

Ralf-Thomas Hillebrand

# Online-Kommunikation für Verbände

Wie Ihre Botschaften die Zielgruppen  
sicher erreichen und überzeugen

**EBOOK INSIDE**

 Springer Gabler

---

# Online-Kommunikation für Verbände

---

Ralf-Thomas Hillebrand

# Online-Kommunikation für Verbände

Wie Ihre Botschaften die Zielgruppen  
sicher erreichen und überzeugen

Ralf-Thomas Hillebrand  
politik & internet  
Berlin  
Deutschland

ISBN 978-3-658-13266-8      ISBN 978-3-658-13267-5 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-13267-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	1
1.1	Warum dieses Buch?.....	1
1.2	Wissenstransfer in Verbände.....	2
	Literatur.....	6
<b>2</b>	<b>Strategieentwicklung</b> .....	7
2.1	Typische Ziele der Online-Kommunikation von Verbänden.....	7
2.2	Politische Online-Kommunikation und Medienwirkung.....	9
2.3	Use Cases.....	16
2.4	Prototypen für Use Cases der Verbandskommunikation.....	22
2.4.1	Artikulation der Verbandsmeinung nach außen.....	22
2.4.2	Bekanntheitsgrad fördern.....	32
2.4.3	Image verbessern.....	38
2.4.4	Vertrauensaufbau.....	43
2.4.5	Initiierung von Meinungsbildung.....	46
2.4.6	Aufmerksamkeit für die Sache/den Anlass erzeugen.....	53
2.4.7	Werbung für Dienstleistungen des Verbands/Mitglieder werben....	57
2.4.8	Presse- und PR-Aufgaben für eine Branche übernehmen.....	61
2.4.9	Interessenvertretung und -durchsetzung gegenüber Dritten.....	67
2.4.10	Sachverstand in die politische Diskussion bringen.....	76
2.4.11	Beratung der Mitglieder/Fortbildungsleistungen für Mitglieder....	82
2.5	Semantische Konzeption.....	89
2.5.1	Semantik und Suchmaschinen.....	89
2.5.2	Semantik und Navigation.....	92
2.5.3	Semantik und Taxonomie.....	96
2.5.4	Semantik und Folksonomy.....	101
2.5.5	Semantik: Welche Systematik?.....	102
2.6	Zusammenfassung und Ausblick.....	103
	Literatur.....	104

<b>3</b>	<b>Konzeption einer Website</b>	109
3.1	Agile Methoden des Projektmanagements	109
3.2	Requirements-Management und potenzielle Interessenkonflikte	111
3.3	Wireframing	114
3.3.1	Wireframes vonseiten mit redaktionellen Inhalten	116
3.3.2	Sitemap und Navigation	119
3.3.3	Wireframes von Übersichtsseiten	121
3.3.4	Design für mobile Endgeräte	123
3.3.5	Weitere Iterationen beim Wireframing	125
3.4	Lastenheft	129
3.4.1	Templates	130
3.4.2	Navigation	132
3.4.3	Suchfunktion	132
3.4.4	Extranet	133
3.4.5	Versandsystem	134
3.4.6	Schnittstellen	137
3.4.6.1	CRM-Schnittstelle	137
3.4.6.2	Offene Schnittstellen	138
3.4.7	Suchmaschinenoptimierung	142
3.4.7.1	Dokumentenrelevanz	142
3.4.7.2	Reputation	144
3.4.8	Tracking	150
3.4.8.1	Standardmäßige Auswertungen	155
3.4.8.2	Kampagnen	155
3.4.8.3	Ziele	158
3.4.8.4	Weitere Funktionen	159
3.4.8.5	Grundsätzliches zum Tracking	160
3.4.9	Technische Kompatibilität und Validität	161
3.4.9.1	Browserkompatibilität	161
3.4.9.2	W3-konformer HTML-Code	162
3.4.9.3	Einsatz von JavaScript	162
3.4.9.4	Responsive Design	164
3.4.9.5	Barrierefreiheit	168
3.4.10	Rechtliche Anforderungen im Lastenheft	170
3.4.10.1	Erreichbarkeit obligatorischer Dokumente	170
3.4.10.2	Datenschutzerklärung	170
3.4.10.3	Europäische Cookie-Richtlinie	173
3.4.10.4	Social-Media-Plug-ins	176
3.4.10.5	Verschlüsselte Übertragung	178
3.4.10.6	Webshops	179
3.4.11	Zertifizierungen	180
3.4.12	Funktionalität des Content-Management-Systems	181

3.4.13	Migration .....	187
3.4.14	Hosting .....	190
3.4.15	Regelungen zu Projektmanagement und Pflichtenheft im Lastenheft .....	192
3.5	Ausschreibung .....	193
3.6	Zusammenfassung und Ausblick .....	196
	Literatur .....	197
<b>4</b>	<b>Permanente Kommunikation</b> .....	<b>207</b>
4.1	Onlinegerechte Aufbereitung von Inhalten .....	207
4.1.1	Content-Usability .....	208
4.1.2	Mediale Eigenschaften der Online-Kommunikation .....	211
4.2	Traffic erzeugen .....	219
4.2.1	Direktes Bewerben der Website .....	220
4.2.2	Content-Kooperationen .....	222
4.2.3	Marketing und Targeting .....	223
4.2.3.1	Kontextuelles Targeting und Affiliate-Marketing .....	224
4.2.3.2	Suchwort-Targeting und Google AdWords .....	225
4.2.3.3	Semantisches Targeting und das Google Display-Netzwerk .....	228
4.2.3.4	Profile und Behavioral Targeting in sozialen Medien .....	229
4.2.3.5	Re-Targeting .....	232
4.3	Suchmaschinengerechte Redaktionsarbeit .....	233
4.3.1	Linkaufbau als Offsite-Maßnahme .....	238
4.3.2	Linkaufbau im Social Web .....	240
4.4	Kommunikation mit Gruppen registrierter Nutzer .....	242
4.4.1	Newslettering .....	242
4.4.1.1	Darstellung von Newslettern .....	243
4.4.1.2	Rechtserfordernisse für Newsletter .....	246
4.4.1.3	Problem Spamfilter .....	249
4.4.1.4	Newsletter-Versand .....	255
4.4.2	Mitgliederkommunikation via Extranet .....	257
4.4.3	Medienarbeit im Kontakt mit Journalisten .....	262
4.4.3.1	Selektivität und Flexibilität des Presseverteilers .....	263
4.4.3.2	Presseportale .....	265
4.4.3.3	Aufbau und Pflege des Presseverteilers .....	266
4.4.3.4	Kauf von Daten für den Presseverteiler .....	269
4.4.3.5	Digitale Pressemappe und Bildservice .....	271
4.4.3.6	Live-Streaming von Pressekonferenzen .....	273
4.5	Social Media und Verbände .....	275
4.5.1	Auswertung empirischer Daten nach Verbandskategorien .....	278
4.5.2	Interviews: Intentionen und Strategien .....	281

---

4.5.3	Social Media als Teil einer Strategie . . . . .	286
4.5.3.1	Social-Media-Analyse, -Monitoring und -Listening . . . . .	289
4.5.3.2	Die Basis in sozialen Medien: Vernetzung . . . . .	291
4.5.3.3	Inhalte: Was teilt sich? . . . . .	294
4.5.3.4	Tagging und Benachrichtigungen . . . . .	297
4.6	Evaluation . . . . .	299
4.6.1	Bereinigte Datenbasis . . . . .	299
4.6.2	Reports zur Unterstützung redaktioneller Arbeit . . . . .	300
4.6.3	Tests und Analysen . . . . .	303
4.6.3.1	Split-Tests . . . . .	303
4.6.3.2	Content-Tracking . . . . .	303
4.6.3.3	Verdecktes URL-Tracking . . . . .	304
4.6.3.4	Schlagwort-Tracking mit benutzerdefinierten Variablen . . . . .	305
4.7	Recht . . . . .	305
4.7.1	Werbung und Spam . . . . .	306
4.7.2	Datenschutz . . . . .	309
4.7.2.1	Datensparsamkeit und Datenvermeidung . . . . .	309
4.7.2.2	Datenschutzverpflichtungen gegenüber Dritten . . . . .	310
4.7.2.3	Pseudonymisierung und Anonymisierung . . . . .	312
4.7.2.4	Inhalte der Datenschutzerklärung . . . . .	315
4.7.3	Disclaimer: Haftung für Links, Kommentare und Downloads . . . . .	317
4.7.4	Urheberrecht und Social Media . . . . .	319
4.7.5	Impressumpflicht . . . . .	320
4.7.6	Websites und Preisangaben . . . . .	321
4.8	Zusammenfassung . . . . .	322
	Literatur . . . . .	323



---

## 1.1 Warum dieses Buch?

Es gibt bisher im deutschsprachigen Raum kaum Literatur, die sich grundlegend mit der Online-Kommunikation von Verbänden auseinandersetzt und dabei zugleich den Verbandskommunikatoren ein Instrumentarium an die Hand gibt, das sie bei ihren Maßnahmen von einer kommunikationswissenschaftlich untermauerten Strategieentwicklung bis hin zur adäquaten technischen Umsetzung praktisch unterstützt (vgl. Preusse und Zielmann 2010).

Die Gründe dafür sind vielschichtig. Einer der wichtigsten ist jedoch zweifelsohne, dass der Fokus nicht nur der Medien, sondern auch der wissenschaftlichen Literatur vor allem auf erfolgreiche massenwirksame Kampagnen der Online-Kommunikation gerichtet ist. Wenn Umweltorganisationen mittels Social-Media-Kampagnen Konzerne in die Knie zwingen, wenn Präsidentschaftswahlkämpfe in den USA durch Online-Campaigning entschieden werden, wenn ein Hashtag es wegen seiner Bedeutung für einen breiten gesellschaftlichen Diskurs bis zum Grimme-Preis schafft – dann werden die Kampagnen und Instrumente anschließend durch viele Autoren engagiert analysiert.

Die Erkenntnisse aus diesen Analysen werden dann jedoch allzu oft auf alle Organisationen angewendet, die politische Kommunikation online betreiben – mithin auch auf Verbände. Dabei wird jedoch vielfach übersehen, dass Verbände bisweilen völlig andere Interessen verfolgen.

Ein Musterbeispiel dafür ist eine wissenschaftliche Untersuchung aus dem Jahr 2013 mit dem Titel „Der Partizipationsmythos – Wie Verbände Facebook, Twitter & Co. nutzen“. Sie kommt nach der Analyse der Facebook-Seiten von 35 Verbänden zu folgendem Ergebnis (Hoffjann und Gusko 2013):

Wenn man (...) das Partizipationsniveau bzw. die Diskussionskultur deutscher Verbände nur an den Facebook-Profilen messen würde, so wären sie autoritäre Organisationen.

Indem sie in ihrem Titel erst einen „Partizipationsmythos“ kreiert und ihn dann mit empirischen Daten konterkariert, suggeriert die Studie wie selbstverständlich, dass das Kommunikationsziel aller Verbände beim Betrieb einer Facebook-Fanpage die „Partizipation“ sein müsse – so wie bei Umweltschutz-, Menschenrechts- oder anderen Public-Interest-Organisationen.

Dabei unterscheiden sich die Kommunikationsaufgaben von Public-Interest-Organisationen und Verbänden gravierend: Erstere werben vor allem um Unterstützung für Ziele, die – tatsächlich oder vermeintlich – dem Gemeinwohl dienen. Über diese Ziele besteht in der Regel gesellschaftlich oder zumindest in der angesprochenen Zielgruppe ein Konsens. Public-Interest-Organisationen arbeiten deshalb vor allem an der Mobilisierung von Unterstützern, die in dem fraglichen Diskurs von Anfang an eine analog ausgerichtete Meinung besitzen.

Die Aufgabe von Verbänden ist hingegen die Vertretung der Interessen ihrer Mitglieder. Kommunikationsbedarf besteht bei Verbänden beispielsweise besonders dann, wenn öffentliche Meinung und Interessen der Verbandsmitglieder divergieren. Die Kommunikation zielt dann vor allem darauf, einen Meinungsumschwung bei politischen Entscheidern oder der Öffentlichkeit zu erzielen, beispielsweise, indem der Verband zu vermitteln versucht, dass die konkreten Verbandsziele auch im Sinne des Gemeinwohls sind. Diese *persuasive* Kommunikation versucht also zu überzeugen oder Einfluss auf Willensbildung zu nehmen – bei Menschen, die in dem fraglichen Diskurs eine abweichende Meinung besitzen.

Während Public-Interest-Organisationen vor allem mit der breiten Öffentlichkeit kommunizieren, zielt der Lobbyismus klassischer Verbände primär auf politische Entscheidungsträger.

Schließlich tendieren Public-Interest-Organisationen zu Single-Issue-Kampagnen, während klassische Verbände kontinuierlich korporatistisch ausgerichtete Kommunikation betreiben.

Diese unterschiedlichen Konstellationen bedingen, jedenfalls in vielen Aspekten der Online-Kommunikation, völlig unterschiedliche strategische Ansätze. Die Online-Kommunikation von Public-Interest-Organisationen und Verbänden lässt sich insofern kaum vergleichen.

Dieses Buch widmet sich deshalb spezifisch der Online-Kommunikation von klassischen Verbänden – wie Wirtschafts- und Industrieverbänden, Fach- und Berufsverbänden, Sozial- und Wohlfahrtsverbänden oder Arbeitgeberverbänden – und berücksichtigt dabei die strategischen Erfordernisse bei der Verfolgung ihrer spezifischen Ziele.

---

## 1.2 Wissenstransfer in Verbände

Es ist auch Konsequenz solch unzureichender wissenschaftlicher Aufarbeitung, dass es in der Online-Kommunikation von Verbänden zunehmend zu nicht zu übersehenden Fehlentwicklungen kommt.

So sind es, wie die Bundeszentrale für politische Bildung moniert, nicht mehr nur Einzelfälle, in denen Industrieverbände die Mobilisierungskonzepte großer Public-Interest-Organisationen auf äußerst fragwürdige Weise kopieren, indem sie – ohne sich als Initiator zu erkennen zu geben – Grassroot-Kampagnen einer de facto nicht vorhandenen Basis in der Bevölkerung künstlich aufzubauen versuchen (BPB 2010). Nicht nur ethisch ist ein derartiges, sogenanntes Astroturfing<sup>1</sup> problematisch. Denn spätestens, wenn sich die Medien eines solchen Falles annehmen, droht ein gewaltiger Imageschaden. Abgesehen davon aber offenbart das Vorgehen vor allem Defizite in der strategischen Konzeption.

Strategische Defizite in der Online-Kommunikation von Verbänden sind allerdings häufiger noch dort erkennbar, wo es um ureigenste Aufgaben der Verbände geht, nämlich bei der öffentlichen Artikulation von Interessen.

Ein Dilemma – nicht nur für Verbandskommunikation – lautet: Im Internet lassen sich Rezipienten zwar *technisch* einfacher, *de facto* aber zumeist schwieriger erreichen als über andere Medien. Denn während eine erfolgreich in die Zeitung lancierte Pressemitteilung vom Auge des Zeitunglesers zumindest kurz wahrgenommen werden dürfte und während eine an viele Empfänger gratis versendete PR-Broschüre durchaus die Chance hat, auch gelesen zu werden, ist die Wahrscheinlichkeit sehr viel geringer, dass eine im Internet publizierte Nachricht – jedenfalls ohne entsprechendes Werben um Rezipienten – überhaupt ihre Zielgruppe erreicht.

In der Online-Kommunikation von Verbänden besteht die Gefahr eines folgenschweren Missverständnisses: nämlich zu glauben, dass Botschaften im Internet zu publizieren, in denen die Interessen des Verbands artikuliert werden, bereits wirksame Interessenvertretung sei. Eine dafür notwendige, angemessene Reichweite bleibt indes zunächst rein hypothetisch.

Belege für solche Missverständnisse gibt es zuhauf, etwa in Form von erfolglosen Verbandsrepräsentanzen in sozialen Netzwerken, die – mangels relevanter Besucherzahlen aufgegeben – als Mahnmal konzeptioneller Ratlosigkeit noch online stehen. Oder unzählige „Kampagnen-Websites“, die als Onlinevariante von klassischen Image- oder Werbekampagnen eingerichtet wurden, und denen man – vor allem, wenn es Kommentar- oder Mitmachfunktionen gibt, die niemand nutzt – anmerkt, dass eine Strategie dazu fehlt, wie man die Zielgruppe für einen Besuch gewinnen kann.

Die Problematik besteht vor allem darin, dass es sich beim Internet nicht um ein einzelnes Medium handelt. Vielmehr ist es ein Metamedium, das einen globalen öffentlichen Raum darstellt, in dem unzählige, miteinander konkurrierende Medien zur Verfügung stehen. Hypertextualität ist ein wichtiges Strukturmerkmal des Internets; Nutzer nehmen ihre eigenen Wege zwischen einzelnen Medien im Web.

Wie alle Internetnutzer müssen sich deshalb auch die Zielgruppen der Verbandskommunikation den öffentlichen Raum des Metamediums selbst erschließen, bevor sie Medien daraus rezipieren können. Dazu nutzen sie Softwarewerkzeuge, allen voran

---

<sup>1</sup> Der Begriff ist vom Markennamen eines Kunstrasenherstellers abgeleitet. Er versinnbildlicht somit eine künstlich erzeugte Graswurzelbewegung.

Suchmaschinen, aber auch abonnierbare Dienste, wie etwa Newsletter. Zunehmend erfolgt das Erschließen von Information auch über soziale Netzwerke, bei denen virtuelle soziale Beziehungen als Filter fungieren und durch entsprechende Algorithmen eine bestimmte Auswahl an Information treffen, die der Internetnutzer dann sieht. Jeder Verband muss sich daher, wenn er im Internet wahrgenommen werden möchte, aktiv darum bemühen, seine Zielgruppen über neue Online-Publikationen auch in Kenntnis zu setzen.

Wie häufig dieser qualitative Unterschied zwischen klassischen Medien und Internet verkannt wird, zeigt sich bereits an einfachen Beispielen. So ergab eine Untersuchung von Verbandswebsites im Jahr 2011, dass von den knapp 1800 Verbänden, die als Interessenvertretungen beim Deutschen Bundestag registriert waren (Deutscher Bundestag 2016) und zugleich über eine eigene Website verfügten, nur 9,4 Prozent einen technisch validen und inhaltlich qualifizierten RSS-Feed<sup>2</sup> anboten (Hillebrand 2011).

Ähnlich flächendeckend, zeigen sich strategische Schwächen in der internen Struktur der Websites vieler Verbände – mit allerdings noch gravierenderen Konsequenzen: In ihrem Aufbau sind viele Webpräsenzen nämlich konzeptionell nicht an der Aufgabe ausgerichtet, die Interessen des Verbandes und seiner Mitglieder wirksam nach außen zu artikulieren.

Denn nur wenige Internetnutzer, gleich welcher Zielgruppe, werden über Navigation oder Suchfunktionen auf der Website eines Verbandes dessen politische Positionen aktiv recherchieren. Und die dies tun, kennen höchstwahrscheinlich schon mehr oder weniger genau die Interessenkonstellation. Die Online-Kommunikation wirkt somit in der immer gleichen Zielgruppe nur redundant – und ist damit politisch nur bedingt wirksam. Ein kommunikationsstrategisch fundiertes Bemühen um Interessenartikulation gegenüber einer – möglichst wachsenden – Zielgruppe erkennt man hingegen daran, dass jene Dokumente, die Interessen artikulieren, nicht nur gefunden werden können, sondern dass im Umfeld von Nachrichten oder ähnlichen, vergleichsweise reichweitenstarken Inhalten um Leser für sie geworben wird. Dies kann durch sogenannte Teaser<sup>3</sup> geschehen oder durch aussagekräftige Links.

Beispielsweise könnte es sein, dass Besucher häufig die Branchennachrichten eines Verbandes nutzen. Sofern der Verband danach trachtet, dass diese Zielgruppe etwa die Artikulation einer Verbandsposition zur Kenntnis nimmt oder gar eine bestimmte Haltung in einem Diskurs entwickelt, wäre es sinnvoll, dass im Umfeld jeder Nachricht wirkungsvoll auf einen weiteren Artikel hingewiesen wird, der die Verbandsposition darstellt. Die

---

<sup>2</sup> RSS ist eine sehr einfach und kostengünstig zu implementierende Technologie, mittels derer sich Internetnutzer ohne Preisgabe ihrer persönlichen Daten in Echtzeit über neue Inhalte einer Website informieren lassen können. Sie müssen dazu nur mit wenigen Mausklicks den entsprechenden RSS-Feed der Website abonnieren. Die meisten Browser und viele E-Mail-Programme beherrschen RSS, sodass der Abonnent eines RSS-Feeds eine eigene Software nicht benötigt.

<sup>3</sup> Als Teaser bezeichnet man kleinformatige Ankündigungen weiterführender Inhalte mit kurzen Anrisstexten, die oft auch mit Bildern versehen sind. Sie sollen Neugier beim Besucher der Website auslösen und zum Anklicken und Lesen eines weiteren Inhalts verleiten.

Besucher müssen also von einem Nachrichtentext, den sie selbst lesen wollten, auf einen anderen Artikel weiterverwiesen werden, der die Interessen des Verbands artikuliert.

Teaser oder anderweitige kommunikationsstrategisch sinnvolle Verlinkungen dieser Art findet man jedoch auf vielen Verbandswebsites kaum oder gar nicht. Was jeder engagierte Lobbyist in der Realität tun würde, nämlich im Dialog mit den an seinem Verband Interessierten auch die Verbandspositionen darzulegen, findet online somit auf vielen Websites praktisch nicht statt. Während etwa im Online-Marketing eine hohe *Stickiness*<sup>4</sup> von Websites zentrales Ziel ist und die *User Journey*, also der Weg eines Nutzers über eine Website oder sogar mehrere Online-Plattformen hinweg, akribisch vorausgeplant wird, bleibt es in der politischen Kommunikation von Verbänden vielfach dem Zufall überlassen, ob Zielgruppen die an sie gerichteten Botschaften überhaupt zu sehen bekommen.

Gerade dieses Phänomen dürfte auch damit zusammenhängen, dass die meisten mit politischer Online-Kommunikation befassten Autoren in Medien und Fachliteratur kaum zwischen den mobilisatorischen Aufgaben erfolgreicher Public-Interest-Organisationen und den persuasiven von Verbänden differenzieren – und somit adäquate Rezepte für die Verbandskommunikation im Schrifttum nur vereinzelt dargestellt sind.

Die möglicherweise problematischste Entwicklung für die Online-Kommunikation von Verbänden ergibt sich aus dem unaufhaltsamen Trend hin zu freier Software. Die Open-Source-Communitys stellen immer leistungsfähigere Softwareprodukte bereit, mit welchen man ohne jegliche Investition die Grundvoraussetzungen für Online-Kommunikation in allen Facetten an die Hand bekommt. Es dürfte wohl mittlerweile die Mehrheit der deutschen Verbände sein, die ihre Website mit einem Content-Management-System wie Typo3, Joomla, WordPress, Drupal oder Contao betreibt. Mit einem solchen CMS eine Website aufzusetzen, ist ohne viel Aufwand und ohne umfangreiche Kenntnisse möglich, ein ansprechendes Webdesign ist oft schon inklusive. Allerdings: Soll die Website auch die funktionalen Anforderungen erfüllen, die in der politischen Interessenvertretung dann ratsam sind, wenn man Zielgruppen wirklich erreichen möchte, so muss auch mit einem Open-Source-CMS individuell (und damit kostenträchtig) programmiert werden. Wenn also die Website über RSS verfügen und eine sinnvolle User Journey vorgeplant sein soll, wenn die Website gut mit sozialen Netzwerken als Quelle von Besuchern harmonisieren und Suchmaschinen die Inhalte möglichst weit vorne anzeigen sollen, oder wenn Nutzer gar Infos zu neuen Inhalten spezifisch nach ihrem Interesse an bestimmten Themen abonnieren können sollen, dann steigt der finanzielle Aufwand sofort drastisch an. Denn das leistet auch kein Open-Source-CMS von selbst.

Viele Verbände erliegen aber bei ihrer Entscheidung für ein Open-Source-CMS der Verlockung, sich mit dem bescheidenen funktionalen Niveau einer Standardinstallation zu begnügen, um die programmiertechnischen Kosten auf ein Minimum zu reduzieren. Einen

---

<sup>4</sup> Als *Stickiness* (englisch für „Klebrigkeit“) bezeichnet man die Eigenschaft einer Website, Besucher festzuhalten. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass dem Besucher auf jeder Seite entsprechend attraktive Angebote gemacht werden, weitere Seiten aufzurufen. Dazu werden unter anderem Teaser eingesetzt.

Eindruck von der technischen Qualität von Verbandswebsites gibt eine Stichprobe aus dem Jahr 2015: Bei einem Test der Validität ihres HTML-Codes fielen 33 von 35 Websites großer deutscher beim Bundestag registrierter Lobbyorganisationen, überwiegend Verbände, durch (Hillebrand 2015). Bei dem Validierungstest, der mit einem frei zugänglichen Tool des für Technikstandards im Internet zuständigen World Wide Web Consortiums erfolgte, fand sich bei 20 Websites eine jeweils mindestens zweistellige Anzahl von Programmierfehlern im Code. Diese verhindern zwar nicht unbedingt eine lesbare Darstellung in normalen Browsern, sie können aber beispielsweise Suchmaschinen eine korrekte Analyse erschweren – und mithin Besucher kosten. Befunde wie dieser belegen, mit welcher geringen personellen und kognitiven Ressourcen Verbandswebsites vielfach aufgesetzt werden.

Dass sich Verbände und ihre Dienstleister so häufig auf geringe strategische Ansprüche in der Online-Kommunikation oder auch auf technisch unzureichende Programmierung einigen, dürfte nicht nur eine Frage der Kosten sein. Es ist auch eine Frage des spezifisch für Verbände zur Verfügung stehenden Know-hows. Dieses Buch ist deshalb mit der Zielsetzung entstanden, Verbänden das für ihre Anforderungen erforderliche spezifische Wissen zu erfolgreicher Online-Kommunikation in kompakter Form zur Verfügung zu stellen.

---

## Literatur

- BPB – Bundeszentrale für politische Bildung (2010). Grassrootscampaigning und Chancen durch neue Medien, Abschnitt: Künstliche Graswurzeln. <http://www.bpb.de/apuz/32777/grassroot-scampaigning-und-chancen-durch-neue-medien?p=all>. Zugegriffen: 4. Apr. 2016.
- Deutscher Bundestag (2016). Öffentliche Liste über die Registrierung von Verbänden und deren Vertretern. <https://www.bundestag.de/dokumente/lobbyliste>. Zugegriffen: 6. Mai 2016.
- Hillebrand, R.-T. (2011). Nutzung von RSS-Feeds im deutschen Verbandswesen – Eine Untersuchung von 1769 Websites. [http://www.polkomm.net/pdf/untersuchung\\_verbaende\\_und\\_rss.pdf](http://www.polkomm.net/pdf/untersuchung_verbaende_und_rss.pdf). Zugegriffen: 6. Mai 2016.
- Hillebrand, R.-T. (2015). Alles außer Kontrolle! – Wer kontrolliert die Entwickler von Webseiten der Verbände? In *Verbändereport 5/2015* (S. 22–25). Bonn: businessFORUM.
- Hoffjann, O., & Gusko, J. (2013). *Der Partizipationsmythos – Wie Verbände Facebook, Twitter & Co. nutzen* (S. 8). Frankfurt/Main: Otto-Brenner-Stiftung.
- Preusse, J., & Zielmann, S. (2010). Gesellschaftlicher Wandel, Mediengesellschaft und Wirtschaft – Die Kommunikationsaktivitäten bundesweit agierender Interessenverbände der Wirtschaft (S. 301). In W. Schroeder & B. Weßels (Hrsg.), *Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland* (S. 298–315). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

## 2.1 Typische Ziele der Online-Kommunikation von Verbänden

Die Kommunikationsziele von Verbänden sind üblicherweise komplexer als jene von Public-Interest- oder Wahlkampforganisationen, obwohl Letztere viel häufiger im Fokus kommunikationswissenschaftlicher Analysen stehen. Verbandskommunikation hat es fast immer mit diversen Zielgruppen zu tun, die – oft mit stark unterschiedlicher Zielsetzung – auch online erreicht werden sollen. Im Allgemeinen werden zu diesen Zielgruppen vor allem Entscheidungsträger in Politik, öffentlichen Institutionen und bei den Stakeholdern gezählt, außerdem die Medien und öffentliche Meinungsführer sowie die Verbandsmitglieder (Schütte 2010). In vielen Fällen wird zudem auch die breite Öffentlichkeit dazu gerechnet (Giessmann 2014; Romba 2006).

Einen strukturierten Überblick über potenzielle Kommunikationsziele von Verbänden gegenüber den Zielgruppen der Verbandskommunikation findet man bei Velsen-Zerweck (1995), siehe Tab. 2.1.

Lässt man Mitarbeiterkommunikation und sehr allgemein formulierte Ziele (wie das Erhöhen der Mitgliederzufriedenheit und die Vertretung der Branche) außer Acht, verbleiben die nachfolgend gelisteten möglichen Ziele. Sie werden im Folgenden als Kommunikationsaufgaben bezeichnet, da sie über die eigentlichen, konkreten Verbandsziele noch nicht unbedingt etwas aussagen.

### Typische online-relevante Kommunikationsaufgaben von Verbänden nach Zielgruppen

- **Zielgruppe: Medien, Öffentlichkeit und Meinungsführer**
  - Artikulation der Verbandsmeinung nach außen
  - Bekanntheitsgrad fördern

- Image verbessern
- Vertrauensaufbau
- Initiierung von Meinungsbildung
- Aufmerksamkeit für die Sache/den Anlass erzeugen
- Werbung für Dienstleistungen und Produkte der Verbände
- **Zielgruppe: Medien**
  - Presse- und PR-Aufgaben für eine Branche übernehmen
- **Zielgruppe: Politiker, Meinungsführer**
  - Interessenvertretung und -durchsetzung gegenüber Dritten
  - Sachverstand in die politische Diskussion bringen
- **Zielgruppe: Mitglieder**
  - Beratung der Mitglieder
  - Fortbildungsleistungen für Mitglieder
  - Mitglieder halten beziehungsweise neue werben

**Tab. 2.1** Elemente des Kommunikationsmix in Verbänden für unterschiedliche Zielgruppen

Kommunikation	Zielgruppen	Mögliche Ziele
Öffentlichkeitsarbeit/ PR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medien</li> <li>• Öffentlichkeit</li> <li>• Meinungsführer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artikulation der Verbandsmeinung nach außen</li> <li>• Bekanntheitsgrad fördern</li> <li>• Image verbessern</li> <li>• Vertretung der Branche</li> <li>• Vertrauensaufbau</li> <li>• Initiierung der Meinungsbildung</li> </ul>
Lobbying	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiker</li> <li>• Meinungsführer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interessenvertretung und -durchsetzung gegen über Dritten</li> <li>• Sachverstand in politische Diskussion bringen</li> </ul>
Verbandsmitglieder- Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktuelle, potenzielle und ehemalige Mitglieder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung der Mitglieder</li> <li>• Fortbildungsleistungen für Mitglieder</li> <li>• Mitglieder halten bzw. neue Mitglieder werben</li> <li>• Mitgliederzufriedenheit erhöhen</li> </ul>
Verbandsmitarbeiter- Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktuelle, potenzielle und ehemalige Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations- und Erfahrungsaustausch</li> <li>• Mitarbeiter halten bzw. neue Mitarbeiter gewinnen</li> <li>• Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen</li> </ul>
Werbung allgemein/ Andere Kommunikationsinstrumente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öffentlichkeit als Ganzes oder bestimmter Teil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiierung der Meinungsbildung</li> <li>• Aufmerksamkeit für die Sache/den Anlass erzeugen</li> <li>• Presse- und PR-Aufgaben für eine Branche übernehmen</li> <li>• Werbung für Dienstleistungen und Produkte der Verbände</li> </ul>



Für alle hier genannten Kommunikationsaufgaben von Verbänden sollen im Folgenden prototypische Strategien für die Online-Kommunikation skizziert werden. Dabei soll deutlich werden, welche Überlegungen in strategische Planung mit einzubeziehen sind. Eine wesentliche Rolle spielen dabei vor allem folgende Aspekte:

- Wie kann der Kommunikationsprozess kommunikationswissenschaftlich betrachtet funktionieren?
- Wie erreicht man die spezifische Zielgruppe möglichst genau und mit hoher Reichweite?
- Welcher Ablauf des Kommunikationsprozesses ist als Konsequenz der ersten beiden Aspekte am sinnvollsten?

---

## 2.2 Politische Online-Kommunikation und Medienwirkung

Mit dem Aufkommen des Internets ist Massenkommunikation gewissermaßen profan geworden: Niemand mehr, schon gar kein Verband, ist ausgeschlossen von der Möglichkeit, seine Botschaften in Echtzeit an die Allgemeinheit zu richten. Dies verleitet allerdings häufig zu dem Schluss, auch politische Kommunikation sei dadurch trivial geworden. Doch birgt die Online-Kommunikation gerade für Verbände ein hohes Risiko, dass Maßnahmen mehr oder weniger wirkungslos verpuffen.

Wilfried Schulz kritisiert ganz generell in seinem Werk „Politische Kommunikation“ einen weit verbreiteten Illusionismus (Schulz 2008, S. 309):

Praktiker der politischen Öffentlichkeitsarbeit gehen meist ganz selbstverständlich von der Wirksamkeit ihrer Maßnahmen aus. Für die Kommunikationsforschung ist das aber eine offene, empirisch zu klärende Frage.

So ist aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht betrachtet beispielsweise eine weit verbreitete Vorstellung zu einem erheblichen Teil reine Illusion – nämlich, dass gute Argumente die Rezipienten im politischen Diskurs überzeugen und dass deshalb bereits die Publikation guter Argumente die Meinungsbildung entsprechend beeinflusst.

Auch wenn die empirische Medienwirkungsforschung in ihrer etwa siebzigjährigen Geschichte unterschiedlichste und zum Teil höchst differenzierte Modelle dazu entwickelt hat, wie sich Massenkommunikation im Detail auf die Einstellungen<sup>1</sup> der Rezipienten auswirkt, so hat doch der von Joseph Klapper im Jahr 1960 formulierte *Verstärkereffekt* bis heute im Kern Gültigkeit (Schrott 1997).

Klapper führte in seinem Werk *The Effects of Mass Communication* die These aus, dass Massenkommunikation jene Einstellungen, Meinungen und Verhaltensdispositionen, welche die Rezipienten bereits besitzen, vor allem verstärkt und folglich – wenn überhaupt – nur in geringem

---

<sup>1</sup>Der Begriff „Meinung“ bezeichnet eine eher punktuelle oder kurzfristig entstandene Haltung, „Einstellung“ hingegen eine eher grundsätzliche, von längerfristigen Erkenntnisprozessen und Erfahrungen bestimmte Überzeugung.

Maße persuasiv wirkt, also Einstellungen verändernd (Schenk 2016). Dies dürfte selbstverständlich auch für Massenkommunikation im Internet gelten, das Klapper noch nicht kannte.

Meinungsbildend kann Massenkommunikation deshalb am einfachsten dann wirken, wenn Rezipienten noch keine abgeschlossene Einstellung entwickelt haben. So sind etwa auch in Wahlkämpfen vormalige Nichtwähler und Unentschlossene die wichtigsten Zielgruppen der Parteistrategen – und nicht etwa die Stammwählerschaft anderer Parteien (vgl. Schulz 2008, S. 303).

Das Dilemma für erfolgreiche Verbandskommunikation lautet jedoch: Im Internet lassen sich meinungsoffene Rezipienten besonders schwierig erreichen. Dies liegt vor allem daran, dass Internetnutzer sich die zu rezipierenden Medien im Metamedium Internet zunächst erschließen müssen; man bezeichnet dies auch als *Informationsexploration*. Sofern Menschen keine gefestigte Meinung zu bestimmten Diskursen besitzen, spricht aber vieles dafür, dass es ihnen schwerfallen wird, mediale Information im Internet zu dem entsprechenden Thema aktiv zu suchen – nämlich beispielsweise, weil ihre Motivation dazu eher gering ist, oder auch, weil ihnen die Terminologie nicht geläufig ist, die dafür etwa bei Suchmaschinen einzugeben wäre.

Eli Pariser hat den vielbeachteten Begriff der *Filter Bubble* dafür geprägt, dass es charakteristisch für die Algorithmen von Suchmaschinen, sozialen Netzwerken und anderen personalisierten Angeboten im Internet sei, jedem Nutzer Inhalte anzubieten, die seinen eigenen Einstellungen in starkem Maße entsprechen (Pariser 2011). Der Einzelne erhält demzufolge keinerlei Denkanstöße, die von seiner Haltung abweichen oder gar persuasiv zu wirken in der Lage wären. Umgekehrt finden Rezipienten, die noch für eine Meinungsbildung offen sind, aufgrund der selektiv wirkenden Algorithmen nicht ohne Weiteres zu entsprechenden Internetangeboten.

Winfried Schulz beschreibt dieses Phänomen im Zusammenhang mit Wahlkämpfen wie folgt (Schulz 2008, S. 242):

Das Internet verstärkt am ehesten Einstellungen und Wahlabsichten; Umstimmungen sind dagegen eher unwahrscheinlich (...). Das liegt vor allem an der Charakteristik des Internets als Pull-Medium. Um in Kontakt mit der Website einer Partei oder eines Kandidaten zu kommen, muss der Nutzer diese aktiv aufsuchen. In der Regel sind dann bereits ein Interesse, eine Motivation und oft auch eine politische Neigung vorhanden. Mit den Web-Angeboten erreichen Parteien und Kandidaten daher hauptsächlich ihre Anhänger und Sympathisanten.

Onlinemedien von Verbänden haben es schwer, jene Zielgruppen überhaupt zu erreichen, auf deren Meinung unter Umständen Einfluss genommen werden kann. Die Kommunikationsaufgabe der „Initiierung von Meinungsbildung“ kann insofern prinzipiell nur dann erfolgreich angegangen werden, sofern man meinungsoffene Zielgruppen tatsächlich erreicht. Dazu muss man gezielt um sie werben – und zwar vor allem außerhalb der eigenen Onlinemedien. Sofern entsprechende Maßnahmen unterbleiben, werden mit der Online-Kommunikation in starkem Maße nur jene Rezipienten erreicht, die weder für Meinungsbildung offen sind noch einer Artikulation der Verbandsinteressen bedürfen – nämlich das Verbandsumfeld und andere Stakeholder.

Um meinungsoffene Rezipienten zu gewinnen, ist permanentes Bemühen um neue, erstmalige Besucher für die Onlineangebote erforderlich; dies kann logischerweise nur außerhalb der eigenen Onlinemedien, nämlich auf der Ebene des Metamediums Internet geschehen. Der Auffindbarkeit über Suchmaschinen, der Nutzung sozialer Medien, dem Online-Marketing oder der Verlinkung eigener Angebote durch externe Websites kommen daher für den kommunikativen Erfolg essenzielle Bedeutung zu. Strategisch durchdachtes *Targeting*, also die Ansprache von Zielgruppen mit spezifischen, beispielsweise demografischen oder soziologischen Eigenschaften, ist dabei äußerst sinnvoll.

Auch wenn man als zutreffend ansehen darf, dass persuasive Kommunikation am wahrscheinlichsten bei Menschen wirkt, die noch keine Meinung oder gar ausgereifte Einstellung besitzen, impliziert eine ganze Reihe kommunikationswissenschaftlicher Theorien und Modelle aus heutiger Zeit jedoch, dass Klappers Verstärkerthese den tatsächlichen Prozess öffentlicher Meinungsbildung zu vereinfachend darstellt.

So geht das *Elaboration-Likelihood-Model* beispielsweise davon aus, dass mediale Botschaften umso eher eine nachhaltige persuasive Wirkung auf Rezipienten erzielen können, je mehr diese Rezipienten die Motivation und die Fähigkeit zu Verarbeitung entsprechender Information besitzen. Höher gebildete oder in einen Diskurs stärker involvierte Menschen sind demnach für persuasiv intendierte Kommunikation offener als andere. Es besteht daher prinzipiell auch die Chance, sie zu überzeugen. Die Kriterien besserer Bildung und höherer Involviertheit treffen tendenziell auf alle Zielgruppen der Verbandskommunikation zu – mit Ausnahme der breiten Öffentlichkeit. Allerdings haben solche Zielgruppen in der Regel ganz zwangsläufig auch die am meisten gefestigten Einstellungen.

Warum bei ihnen dennoch die Chance zu Persuasion gegeben ist, dafür liefert das psychologische Modell der *kognitiven Dissonanz* ein Erklärungsmuster. Als kognitive Dissonanz wird das Auseinanderfallen zweier sogenannter Kognitionen einer Person bezeichnet – beispielsweise von Verhalten und Einstellung. Im Kontext politischer Kommunikation zählt dazu auch das Auseinanderfallen von kognitiven Erkenntnissen und eigenen Überzeugungen. Die individuell als Belastung empfundene kognitive Dissonanz tritt beispielsweise ein, sofern die eigene, möglicherweise sogar öffentlich bekundete Meinung öffentlich bekannten Fakten widerspricht. Dieser Konflikt wird meistens dadurch reduziert oder aufgelöst, dass der Betreffende seine Meinung so weit anpasst, dass die Dissonanz beseitigt wird.

In der Psychologie wird allerdings ausdrücklich betont, dass diese Anpassung der (als „Kognition“ bezeichneten) Meinung nicht etwa dadurch erfolgt, dass die betreffende Person aktiv nach besserer Information sucht (Herkner 1986):

Wichtig ist noch der Hinweis, daß die Änderung (...) nicht aus „rationalen“ Gründen erfolgt. Man ändert in diesem Fall nicht deshalb eine Kognition, weil man neue Informationen erhalten hat, die eine Meinungsänderung notwendig machen, sondern ausschließlich, um den dissonanzbedingten Spannungszustand zu reduzieren. Sofern man überhaupt im Zustand großer Dissonanz Information sucht und aufnimmt, ist die Informationssuche einseitig und unvollständig. Wie beim Hypothesenprüfen (...) will man nur solche Informationen, von denen man eine Unterstützung der eigenen Meinung (...) erwartet.

Politische Online-Kommunikation wird demzufolge auch nach diesem Modell nicht erfolgreich persuasiv wirken können, sofern sie voraussetzt, dass die Zielgruppe selbst aktiv und rational nach Information sucht. Es ist vielmehr essenziell für den Erfolg der Kommunikation, dass der Kommunikator jene Information, die auf den Rezipienten persuasiv wirken könnte, offensiv in einen stattfindenden Dialog so einbringt, dass sie zum richtigen Zeitpunkt ihre Wirkung entfalten kann.

Konkreter ausgedrückt: Wenn ein politischer Entscheidungsträger auf einer Verbandswebsite Fakten erfährt, zu denen seine Einstellung in unauflösbarem Widerspruch steht, wird er sich nicht unvermittelt aktiv eine neue Einstellung erarbeiten wollen. Es ist jedoch nicht unwahrscheinlich, dass er in diesem Moment einen Hyperlink oder einen Teaser anzuklicken bereit ist, der ihm bei der Auflösung seiner kognitiven Dissonanz Hilfestellung verspricht.

Dies zeigt, dass die sogenannte User Journey, also der Weg einer Person durch den Onlinedialog, vorausschauend geplant werden muss, wenn man wirksam online kommunizieren möchte. Das schließt mit ein, dass der Druck für ein Individuum der Zielgruppe, wegen kognitiver Dissonanz eine Meinungsänderung in Kauf nehmen zu müssen, unter Umständen in einem öffentlichen Dialog größer sein kann als beim Lesen eines Textes im privaten Raum. Die Erzeugung einer kognitiven Dissonanz kann also unter Umständen im öffentlich wahrnehmbaren Dialog – etwa in sozialen Medien – politisch wirkungsvoller sein als bei der schlichten Rezeption von Information. Allerdings wird die User Journey in beiden Fällen völlig unterschiedlich aussehen. Eine Kernregel lautet: Persuasive Information wird nicht gesucht.

Auch das Modell der kognitiven Dissonanz zeigt mithin ganz eindeutig: Die Zielgruppen der Online-Kommunikation von Verbänden werden im Hinblick auf persuasive Kommunikationsaufgaben die entscheidenden Verbandsbotschaften kaum zu sehen bekommen, wenn selbige einfach nur online publiziert werden. Das Modell der kognitiven Dissonanz zeigt aber außerdem, dass persuasive Online-Kommunikation nur funktionieren kann, wenn der Dialog einer durchgeplanten Dramaturgie folgt, in der persuasive Botschaften an geeigneter Stelle des Dialogs dem Rezipienten nahe gebracht werden müssen.

Die Notwendigkeit einer solchen, unter Umständen aber noch komplexeren Dramaturgie zeigt sich auch im mehrstufigen *soziokulturellen Modell der Persuasion*, bei dem während des Kommunikationsprozesses zunächst Einigkeit über eine Wertvorstellung, wie etwa den Erhalt einer intakten Umwelt, hergestellt wird. Im nächsten Schritt kann dann Problemdruck erzeugt und schließlich Überzeugung für einen bestimmten politischen Lösungsweg hergestellt werden (Schönbach 2016). Eine derartige Kommunikationsstrategie muss nicht zwingend in zeitlich getrennten Phasen ablaufen, denkbar ist auch, die erste, wertorientierte Stufe beispielsweise in sozialen Medien zu platzieren und weitere, persuasions- oder mobilisierungsorientierte auf einer entsprechenden Verbandswebsite. Dieses in der politischen Online-Kommunikation durchaus typische Vorgehen setzt jedoch umso mehr eine exakte Planung der User Journey voraus, als diese sich nicht nur über verschiedene Argumentationsschritte, sondern auch über mehrere Online-Plattformen erstreckt.

Für solche plattformübergreifenden Dialoge gibt es im Marketing den Begriff der *vernetzten Kommunikation*. Er besagt, dass im Rahmen von Kampagnen Werbekanäle nicht nur inhaltlich und formal verknüpft sind, sondern auch einer aktiven Userführung über die verschiedenen Mediengattungen hinweg hin zu einem Zielmedium dienen, in dem die für den besten Werbeeinfluss sinnvollsten Interaktionen möglich sind (Kubicek et al. 2009).

Das Prinzip vernetzter Kommunikation schließt also beispielsweise Websites, Social-Media-Fanpages, Blogs, Twitter-Feeds und andere Instrumente in ein strategisches Gesamtkonzept ein und plant die Kommunikationsprozesse übergreifend. Besucheraktionen zwischen den einzelnen Plattformen bleiben nicht dem Zufall überlassen – die Kommunikationsziele werden über ihre Grenzen hinweg verfolgt.

Eine derartige detaillierte Planung des virtuellen Dialogs zwischen Zielgruppenmitgliedern und Verband ist vor allem deshalb unumgänglich, weil sich herkömmliche aus der Massenkommunikation bekannte Wirkmechanismen nicht uneingeschränkt auf die Online-Kommunikation von Verbänden übertragen lassen. So führt der zuvor bereits beschriebene Fokus, den Medien und Wissenschaft auf große Kampagnen sozialer Bewegungen oder Public-Interest-Organisationen richten, häufig dazu, dass in der theoretischen Analyse vor allem Kommunikationsmodelle in den Blickpunkt geraten, die primär im großen Maßstab auf die öffentliche Meinung und den politischen Prozess wirken; diese eignen sich jedoch zur Konzeption von Kommunikationsmaßnahmen nur dann, wenn die Reichweite auch wesentliche Teil der Öffentlichkeit umfasst.

Das von den US-amerikanischen Kommunikationswissenschaftlern Maxwell McCombs und Donald Shaw beschriebene *Agenda-Setting*, ist eines dieser Modelle. Während des US-Präsidentenwahlkampfes im Jahre 1968 belegten McCombs und Shaw empirisch, dass Massenmedien zwar nicht unbedingt beeinflussen, *was* die Menschen denken, aber sehr wohl, *worüber* sie nachdenken – womit die Massenmedien mittelbar durchaus Einfluss auf politische Einstellungen nehmen (Schulz 2008, S. 233). Beispielsweise kann die Bedeutung, die der Rezipient einem Thema zubilligt, durch massenmediale Berichterstattung beeinflusst werden; eine veränderte Werteskala kann dann möglicherweise auch Einstellungen verändern. Unter Umständen wird auch der Rezipient erstmalig auf ein Thema aufmerksam und beginnt, auf Basis der vorhandenen Information eine Meinung zu bilden.

Elisabeth Noelle-Neumann entwickelte in den 1970er-Jahren die Theorie der *Schweigespirale*: Die Massenmedien können demnach erheblichen Einfluss auf die öffentliche Meinung ausüben, sofern sie fälschlicherweise den Eindruck erwecken, eine bestimmte Meinung sei die Mehrheitsmeinung; sie setzen dabei den einzelnen Rezipienten psychologisch unter Druck, keine abweichende Meinung zu äußern – was zu einem manipulierten Bild der öffentlichen Meinung führt (Schulz 2008, S. 235).

Die Forschung zum Modell des *Agenda-Buildings* hat vor allem in den 1990er-Jahren empirisch belegt, dass die Bevölkerungsagenda, also die in der öffentlichen Meinung vorherrschende Themengewichtung, starken Einfluss auf die Policy-Agenda, also das Aufgabenprogramm des politisch-administrativen Systems, hat (Schulz 2008, S. 150 f.). Einfluss auf die Bevölkerungsagenda zu nehmen, bedeutet demzufolge zugleich, auch direkt Einfluss auf den politischen Prozess zu gewinnen.

Die drei genannten Kommunikationsmodelle beschreiben zwar Wirkmechanismen massenmedialer Kommunikation. Sie tragen auch dazu bei, die Wirkung großer, erfolgreicher Kampagnen von Public-Interest-Organisationen erklären, wie etwa jenen der Umwelt- oder Menschenrechtsbewegung. Die Online-Kommunikation klassischer Verbände lässt sich jedoch nur selten danach gestalten. Denn in aller Regel ist die Kommunikation von klassischen Verbänden, auch wenn das Internet dabei die Eigenschaften eines Massenmediums besitzt, keine Massenkommunikation, weil es dazu an einer entsprechenden Reichweite und damit verbundener Wirkung auf die Massen fehlt.

Wenn Verbände, wie von der Bundeszentrale für politische Bildung öffentlich moniert, Astro-Turfing betreiben, um direkt auf die Agenda der Öffentlichkeit oder gar die Agenda des politisch-administrativen Systems einzuwirken, verkennen sie nicht nur die Wirkung ihrer Kommunikation, sie verkennen ebenso die Reichweite ihrer Maßnahmen in der anvisierten Zielgruppe. Denn zumeist scheitern solche Kampagnen weniger an der Interessenlage der Zielgruppe als vielmehr bereits daran, dass der die Kampagne initiiierende Verband nicht zur Mobilisierung einer kritischen Masse von Unterstützern in der Lage ist.

Reichweite und damit eine massenmediale Wirkung erzielen die Botschaften von klassischen Verbänden zumeist – trotz Zugriffs auf das Internet als wohlfeiles Instrument der Massenkommunikation – nur über Pressearbeit. Eine vielzitierte These, dass nämlich mit dem Aufkommen des Internets die Bedeutung der Medien in ihrer Funktion als *Gatekeeper* abgenommen habe, trifft insofern auf die externe Kommunikation von klassischen Verbänden nur bedingt zu. Die Journalisten der Massenmedien sind allerdings insofern gar keine eigene Zielgruppe, wie Velsen-Zerweck postuliert (1995), sondern ihnen kommt vor allem die Rolle von „Multiplikatoren“ zu, über die Verbandsbotschaften bei den eigentlichen Zielgruppen, nämlich der breiten Öffentlichkeit und des politisch-administrativen Systems, Reichweite erlangen können.

Zwar wird in der politischen Wissenschaft Interessenvertretung durch Verbände vor allem als Prozess von Interessenartikulation, Interessenaggregation und Interessenvermittlung definiert (Donges 2002), während Persuasion dabei zunächst nur eine untergeordnete Rolle spielt. Aber auch die ausschließliche Artikulation von Interessen unterliegt in der Online-Kommunikation ganz ähnlichen Bedingungen wie die persuasive Kommunikation.

So erlangt beispielsweise ein Positionspapier eines Verbandes eben nicht etwa bereits dadurch Wirkung, dass es online gestellt wird, sondern erst dadurch, dass möglichst viele Individuen der Zielgruppen dazu bewegt werden können, das Papier zur Kenntnis zu nehmen. Die Adressaten der Kommunikationsmaßnahme müssen also den Link zu dem Papier nicht nur anklicken *können*, sie müssen auch dazu gebracht werden, dass sie es *wollen*.

Mit der Frage, wie Internetnutzer die Entscheidung treffen, ein bestimmtes Angebot wahrzunehmen und auf einen entsprechenden Link zu klicken, beschäftigt sich die Selektionsforschung seit Jahren intensiv und hat dazu unterschiedlichste Modelle entwickelt (Schweiger 2007, S. 182 f.). Überwiegend betonen diese Modelle dabei, dass der Internetnutzer dabei vor allem einen Nutzen erkennen muss. Der dänische Informatiker Jakob Nielsen hat bereits 1993 in einer Systematisierung der Attribute für die Akzeptanz technischer Dialogsysteme dafür den Begriff der *Utility* verwendet (Nielsen 1993).



Die Utility bedeutet dabei jedoch nicht nur Nutzen in materieller Hinsicht, wie Nielsen betont:

Note that the concept of „utility“ does not necessarily have to be restricted to the domain of hard work. Educational software („courseware“) has a high utility if students learn from using it, and an entertainment product has high utility if it is fun to use it.

Einen plastischeren Rahmen, was zum Begriff der Utility dazugehören kann, definiert Jan Schmidt, der als Motive für die Nutzung sozialer Medien drei Aspekte benennt: Informations-, Identitäts- und Beziehungsmanagement (Schmidt 2006). Als Utility eines digitalen Mediums darf also durchaus auch die Möglichkeit zu Selbstdarstellung oder zu beruflichem wie privatem Netzwerken gelten, nicht etwa nur ökonomisch verwertbare Information. Nach der *Mood-Management-Theorie* wählen Rezipienten Medien auch aus, um ihre Stimmung zu optimieren (Trepte und Reinecke 2010).

Sofern man einen Rezipienten für digitalen Dialog gewinnen möchte, muss dieser die Utility klar erkennen können, sonst wird er sich zum Mausclick nicht verleiten lassen. Es ist dabei nicht nur eine Frage von Vertrauensbildung oder ethischen Ansprüchen, dass die Darstellung des Nutzens möglichst treffend zu sein hat. Denn der Internetnutzer wird seine Entscheidung auch nach dem Klick noch weiter infrage stellen, wie Schweiger in seinem *Ablaufmodell der Mediennutzung* eindrucksvoll beschreibt (Schweiger 2007, S. 185):

Jede Selektionshandlung (Wechsel des TV- oder Radiokanals, Klick auf einen Hyperlink, Blick auf einen anderen Zeitungsartikel bzw. Umblättern) basiert auf einer Entscheidung. Diese ist aber noch keine Entscheidung zur Rezeption, sondern „nur“ eine Selektionsentscheidung. Erst wenn die Evaluation des ausgewählten Kanals usw. zu einem positiven Ergebnis führt, fällt die eigentliche Rezeptionsentscheidung. Während der Rezeption überprüft der Mediennutzer ständig unbewusst, ob diese noch ausreichend Nutzen bringt. Ist das nicht mehr der Fall, fällt eine Abbruchentscheidung.

Nahezu jeder Websitebetreiber kennt eine hohe Zahl solcher Abbruchentscheidungen aus seiner Besucherstatistik, nämlich von jenen Besuchern, die er über Suchmaschinen gewonnen hat. Die meisten von ihnen verlassen üblicherweise die Website bereits nach dem Abrufen einer einzigen Seite wieder, weil sie während der Rezeption den Nutzen bezüglich ihres spezifischen Erkenntnisinteresses als nicht mehr ausreichend eingeschätzt haben.

Die Problematik solcher Abbruchentscheidungen beim Ansteuern und bei der Rezeption eines Mediums bedingt, dass bei der Gewinnung von Rezipienten im Metamedium Internet nicht nur ein möglichst hohes Maß Utility in Aussicht gestellt werden muss, sondern dieses Versprechen hat sich nach der Selektionsentscheidung des Rezipienten auch zu erfüllen. Hier liegt im Hinblick auf die Aufgabe der Interessenartikulation ein Grundproblem der Online-Kommunikation von Verbänden: Für den potenziellen Rezipienten dürfte der Nutzen, der sich aus der Kenntnis des Verbandsinteresses ergibt, sehr häufig begrenzt sein. Er sucht nur, was ihm persönlich nützt – gesuchte und Interessen artikulierende Information fallen somit auseinander. Die Architektur eines Onlinedialogs muss deshalb ähnlich wie bei einem persuasiven Ziel aus zwei Schritten bestehen: Zunächst müssen – um

Abbruchentscheidungen zu vermeiden – maximal auf Utility ausgerichtete Inhalte vermittelt werden; und erst während deren Rezeption können artikulatorisch intendierte Inhalte angeboten werden, auf einer Website beispielsweise durch entsprechende Teaser.

Verbänden fällt es oft schwer, gegenüber breiten Zielgruppen eine starke Utility erkennbar zu machen und Nutzen im Dialog dann auch tatsächlich zu vermitteln. Dies hat diverse Ursachen, wie etwa die Komplexität typischer politischer Anliegen der Verbandsarbeit; aber es kann auch daran liegen, dass Partikularinteressen artikuliert oder durchgesetzt werden sollen und die Allgemeinheit kein Interesse daran hat, die Anliegen des Verbands aufzugreifen. Dennoch ist Utility für die Rezipienten der Schlüssel zu erfolgreicher Online-Kommunikation.

---

## 2.3 Use Cases

Eine für den Nutzer eines Onlineangebotes möglichst hohe Utility darf kein Zufall sein, sondern muss vorab sorgfältig geplant werden. Dazu ist ein Perspektivwechsel erforderlich – und das Dialogsystem, beispielsweise also die Verbandswebsite, aus Sicht des Nutzers zu betrachten. Ein unter Internetentwicklern verbreitetes Bonmot fasst den Grund dafür in wenigen Worten anschaulich zusammen: „Your website is not for you!“

Bei der Konzeption von Onlinemedien werden deshalb konkrete Anwendungsszenarien entwickelt, in denen der Dialog Schritt für Schritt aus Sicht des Nutzers vorausgeplant ist. In Literatur und Praxis der Internetentwicklung hat sich dafür der englische Begriff *Use Cases* durchgesetzt. Der Informatiker Kent Beck hat 1999 eine heutzutage etablierte Idee vorgestellt, wie man am effektivsten beginnen kann, Use Cases zu planen: Die von Beck vorgeschlagene Methode ist es, zunächst eine *User Story*, zu formulieren, die eine Reduktion eines Use Cases auf ein Minimum an Information darstellt (Goll und Hommel 2015). Eine User Story hat folgende Struktur:

### **Beispiel: Struktur einer User Story**

**Als (Rolle) möchte ich (Handlung), um (Ziel).**

Beispielsweise kann eine User Story dann lauten:

Als *Verbraucher* möchte ich  
*aus dem Internet Information abrufen,*  
*um zu erfahren, ob die Produkte, die ich nutze, sicher sind.*

Eine andere kann sein:

Als *politischer Entscheidungsträger* möchte ich  
*über die Interessen der relevanten Verbände informiert sein,*  
*um sinnvolle und nachhaltige politische Entscheidungen treffen zu können.*



Eine User Story dieses oder sehr ähnlichen Inhaltes dürfte, zumindest implizit, die Grundlage der meisten Internetangebote von Verbänden sein. Allerdings zeigen die im vorangegangenen Abschnitt dargestellten Erkenntnisse aus Medienwirkungsforschung und Psychologie, dass es nicht sehr realistisch ist, dabei von einer allzu intensiven Bereitschaft in der Zielgruppe zu aktiver Suche nach Information auszugehen. Mittels einer User Story lässt sich die Onlinestrategie jedoch wie in einem Rollenspiel auf Plausibilität überprüfen.

Man wird dabei schnell zu einer Unterscheidung kommen zwischen jenen politischen Entscheidungsträgern, die direkt in den politischen Prozess eingebunden sind, in dem der Verband Interessen zu wahren trachtet, und anderen weniger oder gar nicht involvierten Teilen der Zielgruppe. Nehmen wir als Beispiel ein in Vorbereitung befindliches Gesetz, das die Interessen eines Verbandes berührt. Die zuvor genannte User Story ist – soweit sie unterstellt, dass der Nutzer Onlineangebote aktiv durchsucht – nur für jene politischen Entscheidungsträger realistisch, die im Gesetzgebungsprozess eine aktive Rolle als Berichterstatter, Ausschussmitglied oder sonst wie zuständige Person innehaben. Obwohl schließlich alle Parlamentarier an der legislativen Beschlussfassung teilnehmen werden, ist es für alle sachlich nicht zuständigen Politiker kaum wahrscheinlich, dass sie beispielsweise eine Stellungnahme eines Verbandes zu dem geplanten Gesetz auf dessen Website suchen – denn sie sind ihrerseits für ganz andere Politikbereiche zuständig und konzentrieren den persönlichen Aufwand für Informationsbeschaffung auf selbige.

Aber auch die direkt beteiligten Politiker werden Interessenartikulationen des Verbandes gar nicht unbedingt online suchen, denn sie sind ja vor allem die regulären Adressaten im politischen Prozess: Sie erhalten, etwa im Rahmen von Anhörungen, die gleichen Interessenartikulationen offline, persönlich und offiziell, zugestellt. Schon aus formalen wie auch organisatorischen Gründen wird dies für sie daher höchstwahrscheinlich der relevante Rezeptionsvorgang sein.

In der Praxis der Verbandskommunikation zeigt sich allerdings im Kontext von Gesetzgebungsprozessen, dass es vielfach vor allem die Mitarbeiter von Parlamentariern sind, die durch aktive Suche online auf Dokumente mit der Interessenartikulation von Verbänden zugreifen. Denn sie bereiten im Hintergrund Entscheidungsprozesse vor und haben daher eine hohe Motivation, die Interessen von Verbänden detailliert und frühzeitig in Erfahrung zu bringen.

Was das Beispiel zeigt: Eine User Story wird für verschiedene Teile von Zielgruppen unterschiedlich realistisch sein, sofern die Utility für die Teilzielgruppen unterschiedlich ausfällt. Hier hilft das Konzept von *Personas* dabei, eine differenzierte Betrachtung zu ermöglichen. Ziel des Endes der 1990er-Jahre von Alan Cooper, dem Erfinder der Programmiersprache Visual Basic, entwickelten Konzepts ist es, über die Personalisierung von prototypischen Nutzerprofilen realistische Annahmen über die Benutzerfreundlichkeit von Softwareprodukten zu erstellen (Cooper 1999). Das Instrument der *Personas* wird seitdem auch bei der Planung von Websites, vor allem im Marketing, eingesetzt.

*Personas* werden üblicherweise in Teamarbeit entwickelt und in Form eines Steckbriefs schriftlich abgefasst. Es gibt kein festes Schema, welche Daten die Darstellung einer *Persona* enthalten sollte. Wichtig ist vielmehr, dass dabei die Diversität einer Anwender- oder Zielgruppe im Hinblick auf die Anwendungssituation realistisch abgebildet wird

(vgl. Pampuch et al. 2009). Zur Zielgruppe „politische Entscheidungsträger“ gehören beispielsweise, wie wir gesehen haben, erstens zuständigkeithalber in eine politische Angelegenheit involvierte Parlamentarier, zweitens die Mitarbeiter dieser Parlamentarier und drittens nicht involvierte, aber als Mandatsträger für parlamentarische Beschlüsse irgendwann mitverantwortliche Parlamentarier. Während im Marketing die für Personas erfassten Merkmale demografischer, soziologischer oder auch ökonomischer Natur sind, empfiehlt es sich in unserem Beispiel, die jeweilige Rolle einer Persona im politischen Prozess, die rezeptionstheoretischen Rahmenbedingungen und die Verbandsziele zu berücksichtigen (Tab. 2.2).

Das Beispiel ist fiktiv und mag im Praxisfall abweichen, aber wir sehen, dass die Publikation einer Verbandsstellungnahme nur für jenen Teil der Zielgruppe Utility besitzt, also nützlich ist, der praktisch keine Entscheidungsgewalt im politischen Prozess besitzt, nämlich Mitarbeiter bestimmter Parlamentarier. Nur in ihrem Fall ist es zu erwarten, dass sie etwa bestimmte Begriffe mit Google suchen und so zur Website des Verbands gelangen oder dass sie den Verband kennen und seine Website direkt aufsuchen.

Wir bewegen uns, wohlgermerkt, immer noch im Rahmen der User Story: *„Als politischer Entscheidungsträger möchte ich über die Interessen der relevanten Verbände informiert sein, um sinnvolle und nachhaltige politische Entscheidungen treffen zu können.“* Und doch hat uns die Ausarbeitung von einfachen Personas gezeigt, dass

**Tab. 2.2** Rollen von Personas im politischen Prozess

Zuständiger Parlamentarier	Mitarbeiter	Anderer Parlamentarier
<b>Aufgabe:</b>		
Berichterstatte der Fraktion für das Gesetzesvorhaben XY	Vorbereitung von Entscheidungsgrundlagen zu Gesetzesvorhaben XY	Zuständig für andere Politikbereiche, aber beteiligt an der Verabschiedung des Gesetzesvorhabens XY
<b>Interesse an Verbandspositionen als Onlineangebot:</b>		
Hoch, aber Kenntnisnahme per Exzerpt von Mitarbeitern. Das Internetangebot des Verbands wird wahrscheinlich nicht genutzt.	Sehr hoch. Internetangebot des Verbands wird genutzt. Dabei wird auch aktiv über Navigation und Suchfunktionen gesucht.	Sehr gering. Stimmt fast immer so ab, wie von der Fraktionsführung empfohlen. Onlineangebot des Verbands ist nahezu irrelevant.
<b>Utility einer Verbandsstellungnahme zu Gesetzesvorhaben XY auf der Website des Verbands:</b>		
Gering.	Sehr hoch.	Gleich null.
<b>Wirkungsbeitrag der Online-Kommunikation zur Durchsetzung der Interessen des Verbands:</b>		
Gleich null.	Gering.	Gleich null.

wesentliche Teile der Zielgruppe vermutlich die Online-Kommunikation unseres fiktiven Verbands nicht wahrnehmen werden – von einer persuasiven Wirkung ganz zu schweigen.

Personas müssen übrigens nicht nur aus spekulativen Annahmen bestehen, man kann sie beispielsweise durch Interviews stützen. Im Marketing wird empfohlen, Personas auch aus öffentlich zugänglichen Statistiken, wie denen des Statistischen Bundesamtes, zu entwickeln. Auch andere soziologische Statistiken, wie etwa Mediennutzungsdaten, lassen sich dafür auswerten.

Unsere Betrachtungen von Personas haben – plakativ ausgedrückt und bezogen auf ein fiktives, aber nicht unrealistisches Beispiel – gezeigt, dass Parlamentarier nicht viel davon haben, wenn ein Verband ein Dokument online stellt, das Verbandsinteressen artikuliert. Parlamentarier werden die Veröffentlichung mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht zur Kenntnis nehmen. Allenfalls Mitarbeiter von direkt in den politischen Prozess involvierten Abgeordneten werden das Onlineangebot nutzen. Eine Wirkung der Online-Kommunikation ist damit folglich in der Gesamtheit der Zielgruppe kaum gegeben – weder im Sinne der Artikulation noch im Sinne der Durchsetzung von Verbandsinteressen.

Aus subjektiver Sicht der vorgesehenen Rezipienten betrachtet ist das Problem eine zu geringe Utility, eine fehlende Nützlichkeit, des Onlineangebots. Dies kann man allerdings konzeptionell ändern, indem man für die verschiedenen Personas unterschiedliche Use Cases entwirft.

In unserem fiktiven Beispiel könnten diese – weiterhin fiktiv – beispielsweise etwa so aussehen:

- Für die in den politischen Prozess involvierten Parlamentarier wird aufgrund der Tatsache, dass eine aktive Nutzung von Onlineangeboten des Verbands nicht zu erwarten ist und anderenfalls vermutlich auch nur selten persuasiv wirken würde, eine längerfristig angelegte Lobbying-Strategie entwickelt. Diese sieht vor, dass Vertreter des Verbands vor allem in persönlichem Kontakt die Interessen der Verbandsmitglieder artikulieren und durchzusetzen versuchen – denn alle kommunikationstheoretischen Erkenntnisse weisen darauf hin, dass interpersonale Kommunikation im Falle dieses Zielgruppensegments erfolgreicher wirken wird. Die intensive, vor allem offline stattfindende Vernetzung mit den fraglichen Parlamentariern, die dazu notwendig ist, wird online allerdings durch Social-Media-Aktivitäten der Verbandsrepräsentanten unterstützt.<sup>2</sup> Denn aus dem Engagement von Parlamentariern in sozialen Medien lässt sich eine entsprechende Utility herleiten, die Politiker solcher Vernetzung beismessen, weil sie damit erfolgreich Selbstdarstellung betreiben können. Die geplante Vernetzung in sozialen Medien hat zwei positive Auswirkungen: Zum einen werden

---

<sup>2</sup> Ausführlich beschreiben eine solche Strategie übrigens die Autoren Gunnar Bender und Torben Werner in ihrem Buch „Digital Public Affairs: Social Media für Unternehmen, Verbände und Politik“ (Bender und Werner 2010), siehe dazu auch [Abschn. 2.4.9 Interessenvertretung und -durchsetzung gegenüber Dritten](#).

die Parlamentarier mit deutlich gesteigerter Wahrscheinlichkeit die Artikulation von Verbandsinteressen wahrnehmen, sofern diese entsprechend geschickt in sozialen Netzwerken erfolgt. Zum anderen lassen sich Parlamentarier im öffentlichen Dialog unter Umständen zu Zugeständnissen bewegen oder bestenfalls – unter Ausnutzung des Effektes kognitiver Dissonanz im öffentlichen Dialog – gar zu Änderungen ihrer Meinung.

- Von den nicht in den politischen Prozess involvierten Parlamentariern ist weder zu erwarten, dass sie die Onlinemedien des Verbands aktiv nutzen, noch dass interpersonale Kommunikation bei ihnen ans Ziel führt, denn dieses Zielgruppensegment ist ja zunächst inhaltlich nicht zuständig. Denkbar wäre aber, dass diese Parlamentarier eine latent andere Interessenkonstellation haben als ihre zuständigen Kollegen: Eine politische Analyse könnte zu dem Schluss kommen, dass ein hoher Anteil dieses Zielgruppensegments aus standortpolitischen Gründen an weniger Regulierung für die Unternehmen ihrer Wahlkreise interessiert sind, während das geplante Gesetz die Regulierung verschärft. Eine Einwirkung auf das Gesetzesvorhaben könnte also dadurch möglich sein, dass dieser Gruppe von Parlamentariern die Konsequenzen des Gesetzes vor Augen geführt werden, um sie in Opposition zu den involvierten Parlamentariern zu bringen. Dafür müsste der Verband jedoch direkt mit diesem Zielgruppensegment kommunizieren können, was – wie wir gesehen haben – ohne Weiteres kaum möglich ist. Der Verband könnte deshalb Maßnahmen direkter Kommunikation beschließen, um die nicht-involvierten Parlamentarier (auch online) vor den Folgen des Gesetzesvorhabens zu warnen. Dies wäre – nach Lage der Dinge in unserem Beispiel – vor allem durch Maßnahmen des Online-Marketings zu erreichen, wie etwa Social-Media-Marketing. Dabei könnte über entsprechendes Targeting genau das fragliche Zielgruppensegment angesprochen und beispielsweise auf entsprechende, vor dem Gesetz warnende Artikel auf der Verbandswebsite geleitet werden.

Wie unschwer zu erkennen ist, haben wir es bei einer einzigen Kommunikationsaufgabe des Verbands und einer einzigen ursprünglich damit verbundenen User Story nunmehr mit drei verschiedenen *Use Cases* zu tun. Der Grund dafür ist, dass sich Utility, also ein Nutzen, aus der Kommunikation für die drei Teilzielgruppen in jeweils unterschiedlicher Form ergibt:

- Nur für die Mitarbeiter der involvierten Parlamentarier ist ein Use Case insgesamt nützlich, bei dem sie Information des Verbands aktiv suchen müssen.
- Für die involvierten Parlamentarier hat die direkte Kommunikation mit dem Verband zunächst keinen Nutzen, allerdings liegt die Utility für sie – unabhängig von einem einzelnen Verband – in einer intensiven Vernetzung innerhalb der Stakeholder einer bestimmten politischen Sphäre. Denn dadurch werden sie online als Meinungsführer zu einem bestimmten Themenbereich öffentlich wahrnehmbar.
- Für andere, nicht involvierte Parlamentarier ergibt sich ein Nutzen aus der Kommunikation mit dem Verband unseres fiktiven Beispiels nur dann, wenn dadurch etwa Interessenskonflikten oder persönlich wirkenden Krisensituationen vorgebeugt werden kann.

Das Konzept für Use Cases stammt aus der technischen Entwicklung von interaktiven Systemen und findet vor allem in der Softwareentwicklung Anwendung. Alistair Cockburn, einer der meistzitierten Autoren zu diesem Thema, definiert einen Use Case wie folgt (Cockburn 2003, S. 15):

Ein Use Case (Anwendungsfall) erfasst eine Übereinkunft, die zwischen den Stakeholdern eines Systems über dessen Verhalten getroffen wird.

Ein Use Case beschreibt nach Cockburn (2003, S. 16 f.) unter anderem die folgenden Elemente:

- *Umfang (Scope)*: Was genau ist das zur Diskussion stehende System?
- *Primärakteur*: Wer verfolgt das Ziel?
- *Trigger*: Ein Trigger spezifiziert das Ereignis, das den Use Case auslöst (Cockburn 2003, S. 113).
- *Akteure*: Jeder und alles, das im Use Case „ein Verhalten zeigt“ – also beteiligt ist.
- *Stakeholder*: Jemand oder etwas mit einem ureigenen Interesse am Verhalten des zur Diskussion stehenden Systems.
- *Vorbedingungen und Invarianten*: Bezeichnet, was vor und nach Ablauf des Use Cases zutreffen muss.
- *Standardablauf und Erweiterungen*: Cockburn unterscheidet hier Fälle, „bei denen nichts schief geht“ und „andere Möglichkeiten für den Ablauf eines Szenarios“.

Cockburn beschreibt zwar mit den Komponenten *Trigger* und *Vorbedingungen* zwei Aspekte, die in engem Zusammenhang mit der Utility des Systems zu sehen sind. Allerdings verwendet er den Begriff Utility selbst nicht. Dies dürfte vor allem daran liegen, dass Cockburn Use Cases anhand von Beispielen beschreibt, denen er Utility a priori beimisst – wie etwa bei der Nutzung eines Bankautomaten (vgl. Cockburn 2003, S. 113). Anders als bei der Nutzung eines solchen technischen Systems, dem eine hohe Nützlichkeit bereits inhärent ist, kann jedoch ein Use Case überall dort, wo der Primärakteur Selektionsentscheidungen zur Nutzung des Systems überhaupt erst trifft, realistisch betrachtet nur unter einer Voraussetzung funktionieren: In Bezug auf wenigstens eine der beiden Komponenten *Trigger* und *Vorbedingungen* müssen Umstände gegeben sein, die für den Primärakteur ein möglichst hohes Maß an Utility bedeuten, die sich aus der Nutzung des Systems für ihn ergibt. Wenn es nicht zu Abbruchentscheidungen während der Nutzung kommen soll, muss der Primärakteur die Utility auch durchgängig erkennen können. Wie wichtig Utility im Rahmen der Konzeption von Online-Kommunikation ist, wird auch deutlich, wenn das US-Gesundheitsministerium auf [www.usability.gov](http://www.usability.gov) zur Frage, was Use Cases zur Gestaltung von Websites beinhalten, angibt (U.S. Department of Health o. D.): „*What Use Cases Include*:

- Who is using the website
- What the user want to do
- The user's goal

- The steps the user takes to accomplish a particular task
- How the website should respond to an action

Use Cases müssen nicht auf ein System, wie etwa eine Website, beschränkt sein: Cockburn fordert zwar, dass für jeden spezifischen Nutzungsvorgang eines Systems ein eigener Use Case zu erstellen sei, weist aber auch darauf hin, dass sich mehrere Use Cases aufeinander beziehen können, sodass komplexe Systeme in übersichtliche Teilelemente zerlegt werden können. Dies folgt der Intention Cockburns, die *Usability*, also die Gebrauchstauglichkeit des Systems, zu optimieren. Use Cases können deshalb für verschiedene Ebenen erstellt werden: für die Überblicksebene, die Anwenderebene oder Subfunktionsebenen.

Als Beispiel für einen Use Case der Überblicksebene nennt Cockburn (2003, S. 17) „eine Person, die versucht, Schadenersatz für einen Autounfall zu erhalten. Dieses Ziel ist nicht mit einem Arbeitsgang zu erreichen.“ Im Übrigen, so ist hinzuzufügen, ist dieses Ziel auch nicht mit einem einzigen, eindeutig definierbaren technischen System zu erreichen, wie sich bei Cockburn ebenfalls zeigt. Dies ist wichtig, weil der *Scope*, der in Cockburns Beispiel schlicht „Versicherungsgesellschaft“ lautet, im Sinne der zuvor beschriebenen vernetzten Kommunikation unter Umständen ein über diverse Online-Plattformen verstreutes Arsenal von Teilsystemen umfassen kann, die nur dadurch zusammengehören, dass sie im Rahmen einer Kommunikationsaufgabe zusammen eingesetzt werden. Ein Use Case der Überblicksebene kann also beispielsweise einen Scope haben, bei dem die Facebook-Seite eines Verbands der Verbandswebsite Besucher zuführt. Zwei technische Systeme werden somit zu einem Kommunikationssystem.

---

## 2.4 Prototypen für Use Cases der Verbandskommunikation

In den folgenden Abschnitten werden mit dem bisher dargelegten Instrumentarium prototypische Use Cases für die zuvor genannten typischen Kommunikationsaufgaben von Verbänden entwickelt. Ziel ist dabei, den Leser in Systematik und Methodik der Strategieentwicklung einzuführen. Zwangsläufig beruhen die nachfolgenden Use Cases zum Teil auf fiktiven Annahmen und sind aus didaktischen Gründen vereinfacht; sie eignen sich somit nicht unbedingt als Blaupause für tatsächliches Vorgehen. Im jedem konkreten Einzelfall könnten zudem Personas, Primär- und andere Akteure oder Stakeholder völlig anders zu definieren sein.

### 2.4.1 Artikulation der Verbandsmeinung nach außen

Die in Velsen-Zerwecks Übersicht aufgeführte Kommunikationsaufgabe „Artikulation der Verbandsmeinung nach außen“ kann im Kontext unserer nun folgenden Überlegungen vor allem als prinzipielles Bemühen um eine möglichst gute Wahrnehmbarkeit von Verbandsmeinung und -interessen im öffentlichen Diskurs verstanden werden, sodass zunächst