

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 2/20

Nathalie C. Maring und Markus Gmür

## **Zielgruppengerechte Verbandskommunikation im digitalen Zeitalter**

Verbands-Management, 46. Jahrgang, Ausgabe 2 (2020), S. 18-31.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Luisa Wagenhöfer  
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH  
Fotomaterial: Thema «Branding»: [istockphoto.com](http://istockphoto.com)  
ISBN: 978-3-909437-58-0  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



# Zielgruppengerechte Verbandskommunikation im digitalen Zeitalter

Nathalie C. Maring und Markus Gmür

**Der gegenwärtige Trend zur Digitalisierung von Kommunikationsbeziehungen stellt Verbände vor die Herausforderung, für ihre Informationsfunktion einen passenden Mix aus dem wachsenden Spektrum von Medien herzustellen und damit zielgruppengerecht zu kommunizieren. Um das zu erreichen, braucht man Kenntnis über die Nutzerprofile der Mitglieder. Eine Befragung von über 2000 Mitgliedern einer Universitätsgemeinschaft ergibt drei Nutzertypen im Umgang mit dem Informationsangebot in sozialen Medien: Mitgestaltende, Mitwirkende und Abstinente. Die Identifikation der drei Typen und ihre relative Verteilung führt zu Schlussfolgerungen für eine integrierte Verbandskommunikation.**

Verbände sind ohne Kommunikation nicht denkbar. Wenn sie aktiv, lebendig und mobilisierungsfähig sind, dann stehen sie mit ihren Mitgliedern und anderen Bezugsgruppen in einem ständigen (kommunikativen) Austausch. Über die Bereitstellung von Dienstleistungen und die Organisation gemeinschaftlicher Aktivitäten hinaus sind sie bestrebt, bei ihren Bezugsgruppen mit Fakten, Erfahrungen und Meinungen Interessen zu wecken, zu vertreten und weiterzuentwickeln. Ihre Mitglieder möchten sie dabei nicht nur mit Informationen versorgen, sondern bei ihnen Zustimmung zu den Verbandsaktivitäten und eine langfristige Bindung erreichen. Eine wichtige Aufgabe verbandlicher Kommunikation ist ausserdem, aus den Mitglie-

dern eine Gemeinschaft zu formen und zu pflegen und deren Integration sowie Identifikation mit der Organisation zu steigern.<sup>1</sup> Darüber hinaus soll erreicht werden, dass sich die Mitglieder – finanziell oder in Form von Mitarbeit – im Verband engagieren. Die Herausforderungen für das Kommunikationsmanagement eines Verbandes gleichen demjenigen von Wirtschaftsunternehmen, soweit sich der Verband als Dienstleistungserbringer in einem komplexen Umfeld mit unterschiedlichen Stakeholdern versteht. Eine wesentliche Besonderheit besteht aber darin, dass ein Verband über die individuelle Nutzen-erzeugung hinaus danach strebt, eine Mitgliedergemeinschaft und eine kollektive Identität zu entwickeln und zu erhalten.<sup>2</sup> Eine Zielgruppenorientierung im Verbandsmanagement bedeutet deshalb nicht nur, mit differenzierten Interessengruppen in differenzierter Weise zu kommunizieren; es heisst auch, dass die Verbandskommunikation darauf abzielt, die verbindenden Elemente über alle Mitgliedergruppen hinweg zu stärken.

## **Bausteine einer integrierten Verbandskommunikation**

Verbandskommunikation umfasst alle Massnahmen zur absichtsvollen Kommunikation zwischen dem Verband und seinen Zielgruppen. Dazu zählen insbesondere die Mitglieder und/oder Klientinnen und Klienten, aber auch Zielgruppen im Umfeld des Verbands wie staatliche Stellen, priva-



te Unterstützer oder Kooperationspartner.

Aus einer (instrumentellen) Managementperspektive ist integrierte Kommunikation «ein Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Verbänden eine Einheit herzustellen, um ein für die internen und externen Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Verbandes zu vermitteln».<sup>3</sup> Damit soll die strategische Positionierung der Organisation unterstützt und das Entscheidungsverhalten der relevanten Zielgruppen positiv beeinflusst werden. Um dies zu erreichen, sind die eingesetzten Kommunikationsinstrumente und -mittel gemäss Bruhn (2019) in dreifacher Hinsicht zu integrieren: (1) Die inhaltliche Integration bezieht sich auf die thematische

Abstimmung, etwa anhand einheitlicher Botschaften. (2) Unter der formalen Integration wird eine Vereinheitlichung des Erscheinungsbildes über die Anwendung derselben Gestaltungsprinzipien (z. B. Typografie, Logos) verstanden. (3) Die zeitliche Integration verlangt schliesslich eine zeitliche Abstimmung sowie eine Kontinuität innerhalb der Kommunikationsinstrumente.<sup>4</sup>

Die Vielfalt an Kommunikationskanälen, die Verbänden heute zur Verfügung stehen, nimmt ständig zu. Dadurch stellt sich auch die Frage, wo sich die Kommunikation abspielt, immer wieder neu: Jeder Kommunikationskanal eröffnet einen Raum, in dem die Organisation und die Zielgruppen ihrer Kommunikationsbemühungen zusammenkommen und in spezifischer Weise miteinander interagieren. Dem Aspekt eines ausbalancierten Medien-Mix misst Bruhn





noch wenig Aufmerksamkeit bei; doch gerade die Wahl bestimmter, eigener Kommunikationsmedien prägt das Erscheinungsbild einer Organisation mit und erfordert immer wieder Anpassungen, um zu einer ausgewogenen Verteilung zwischen den Kanälen zu kommen. Aus diesem Grund erscheint es naheliegend, die bisherigen drei Dimensionen der integrierten Kommunikation um eine vierte, nämlich die räumliche Dimension zu erweitern. Der Raumbegriff bezieht sich dabei auf Kommunikationsräume, in denen sich der Verband auf spezifische Weise mit seinen Zielgruppen austauscht.

### **Medien und Kanäle in der Verbandskommunikation**

Die Organisationskommunikation bedient sich verschiedener Medien und Kanäle. Dabei lassen sich primär interne Medien (z. B. Mitgliedermagazine, interne Newsletter oder Intranet) und primär externe Medien (z. B. Geschäftsberichte, Websites oder Podcasts) unterscheiden.<sup>5</sup> Social Media spielt für die Verbandskommunikation eine zunehmend wichtige Rolle: Nach Erhebungen des Global NGO Technology Report 2019 setzen inzwischen 95 % der NPO in Europa in ihrer Kommunikation regelmässig

soziale Medien ein. An erster Stelle steht Facebook (von 92 % verwendet), darauf folgen Twitter (68 %) und Instagram (51 %). LinkedIn und YouTube werden von jeweils 39 % der Organisationen eingesetzt. Über eine schriftlich festgehaltene Social Media-Strategie verfügen jedoch nur 44 % der NPO.<sup>6</sup> Eine Erhebung von Maring und Lichtsteiner aus dem Spätjahr 2017 zeigt auf, dass auch Eigenleistungs-NPO in der Schweiz vermehrt digital unterwegs sind – allerdings scheinen soziale Medien hierzulande noch etwas weniger verbreitet als im europäischen Vergleich. Facebook und Twitter sind auch hier führend (66 % resp. 46 %), worauf YouTube (43 %), LinkedIn (32 %) und letztlich Instagram (25 %) folgt. Es werden jedoch auch Sektorenunterschiede deutlich: Die Bereiche Kultur und Freizeit erscheinen als digitale Vorreiter.<sup>7</sup> Auch bei NPO in der Schweiz nimmt die Social Media-Community zu: Führend bezüglich Community-Grösse (Facebook, Instagram und Twitter zusammengenommen) waren vergangenes Jahr der WWF Schweiz, Greenpeace Switzerland und Terre des Hommes mit jeweils über 100 000 Followern.<sup>8</sup> Der «Digital-Report 2020 – Non-Profits & IT» – mit Antworten von über 5000 NPO in Deutschland,

von denen 69 % auf Social Media aktiv sind – macht ferner deutlich, dass es sich bei der Social Media-Kommunikation um eine tägliche Aktivität handelt: Rund 42 % der Organisationen kommunizieren über diese Kanäle täglich, weitere 31 % mehrmals pro Woche. Die meisten Organisationen vermitteln über Social Media Informationen zu Veranstaltungen/Termine (94 %) und News über die NPO (91 %). Interaktive Inhalte wie beispielsweise Wettbewerbe, Abstimmungen oder andere, die eine Diskussion oder einen Dialog mit den Nutzerinnen und Nutzern anstoßen, kommen hingegen bei weniger NPO vor (bei 11 % resp. 24 % der Organisationen). Bezüglich Zweck steht klar die Kommunikation mit externen Stakeholder im Vordergrund (84 %). An zweiter Stelle folgt die interne Kommunikation mit den Mitarbeitenden und Mitgliedern (63 %). Weniger präsent sind hingegen die Rekrutierung von Haupt- und Ehrenamtlichen (32 %) sowie Fundraising (21 %). Schlussfolgernd wird ersichtlich, dass Social Media primär noch als einseitiger Informationskanal fungiert.<sup>9</sup> Obwohl Organisationen dort an die Vorgaben der Plattformbetreiber gebunden sind – es handelt sich also streng genommen nicht um eigene Medien der Organisation – scheint es vom pragmatischen Standpunkt her gerechtfertigt, die relativ autonome Organisationsseite hier einzuordnen.<sup>10</sup>

### **Drei Kategorien von Organisationsmedien**

In Anlehnung an Friedrichsen et al. (2015) lassen sich die dargestellten Kommunikationsmediengrob in drei Kategorien unterteilen: analog infor-

mierende, multimedial informierende und sozial interaktive Medien. In die Kategorie der analog informierenden Medien fallen Printprodukte wie die Verbandszeitschrift, Print-Newsletter oder der Jahresbericht. Dazu zählt im vorliegenden Fall auch die Online-Version der jeweiligen Publikation, sofern sie ohne zusätzliche (interaktive/multimediale) Funktionalitäten ins Netz gestellt werden. Insbesondere als Print-Ausgabe ist ihre dialogische Leistung eingeschränkt und die Medien sind klar der Einwegkommunikation zuzuordnen.<sup>11</sup> Kennzeichnend für (digitale) multimedial informierende Medien ist, dass sie auf dem Sender-Empfänger-Modell aufbauen<sup>12</sup> – also auch Einwegkommunikation umfassen. Zwar bietet das Internet enorme Dialogmöglichkeiten. Allerdings variiert das Angebot an Interaktionsmöglichkeiten zwischen Websites unterschiedlicher Organisationen und kann von der reinen Angabe von Kontaktdaten bis zu moderierten Chatforen oder personalisierten Kundenportalen reichen.<sup>13</sup> Unter diese Kategorie fassen wir u. a. auch Online-Magazine sowie E-Newsletter. Bei den sozial interaktiven Medien, sprich den Social Media-Aktivitäten, steht der Dialog mit den Stakeholdern im Zentrum. Über Unternehmensseiten setzen Organisationen mit ihren Textbeiträgen, Bildern, Videos etc. zudem eigene inhaltliche Schwerpunkte.<sup>14</sup> Betrachtet wurden nachfolgend die öffentlich zugänglichen Organisationsauftritte der Universität auf der Netzwerkplattform Facebook, dem Karrierenetzwerk LinkedIn, der Video-Plattform YouTube, der Foto-Sharing-Seite Instagram sowie dem Microblogging-Dienst Twitter.<sup>15</sup>

## **Funktionsvielfalt der sozial interaktiven Medien**

Bei Social-Networking-Diensten wie Facebook oder LinkedIn stehen Aufbau und Pflege von Beziehungsnetzwerken im Zentrum.<sup>16</sup> Als Organisation gilt es, auf der jeweiligen Plattform – u. a. auch exklusive – Inhalte zu liefern, die den Nutzerinnen und Nutzer einen Mehrwert bieten. Das können bspw. Hintergrundgeschichten, Interviews, Tipps und Tricks sein, oder auch Unterhaltendes aus dem Organisationsalltag – was diese zugänglicher erscheinen lässt. Wichtig sind qualitativ hochstehende Postings, um Kompetenz zu signalisieren.<sup>17</sup>

Multimediaplattformen wie YouTube oder Instagram fokussieren stärker auf die Inhalte als Social-Network-Dienste.<sup>18</sup> Die Stärke von Videos liegt darin, dass sie relativ viel Inhalt und klare Botschaften in kurzer Zeit vermitteln können – Storytelling ist ihnen also quasi inhärent. Denn anhand von Geschichten lässt sich Komplexität reduzieren, was Inhalte wiederum leichter verständlich macht. Auch auf dem organisationseigenen YouTube-Kanal ist guter Content zentral, der mit Einfallsreichtum und Humor umgesetzt wird. Die dortige Kommen-

tarfunktion bieten eine unmittelbare Dialogmöglichkeit zwischen Organisation und den Nutzenden. Bei Instagram steht hingegen die kunstvolle Inszenierung von Bildern im Vordergrund. Organisationen können ihren Followern persönliche Bilder (seit einiger Zeit nun auch Kurzvideos) und Hintergrundinformationen zukommen lassen, sie über neue Projekte informieren etc. Über Instagram Stories können zudem Videos zusammengestellt werden, die nur für 24 Stunden abrufbar sind.<sup>19</sup>

Beim Microblogging-Dienst Twitter liegt der Fokus auf kurzen Botschaften mit ebenfalls kurzer Aktualitätsspanne – Nachrichten verbreiten sich rasch. Durch die Verschlagwortung (Hashtags) können Organisationen einen eigenen Nachrichtenkanal aufbauen, der gezielt bespielt werden kann.<sup>20</sup> Die Kommunikation ist öffentlich/transparenz und hierarchiefrei. Durch den direkten Kontakt erlaubt es die Plattform, eine persönliche Stakeholderbeziehung aufzubauen – was sich positiv auf das Organisationsimage auswirken kann. Neben der Vermittlung von Expertenwissen lohnt es sich hier ausserdem, den Nutzerinnen und Nutzern einen Blick hinter die Kulissen

# **verbands**beratung.ch



Dieter Brecheis

Christine Lanner

Hans Lichtsteiner

*«Gerne begleiten wir Sie bei Ihrem nächsten Projekt»*

**Kontaktieren Sie uns unter:**

Mail: [info@verbandsberatung.ch](mailto:info@verbandsberatung.ch)

Tel.: 079 / 299 11 24



zu gewähren, etwa über einen Tweet zu den Vorbereitungen eines eigenen Organisations-Events.<sup>21</sup>

Soziale Medien stellen somit eine Realität dar, der sich auch Verbände nicht mehr entziehen können und die neue Möglichkeiten und Chancen eröffnet. Allerdings bringen soziale Netzwerke wie die genannten auch gewisse Einschränkungen und Gefahren mit sich. Nicht nur liegen die dort gesammelten Daten bei den Plattformbetreibern, sondern auch die Gestaltungsmöglichkeiten werden von diesen vorgegeben.<sup>22</sup> Von Velsen-Zerweck identifizierte ferner ein gewisses Risiko, «dass sich zukünftig ein wesentlicher Teil des Verbandslebens auf einer eigenständigen Plattform abspielt, die der Verband nicht selbst

kontrollieren kann.»<sup>23</sup> Da sich die Stakeholder hier über die Organisation austauschen, auch ohne die Moderation ebendieser, sollten die Diskussionen ausserdem beobachtet werden, um allenfalls eingreifen zu können.<sup>24</sup>

### Studienkonzept

Die vorliegende Studie geht am Beispiel einer Universitätsgemeinschaft der Frage nach, wie die zwei Gruppen von Mitgliedern, nämlich aktuelle und ehemalige Studierende, die von der Universität bereitgestellten Informationen nutzen. Mit einer Befragung im Sommer und Herbst 2019 sollte ermittelt werden, welche Kanäle genutzt werden und ob sich ein Zusammenhang zwischen der Mediennutzung sowie der Mitgliederbindung zeigt.



An der Online-Befragung nahmen im Sommer und Herbst 2019 insgesamt 1 829 aktuell Studierende (Bachelor- und Masterprogramme) und 537 Alumni mit vollständig ausgefüllten Fragebögen teil. Der Fragebogen umfasste neben einleitenden Fragen zur Person einen Block zur wahrgenommenen Reputation der Organisation sowie die Verbundenheit mit ihr und einen weiteren Fragenblock zum Umgang mit den organisationseigenen Medien. Abgefragt wurden hier etwa Nutzung und Bewertung ausgewählter Medien; anschliessend ging der Fragebogen spezifisch auf die sozialen Medien sowie auf die Interaktion mit den durch die Kommunikationsabteilung der Universität publizierten Inhalte ein. Die beiden Zielgruppen der universitären Kommunikation unterscheiden sich vor allem in ihrem Alter voneinander. Die aktuell Studierenden sind überwiegend zwischen 20 und 25 Jahre alt. Sie repräsentieren die sogenannten «Digital Natives». Dagegen haben sich die Alumni im Altersspektrum von 25 bis 80 Lebensjahren erst in späteren Lebensphasen mit der Digi-

talisierung und Social Media auseinandergesetzt. Wie der «Media Use Index» (2018) für die Schweiz zeigt, nutzen 97 % der Befragten aus der Altersgruppe der 14-29-Jährigen die Social Media passiv und 87 % aktiv. In der Vergleichsgruppe der 55-69-Jährigen sind dies nur 78 bzw. 61 %.<sup>25</sup> Die Unterschiede zwischen den Altersgruppen sind zwar im Zeitverlauf geringer geworden, fallen aber auch aktuell noch deutlich aus. Deshalb wurde die Gruppe der Alumni für einzelne Auswertungen in drei Teilgruppen aufgeteilt: eine erste Gruppe mit Alumni im Alter von bis zu 35 Jahren (= jüngere Alumni), eine zweite Gruppe im Alter von 35 bis 50 Jahren (= mittlere Alumni) sowie eine dritte Gruppe im Alter von über 50 Jahren (= ältere Alumni).

### **Exkurs: Die Universitätsgemeinschaft als Verband**

Staatliche Universitäten haben einen hybriden Organisationscharakter. Durch ihre öffentlich-rechtliche Trägerschaft und die damit verbundene gesetzliche Regulierung weisen sie auf der einen Seite ausgeprägte bürokrati-





sche Züge auf. Diese schlägt sich in einem öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis und Haushaltswesen, vor allem aber auch in einem stark regulierten Lehr- und Prüfungsbetrieb nieder. Auf der anderen Seite bildet das bürokratische Regelwerk einen Rahmen, in dem sich eine Universitätsgemeinschaft mit hohen Freiheitsgraden und einem ausgesprochenen Verbandscharakter entfalten und entwickeln kann.

Die Universitätsgemeinschaft umfasst Lehrende, Studierende und Funktions-trägerinnen und -träger in Verwaltung und Dienststellen, aber auch ehemalige Studierende und Freunde der Universität im lokalen Umfeld. Die Zugänge zum Wissenschaftssystem sind zwar verschieden (z. B. Doktorat, Habilitation, Immatrikulation, Gasthörerstatus), aber die Teilgruppen nehmen an einem gemeinsamen Wissensaustausch und Diskussionsprozess um Erkenntnisgewinn teil. Aus diesem Verbandscharakter lässt sich – zumindest teilweise – auch die Legitimität der akademischen Selbstverwaltung ableiten. Studiengebühren kann man sowohl als Dienstleistungsentgelt, als auch als Mitgliederbeitrag verstehen. Die ehemaligen Studierenden haben einen besonderen Mitgliederstatus, da sie in der Regel nicht mehr die Dienstleistungen des Universitätsbetriebs in Anspruch nehmen, ihre Mitgliedschaft an der Universitätsgemeinschaft jedoch fortsetzen. Für sie bedeutet diese Verbindung u. a. Prestige oder intellektuelle Stimulation. Andererseits sind sie als Gönner/Sympathisanten wichtige Ressourcenlieferanten für die Organisation (Spenden, Mentoring, positive Mundpropaganda etc.).<sup>26</sup> Als Gastvortragende teilen sie zudem ihre Erfahrungen sowie ihr Wissen und können damit als freiwillige Helferin-

nen und Helfer verstanden werden. Sie beteiligen sich an der Erbringung der Dienstleistung Ausbildung, «tun also etwas ausserhalb ihrer täglichen beruflichen Beschäftigung und setzen sich damit in ihrer Freizeit für Dritte oder eine Sache ein».<sup>27</sup> Somit weisen Universitäten wesentliche Ähnlichkeiten mit Verbänden auf, was sie als Studienobjekt für die Verbandskommunikation prädestiniert.

### **Mediennutzung durch aktuelle und ehemalige Mitglieder**

Aktuelle Mitglieder (Studierende) konsultieren alle drei definierten Medienkategorien typischerweise mehrmals pro Jahr; mit multimedial informierenden Medien und Printprodukten wie dem Universitätsmagazin setzen sie sich für bis zu 10 Minuten auseinander, mit den Social Media-Angeboten sogar nur für einen kurzen Augenblick. Daraus ergeben sich mittlere Skalenwerte zwischen 0,10 und 0,20; nur eine kleine Gruppe nutzt die Medien in kürzeren Abständen und mit längerer Nutzungsdauer, was höheren Skalenwerten bis zu 1,0 entspräche.

Ehemalige Mitglieder (Alumni) rezipieren Printmedien typischerweise ebenfalls mehrmals pro Jahr, beschäftigen sich dann aber bis zu einer Stunde mit den Inhalten. Multimedia informierende Kanäle nutzen sie nur gerade einmal pro Jahr und für bis zu 10 Minuten. Die meisten unter ihnen nutzen zudem das Social Media-Angebot der Organisation nicht oder kennen es überhaupt nicht. Falls sie es nutzen, dann typischerweise mehrmals pro Jahr für einen kurzen Augenblick.

Damit zeigen sich bereits Unterschiede zwischen den beiden betrachteten Stakeholder (vgl. Tabelle 1): Multime-

Tabelle 1: Nutzungsintensität der drei Medienkategorien nach Altersgruppe

	Nutzungsintensität			
	Aktuelle Mitglieder (Studierende, 20-25 J.)	Ehemalige Mitglieder (Alumni)		
		< 35 J.	35-50 J.	> 50 J.
Analog informierend	0.11	0.16	0.14	0.24
Multimedial informierend	0.19	0.11	0.08	0.13
Sozial-interaktiv	0.16	0.10	0.04	0.04

Anmerkung zur Skalierung: Nutzungsintensität: Multiplikativer Index zwischen Nutzungshäufigkeit und -dauer, normiert auf eine Skala von 0 (= schwach) bis 1 (= intensiv). Zur Vergleichbarkeit der Ergebnisse zwischen Studierenden und Alumni wurden vorgängig die Antwortkategorien der Variablen «Nutzungshäufigkeit» vereinheitlicht.

dial-informierende und sozial-interaktive Medien spielen für die jungen Befragten eine signifikant grössere Rolle als für die Ehemaligen, letztere greifen dafür signifikant stärker auf analog informierende Medien zurück. Die Relevanzbeurteilung der drei Kategorien organisationseigener Medien korreliert sowohl bei den aktuellen als auch bei den ehemaligen Mitglieder signifikant positiv mit deren Nutzungsintensität.

Fokussiert man nun spezifisch die sozialen Medien, zeigen sich erneut Unterschiede (vgl. Tabelle 2). Im Alltag sind beide Anspruchsgruppen am stärksten auf YouTube unterwegs (92 % der aktuellen und 79 % der ehemaligen Mitglieder mind. gelegentlich), bei den gegenwärtigen Mitglieder folgt anschliessend Instagram (69 % mind. gelegentlich), bei den Ehemali-

gen hingegen LinkedIn (58 % mind. gelegentlich). Facebook liegt bei beiden Gruppen im Mittelfeld; Twitter scheint bei beiden Gruppen eher abgeschlagen. Sprich: Potenziell erreicht man aktuelle Mitglieder – die den Digital Natives zuzusprechen sind – eher auf YouTube, Instagram oder Facebook, die Ehemaligen über YouTube, LinkedIn oder Facebook. Vom aktiven Zugriff auf die Profilseiten der Organisation resp. ihrer Subeinheiten wird bei beiden Zielgruppen eher selten Gebrauch gemacht. Unter den aktuellen Mitgliedern greift etwas weniger als ein Drittel zumindest gelegentlich auf die Facebook-Seite oder das Instagram-Profil der Organisation zu, auf YouTube sind es rund 5 %, auf LinkedIn 7 % und bei Twitter noch gerade 4 %. Von den Ehemaligen besucht hingegen rund jede resp.

Tabelle 2: Social Media-Nutzungsprofile aktueller und ehemaliger Mitglieder

Social Media Nutzungsprofile							
	Alltagsnutzung		Aktiver Zugriff auf Organisationsprofilseiten		Following		Sign. Mittelwertvergleiche (p < .05)
	Aktuelle Mitglieder	Ehemalige Mitglieder	Aktuelle Mitglieder	Ehemalige Mitglieder	Aktuelle Mitglieder	Ehemalige Mitglieder	
YouTube	92 %	79 %	5 %	4 %	3 %	3 %	Akt. > Ehem.
Instagram	69 %	27 %	31 %	4 %	69 %	14 %	Akt. > Ehem.
Facebook	67 %	55 %	29 %	11 %	66 %	61 %	Akt. > Ehem.
LinkedIn	16 %	21 %	4 %	3 %	7 %	16 %	-
Twitter	24 %	58 %	7 %	11 %	15 %	51 %	Ehem. > Akt.



jeder Zehnte die Profilseiten bei Facebook oder LinkedIn. Bei Twitter, YouTube sowie Instagram sind es noch jeweils rund 3 % bis 4 %. Dennoch sind Unterschiede erkennbar. Aktuelle Mitglieder greifen am ehesten auf Facebook oder Instagram auf die Organisations-Profile zu, Ehemalige auf Facebook und LinkedIn. Beim Generationenvergleich zeigt sich insgesamt, dass Digital Natives im Alltag sign. stärker auf YouTube, Instagram und Facebook unterwegs sind und entsprechend auch häufiger auf die Organisations-Profile zugreifen als ältere Generationen. Bei LinkedIn hingegen ist es gerade das Gegenteil. Unter den aktuellen Mitgliedern folgen zudem 773 Personen (ca. 46 % der Befragten) der Organisation resp. ihrer Subeinheiten mind. auf einem Social Media-Kanal, am häufigsten auf Instagram oder Facebook. Bei den Ehemaligen sind es 103 Personen (ca. 22 % der Befragten), die sich hierbei auf Facebook sowie LinkedIn konzentrieren.

### **Social Media-Interaktionen der Zielgruppen**

Wie interagieren nun die beiden Zielgruppen mit den Inhalten, welche die Organisation resp. ihre Subeinheiten auf Social Media veröffentlichen? Hierzu wurden die Teilnehmenden gebeten anzugeben, wie häufig sie die folgenden Aktivitäten auf Social Media vornehmen (5er-Skala von «nie» bis «ständig»): Anschauen der Beiträge; Lesen der Kommentare Dritter; Bewerten, Teilen und Kommentieren der Postings sowie das Erstellen eigener Beiträge mit Organisations-Bezug. Sie lassen sich – in Anlehnung an Muntin-ga et al. (2011) – nach dem Engagement-Level, die sie jeweils verlangen, drei Stufen zuordnen: Die erste Stufe «Consumption» umfasst u. a. das Anschauen von Bildern/Videos oder Lesen von Posts; auf der zweiten Stufe «Contribution» findet ein eigener, aktiver Beitrag als Reaktion auf bestehende Inhalte statt (z. B. Liken, Teilen und Kommentieren); «Creation» als höchste Stufe bezeichnet das aktive Gestalten und Veröffentlichen



eigener organisationsbezogener Posts (z. B. Fotos, Videos oder Texte).<sup>28</sup> Anhand der Aktivitäts-Niveaus auf den drei Stufen lassen sich clusteranalytisch drei unterschiedliche Nutzungstypen herausarbeiten (vgl. Tabelle 3): Abstinente beschränken sich auf das Konsumieren, vereinzelt reagieren sie auch auf die Inhalte. Mitwirkende sehen sich die Beiträge der Organisation/Kommentare Dritter sign. häufiger an als der erste Typus und interagieren auch stärker mit den Inhalten. Vereinzelt kreieren sie eigene Beiträge, im Schnitt jedoch nur wenig häufiger als Abstinente. Mitgestaltende sind die aktivsten Nutzerinnen resp. Nutzer, stellen jedoch auch die kleinste Gruppe dar. Ihre «konsumierende Nutzung» liegt nur geringfügig über derjenigen der Mitwirkenden; sie reagieren jedoch

sign. häufiger auf die Beiträge und kreieren auch häufiger selber als die beiden anderen Typen. Während sich die Präferenz für die drei Medienkategorien von Altersgruppe zu Altersgruppe stark verschiebt (vgl. Tabelle 1), unterscheiden sich die Verteilungen auf die drei Nutzertypen nur wenig voneinander: Über alle Altersgruppen hinweg stehen sich 6-7 % Mitgestaltende auf der einen Seite und 65-70 % Abstinente gegenüber. Schliesslich unterscheiden sich die drei Typen auch in ihrer Identifikation mit der Organisation (hier: die Institution der Universität und das eigene Studium). Eine hohe Identifikation geht mit einer Nutzung der Informationsangebote und einer hohen Beteiligung in den sozialen Medien einher.

Tabelle 3: Die drei Social Media-Nutzertypen

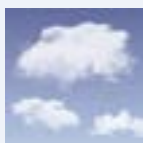
	Social Media-Nutzertypen		
	Abstinente	Mitwirkende	Mitgestaltende
<b>Merkmale der Social Media-Nutzung</b>	Dieser Typus zeigt auf allen Stufen die niedrigste Aktivität. Bei Aktivität überwiegt das Anschauen der Postings sowie von Kommentare Dritter. Über die konsumierende Nutzung hinaus wird vereinzelt auch mit den Inhalten interagiert, wobei sich dies hauptsächlich auf das Bewerten oder Teilen eben dieser beschränkt. Eigene Beiträge mit Organisations-Bezug werden nicht erstellt. Ein aktiver Zugriff auf die Social Media-Kanäle der Organisation findet kaum statt.	Dieser Typus prüft die Beiträge der Organisation sowie die Kommentare Dritter in regelmässigen Abständen. Selten kreiert er/sie eigene Postings mit Organisations-Bezug. Es findet eine vertiefte, wenn auch vor allem konsumierende Auseinandersetzung mit den organisationalen Inhalten statt.	Dieser Typus weist über alle Stufen hinweg das höchste Aktivitätsniveau auf. Er/sie teilt oder kommentiert Beiträge öfter als Mitwirkende; vor allem kreiert er/sie viel häufiger eigene Postings. Auf das Anschauen der Beiträge als häufigste Aktivität folgen bereits das Bewerten und das Erstellen eigener Inhalte. Der Typus greift vor allem auf Twitter und YouTube häufiger als die anderen Typen zu; auf die übrigen drei Social Media ähnlich häufig wie die Mitwirkenden.
<b>Social Media Status</b>	53 % folgen der Organisation auf Social Media; 35 % folgen gar nicht, sehen aber ab und an mal einen Beitrag in ihrem Feed und 12 % haben nur Zugang zu den Postings, wenn sie explizit auf die Social Media-Seiten der Organisation zugreifen.	78 % dieser Gruppe folgen der Organisation auf Social Media, 18 % folgen nicht, sehen aber ab und an mal einen Beitrag in ihrem Feed. 4 % haben nur Zugang zu den Postings der Organisation, wenn sie aktiv auf deren Social Media-Seiten zugreifen.	88 % dieser Gruppe folgen der Organisation auf Social Media, 11 % folgen ihr nicht, sehen aber ab und an mal einen Beitrag in ihrem Feed, wenn ihre Kontakte etwas liken oder teilen. Lediglich 1 % hat nur Zugang zu den Postings, wenn sie auf die Social Media-Seiten der Organisation zugreifen.
<b>Anteile unter aktuellen Mitgliedern</b>	68 %	25 %	7 %
<b>Anteile unter ehemaligen Mitgliedern</b>	67 %	27 %	6 %
<b>Organisationale Identifikation (Skala von 0 = min. bis 5 = max.)</b>	2.6	3.0	3.2

# Schlussfolgerungen für die Verbandspraxis

Eine integrierte Verbandskommunikation sollte ihre Aufmerksamkeit nicht nur der inhaltlichen, formalen und zeitlichen Abstimmung der Informationsverbreitung widmen, sondern auch einen ausgewogenen Mix der Medien und Kommunikationskanäle anstreben. Der Einbezug der sozialen Medien erhöht die Anforderungen an das Management der Verbandskommunikation beträchtlich: Die Verbände begeben sich damit in Kommunikationsräume, die sie zwar mit eigenen Informationen «befüllen» können; sie müssen sich aber dem Regelwerk und der Kommunikationskultur, sprich dem Dialog, in dem betreffenden Medium unterwerfen. Wer in den Raubtierkäfig steigt, darf sich nicht darauf verlassen, dass sich Löwen und Tiger schon freundlich benehmen werden. Die sozialen Medien setzen Informationsbeiträge der kritischen Auseinandersetzung durch die übrigen Mitglieder im Kommunikationsraum aus, und diese Auseinandersetzung kann eine selbstregulierende aber auch eskalierende Eigendynamik haben. Wie die vorliegende Studie zeigt, weisen die Nutzerinnen und Nutzer von sozialen Medien eine grosse Vielfalt auf, was ihre eigene Aktivität betrifft. Diese ist im vorliegenden Fall überwiegend passiv, mit

einer kleinen Minderheit von 6-7 % Mitgestalterinnen und Mitgestaltern. Je nach Verbandscharakter kann dieser Anteil auch höher oder niedriger ausfallen. Für Verbände, die in den sozialen Medien aktiv sind, ist es wichtig, die Verteilung zwischen den drei Nutzertypen zu kennen. Daraus lassen sich Leitlinien für eine zielgruppengerechte Gestaltung von Inhalten, Funktionalitäten der gewählten Medien und den Grad der Öffnung für eine Auseinandersetzung über die Inhalte ableiten. Die Studie zeigt ausserdem, dass die Aktivitätsgrade wahrscheinlich viel weniger nach Altersgruppen differieren, als das gemeinhin noch angenommen wird: Junge Mitglieder greifen zwar immer noch verstärkt zu multimedialen und interaktiven Angeboten, aber sie sind in der Auseinandersetzung damit nicht mehr grundsätzlich unterschiedlich zu den älteren Gruppen.

Schliesslich lässt sich aus der Studie auch ableiten, dass stark identifizierte Mitglieder sich in den Kommunikationsräumen der sozialen Medien aktiver bewegen als Mitglieder mit geringerer Identifikation. Ob sich umgekehrt auch der Schluss ziehen lässt, dass zusätzliche Informationsangebote in den sozialen Medien zu einer aktiveren Auseinandersetzung und einer höheren Identifikation führt, kann die Studie nicht belegen – es gibt aber auch keine Evidenz dagegen. Einen Versuch in diese Richtung zu wagen, kann jedem Verband empfohlen werden.



## NonproCons

Neue Wege  
für Nonprofit-Organisationen

**Wir sind für alle Nonprofit-Organisationen ein kompetenter und vertrauensvoller Partner in den zentralen Fragen des Managements einer Organisation – von der Gründung bis zur Liquidation und von der Strategie bis zum Reglement.**

Ein Beispiel aus unserer aktuellen Arbeit: Ein bedeutendes Forschungsinstitut im Gesundheitswesen will sich neu den Spendenmarkt erschliessen. Das braucht eine Fundraising-Strategie und eine komplette Neuorientierung des Vereins in Kultur, Organisation und Finanzen. NonproCons bringt in allen Bereichen das Fachwissen ein und begleitet den Prozess.



**Stiftungs- und Vereinsmanagement**  
**Fundraising**  
**NPO-Finanzmanagement**

**NonproCons AG**  
Rittergasse 35 • 4051 Basel  
Telefon +41 61 278 93 93  
[www.nonprocons.ch](http://www.nonprocons.ch)



# Fussnoten

1 Von Velsen-Zerweck 2011, S. 151-161.  
2 vgl. Gmür 2015.  
3 Bruhn 2014, S. 5.  
4 Bruhn 2019, S. 78-83.  
5 Nonprofit Tech for Good 2019, S. 18.  
6 Bentele et al. 2015, S. 1042.  
7 Maring & Lichtsteiner 2018, S. 32-33.  
8 Unger 2019.  
9 Haus des Stiftens 2020, S. 53-55.  
10 Bentele et al. 2015, S. 1042 & 1052.  
11 Zeese 2010, S. 223-228; Olavarria 2012, S. 16.  
12 Friedrichsen et al. 2015, S. 14.  
13 Glandt 2016, S. 354-355.  
14 Olavarria 2012, S. 16; Weichler 2014, S. 780.  
15 Für die Kategorisierung siehe u. a. Schmidt 2018, S. 11-15.  
16 Ebersbach et al. 2016, S. 35.  
17 Grabs et al. 2017, S. 187-197/403.  
18 Schmidt 2018, S. 13.  
19 Grabs et al. 2017, S. 226-241/283-293.  
20 Ebersbach et al. 2016, S. 35/82-84.  
21 Grabs et al. 2017, S. 409-426.  
22 Von Velsen-Zerweck 2011, S. 162-163.  
23 ebd.  
24 Weichler 2014, S. 780.  
25 Y&R Group Switzerland 2018.  
26 Iskhakova et al. 2016, S. 130; Mael & Ashforth 1992, S. 106.  
27 Lichtsteiner et al. 2020, S. 251.  
28 Dolan et al. 2016, S. 266-269; Muntinga et al. 2011, S. 15-17.

# Literatur

Bentele, G., Hoepfner, J. & Liebert, T. (2015). Corporate Publishing. In: Fröhlich, R., Szyszka, P. & Bentele, G. (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (3., überarb. und erw. Aufl.; S. 1039-1054). Wiesbaden: Springer VS.

Bruhn, M. (2014). *Integrierte Verbandskommunikation* (Springer Essentials). Wiesbaden: Springer VS.

Bruhn, M. (2019). *Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen* (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften; 9., vollst. überarb. Aufl.). München: Verlag Franz Vahlen.

Dolan, R., Conduit, J., Fahy, J. & Goodman, S. (2016). Social media engagement behaviour: A uses and gratifications perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 24(3-4), S. 261-277.

Ebersbach, A., Glaser, M. & Heigl, R. (2016). *Social Web* (UTB Bd. 3065; 3., überarb. Aufl.). Konstanz: UVK.

Friedrichsen, M., Grüblbauer, J. & Haric, P. (2015). *Strategisches Management von Medienunternehmen. Einführung in die Medienwirtschaft mit Case-Studies* (2., akt. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Glandt, L. (2016). Einsatz des Corporate Publishing im Rahmen der Unternehmenskommunikation. In: Bruhn, M., Esch, F.-R. & Langner, T. (Hrsg.), *Handbuch Instrumente der Kommunikation. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzung* (2., vollst. überarb. und erweit. Aufl.; S. 345-366). Wiesbaden: Springer Gabler.

Gmür, M. (2015): Member Value Optimierung im Verband. *Verbands-Management*, 41(1), S. 6-11.

Grabs, A., Bannour, K.-P. & Vogl, E. (2017). *Follow me! Erfolgreiches social Media Marketing mit Facebook, Twitter und Co.* (4. aktualis. und erw. Aufl.). Bonn: Rheinwerk Computing.

Haus des Stiftens gGmbH (2020). *Digital-Report 2020 – Non-Profits & IT*. URL: <https://www.hausdesstiftens.org/wp-content/uploads/Digital-Report-2020.pdf> (28.5.2020).

Iskhakova, L., Hilbert, A. & Hoffmann, S. (2016). An Integrative Model of Alumni Loyalty – an Empirical Validation Among Graduates From German and Russian Universities. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 28(2), S. 129-163.

Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer R. (2020). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (9. Auflage). Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.

Mael, F. & Ashforth, B. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), S. 103-123.

Maring, N. C. & Lichtsteiner, H. (2018). Schweizer NPO nutzen Chancen digitaler Medien zu wenig. *Verbands-Management*, 44(2), S. 31-38.

Muntinga, D. G., Moorman, M. & Smit, E. G. (2011). Introducing COBRAs – Exploring motivations for brand-related social media use. *International Journal of Advertising*, 30(1), S. 13-46.

Nonprofit Tech for Good (2019). *Global NGO Technology Report 2019*. URL: [https://assets-global.website-files.com/5d6eb414117b673d211598f2/5de82e1550d-3804ce13ddc75\\_2019-Tech-Report-English.pdf](https://assets-global.website-files.com/5d6eb414117b673d211598f2/5de82e1550d-3804ce13ddc75_2019-Tech-Report-English.pdf) (28.05.2020).

Olavarria, M. (2012). Viel mehr als ein Kundenbindungsinstrument. Strategische Zielsetzungen von Corporate Publishing. In: Freese, W., Höflich, M. & Scholz, R. (Hrsg.), *Praxishandbuch Corporate Magazines. Print, Online, Mobile* (S. 14-29). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Schmidt, J.-H. (2018). *Social Media* (Medienwissen kompakt; 2., aktualis. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.

Unger, D. (2019). *NPO Social Media Ranking Schweiz 2019*. URL: <https://campfire.ch/stories/npo-social-media-ranking-2019/> (28.05.2020).

Von Velsen-Zerweck (2011). Kommunikation von Verbänden – Grundlagen, Elemente, Entwicklungen. In: Heilmair, A., Russ, Y., Sturm, H. & Zitzmann, Th. (Hrsg.), *Perspektiven des Verbandsmanagements* (Festschrift für Dieter Witt zum 70. Geburtstag; S. 149-165). Wiesbaden: Gabler.

Weichler, K. (2014). Corporate Publishing: Publikationen für Kunden und Multiplikatoren. In: Zeffass, A. & Piwinger, M. (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung* (2. vollst. überarb. Aufl.; S. 767-785). Wiesbaden: Springer Gabler.

Y&R Group Switzerland (2018). Media Use Index 2018. URL: <https://www.media-use-index.ch/> (24.05.2020).

Zeese, J. (2010). Verbandszeitschriften: empirische Befunde. In: Hoffjann, O. & Stahl, R. (Hrsg.), *Handbuch Verbandskommunikation* (S. 223-236). Wiesbaden: VS Verlag.





## Die Autoren

---



### **Nathalie C. Maring / [nathalie.maring@vmi.ch](mailto:nathalie.maring@vmi.ch)**

Nathalie C. Maring ist Doktorandin und Projektmitarbeiterin am VMI und widmet sich in ihrer Dissertation dem Thema Verbandskommunikation. 2017 schloss sie ihr Studium zum Master of Arts in Business Communication an der Universität Freiburg/CH ab. Nach einem Praktikum im Bereich Redaktion/Marketing arbeitete sie parallel zum Studium als Redakteurin bei Kommunikationsagenturen in Zürich und Bern.



### **Markus Gmür / [markus.gmuer@vmi.ch](mailto:markus.gmuer@vmi.ch)**

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Von 2015 bis 2019 war er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.