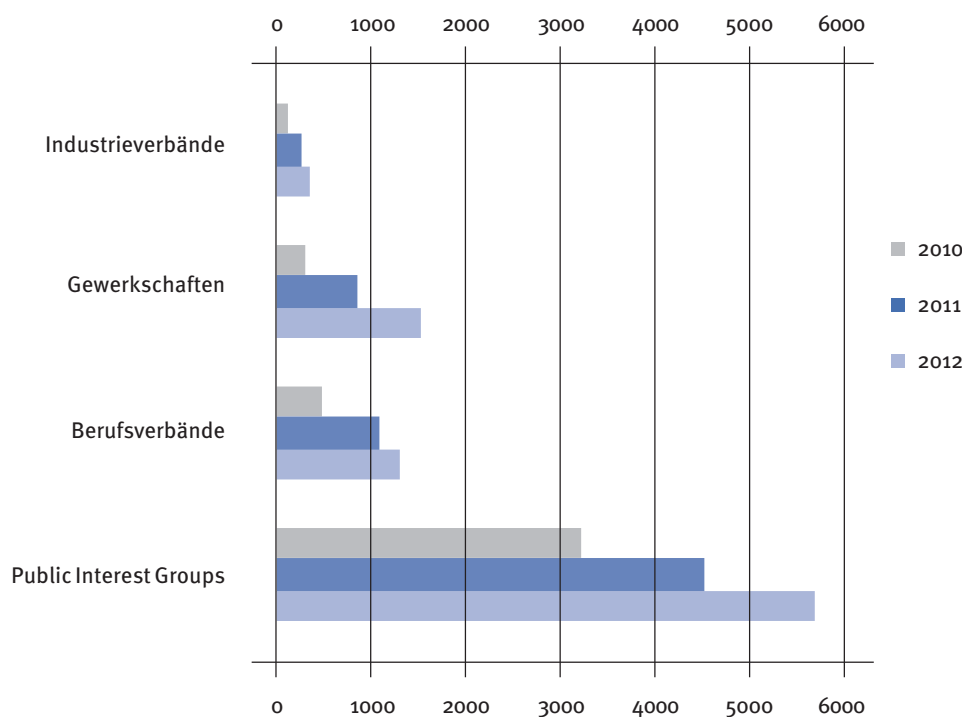
Dass Industrieverbände aber durchaus Web-2.0-affin sind, zeigt der enorm hohe Anteil an Twitter-Accounts. Die Leitfadeninterviews lassen allerdings vermuten, dass die Nutzung dieses sozialen Mediums wenig „sozial“ erfolgt: Die Struktur der Mikroblogging-Plattform wird allzu häufig als Nachrichtenticker interpretiert und genutzt. Sachlogisch nutzen viele Verbände – insbesondere Industrieverbände – Twitter vielfach als zusätzlichen Distributionskanal für Push-Nachrichten, gerade für Pressemitteilungen. Dies stützen auch die Ergebnisse weiterer Studien. So ermittelten Rau und Gusko in ihrer Studie zu Interaktionsstrukturen und Storytellingpotenzialen von Twitter-Accounts bei DAX-Unternehmen, dass diese nur zu 7,4 Prozent z. B. mit Fragen zum Dialog anregen (vgl. Rau/Gusko 2013). Weitere Anwendungen fallen hinsichtlich der zugewiesenen Rele-

vanz hinter Twitter und Facebook zurück. Der Anteil der YouTube-Kanäle ist zwar relativ hoch, allerdings zeigt sich, dass sowohl die Zahl der Videos als auch die der Abonnenten bei der Großzahl von Verbänden sehr überschaubar ist. Einige Verbände – insbesondere die Public Interest Groups – betreiben eigene Weblogs. Weitere File Sharing Communitys wie Flickr spielen ebenso wenig eine Rolle wie weitere Social Networking Communitys wie die der VZ-Gruppe oder Google+. Der Anstieg der Kommunikationsleistung lässt sich auch an der Zahl der Beiträge auf den jeweiligen Facebook-Profilen der Verbände ablesen – wenn auch bei den vier Verbandstypen in sehr unterschiedlichem Ausmaß (siehe Abb. 7). Überraschend sind hier insbesondere die enormen Unterschiede zwischen den beiden Personenverbänden Gewerkschaften und Berufsverbände einerseits und den Public Interest Groups andererseits. Es kann nur vermutet werden, dass ein Grund hierfür ist, dass bei den Gewerkschaften und Berufsverbänden vor allem Bundesverbände berücksichtigt wurden, bei denen eher die nachgeordneten Ebenen Ansprechpartner für die Mitglieder sind, während es diese nachgeordneten Ebenen bei vielen Public Interest Groups nicht gibt.

Mit Blick auf die drei Dimensionen lässt sich resümierend grundsätzlich eine soziale Medialisierung von Verbänden konstatieren. Diese beobachten eine gestiegene Bedeutung sozialer Medien. Zudem wurden innerhalb weniger Jahre teilweise enorme Strukturen aufgebaut und Ressourcen aufgewendet. Bemerkenswert ist schließlich, dass Twitter fast

► **Abbildung 7:****Anzahl der Facebook-Beiträge in den Monaten Mai bis Juli der Jahre 2010 bis 2012**

(n = 6323)



Quelle: eigene Darstellung

ebenso intensiv eingesetzt wird wie Facebook. Eine soziale Medialisierung sagt aber noch nichts darüber aus, ob soziale Medien auch partizipativ genutzt werden – das wird später zu untersuchen sein.

Wenn man sich die Unterschiede zwischen den Verbandstypen anschaut, überrascht es, dass sie nicht größer ausfallen. So konstatieren in der Wahrnehmungsdimension alle Verbandstypen einen Bedeutungszuwachs sozialer Medien – auch Industrieverbände sehen, dass soziale Medien u. a. einen steigenden

Einfluss darauf haben, welche Interessen sich durch eine (halb-)öffentliche Thematisierung am Ende durchsetzen. Deutliche Unterschiede sind hingegen bei den eigenen Aktivitäten in den sozialen Medien zu beobachten. Hier sind Industrieverbände mit ihren Unternehmensmitgliedern deutlich weniger aktiv. Überraschender ist die Zurückhaltung der Berufsverbände, die wie Gewerkschaften und Public Interest Groups im Durchschnitt deutlich mehr Mitglieder haben und damit über ein größeres Potenzial verfügen.

### 3.2. Soziale Medien zwischen ersten Gehversuchen und unverzichtbarem Bestandteil

Von der Frage, wie sich die Orientierung von Verbänden an sozialen Medien verändert hat, ist die Frage zu unterscheiden, ob sich auch die Praktiken institutionalisiert haben. Mit anderen Worten: Verbände können sich zunehmend an der Institution der sozialen Medien orientieren, dies aber mit sehr unterschiedlichen Lösungen, voller Unsicherheit und mit größten Widerständen. So haben sich intermediäre Organisationen in der Vergangenheit nicht nur zunehmend an den klassischen Massenmedien orientiert, zudem sind auch ihre Instrumente der Pressearbeit in hohem Maße ähnlich, ihr Nutzen gilt als gut erforscht, bekannt sowie anerkannt, und sie treffen auf allenfalls geringen Widerstand.

Im Folgenden soll die Frage im Mittelpunkt stehen, in welchem Umfang sich Praktiken im Umgang mit sozialen Medien in Verbänden institutionalisiert haben. Die Nutzungspraxis wäre dann eine Institution, „wenn sie zeitlich von Dauer ist, wenn sie in sozialer Hinsicht für einen oder mehrere Akteure verbindlich ist und wenn sie maßgeblich für ein empirisches Phänomen ist“ (Senge 2011: 91). Dieses Verständnis von Senge hilft aber nur weiter, wenn eine Regel bzw. eine Nutzungspraxis bereits *vollständig* institutionalisiert ist. Wie aber untersucht man Praktiken, bei denen zu vermuten ist, dass sie erst auf dem Weg zu einer Institution sind? Tolbert/Zucker haben hierzu ein Modell mit drei Institutionalierungsphasen ent-

wickelt (vgl. Tolbert/Zucker 1996: 185; Walgenbach/Meyer 2008: 90-93). Sie unterscheiden zwischen einer Prä-, einer Semi- und einer vollständigen Institutionalierungsphase und haben hierzu verschiedene Indikatoren entwickelt. Dieses Modell soll genutzt werden, um zu untersuchen, wie weit der Institutionalierungsprozess von verschiedenen Praktiken und Strukturen im Kontext sozialer Medien vorangeschritten ist.

Schon die bisherigen Ergebnisse lassen die Vermutung zu, dass die Nutzung sozialer Medien noch weit von einer vollständigen Institutionalisation entfernt ist. Von einer solchen kann man sprechen, wenn der Nutzen klar benannt und nicht in Frage gestellt wird, die Nutzung entsprechend auf wenig Widerstand trifft und wenn der Grund für die Übernahme der Druck ist, weitere Legitimität zu sichern. Wenn man sich die einzelnen Indikatoren bei den Verbänden näher anschaut, wird schnell deutlich, wie weit einige von einer vollständigen Institutionalisation entfernt sind.

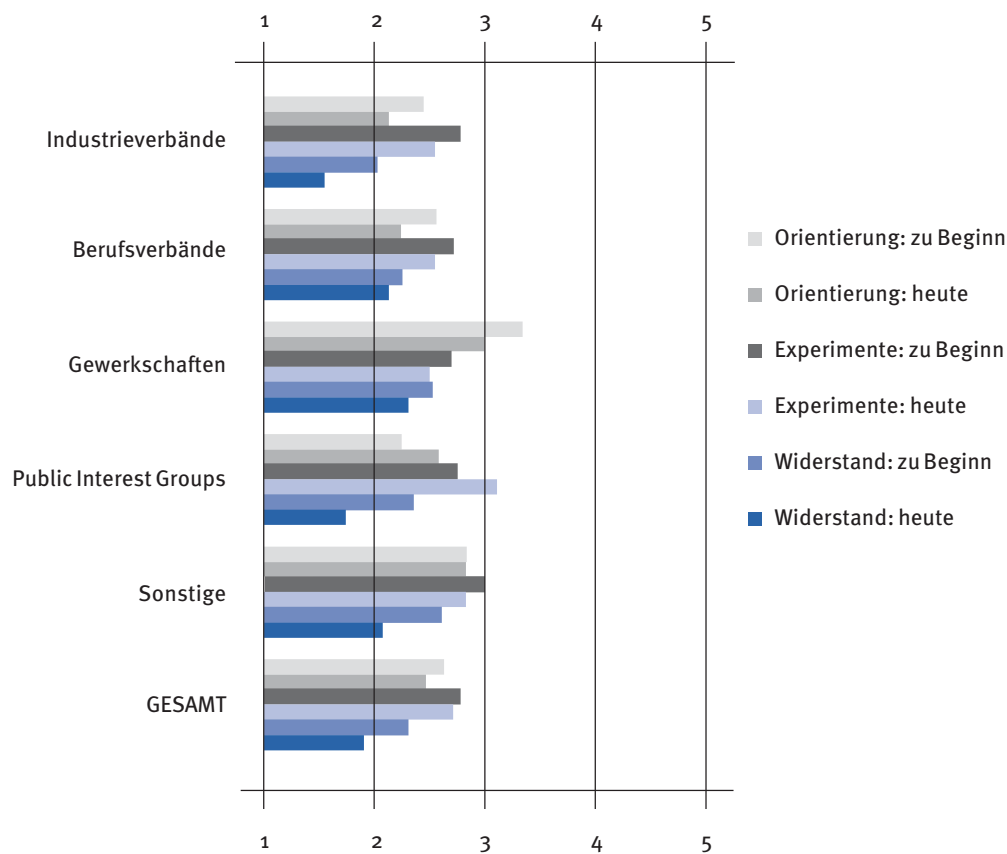
Ein Indikator für eine vollständige Institutionalisation wäre es, wenn nicht nur nahezu alle Verbände soziale Medien nutzten, sondern wenn die Vielfalt der Lösungen sehr gering wäre. Insbesondere die Ergebnisse der Leitfadeninterviews lassen allerdings bisweilen große Unterschiede zwischen den Verbänden deutlich werden. Von ganz unterschiedlichen Zielgruppen in den YouTube-Kanälen bis hin zu den später näher zu erläuternden unterschiedlichen Nutzungsweisen des Facebook-Profiles sind die Lösungen eher als heterogen zu bezeichnen.



► **Abbildung 8:**

**Institutionalisierungsindikatoren Orientierung an anderen, Experimente, Widerstand zu Beginn der Social-Media-Aktivitäten und heute**

(Mittelwerte; 1 = sehr schwach bis 5 = sehr stark; n = 99)



Quelle: eigene Darstellung

Ein weiterer Beleg einer vollständigen Institutionalisation ist das Niveau der Theoretisierung und der damit verbundene (empirisch nachgewiesene) Nutzen der Praktiken. Während schon die Wissenschaft intensiv über die Sinnhaftigkeit verschiedener Evaluationskennzahlen streitet, ist der Nutzen in den Ver-

bänden noch deutlich vager. In den Leitfadenterviews sind im Durchschnitt gerade einmal zwei spezifische Nutzen genannt worden – neben sehr unterschiedlichen Vorteilen wurde von fast allen Befragten als besonderer Nutzen genannt, gerade jüngere Zielgruppen zu erreichen.

Zudem ist eine vollständige Institutionalisierung davon geprägt, dass kein Verband auf die Verwendung sozialer Medien verzichten kann, wenn er nicht Legitimität einbüßen will. Dem steht in einer Präinstitutionalisierungsphase vor allem die Imitation gegenüber. Die Ergebnisse der Studie sprechen dafür, dass Verbände sich zumindest schon in der zweiten Phase, derjenigen der Semiinstitutionalisierung, befinden. Denn in vielen Leitfadeninterviews wurde immer wieder der empfundene Druck betont, hier endlich aktiv zu werden. Dafür spricht auch, dass die internen Widerstände weiter abgenommen haben (siehe Abb. 8). Auf den ersten Blick überraschend ist hingegen, dass sich weder in den Leitfadeninterviews noch in der Online-Befragung die Vermutung bestätigt hat, dass der Imitation eine zentrale Rolle zukommt. Dies dürfte mit dem Problem der sozialen Wünschbarkeit zu erklären sein: Man möchte nicht zugeben, dass man sich in hohem Maße an anderen orientiert und Lösungen imitiert. Allein bei den Gewerkschaften ist eine signifikant höhere Orientierung an anderen zu beobachten (siehe Abb. 8). Bei allen Übrigen spielt Imitation eine geringe Rolle – so zumindest die Verbandsvertreter in ihren Selbstbeschreibungen.

Für das gesamte Verbändefeld ist mithin zu resümieren, dass es sich tendenziell in der Semiinstitutionalisierungsphase befindet. Nach einer Phase des Testens wird momentan nach Belegen für den Nutzen der sozialen Medien für die Verbandskommunikation gesucht.

Wenn man die vier Verbandstypen als eigene organisationale Felder betrachtet, treten

signifikante Unterschiede zutage. So befinden sich die Public Interest Groups und mit einem gewissen Abstand die Gewerkschaften vor der vollständigen Institutionalisierung ihrer Social-Media-Aktivitäten, während die Industrie- und Berufsverbände sich noch in der Phase der Präinstitutionalisierung befinden.

### **3.3. Soziale Medien zwischen interner und externer Kommunikation**

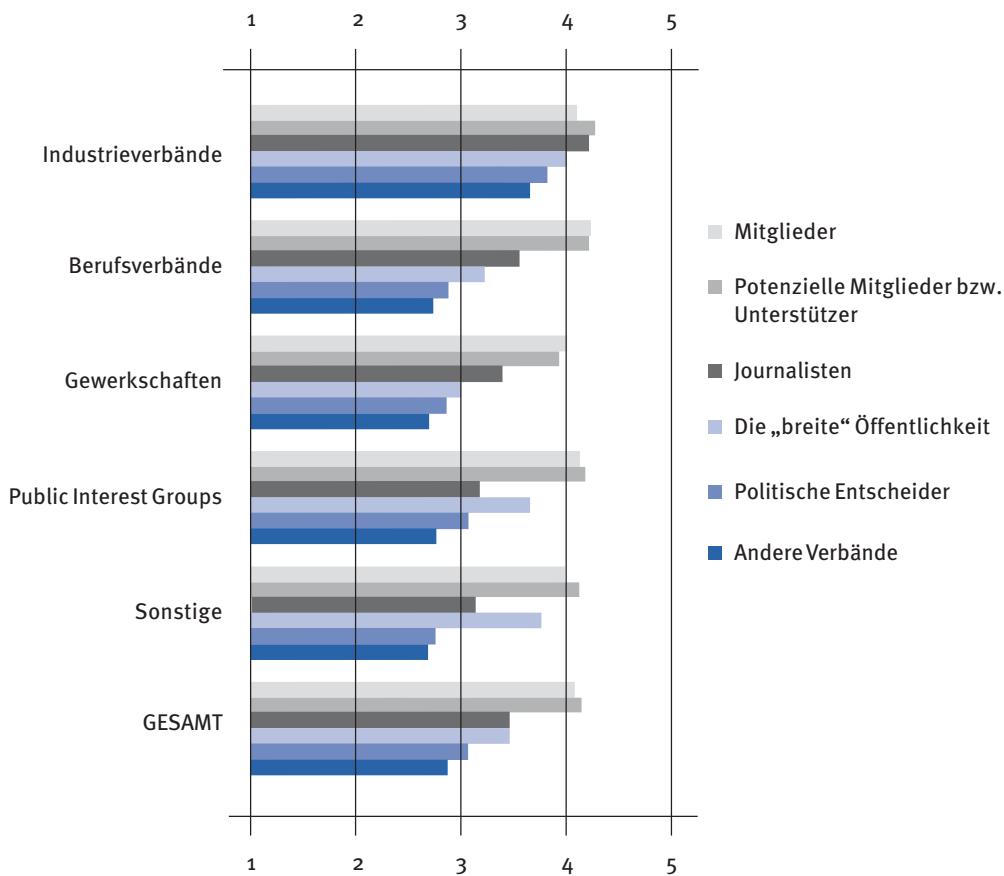
Einleitend sind mit der Legitimationskommunikation und der Mitgliederbindungskommunikation zwei Disziplinen der Verbandskommunikation herausgearbeitet worden. Dies suggeriert, dass es bei jeder Maßnahme eine klare Zielgruppenfokussierung gibt: Maßnahme A zielt auf die Legitimation und mithin die Durchsetzung des Interesses, während Maßnahme B auf die Bindung der Mitglieder zielt. Wie sehr in der Verbandspraxis andere Formen anzutreffen sind, dafür ist die klassische Pressearbeit für die Massenmedien ein Beispiel: Mit Beiträgen in klassischen Massenmedien zielen viele Verbände bewusst sowohl auf die politische Öffentlichkeit bzw. das politisch-administrative System als auch indirekt auf die eigenen Mitglieder.

Wie lassen sich soziale Medien hier zuordnen? Werden sie von Verbänden eindeutig zur Ansprache einer Zielgruppe genutzt, oder sind sie ebenfalls ein „Catch-All“-Medium? Sowohl die Leitfadeninterviews als auch die Online-Befragung ergeben hier ein klares Bild: Soziale Medien werden im Kontext der Legitimationskommunikation wie auch der Mitglieder-

► **Abbildung 9:**

**Zielgruppen bei Facebook**

(Mittelwerte; 1 = sehr unwichtig bis 5 = sehr wichtig; n = 99)



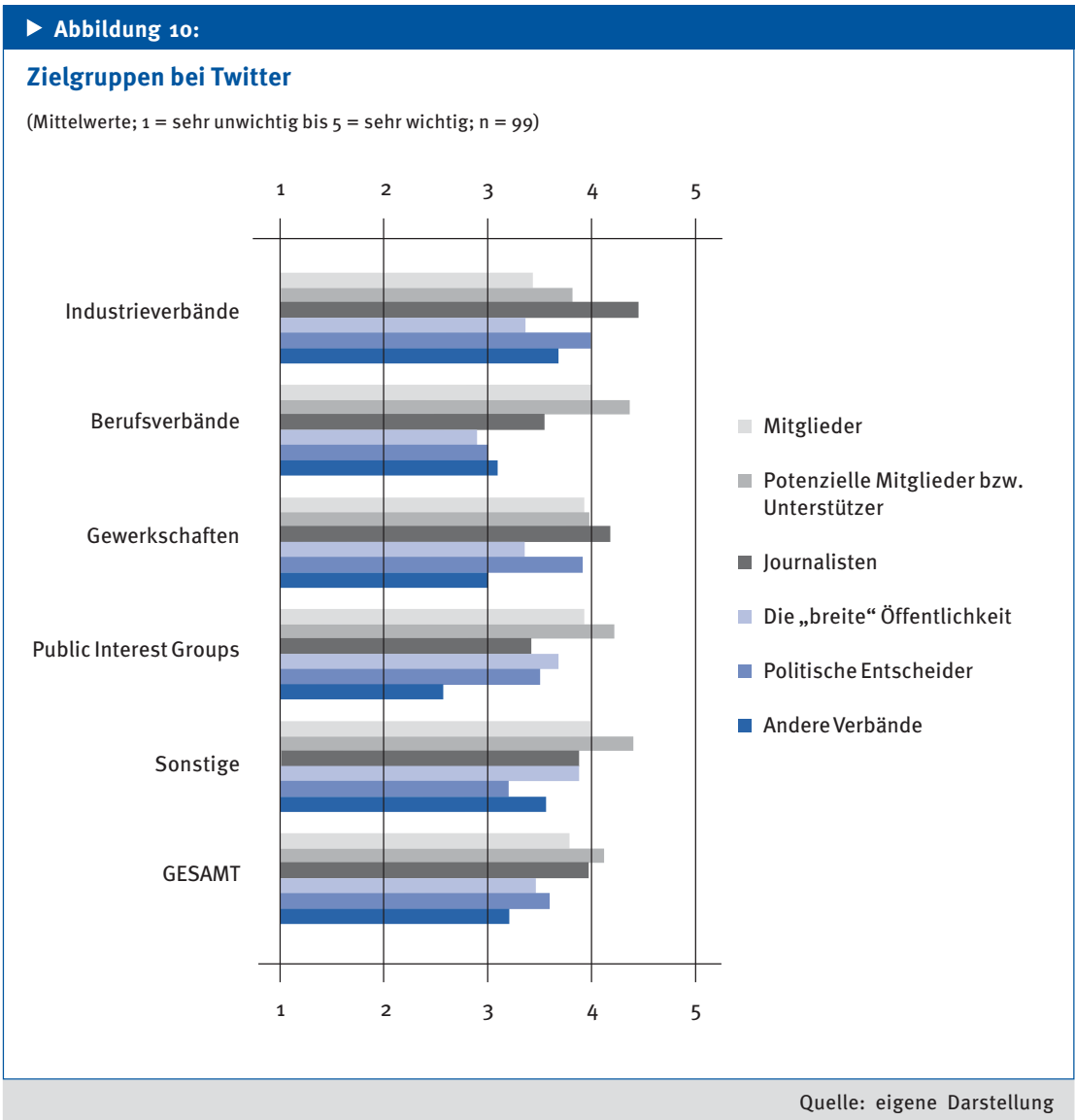
Quelle: eigene Darstellung

bindungskommunikation gleichermaßen eingesetzt. Mit anderen Worten: Verbände haben in der Regel keinen klaren Zielgruppenfokus 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 (siehe Abb. 10). Allenfalls bei Facebook zeigt sich eine etwas deutlichere Differenzierung (siehe Abb. 9): Hier sind Mitglieder und potenzielle Mitglieder signifikant wichtiger als Journalisten und die „breite“ Öffentlichkeit. Die Zahlen zeigen, dass Verbände noch keine klare Fokussierung der beiden wichtigsten Anwendungen in den sozialen

*Fehlende Zielgruppenfokussierung*



Medien vorgenommen haben. Dies mag daran liegen, dass die Möglichkeit von Facebook zur internen Nutzung – durch geschlossene Gruppen – noch zu wenig bekannt ist oder als rechtlich nicht einwandfrei gilt (insbesondere was Privatsphäre, Datenschutz und Standort der Server betrifft). Keiner der in den Leitfadenterviews befragten Verbandsvertreter wies auf

eine entsprechende Nutzung hin. Aus der unterstellten Öffentlichkeit der Twitter- und Facebook-Auftritte folgt für viele Verbandsvertreter entsprechend, dass sie sowohl interne als auch externe Zielgruppen im Blick haben. Das dürfte auch damit zusammenhängen, dass, wie sich in den Leitfadenterviews gezeigt hat, die meisten Verbandsvertreter nur unklare Vorstellungen

gen davon haben, wer ihre Fans bei Facebook sind. Die inhaltsanalytisch untersuchten Industrieverbände hatten durchschnittlich 543 Fans, die Berufsverbände 2818 Fans, die Gewerkschaften 5057 Fans und die Public Interest Groups 79.113 Fans. Während bei den Industrie- und Berufsverbänden sowie den Gewerkschaften noch ein Zusammenhang zu den Mitgliederzahlen zu erkennen ist, gilt dies für Public Interest Groups wegen des sehr unterschiedlichen Status von Mitgliedern bzw. Unterstützern kaum. So reichen die Mitgliederzahlen der untersuchten Public Interest Groups von 12 (Campact; 78.637 Fans) bis zu mehr als 18 Millionen (ADAC; 163.514 Fans). Die hohe Fan-Anzahl dürfte einerseits darauf zurückzuführen sein, dass viele Public Interest Groups keine nachgeordneten Ebenen und daher nur ein zentrales nationales Facebook-Profil haben, andererseits sind sie in besonderem Maße auf Spenden und mithin auf eine breite Unterstützung angewiesen.

### 3.4. Exkurs: Soziale Medien in Bundesparteien zwischen Dialog- und Transportmedium

So groß die Unterschiede zwischen Parteien und Verbänden sind, so eint sie beide, dass sie intermediäre Organisationen sind. Beide

- fördern die politische Interessenbildung an der Basis,
- mobilisieren Unterstützung für politische Interessen,
- nehmen politische Interessen auf,

- aggregieren und selektieren sie und artikulieren sie in Richtung Staat,
- wirken an staatlicher Entscheidungspolitik mit und
- vermitteln staatliche Entscheidungen an die Basis zurück (vgl. Steiner/Jarren 2009: 251).

Ein zentraler Unterschied auch in der jeweiligen Kommunikation folgt daraus, dass Verbände im Gegensatz zu Parteien keine Übernahme politischer Verantwortung anstreben. Anders als bei Verbänden ist damit selbst für Nischenparteien die große Reichweite eine unabdingbare Voraussetzung. Dies wird in der Regel durch die massenmediale Berichterstattung erreicht. Welche Rolle spielen hier die sozialen Medien? Im Folgenden soll auf der Basis der Leitfadeninterviews mit Vertretern der im Bundestag vertretenen Parteien sowie der Piratenpartei zunächst untersucht werden, ob auch in Parteien ein Prozess der sozialen Medialisierung zu beobachten ist und wo signifikante Unterschiede zu Verbänden zu konstatieren sind, bevor die spezifischen Leistungen sozialer Medien diskutiert werden.

In der *Wahrnehmungsdimension* konstatieren alle befragten Parteienvertreter (Kürzel „P“ bei Zitaten aus den Interviews) grundsätzlich eine enorme Bedeutungszunahme. „Das, was früher sozusagen am Stammtisch diskutiert worden war und heute noch wird, kann natürlich über soziale Netzwerke viel schneller stattfinden, das trägt insgesamt zu einer Geschwindigkeitserhöhung in der Politik bei.“ (P6) Dies hat bei der Mehrzahl der Par-

*Soziale Medien als neuer Stammtisch?*

*Parteien aktiver  
als Verbände*

teien aber keineswegs zu einer geringeren Relevanz der klassischen Massenmedien geführt. „Von der Bedeutung her sind die Massenmedien nach wie vor wichtig, denn gerade über Fernsehnachrichten erreichen wir Massen von Leuten, gerade auch über Talkshows. Da kommen Sie zwar theoretisch übers Internet oder Social Media heran, praktisch erreichen Sie mit den neuen Medien nur einen Bruchteil davon.“ (P6) Ein mögliches Nullsummenspiel zwischen sozialen und Massenmedien hat nur ein Parteienvertreter thematisiert. Da das Wahlkampf-Budget gedeckelt sei, führe ein Ausbau der Aktivitäten in den sozialen Medien zwangsläufig zu Kürzungen in den traditionellen Bereichen. Trotz der behaupteten Bedeutungszunahme sozialer Medien thematisierte nur ein Teil der Befragten, dass Feedback und Kritik in den sozialen Medien in einem nennenswerten Umfang intern diskutiert werden und gegebenenfalls zu Anschlusshandlungen führen. Wie unten zu zeigen sein wird, hängt dies eng mit den Funktionen zusammen, die den sozialen Medien zugewiesen werden.

In der *Strukturdimension* gibt es z. T. einen erheblichen Anstieg von Personal und Budget. Allerdings behelfen sich einige Parteien auch damit, dass langjährige Mitarbeiter die sozialen Medien zusätzlich betreuen. Nur eine Partei war hier noch zurückhaltender: „Die sozialen Netzwerke kosten kein Geld. Bislang machen wir das im Kern alles in Handarbeit ohne ernsthafte zusätzliche Ressourcen. Das wird sich zum Wahlkampf 2013 ändern.“ (P4)

Bei den *Kommunikationsleistungen* sind die Parteien deutlich weiter als die befragten

Verbände. Alle befragten Parteien haben teilweise schon seit mehreren Jahren Profile auf Facebook, Twitter und YouTube. Die ersten Parteien starteten bereits 2006 mit ihren Aktivitäten in den sozialen Medien. Ein weiterer Unterschied zu Verbänden ist, dass zusätzlich zu den Profilen der Parteiorganisationen auch viele Spitzenpolitiker einen eigenen Twitter-Account und eine Facebook-Fanpage haben. Im Fall einiger Spitzenvertreter werden diese von Mitarbeitern der Geschäftsstelle betreut. Bei allen funktionalen und strukturellen Unterschieden zwischen Parteien und Verbänden überrascht es gleichwohl, dass diese personalisierte Möglichkeit insbesondere von den prominenten Spitzenvertretern großer Verbände bis heute kaum genutzt wird.

Die Relevanz von Facebook und Twitter wird unterschiedlich bewertet. Nach Aktivitäten in den sozialen Medien allgemein befragt, erläuterten die meisten Parteienvertreter vor allem ausführlich ihre Aktivitäten auf Facebook. Für andere Parteien ist hingegen Twitter wichtiger. Grundsätzlich scheint die Verwendung von Twitter durch Parteien und Spitzenpolitiker ein Beispiel dafür zu sein, dass Twitter zunehmend als Distributionskanal für Pressemitteilungen und kurze Statements an die Adresse von Journalisten angesehen wird. Selbst die Piratenpartei nutzt den offiziellen Twitter-Account zum Zeitpunkt des Interviews als Versandmedium für Pressemitteilungen. Wie schnell sich die Relevanz einzelner Anwendungen momentan noch ändern kann, zeigt, dass im Bundestagswahlkampf 2009 noch StudiVZ das wichtigste Instrument war, während sich Facebook damals

in Deutschland erst langsam durchsetzte (vgl. Unger 2012: 226).

Bei den im Bundestag vertretenen Parteien und – wenig überraschend – bei den Piraten ist mithin wie bei den Verbänden eine soziale Medialisierung zu konstatieren. Bei aller Zurückhaltung z. B. im Hinblick auf die Ressourcen zeigt sich bei den befragten Parteienvertretern, dass sie sehr viel deutlicher als die Verbandsvertreter den für ihre Partei relevanten Nutzen ebenso wie die Defizite benennen konnten. Dies ist ein Hinweis darauf, dass es in den Parteien eine deutlich intensivere Auseinandersetzung mit den sozialen Medien gegeben hat als bei den meisten Verbänden. Es zeigt sich auch in der Frage, wie sich klassische Massenmedien und soziale Medien gegenseitig ergänzen können. Von mehreren Befragten wurden die spezifischen Leistungen der Medien in der Parteienkommunikation herausgestellt:

„Ich denke, dass soziale Medien eine gewisse Grundstimmung erzeugen können, die am Ende schon für eine Wahlentscheidung in die eine oder andere Richtung von Bedeutung sein kann. Ich glaube aber, die großen Leitlinien, die die Politik aufstellt, und wie man sich für eine Wahl aufstellt, mit welchem Wahlprogramm usw., dass das natürlich ein Thema ist, mit dem man ganz, ganz breit die Öffentlichkeit informieren muss. Und da werden [...] die Massenmedien zumindest zum gegenwärtigen Zeitpunkt die Leitmedien präsentieren.“ (P5)

Worin sehen die Parteien schließlich die spezifischen Leistungen bzw. den „Mehrwert“ sozialer Medien? In dieser Frage war eine signifikante Trennung zu beobachten. Bei den befragten Vertretern von CSU, FDP und der Piraten standen Partizipationsmöglichkeiten von Mitgliedern, aber auch von Nichtmitgliedern im Mittelpunkt.

„Wir wollen ein Ohr an dem Bürger haben, wir wollen ein Ohr an den Menschen haben, wir wollen direkt und schnell mit ihnen in Kontakt treten und mit ihnen in den Dialog treten und wollen natürlich auch über unsere Politik, über unsere Gedanken-Welt informieren, auf kurzem, direktem Wege.“ (P5)

Das geht so weit, dass z. B. in der FDP geprüft wird, inwieweit Programmdiskussionen in sozialen Medien formalisierter eingebunden werden können. Befragt nach den relevanten Veränderungen in der politischen Landschaft, nannten die Vertreter dieser drei Parteien vor allem Aspekte wie die gestiegene Bedeutung des Dialogs und der Bürgerbeteiligung in Zeiten einer zurückgehenden Parteienbindung – der mögliche Nutzen sozialer Medien wird also im Kontext grundlegender Entwicklungen verortet. Die Piratenpartei geht hier ihren eigenen Weg. Insofern die sozialen Medien in der CSU und FDP als Instrument strategischer Kommunikation begriffen und entsprechend strategisch eingeplant werden, sind sie, insbesondere Twitter, ein lange etabliertes Instrument sowie elementarer Bestandteil der inner- und außerparteilichen Kommunikation, deren Nutzung

*CSU, FDP und Piraten erkennen Partizipationsmöglichkeiten*

allerdings strategisch wenig reflektiert wird. Es muss hier auch die Frage offen bleiben, inwieweit die Begrenzung einer Twitter-Nachricht (Tweet) auf 140 Zeichen eine respektvolle, weniger zugespitzte und unmissverständliche Aushandlung politischer Zielsetzungen zulässt.

Bei allen anderen Parteien wurden partizipative Elemente allenfalls am Rande erwähnt. Einige nannten explizit Reichweite und Infor-

mationsverbreitung als Hauptziele ihrer Aktivitäten in den sozialen Medien: „Ein Ziel ist natürlich, Botschaften zu platzieren, dann spielen soziale Medien für uns eine ganz wesentliche Rolle im Rahmen crossmedialer Kommunikation. Und letztendlich ist es natürlich auch ein Image-Faktor.“ (P4) Es wird sich im folgenden Kapitel zeigen, dass diese Parteien damit der großen Mehrheit der Verbände ähneln.



## 4. Das Partizipationsversprechen

### 4.1. Soziale Medien zwischen Partizipation und Einbahnstraße

#### Der Mythos: Was soziale Medien leisten sollen

**Die Entstehung des Mythos: Was die Literatur sagt.** 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: 134). Das war beim Internet nicht anders. Von Beginn an war es mit partizipatorischen Erwartungen verbunden (vgl. Emmer/Bräuer 2010: 311). So argumentieren Euphoriker, dass das Internet im Sinne von Habermas' deliberativer Politik Prinzipien wie Zugangs- und Chancengleichheit der Diskursteilnehmer, Problematisierbarkeit aller Themen sowie den prinzipiellen Einbezug des Publikums und somit eine ideale Kommunikationssituation ermögliche (vgl. Thimm et al. 2012: 295; Habermas 1962). Bereits beim Web 1.0 sah man einen solchen Weg von der „Zuschauer- zur Beteiligungsdemokratie“ (Leggewie/Maar 1998) voraus. Schlagworte wie Politik 2.0, Demokratie 2.0, Medien 2.0 (vgl. Witte/Rautenberg/Auer 2010: 241) verwiesen darauf, dass die Anwendungsmöglichkeiten der sozialen Medien perfekt zu den kommunikativen Funktionen in der Politik passen (vgl. Witte/Rautenberg/Auer 2010: 241 f.). Das „Mitmachnetz“ (Fisch/Gscheidle 2008: 356), so die Euphoriker, könne damit strukturelle Defizite der Demokratie wie Elitenbildung lösen helfen.

Beispiele wie das Guttentag-Wiki oder die US-amerikanischen Präsidentschaftswahlkämpfe 2008 und 2012 scheinen diese euphorische Haltung zu bestärken (vgl. Ritzi et al. 2012: 3). Diese positiven Einschätzungen werden von einigen Nutzer-Befragungen zur Online-Partizipation gestützt. Ritzi et al. (2012: 23) sprechen von mehr als 80 Prozent junger Erwachsener, die sich im Internet mindestens schon einmal engagiert haben.

Zunächst wollen wir grundsätzliche Fragen stellen: Wozu können das Internet allgemein und insbesondere die sozialen Medien im politischen Kontext genutzt werden? In der Regel unterscheidet man aus der Nutzerperspektive zwischen politischer Information, politischer Interaktion bzw. Kommunikation und politischer Partizipation (vgl. Hoecker 2002; Emmer/Wolling 2010: 38): Bürgerinnen und Bürger informieren sich über Politik, kommunizieren über Politik und wollen sich an politischen Entscheidungen beteiligen. Es wird schnell deutlich, dass soziale Medien und hier insbesondere ein soziales Netzwerk wie Facebook in hohem Maße geeignet zu sein scheinen, alle drei Nutzungsformen zu ermöglichen. Konkret können Verbände diese drei Nutzungsformen mit ihrem Facebook-Profil wie folgt bedienen:

- Sie können den Nutzern auf ihren Facebook-Profilen Informationen zu relevanten Themen bereitstellen.
- Sie können mit Mitgliedern, Unterstützern, Kritikern etc. auf ihrem Facebook-Profil diskutieren, aber auch Diskussionen zwischen Nutzern ermöglichen.

*Radiotheorie 10.0?*

- Schließlich können Verbände auf ihren Facebook-Profilen Partizipationsangebote machen.

Soziale Medien oder, genauer, soziale Netzwerke wie Facebook scheinen folglich in besonderer Weise geeignet zu sein, Inklusion von Unterstützern durch Information, Interaktion und Partizipation zu erzielen. Die Euphoriker scheinen also auch bei einem zweiten Blick gute Argumente auf ihrer Seite zu haben.

In der Literatur werden die drei Nutzungsformen sehr unterschiedlich konkretisiert. Während die Information noch relativ eindeutig ist, verlaufen insbesondere die Grenzen zwischen Interaktion – auch als Kommunikation bezeichnet – und Partizipation häufig nicht trennscharf. So ordnen Ritzi et al. in ihrem breiten Beteiligungskonzept etwa das Posten von politischen Beiträgen der Partizipation zu (vgl. Ritzi et al. 2012: 22), während Hoecker (2002) die Beteiligung in politischen Foren – Facebook existierte zum Zeitpunkt ihres Beitrags noch nicht – primär als Kommunikation bzw. Interaktion interpretiert. Da in der Untersuchung der Verbände fast ausschließlich die Kommunikatoreseite untersucht wird, soll hier pragmatisch wie folgt unterschieden werden.

- **Information** umfasst alle Aktivitäten, mit denen Verbände die Nutzer über politische Themen informieren wollen. Dies reicht vom Posten von Pressemitteilungen und vom Verlinken auf Blogs bis hin zum Verlinken auf Medienberichte zu verbandsrelevanten The-

men. Kommunikationstheoretisch plausibler wäre hier der Begriff des Mitteilungshandelns, da Verbände in diesem Kontext nur mitteilen, nicht aber zuhören wollen. Dies ist zu berücksichtigen, wenn im Folgenden der etwas unscharfe Begriff Information verwendet wird, um die Anschlussfähigkeit an den Diskurs politischer Online-Kommunikation zu erleichtern.

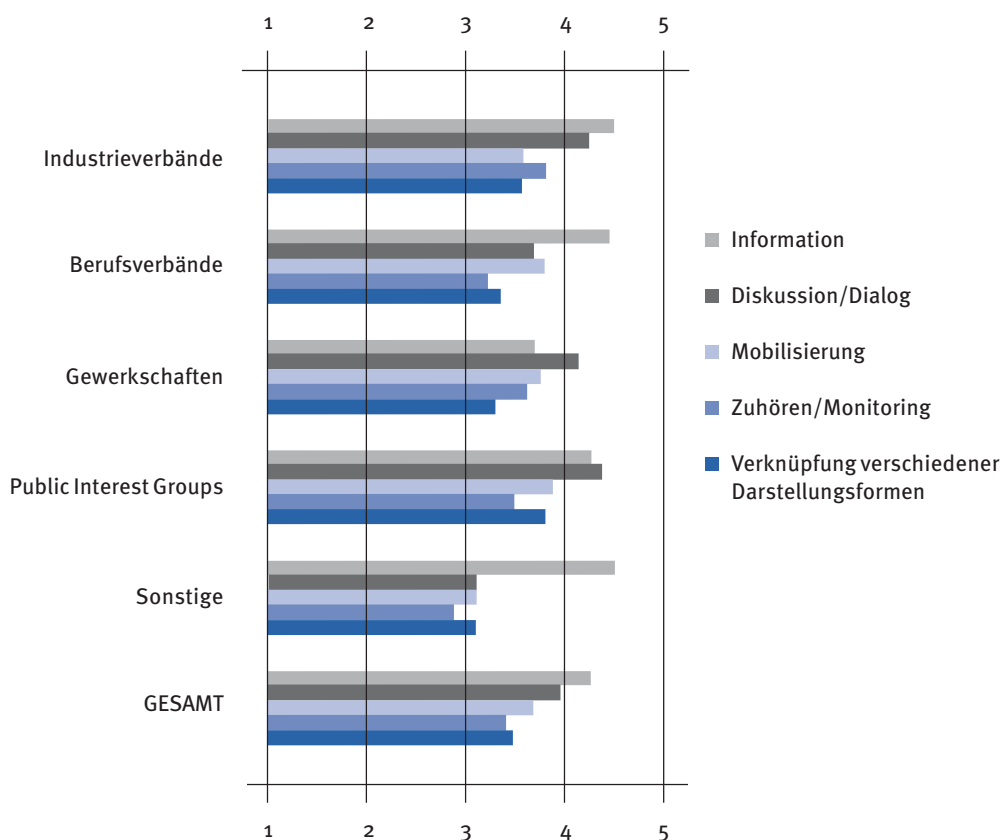
- **Interaktion bzw. Kommunikation** beinhaltet alle Aktivitäten, in denen eine Interaktion mit den Nutzern bzw. zwischen den Nutzern ermöglicht wird. Dazu zählen u. a. Diskussionen. Im Unterschied zur Nutzungsform Information sind Verbände hier zum Rollenwechsel, mithin auch zum Zuhören bereit.
- **Partizipation** umfasst alle Formen, die auf eine Mobilisierung von Mitgliedern bzw. Unterstützern zielen. Dazu zählen z. B. der Aufruf zur Teilnahme an Demonstrationen, Online-Abstimmungen und in einem weiten Verständnis auch der Aufruf zum „Liken“ eines Postings. Kommunikationstheoretisch kann Partizipation mit Bezug auf Art als Kommunikation im Kontext von Entscheidungen verstanden werden. Der Aufruf zum „Liken“ eines Postings ist mithin kommunikationstheoretisch ohne Zweifel Partizipation – ob er jedoch ein vergleichbares „Partizipationsniveau“ erreicht wie die Teilnahme an einer Demonstration oder einer Diskussionsveranstaltung, ist eine ganz andere Frage.

*Partizipation  
zwischen Diskussion  
und Mobilisierung*

► **Abbildung 11:**

**Ziele beim Einsatz von Facebook**

(Mittelwerte; 1 = sehr unwichtig bis 5 = sehr wichtig; n = 99)



Quelle: eigene Darstellung

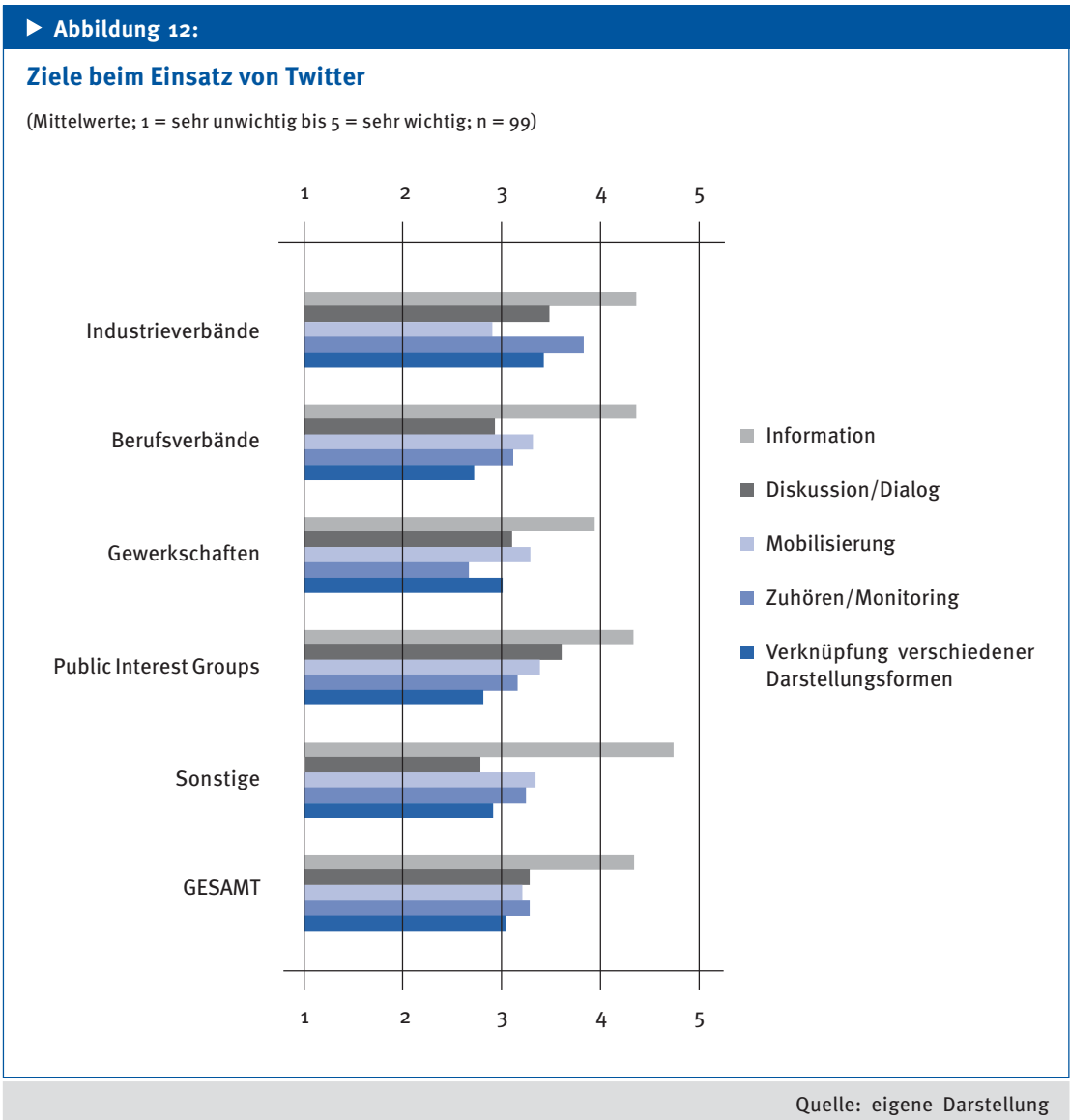
**Der Mythos lebt: Der Anspruch der Verbände.**

An diesem Leitbild sozialer Medien scheinen sich auch die befragten Verbände zu orientieren. Sowohl in den Leitfadeninterviews als auch in der Online-Befragung spielten interaktive und partizipative Elemente eine zentrale Rolle. Besonders eindrucksvoll zeigt sich dieses Leitbild in der Online-Befragung. Als (sehr) wichtige Ziele bei Facebook nannten knapp 70 Prozent der Befragten das Ermöglichen von

Diskussionen sowie rund 65 Prozent die Mobilisierung (siehe Abb. 11). Bei *Twitter* lagen diese Werte jeweils bei etwas unter 50 Prozent (siehe Abb. 12).

**Der Alltag: Wie soziale Medien genutzt werden.**

Nur wer soziale Medien überhaupt nutzt, kann solche selbst gesteckten Ziele erfüllen. Von einer Nutzung durch alle Verbände kann zwar keine Rede sein, aber soziale Medien ha-



ben sich in der deutlichen Mehrzahl der Verbandstypen in unterschiedlichem Ausmaß etabliert. In diesem Kapitel kann daher direkt mit den Ergebnissen der Inhaltsanalyse der Facebook-Profile von 35 Verbänden gezeigt werden, inwiefern Informations-, Kommunikations- und Partizipationsangebote an die Nutzer gemacht werden.

Informations-, Kommunikations- und Partizipationsangebote führen nicht deterministisch auch zur entsprechenden Informations-, Kommunikations- und Partizipationsnutzung. Nicht jedes Partizipationsangebot führt zur Partizipation – es kann ebenso gut als Information zur Relevanz eines Themas wahrgenommen werden. Umgekehrt können Informationsangebote

eines Verbandes auch Interaktion oder gar Partizipation auslösen – wenn z. B. einzelne Mitglieder mit der Verbandspolitik ganz und gar nicht einverstanden sind. Zudem kann die Einladung zur Partizipation auch in empirisch nur schwer erfassbaren Dimensionen erfolgen. Beispiele wären das Zulassen von Kommentaren Externer als Standardeinstellung, der Moderationsstil und die Reputation des Social-Media-Spezialisten, Offenheit von Social-Media-Richtlinien oder die Exklusivität des Social-Media-Kanals für Neuigkeiten.

Mit dem Untersuchungsdesign kann also nicht umfassend erhoben werden, welche Nutzungsformen auf der Nutzerseite im Mittelpunkt stehen. Es können aber die folgenden zentralen Fragen beantwortet werden:

- In welchem Umfang finden sich empirisch erfassbare Informations-, Kommunikations- und Partizipationsangebote in den Facebook-Profilen wieder?
- Lösen die in der Inhaltsanalyse untersuchten Verbände die in den Befragungen gesteckten Ziele ein?

Eine Beteiligungsanalyse zeigt Umfang und Form verschiedener Nutzungen auf.

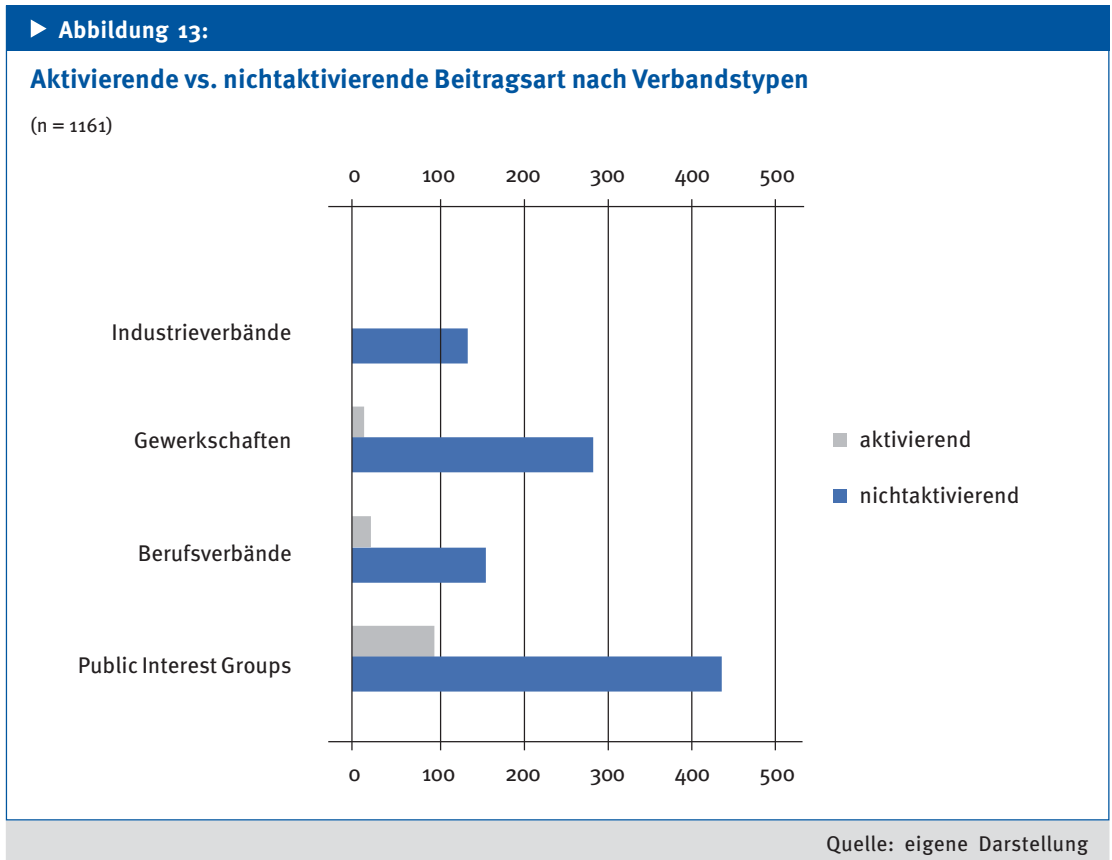
Wer Diskussion anstoßen und Partizipation ermöglichen will, wird die Nutzer hierzu aufrufen. Daher wurde untersucht, wie Verbände auf ihren Facebook-Profilen die Nutzer z. B. zu Facebook-spezifischen Beteiligungen wie Kommentieren, „Gefällt-mir“-Klicken oder Teilen aufrufen. Wenn selbst solche Hinweise fehlen, kann davon ausgegangen werden, dass

Diskussion und Partizipation gar nicht beabsichtigt sind. Es zeigt sich, dass gerade einmal jeder siebte Beitrag mit einem solchen Aufruf verbunden war (siehe Abb. 13). Information ist mithin das dominierende Nutzungsangebot der Facebook-Profile. Damit spiegeln diese Zahlen einerseits die Relevanz des Informationsziels aus der Online-Befragung wider. Andererseits deutet dieses Ergebnis bereits an, dass die hochgesteckten Diskussions- und Mobilisierungsziele kaum erreicht werden können.

Die Kommunikations-, Interaktions- bzw. Diskussionsnutzung setzt voraus, dass diese von den Verbänden überhaupt ermöglicht wird (siehe Abb. 14). 9 der 35 untersuchten Verbandsprofile erlauben keine Beiträge von Externen. Es handelt sich hierbei um eine aktive Entscheidung der Seitenbetreiber, da die Facebook-Standardeinstellung eine neu angelegte Fanpage für alle öffnet. Bei weiteren vier Fällen gab es keine Beiträge, obwohl sie erlaubt waren. Nur bei 22 Verbänden fanden sich somit überhaupt Beiträge von Externen.

Die angebotenen aktivierenden Beiträge, bei denen Nutzer zum Liken, Teilen und Kommentieren aufgefordert werden, stellen eine Mischform zwischen Interaktion und Partizipation dar. Dies ist einerseits eine Kommunikation bzw. Diskussion über Politik; im konkreten Kontext eines Verbandes bedeutet dies in der Regel aber zugleich auch Partizipation. Daher rechnen Ritzi et al. (2012: 23) dies auch der Partizipation zu. Wie Abbildung 13 zeigt, sind Partizipationsangebote sehr unterschiedlich ausgeprägt: Während sich in den Facebook-Profilen der Industrieverbände kein einziger akti-

*Neun Verbände lassen im Dialogmedium keinen Dialog zu*



*Eigene Partizipationsziele werden nicht erreicht*

vierender Beitrag fand, waren es bei Gewerkschaften gerade mal rund 5 Prozent, bei den Berufsverbänden rund 12 Prozent und bei Public Interest Groups knapp 20 Prozent. Am häufigsten riefen die Verbände dabei zum Liken eines Beitrags auf. Mindestens ebenso sehr wie die Anteile der aktivierenden Beiträge müssen vor dem Hintergrund der ehrgeizig formulierten Ziele die absoluten Zahlen enttäuschen: Jede der zehn untersuchten Gewerkschaften hatte im untersuchten Monat durchschnittlich weniger als zwei aktivierende Beiträge gepostet, die Berufsverbände im Durchschnitt gerade mal etwas mehr als zwei – und die Industrieverbände gar keinen. Viel deutli-

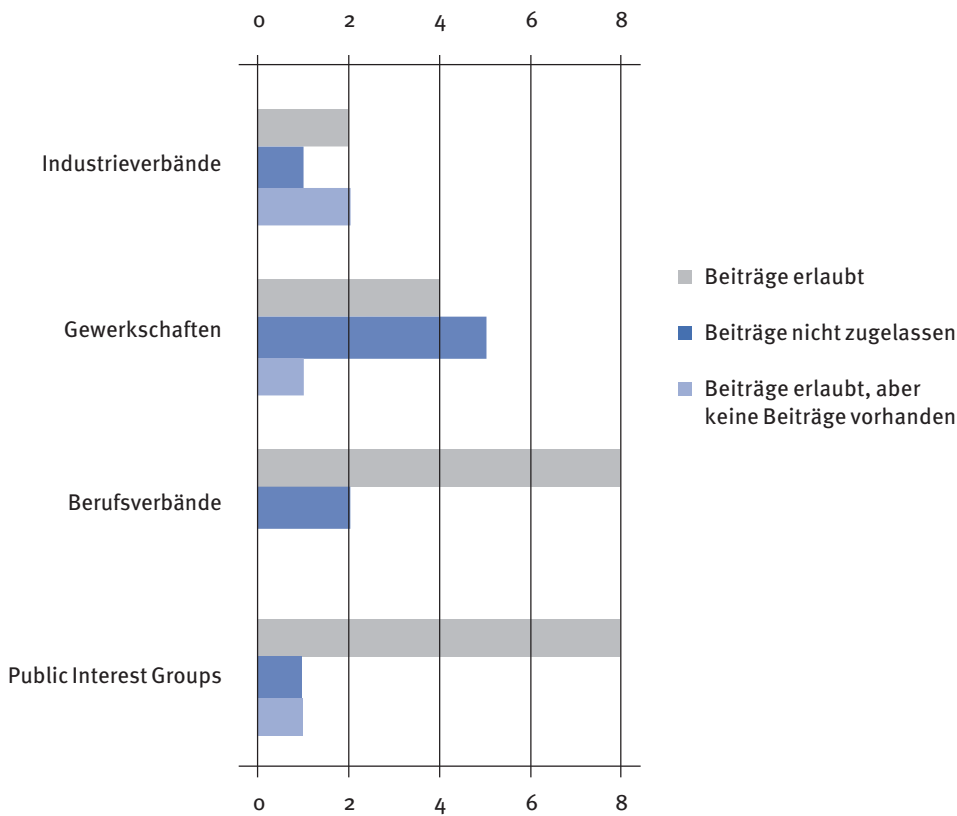
cher als durch diese Zahlen kann die ausgefallene Partizipationsrevolution nicht dokumentiert werden.

Es zeigt sich, dass nur wenige Verbände die selbst gesteckten Ziele Diskussion und Mobilisierung erreichen. Interaktions- und Partizipationsangebote halten sich stark in Grenzen, im Mittelpunkt der untersuchten Facebook-Profile stehen eindeutig Informationsangebote. Die wenigen Partizipationsangebote haben zu meist allenfalls symbolischen Charakter. Sie zielen weniger darauf, Diskussionen innerhalb des Verbandes bzw. Unterstützung für den Verband anzuregen, als vielmehr auf vordergründige Diskussionen, die nicht an programmati-

► **Abbildung 14:**

**Anzahl der Verbände, bei denen Beiträge von Externen erlaubt, nicht vorhanden oder nicht zugelassen sind, nach Verbandstypen**

(n = 35)



Quelle: eigene Darstellung

sche Aushandlungen innerhalb des Verbandes angebunden sind.

Die Ergebnisse verstärken den Eindruck, dass Verbände – entgegen ihrer eigenen Aussage – an Diskussion und Partizipation wenig Interesse haben. Das wird zwar gerne „behauptet“, aber am Ende ist es doch unbequem und bereitet viel Arbeit. So hat sich in den Zeiten des Web 2.0 gegenüber dem Web 1.0 wenig geändert: Insgesamt besteht eine nur „geringe

Bereitschaft der politischen Akteure zu einer zweiseitigen und weniger asymmetrischen Kommunikation; ihr Umgang mit der Online-Kommunikation dien[t] vielmehr in erster Linie der eigenen Öffentlichkeitsdarstellung. Das interaktive Potenzial zur Intensivierung der Repräsentationsbeziehung zwischen Wählern und Gewählten bleibt somit (noch) weitgehend ungenutzt“ (Hoecker 2002: 40).

#### 4.2. Sind Verbände kulturell bereit für soziale Medien?

Noch als die sozialen Medien in ihren Kinderschuhen steckten, wurde der unbequeme Verdacht geäußert, dass die Kultur vieler Organisationen nicht zur Kultur der sozialen Medien passe (vgl. Tapscott/Williams 2006). Während soziale Medien u. a. durch eine beschleunigte Kommunikation, eine erhöhte Transparenz und eine hierarchiefreie Partizipation und Meinungsäußerung auf Augenhöhe geprägt sind (vgl. Einwiller/Landmeier 2012: 202 f.), scheinen viele Organisationen noch immer mit der Beschleunigung des Web 1.0 zu kämpfen. Da Fragen von Organisationskultur, -struktur und -prozessen nicht im Mittelpunkt der Studie standen und zudem ein sehr komplexes Thema sind, können im Folgenden allenfalls Vermutungen und Hinweise zum Status quo der Verbände formuliert werden.

Dass die Bundeswehr die Nutzung sozialer Medien ihrer Soldatinnen und Soldaten besonders misstrauisch verfolgen wird, erscheint wahrscheinlich. Das Militär ist ein Paradebeispiel für ein instrumentelles Organisationsverständnis (vgl. Arlt 2010: 98 ff.), in dem eine Organisation als ein Mittel verstanden wird, auf möglichst effektive Weise einen bestimmten Zweck zu erreichen. Daraus folgt u. a., dass die Unsicherheit und Ungewissheit von Entscheidungen als Bedrohung angesehen und damit gerne die – in den Entscheidungsgremien wohl durchaus diskutierten Alternativen – verschwiegen werden. Stattdessen werden am Ende Sachzwänge und damit die Alternativlo-

sigkeit betont. Instrumentelle Organisationen sind von klaren Zuständigkeiten und Abgrenzungen geprägt.

Was hat all dies mit Verbänden zu tun?

„[Name des Verbandes] zeichnet sich ja sehr durch eine sehr gute Organisation, durch eine sehr strikte Organisation und auch eine starke Hierarchie aus. Und das sind alles Prinzipien, die werden damit durchbrochen. Was stellt man da überhaupt rein? Wie offen teilt man da Informationen überhaupt mit? Und das kollidiert dann einfach mit dem Anspruch der Leute. Die wollen sehr exklusive Sachen, und wenn wir sie ihnen nicht geben, dann wollen sie auch den Rest nicht wissen. Gleichzeitig ist die Organisation aber noch nicht in der Lage, offen zu kommunizieren. Da sind wir einfach noch nicht so weit. Deswegen ist es im Moment so ein bisschen eine Gratwanderung. Weil einfach die Kommunikationskultur innerhalb des [Name des Verbandes] noch nicht so weit ist.“ (V13)

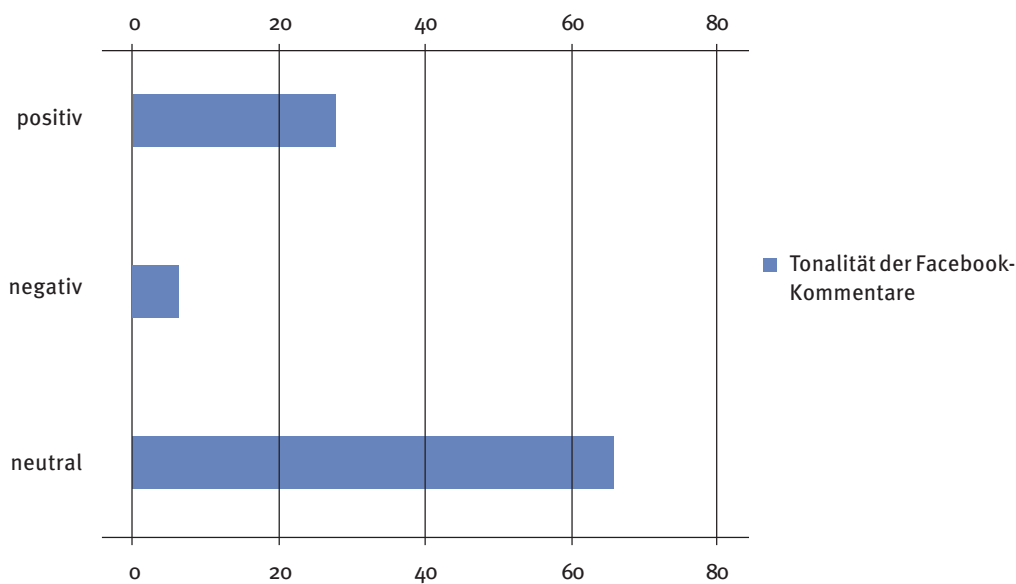
Das Zitat illustriert ein Kernproblem instrumenteller Organisationen, auf welches sie in den sozialen Medien treffen. Hierarchische Kommunikationswege mit eingebauten Sicherheitsschleusen und ein Übermaß an Bürokratie erschweren idealtypische Social-Media-Kommunikation, weil instrumentelle Organisationen selten in der Lage sind, ein entstehendes Momentum für sich zu nutzen oder auf die Nutzung eines entstehenden Momentums durch andere Akteure schnell zu reagieren. Die Mut-

*„Kommunikationskultur ist noch nicht so weit“*



► **Abbildung 15:****Anteil der Tonalität der Facebook-Kommentare in Prozent**

(n = 738)

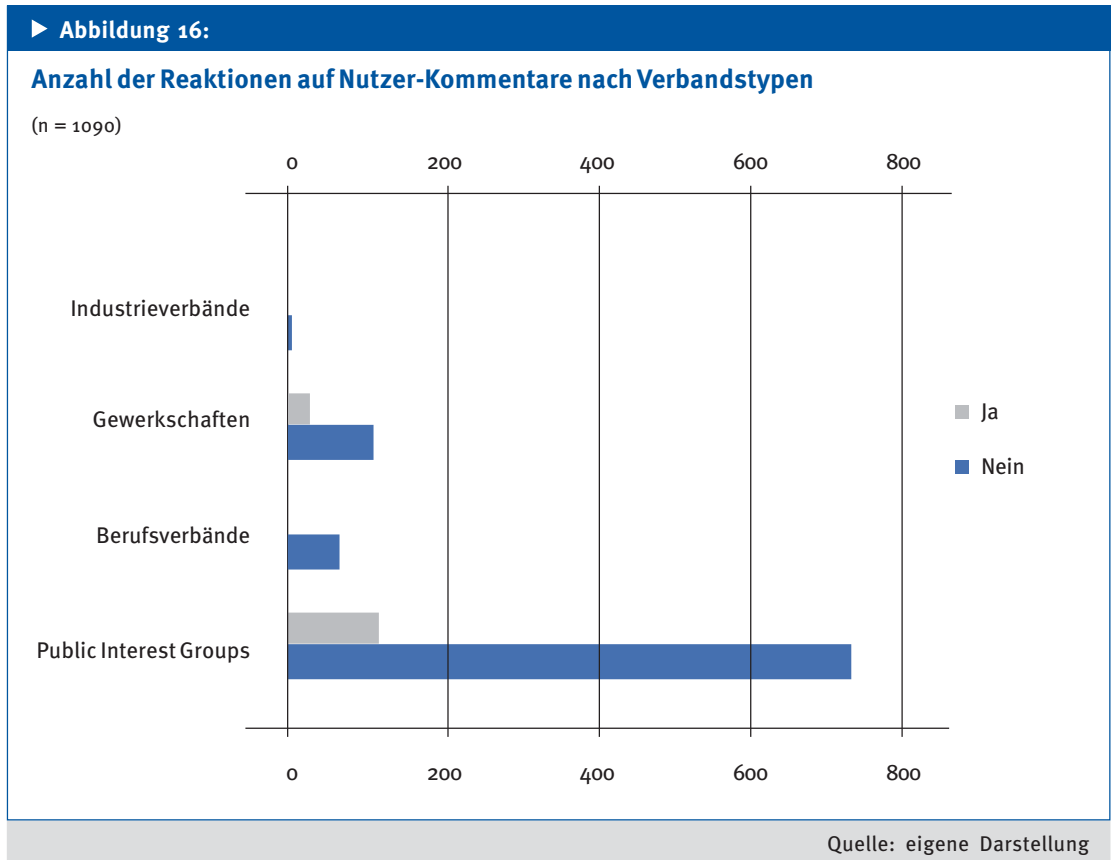


Quelle: eigene Darstellung

ter aller Ängste in instrumentellen Organisationen ist der Kontrollverlust. Dies scheinen die zahlreichen Medienberichte zu „Shitstorms“ zu belegen. Wie unbegründet diese Angst ist, zeigt der geringe Anteil an negativen Facebook-Kommentaren in der vorliegenden Analyse (knapp 6 Prozent; siehe Abb. 15).

Erfolgversprechender scheint das Gegenmodell zur instrumentellen Organisation zu sein, das Arlt als systemische Organisation bezeichnet (vgl. 2010: 104 ff.). In systemischen Organisationen werden Alternativen nicht nur offen diskutiert, es werden sogar Außenseiter und Kritiker eingeladen, um weitere Alternativen zu finden und damit die Komplexität weiter

zu steigern. Sosehr ein solches Organisationsverständnis die Anhänger instrumenteller Organisationen schrecken mag, sosehr scheint es zu den sozialen Medien zu passen. In einem solchen Verständnis nutzen Verbände soziale Netzwerke, z. B. um programmatische Diskussionen anzustoßen. Somit würde der Input aus diesen Diskussionen mindestens in die Organisation „eingespeist“, also zur weiteren Diskussion an die Geschäftsführung, das Präsidium etc. weitergeleitet. Den Ausführungen von Arlt zufolge, braucht es neben den (bislang noch weitgehend fehlenden) Partizipationsangeboten auch personelle Ressourcen, um die zusätzliche Komplexität zu bearbeiten. Wer mit Parti-



*Partizipation kostet  
Zeit und Geld*

zipationsangeboten zum Widerspruch und zur Diskussion einlädt, muss auch die Zeit haben, Fragen zu beantworten und Diskussionen zu moderieren. Dieser ambivalente Charakter von partizipativen Elementen ist bereits eingangs erläutert worden. Ein höheres Maß an Partizipation in der internen Mitgliederbindungskommunikation erhöht den innerverbandlichen Selektionsdruck, kann die Handlungsfreiheit von Verbänden einschränken und zur Frustration bei Mitgliedern führen. In den Leitfadenterviews sind diese Aspekte zwar verschiedentlich thematisiert worden, aber nur einige wenige Verbandsvertreter haben damit ihre Zurückhaltung in den sozialen Medien begründet: „Ich

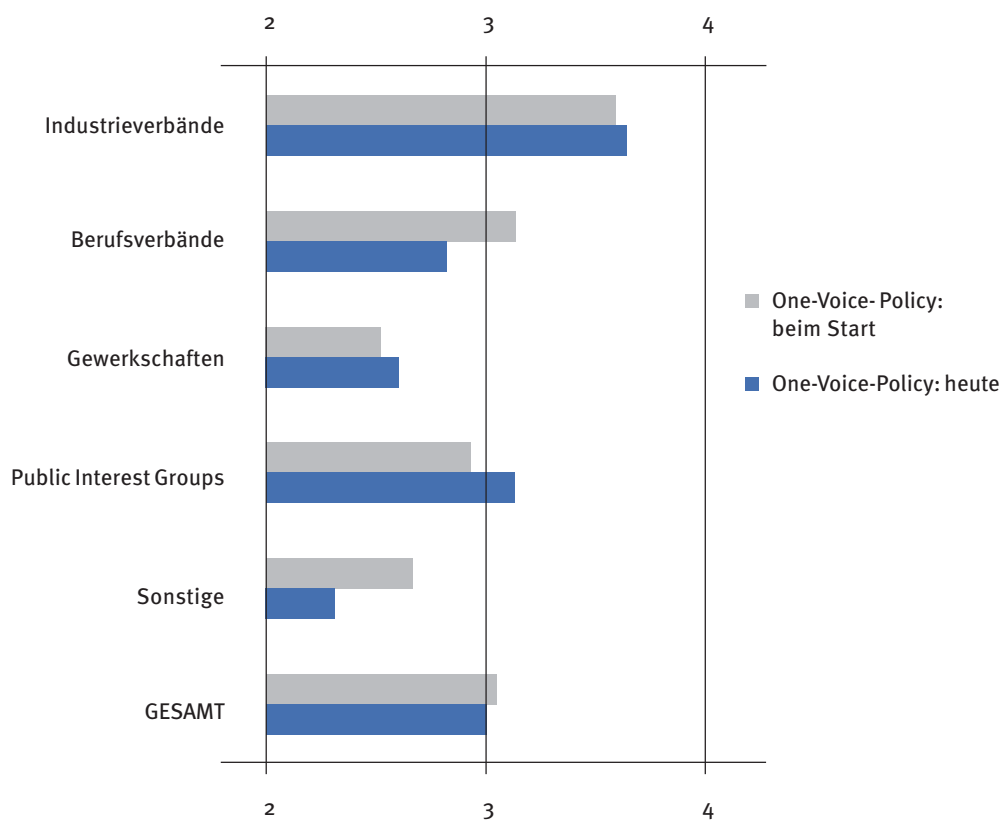
werde in keinem Fall einen Auftritt bei Facebook machen, der intensiv moderiert werden muss. Aus dem ganz einfachen Grunde, weil wir natürlich auch sehr schnell okkupiert werden von Interessengruppen.“ (V14)

Häufiger wurden in den Leitfadenterviews die offene Diskussionskultur und die Verarbeitung von Fragen und Kritik herausgehoben. Allein: Dies hat kein Verband so realisiert. Kann der symbolische Charakter von Diskussions- und Partizipationsangeboten deutlicher sein? In der Online-Befragung hat sich zudem gezeigt, dass das Zuhören sowohl bei Facebook als auch bei Twitter hinter anderen Zielen eine nachgeordnete Rolle spielte. Auch dies ist ein

► **Abbildung 17:**

**One-Voice-Policy/Kontrolle aufrechterhalten**

(Mittelwerte; 1 = stark abgenommen bis 5 = stark zugenommen, n = 87)



Quelle: eigene Darstellung

Beleg, wie wenig Wert Verbände auf Input durch soziale Medien legen. Ob dies aus Angst vor einer Informationsüberlastung geschieht, kann hier nur vermutet werden. Wie weit die untersuchten Verbände von einer systemischen Organisation entfernt sind, zeigt sich darin, wie wenig sie auf Kommentare von Nutzern eingegangen sind (siehe Abb. 16).

Daraus folgt die Frage, ob die für die klassische Verbandskommunikation zuständige Ab-

teilung für die Beantwortung der Fragen von (potenziellen) Unterstützern, Mitgliedern, Kritikern sowie für die Moderation von Diskussionen die richtige Ansprechpartnerin ist. Ebenso wie in größeren Unternehmen die Personalabteilung in der Regel für die Mitarbeiterkommunikation zuständig ist, stellt sich bei Verbänden die Frage, ob hier nicht andere bzw. neue Bereiche besser geeignet wären – immer unter der Maßgabe, dass diese Partizipationsange-

bote auch ernst genommen und ernsthaft verfolgt werden sollen. Kommunikationsabteilungen haben dann für solche externen Plattformen eher die Rolle eines „Enablers“ bzw. „Ermöglichers“ (vgl. Pleil 2010b).

Eine Enabler-Rolle wird den Kommunikationsabteilungen auch in der Frage zugewiesen, den Mitarbeitern durch Social-Media-Guidelines einen Rahmen für ihre eigenen persönlichen, halbpersönlichen oder beruflichen Aktivitäten in den sozialen Medien zu geben. Die Existenz solcher Richtlinien wird gerne im Zusammenhang mit einer förderlichen Organisationskultur genannt (vgl. z. B. Fink/Zerfaß/Linke 2012: 103). Letztlich sind solche Regelwerke sowohl in einer instrumentellen als auch in einer systemischen Organisation sinnvoll, da sie unterschiedliche Zwecke erfüllen. In instrumentellen Organisationen zielen sie darauf, die bewährte „One-Voice-Policy“ beizubehalten. Das heißt, Mitarbeitern werden dazu klare Vorgaben gemacht, wer sich in welcher Form wozu in sozialen Medien äußern darf. In systemischen Organisationen hingegen zielen solche Richtlinien eher darauf, Mitarbeitern notwendige Kompetenzen zu vermitteln und ihnen damit Sicherheit zu geben, um sie anzustoßen und zu ermutigen, sich in sozialen Medien zu beteiligen. Daher sagt die überraschend hohe

Zahl vorhandener Social-Media-Guidelines zunächst noch wenig darüber aus, in welchem Ausmaß Verbände kulturell für soziale Medien bereit sind (siehe Abb. 5).

Hingegen überrascht, dass der Anteil der Verbände, die eine One-Voice-Policy für möglich halten, so gering ist (siehe Abb. 17). Hier zeigt sich, mit Ausnahme der Industrieverbände, ein relativ aufgeklärtes Verständnis. Jene Verbände kennzeichnet eine Abnahme von zentraler Kommunikationspolitik, die auf identischen Aussagen beruht und eine feste Redeordnung vorgibt.

Die Frage, ob Verbände eher dem instrumentellen oder dem systemischen Organisationsverständnis folgen und damit bereit sind für soziale Medien, kann hier nicht abschließend beantwortet werden. Allerdings stützen die Ergebnisse der vorliegenden Studie gemeinsam mit anderen Studien zu ausgewählten Verbänden wie Gewerkschaften (vgl. Arlt 1998) die Vermutung, dass soziale Medien mit der bisherigen Verbandskultur vielfach unvereinbar sind.

Die Verbände, die zu einer Revolution nicht willens sind, nicht in der Lage sind und nicht gezwungen werden, werden dazu beitragen, dass in den kommenden Jahren soziale Medien zunehmend „unsozialer“ werden und mehr im Sinne klassischer Verbreitungskanäle eingesetzt werden.

*Soziale Medien werden „unsozialer“*

## 5. Externe Legitimationskommunikation: Fortsetzung der Pressearbeit mit anderen Mitteln

Mit der Interessenartikulation bzw. Legitimationskommunikation in diesem Kapitel und mit der Mitgliederbindungskommunikation im folgenden soll das Puzzle-Stück der sozialen Medien im Kontext des Gesamtbildes der Verbandskommunikation verortet werden. Lässt sich also die eingangs geäußerte Vermutung bestätigen, dass die gestiegene Bedeutung sozialer Medien dazu geführt hat, dass andere Instrumente unwichtiger geworden sind? Kurzum: Steht das Feld der politischen Kommunikation vor einschneidenden Veränderungen?

Die folgende Abbildung zeigt einleitend im Überblick, als wie wichtig sowohl Ziele der Legitimationskommunikation als auch der Mitgliederbindungskommunikation von den Befragten eingeschätzt werden (siehe Abb. 18). Dabei ergibt sich ein in etwa ausgewogenes Bild: Verbände bewerten interne und externe Kommunikationsziele in vergleichbarem Umfang. Die Primärziele sind hiernach die Legitimationsziele „Themen in den politischen Prozess bringen“ und „Meinungsänderung bei Entscheidungen in Politik und Wirtschaft“. In der Mitgliederkommunikation ist die Mitgliederbindung die höchste Prämisse. Die vorliegenden bewerteten Zielhorizonte unterstreichen einmal mehr die Selbstbeschreibung von Verbänden als Intermediäre in Politik und Wirtschaft sowie Interessenvertreter ihrer Mitglieder. Alle anderen, eher indirekten und unterstützenden Ziele wie Medienresonanz werden dementsprechend mit geringerer Bedeutung versehen. Das Ziel, die Bevölkerung zu mobilisieren, wird typübergreifend als eher unwichtig eingestuft. Hier entsteht eine Lücke, welche

Verbände nicht füllen wollen oder können. Es entsteht Raum für neue (Online-)Organisationsformen, welche die Mobilisierung der Bevölkerung in den Mittelpunkt ihres Handelns stellen.

Wenn die einzelnen Instrumente externer und interner Verbandskommunikation erläutert werden, ist zu berücksichtigen, dass die Befragten bei ihren Aktivitäten in den sozialen Medien wenig zwischen internen und externen Zielgruppen unterscheiden. Sie scheinen mit den sozialen Medien nach dem „Schrotflintenprinzip“ sehr viele Zielgruppen sehr undifferenziert ansprechen zu wollen. Dies muss bei den folgenden Überlegungen immer berücksichtigt werden. In diesem Kapitel soll zunächst noch einmal kurz der theoretische Rahmen der Legitimationskommunikation erläutert werden, bevor die veränderte Bedeutung der Massenmedien für die Verbandskommunikation im Allgemeinen und für die Legitimationskommunikation im Besonderen diskutiert wird. Anschließend werden die anderen Instrumente der Legitimationskommunikation sowie die spezifische Funktion sozialer Medien bei der Legitimationskommunikation erörtert.

Als Legitimationskommunikation sind sämtliche Kommunikationen eines Verbandes definiert worden, mit denen Verbände die Rechtfertigung ihrer Interessen und die Interessendurchsetzung gegenüber dem politisch-administrativen System thematisieren. Legitimität ist für Verbände ein zu lösendes Problem, da sie spezifische Gruppeninteressen vertreten und daher besondere Anstrengungen unternehmen müssen, um ihre Forderungen zu legitimie-

*Interessen  
rechtfertigen und  
durchsetzen*



ren (vgl. Pfetsch 1996: 287). Die Legitimationskommunikation von Verbänden kann auch als Public Affairs und damit als spezifische Form der Public Relations bezeichnet werden (vgl. Hoffmann 2013). Public Affairs zielen dabei insbesondere auf die Interessendurchsetzung bei politischen Entscheidungen. Legitimationskommunikation ist somit primär politische Kommunikation, also Kommunikation im Medium des politischen Systems der Macht.

In der Legitimationskommunikation kann im Wesentlichen zwischen öffentlichen und nichtöffentlichen Formen unterschieden werden. Public Campaigning *als öffentliche Form* der Legitimationskommunikation versucht, die öffentliche Meinung so zu beeinflussen, dass diese das publizierte Interesse unterstützt und die Politik diese öffentliche Meinung nicht mehr ignorieren kann. In der Regel versucht Public Campaigning, eigene Themen zusam-

men mit dem favorisierten Deutungsmuster zu setzen. Dazu wird an relevante gesellschaftliche Werte wie soziale Gerechtigkeit oder Meinungsfreiheit appelliert. Während Lobbying direkten Einfluss auf die Entscheidungsträger ausüben will, sollen im Public Campaigning der Druck durch die öffentliche Meinung im Allgemeinen und ihre Themenstruktur sowie die dominanten Interpretationsschemata im Speziellen wirken. Dazu werden Themen politisiert, ihr Entscheidungsbedarf wird sichtbar gemacht, und etablierte Themen werden mit der eigenen Meinung besetzt. Im Rahmen des Public Campaigning werden die eigenen Interessen legitimiert, um ihre Durchsetzungschancen zu erhöhen. Eine alternative Strategie des Public Campaigning setzt explizit die eigene Macht ein. Mit offenen und impliziten Boykottandrohungen wird versucht, öffentlich Druck auf Parteien, Regierungen und die Verwaltung auszuüben (vgl. Steiner 2009).

Unter *Lobbying* als der nichtöffentlichen Form der Legitimationskommunikation wird in der Regel der direkte Versuch von Vertretern gesellschaftlicher Interessen verstanden, auf Akteure aus Parteien, Parlamenten, Regierungen und Verwaltungen konkret einzuwirken (vgl. z. B. Althaus 2007: 798; Kleinfeld/Willems/Zimmer 2007: 10). Dies kann entweder formell geschehen – also durch die Teilnahme an Anhörungen in den Bundestagsausschüssen und den Ministerien – oder informell, z. B. durch persönliche Gespräche mit Entscheidungsträgern, das Anfertigen von Positionspapieren und Stellungnahmen oder die Durchführung von parlamentarischen Abenden und

Mittagsveranstaltungen (vgl. Jarren/Donges 2002b: 30 f.; Bender/Reulecke 2004).

### 5.1. Massenmedialisierung: Der Klassiker wird wichtiger

Schon früh ist vermutet worden, dass eine Zunahme der Online-Kommunikation in der politischen Kommunikation zulasten der Relevanz der klassischen Massenmedien gehen würde (vgl. Emmer/Bräuer 2010: 312). Der oben konstatierten sozialen Medialisierung würde damit eine Entmassenmedialisierung gegenüberstehen. Bereits Zittel (2009) hat die These der Entmedialisierung untersucht – und nicht validieren können. Unsere Studie bestätigt dies voll und ganz – und geht noch weiter: Es ist nicht einmal eine Verlangsamung, geschweige denn ein Stopp der Massenmedialisierung zu beobachten. Die Massenmedialisierung scheint mit unverändertem Tempo weiterzugehen.

Zur Untersuchung der (Ent-)Massenmedialisierung wurden wie bei der sozialen Medialisierung die drei Medialisierungsdimensionen Wahrnehmung, Strukturen und Kommunikationsleistung sowie die entsprechenden Indikatoren von Donges (2008) genutzt. Wenn die Massenmedien für die Wahrnehmung eines Verbands wichtiger werden, wenn verbandliche Strukturen zunehmend auf die Beeinflussung der massenmedialen Berichterstattung ausgerichtet sind und wenn die Kommunikationsleistung gegenüber den Massenmedien zunimmt bzw. sich ausdifferenziert, kann von einer Massenmedialisierung gesprochen wer-

*Massen-  
medialisierung  
geht weiter*

den. Als Massenmedien werden dabei klassische Massenmedien wie Tageszeitungen, TV- und Radio-Sender, aber auch Online-Medien wie die Internet-Ausgaben Spiegel Online, faz.net oder sueddeutsche.de verstanden.

In der ersten Dimension *Wahrnehmung* zeigt sich ein einheitliches Bild. In den Leitfadeninterviews konstatieren alle befragten Verbandsvertreter, dass die herausragende Bedeutung der Massenmedien für den Verband in den vergangenen fünf Jahren unverändert gilt, ja z.T. sogar noch zugenommen hat. „Politische Themen finden in der Politik nur statt, wenn sie massenmedial stattfinden und umgekehrt.“ (V17) Entsprechend betonen viele Befragte, dass soziale Medien klassische Massenmedien nicht ersetzen, sondern etwas „Zusätzliches“ sind. „Ich denke, es ist was dazugekommen mit den sozialen Medien, aber das schränkt die Bedeutung der klassischen Medien nicht ein.“ (V4) Und noch deutlicher:

„Wir brauchen die klassischen Medien“

„Wir brauchen die klassischen Medien, weil die nach wie vor meinungsbildend sind, und das ist nach wie vor unser erster Schwerpunkt, da müssen wir präsent sein. Da müssen wir, um unsere Interessen durchzusetzen, schon ein gewisses Meinungsklima erzeugen. Es gibt im Moment eher noch Rückflüsse in die sozialen Medien, ob sich das mal umkehren wird, kann sein, ist aber noch nicht erkennbar.“ (V11)

Ein ähnlich klares Bild zeigt die Online-Befragung (siehe Abb. 19).

- Die Bedeutung der klassischen Massenmedien hat für über 30 Prozent der befragten Verbände in den vergangenen Jahren (stark) zugenommen. Im Vergleich vertraten über 15 Prozent der Befragten die Meinung, dass sie (stark) abgenommen hätte.
- Noch deutlicher entsteht ein Meinungsbild mit konkretem Blick auf die Interessenartikulation bzw. Legitimationskommunikation: Für rund 40 Prozent hat die Bedeutung klassischer Massenmedien hier (stark) zugenommen – und damit noch mehr als die sozialer Medien, die vor fünf Jahren bei fast allen befragten Verbänden keine Rolle gespielt haben. Für wie wichtig die Massenmedien angesehen werden, zeigt ein erneuter Blick auf die Ziele: Verbände wollen zu ca. 72 Prozent Meinungsänderungen bei Entscheidern beeinflussen und zu ca. 66 Prozent hohe Medienresonanz erreichen, aber nur zu 45 Prozent Meinungsänderungen in der Bevölkerung bewirken. Dies kann als Hinweis dafür gewertet werden, dass nach Meinung der Verbände politische Entscheider sich bei ihren Entscheidungen direkt an den Medien und weniger am Meinungsbild der Bevölkerung orientieren.

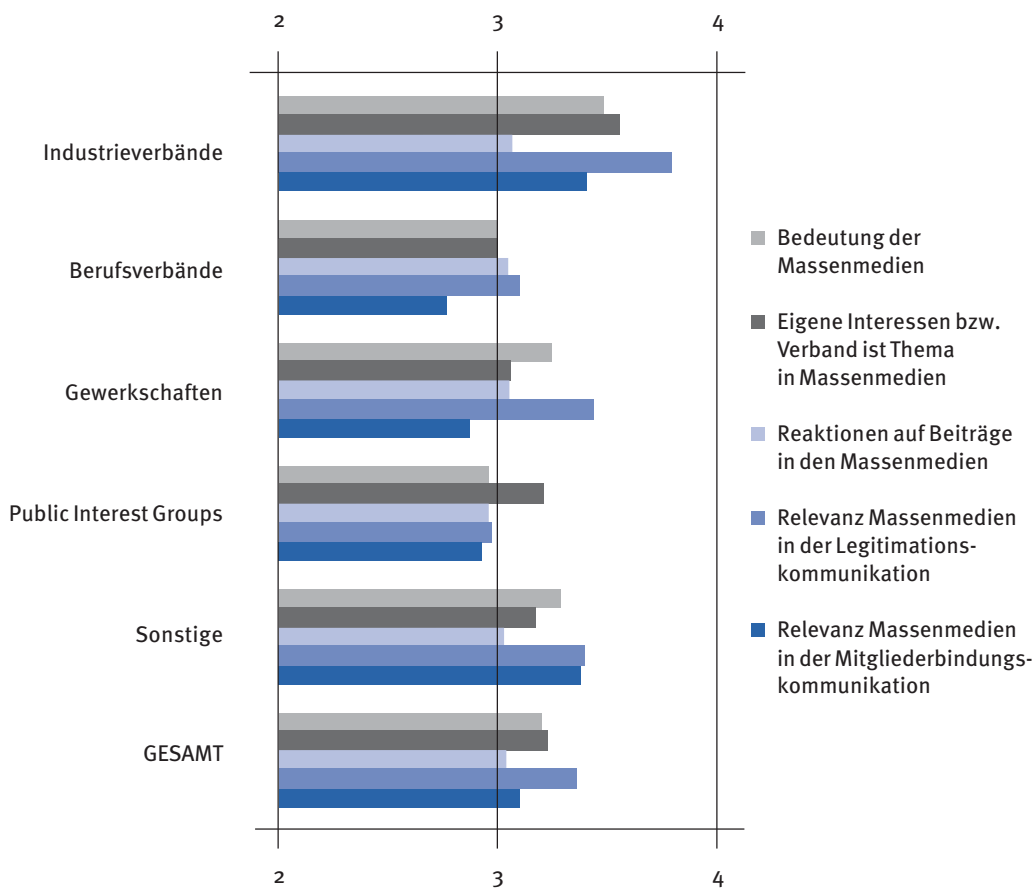
Ein weiterer Indikator für die Relevanz der massenmedialen Berichterstattung ist die Frage, wie in Verbänden die Beobachtung der Medienberichterstattung organisiert ist. Die Leitfadeninterviews zeigten hier, dass die Medienbeobachtung bei fast allen Verbänden mit extrem großem Aufwand betrieben wird – in



► **Abbildung 19:**

**Veränderungen in der Wahrnehmungsdimension von Massenmedien; Bedeutung, Berichterstattung, Reaktionen, Relevanz für Legitimation und Mitglieder**

(Mittelwerte; 1 = stark abgenommen bis 5 = stark zugenommen; n = 152)

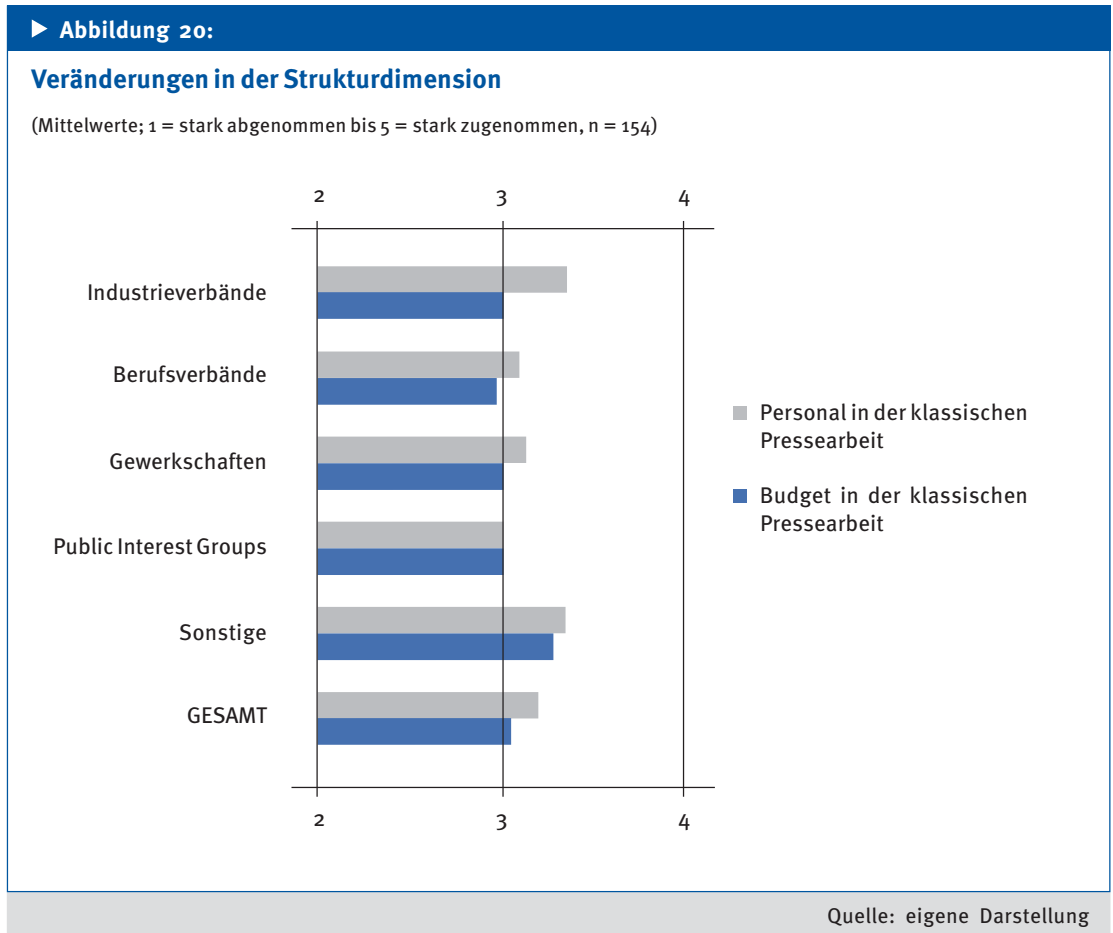


Quelle: eigene Darstellung

der Regel durch externe Dienstleister. Oft liefert der Dienstleister die nach definierten Suchkriterien aufgefundenen Medienberichte täglich am Vormittag, sodass ein Überblick über relevante Themen besteht und auf dieser Grundlage notwendige Reaktionen besprochen werden können. In vielen befragten Verbänden war die Diskussion der aktuellen

Nachrichtenlage fester Bestandteil der morgendlichen Besprechung.

In der zweiten Dimension *Strukturen und Ressourcen* ergibt sich ein ähnliches Bild (siehe Abb. 20). Das Personal zur Bearbeitung der Massenmedien ist in den vergangenen fünf Jahren bei rund 31 Prozent der Befragten (stark) gestiegen und nur bei weniger als 15 Prozent



der Verbände (stark) gesunken. Das Budget zur Bearbeitung der Massenmedien ist bei 23,2 Prozent (stark) gestiegen und nur bei etwas über 15 Prozent (stark) gesunken. Die organisationale Verankerung und hierarchische Stellung ist in weiten Teilen unverändert geblieben.

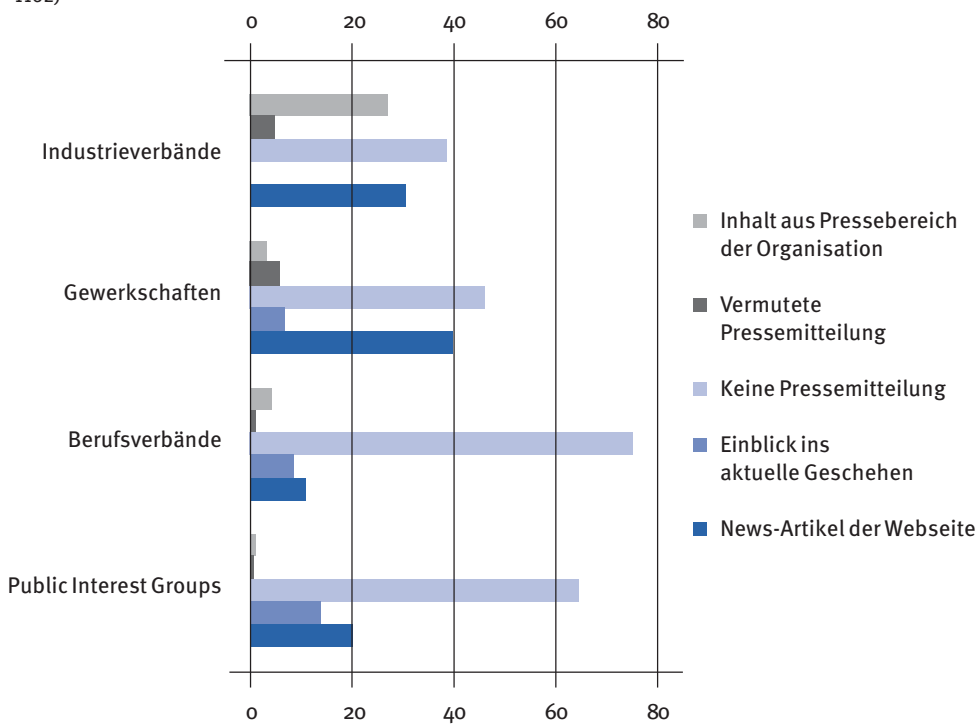
Differenzierter sind die Ergebnisse in der dritten Dimension *Kommunikationsleistung*. In den Leitfadenterviews hat sich gezeigt, dass bei den Industrie- und Berufsverbänden die Zahl der Pressemitteilungen leicht zugenommen hat, während mehrere Gewerkschaften

und Public Interest Groups weniger Pressemitteilungen herausgegeben und stattdessen kurze aktuelle Statements veröffentlicht haben, um damit dem von fast allen genannten zunehmenden Tempo in der Berichterstattung zu entsprechen. Zudem setzen viele befragte Verbände zunehmend auf exklusive Medienkooperationen und reagieren damit auf eine vielfach registrierte Entwicklung – den zunehmenden Konkurrenzkampf zwischen Massenmedien. Ein Verband sieht darin sogar das „Ende“ der Pressemitteilung begründet:

► **Abbildung 21:**

**Anteil von Pressemitteilungen auf Facebook-Profilen in Prozent**

(n = 1162)



Quelle: eigene Darstellung

„Pressemitteilungen spielen fast keine Rolle mehr. Zum einen hat sich der Konkurrenzdruck in den Medien stark erhöht, alle wollen etwas möglichst Exklusives. Wenn man direkt an die Zeitung herangeht, muss man möglichst auch etwas haben, was die Zeitung dann exklusiv hat. Das andere läuft über die Agenturen. Was nicht über die Agenturen läuft, kriegt man auch nicht über eine Pressemitteilung transportiert.“ (V1)

Es mag paradox klingen: Die zunehmende Bedeutung der klassischen Massenmedien wird

auch von den sozialen Medien unterstützt. So ist oben bereits erläutert worden, dass Journalisten eine wichtige Zielgruppe sowohl der Facebook- als auch der Twitter-Aktivitäten sind. In den Leitfadenterviews hat sich ergänzend zur Online-Befragung gezeigt, dass einige Twitter-Accounts sogar ausschließlich Journalisten ansprechen. „Wenn wir eine Presseerklärung rausgeben oder bevor wir eine Pressemitteilung herausgeben, kann man bei uns bei Twitter schon lesen, was passiert. Ein sehr schnelles Nachrichtenmittel also.“ (V2) Die Inhaltsanalyse der Facebook-Profile hat zudem

*Soziale Medien als Instrument der Pressearbeit*

gezeigt, dass gerade bei den Industrieverbänden die Pressemitteilungen einen großen Anteil an den Themen haben (siehe Abb. 21). Wie bereits Zittel (2009) für die persönlichen Homepages von Bundestagsabgeordneten gezeigt hat, wird auch hier in ähnlicher Weise deutlich, dass ein neues Medium – Twitter – zur Stärkung eines alten Mediums – der Massenmedien – eingesetzt wurde. Dies ist dann als Zeichen einer Massenmedialisierung zu interpretieren – Journalisten werden hier einfach nur auf neuen Wegen angesprochen.

Grundsätzlich zeigt sich, dass die Massenmedialisierung unverändert weitergeht. Die durchaus signifikanten Unterschiede zwischen einzelnen Verbandstypen werden am Ende des folgenden Kapitels erläutert.

## 5.2. Externe Verbandskommunikation: Wachsende Ressourcen ohne wachsenden Erfolg?

Wenn neben den sozialen Medien auch die Massenmedien zu den Gewinnern zählen, stellt sich die Frage, ob es überhaupt Verlierer gibt. Die Antworten zur Bedeutungsveränderung der Instrumente zur Interessenartikulation und zur Legitimationskommunikation zeigen, dass es tatsächlich nur einen Verlierer gegeben hat (siehe Abb. 22).

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 ei-

nige Verbände großangelegte Kampagnen gestartet: vom Arbeitgeberverband Gesamtmetall mit seiner Initiative „Neue Soziale Marktwirtschaft“ über den Zentralverband des Handwerks mit „Das Handwerk. Die Wirtschaftsmacht von nebenan“ bis hin zu Gewerkschaften mit Mindestlohnkampagnen. Mit Mediawerbung wurden dabei sehr unterschiedliche Ziele verfolgt und verschiedene Zielgruppen angesprochen – von der politischen Öffentlichkeit über den Nachwuchs bis hin zu Kunden.

Dieser Trend hat sich augenscheinlich umgekehrt: Während alle Instrumente zur Interessenartikulation jeweils um mindestens 40 Prozent zugelegt haben, beträgt diese Zahl bei der Mediawerbung nur 4,4 Prozent. Große Sprünge verzeichnen die klassische Online-Kommunikation (zugenommen/stark zugenommen 65 Prozent) sowie die persönlichen Gespräche mit Entscheidern (zugenommen/stark zugenommen 58,1 Prozent). Und: Für fast 50 Prozent der Befragten hat die Relevanz der Mediawerbung zur Interessenartikulation in den vergangenen fünf Jahren (stark) abgenommen. Im Vergleich dazu hat sich das Budget für Mediawerbung noch vergleichsweise moderat entwickelt: (Stark) abgenommen hat es bei fast 35 Prozent, (stark) zugenommen bei 7,5 Prozent der befragten Verbände.

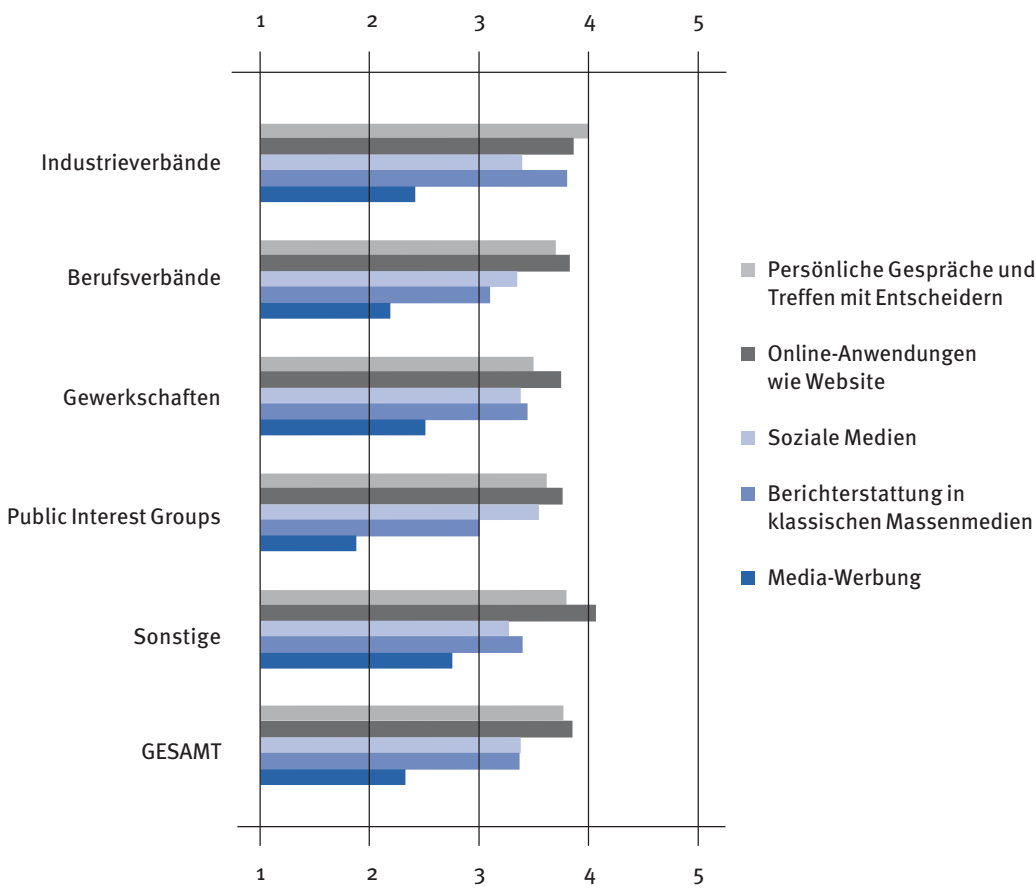
Stellvertretend für diese Entwicklung steht ein befragter Verband mit einer Kampagne, die auf „die gesamte Bevölkerung gezielt hat, offenbar aber die Stakeholder nicht in dem Maße erreicht hat, dass es verhindert hat, dass gegen uns solche Gesetze gemacht werden. Das wiederum hat in den Verbandsspitzen den Glau-

*Das Ende klassischer  
Werbekampagnen?*

► **Abbildung 22:**

**Instrumente der Interessendurchsetzung bzw. Legitimationskommunikation**

(Mittelwerte; 1 = stark abgenommen bis 5 = stark zugenommen; n = 160)



Quelle: eigene Darstellung

ben gemehrt, dass man vielleicht mit anderen Maßnahmen zu besseren Ergebnissen kommt“.  
(V10)

Es überrascht, dass das *Web 1.0* mit Anwendungen wie Websites und E-Mail zur Interessenartikulation nach Meinung von 65 Prozent der Befragten den größten Bedeutungszuwachs

erfahren hat. Da dies ebenso wenig wie die Mediawerbung und das Lobbying im Mittelpunkt der Studie stand, kann das Ergebnis nur mit Hilfe von Ergebnissen aus den Leitfadenterviews interpretiert werden. So ist insbesondere bei den Public Interest Groups der klassische E-Mail-Versand das zentrale Mittel zur

*Die Relevanz des  
Web 1.0*

Mobilisierung und zum Fundraising. Die Relevanz verdeutlicht das folgende Zitat:

„Bei der Mobilisierung ist bei uns immer noch das Größte der klassische E-Mail-Verteiler mit mittlerweile 500.000 Leuten. Wir sind wahrscheinlich die deutsche NGO mit dem größten E-Mail-Verteiler. Das ist immer noch so das Wichtigste bei uns für die Mobilisierung. Wenn wir vergleichen: 40.000 Fans bei Facebook, aber 500.000 Adressen im E-Mail-Verteiler, sieht man einfach die Gewichtung. Eine Mobilisierung über den E-Mail-Verteiler funktioniert natürlich besser, wenn das Thema auch in den Medien ist. Und wenn die Leute etwas drüber gelesen haben, dann werden sie sich auch eher an einer Aktion beteiligen, als wenn das Thema gerade Out-of-Topic ist. Insofern haben die klassischen Medien natürlich und auch das, was sich in den sozialen Medien zu dem Thema abspielt, natürlich auch Auswirkungen auf die Mobilisierung über den E-Mail-Verteiler. Das jetzt prozentual zu gewichten ist schwierig.“  
(V5)

*Lobbying* als Instrument der Interessenartikulation hat bei rund 58 Prozent (stark) zugenommen. Dieses Ergebnis zeigt, dass ein Ausbau von öffentlichen Maßnahmen, die alle dem Bereich des Public Campaigning zugeordnet werden, keineswegs zum Rückgang nichtöffentlicher direkter Formen führen muss. Damit bestätigt die Studie das gegenseitige Stützungsverhältnis von Lobbying und klassischer Pres-

searbeit. So erleichtern eine medienöffentliche Präsenz und die daraus resultierende Bekanntheit den Zugang zu Entscheidern (vgl. Preusse/Zielmann 2009: 66 f.). Hier kann auch von einem integrativen Ansatz gesprochen werden, da personale und massenkommunikative Überzeugungsstrategien miteinander kombiniert 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 (vgl. Heinze 2009: 10; Münch 1991: 100 f.). Diese Legitimationsversuche des Lobbyings scheinen auch deshalb wichtiger zu werden, weil mit einem wachsenden öffentlichen Interesse am Lobbying der Handlungsspielraum für informelle Interessenpolitik abnimmt (vgl. Kleinfeld/Willems/Zimmer 2007: 20).

Die Ergebnisse zeichnen in der Summe ein klares Bild: Das Aufrüsten geht weiter – vielleicht sogar mit einem höheren Tempo als jemals zuvor. Der Wettbewerb der Interessendurchsetzung wird damit noch intensiver – sowohl in den öffentlichen als auch in den nichtöffentlichen Arenen. Diese Entwicklung kann erneut aus einer neoinstitutionalistischen Perspektive interpretiert und erläutert werden.

Für das Verbändefeld, darüber hinaus aber auch für das gesamte Feld politischer Kommunikation, dürfte das Ausmaß der Interaktion und der gegenseitigen Beobachtung sowie die Herausbildung eines gemeinsamen Deutungssystems (vgl. Walgenbach 2002: 333; DiMaggio 1983: 150) durch den Regierungsumzug weiter zugenommen haben. Das mag zunächst überraschen, weil Berlin ungleich größer ist als das

überschaubare Bonn – genau aus diesem Grund hatten einige Verbände ihren Standort nicht in Bonn. Die gegenseitige Beobachtung hat auch durch die zunehmende Berichterstattung über Verbände und ihre Arbeit zugenommen. Hierzu dürften z. B. auch Fachzeitschriften wie „Politik & Kommunikation“ beigetragen haben, die von etwa der Hälfte der in den Leitfadeninterviews befragten Verbandsvertretern gelesen wird. Hinzu kommen schließlich Begegnungsräume wie Verbände aus dem Bereich der PR und politischen Kommunikation wie degepol (Deutsche Gesellschaft für Politikberatung), BdP (Bundesverband deutscher Pressesprecher) und DPRG (Deutsche Public Relations Gesellschaft), wo sich insbesondere Pressesprecher von Verbänden regelmäßig treffen und austauschen. Bei Veranstaltungen dieser Verbände ebenso wie zu anderen Anlässen treffen die in den Leitfadeninterviews befragten Verbandsvertreter durchschnittlich zweimal im Monat andere Pressesprecher. All diese Aspekte fördern die Strukturähnlichkeit der Organisationen, die sich als Wettbewerber wahrnehmen. Und diese Aspekte dürften dazu beigetragen haben, dass sich in höherem Maße Verbände und in einem geringeren Maße sämtliche intermediären Organisationen in ganz unterschiedlichen Kontexten angleichen und neue Entwicklungen immer schneller von anderen übernommen werden, da sie nicht ihre Legitimität und mithin ihre Wettbewerbsfähigkeit gefährden wollen.

All dies hat in der Summe dazu geführt, dass das weitere „Aufrüsten“ selbst schon institutionellen Charakter gewonnen hat. Ein

weiterer Ausbau der Aktivitäten wird unhinterfragt als notwendig angesehen. Die deutsche Verbändelandschaft ist eine Wachstumsgemeinschaft. 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.

Abschließend ein Blick auf die Unterschiede zwischen den Verbandstypen. *Industrieverbände* unterscheiden sich hier deutlich von anderen Verbänden. Es überrascht weniger, dass hier das Lobbying am deutlichsten zugenommen hat. Industrieverbänden wird seit jeher zugeschrieben, dass sie nicht zuletzt wegen ihrer geringeren Mitgliederzahlen eher auf das stille Lobbying setzen, während Personenverbände wie Gewerkschaften eher auf die Straße setzen. Überraschender ist da schon, dass sich bei Industrieverbänden auch die Massenmedialisierung am deutlichsten fortsetzt. Sowohl in der Wahrnehmungsdimension als auch hinsichtlich der Zunahme von Ressourcen sind hier enorme Zuwächse zu beobachten. Dafür spricht auch der genannte hohe Anteil von Pressemitteilungen an den (wenigen) Facebook-Beiträgen. Industrieverbände scheinen also idealtypisch die integrative Strategie zu praktizieren, in der personale und massenkommunikative Überzeugungsstrategien miteinander kombiniert werden.

*Verbandskommunikation: Das Wachstum geht weiter*

Das Gegenteil zu den Industrieverbänden verkörpern die *Public Interest Groups*. Einerseits ist bei ihnen die Massenmedialisierung noch am ehesten zum Stillstand gekommen. Andererseits hat bei ihnen die Relevanz sozialer Medien am deutlichsten zugenommen. Sie scheinen bei der Interessenartikulation vor allem auf eine Mobilisierung ihrer Unterstützer zu setzen, um ihre Interessen breit zu legitimieren.

Es überrascht, dass *Berufsverbände* den *Public Interest Groups* hinsichtlich ihrer Instrumente zur Interessenartikulation relativ ähnlich sind. Das Massenmedialisierungstempo ist ebenfalls sehr gering, Web-1.0-Anwendungen und die Zunahme des Lobbying werden ähnlich eingeschätzt. Nur bei der Einschätzung sozialer Medien zur Legitimation ihrer Interessen sind Berufsverbände zurückhaltender. Insgesamt ergibt sich bei den Berufsverbänden ein diffuses Bild, weil nicht erkennbar ist, auf welche Instrumente sie fokussieren, um ihre Interessen durchzusetzen. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass dies auch damit zusammenhängt, dass das Feld der Berufsverbände sicherlich der heterogenste Verbandstyp ist.

Die befragten *Gewerkschaften* bewerten die Bedeutungszunahme der Instrumente zur Interessenartikulation – mit Ausnahme der Mediawerbung – am homogensten. Bei ihnen sind alle Instrumente in den vergangenen fünf Jahren signifikant angestiegen. Dies spricht für einen grundsätzlichen Nachholbedarf, der dort offenkundig konstatiert wurde. Dass der Bedeutungszuwachs des Lobbyings von allen Verbandstypen am geringsten ausfällt, überrascht

weniger als das geringe Wachstum sozialer Medien.

### 5.3. Soziale Medien: Das Instrument ohne Eigenschaften?

Angesichts der Ergebnisse für die anderen Instrumente zur Artikulation der Verbandsinteressen – mit Ausnahme der Mediawerbung – relativiert sich die Bedeutungszunahme von sozialen Medien bei der Interessenartikulation. Die nur teilweise vollzogene Institutionalisierung, die steigende Relevanz anderer Instrumente und die Antworten aus den Leitfadeninterviews zeigen deutlich, dass die sozialen Medien bislang bei den meisten Verbänden noch nicht zu einem zentralen Instrument geworden sind. Die Mehrheit der in den Leitfadeninterviews befragten Verbandsvertreter hat darauf hingewiesen, dass soziale Medien etwas „Zusätzliches“ seien und bestehende Instrumente nicht ersetzen. „Ich denke, es ist was dazugekommen mit den sozialen Medien, aber das schränkt die Bedeutung der klassischen Medien nicht ein.“ (V4) Damit hängen eng zwei Defizite zusammen, die sich gegenseitig verstärken:

- **Fehlende Funktion:** Nur wenige Verbände können bislang einen klaren Nutzen bzw. 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. Solange

*Soziale Medien als etwas „Zusätzliches“*



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 Leitfadeninterviews durchaus klare Vorstellungen zum Einsatz der sozialen Medien äußerten. Sie erkannten die Bedeutung sozialer Medien insbesondere bei der Mobilisierung von (potenziellen) Mitgliedern und der Öffentlichkeit. Dabei wurde auch herausgestellt, wie die Aufteilung zwischen den sozialen Medien und den klassischen Medien aussehen könnte: „Die klassischen Medien helfen uns vor allem, die Inhalte zu verbreiten und bekannt zu machen, wenn über unsere Themen berichtet wird. Alles, was online stattfindet, ist für uns insbesondere interessant, um einen Handlungsdruck zu erzeugen.“ (V1) Dem Journalismus kommt in dieser Aufteilung eine besondere Aufgabe zu:

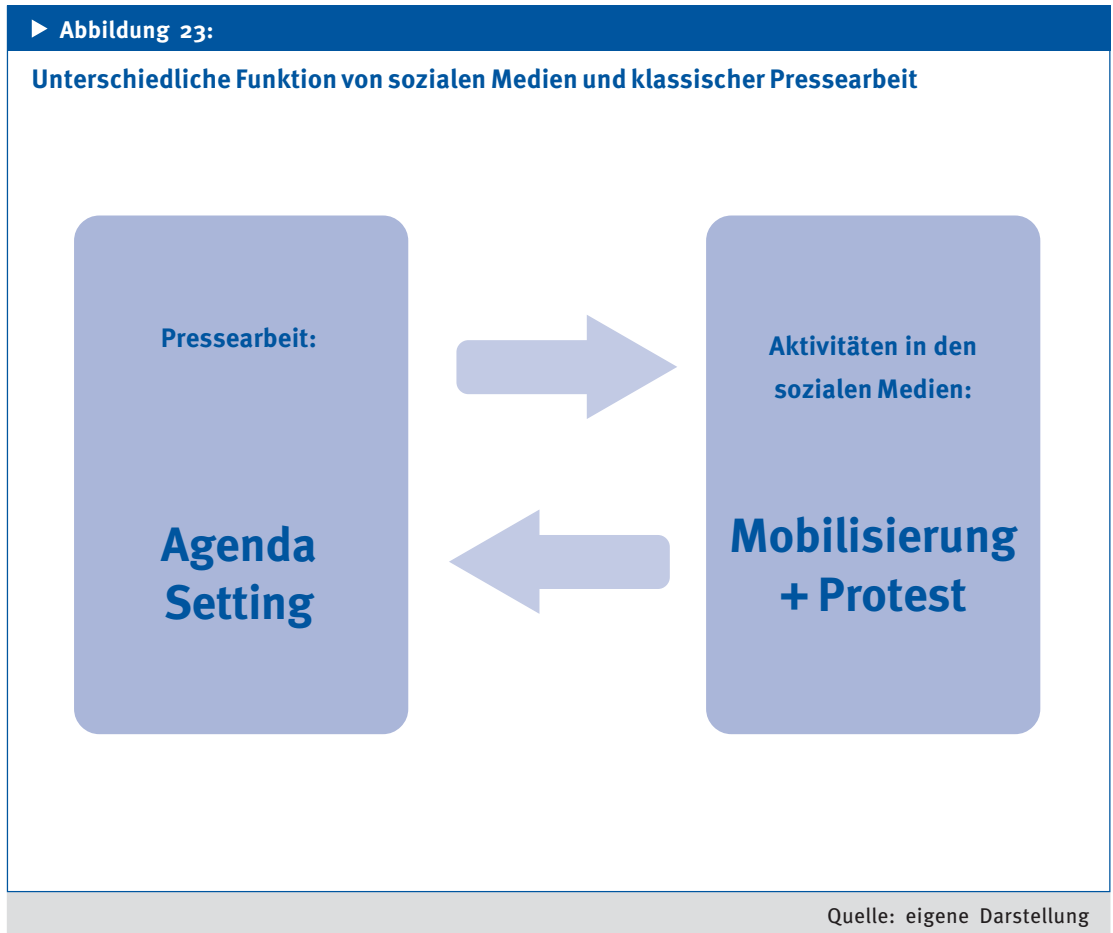
„Die haben unterschiedliche Wirkungen. Bei klassischen Medien ist es uns ganz wichtig, dass das ein journalistischer Filter ist, der unsere Sachen prüft und nachrecherchiert, der dann veröffentlicht, weil es ein wichtiges Thema ist. Diese Artikel werden dann vom politischen Gegner oder vom Gegner in der Industrie gelesen, und es wird gesehen, dass [Name des Verbandes] an dieser Stelle aktiv ist, dass die reagieren müssen.

Dadurch entsteht Druck auf der Seite der Unternehmen. Der andere ist der aktive Part, nehmen wir [Name eines Unternehmens] oder andere, wenn wir Leute haben, die sich sehr stark an unseren Mitmachaktionen beteiligen, die den Druck dann sehr stark aufbauen auf den Kommunikationskanälen der Unternehmen oder der Politik, dann ist das nochmal Druck von einer anderen Seite. Die beiden ergänzen sich. Wir kombinieren ja immer Online- und Offline-Aktionen, genauso wie wir klassische und Online-Medien kombinieren.“ (V2)

Eine solche idealtypische Trennung zwischen klassischen Massenmedien und sozialen Medien wurde von mehreren Verbänden skizziert. 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. Die oben dargestellten Ergebnisse zu den Partizipationsangeboten zeigen allerdings deutlich, dass diese Ziele nicht eingelöst werden.

Ein weiterer Vorteil im Kontext der Interessenartikulation ist die vereinzelt angesprochene Nutzung von Twitter zur Ansprache von politischen Entscheidungsträgern. Dies belegt auch die erstaunlich hohe Relevanz, die Entscheidungsträgern als Zielgruppe von Twitter zugewiesen wird – sie werden von allen Verbänden als wichtiger eingestuft als die breite Öffentlichkeit. Diese Erwartungen dürften einerseits auf die Beobachtung zurückzu-

*Twitter als  
Lobbying-Instrument*



führen sein, dass viele Bundespolitiker Twitter nutzen – wenngleich vor allem zum „Absetzen“ von Statements zu aktuellen Themen. Andererseits dürfte Twitter bei den jüngeren und nachwachsenden Generationen der Refe-

renten von Bundestagsabgeordneten und in den Ministerien zunehmend wichtiger werden. Die direkte Kommunikation mit Entscheidungsträgern würde hier eine neue Qualität erhalten.

## 6. Interne Mitgliederbindungskommunikation: Das verweigerete Gespräch

Das „Aussterben der Stammkunden“ (Streeck 1987: 474) und die „affektive Verarmung“ (ebd.: 475) vieler Mitgliedschaftsverhältnisse haben u. a. dazu geführt, dass die Mitgliederzahlen vieler Verbände seit Jahren rückläufig sind. Zudem erschwert die zunehmende Pluralisierung organisierter Interessen nicht nur die Durchsetzung der eigenen Interessen, sondern führt auch zu einem intensiveren Wettbewerb um mögliche Mitglieder – seien es Personen oder Organisationen wie Unternehmen. Kurzum: Die Gewinnung und vor allem die Bindung von Mitgliedern hat in den vergangenen Jahren für viele Verbände eine wachsende Bedeutung erhalten. Denn Verbände sind auf eine starke Mitgliedschaft angewiesen, um mit einer breiten Unterstützung ihre Interessen glaubwürdig legitimieren zu können und damit Einflusspotenziale zu sichern.

Als Mitgliederbindungskommunikation werden sämtliche Aktivitäten definiert, die das Problem der Mitgliederbindung bearbeiten. Zielgruppen der Mitgliederbindungskommunikation sind (potenzielle) Mitglieder. Von der Mitgliederbindungskommunikation unterschieden werden können die interne bzw. Mitarbeiterkommunikation, deren Zielgruppe hauptamtliche Funktionäre und angestellte Mitarbeiter beispielsweise einer Verbandsgeschäftsstelle sind. Hingegen können in einem erweiterten Verständnis der Mitgliederbindungskommunikation auch Nichtmitglieder einbezogen werden, wenn sie zur aktiven Unterstützung – z. B. in Form von Spenden – aufgefordert werden.

Während früher die Organisation innerverbandlicher Willensbildung das zentrale Problem der Kommunikation mit Mitgliedern war, ist es heute die Gewinnung und Bindung von Mitgliedern. Ganz allgemein hat dies zunächst dazu geführt, dass die Pflege der Mitgliedschaft sich in Verbänden als organisatorische Sonderfunktion herausgebildet hat (vgl. Streeck 1987: 477; Willems/Winter 2007: 33). Dabei entstehen neue Formen der Mitgliederbindungskommunikation, deren Gemeinsamkeit darin liegt, dass sie Ersatz für die verschwundenen Primärbeziehungen zwischen den Mitgliedern selbst bzw. zwischen Mitgliedern und Organisation zu schaffen versuchen. Es wird damit ein Surrogat für die persönliche Kommunikation vor Ort gesucht, das eine Nähe zum Mitglied suggerieren soll (vgl. Streeck 1987: 477 f.). Die affektive Bindung „zu erhalten und zu aktualisieren in einer Gesellschaft, in der individuelles Kosten-Nutzen-Denken als einzige rationale Verhaltensmaxime gilt, ist unmöglich ohne intensive organisationsinterne Kommunikation“ (Arlt 1993: 181). Verbände haben darauf u. a. mit dem Ausbau von nichtöffentlichen Formen der Mitgliederbindungskommunikation reagiert. Mit Mitgliederzeitschriften, Mitgliederbriefen und -newslettern werden Mitglieder in ihrer Mitgliedschaftsrolle angesprochen. Offen bleibt, ob Mitglieder nicht mit solchen „bedruckten Papierfluten“ (Arlt/Jarren 1996: 306) von oben überfordert und abgeschreckt werden und daher offene Kommunikationsräume, die auf eine aktive Einbindung der Mitglieder zielen, nicht vielversprechender sind. Bereits hier deuten sich die

*„Aussterben der Stammkunden“*

*Affektive Mitglied-  
schaftsmotive werden  
unwichtiger*

enormen Potenziale sozialer Medien an, da sie besser geeignet zu sein scheinen, die zurückgehenden persönlichen Gespräche zu ersetzen, als die verschiedenen Papiermedien oder klassische Online-Angebote.

Die sich lockernde Bindung von Mitgliedern hat zudem zu einer heterogener gewordenen Mitgliedschaft geführt. Die Ansprüche und Interessen der Mitglieder sind vielfältiger geworden. Grundsätzlich kann vermutet werden, dass affektiv-expressive Motive gegenüber instrumentellen Motiven auf dem Rückzug sind. Daraus folgt eine größere Komplexität in der inneren Umwelt der Mitgliedschaft (vgl. Streeck 1987: 475; Steiner/Jarren 2009: 260). Denn eine Zunahme der Mitgliederinteressen und -motive führt zu einem „Management von (gestiegener) Vielfalt“ (Streeck 1987: 477).

Die zunehmende Relevanz der Medien bei der Wirklichkeitskonstruktion, die Flüchtigkeit der Anbindung und der zurückgehende Bindungswille vieler Unterstützer sowie die Pluralisierung organisierter Interessen haben in der Summe dazu geführt, dass für die Mitgliederbindungskommunikation in der Vergangenheit zunehmend mehr öffentliche Formen eingesetzt wurden. Solche öffentlichen Formen – insbesondere qua Pressearbeit und seltener auch qua Mediawerbung – ersetzen zunächst „nicht vorhandene oder zurückgehende Kommunikationswege“ (Hackenbroch 1998a: 8) zu (potenziellen) Mitgliedern. Öffentliche Formen der Mitgliederbindungskommunikation wie Pressearbeit sind preisgünstig und haben zudem den Vorteil, dass eine Berichterstattung (potenziellen) Mitgliedern und Unterstützern

die Relevanz des Verbandes und der artikulierten Interessen suggeriert. Damit löst die Mitgliederbindungskommunikation qua Pressearbeit das Problem sowohl zurückgehender formaler als auch affektiver Mitgliederbindungen: Einerseits erreicht es potenzielle und noch unbekannte Unterstützer, die über die nichtöffentlichen Mitgliederbindungskommunikationen nicht erreicht würden, andererseits signalisiert Medienberichterstattung passiven Mitgliedern die Relevanz des Interesses und kann so zur Mobilisierung beitragen. Arlt und Jarren vermuten für die Gewerkschaften, dass heute schon viele Mitglieder organisationsrelevante Informationen ausschließlich über journalistische Medien beziehen – um den zusätzlichen Preis, dass Verbände ihre eigenen Interpretationen nicht mitliefern können (vgl. Arlt/Jarren 1996: 303).

Zudem erfordern die Pluralisierung organisierter Interessen und damit der zunehmende Konkurrenzkampf von Verbänden um Mitglieder eine öffentliche Präsenz. Eine solche Präsenz zielt dann weniger darauf, politische Interessen durchzusetzen als die Bekanntheit und Attraktivität für potenzielle Mitglieder zu steigern. Es kann bislang bloß vermutet werden, dass nicht wenige öffentliche Kommunikationsmaßnahmen von Verbänden nur vordergründig auf die Artikulation des politischen Interesses zielen, primär aber auf die (potenziellen) Mitglieder gerichtet sind. Solche Maßnahmen haben im Gegensatz zu erkennbaren Mitgliederwerbekampagnen – wie sie in der Vergangenheit u. a. von den Gewerkschaften durchgeführt wurden – den Vorteil, dass sie nicht die Bot-

schaft drohender Bestandsgefährdung vermitteln (vgl. Arlt 1998: 240).

Relativ neu sind öffentliche Formen der Mitgliederbindungskommunikation, in denen die Diskussion und der Willensbildungsprozess zu relevanten Verbandsentscheidungen in einem öffentlichen und basisdemokratischen Verfahren ausgetragen werden. Viele Parteien haben dies in den vergangenen Jahren mehrfach versucht. Ziel solcher Aktionen ist es, dem Input von unten mehr Artikulationsspielraum zu geben (vgl. Arlt/Jarren 1996: 306) – und dieses basisdemokratische Prinzip für (potenzielle) Mitglieder zu inszenieren.

### 6.1. Interne Verbandskommunikation: „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 (siehe Abb. 24). Dies belegt noch einmal die Plausibilität des sperrigen Begriffs der Mitgliederbindungskommunikation. Wie Verbände dieses Problem bearbeiten, ist höchst unterschiedlich. Ähnlich wie bei den Instrumenten zur Interessenartikulation zeigt sich grundsätzlich, dass hier mit Ausnahme des Spezialziels „Spenden einsammeln/Fundraising“ sogar alle Instrumente bei mindestens 27 Prozent der befragten Verbände an Bedeutung (sehr) stark gewonnen haben. Wie wichtig auch bzw. gerade in Zeiten der On-

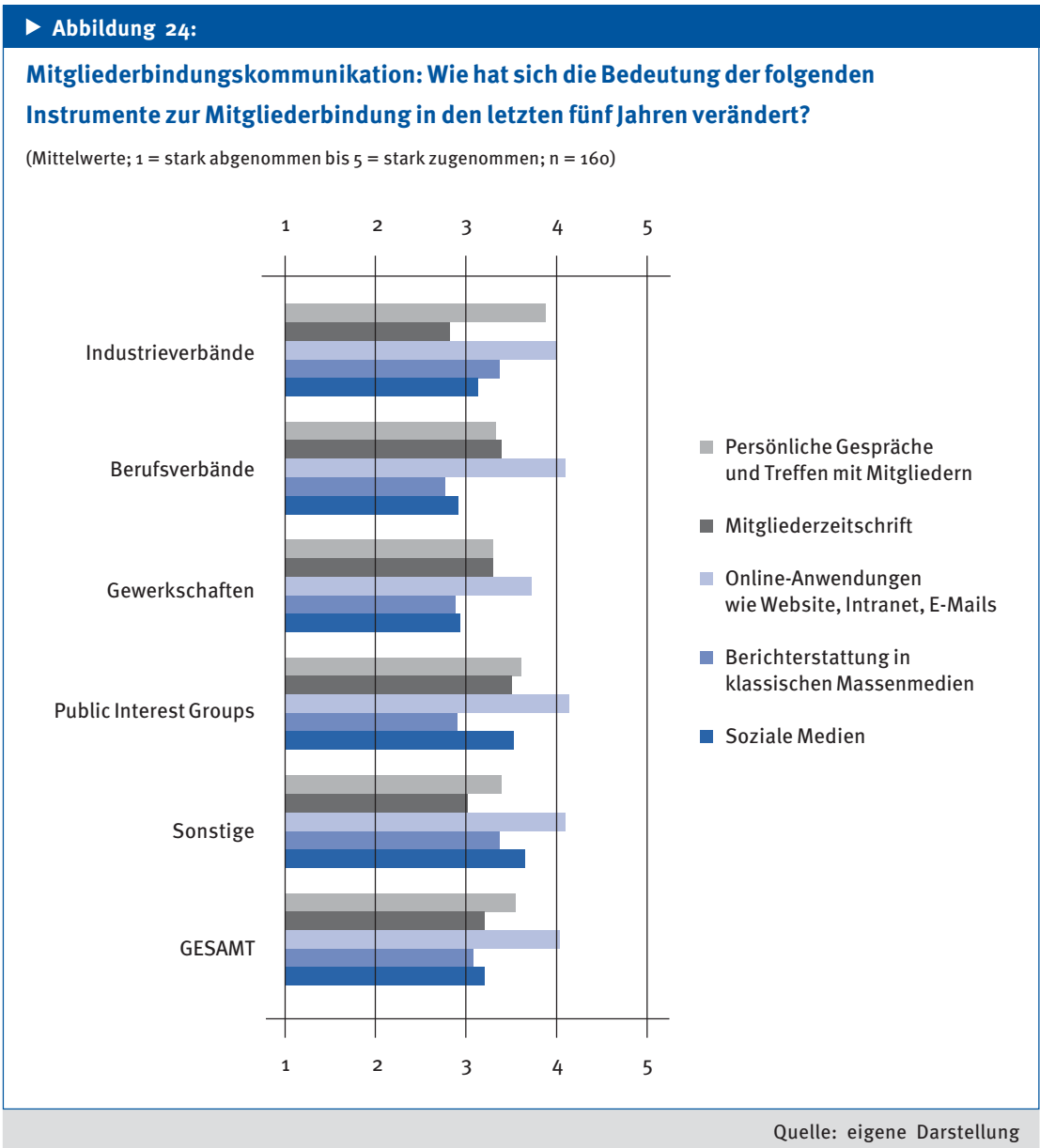
line-Kommunikation *persönliche Gespräche* und Treffen mit Mitgliedern geworden sind, belegt, dass diese persönlichen Interaktionen den zweitgrößten Bedeutungszuwachs zu verzeichnen haben.

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. Dies hat sich in den Leitfadenterviews gezeigt. Online-Anwendungen wie Extranet bzw. Intranet und E-Mail werden insbesondere genutzt, um Mitglieder einerseits durch Mails bzw. Mail-Newsletter schnell zu informieren, andererseits um Mitgliedern und hier vor allem Funktionären durch Intranet-Lösungen umfangreiches Material anzubieten.

„Wir haben das Intranet ausschließlich für hauptamtlich Beschäftigte, das sind so 3000 Nutzer. Wir haben das Extranet, das ist ein erweitertes Netz für Funktionäre. Die haben da die Möglichkeit, mit ihrer Web-Adresse und einem Passwort dort Zugang zu erhalten, da haben wir ca. 35.000 Nutzer.“ (V12)

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

*Die Renaissance der Mitgliederzeitschriften*



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.

„Nein, unsere Mitgliederzeitschrift ist nach wie vor das Zentrale, die kriegen unsere Mitglieder einmal im Monat nach Hause geschickt. Wir haben auch gerade eine Leserbefragung gemacht und haben die Bewertung dieses Instrumentes nochmal vor

Augen gehalten bekommen. Das wurde sehr positiv bewertet, viele haben gesagt, dass das das Einzige ist, was sie im Monat von [Name des Verbandes] hören.“ (V11)

Insbesondere der Versand nach Hause erscheint vielen Personenverbänden wichtig. In der Summe hat dies dazu geführt, dass sich die Kosten für Mitgliederzeitschriften bei einigen Verbänden – und hier insbesondere bei Gewerkschaften – enorm erhöht haben. Während andere Papiermedien wie der Infobrief Online-Lösungen zum Opfer gefallen sind, zählt die Mitgliederzeitschrift damit grundsätzlich zu den Gewinnern der „Online-Wende“ – wenn auch z. T. mit anderen Zielen als noch vor zehn bis zwanzig Jahren.

Bei der Mitgliederkommunikation überrascht es, dass die Unterschiede zwischen den einzelnen Verbandstypen nicht noch größer sind. So haben persönliche Gespräche und Online-Anwendungen bei fast allen Verbandstypen den größten Bedeutungszuwachs, während soziale Medien und die Berichterstattung in den klassischen Massenmedien bei fast allen Verbandstypen die geringsten Zuwächse haben. Signifikante Ausnahme sind hier die Industrieverbände, bei denen die Berichterstattung in klassischen Massenmedien immerhin den drittgrößten Bedeutungszuwachs in der Mitgliederbindungskommunikation hat.

Insgesamt hat die Etablierung von Intra- und Extranet-Lösungen die interne Verbandsarbeit erheblich erleichtert und bei den Instrumenten zu einer klareren „Arbeitsteilung“ geführt. Hier das Wissensmanagement-Tool, dort

das emotionale Mitgliederbindungstool auch für passivere Mitglieder. Der Pressearbeit kommt mit Blick auf die Mitglieder die Funktion zu, die öffentliche Relevanz zu verdeutlichen.

## 6.2. Soziale Medien:

### Das vergessene Dialog-Medium

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. Bei Web-1.0-Anwendungen ist eine solche „geteilte“ Ansprache zunehmend selbstverständlich: Während sich die öffentlich zugängliche Website eines Verbandes in der Regel insbesondere an potenzielle Mitglieder und Journalisten richtet, haben immer mehr Verbände ein umfangreiches Intra- bzw. Extranet aufgebaut, um Mitgliedern neben aktuellen Informationen auch für das Engagement wichtige Dateien, Hilfestellungen etc. zu liefern.

Eine solche differenzierte Ansprache wäre auch mit den meisten sozialen Medien möglich: In Netzwerken wie Facebook und Google+ gibt es die Möglichkeit, geschlossene Gruppen zu gründen, die nur Mitgliedern zugänglich gemacht werden. Vorstellbar sind mithin unterschiedliche Anwendungen. Mitglieder könnten hier über aktuelle Ereignisse, anstehende Aktionen etc. informiert werden. Zudem könnten aktuelle relevante Themen gegebenenfalls in eigenen separaten Foren diskutiert werden – und dies nicht nur Top-down auf Initiative der

*Undifferenzierte  
Ansprache*

Leitungsebenen. Und schließlich könnten mit Online-Petitionen und mit spezieller Software der Liquid Democracy (neue Form von Demokratie mit stärkerer direkter Beteiligung von Bürgern an Einzelentscheidungen) weitere Partizipationsmöglichkeiten eröffnet werden, um starre Begrenzungen zu „verflüssigen“.

Wie oben bereits ausführlich erläutert wurde, steht diesen bunten Visionen eine graue Wirklichkeit gegenüber. 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 Mitgliedsangebote in den sozialen Medien sind bislang kaum existent. „Wir wissen, dass sehr viele Unterstützer auf Facebook oder anderen Netzwerken sind, wir haben aber keine gesonderte Kommunikation mit denen.“ (V2) Entsprechend sind aktuelle und potenzielle Mitglieder bzw. Unterstützer sowohl bei Twitter als auch bei Facebook jeweils mit Abstand die wichtigsten Zielgruppen.

Dieser klare Befund hängt allerdings auch mit der Untersuchungsanlage zusammen: In den Leitfadeninterviews und in der Online-Befragung wurden vor allem klassische Bundesverbände berücksichtigt, von denen die meisten Untergliederungen haben. Ein enger Austausch mit Mitgliedern findet sich vermutlich eher auf den nachgeordneten Ebenen. Viele Personenverbände wie Gewerkschaften oder Berufsverbände haben eine Vielzahl von lokalen und regionalen Facebook-Gruppen. Es ist zu erwarten, dass analog zur Entwicklung im Web 1.0 auch in den sozialen Medien eine zunehmende Ausdifferenzierung der Kommunikationsleistungen einsetzen wird.

Erste Ansätze dazu sind bei eigenen sozialen Netzwerken zu beobachten, wie sie der Paritätische Gesamtverband bereits realisiert und ein weiterer Verband zum Zeitpunkt des Leitfadeninterviews geplant hat. Gründe für ein verbandseigenes soziales Netzwerk sind eine größere Unabhängigkeit von Facebook – insbesondere vor dem Hintergrund von datenschutzrechtlichen Vorbehalten – sowie individuelle Anwendungen.

### *Der Weg zum eigenen sozialen Netzwerk*



## 7. Ausblick

In den zurückliegenden Kapiteln wurden der Status quo und Veränderungen der Verbandskommunikation beschrieben. Dies kann bei neuen Medien, deren Nutzungspraktiken gerade erst verhandelt werden, nicht mehr als eine Momentaufnahme sein. Und bei wissenschaftlichen Beobachtern kann diese Momentaufnahme zum Zeitpunkt ihrer Veröffentlichung bereits veraltet sein. Daher möchten wir zum Abschluss Thesen zur Zukunft der Verbandskommunikation herausarbeiten sowie Fragen für die Praxis benennen. Diese Überlegungen sind zwar motiviert von den Ergebnissen der Studie, wir erlauben uns aber, darüber hinauszugehen.

### 7.1. Thesen zur Zukunft der Verbandskommunikation

**Shitstorms sind schon heute, die Angst vor Kontrollverlust ist morgen ein Thema von gestern.**

Der Kontrollverlust und sein wenig geliebter kleiner Bruder namens Shitstorm dürften in vielen Organisationen eigene Facebook- oder Twitter-Aktivitäten verhindert haben. Bei sogenannten Shitstorms hat sich langsam die Erkenntnis durchgesetzt, dass noch lange nicht jeder Shitstorm eine Krise ist. So wird vermutlich kein klar denkender Kunde verstanden haben, warum Vegetarier auf dem Facebook-Profil einer Bank gegen den Fleischkonsum protestieren müssen. Und noch weiter gehend: Letztlich dürften sich Organisationen bei den Initiatoren solch weit hergeholter oder vielleicht auch wenig ernst gemeinter Protest-

aktionen bedanken. Denn je häufiger Shitstorms eine solche Qualität haben, desto einfacher wird es für Organisationen, ernsthafte Argumente, die von vielen Nutzern unterstützt werden, als „absurden Shitstorm“ abzutun.

Und wie ist es mit der Sorge des grundsätzlichen Kontrollverlustes? Richtig ist, dass soziale Medien keine Kontrolle ermöglichen. Richtig ist aber auch, dass Organisationen noch nie kontrollieren konnten, was andere Menschen über sie sprachen. Das Gleiche gilt für Gerüchte. Sie verbreiten sich online wie offline. Ein Unterschied mag sein, dass das Verbreitungstempo in sozialen Medien deutlich höher ist. Aber noch wichtiger dürfte sein, dass Gerüchte und ihre Verbreitung dort „schwarz auf weiß“ nachzulesen sind, während man bei mündlich verbreiteten Gerüchten zwar deren Existenz ahnt, aber der letzte Beweis oft fehlt. Und jeder PR-Verantwortliche, der schon einmal von seiner Geschäftsführerin mit dem ausgedruckten Gerücht aus einem sozialen Netzwerk konfrontiert wurde, weiß um den Vorteil, wenn dieser letzte Beweis fehlt.

**Soziale Medien ersetzen professionellen Journalismus und damit die klassische Pressearbeit nicht, sie stärken beides.**

Ohne Frage, einige Blogs können in Teilen als (Laien-)Journalismus bezeichnet werden (vgl. Engesser 2008: 61). Aber sind soziale Medien mit vereinzelt journalistischen Angeboten von Laien und Amateuren deshalb eine Bedrohung für den ohnehin schon wirtschaftlich angeschlagenen professionellen Journalismus? Der Dschungel sozialer Medien dürfte eher das

*Kommunikation war noch nie kontrollierbar*

*Bedarf an  
journalistischer  
Orientierung bleibt*

Gefühl der Unübersichtlichkeit und damit den Wunsch nach bewerteten und geprüften Informationen stärken, die dem Nutzer Orientierung in einer zunehmend komplexen Welt verschaffen. Genau das leistet professioneller Journalismus. Daher dürfte der Bedarf an Angeboten des professionellen Journalismus mittelfristig wieder ansteigen – einerseits. Andererseits ist dies noch keine Lösung für die wirtschaftlichen Probleme des Journalismus.

Aus diesen Gründen dürfte der Journalismus für Verbände im Kontext der Interessenartikulation eher weiter an Bedeutung gewinnen. Politische Entscheidungen beeinflusst man am besten, wenn man zeigen kann – oder zumindest: den Eindruck erwecken kann –, dass viele Bürgerinnen und Bürger das Anliegen unterstützen. Der klassischen Medienberichterstattung wird immer noch unterstellt, dass sie hierzu besonders zuverlässig einen Überblick verschafft. Und deshalb werden Verbände sich auch in Zukunft auf sie fokussieren.

**Die Ausdifferenzierung hat gerade erst begonnen.**

Bei aller kritischen Einschätzung der Aktivitäten vieler Verbände in den sozialen Medien darf nicht vergessen werden, dass soziale Medien in Deutschland immer noch ein relativ neues Phänomen sind. Zudem kommen stetig neue Plattformen und Apps dazu. Und vergessen werden darf auch nicht: Klassische Verbände wie Industrieverbände, Berufsverbände und Gewerkschaften zählten in der Vergangenheit selten zu den Innovatoren strategischer Kommunikation. Warum also sollten gerade sie in

der Nutzung sozialer Medien besonders innovativ sein?

Die Nutzung des Web 1.0 in Verbänden lässt erahnen, welche enormen Veränderungen in den kommenden Jahren zu erwarten sind. Die Mehrzahl der Websites insbesondere von Gewerkschaften und Public Interest Groups, aber mitunter selbst von Industrieverbänden weisen heute verschiedene Anwendungen jeweils mit einem klaren Nutzen auf: Während z. B. das Extranet von vielen zum Informations- und Wissensmanagement für Mitglieder genutzt wird, nutzen andere Verbände die Website zur Information und Mobilisierung von neuen Mitgliedern bzw. neuen Unterstützern. Die ersten verbandseigenen sozialen Netzwerke deuten an, dass einige Verbände die Phase des Ausprobierens und Testens bereits verlassen haben. Daher ist zu erwarten, dass in fünf Jahren die Nutzung sozialer Medien in der Verbandskommunikation institutionalisiert sein wird: Regeln sind verhandelt, (fehlender) Nutzen ist bekannt. Soziale Medien sind dann eines von mehreren Kommunikationsinstrumenten – nicht mehr und nicht weniger.

**(Eigene) soziale Netzwerke zur Mitgliederbindung werden wichtiger.**

Ein zentraler Nutzen insbesondere für Personenverbände sind (interne) soziale Netzwerke. Auch wenn Facebook heute ein „Catch-all“-Medium zu sein scheint, so zeigt sich bereits jetzt, dass hier eine Ausdifferenzierung stattfindet. Dazu zählen u. a. technische Lösungen, die Organisationen einkaufen und über die sie dann eigenständig verfügen können. Vereinzelt gibt

es bereits Verbände wie den Paritätischen Gesamtverband, die solche eigenen sozialen Netzwerke nutzen, um sowohl die informelle als auch die formelle Kommunikation innerhalb und teilweise auch außerhalb des Verbands zu strukturieren. Auch die SPD nutzt ein eigenes soziales Netzwerk, um weibliche Parteimitglieder und Interessierte stärker in die Basisarbeit der Partei zu integrieren. Es zeichnet sich ab, dass dies keine Insellösungen sein werden, sondern dass sie mit anderen Intranet- bzw. Extranet-Anwendungen kombiniert werden. Damit können die besonderen Vorteile sozialer Medien im Kontext der Mitgliederbindung realisiert werden – von einer niedrigschwelligen Interaktion bis hin zu Möglichkeiten der Partizipation.

#### **Soziale Medien werden zur Mobilisierung für Protest und Online-Petitionen genutzt.**

Es ist zu erwarten, dass im Kontext der Interessenartikulation und Legitimation soziale Netzwerke selektiver genutzt werden. Soziale Netzwerke bieten durch ihre potenziell hohe Geschwindigkeit und große Reichweite Vorteile, um z. B. Unterstützer zu mobilisieren. Diese Form der Online-Partizipation erfreut sich steigender Beliebtheit, auch über ursprüngliche progressive Milieus hinaus. Probleme sind hier weniger bei der Mobilisierung von Unterstützern zu erwarten als vielmehr bei der zugewiesenen Relevanz solcher Protestaktionen: Je geringer der Aufwand ist – z. B. das Versenden einer standardisierten Mail oder gar das einfache Klicken des „Like-Buttons“ –, desto größer sind die Glaubwürdigkeitsprobleme solcher

Protestformen. In der amerikanischen PR-Literatur wird diese Simulation von Unterstützung als besondere Form des Grassroot Lobbyings bezeichnenderweise als *Astroturf* – als Kunst-rasen – bezeichnet (vgl. Showalter/Fleisher 2005: 111).

#### **Soziale Medien werden „unsozialer“.**

Soziale Medien dienen als Plattform zum gegenseitigen Austausch von zum Beispiel Meinungen, Eindrücken und Erfahrungen (vgl. Pleil 2010a: 93). Daher erbringen sie u. a. im Kontext des Identitäts- und Beziehungsmanagements einen besonderen Wert (vgl. Schmidt 2009). Daraus leiten Euphoriker schließlich die besonderen Potenziale sozialer Medien etwa zur politischen Diskussion und Partizipation ab. So weit die Theorie. In der Praxis zeigt sich, dass insbesondere „soziale“ Medien wie YouTube und Twitter zunehmend mehr als klassisches Informationsmedium genutzt werden – und dass eine solche Nutzung von den „Empfängern“ durchaus gewollt ist. YouTube scheint von immer mehr Organisationen als preiswerter Server z. B. für klassische Unternehmensfilme genutzt zu werden, Twitter wird in der Medien- und Pressearbeit als zusätzlicher Kanal zum Versand von Pressemitteilungen an Journalisten und im Bereich der Absatzkommunikation zur Information über neue Angebote, Produkte etc. genutzt. Dies zeigt, wie sehr die Nutzungsmodalitäten sozialer Medien momentan noch „im Fluss“ sind. Und nicht zuletzt offenbart sich: Verbände zählen mit ihrer „unsozialen“, weil wenig partizipativen und aktivierenden Nutzung sozialer Medien zum Mainstream.

*Vom Dialog-  
zum Einbahnstraßen-  
medium*

## 7.2. Offene Fragen

Was folgt aus dieser Studie für die Planung der Verbandskommunikation? Wir wollen keine eindimensionalen Empfehlungen geben, sondern laden Praktiker aus der Verbandskommunikation mit den folgenden Fragen zur selbstkritischen Reflexion ein. Zugleich zeigen diese Fragen künftigen Forschungsbedarf auf.

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

Eine Vertrauenskultur mit dezentralen Entscheidungsbefugnissen aller Mitarbeiter bzw. Mitglieder kann Zielgruppen erfolgreicher ansprechen und diese für die Verbandszwecke motivieren. Eine Fokussierung der internen Kommunikation mit Mitarbeitern, Freiwilligen und Mitgliedern auf Eigenverantwortung und Kollaboration kann den Zusammenhalt stärken, was Ressourcen freisetzt, die für fortlaufende Kontrolle verwendet wurden. Diesen Chancen steht das Risiko gegenüber, dass die Interessenselektion in solchen Verbänden künftig länger dauert und schwieriger wird. Hier wird einmal mehr der Konflikt zwischen Mitgliedschafts- und Einflusslogik deutlich (Schmitter/Streeck 1981): Je mehr sich Verbände für Mitgliederinteressen öffnen, desto schwieriger wird es tendenziell, Verbandsinteressen gegenüber der Politik durchzusetzen.

### **Mehr Diskussion wagen?**

Wie lebendig es in einem Verband zugeht, zeigt die Kommunikation sowohl mit Unterstützern als auch mit (potenziellen) Kritikern. Werden Diskussionen an den Verband herangetragen,

so sollte dieser ermöglichend, moderierend oder mit Mehrwert informierend reagieren. Gleichzeitig kann es auch vielversprechend sein, in sozialen Medien selbst Themen aktiv einzubringen und Diskussionen anzuregen. Wie bei E-Mail-Listen und Datenbanken sinkt der Wert dieser Beziehungsdaten, je weniger diese im Zeitverlauf aktiv bedient und zu „Dateileichen“ werden. Es bedarf eines detaillierten Wissens über die Community, welche sich um die Verbandsangebote in sozialen Medien versammelt. Aber auch hier „lauern“ erneut die Risiken des Konflikts zwischen Mitgliedschafts- und Einflusslogik.

### **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 z. B. 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“. Der Bezifferung von immateriellen Werten wie dem Return on Investment von sozialen Medien kann sich schrittweise genähert werden, z. B. mit Aktivitätsgrad, internem wie externem Wissenszuwachs, Entlastung vormaliger Informationsstellen, Meinungsänderung oder Empfehlungsrate.

### **Die richtige Strategie?**

Nur knapp 30 Prozent der Verbandsvertreter gaben an, ein Strategiepapier für soziale Medien zu besitzen. Ohne eine klare Formulierung von langfristigen und mittelfristigen Kommunikationszielen des Verbands in sozialen Medien wird dieser (a) nicht gehört werden und (b) nicht glaubwürdig und konsistent kommunizieren. Erst eine übergreifende Strategie erlaubt die Passung von Inhalt und Social-Media-Kanal. Auch die Verknüpfung von Inhalten über Social Media, Massenmedien und Präsenzkommunikation hinweg wird wichtiger, um Synergien wie Mehrfachnutzungen überhaupt zu realisieren. Ergo ist das „flankierende“ Social-Media-Engagement dem Führungsgremium nur schwer vermittelbar, wird langfristig zunächst „nice to have“ sein und wohl kaum langfristig „überleben“.

### **Mehr Kreativität?**

Unsicherheit und starke Peer-Orientierung erwirken eine Angleichung und somit auch Austauschbarkeit der Social-Media-Auftritte der Verbände. Hier erscheint es erfolgversprechend, sich fernab etablierter Kommunikationsaktionen wie Gewinnspielen zunehmend Social-Media-Innovationen zu widmen, um zur Interaktion anzuregen. Maßgeblich hierfür ist ein tieferes Verständnis davon, was und warum Menschen teilen, Trends wie Visualisierung, Gamifizierung, Spaßorientierung oder Vereinfachung.

### **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 als Erstes intern ansetzen. Die Diffusion neuer Ideen ist abhängig von einzelnen enthusiastischen Vorreitern. Erst sie vermitteln glaubwürdig die Opportunitätskosten fehlender Social-Media-Aktivitäten an alle Mitarbeiter und Entscheidungsträger.

### **Lieber gar keine soziale 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 ist dies eine gerechtfertigte strategische Entscheidung. In jedem Fall ist diese einem vorschnellen, rein taktischen Aufsetzen von Social-Media-Aktivitäten, welche nicht bestimmten Mindestanforderungen entsprechen, vorzuziehen. In diesem Sinne ist ein Verbandsvertreter sehr vorbildlich: „Facebook ist für uns noch nicht von Bedeutung, weil wir auf dem Standpunkt stehen, dass es keinen Sinn macht, nur vertreten zu sein auf diesem Medium – es muss auch eine Strategie dahinterstecken. Die haben wir derzeit noch nicht, und daher sind wir dort auch nicht vertreten.“ (V17)

## Anhang

### Literatur

- Althaus, Marco (2007): Public Affairs und Lobbying, in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: 797-816.
- Arlt, Hans-Jürgen (1993): Die PR der Gewerkschaften, in: Kalt, Gero (Hg.): Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. Instrumente, Strategien, Perspektiven. Frankfurt am Main: 181-186.
- Arlt, Hans-Jürgen (1998): Kommunikation, Öffentlichkeit, Öffentlichkeitsarbeit. PR von gestern, PR für morgen – Das Beispiel Gewerkschaft. Opladen.
- Arlt, Hans-Jürgen (2010): Verbandsführung und Öffentlichkeitsarbeit, in: Hoffjann, Olaf/Stahl, Roland (Hg.): Handbuch Verbandskommunikation. Wiesbaden: 95-110.
- Arlt, Hans-Jürgen/Jarren, Otfried (1996): Mehr PR wagen? Über Agitation, Öffentlichkeitswandel und Gewerkschaftsreform, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 47, 5: 298-308.
- Baringhorst, Sigrid (1998): Politik als Kampagne. Zur medialen Erzeugung von Solidarität. Wiesbaden.
- Bender, Gunnar/Reulecke, Lutz (2004): Handbuch des deutschen Lobbyisten. Wie ein modernes und transparentes Politikmanagement funktioniert. Frankfurt am Main.
- Bentele, Günter/Seidenglanz, René (2010): Verbandskommunikatoren in Deutschland: empirische Befunde, in: Hoffjann, Olaf/Stahl, Roland (Hg.): Handbuch Verbandskommunikation. Wiesbaden: 177-192.
- Berger, Ulrike (2004): Organisierte Interessen im Gespräch. Die politische Kommunikation der Wirtschaft. Frankfurt am Main.
- Bonfadelli, Heinz (2002): Medieninhaltsforschung. Konstanz.
- Brecht, Bertolt (1967): Gesammelte Werke. Frankfurt am Main.
- DiMaggio, Paul J. (1983): State Expansion and Organizational Fields, in: Hall, Richard H./Quinn, Robert E. (Hg.): Organizational Theory and Public Policy. Beverly Hills: 147-161.
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: American Sociological Review, 48: 147-160.
- Donges, Patrick (2008): Medialisierung politischer Organisationen. Parteien in der Mediengesellschaft. Wiesbaden.
- Dorer, Johanna (1995): Politische Öffentlichkeitsarbeit in Österreich. Eine empirische Untersuchung zur Public Relations politischer Organisationen. Wien.
- Dorer, Johanna (1996): Öffentlichkeitsarbeit als Instrument der Interessendurchsetzung. Zur Public Relations gesellschaftspolitischer Organisationen, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 47, 5: 288-297.
- Einwiller, Sabine/Landmeier, Christine (2012): Interne Kommunikation: Digitale Strategien für Mitarbeiter und Führungskräfte, in: Zerfaß, Ansgar/Pleil, Thomas (Hg.): Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web. Konstanz: 201-216.
- Emmer, Martin/Bräuer, Marco (2010): Online-Kommunikation politischer Akteure, in: Schweiger, Wolfgang/Beck, Klaus (Hg.): Handbuch Online-Kommunikation. Wiesbaden: 311-337.

- Emmer, Martin/Wolling, Jens (2010): Online-Kommunikation und politische Öffentlichkeit, in: Schweiger, Wolfgang/Beck, Klaus (Hg.): Handbuch Online-Kommunikation. Wiesbaden: 36-58.
- Engesser, Sven (2008): Partizipativer Journalismus: Eine Begriffsanalyse, in: Zerfaß, Ansgar/Welker, Martin/Schmidt, Jan (Hg.): Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web. Köln: 47-71.
- Fink, Stephan/Zerfaß, Ansgar/Linke, Anne (2012): Social Media Governance, in: Zerfaß, Ansgar/Pleil, Thomas (Hg.): Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web. Konstanz: 99-110.
- Fink, Stephan/Zerfaß, Ansgar/Linke, Anne (2011): Social Media Governance 2011 – Kompetenzen, Strukturen und Strategien von Unternehmen, Behörden und Non-Profit-Organisationen für die Online-Kommunikation im Social Web. Ergebnisse einer empirischen Studie bei Kommunikationsverantwortlichen. [www.socialmediagovernance.eu](http://www.socialmediagovernance.eu) (zuletzt aufgerufen 31.10.2012).
- Fisch, Martin/Gscheidle, Christoph (2008): Mitmachnetz Web 2.0: Rege Beteiligung nur in Communitys, in: Media Perspektiven, 7: 356-364.
- Habermas, Jürgen (1962): Strukturwandel der Öffentlichkeit. Frankfurt am Main.
- Hackenbroch, Rolf (1998a): Verbände und Massenmedien. Öffentlichkeitsarbeit und ihre Resonanz in den Medien. Wiesbaden.
- Hackenbroch, Rolf (1998b): Verbändekommunikation, in: Jarren, Otfried/Sarcinelli, Ulrich/Saxer, Ulrich (Hg.): Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch. Opladen, Wiesbaden: 482-488.
- Heinze, Rolf G. (2009): Staat und Lobbyismus: Vom Wandel der Politikberatung in Deutschland, in: Zeitschrift für Politikberatung, 2, 1: 5-25.
- Hoecker, Beate (2002): Mehr Demokratie via Internet? Die Potenziale der digitalen Technik auf dem empirischen Prüfstand, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 52: 37-45.
- Hoffjann, Olaf (2010): Verbandskommunikation und Kommunikationsmanagement: eine systemtheoretische Perspektive, in: ders./Stahl, Roland (Hg.): Handbuch Verbandskommunikation. Wiesbaden: 59-80.
- Hoffjann, Olaf (2013): Public Affairs, in: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hg.): Handbuch der Public Relations. Theoretische Grundlagen und berufliches Handeln (3. Aufl.). Mit Lexikon. Wiesbaden (in Vorbereitung).
- Jarren, Otfried/Donges, Patrick (2002a): Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft. Eine Einführung. Band 1: Verständnis, Rahmen und Strukturen. Wiesbaden.
- Jarren, Otfried/Donges, Patrick (2002b): Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft. Eine Einführung. Band 2: Akteure, Prozesse und Inhalte. Wiesbaden.
- Jentges, Erik/Brändli, Matthias/Donges, Patrick/Jarren, Otfried (2012): Die Kommunikation politischer Interessengruppen in Deutschland, in: Studies in Communication, Media, 2: 3-4.
- Kaase, Max/Marsh, Alan (1979): Political Action. A Theoretical Perspective, in: Barnes, Samuel/Kaase, Max (Hg.): Political Action. Beverly Hills: 27-56.

- Kepplinger, Hans. M. (2002): Mediatization of Politics: Theory and Data, in: *Journal of Communication*, 52: 972-986.
- Kleinfeld, Ralf/Zimmer, Annette/Willems, Ulrich (2007): Lobbyismus und Verbändeforschung: eine Einleitung, in: dies. (Hg.): *Lobbying. Strukturen, Akteure, Strategien*. Wiesbaden: 7-35.
- Leggewie, Claus/Maar, Christa (1998): *Internet und Politik. Von der Zuschauer- zur Beteiligungsdemokratie?* Köln.
- Luhmann, Niklas (1996): *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main.
- Mazzoleni, Gianpietro/Schulz, Winfried (1999): Mediatization of Politics. A Challenge for Democracy, in: *Political Communication*, 16: 247-261.
- Meyen, Michael (2009): Medialisierung, in: *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 57, 1: 23-38.
- Meyer, John W./Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Münch, Richard (1991): *Dialektik der Kommunikationsgesellschaft*. Frankfurt am Main.
- Müller-Vogg, Hugo (1979): *Public Relations für die soziale Marktwirtschaft. Die Öffentlichkeitsarbeit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, des Bundesverbands der Deutschen Industrie und des Instituts der Deutschen Wirtschaft zwischen 1966 und 1974*. München.
- Pfetsch, Barbara (1996): Strategische Kommunikation als Antwort auf die Probleme der Politikvermittlung, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 47, 5: 280-288.
- Pleil, Thomas (2010a): *Mehr Wert schaffen. Social Media in der B2B-Kommunikation*. Darmstadt.
- Pleil, Thomas (2010b): Social Media und ihre Bedeutung für die Öffentlichkeitsarbeit, in: Kayer, Maike/Böhm, Justus/Spiller, Achim (Hg.): *Die Ernährungswirtschaft in der Öffentlichkeit. Social Media als neue Herausforderung der PR*. Göttingen: 3-26.
- Preusse, Joachim/Zielmann, Sarah (2009): Funktion und Stellenwert von PR in Interessenverbänden der Wirtschaft, in: *PR-Magazin*, 40, 5: 63-68.
- Preusse, Joachim/Zielmann, Sarah (2010): Verbands-PR und Lobbying im Vergleich, in: Hoffjann, Olaf/Stahl, Roland (Hg.): *Handbuch Verbandskommunikation*. Wiesbaden: 333-352.
- Propach, Ulrike/Fuderholz, Jens (2012): *Verbändestudie 2012: Die 10 Trends der Verbandskommunikation*. Fürth.
- Rau, Harald/Gusko, Jeannette (2013): Equity Storytelling im Social Web: Investor Relations als Wertdramaturgen, in: Schierl, Thomas/Tropp, Jörg (Hg.): *Wert und Werte der Marketingkommunikation*. Köln (im Druck).
- Ritzi, Claudia/Schaal, Gary S./Kaufmann, Vanessa (2012): *Zwischen Ernst und Unterhaltung. Eine empirische Analyse der Motive politischer Aktivität junger Erwachsener im Internet*. Hamburg.
- Rucht, Dieter (1993): Parteien, Verbände und Bewegungen als Systeme politischer Interessenvermittlung, in: Niedermayer, Oskar/Richard Stöss (Hg.): *Stand und Perspektiven der Parteienforschung in Deutschland*. Opladen: 251-275.



- Rückel, Roland R. (1983): Öffentlichkeitsarbeit von Wirtschaftsverbänden, in: Ronneberger, Franz (Hg.): Public Relations des politischen Systems. Staat, Kommunen und Verbände. Wiesbaden: 92-111.
- Sarcinelli, Ulrich (1998): Mediatisierung, in: Jarren, Otfried/Sarcinelli, Ulrich/Saxer, Ulrich (Hg.): Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch. Opladen: 678-679.
- Schmidt, Jan (2009): Das neue Netz. Merkmale, Praktiken und Folgen des Web 2.0. Konstanz.
- Schmitter, Philippe C./Wolfgang Streeck (1981): The Organization of Business Interests: Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies. MPIfG Discussion Paper, IIM/LMP 81-13.
- Schütte, Dagmar (2010): Strukturen der Kommunikationsarbeit von Verbänden: empirische Befunde, in: Hoffjann, Olaf/Stahl, Roland (Hg.): Handbuch Verbandskommunikation. Wiesbaden: 155-176.
- Schwarz, Andreas/Pforr, Franziska (2010): Krisenkommunikation deutscher Verbände, in: Hoffjann, Olaf/Stahl, Roland (Hg.): Handbuch Verbandskommunikation. Wiesbaden: 353-377.
- Scott, W. Richard/Meyer, John W. (1991): The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence, in: Powell, W. W./DiMaggio, P. J. (Hg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: 108-140.
- Sebaldt, Martin/Straßner, Alexander (2004): Verbände in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Einführung. Wiesbaden.
- Senge, Konstanze (2011): Das Neue am Neo-Institutionalismus. Der Neo-Institutionalismus im Kontext der Organisationswissenschaft. Wiesbaden.
- Showalter, Amy/Fleisher, Craig S. (2005): The Tools and Techniques of Public Affairs, in: Harris, Phil/Fleisher, Craig S. (Hg.): The Handbook of Public Affairs. London, Thousand Oaks, Neu Delhi: 109-122.
- Steiner, Adrian (2009): System Beratung. Politikberater zwischen Anspruch und Realität. Bielefeld.
- Steiner, Adrian/Jarren, Otfried (2009): Intermediäre Organisationen unter Medieneinfluss? Zum Wandel der politischen Kommunikation von Parteien, Verbänden und Bewegungen, in: Pfetsch, Barbara/Marcinkowski, Frank (Hg.): Politik in der Mediendemokratie. Wiesbaden: 251-269.
- Streeck, Wolfgang (1987): Vielfalt und Interdependenz. Überlegungen zur Rolle von intermediären Organisationen in sich ändernden Umwelten, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 39: 471-495.
- Szyszka, Peter/Schütte, Dagmar/Urbahn, Katharina (2009): Public Relations in Deutschland. Eine empirische Studie zum Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit. Konstanz.
- Tacke, Veronika (1999): Wirtschaftsorganisationen als Reflexionsproblem. Zum Verhältnis von Neuem Institutionalismus und Systemtheorie, in: Soziale Systeme, 5, 1: 55-82.
- Tapscott, Don/Williams Anthony D. (2006): Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything. New York.
- Thimm, Caja/Einspänner, Jessica/Dang-Anh, Mark (2012): *Twitter* als Wahlkampfmedium. Modellierung und Analyse politischer Social-Media-Nutzung, in: Publizistik, 57, 3: 293-313.

- Tolbert, Pamela S./Zucker, Lynne G. (1996): The Institutionalization of Institutional Theory, in: Clegg, Stuart R./Hardy, Cynthia/Nord, Walter R. (Hg.): Handbook of Organization Studies. London: 175-190.
- Unger, Simone (2012): Parteien und Politiker in sozialen Netzwerken. Moderne Wahlkampfkommunikation bei der Bundestagswahl 2009. Wiesbaden.
- Velsen-Zerweck, Burkhard von (2001): Verbandsmarketing. Grundlagen, Besonderheiten und Handlungsfelder, in: Tscheulin, Dieter K./Helmig, Bernd (Hg.): Branchenspezifisches Marketing. Wiesbaden: 429-461.
- Voss, Kathrin (2010): Online-Kommunikation von Verbänden, in: Hoffjann, Olaf/Stahl, Roland (Hg.): Handbuch Verbandskommunikation. Wiesbaden: 293-316.
- Vowe, Gerhard (2007): Das Spannungsfeld von Verbänden und Medien: Mehr als öffentlicher Druck und politischer Einfluss, in: Winter, Thomas von/Willems, Ulrich (Hg.): Interessenverbände in Deutschland. Wiesbaden: 465-488.
- Wagner, Ulrike/Brüggen, Niels (2012): Von Alibi-Veranstaltungen und „Everyday Makers“. Ansätze von Partizipation im Netz, in: Lurz, Klaus/Rösch, Eike/Seitz, Daniel (Hg.): Partizipation und Engagement im Netz. Neue Chancen für Demokratie und Medienpädagogik. München: 21-42.
- Walgenbach, Peter/Meyer, Renate (2008): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie. Stuttgart.
- Walgenbach, Peter (2002): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, Alfred (Hg.): Organisationstheorien (5. Aufl.). Stuttgart: 319-353.
- Walsh, Gianfranco/Kilian, Thomas/Hass, Berthold H. (2011): Grundlagen des Web 2.0, in: dies. (Hg.): Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien. Berlin: 3-19.
- Wiesenthal, Helmut (1993): Akteurkompetenz im Organisationsdilemma. Grundprobleme strategisch ambitionierter Mitgliederverbände und zwei Techniken ihrer Überwindung, in: Berliner Journal für Soziologie, 1: 3-18.
- Willems, Ulrich/Winter, Thomas von (2007): Interessenverbände als intermediäre Organisationen. Zum Wandel ihrer Strukturen, Funktionen, Strategien und Effekte in einer veränderten Umwelt, in: dies. (Hg.): Interessenverbände in Deutschland. Wiesbaden: 13-50.
- 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 (Hg.): Politik 2.0? Die Wirkung computervermittelter Kommunikation auf den politischen Prozess. Baden-Baden: 241-260.
- Zeese, Jan (2010): Verbandszeitschriften: empirische Befunde, in: Hoffjann, Olaf/Stahl, Roland (Hg.): Handbuch Verbandskommunikation. Wiesbaden: 223-236.
- Zittel, Thomas (2009): Entmedialisierung durch digitale Medien, in: Marcinkowski, Frank/Pfetsch, Barbara (Hg.): Politik in der Mediendemokratie. Politische Vierteljahresschrift – Sonderheft 42/2009. Wiesbaden: 366-389.

## Überblick Leitfadeninterviews

### Leitfadeninterviews mit Vertretern von Verbänden

#### a) *Industrieverbände (Mitgliedsverbände des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, BDI)*

- Verband der Chemischen Industrie (VCI): Stefan Hilger (Leiter Öffentlichkeitsarbeit)
- Verband der Automobilindustrie (VDA): Eckehart Rotter (Leiter Presse- und Öffentlichkeitsarbeit)
- Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA): Marlies Schäfer (Pressesprecherin)
- Verband forschender Arzneimittelhersteller (VFA): Susan Knoll (Geschäftsführerin Kommunikation) und als Social-Media-Experte Frank Gailberger (Referent Online-Kommunikation/ Interne Kommunikation)
- Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI): Thorsten Meier (Leiter Kommunikation und Marketing)

#### b) *Gewerkschaften*

- Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG): Michael Klein (Bereichsleiter Presse- und Öffentlichkeitsarbeit/Pressesprecher)
- Gewerkschaft der Polizei (GdP): Rüdiger Holecek (Pressesprecher)
- Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG): Dr. Karin Vladimirov (Pressesprecherin)
- Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE): Christian Hülsmeier (Leiter Abteilung Medien und Kommunikation)
- Industriegewerkschaft Metall (IG Metall): Jan Engelhardt (Leiter Funktionsbereich Kommunikation, Presse und Medien) und als Social-Media-Expertin Heike Neumeister (Presse und Online)

#### c) *Berufsverbände*

- Deutscher Bauernverband (DBV): Dr. Michael Lohse (Pressesprecher)
- Kassenärztliche Bundesvereinigung (KBV): Dr. Roland Stahl (Leiter Kommunikation)
- Kassenzahnärztliche Bundesvereinigung (KZBV): Dr. Reiner Kern (Leiter Kommunikation)
- Vereinigung Cockpit: Jörg Handweg (Pressesprecher)
- Verein Deutscher Ingenieure (VDI): Minna-Kaisa Mäkinen (Leiterin Marketing)

#### d) *Public Interest Groups (PIG)*

- Attac: Frauke Distelrath (Pressesprecherin) und als Experte Bodo Pallmer (Webredakteur)
- Campact: Yves Venedey (Pressereferent)

- Foodwatch: Martin Rücker (Leiter Presse- und Öffentlichkeitsarbeit)
- Greenpeace: Volker Gassner (Teamleiter Presse, Recherche und Neue Medien)
- Paritätischer Gesamtverband: Martin Wisskirchen (Leiter Kommunikation)


#### **Leitfadeninterviews mit Parteienvertretern**

- Bündnis 90/Die Grünen: Dr. Jens Althoff (Pressesprecher)
- CDU: Harald Walter (stellvertretender Bereichsleiter des Marketing-Bereiches)
- CSU: Dr. Markus Riedhammer (Abteilungsleiter Politik 2.o)
- Die Linke: Alexander Fischer (Pressesprecher des Parteivorstandes)
- FDP: Andreas Pauker (Leiter der Abteilung Dialog und Kampagnen)
- Piraten: Anita Möllering (Bundespressesprecherin)
- SPD: Tobias Dünow (Sprecher des Parteivorstandes)

#### **Hinweise zu Autorin und Autor**

**Prof. Dr. Olaf Hoffjann**, Jg. 1971, ist Professor im Studiengang Medienmanagement an der Ostfalia Hochschule in Salzgitter. Stationen: Studium der Kommunikationswissenschaft, Wirtschaftspolitik, Politikwissenschaft und Geschichte an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster, anschließend verantwortete er als Leiter Public Campaigning und stellvertretender Leiter des Berliner Büros von fischerAppelt Kommunikation politische Kampagnen für Ministerien, Verbände und Unternehmen. Zwischen 2006 und 2011 hatte er an der Mediadesign Hochschule in Berlin eine Professur für Kommunikationsmanagement.

**Jeannette Gusko**, Jg. 1984, ist Senior Campaigner bei Change.org, der weltgrößten Kampagnenplattform. Stationen: Bachelorstudium der Wirtschaftskommunikation und Internationalen Beziehungen an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin und Ecole de Commerce in Chambéry, Frankreich. Masterstudium des Kommunikationsmanagements an der Universität Leipzig. Sie beriet Organisationen wie Mercedes Benz USA, BBDO oder das BMBF und schrieb für die Financial Times Deutschland. Anschließend war sie Wissenschaftliche Mitarbeiterin von Prof. Olaf Hoffjann im Studiengang Medienmanagement an der Ostfalia Hochschule in Salzgitter.



*„Nicht Ruhe und Unterwürfigkeit gegenüber der Obrigkeit ist die erste Bürgerpflicht, sondern Kritik und ständige demokratische Wachsamkeit.“ (Otto Brenner 1968)*

**Ausschreibung für kritischen Journalismus**

## **Otto Brenner Preis**

Es werden Beiträge prämiert, die für einen kritischen Journalismus vorbildlich und beispielhaft sind und die für demokratische und gesellschaftspolitische Verantwortung im Sinne von Otto Brenner stehen. Vorausgesetzt werden gründliche Recherche und eingehende Analyse.

Der Otto Brenner Preis ist mit einem Preisgeld von **47.000 Euro** dotiert, das sich wie folgt aufteilt:

<b>1. Preis</b>	<b>10.000 Euro</b>
<b>2. Preis</b>	<b>5.000 Euro</b>
<b>3. Preis</b>	<b>3.000 Euro</b>

Zusätzlich vergibt die Otto Brenner Stiftung:

**für die beste Analyse (Leitartikel, Kommentar, Essay)  
den Otto Brenner Preis „Spezial“ 10.000 Euro**

**in Zusammenarbeit mit „netzwerk recherche e.V.“  
drei Recherche-Stipendien von je 5.000 Euro**

**für Nachwuchsjournalisten  
den „Newcomerpreis“ 2.000 Euro**

**und für Medienprojekte  
den „Medienprojektpreis“ 2.000 Euro**

**Bewerbungszeitraum: jährlich vom 1. April bis 31. Juli**

Die Bewerbungsbögen mit allen erforderlichen Informationen erhalten Sie unter:  
**[www.otto-brenner-preis.de](http://www.otto-brenner-preis.de)**

Otto Brenner Stiftung  
Wilhelm-Leuschner-Str. 79  
60329 Frankfurt am Main  
E-Mail: [info@otto-brenner-preis.de](mailto:info@otto-brenner-preis.de)  
Tel.: 069 / 6693 - 2576  
Fax: 069 / 6693 - 2786

---

# Arbeitspapiere der Otto Brenner Stiftung

Die Ergebnisse der OBS-Forschungsförderung machen wir in der Regel als Arbeitshefte der OBS öffentlich zugänglich (siehe die aktuelle Liste auf der Umschlagseite gegenüber).

Die Ergebnisse von Kurzstudien oder aktuellen Untersuchungen veröffentlichen wir in der neuen OBS-Reihe „Arbeitspapiere“, inzwischen liegen sechs Arbeitspapiere vor. Sie erscheinen nur online.

Weitere Informationen unter [www.otto-brenner-stiftung.de](http://www.otto-brenner-stiftung.de) und/oder direkt über [www.otto-brenner-shop.de/publikationen/obs-arbeitspapiere.html](http://www.otto-brenner-shop.de/publikationen/obs-arbeitspapiere.html)

- Nr. 6: Wer sind die 99%? Eine empirische Analyse der Occupy-Proteste  
(Ulrich Brinkmann, Oliver Nachtwey und Fabienne Décieux)
- Nr. 5: Wie sozial sind die Piraten?  
(Herbert Hönigsberger und Sven Osterberg)
- Nr. 4: Solarindustrie: Photovoltaik. Boom – Krise – Potentiale – Fallbeispiele  
(Ulrich Bochum und Heinz-Rudolf Meißner)
- Nr. 3: Gewerkschaftliche Netzwerke stärken und ausbauen  
(Anton Wundrak)
- Nr. 2: Werkverträge in der Arbeitswelt  
(Andreas Koch)
- Nr. 1: Soziale Ungleichheit und politische Partizipation in Deutschland  
(Sebastian Bödeker)

Wer über laufende Projekte, aktuelle Arbeitspapiere und neue Arbeitshefte informiert werden will, wer auf wichtige Termine und interessante Veranstaltungen regelmäßig und frühzeitig hingewiesen werden und über die Arbeit der Stiftung und spannende Kooperationsprojekte auf dem Laufenden gehalten werden möchte, kann unseren Newsletter abonnieren, der bis zu fünf Mal im Jahr erscheint.

Infos und Abo unter: [www.otto-brenner-stiftung.de/presse/newsletter/archiv.html](http://www.otto-brenner-stiftung.de/presse/newsletter/archiv.html)

**Das Team der OBS**

## Die Otto Brenner Stiftung ...

... ist die gemeinnützige Wissenschaftsstiftung der IG Metall. Sie hat ihren Sitz in Frankfurt am Main. Als Forum für gesellschaftliche Diskurse und Einrichtung der Forschungsförderung ist sie dem Ziel der sozialen Gerechtigkeit verpflichtet. Besonderes Augenmerk gilt dabei dem Ausgleich zwischen Ost und West.

... initiiert den gesellschaftlichen Dialog durch Veranstaltungen, Workshops und Kooperationsveranstaltungen (z. B. im Herbst die OBS-Jahrestagungen), organisiert internationale Konferenzen (Mittel-Ost-Europa-Tagungen im Frühjahr), lobt jährlich den „Brenner-Preis für kritischen Journalismus“ aus, fördert wissenschaftliche Untersuchungen zu sozialen, arbeitsmarkt- und gesellschaftspolitischen Themen, vergibt Kurzstudien und legt aktuelle Analysen vor.

... macht die Ergebnisse der geförderten Projekte öffentlich

zugänglich und veröffentlicht z. B. die Ergebnisse ihrer Forschungsförderung in der Reihe „OBS-Arbeitshefte“. Die Arbeitshefte werden, wie auch alle anderen Publikationen der OBS, kostenlos abgegeben. Über die Homepage der Stiftung können sie auch elektronisch bestellt werden. Vergriffene Hefte halten wir als PDF zum Download bereit.

... freut sich über jede ideelle Unterstützung ihrer Arbeit. Aber wir sind auch sehr dankbar, wenn die Arbeit der OBS materiell gefördert wird.

... ist zuletzt durch Bescheid des Finanzamtes Frankfurt am Main V (-Höchst) vom 6. Dezember 2011 als ausschließlich und unmittelbar gemeinnützig anerkannt worden. Aufgrund der Gemeinnützigkeit der Otto Brenner Stiftung sind Spenden steuerlich absetzbar bzw. begünstigt.

## Unterstützen Sie unsere Arbeit, z. B. durch eine zweckgebundene Spende

Spenden erfolgen nicht in den Vermögensstock der Stiftung, sie werden ausschließlich und zeitnah für die Durchführung der Projekte entsprechend dem Verwendungszweck genutzt.

### Bitte nutzen Sie folgende Spendenkonten:

Für Spenden mit zweckgebundenem Verwendungszweck zur Förderung von Wissenschaft und Forschung zum Schwerpunkt:

- Förderung der internationalen Gesinnung und des Völkerverständigungsgedankens

Konto:	905 460 03	oder	161 010 000 0
BLZ:	500 500 00		500 101 11
Bank:	HELABA Frankfurt/Main		SEB Bank Frankfurt/Main

Für Spenden mit zweckgebundenem Verwendungszweck zur Förderung von Wissenschaft und Forschung zu den Schwerpunkten:

- Angleichung der Arbeits- und Lebensverhältnisse in Ost- und Westdeutschland (einschließlich des Umweltschutzes)
- Entwicklung demokratischer Arbeitsbeziehungen in Mittel- und Osteuropa
- Verfolgung des Zieles der sozialen Gerechtigkeit

Konto:	905 460 11	oder	198 736 390 0
BLZ:	500 500 00		500 101 11
Bank:	HELABA Frankfurt/Main		SEB Bank Frankfurt/Main

Geben Sie bitte Ihre vollständige Adresse auf dem Überweisungsträger an, damit wir Ihnen nach Eingang der Spende eine Spendenbescheinigung zusenden können. Oder bitten Sie in einem kurzen Schreiben an die Stiftung unter Angabe der Zahlungsmodalitäten um eine Spendenbescheinigung. Verwaltungsrat und Geschäftsführung der Otto Brenner Stiftung danken für die finanzielle Unterstützung und versichern, dass die Spenden ausschließlich für den gewünschten Verwendungszweck genutzt werden.

## Aktuelle Ergebnisse der Forschungsförderung in der Reihe „OBS-Arbeitshefte“

- **OBS-Arbeitsheft 75**  
Olaf Hoffjann, Jeannette Gusko  
**Der Partizipationsmythos**  
Wie Verbände Facebook, Twitter & Co. nutzen
- **OBS-Arbeitsheft 74**  
Alexander Hensel, Stephan Klecha  
**Die Piratenpartei**  
Havarie eines politischen Projekts?
- **OBS-Arbeitsheft 73**  
Fritz Wolf  
**Im öffentlichen Auftrag**  
Selbstverständnis der Rundfunkgremien, politische Praxis und Reformvorschläge
- **OBS-Arbeitsheft 72\***  
Bernd Gäbler  
**Hohle Idole**  
Was Bohlen, Klum und Katzenberger so erfolgreich macht
- **OBS-Arbeitsheft 71\***  
Hans-Jürgen Arlt, Wolfgang Storz  
**„Bild“ und Wulff – Ziemlich beste Partner**  
Fallstudie über eine einseitig aufgelöste Geschäftsbeziehung
- **OBS-Arbeitsheft 70\***  
Andreas Kolbe, Herbert Hönigsberger, Sven Osterberg  
**Marktordnung für Lobbyisten**  
Wie Politik den Lobbyeinfluss regulieren kann
- **OBS-Arbeitsheft 69\***  
Sandra Siebenhüter  
**Integrationshemmnis Leiharbeit**  
Auswirkungen von Leiharbeit auf Menschen mit Migrationshintergrund
- **OBS-Arbeitsheft 68\***  
Bernd Gäbler  
**„... und unseren täglichen Talk gib uns heute!“**  
Inszenierungsstrategien, redaktionelle Dramaturgien und Rolle der TV-Polit-Talkshows
- **OBS-Arbeitsheft 67\***  
Hans-Jürgen Arlt, Wolfgang Storz  
**Drucksache „Bild“ – Eine Marke und ihre Mägde**  
Die „Bild“-Darstellung der Griechenland- und Eurokrise 2010
- **OBS-Arbeitsheft 66**  
Rainer Weinert  
**Berufliche Weiterbildung in Europa**  
Was Deutschland von nordeuropäischen Ländern lernen kann
- **OBS-Arbeitsheft 65**  
Burkart Lutz unter Mitwirkung von Holle Grünert, Thomas Ketzmerick und Ingo Wiekert  
**Fachkräftemangel in Ostdeutschland**  
Konsequenzen für Beschäftigung und Interessenvertretung

\* Printfassung leider vergriffen; Download weiterhin möglich.

**OBS**-Arbeitsheft 75

## Der Partizipationsmythos