

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

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 Einstellungen¹ 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

¹ 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 Werbeeffect 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-Präsidentschaftswahlkampfes 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 Mausklick 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. Umläutern) 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 Verbands 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 zuständigkeitshalber 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
Aufgabe:		
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
Interesse an Verbandspositionen als Onlineangebot:		
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.
Utility einer Verbandsstellungnahme zu Gesetzesvorhaben XY auf der Website des Verbands:		
Gering.	Sehr hoch.	Gleich null.
Wirkungsbeitrag der Online-Kommunikation zur Durchsetzung der Interessen des Verbands:		
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.² 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

² 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 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

ausschließlich diesbezügliche Use Cases entworfen werden sollen; für die Artikulation der Verbandsmeinung mit konkreteren Zielen, wie dem Lobbying oder einer Imageverbesserung, hat Velsen-Zerweck weitere Kommunikationsaufgaben definiert, für die nachfolgend andere prototypisch Use Cases entworfen werden. Die Medien, die er als Zielgruppe benennt, können wir hier der Einfachheit halber zunächst ebenfalls außer Acht lassen, da auch für Pressearbeit eine eigene Kommunikationsaufgabe existiert, zu der nachfolgend Use Cases entwickelt werden (siehe [Abschn. 2.4.8 Presse und PR-Aufgaben für eine Branche übernehmen](#)). Wir konzentrieren uns deshalb bei dieser Kommunikationsaufgabe ausschließlich auf direkte Kommunikation. Als Zielgruppen für die Kommunikationsaufgabe „Artikulation der Verbandsmeinung nach außen“ nehmen wir also an:

Zielgruppe: Öffentlichkeit und Meinungsführer

Komplementär zur Kommunikationsaufgabe ergibt sich mittels eines einfachen Perspektivwechsels zur Sichtweise des Primärakteurs die – zunächst recht rudimentäre – User Story: *Als Individuum der Gruppen Öffentlichkeit und Meinungsführer möchte ich die Meinung des Verbands XYZ zur Kenntnis nehmen, um daraus persönlichen Nutzen zu ziehen.*

Wie zuvor dargelegt kann kein Use Case funktionieren, der dem Primärakteur nicht persönlichen Nutzen verspricht, der also für ihn keine Utility besitzt. Für die Utility ist der abschließende Nebensatz der User Story („um daraus persönlichen Nutzen zu ziehen“) zunächst nur ein Platzhalter, den wir konkretisieren und dabei daraufhin überprüfen werden, dass er realistisch ist. Es ist leicht zu erkennen, dass die User Story in der zuvor formulierten Form bei den meisten Individuen der Zielgruppe kaum Aussicht darauf hat, in der Praxis wirklich zu funktionieren. Denn zumindest für weite Teile der Öffentlichkeit ergibt sich kaum ein relevanter Nutzen aus der Kenntnis der Verbandsmeinung; es wird auch, wie wir zuvor gesehen haben, kaum jemand selbst aktiv nach Dokumenten suchen, welche die Verbandsmeinung artikulieren. Ein wesentlicher Schritt der strategischen Konzeption liegt deshalb darin, Ideen zu entwickeln, wie der Online-dialog für verschiedene Personas so viel Utility erhält, dass die Kommunikationsaufgabe erfüllt werden kann.

Wenden wir uns zunächst der Teilzielgruppe der Meinungsführer zu und kreieren eine konkretisierte User Story:

„Als Meinungsführer im Bereich ... möchte ich die Meinung des Verbands XYZ zur Kenntnis nehmen, um im politischen Diskurs umfassend informiert zu sein.“

Wie jede User Story sollte auch diese unbedingt mit einer Reihe von denkbaren Personas daraufhin geprüft werden, ob sie jeweils realistisch ist oder welche Bedingungen gegebenenfalls geschaffen werden müssen, damit sie realistisch wird. Wahrscheinlich stellt sich dabei – wie schon an einem Beispiel zuvor erörtert – heraus, dass ein Teil der

Meinungsführer zur Information über Verbandspositionen keine Onlinemedien nutzt. Stattdessen lassen sich diese Meinungsführer von Mitarbeitern instruieren, informieren sich in der Presse oder erhalten Verbandspositionen im Rahmen des politischen Prozesses zur Kenntnis, beispielsweise in Anhörungen, in denen Verbände Parlamentarier informieren. Zwar ist auch in diesen Fällen die User Story realistisch – sie wird nur nicht online umgesetzt. Bei der Überprüfung, ob und wann die User Story realistisch ist, wird sich vermutlich auch zeigen, dass kaum ein Unterschied zwischen dem Verband politisch nahestehenden und Personas mit konträrer politischer Position zu erwarten ist.

Es lässt sich also für die Meinungsführer folgender Use Case der Überblicksebene formulieren:

USE CASE 1 (ÜBERBLICKSEBENE)	
Primärakteur	Meinungsführer
Vorbedingungen	Meinungsführer möchte über den Diskurs zu einem Thema umfassend informiert sein
Trigger	Meinungsführer bemerkt den Beginn des öffentlichen Diskurses
Standardablauf	Meinungsführer besucht die Verbandswebsite und liest dort die Verbandsmeinung oder -position nach

Spielt man diesen Use Case der Überblicksebene durch, wird man merken, dass insbesondere der Beginn des Standardablaufs viele Varianten haben kann, denn: Wie gelangt der Primärakteur auf die Website des Verbands? Kennt er die Website und gibt ihre Adresse direkt in den Browser ein? Hat er die Website in seinen Bookmarks gespeichert? Oder benutzt er eine Suchmaschine?

Bei diesen Überlegungen wird ein grundsätzliches Problem der Online-Kommunikation ins Blickfeld geraten: Grundsätzlich muss sich der Internetnutzer die benötigte Information selbst erschließen. Ein Verband hat zunächst keine Möglichkeit, zu einem selbst gewählten Zeitpunkt seine Zielgruppe aktiv anzusprechen, sondern muss nach einer Veröffentlichung im Internet prinzipiell darauf warten, dass die Zielgruppe das publizierte Dokument sucht und findet. Einen Dialog aktiv beginnen kann ein Verband nur mit jenen Internetnutzern, die Hinweise auf neue Publikationen des Verbands abonniert haben – etwa per Newsletter, per RSS oder über soziale Netzwerke. Längerfristig wird eine Verbandswebsite daher in der Regel die meisten Individuen aus ihren Zielgruppen überwiegend über solche Informationsdienste erreichen. Es wird deshalb Teil entsprechender Use Cases sein, dass Besucher der Website nach erfolgter Rezeption von Dokumenten mit der Verbandsmeinung auch einen Informationsdienst abonnieren – im Use Case wird dies als optionale Erweiterung vermerkt.

Zugleich ist es sinnvoll, für Fälle mit und ohne ein solches Abonnement verschiedene Use Cases zu definieren:

USE CASE 1.1.1 (ANWENDEREBENE)	
Scope	<i>Verbandswebsite</i>
Primärakteur	Meinungsführer
Vorbedingungen	Meinungsführer möchte über den Diskurs zu einem Thema umfassend informiert sein
Trigger	Meinungsführer bemerkt den Beginn des öffentlichen Diskurses
Standardablauf	Meinungsführer besucht die Verbandswebsite <i>aus eigenem Antrieb</i> und liest dort die Verbandsmeinung oder -position nach
Erweiterung	Meinungsführer <i>abonniert außerdem Informationen von der Website, um regelmäßig ohne eigenes Zutun informiert zu werden</i>

Im nun hinzugefügten Feld zum Systemumfang (Scope) sehen wir, dass der Use Case sich nur noch in einem von zwei Fällen auf das System der Verbandswebsite beschränkt. Im zweiten Fall schließt er beispielsweise Interaktion innerhalb einer E-Mail-Software mit ein. Der Use Case beginnt, wie im Standardablauf beschrieben, mit dem Empfang einer Push-Meldung des Verbands per Newsletter, RSS oder über soziale Netzwerke, die auf neue Inhalte der Verbandswebsite hinweist.

USE CASE 1.1.2 (ANWENDEREBENE)	
Scope	<i>Vom Anwender lokal installierte Software (z. B. Mailprogramm) oder soziales Netzwerk und Verbandswebsite</i>
Primärakteur	Meinungsführer
Vorbedingungen	Meinungsführer möchte über den Diskurs zu einem Thema umfassend informiert sein
Trigger	<i>Hinweis in einem Informationsdienst, wie einem Newsletter, einem RSS-Feed oder einem sozialen Netzwerk</i>
Standardablauf	<i>Meinungsführer wird von einem Informationsdienst über eine neu publizierte Verbandsmeinung oder -position informiert und sucht daher die Verbandswebsite auf, um sie zu lesen</i>

Während unser Use Case 1 als Use Case der Überblicksebene eher dazu dient zu überprüfen, ob die zur Erfüllung unserer Kommunikationsaufgabe notwendigen Selektions- und Rezeptionsentscheidungen des Primärakteurs als realistisch angesehen werden können, sind die Use Cases der Anwenderenebene bereits konkret auf das verwendete technische System zugeschnitten und helfen uns, diesem eine sinnvolle Struktur zu geben und einen Blick auf mögliche Schwachpunkte zu werfen. Exerzieren wir nämlich einmal den Use Case 1.1.1, also den Besuch eines Meinungsführers auf der Verbandswebsite aus eigenem Antrieb, wie in einem Rollenspiel aus der Perspektive eines Websitebesuchers durch, werden wir wahrscheinlich bemerken, dass es sinnvoll ist, jeden Leser eines Dokuments am Ende der Seite deutlich auf die Möglichkeit hinzuweisen, weitere Information zum gleichen Thema zu abonnieren. Es dürfte Erfolg versprechender sein, ihm unterhalb des gelesenen Textes eine Funktion zum Abonnieren eines Newsletters zu offerieren als irgendwo auf einer Unterebene in den Navigationsmenüs. Und es dürfte ebenfalls Erfolg versprechender sein, ihm die Möglichkeit zu geben, Information möglichst exakt zu dem für ihn interessanten Thema anzubieten und nicht zu der Gesamtheit jener, die dem Verband wichtig sind. Ein Link wie „*Unseren Newsletter abonnieren ...*“ dürfte daher wahrscheinlich weniger Besucher zu einer Subskription bewegen als ein Link wie „*Alles zum Thema Binnenmarkt abonnieren ...*“. Je detaillierter Use Cases durchgeplant sind, desto mehr sind sie also in der Lage, das System zu optimieren, vor allem natürlich die Verbandswebsite.

So konjunktivisch und spekulativ wie einige Sätze des letzten Absatzes wird übrigens mancher Use Case aussehen, den man bei der Konzeption von Systemen zur Online-Kommunikation ausarbeitet. Im Zweifel kann und sollte man ursprüngliche Überlegungen zu Use Cases in der Praxis immer evaluieren. Welche Art von Hyperlink Websitebesucher beispielsweise am ehesten dazu bringt, Newsletter oder andere Push-Dienste zu abonnieren, kann man sehr einfach messen. Dem Thema Evaluation widmet sich deshalb ein eigener Abschnitt dieses Buches (siehe dazu auch [Abschn. 3.4.8 Tracking](#)).

Der Use Case 1.1.2, in dem ein Meinungsführer auf einen Teaser in einem Newsletter klicken soll, wird bei genauerer Ausarbeitung ebenfalls Chancen und Risiken offenbaren: Denn der Newsletter muss attraktiv genug sein, damit die Empfänger die darin enthaltenen Teaser auch möglichst oft anklicken und dadurch auf die Website gelangen. Welchen Aufwand man an diesem Punkt betreiben kann, um Besucher auf die Website zu holen, zeigt die Tatsache, dass viele Unternehmen die Inhalte ihrer Marketing-Newsletter für jeden Empfänger auf der Basis von dessen Käufen oder durch Tracking ermittelten Interessen einzeln auswählen; denn durch solch eine individuelle Zusammenstellung werden deutlich höhere Klickraten erzielt als mit Einheits-Newslettern.

Der Use Case 1.1.1, in dem ein Meinungsführer die Website des Verbands aus eigenem Antrieb aufsucht, kann schon am Beginn höchst unterschiedlich ausfallen. Auch das erkennt man, sofern man ihn detailliert durchspielt: Denn während ein Teil der Zielgruppe wahrscheinlich eine Suchmaschine bemüht und sich zu einem bestimmten Suchwort Information erschließt, kennen andere Meinungsführer möglicherweise unseren (fiktiven) Verband und suchen direkt dessen Website auf.

Wir haben es daher hier mit zwei Use Cases der Subfunktionsebene zu tun, die wir genauer analysieren sollten:

USE CASE 1.1.1.1 (SUBFUNKTIONSEBENE)	
Primärakteur	Meinungsführer
Vorbedingungen	Meinungsführer möchte über den Diskurs zu einem Thema umfassend informiert sein
Trigger	Meinungsführer bemerkt den Beginn des öffentlichen Diskurses
Standardablauf	<i>Meinungsführer kennt (oder ermittelt) die Adresse der Verbandswebsite, sucht sie aus eigenem Antrieb auf und liest dort die Verbandsmeinung oder -position nach</i>
Erweiterung	Meinungsführer abonniert außerdem Informationen von der Website, um regelmäßig ohne eigenes Zutun informiert zu werden

Ähnlicher Use Case, aber mit anderem Vorgehen des Primärakteurs am Beginn:

USE CASE 1.1.1.2 (SUBFUNKTIONSEBENE)	
Primärakteur	Meinungsführer
Vorbedingungen	Meinungsführer möchte über den Diskurs zu einem Thema umfassend informiert sein
Trigger	Meinungsführer bemerkt den Beginn des öffentlichen Diskurses
Standardablauf	<i>Meinungsführer sucht Information zu dem fraglichen Thema über eine Suchmaschine, stößt auf die Verbandswebsite und liest dort die Verbandsmeinung oder -position nach</i>
Erweiterung	Meinungsführer abonniert außerdem Informationen von der Website, um regelmäßig ohne eigenes Zutun informiert zu werden

Beide Use Cases unterscheiden sich in der Realität in gravierenden Aspekten, die bei genauerem Ausarbeiten leicht deutlich werden. Vor allem sind, damit sie beide gut funktionieren und auf beiden Wegen möglichst viele Besucher auf der Website eintreffen, völlig unterschiedliche Anstrengungen zu unternehmen: Im ersten Fall sollte nicht nur der Verband selbst möglichst gut bekannt sein, sondern auch die Adresse seiner Website; der Domainname der Website sollte also gut gewählt sein, damit man ihn leicht erinnert. Im zweiten Fall hingegen ist es wichtig, dass die Verbandswebsite bei bestimmten

Suchworten möglichst weit oben im Suchmaschinenresultat auftaucht. Die Anpassung der Website an die Erfordernisse von Suchmaschinen sollte daher möglichst optimal sein (zur sogenannten Suchmaschinenoptimierung siehe [Abschn. 3.4.7 Suchmaschinenoptimierung](#) und [Abschn. 4.3 Suchmaschinengerechte Redaktionsarbeit](#) in diesem Buch).

Die beiden Use Cases haben aber zudem auch starken Einfluss auf die Struktur der Website. Denn im ersten Fall trifft der Besucher auf der Startseite (englisch: Homepage) ein, im zweiten Fall auf einer Unterseite, die sich spezifisch dem Thema des eingegebenen Suchwortes widmet. Besonders der erste Fall ist äußerst anspruchsvoll: Der Besucher muss nämlich jederzeit daran glauben können, dass er mit vertretbarem Aufwand an nützliche Information gelangen wird – anderenfalls trifft er eine für unsere Kommunikationsaufgabe verheerende Abbruchentscheidung. Rezipienten, die sich über die Meinung des Verbands zum Thema „Binnenmarkt“ informieren wollen, werden entsprechende Dokumente sehr viel eher erreichen, wenn in der Navigation ein Eintrag „Binnenmarkt“ existiert, als wenn sich diesbezügliche Dokumente beispielsweise hinter einer Rubrik wie „Aktuelles“ verbergen.

Indem man mit dem Instrument eines Use Cases die Funktionsweise eines online stehenden Kommunikationssystems, wie einer Verbandswebsite samt Peripherie, konzipiert, wird man die Bedeutung bestimmter Details erkennen – zum Beispiel: Es dürfte unzweifelhaft sein, dass nach einer gewissen Zeit der Anteil jener Rezipienten von Artikulationen der Verbandsmeinung, die über Newsletter, RSS und andere Push-Dienste auf die Website kommen, überwiegt. Er kann jedoch nur dann schnell wachsen, wenn die zahlenmäßig unbedeutenderen Use Cases, die erstmalige Besucher der Website betreffen, möglichst gut funktionieren. Wir haben es hier also gewissermaßen mit einer Hebelwirkung zu tun. Kleine Details, wie die Frage, wo genau man etwas abonnieren kann oder wie man etwas von der Startseite aus findet, sind deshalb letztlich für die Reichweite der Website von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

Aber zurück zu den Kommunikationszielen: Rufen wir uns noch einmal ein von der Medienwirkungsforschung identifiziertes Problem vor Augen, nämlich dass die Artikulation der Meinung unseres fiktiven Verbands vor allem von jenen Menschen wahrgenommen wird, die dem Verband nahestehen oder zumindest eine gefestigte, gegebenenfalls anderslautende Meinung bereits besitzen. Wir müssen daher einräumen, dass die bisherigen Use Cases nur eine relative geringe politische Wirkung erzeugen werden. Denn weder sind viele meinungsoffene, für persuasive Kommunikation zugängliche Rezipienten zu erwarten, noch viele Rezipienten, für welche die artikulierte Verbandsmeinung besonderen Neuigkeitswert haben könnte, sodass der politische Prozess dadurch beeinflusst werden könnte. Möchten wir, dass unser Verband politisch wirkungsvoller kommuniziert, kann dies kaum über Rezipienten funktionieren, die sich die Inhalte selbst erschließen; stattdessen muss auf eine Weise kommuniziert werden, mit der die Verbandsbotschaften potenziellen Rezipienten, die danach nicht suchen würden, aktiv angeboten werden. Eine Möglichkeit dazu wäre beispielsweise, dass Besucher der Verbandswebsite dazu bewegt werden, Verbandsmeinung artikulierende Online-Publikationen in sozialen Netzwerken teilen. Denn auf diese Weise erreichen diese Publikationen ein Publikum, das der Verband zunächst nicht direkt ansprechen kann, das aber – da es sich um Kontakte zweiten Grades handelt – mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit an dem entsprechenden Themenfeld interessiert sein dürften.

Wir benötigen also einen weiteren Use Case auf der Subfunktionsebene:

USE CASE 1.1.3 (SUBFUNKTIONSEBENE)	
Primärakteur	Meinungsführer
Vorbedingungen	Meinungsführer hat eine Meinung artikulierende Publikation des Verbands gelesen
Trigger	Meinungsführer findet die Meinung relevant für den öffentlichen Diskurs
Standardablauf	Meinungsführer teilt das Dokument in sozialen Netzwerken mit seinen Kontakten

Hilfreich, wenn auch nicht unbedingt notwendig, ist dafür eine Funktionalität, die dem Primärakteur möglichst viel Arbeit beim Teilen abnimmt. Vielfach werden deshalb Social-Media-Buttons unterhalb von Onlineinhalten platziert, die den Leser zum einen animieren, ein Dokument zu teilen, und zum anderen das Teilen mit wenigen Mausklicks ermöglichen, indem der Teaser mit Titel, Bild und Anrisstext automatisch erstellt wird.

Es ist sinnvoll, den zuletzt beschriebenen Use Case bei den anderen Use Cases als Erweiterung zu benennen, denn bestenfalls teilt nun jeder Websitebesucher gelesene Inhalte mit seinen Kontakten in sozialen Netzwerken.

Unter Umständen könnte das Teilen eines Dokuments aber auch integraler Bestandteil aller Use Cases sein: Wenn beispielsweise ein Verband, etwa ein Berufsverband, eine Kampagne zur Durchsetzung bestimmter politischer Ziele mittels Mobilisierung zum Protest oder mittels Petition betreibt, ist es anzuraten, dass die Use Cases nicht mit der Rezeption von Dokumenten enden und als optionale Erweiterung Funktionen zum Teilen in sozialen Netzwerken beinhalten, sondern dann muss es Ziel sein, dass jeder Leser sein persönliches Umfeld mobilisiert. Am Ende der Rezeption entsprechender Inhalte würde also der Primärakteur des Use Case aufgefordert werden, das Dokument zu teilen. Dazu würde ein sogenannter Call-to-Action erstellt, ein Button oder Link, der etwa wie folgt beschriftet wäre: *„Informiere Deine Kollegen über diese Kampagne – teile diesen Text!“*

Es muss an dieser Stelle noch einmal darauf hingewiesen werden, dass unsere Use Cases zu dieser Informationsaufgabe, die bis hier nur Meinungsführer betreffen, nach allen Erkenntnissen von Psychologie und Medienwirkungsforschung ohne das Bemühen um eine Expansion der Zielgruppe relativ geringe politische Wirkung haben dürften. Denn wir können davon ausgehen, dass die Einstellungen von Meinungsführern kaum beeinflussbar sind. Wir wissen zudem, dass für maßgebliche Teile der Meinungsführer das Internet auch nicht das Medium der Wahl ist, um die Artikulation der Verbandsmeinung zur Kenntnis zu nehmen. Erst indem die Use Cases so geplant werden, dass Meinungsführer die Publikationen des Verbands an ihre eigenen Kontakte weiterleiten, werden Menschen erreicht, die von den Interessen des Verbands bisher keine Kenntnis hatten und auf deren Meinung möglicherweise sogar Einfluss genommen werden kann. Politische Wirkung erzielt die Online-Kommunikation in unserem Beispiel also erst dann in größerem Maße, wenn sie in der Lage ist, die „Filter-Bubble“ zu

überwinden. Dazu ist zwar zunächst Dialog innerhalb dieser Insider-Sphäre erforderlich; beschränkt sich der Verband jedoch darauf, kommuniziert er online weitgehend ohne Effekt.

Für eine möglichst wirkungsvolle Kommunikation sind deshalb drei aufeinander aufbauende Schritte erforderlich: Erstens müssen die Meinungsführer die Botschaften eines Verbands möglichst gut auffinden, zweitens müssen sie sich mit dem Verband vernetzen und dadurch regelmäßige Rezipienten von dessen Online-Publikationen werden und drittens müssen sie die Botschaften des Verbandes möglichst oft weiterverbreiten. Funktioniert einer dieser Schritte nicht in ausreichendem Maße, leidet die politische Wirksamkeit der Online-Kommunikation.

Für die Kommunikationsaufgabe „Artikulation der Verbandsmeinung nach außen“ hatten wir eine zweite Teilzielgruppe benannt, die bisher in unseren Use Cases nicht berücksichtigt worden ist: die Öffentlichkeit. In der Kommunikation mit ihr kulminiert für die meisten Verbände das Phänomen, dass die Zielgruppe keine entsprechende Informationsexploration betreibt, die erforderlich wäre, um Verbandsmeinung von selbst zur Kenntnis nehmen zu können. Eine User Story, wie die folgende, ist in den meisten Fällen völlig unrealistisch: *„Als Bürger möchte ich die Meinung des Verbands XYZ zur Kenntnis nehmen, um im politischen Diskurs umfassend informiert zu sein.“* Nur wenn die Forderungen von Verbänden das Gemeinwohl betreffen und, etwa bei sozialpolitisch relevanten Themen, Partei ergriffen wird, wie beispielsweise Mindestlohnforderungen oder dem bedingungslosen Grundeinkommen, wird eine solche User Story in gewissem Umfang realistisch. Zumeist jedoch geht es dann gar nicht mehr um reine Information, sondern um Mobilisierung, sodass die User Story eigentlich lautet: *„Als Bürger möchte ich die Meinung des Verbands XYZ zur Kenntnis nehmen, um dessen Position im politischen Diskurs zu unterstützen.“* (Siehe dazu auch [Abschn. 2.4.9 Interessenvertretung und -durchsetzung gegenüber Dritten](#)).

Je eher es um Partikularinteressen geht, umso weniger wahrscheinlicher ist es, dass relevante Teile der Öffentlichkeit bei jenem Onlinemedium eintreffen, in dem der Verband seine Meinung artikuliert. Es ist deshalb unumgänglich, der Zielgruppe gegenüber zunächst nicht Meinungsartikulation zu betreiben, sondern stattdessen Inhalte mit ausreichender Utility zu bieten – beispielsweise in Form service-orientierter Information. Die Nutzungsstatistiken zeigen beispielsweise beim BLL, einem großen Verband der Lebensmittelwirtschaft, dass viele Besucher Infos zu Zusatzstoffen in Lebensmitteln suchen. Beim BVMed, einem Verband für Medizintechnologie, suchen viele Menschen Hilfestellung in Fragen der Erstattung von Medizinprodukten durch die Krankenkassen. Und bei der GDV DL, einer Servicegesellschaft der Autoversicherer, nutzen viele Websitebesucher die Online-datenbank zu Kfz-Typklassen, nach denen sich Versicherungsbeiträge errechnen. Solche Informationen sind auch nicht nur im Vergleich zu anderen Inhalten besonders erfolgreich, weil sie hohe Utility bieten, sondern auch weil die Reputation des Verbands bei seinen Kernthemen hoch ist. Dies führt dazu, dass sogar Medien und öffentliche Institutionen Links auf solche Onlinedokumente setzen und damit die Seiten bei Suchmaschinen zu Top-Platzierungen verhelfen. Wichtig ist aber gerade dafür, dass zunächst nur die Utility im Vordergrund steht und keinerlei Meinungsartikulation betrieben wird.

Sofern man mit derartigen nützlichen Angeboten erfolgreich Besucher aus der Teilzielgruppe „Öffentlichkeit“ auf die Website holt, kann man sie während ihres Besuchs

auch dafür zu gewinnen versuchen, die Verbandsmeinung zur Kenntnis zu nehmen. Dazu müssen entsprechend aufbereitete Links oder Teaser auf weiterführende Inhalte mit der Verbandsmeinung verweisen. Vor allem Formulierung und Gestaltung dieser Links und Teaser geben dann den Ausschlag, wie viele Rezipienten die Dokumente zur Kenntnis nehmen, in denen der Verband seine Meinung artikuliert.

Da wir von Jakob Nielsen und von der *Mood-Management-Theorie* wissen, dass Utility nicht nur durch Information erzeugt werden kann, sondern beispielsweise auch durch Unterhaltsames, dürfen wir prinzipiell von einem breiteren Portfolio an Möglichkeiten ausgehen, mit denen wir die Öffentlichkeit auf eine Verbandswebsite holen können. Tatsächlich gibt es vielfältige Beispiele, wie Online-Gewinnspiele, Online-Tutorials, Kochrezeptesammlungen für chronisch Kranke oder auch schlicht Möglichkeiten zur Vernetzung mit Gleichgesinnten. Solche kreativen Ansätze müssen allerdings immer vor dem Hintergrund gesehen werden, dass kommerzielle Medien mit hohem Aufwand vielfach ähnliche Angebote betreiben und Verbände in einer solchen Konkurrenzsituation zumeist das Nachsehen haben.

Nach diesen Grundüberlegungen formulieren wir deshalb für weitere Betrachtungen nun eine User Story, die aus vielen denkbaren Varianten eine eher typische herausgreift. Stellen wir uns dazu einen beliebigen Verband aus dem Bereich des Personenverkehrs vor, der bestimmte Interessen gegenüber der Öffentlichkeit artikulieren möchte. Die User Story, für die wir ja einen Perspektivwechsel zur Sichtweise der Zielgruppe vornehmen, kann dann beispielsweise lauten:

„Als Fahrgast möchte ich im Internet Hilfestellung finden, um bei Verspätungen von Verkehrsmitteln im Fernverkehr meine Rechte auf Entschädigung wahrnehmen zu können.“

Das Beispiel zeigt zunächst eine typische verbandsinterne Interessenkollision: Prinzipiell hilft der Verband, sofern er ein Onlineangebot nach der genannten User Story errichtet, den Kunden seiner Mitglieder bei der Durchsetzung von deren Interessen gegenüber den Mitgliedsunternehmen. In Verbänden sind solche Projekte deshalb oft nur schwer oder gar nicht umzusetzen. Dabei dürfte ein solcher Service das Aufkommen an Entschädigungen kaum erhöhen; denn auf Verbraucherportalen findet jeder Fahrgast solche Informationen zu Fahrgastrechten ohnehin. Der Imagegewinn aber, den eine Branche mit solch kundenfreundlichem Auftreten erzielen kann, wird die Belastungen der Mitgliedsunternehmen durch zusätzliche Entschädigungen wahrscheinlich in vielen Fällen aufwiegen.

Das Beispiel ist aber auch aus einem anderen Grund interessant: Ein Branchenverband im Personenfernverkehr verfügt auf dem Feld der Fahrgastrechte zwangsläufig über hohe Kompetenzen. Es ist deshalb zu erwarten, dass ein entsprechendes Onlineangebot von Medien, Behörden und anderen Stakeholdern vielfach verlinkt wird. Der Verband hat dadurch die Chance auf eine erstklassige Position bei Suchmaschinen (zur Bedeutung von Hyperlinks anderer Websites für die Suchmaschinenpositionierung der eigenen Website siehe [Abschn. 3.4.7.2 Reputation](#)).

Tatsächlich ist ein in der Öffentlichkeit relativ unbekannter Verband des Schienenverkehrs bei einschlägigen Suchwortkombinationen mit seinen Infos über Fahrgastrechte bei Google an erster Stelle zu finden. Allerdings beschränkt sich dieser Verband darauf, zu Fahrgastrechten zu informieren. Man könnte aber eine so günstige Suchmaschinenpositionierung durchaus dazu nutzen, Besuchern mit Hyperlinks oder Teasern auch weiterführende Information zu Verbandsmeinungen und -positionen anzubieten. Es wäre dann nur noch eine Frage geschickter Formulierung, ob man den Fahrgast zum Lesen anregen kann. Mit hoher Wahrscheinlichkeit werden viele der so gewonnenen Leser meinungsoffen sein und die Verbandsmeinung zum ersten Mal zur Kenntnis nehmen. Die politisch-kommunikative Wirkung ist also hier relativ groß.

Unser nächster Use Case sieht daher wie folgt aus:

USE CASE 1.2 (ANWENDEREBENE)	
Primärakteur	Fahrgast (als Teil der Öffentlichkeit)
Vorbedingungen	Fahrgast möchte Information über Fahrgastrechte bei Verspätungen
Trigger	Fahrgast ist mit Verspätung befördert worden
Standardablauf	<p>Fahrgast sucht Information zu Fahrgastrechten über eine Suchmaschine. Er findet dort, was er sucht, und liest intensiv.</p> <p>Dabei fällt ihm ein Teaser auf, der ihm deutlich macht, dass bestimmte Interessen des Verbands auch in seinem Sinne sind. Er liest den Text und lernt die Verbandsmeinung genauer kennen.</p>

Dieser Use Case ließe sich noch erweitern: Der Verband könnte beispielsweise einen Verspätungsmeldedienst aufbauen und Besucher zur Nutzung bewegen – und Nutzer zur Kenntnisnahme von Verbandsmeinungen animieren. Langfristig würde man den Nutzern dabei vermitteln können, dass Verspätungen im Personenfernverkehr leider unausweichlich sind, dass die Branche damit aber verantwortungsbewusst, konstruktiv und verbraucherfreundlich umgeht.

Auch bei der Zielgruppe „Öffentlichkeit“ gilt, dass man nur einen Rezipienten, der sich vernetzt hat, zu einem bestimmten Zeitpunkt oder regelmäßig aktiv kontaktieren kann. Da die Darstellung entsprechender Use Cases, bei denen der Primärakteur einen Newsletter, RSS-Feed oder andere Infos abonniert, im Wesentlichen aus Wiederholungen bestünde, wollen wir sie uns an dieser Stelle ersparen.

2.4.2 Bekanntheitsgrad fördern

Die Kommunikationsaufgabe, die Bekanntheit eines Verbands zu fördern, ist ähnlich anspruchsvoll wie die Artikulation von Verbandsmeinungen. Denn auch hier ist das Problem, dass wir kaum mit jenen kommunizieren brauchen, die per Suchmaschine

nach dem Verband suchen: Zielgruppe sind prinzipiell Menschen, die den Verband nicht kennen. Auch hier nützt also eine attraktive, gut geplante Website allein nicht. Vielmehr muss das Ziel sein, die Zielgruppe jenseits eigener Medien zu erreichen.

Dafür sind Massenmedien, besonders auch die klassischen, natürlich ein probates Instrument. Auch Velsen-Zerweck nennt Medien für die Kommunikationsaufgaben als Zielgruppe. Da sie jedoch nachfolgend in einem eigenen Abschnitt behandelt werden, können sie hier der Einfachheit halber weggelassen werden (siehe dazu [Abschn. 2.4.8 Presse- und PR-Aufgaben für eine Branche übernehmen](#)). Die ebenfalls als Zielgruppe benannten Meinungsführer werden einen Verband vermutlich in der Praxis nahezu ausschließlich offline kennenlernen. Wir können uns hier also auf die Öffentlichkeit als Zielgruppe konzentrieren.

Zielgruppe: Öffentlichkeit

Außer der bereits genannten Presse- oder Medienarbeit gibt es eine ganze Reihe von weiteren Methoden, potenzielle Besucher auf eine ihnen bislang unbekannte Website aufmerksam zu machen. Dies fängt bereits bei der Verbreitung der Internetadresse auf Werbeartikeln an. Allerdings ist es dabei oft sehr schwierig, dem Rezipienten die Utility zu vermitteln, die seinem Besuch innewohnen könnte. Offlinemedien erzielen zudem in aller Regel ohnehin sehr geringe Wirkung bei der Gewinnung von Websitebesuchern – man spricht von einem *Medienbruch*, dessen geringe Permeabilität sich in der Evaluation von Onlineprojekten immer wieder zeigt.

Als bedeutsamste Quellen von Besuchern auf ihnen zunächst unbekannten Websites sind deshalb vor allem zu nennen:

- Andere Websites, redaktionell betreut
- Andere Websites, soziale Medien
- Suchmaschinen
- Online-Marketing

Will ein Verband seinen Bekanntheitsgrad fördern, wird er tunlichst in allen diesen Bereichen aktiv werden. Er wird beispielsweise aktiv Onlinemedien kontaktieren, die in ihren Artikeln bereits andere Stakeholder aus seiner Interessensphäre auflisten und ebenfalls um Nennung bitten – schon, weil das die Grundlagen des Link-Buildings bei der Suchmaschinenoptimierung sind (siehe dazu auch [Abschn. 3.4.7.2 Reputation](#)). Er wird auch erwägen, die Reichweitendynamik sozialer Netzwerke zu nutzen, um neue Rezipienten zu gewinnen (siehe dazu auch [Abschn. 4.5 Social Media und Verbände](#)). Unter Umständen wird er auch Marketing betreiben und dabei mittels der Möglichkeiten geschickten Targetings vor allem neue Kontakte finden (siehe dazu auch [Abschn. 4.2.3 Marketing und Targeting](#)).

All diese Aktivitäten lassen sich besser planen, wenn dafür jeweils User Storys und Use Cases, gegebenenfalls für verschiedene Personas, beschrieben und diese auf Plausibilität überprüft werden. Als Beispiel soll im Folgenden durchgespielt werden, wie der Weg über Suchmaschinen funktionieren könnte.

Stellen wir uns einen Internetnutzer vor, der von unserem fiktiven Verband noch nie gehört hat, aber potenziell Interesse haben könnte, ihn kennenzulernen. Dieser Internetnutzer ruft eine Suchmaschine im Internet auf und gibt etwas ein. Indem wir uns überlegen, was das sein

könnte, können wir massiv beeinflussen, welcher Typ von Besuchern auf unserer Website landet – und mithin, in welchen Kreisen die Bekanntheit unseres Verbands gesteigert wird.

Nehmen wir das bereits zuvor erwähnte Beispiel eines Branchenverbands im Personenfernverkehr, der hilfreiche Inhalte zu Fahrgastrechten präsentiert und es schafft, damit in Suchmaschinenergebnissen weit oben zu stehen. Sofern ihm dies mit Begriffen, wie „*Fahrgastrechte*“ oder „*Entschädigung bei Verspätung*“ gelingt, wird der Verband möglicherweise recht bald einer ansehnlichen Zahl von Kunden von Fernverkehrsunternehmen bekannt sein. Die Steigerung der Bekanntheit wird natürlich auch von der Gestaltung der entsprechenden Website abhängen: Sofern die Seiten ausschließlich über Fahrgastrechte aufklären, wird die Wirkung geringer sein, als wenn es dort überall Hyperlinks oder Teaser gibt, die beispielsweise sinngemäß verkünden: „*Verband XYZ – wir helfen Fahrgästen, wo wir können*“. Verlinken würde man damit zu einer zielgruppengerecht formulierten Selbstdarstellung des Verbands.

Gibt der imaginäre Internetnutzer jedoch den Fachterminus „*EU-Fahrgastrechte-Kraftomnibus-Gesetz*“ ein, so dürfen wir davon ausgehen, dass es mit höherer Wahrscheinlichkeit jemand ist, der beispielsweise entweder aus der Politik oder aber aus einem Verkehrsunternehmen kommt. Es werden also über diesen Suchbegriff eher Besucher auf unserer Website eintreffen, die von professionellem Interesse bestimmt sind – beispielsweise auch potenzielle künftige Mitglieder.

Natürlich kann ein Verband mit unterschiedlichsten Begriffen bei Suchmaschinen gut platziert sein. Allerdings: Es ist kaum möglich, mit einem einzigen Dokument zu einem Thema bei verschiedensten entsprechenden Suchbegriffen immer ganz vorne mit dabei zu sein. Wer mit einem Dokument zu den ersten zehn Suchmaschinentreffern gehören möchte, muss sich für einen Begriff, eine Kombination aus mehreren Begriffen oder eine Phrase entscheiden, auf die hin er sein Dokument formuliert und gestaltet (siehe dazu auch [Abschn. 3.4.7.1 Dokumentenrelevanz](#)). Denn auch das Ziel einer Suchmaschine ist bestmögliche Utility für ihre Nutzer. Sie wird deshalb aus dem Myriaden von Onlinedokumenten umfassenden Internet nur jene Handvoll Seiten ganz oben zeigen, die auf das eingegebene Suchwort wirklich optimal passen. Ist das Suchwort nur ein wenig anders, ist es die Reihenfolge im Suchmaschinenresultat ebenfalls.

Diese Überlegungen zeigen: Die im Jargon der Internetentwickler und Suchmaschinenoptimierer *Keywords* genannten Suchbegriffe müssen von Beginn an sorgfältig definiert werden. Denn sie entscheiden, wer später auf der Website eintrifft. Bereits bei der Planung der Website muss man deshalb antizipieren, welche Begriffe die Zielgruppe tatsächlich eingibt. Es müssen deshalb für die Verbandswebsite Dokumente erstellt werden, die genau auf diese Keywords zugeschnitten sind. Im Zweifel benötigt man sogar für das gleiche Thema verschiedene Dokumente, nämlich dann, wenn verschiedene Zielgruppen sich ein Thema voraussichtlich mit unterschiedlichen Keywords erschließen. Es ist daher dringend notwendig, dass man sich über die Terminologie der Zielgruppe ein genaues Bild macht und ein Keyword-Konzept (siehe dazu auch [Abschn. 2.5 Semantische Konzeption](#)) erstellt, das zu den Grundlagen für die Erstellung der Inhalte zählt.

Die Kommunikationsaufgabe, den Bekanntheitsgrad zu fördern, bedarf also in der Praxis der Online-Kommunikation einer spezifischeren Definition, was genau erreicht werden und wer die diesbezügliche Zielgruppe sein soll – da dies durch die Auswahl der Keywords gesteuert werden kann.

Um ein realistisches Beispiel zu entwickeln, gehen wir im Folgenden davon aus, dass der Bekanntheitsgrad unseres fiktiven Verbands bei politischen Entscheidungsträgern

gefördert werden soll. Auch in diesem Fall wäre es selbstverständlich sinnvoll, alle zuvor genannten Maßnahmen zu betreiben, also sich um Links auf anderen Websites zu bemühen, in sozialen Medien aktiv zu werden und gegebenenfalls Marketing zu betreiben. Den prototypischen Use Case beschränken wir hier jedoch der Einfachheit halber auf jene politischen Entscheidungsträger, die wir über Suchmaschinen zu gewinnen trachten.

Da als Zielgruppe grundsätzlich politische Entscheidungsträger definiert sind, die den Verband noch nicht kennen, kommen vor allem zwei User Storys infrage. Die erste unterstellt, dass der Primärakteur direkt nach Interessenvertretern sucht:

„Als politischer Entscheidungsträger möchte ich durch Online-Recherchen erfahren, welche Stakeholder es beim Thema XYZ gibt, um deren Interessen im politischen Prozess berücksichtigen zu können.“

Die zweite User Story ist allerdings wahrscheinlicher, aber zugleich auch komplexer, da der Primärakteur nicht nach Stakeholdern, sondern nach politisch relevanten Interessenartikulationen sucht:

„Als politischer Entscheidungsträger möchte ich durch Online-Recherchen die Meinungen verschiedener Stakeholder zum Thema XYZ zur Kenntnis nehmen, um deren Interessen im politischen Prozess berücksichtigen zu können.“

Die zweite User Story ist vor allem deshalb wahrscheinlicher, weil politische Entscheidungsträger in aller Regel die relevanten Stakeholder in ihrem Zuständigkeitsbereich kennen. Vor allem sie selbst werden kaum der Meinung sein, dass sie danach suchen müssten. Die exakte Haltung von Stakeholdern zu bestimmten, politisch aktuellen Fragestellungen müssen sie jedoch permanent überprüfen.

Auch hier sollte man überlegen, ob die Planung mit unterschiedlichen Personas sinnvoll ist, um realistische Use Cases zu entwickeln. Im vorliegenden Fall dürfte es bei den beiden genannten User Storys jedoch beispielsweise egal sein, ob ein Parlamentarier oder sein Mitarbeiter die Recherche ausführt, solange am Ende der politische Entscheidungsträger von der Existenz des Verbands Kenntnis erlangt.

Die Frage, die nun im Hinblick auf Suchmaschinen zu stellen ist, lautet: Welche Begriffe geben politische Entscheidungsträger im Falle beider User Storys ein? Wir müssen damit rechnen, dass der Primärakteur unserer zu planenden Use Cases vor allem jene Begriffe als Suchbegriffe verwendet, welche die jeweils aktuelle Debatte dominieren – in unserem Beispiel also „Fahrgastrecht“ und „Entschädigung“. Er wird möglicherweise nicht unbedingt vom politischen Diskurs so weit abstrahieren, dass er Suchwortkombinationen wie „Verband Verkehrsunternehmen“ oder „Verband Unternehmen Personenfernverkehr“ eingibt, um sich ein Bild von ihm noch unbekannten Verbänden zu machen. Stattdessen

wird er höchstwahrscheinlich eine Suchwortkombination wie „*Fahrgastrechte Entschädigung Verbände*“ eingeben, wenn er herausfinden möchte, ob Verbände existieren, welche die Interessen der Verkehrswirtschaft im Hinblick auf Fahrgastrechte vertreten.

Wir sehen also, dass ein Text, in welchem sich unser fiktiver Verband – ohne weitere Überlegungen zur Suchmaschinentauglichkeit anzustellen– selbst darstellt, von der Zielgruppe kaum gefunden werden wird. Denn bei einer Selbstdarstellung im auf Verbandswebsites weithin üblichen Stil tauchen Begriffe zu einzelnen politischen Debatten kaum oder nur am Rande auf – das Wort „*Fahrgastrechte*“ eventuell in einem Nebensatz, der Begriff „*Entschädigung*“ vermutlich gar nicht. Zudem beschreibt der Verband sich selbst im Singular, während der Suchmaschinennutzer vermutlich „*Verbände*“ im Plural sucht.

Deutlich erfolgreicher bezüglich der Kommunikationsaufgabe, in der Zielgruppe politischer Entscheidungsträger den Bekanntheitsgrad unseres Verbands zu fördern, dürfte deshalb ein Dokument sein, in dem der Verband beispielsweise seine eigene Rolle im Diskurs zu Fahrgastrechten und Entschädigungen bei Verspätungen der Verkehrsmittel innerhalb der Gesamtheit involvierter Verbände reflektiert. Ein solches Dokument hätte wegen seines Überblickscharakters außerdem vielfach höhere Chancen darauf, von anderen Websites verlinkt zu werden, was wiederum die Positionierung in Suchmaschinenergebnissen verbessert und zusätzliche Besucher heranzführt.

Dennoch wollen wir – eher vorsorglich – neben diesem wahrscheinlicheren auch den unwahrscheinlicheren Fall in einen Use Case fassen:

USE CASE 2.1 (ANWENDEREbene)	
Primärakteur	Politischer Entscheidungsträger
Vorbedingungen	Politischer Entscheidungsträger möchte die relevanten Stakeholder zum Thema XYZ kennen
Trigger	Politischer Entscheidungsträger bereitet politischen Prozess (parlamentarische Debatte, Gesetzentwurf etc.) vor
Standardablauf	Politischer Entscheidungsträger gibt in Suchmaschine Begriffe ein, die auf ihm unbekannte Verbände/Stakeholder zielen, wie etwa „ <i>Verband Verkehrsunternehmen</i> “ oder „ <i>Verband Unternehmen Personenfernverkehr</i> “; er findet die Selbstdarstellung des Verbands weit oben im Suchergebnis und lernt so den Verband kennen

Sofern wir den wahrscheinlicheren Fall in einen Use Case fassen, bei dem der Primärakteur nicht nach einem Verband, sondern nach einem Thema sucht, müssen wir einen weiteren Schritt in der User Journey vorsehen: Denn nun findet der Primärakteur zunächst ein Dokument, dessen

Schwerpunkt Fahrgastentschädigungen sind, weshalb ihm durch einen Teaser ein weiteres Dokument zur Rezeption angeboten wird, in dem sich der Verband allgemein vorstellt. Dies kann prinzipiell das gleiche Dokument sein, auf das der Primärakteur des Use Cases 2.1 direkt stößt.

USE CASE 2.2 (ANWENDEREBENE)	
Primärakteur	Politischer Entscheidungsträger
Vorbedingungen	Politischer Entscheidungsträger möchte <i>die relevanten Positionen von Stakeholdern zum Thema XYZ</i> kennen
Trigger	Politischer Entscheidungsträger bereitet politischen Prozess (parlamentarische Debatte, Gesetzentwurf etc.) vor
Standardablauf	Politischer Entscheidungsträger gibt in Suchmaschine Begriffe ein, <i>welche in der Debatte dominieren, wie „Fahrgastrechte Entschädigung Verbände“</i> ; er findet ein <i>entsprechendes, auch suchmaschinengerecht formuliertes Dokument</i>
Erweiterung	<i>Politischer Entscheidungsträger klickt bei Interesse auf einen Teaser, der ihn zur Selbstdarstellung des Verbands führt</i>

Wir sehen, dass es – je nachdem, von welchen Suchbegriffen der Primärakteure wir ausgehen – zu unterschiedlichen Use Cases kommt, die auch entsprechend unterschiedliche Gestaltungsmerkmale der Website erforderlich machen.

Der Erfolg von Use Case 2.2 steht und fällt natürlich damit, dass die Redaktion möglichst früh im Verlaufe eines politischen Diskurses entsprechende Inhalte erstellt und publiziert. Denn je früher am Beginn eines Diskurses ein solcher Inhalt zur Verfügung steht, umso eher ist auch bei vielen Individuen der Zielgruppe ein Informationsbedarf gegeben, der allerdings mit der Zeit abnehmen wird.

Da wir uns hier ausschließlich auf Suchmaschinen konzentriert haben, sei abschließend gesagt: Wenn es an dieser Stelle mit rein hypothetischen Überlegungen zu prototypischen Use Cases auch spekulativ sein mag, ist analog zum Beschriebenen davon auszugehen, dass auch Social-Media-Maßnahmen oder Online-Marketing mit dem Ziel, einen Verband bekannter zu machen, dann besser funktionieren werden, wenn in Teasern, Social-Media-Postings oder Onlineanzeigen ein aktuell kontroverses Thema angesprochen und nicht nur eine allgemeine Darstellung eines Verbandes angekündigt wird. Dies alles sollte natürlich in der Praxis möglichst immer evaluiert werden (zur Evaluation von Besucheraktionen auf Websites siehe [Abschn. 3.4.8 Tracking](#)).

2.4.3 Image verbessern

Zu dieser Kommunikationsaufgabe von Verbänden werden in der Praxis vielfältige Aktivitäten gerechnet. Explizit um Image kümmern sich Verbände vor allem sehr häufig im Rahmen zeitlich begrenzter Kampagnen mit unterschiedlichsten Zielen. So strebt beispielsweise der Zentralverband Gartenbau mittels einer Imagekampagne an, dass gärtnerischen Produkten und Dienstleistungen vor allem von jüngeren Menschen wieder mehr Wert beigemessen wird (Gawina 2015). Bei der Imagekampagne des Zentralverbands des Deutschen Handwerks steht vor allem die Gewinnung von Nachwuchs für Handwerksbetriebe im Mittelpunkt (ZDH o. D.). Und der Marburger Bund, größter Ärzteverband Deutschlands, wirbt mit einer Imagekampagne um neue Mitglieder (Marburger Bund 2014). Für solche Imagekampagnen ist selbstredend die Konzeption höchst unterschiedlicher Use Cases erforderlich, mit denen sich zum Teil nachfolgende Abschnitte beschäftigen (siehe Abschn. 2.4.7 *Werbung für Dienstleistungen des Verbands/Mitglieder werben*).

Eine vor allem für Unternehmensverbände bedeutsame Aufgabe der Imageförderung, um die es auf den nachfolgenden Seiten gehen soll, betrifft den mit dem Terminus *Corporate Social Responsibility* (CSR) umschriebenen Bereich, in dem Unternehmen, gegebenenfalls aber auch deren Verbände, Verantwortung für Aspekte des Gemeinwohls übernehmen und dies zugleich nach außen kommunizieren. Von den meisten Autoren wird CSR vor allem im Kontext „nachhaltigen Wirtschaftens“ gesehen, bei dem Unternehmen in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht verantwortungsvoll handeln (vgl. Schneider und Schmidpeter 2015).

Überwiegend sind Unternehmen daran interessiert, entsprechende Inhalte selbst zu kommunizieren, während Verbänden eher eine unterstützende Rolle im Hintergrund zukommt. So betreiben beispielsweise die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, der Bundesverband der Deutschen Industrie, der Deutsche Industrie- und Handelskammertag und der Zentralverband des Deutschen Handwerks gemeinsam die Online-Plattform „CSR Germany – Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung“, um Unternehmen online Hilfestellung zu geben (CSR Germany o. D.).

Ganz überwiegend geht es auf dieser Plattform um Projekte, bei denen Unternehmen aufgrund von früheren oder aktuellen Missständen öffentlichen Druck zu spüren bekommen haben, wie etwa bei zu wenig nachhaltigen Energiebilanzen und zu hohen CO₂-Emissionen, bei unwiderruflicher Vernichtung von tropischem Regenwald oder bei menschenrechtlich fragwürdigen Arbeitsbedingungen bei den Zulieferern aus Entwicklungsländern. In den bei CSR Germany dargestellten Fällen hat die Industrie zügig reagiert und gemeinsame, in der Regel selbstverpflichtende Normen oder Kodizes geschaffen, welche die Einhaltung bestimmter Mindestanforderungen sicherstellt. Oft sind dabei auch Umweltschutzverbände, die internationale Arbeitsorganisation ILO oder andere unparteiliche Institutionen einbezogen gewesen.

Ein Beispiel zeigt dabei die Problematik der Kommunikation vieler CSR-Maßnahmen durch die einzelnen Unternehmen selbst: Um in Entwicklungsländern Mindeststandards für die Arbeitsbedingungen in Zulieferbetrieben der Textilindustrie sicherzustellen, lassen sich viele Unternehmen der Textilbranche nach dem Standard SA8000 zertifizieren, der von der gemeinnützigen New Yorker Organisation SAI geschaffen wurde und sich aus

Grundrechtekonventionen von ILO und UN ableitet (vgl. SAI o. D.). Da sich die Websites von Textilunternehmen jedoch in ihrer vorgeplanten User Journey vor allem an dem Ziel orientieren, Kleidung zu verkaufen, wird die CSR-Aktivität letztlich online meist zur Randnotiz – eine erläuternde Darstellung des Standards SA8000 findet man oft nur dann, wenn man explizit danach sucht. Und zumeist stößt man dabei nur auf einen kurzen Text.

Um prototypische Use Cases zu entwickeln, greifen wir dieses Thema aus und gehen im Folgenden davon aus, dass ein Verband der Textilindustrie das Image seiner Branche dadurch verbessern möchte, dass er kommuniziert, wie verantwortungsvoll seine Mitgliedsunternehmen mit den Arbeitsbedingungen bei ihren Zulieferern umgehen. Der Verband möchte dafür die breite Öffentlichkeit ansprechen.

Zielgruppe: Öffentlichkeit

Wir gehen des Weiteren davon aus, dass der Verband nach ausführlichen Überlegungen die folgenden drei realistischen User Storys definiert (Medien lassen wir auch hier zunächst außer Acht):

„Als Kunde möchte ich online Informationen erhalten, um herauszufinden, ob der Hersteller, bei dem ich Textilien gekauft habe oder kaufen möchte, bezüglich der Problematik unzureichender Arbeitsbedingungen bei Textilizulieferern aus Entwicklungsländern verantwortungsvoll handelt.“

„Als politisch interessierter Bürger möchte ich online mehr zu dem Problem unzureichender Arbeitsbedingungen bei Textilizulieferern aus Entwicklungsländern erfahren, um mich als Verbraucher entsprechend verantwortungsbewusst zu verhalten oder mich gegebenenfalls auch politisch zu engagieren.“

„Als politischer Entscheidungsträger möchte ich durch Online-Recherchen erfahren, inwieweit es bezüglich der Problematik unzureichender Arbeitsbedingungen bei Textilizulieferern aus Entwicklungsländern politischen Handlungsbedarf gibt, um gegebenenfalls entsprechend tätig zu werden.“

Wichtiger Aspekt aus Sicht der Medienwirkungsforschung ist, dass wir es bezüglich persuasiver Wirkung mit völlig unterschiedlichen Zielgruppen zu tun haben: Während die Kunden mit hoher Wahrscheinlichkeit relativ meinungsoffen sind, dürften die politisch interessierten Bürger eher bereits eine vorgefasste Meinung haben, die – ähnlich wie es Klappers Verstärkerthese beschreibt – kaum noch zu verändern ist. Bei politischen Entscheidungsträgern hingegen dürfen wir möglicherweise davon ausgehen, dass sie entweder meinungsoffen sind oder trotz vorgefasster Meinung vergleichsweise anfällig für

kognitive Dissonanzen sind, wenn sie zu dem Thema recherchieren. In jedem Fall ist davon auszugehen, dass eine möglichst ausführliche und dokumentarisch gehaltene Darstellung der CSR-Aktivitäten der Unternehmen, also etwa Videos über die Zulieferer, deutlich persuasiver wirkt als nur ein knapper Text. Wir planen deshalb in unserem Beispiel für die vorliegende Kommunikationsaufgabe ein multimediales Angebot zum Standard SA8000. Die Inhalte sind intensiv untereinander verlinkt und beinhalten neben Videos und Fotos auch vielfältige Materialien sowie eine ansprechende grafisch angelegte Darstellung des gesamten Zertifizierungsprozesses.

Die Erfahrung in vielen Verbänden zeigt, dass gelegentlich einzelne Unternehmen ein gemeinsames Vorgehen in bestimmten komplexen, beispielsweise ethischen Fragen blockieren. Wir planen deshalb eine eigene, von der Verbandswebsite unabhängige Website, die gegebenenfalls nur von einem Teil der Unternehmen getragen wird.

Selbstverständlich ist es auch bei dieser Kommunikationsaufgabe sinnvoll, über Personas nachzudenken; der Einfachheit halber gehen wir jedoch hier davon aus, dass sich keine wesentlichen Unterschiede zwischen verschiedenen Soziotypen ergeben – und auch Parlamentarier und ihre Mitarbeiter sich gleich verhalten. Daher ergeben sich folgende Use Cases:

USE CASE 3.1 (ANWENDEREBENE)	
Primärakteur	Kunde eines Textilherstellers
Vorbedingungen	Kunde möchte wissen, ob der Hersteller verantwortungsvoll handelt
Trigger	Kunde hat von problematischen Arbeitsbedingungen bei Textilizulieferern aus Entwicklungsländern gehört und will erfahren, ob dies das gekaufte oder zu kaufende Produkt betrifft
Standardablauf	Kunde besucht die Website des Herstellers und sucht dort nach Information, möglicherweise auch auf der Seite des spezifischen Produkts. Er findet dort den Hinweis: „Wir unterstützen faire Arbeitsbedingungen bei Zulieferern aus Entwicklungsländern“. Kunde klickt diesen an und landet auf der Website des Verbands zum Standard SA8000
Erweiterung	Kunde sieht unter jedem Artikel die Möglichkeit, seine Social-Media-Kontakte per Mausklick darüber zu informieren, dass er ein oder mehrere Produkte nutzt, die unter „fairen Arbeitsbedingungen“ hergestellt wurden; ein Link zur Website des Verbands zum Standard SA8000 ist dem vorbereiteten Posting beigelegt

Die Erweiterung führt der Website über den Standard SA8000 weitere Besucher aus sozialen Netzwerken zu. Natürlich sehen auch die anderen Zielgruppen die entsprechende Funktion auf der Website; es ist jedoch deutlich unwahrscheinlicher, dass sie diese auch nutzen. Sie werden deshalb in den anderen Use Cases nicht explizit erwähnt.

USE CASE 3.2 (ANWENDEREBENE)	
Primärakteur	Politisch interessierter Bürger
Vorbedingungen	Politisch interessierter Bürger möchte mehr zu einem vermeintlichen Skandal erfahren
Trigger	Politisch interessierter Bürger hat in Medien von einem Skandal bei Textilizulieferern aus Entwicklungsländern erfahren
Standardablauf	Politisch interessierter Bürger gibt einschlägige Begriffe bei Suchmaschine ein (wie die Kombination „Arbeitsbedingungen Textilizulieferer Entwicklungsländer“) und landet auf der Website des Verbands zum Standard SA8000

Bei der dritten Zielgruppe, nämlich den politischen Entscheidungsträgern, ist unter Umständen davon auszugehen, dass sie den Verband kennen und dessen Verbandswebsite direkt aufsuchen. Wir haben deshalb zwei verschiedene Standardabläufe zu berücksichtigen – einen, der mit der Nutzung einer Suchmaschine eingeleitet wird, und einen zweiten, der auf der Startseite der Verbandswebsite beginnt, wozu diese entsprechend gestaltet sein muss, damit die auf der Startseite eintreffenden Besucher ohne Probleme zum Thema „SA8000“ finden:

USE CASE 3.3.1 (SUBFUNKTIONSEBENE)	
Primärakteur	Politischer Entscheidungsträger
Vorbedingungen	Politischer Entscheidungsträger möchte herausfinden, ob es bezüglich der Arbeitsbedingungen bei Textilizulieferern aus Entwicklungsländern politischen Handlungsbedarf gibt
Trigger	Politischer Entscheidungsträger hat von einem Skandal bei Textilizulieferern aus Entwicklungsländern erfahren
Standardablauf	Politischer Entscheidungsträger gibt einschlägige Begriffe bei Suchmaschine ein (wie die Kombination „Arbeitsbedingungen Textilizulieferer Entwicklungsländer“) und landet auf der Website des Verbands zum Standard SA8000

USE CASE 3.3.2 (SUBFUNKTIONSEBENE)	
Primärakteur	Politischer Entscheidungsträger
Vorbedingungen	Politischer Entscheidungsträger <i>kennt den Verband und</i> möchte herausfinden, ob es bezüglich der Arbeitsbedingungen bei Textilizulieferern aus Entwicklungsländern politischen Handlungsbedarf gibt
Trigger	Politischer Entscheidungsträger hat von einem Skandal bei Textilizulieferern aus Entwicklungsländern erfahren
Standardablauf	Politischer Entscheidungsträger <i>sucht die Verbandswebsite auf, sucht dort nach entsprechenden Informationen, findet diese inklusive eines Hinweises und Links und gelangt so zur Website des Verbands zum Standard SA8000</i>

Unter Umständen haben wir zu berücksichtigen, dass ein Zertifizierungsstandard urheberrechtlich geschützt sein könnte und unser Verband keine eigene Website unter dessen Namen betreiben kann. In diesem Falle kann aber der Verband mit den Unternehmen zusammen eine eigene, dauerhaft laufende Kampagne etablieren, die sich auf den Standard beruft. Nennen wir sie in unserem Gedankenspiel „Faire Fabrikation“.

Die Website hätte dann die Adresse www.faire-fabrikation.de und würde multimedial von den abgesicherten Arbeitsbedingungen aus den Ländern der Zulieferer berichten, Kontrollmechanismen erläutern und Interviews mit Menschenrechtlern zeigen, die sich positiv äußern. Die Hersteller von Textilien könnten Logos mit dem Schriftzug „Faire Fabrikation“ auf ihren Websites neben jedem Produkt zeigen und auf www.faire-fabrikation.de verlinken. Auf der Startseite der Verbandswebsite gäbe es einen auffälligen, ansprechenden Teaser, der zunächst auf einen erläuternden Text und von dort weiter auf die Website www.faire-fabrikation.de verlinken würde. Kunden, die das Engagement der Unternehmen begrüßen würden, könnten durch ihre Social-Media-Posts zusätzliche Reichweite in der Öffentlichkeit erzeugen.

Im Sinne der Definition von Use Cases nach Alistair Cockburn haben wir nun einen recht weit gefassten Scope: Der Umfang des beschriebenen Systems beinhaltet die Verbandswebsite, eine eigene Website für die CSR-Aktivität, die Websites der beteiligten Unternehmen sowie Social-Media-Kanäle, auf denen zufriedene Kunden unterwegs sind. Ein solcher übergreifender Scope ist aber durchaus sinnvoll.

Was hier zu weit führen würde, sollte in der Praxis unbedingt detailliert ausgearbeitet werden: Use Cases für alle Details der verschiedenen User Journeys. Es wird beispielsweise für den Erfolg der Kommunikationsmaßnahmen von großer Bedeutung sein, wie die

Unternehmen die CSR-Website verlinken – und mithin sollte dies in einem Use Case für die Unternehmens-Websites geplant werden.

Stellen wir uns dazu drei Varianten vor: In der ersten befindet sich neben jedem Produkt auf der Website eines Textilherstellers zum einen der Link zur CSR-Website, sodass ein potenzieller Käufer nachlesen kann, wie sich das Unternehmen für faire Arbeitsbedingungen bei seinen Zulieferern einsetzt. Darunter steht ein Link mit einem Call-to-Action: *„Empfehle ‚Faire Fabrikation‘ deinen Freunden“*. In der zweiten Variante lautet der Call-to-Action davon abweichend: *„Empfehle dieses fair fabrizierte Produkt deinen Freunden“*. In der dritten Variante würde auf der Produktseite nur der Link zur CSR-Seite stehen; aber am Ende des Kaufprozesses eines Onlinekaufs würde auf der abschließenden Bestätigungsseite ein Call-to-Action zu finden sein, der lautet: *„Teile deinen Freunden mit, dass du ein fair fabriziertes Produkt gekauft hast“*. Man kann vermuten, dass die ersten beiden Varianten kaum zur Nutzung der Social-Media-Empfehlung führen werden, da die Websitebesucher den Call-to-Action sehen, während sie auf der Produktsuche sind und wohl nur diesbezügliche Inhalte und Funktionen als nützlich empfinden. Die allgemeine Empfehlungsfunktion für die CSR-Website würde an dieser Stelle möglicherweise erfolgreicher sein als jene für ein fair produziertes Produkt. Am Ende des Kaufprozesses jedoch könnte der Kunde am ehesten bereit sein, sich mit einer solchen Empfehlung an seine Social-Media-Kontakte auseinanderzusetzen. Im Zweifel kann man bei der praktischen Umsetzung deshalb eine Testphase einplanen, in der evaluiert wird, welche Varianten funktionieren und am erfolgreichsten sind.

2.4.4 Vertrauensaufbau

Die Kommunikationsaufgabe, Vertrauen gegenüber der Öffentlichkeit und deren Meinungsführern aufzubauen, erfordert vor allem Kommunikation mit entsprechenden inhaltlichen Grundzügen. So vertreten Schweer und Thies (2005, S. 47) die Position, dass

... Institutionen und Organisationen nur dann das Vertrauen der Bürger (zurück-)gewinnen können, wenn sie selbst auf der Basis von Vertrauen als einem übergeordneten Organisationsprinzip funktionieren, so dass intra- als auch extraorganisationales Vertrauen gefördert werden kann. Hierzu bedarf es der Realisierung zentraler Merkmale einer „Vertrauensorganisation“, nämlich glaubwürdige Kommunikation, Orientierung an ethisch-moralischen Grundsätzen und Verteilungsgerechtigkeit.

Grundsätzlich ist Vertrauensaufbau also zunächst eine von der spezifisch via Internet betriebenen Kommunikation unabhängige Aufgabenstellung. Gleichwohl spielt Vertrauen in der Online-Kommunikation eine besondere Rolle. Denn immer wieder belegen Untersuchungen, dass Onlinemedien generell ein deutlich geringeres Vertrauen genießen als Radio, TV und Printmedien (vgl. VPRT 2016). Dafür mag es diverse Gründe geben, offenkundig dürfte indes aber sein, dass eine Personalisierung von Verbandspositionen und -botschaften deren Glaubwürdigkeit verbessert und damit auch das Vertrauen in den Verband und seine Repräsentanten erhöht. So setzen die politischen Parteien in ihrer Kommunikation intensiv auf Personalisierung, wie Jarren und Donges (2002) beschreiben:

Personalisierungsstrategien werden vor allem von politischen Parteien verfolgt, die damit zweierlei erreichen wollen: Aufbau von Vertrauen und Imagebildung.

Zur Entwicklung prototypischer Use Cases nehmen wir deshalb an, dass ein fiktiver Verband beschließt, seinen Geschäftsführer als Repräsentant öffentlich wahrnehmbarer werden zu lassen. Der Verband setzt damit auf eine Personalisierungsstrategie, die darauf abzielt, systemisches Vertrauen in den Verband dadurch zu fördern, dass der Repräsentant personales Vertrauen gewinnt und dieses sich auf den Verband überträgt. Bei Schweer and Thies (2005, S. 50) heißt es dazu:

Personales Vertrauen entsteht immer dann, wenn ein konkreter Interaktionspartner involviert ist, dem aufgrund seiner spezifischen Merkmale und Eigenschaften Vertrauen geschenkt wird. Systemisches Vertrauen schließt alle solche Konzeptionen des Vertrauens ein, bei denen Vertrauen in eine Organisation, eine Institution oder auch die Gesellschaft beziehungsweise die Demokratie als solche investiert wird (...). Natürlich können personales und systemisches Vertrauen miteinander verwoben sein; insbesondere dann, wenn Repräsentanten einer Organisation Vertrauen einfordern, das dann auf die Organisation generalisiert werden soll. Repräsentanten einer Organisation sind somit gleichermaßen Vertrauensobjekte, aber auch Transporteure der Vertrauenswürdigkeit der gesamten Organisation.

Auch bei dieser Kommunikationsaufgabe lassen wir zunächst die Medien erneut außen vor und betrachten Öffentlichkeit und Meinungsführer.

Zielgruppe: Öffentlichkeit und Meinungsführer

Natürlich ist der Aufbau von Vertrauen, wie schon zuvor dargelegt, ein Ziel, das vor allem offline verfolgt werden muss. Es liegt jedoch nahe, dass eine Personalisierung der Verbandskommunikation gerade auch dort Vertrauen schaffen könnte, wo der Verband seine Interessen und Positionen online artikuliert. Denn in vielen Fällen wird es hier hinsichtlich der Vertrauensbildung ein Problem geben: Der Verband vertritt wahrscheinlich in erster Linie Partikularinteressen und er wird dies möglicherweise auch vor allem mittels juristisch-technokratisch formulierter Texte tun, die auf die Öffentlichkeit kaum überzeugend zu wirken in der Lage sind. Hier könnte eine Strategie ansetzen, die darauf abzielt, dass der Geschäftsführer sich in der breiten Öffentlichkeit als prominenter Repräsentant etabliert (vor allem durch erhöhte Medienpräsenz) und dann Positionen und Interessen des Verbands persönlich und glaubwürdig kommuniziert. Im Gegenzug zu dieser Strategie würde sich die folgende User Story ergeben:

Als politisch interessierter Bürger möchte ich wissen, wie der mir aus den Medien bekannte Geschäftsführer des Verbands XYZ umstrittene politische Forderungen seiner Mitglieder persönlich begründet, um einen klareren Einblick in die tatsächliche Interessenlage des Verbands zu erhalten.

Diese User Story klingt zunächst eher nach einer idealtypischen Zielvorstellung als nach einer wirklich realistischen Ausgangssituation für einen funktionierenden Use Case. Man wird jedoch bei genauerer Betrachtung verschiedenster Situationen der Zielgruppe auf wenigstens einen Moment stoßen, in dem das in der User Story formulierte Interesse mit

einer gewissen Wahrscheinlichkeit vorhanden sein kann – wenn nämlich ein Besucher der Website ein Dokument mit einer Interessenartikulation gelesen hat. Sofern man ihm dann ein Angebot in Form eines Teasers macht, die persönliche Meinung des Geschäftsführers zur Kenntnis nehmen zu können, ist es nicht unwahrscheinlich, dass der Besucher das entsprechende Dokument liest. Zwei Aspekte steigern die Wahrscheinlichkeit: zum einen die Bekanntheit des Geschäftsführers, zum anderen eine gute Headline beziehungsweise ein spannender, auf den persönlichen Stil hinweisender Anrisstext.

Um den persönlichen Charakter eines Dokuments mit der Meinungsäußerung des Geschäftsführers zu betonen, könnte der beispielsweise ein Blog betreiben, also ein Online-Tagebuch mit kurzen persönlichen Abhandlungen zu entsprechenden Themen. Insbesondere unter Dokumenten mit der Interessenartikulation des Verbands im Rahmen aktueller politischer Diskurse könnten dann Teaser zum Blog des Geschäftsführers angezeigt werden, die auch dessen Porträtfoto zeigen.

Der Use Case wäre in diesem Falle ein untergeordneter Use Case, der sich an andere Use Cases als Ergänzung anschließt. Er würde also beispielsweise so aussehen:

USE CASE 4.1 (SUBFUNKTIONSEBENE)	
Primärakteur	Websitebesucher (Primärakteur anderer Use Cases)
Vorbedingungen	Websitebesucher hat ein Dokument rezipiert, in dem der Verband seine Interessen artikuliert hat; dieser Use Case stellt daher eine Erweiterung beliebiger bestehender Use Cases dar
Trigger	Websitebesucher ist – zumindest bedingt – meinungsoffen und möchte Argumente lesen
Standardablauf	Websitebesucher klickt auf einen Teaser unterhalb des rezipierten Dokuments und wird zu einem Artikel auf dem Blog des Geschäftsführers geleitet

Das Blog des Geschäftsführers erlaubt, wie üblich, zudem das Abonnieren von Benachrichtigungen über neue Beiträge des Geschäftsführers. Zudem werden seine Blogbeiträge in sozialen Medien promotet. Prinzipiell sind all diese Funktionen in Use Cases beschrieben, die das Blog betreffen. Auch wenn Blogs in der Regel mit stark standardisierter Software erstellt werden und deshalb Use Cases zunächst kaum Einfluss auf Funktionalität und Gestaltung des Blogs haben können, ist es sinnvoll, Use Cases auszuarbeiten, die beschreiben, auf welchen verschiedenen Wegen die Rezipienten zum Blog gelangen sollen und wie eine Erfolg versprechende Reichweite erzielt werden kann.

Damit Vertrauen aufgebaut und auf den Verband transferiert werden kann, muss in dem Blog natürlich entsprechend empathisch, ethisch einwandfrei und am Gemeinwohl

orientiert kommuniziert werden. Und natürlich ist eine solche Verlinkung eines Blogs nur ein kleiner Bestandteil jener Maßnahmen, die zum Aufbau von Vertrauen notwendig sind.

Ähnliche Personalisierungsstrategien für die Online-Kommunikation sind beispielsweise in ganz anderer Form bei Berufsverbänden denkbar, wo nicht ein Geschäftsführer für den Verband um Vertrauen wirbt, sondern beispielsweise die Ansprechpartner für Mitglieder. So könnte im Kontext eines jeden Inhalts der sachlich zuständige Verbandsmitarbeiter mit Bild und Link zu einer Übersichtsseite zu seiner Person dargestellt sein, sodass Mitglieder ein deutlich persönlicheres Bild der Geschäftsstelle aufbauen könnten. Der entsprechende Use Case würde sich nur geringfügig vom zuvor dargestellten unterscheiden:

USE CASE 4.2 (SUBFUNKTIONSEBENE)	
Primärakteur	Websitebesucher (Primärakteur anderer Use Cases)
Vorbedingungen	Websitebesucher hat ein Dokument rezipiert, in dem der Verband <i>eigene Leistungen für Mitglieder beschreibt</i> ; dieser Use Case stellt daher eine Erweiterung beliebiger bestehender Use Cases dar
Trigger	Websitebesucher ist <i>an der Leistung des Verbands interessiert</i>
Standardablauf	Websitebesucher klickt auf einen Teaser <i>neben oder unterhalb</i> des rezipierten Dokuments und wird zu <i>einer Seite geleitet, die den zuständigen Verbandsmitarbeiter beschreibt und seine Kontaktdaten zeigt</i>

2.4.5 Initiierung von Meinungsbildung

Wie bereits zuvor dargelegt, lässt sich eine bereits gefestigte Meinung eines Menschen mittels massenmedialer Kommunikation nur äußerst schwer ändern. Deutlich leichter hingegen lässt sich darauf Einfluss nehmen, dass beziehungsweise wozu sich Menschen eine Meinung bilden. Dies ist auch der Kern der Theorie des Agenda-Settings, nach der Massenmedien relativ wenig Einfluss auf die Meinung der Rezipienten haben, jedoch intensiv mitbestimmen, wozu sich die Rezipienten eine Meinung bilden. Sofern es dabei zu einer Änderung der persönlichen Priorisierung von Wertvorstellungen kommt, kann dies dann gleichwohl eine Meinungsänderung nach sich ziehen.

Der Kommunikationsaufgabe „Initiierung von Meinungsbildung“ kommt deshalb eine wichtige Bedeutung im Rahmen der Interessenvertretung durch Verbände zu. Denn Einflussnahme auf die öffentliche Meinung findet vor allem auf diese Weise statt, während unmittelbar persuasive Kommunikation aus den zuvor beschriebenen Gründen relativ selten vorkommt.

Der erfolgversprechendste Weg zur Initiierung von Meinungsbildung in der Öffentlichkeit besteht darin, über Massenmedien klassisches Agenda-Setting zu betreiben. Denn

sofern es einem Verband gelingt, Massenmedien dafür zu gewinnen, ein Politik-Issue erstmalig zu einem Thema in der Öffentlichkeit zu machen, nimmt die Meinungsbildung unaufhaltsam und mit großer Reichweite ihren Lauf. Es bleibt dann freilich offen, ob die mediale Darstellung im Sinne des Verbands ausfällt und ob die initiierte Meinungsbildung sich möglicherweise ganz anders vollzieht als ursprünglich vom Verband beabsichtigt.

Natürlich kann Online-Kommunikation einiges zum Agenda-Setting via Massenmedien beitragen. Vor allem besteht diese Beteiligung in erfolgreicher Medienarbeit, womit sich weitere Teile dieses Buches noch intensiver auseinandersetzen werden (siehe dazu [Abschn. 2.4.8 Presse- und PR-Aufgaben für eine Branche übernehmen](#) und [Abschn. 4.4.3 Medienarbeit mit Journalisten](#)). Der Regelfall in der Verbandskommunikation wird allerdings sein, dass die Massenmedien sich für viele, aus Sicht eines Verbandes wichtige Themen nicht interessieren. Bei der Herleitung prototypischer Use Cases soll deshalb im Folgenden die direkte Kommunikation mit den eigentlichen Zielgruppen im Fokus stehen, während Medien hier außen vor bleiben.

Zielgruppe: Öffentlichkeit und Meinungsführer

Natürlich könnte ein Verband in der Praxis anstreben, eine wirklich breite Öffentlichkeit direkt zu erreichen. In diesem Fall wäre jedoch vermutlich eine regelrechte Kampagne unter Einbeziehung von Werbung und anderen Marketingmethoden unausweichlich, womit sich ebenfalls [Abschn. 4.2.3 Marketing und Targeting](#) beschäftigt. Im Mittelpunkt der nachfolgenden Betrachtungen zu Use Cases soll hingegen eine andere, eher niedrigschwellige Strategie stehen, nämlich die Initiierung von Meinungsbildung zu jener Vielzahl oft sehr spezifischer Themen, die zur Sphäre der Partikularinteressen von Verbänden gehören und deren Themen zumeist weder bei der Allgemeinheit noch bei den Massenmedien auf Interesse stoßen. Agenda-Setting im klassischen Sinne, also über Massenmedien, ist deshalb nicht möglich. Gerade hier kann Online-Kommunikation aber einiges leisten, wie die folgenden Überlegungen zeigen sollen.

Denn das Internet ermächtigt Verbände zur Schaffung eigener, intern vernetzter Teilöffentlichkeiten, innerhalb derer vor allem jene Teile der Zielgruppe kommunizieren, die für die Initiierung von Meinungsbildung generell eher zugänglich sind. Ermöglicht werden solche Teilöffentlichkeiten vor allem durch das Social Web, wie Himmelreich und Einwiller (2015) darlegen:

Organisationen sehen sich in Zeiten des Social Webs folglich mit einer neuen Form von Öffentlichkeit konfrontiert. Dieser vormediale Raum ist neben die klassische Medienöffentlichkeit getreten. Bei ihm handelt es sich um netzwerkartige Mikroöffentlichkeiten, in denen neue Wege der Diskussion und Vernetzung zwischen den Kommunikationsakteuren existieren.

Wir haben es hier gewissermaßen mit der komplementären Eigenschaft zu Eli Parisers Filter-Bubble zu tun: Zwecks möglichst intensiver Informationsexploration vernetzen sich Stakeholder einer Interessensphäre untereinander besonders intensiv. Sie erlauben damit Nachrichtengebern explizit, jederzeit einen Dialog zu beginnen, da sie sich eine hohe Relevanz für das eigene Informationsmanagement versprechen. Im Idealfall kann ein Verband sich daher mit all jenen Teilen seiner Zielgruppe, die grundsätzlich offen für den Informationsaustausch zu einem bestimmten Themengebiet sind, langfristig vernetzen

(siehe dazu auch [Abschn. 4.5.3.2 Die Basis in sozialen Medien: Vernetzung](#)). Der Verband kann dann zu einem möglichst frühen Zeitpunkt eines politischen Diskurses bei diesen Kontakten eine Meinungsbildung initiieren, sofern er sie mit der zugrunde liegenden Thematik erstmals bekannt macht.

Darüber hinaus ist es nicht unwahrscheinlich, dass sich unter den Vernetzten ein hoher Anteil an Meinungsführern befindet, die sich – analog zur Theorie der Filter-Bubble – weitgehend im Einklang mit den Interessen des Verbands befinden und gegebenenfalls entsprechend auf die Meinungsbildung ihrer Meinungsfolger einwirken.

Andreas Eckhoff fasst die umfangreiche kommunikationswissenschaftliche Forschung zu diesem Aspekt treffend zusammen (Eckhoff 2001):

Das Modell der zweistufigen Kommunikation beruht auf den Erkenntnissen, dass persönliche Beziehungen einen größeren Einfluss auf die Meinungsbildung als Massenmedien haben, dass weiterhin bestimmte Personen im Rahmen informeller sozialer Beziehungen Einfluss auf die Meinung der Mitglieder ihrer sozialen Gruppen ausüben, und dass sich letztlich diese Personen, die Meinungsführer genannt werden, häufiger den Massenmedien zuwenden und deshalb besser informiert sind.

Das vom amerikanischen Soziologen Lazarsfeld bei Untersuchungen des US-Präsidentenwahlkampfes 1940 entwickelte Modell der zweistufigen Kommunikation gilt heute aufgrund empirischer Studien als überholt – allerdings halten auch neuere Theorien an seinem Kern fest, wie Eckhoff erläutert:

In diesen Studien konnte nachgewiesen werden, dass die Meinungsführer sich gegenseitig beeinflussen, und dass sich somit der Kommunikationsfluss offensichtlich über soziale Ketten vollzieht. An der zentralen These, dass die Informationen über die Meinungsführer an die Meinungsfolger gelangen, wurde jedoch festgehalten (...).

Sofern ein Verband eine Strategie entwickeln möchte, um Meinungsbildung in der Öffentlichkeit zu initiieren, könnte er sich deshalb eine maximale Vernetzung zum Ziel setzen. Klar sein dürfte zugleich, dass Suchmaschinen in diesem Kontext keinerlei Rolle spielen – denn ein unbekanntes Thema würde sich die Zielgruppe kaum mittels Suchmaschinen erschließen können.

Sofern wir eine dazu passende User Story kreieren, dürfte diese lauten:

„Als politisch in das Themengebiet XYZ involvierte Person möchte ich immer frühzeitig erfahren, welche Fragestellungen auf die Agenda gelangen, um mir baldmöglichst dazu eine Meinung bilden zu können.“

Für eine erfolgreiche Erfüllung der Kommunikationsaufgabe bei jenen Themen, die sich für Agenda-Setting via Massenmedien nicht eignen, ist nunmehr in unserem Beispiel ausschließlich der Vernetzungsgrad mit der Zielgruppe ausschlaggebend. Folglich müssen die Use Cases möglichst so angelegt sein, dass es keinerlei Hindernisse in der

Benutzerfreundlichkeit beziehungsweise beim Nutzungsverhalten gibt, durch die Websteubesucher von einer Vernetzung abgehalten werden.

Wir können uns hier mit dem Ansatz, Personas zu definieren, ein Bild von den Anforderungen unserer Zielgruppe machen: Es zählen dazu natürlich zunächst Verbandsmitglieder oder deren Mitarbeiter, von denen wahrscheinlich ein Teil regelmäßig Verbandsmitteilungen erhält und ein anderer nicht. Bei Personas außerhalb des direkten Verbands Umfeldes sollten wir berücksichtigen, dass nicht alle Menschen gerne ihre E-Mail-Adresse herausgeben, um einen Newsletter zu abonnieren. Manche Menschen lieben soziale Netzwerke, während manch andere einen Beitritt strikt ablehnen. Technik-affine Menschen nutzen häufig RSS-Feeds, weil sich damit unter Verwendung entsprechender Tools Nachrichten sehr gut nach Suchworten oder differenzierten Themenbereichen selektieren lassen, aber die Mehrheit kann mit RSS kaum umgehen. Wieder andere Menschen nutzen mit Vorliebe einfacher zu bedienende Nachrichtensuchmaschinen oder -aggregatoren, die ähnliche Selektionsmöglichkeiten bieten, aber meist weniger Nachrichtenquellen auszuwerten in der Lage sind. Auf der Anwenderebene werden wir es also mit einer ganzen Reihe von verschiedenen Use Cases zu tun haben.

Da wir um die Funktion vieler Individuen unserer Zielgruppe als Meinungsführer wissen, bietet es sich an, einen Call-to-Action vorzusehen. Empfänger einer Verbandsbotschaft werden also aufgefordert, diese Botschaft an ihre Kontakte weiterzuleiten, wodurch sich deren Reichweite beträchtlich erhöhen kann. Natürlich würde ein solcher Call-to-Action nicht jeder, sondern nur bestimmten Nachrichten hinzugefügt.

Der Use Case der Überblicksebene sieht daher wie folgt aus:

USE CASE 5 (ÜBERBLICKSEBENE)	
Primärakteur	Politisch involvierte oder interessierte Person
Vorbedingungen	Politisch involvierte oder interessierte Person möchte über politische Agenda informiert sein und hat sich deshalb mit dem Verband vernetzt
Standardablauf	Politisch involvierte oder interessierte Person erfährt durch einen Push-Dienst des Verbands von einem neuen Politik-Issue und besucht daraufhin die Verbandswebsite, um dort Information zu rezipieren
Erweiterung	Im Laufe der Rezeption wird die politisch involvierte oder interessierte Person gegebenenfalls aufgefordert, andere ihr bekannte Personen auf das Politik-Issue und die diesbezügliche Publikation des Verbands hinzuweisen (Call-to-Action). Siehe dazu Use Case 5.1.2

Erst die Use Cases der Anwenderebene beschreiben jedoch genauer, wie sich der Primärakteur vernetzt hat – und dass die Website dafür beispielsweise über einen Newsletter verfügen sollte:

USE CASE 5.1 (ANWENDEREbene)	
Primärakteur	Politisch involvierte oder interessierte Person
Vorbedingungen	Politisch involvierte oder interessierte Person möchte über politische Agenda informiert sein und hat <i>deshalb den Newsletter des Verbands abonniert</i>
Standardablauf	Politisch involvierte oder interessierte Person erfährt <i>durch den Newsletter</i> des Verbands von einem neuen Politik-Issue und besucht daraufhin die Verbandswebsite, um dort Information zu rezipieren
Erweiterung	Im Laufe der Rezeption wird die politisch involvierte oder interessierte Person gegebenenfalls aufgefordert, andere ihr bekannte Personen auf das Politik-Issue und die diesbezügliche Publikation des Verbands hinzuweisen (Call-to-Action). Siehe dazu Use Case 5.1.2

Wir wollen es an dieser Stelle mit einem Use Case der Anwenderebene bewenden lassen. Andere Technologien für Push-Dienste, die in einem eigenen Use Case erwähnt werden müssten, wie interne Verbandsmitteilungen, RSS oder Benachrichtigungsfunktionen sozialer Netzwerke, wurden zuvor bereits genannt. Mit den verschiedenen Technologien von Push-Diensten und dem Erzielen möglichst hoher Reichweite durch entsprechende Vernetzung befasst sich [Abschn. 3.4.5 Versandsystem](#) dieses Buches ausführlicher.

Unbedingt hinzuweisen ist an dieser Stelle aber noch einmal darauf, dass der Erfolg bei der Erfüllung der Kommunikationsaufgabe (sofern Agenda-Building via Massenmedien nicht gelingt) direkt davon abhängig ist, wie viele Menschen sich mit dem Verband zuvor vernetzt haben. Die einzelnen eingesetzten Technologien, wie Newsletter, RSS oder soziale Netzwerke, sind dabei erfahrungsgemäß – aufgrund der Vorlieben, Abneigungen und technischen Kenntnisse der Internetnutzer – nur sehr bedingt durch andere substituierbar. Es wird also darauf ankommen, möglichst viele verschiedene etablierten Technologien zugleich anzubieten, um bei der Vernetzung maximale Reichweite zu erzielen – und damit einen maximalen Effekt bei der Initiierung von Meinungsbildung.

Es ist zudem äußerst ratsam, weitere Use Cases zu entwickeln, nämlich jene, die dazu führen, dass sich Menschen mit dem Verband bereits vor dem für unsere Kommunikationsaufgabe ausschlaggebenden Dialog vernetzen. Dabei wird man höchstwahrscheinlich erkennen, dass die Chance einer Vernetzung aus psychologischen Gründen steigt, wenn der Primärakteur erstens die Vernetzung jederzeit autonom wieder beenden, zweitens den zeitlich Rhythmus der Benachrichtigungen selbst beeinflussen und drittens den thematischen Umfang der Benachrichtigungen nach eigenen Bedürfnissen definieren kann.

USE CASE 5.1.1 (SUBFUNKTIONSEBENE)	
Primärakteur	Besucher der Website
Vorbedingungen	–
Trigger	Besucher der Website findet die Inhalte nützlich
Standardablauf	Besucher der Website kann unterhalb von Artikeln einen Newsletter abonnieren. Die entsprechende Funktion lässt keinen Zweifel daran, dass der Besucher der Website das Newsletter-Abonnement jederzeit wieder kündigen kann; deshalb kann er beim Abonnieren neben dem Feld zur Eingabe der E-Mail-Adresse zwischen „Newsletter abonnieren“ und „Newsletter kündigen“ wählen. Zugleich kann er wählen, ob ihm der Newsletter täglich oder wöchentlich zugesandt wird. Schließlich kann er auch eine Themenauswahl treffen, sodass er nicht alle Informationen des Verbands empfangen muss. Das Abonnieren ist nur über ein Double-Opt-in, also mit Verifizierung der E-Mail-Adresse möglich.

Der Standardablauf dieses Use Case ist bezüglich der Funktionalität relativ detailreich beschrieben. Grund dafür ist, dass man bei der Konzeption des Use Cases leicht wird erkennen können, dass man mit geschickter Gestaltung der Funktionalität eines Push-Dienstes dessen Akzeptanz deutlich erhöhen – und somit den Vernetzungsgrad verbessern kann. Es ist deshalb sinnvoll, bereits in den Überlegungen zu den entsprechenden Use Cases all das explizit mit einzubeziehen, was möglicherweise die Bereitschaft zur Vernetzung zu erhöhen in der Lage ist.

Die Beschreibung solcher funktionalen Details ist insofern eine direkte Konsequenz der analytisch-strategischen Herangehensweise bei der Planung der Online-Kommunikation. Es ist mithin nicht ausschließlich eine Frage von *Usability* oder *User Experience*, wie man in solchen

Zusammenhängen oft liest. Da hier die Funktionalität der Kommunikationsstrategie folgt, müssen funktionale Details Bestandteil von Use Cases und Lastenheft (siehe dazu auch [Abschn. 3.4 Lastenheft](#)) sein – und dürfen nicht Gestaltern oder Programmierern überlassen werden.

Gleiches gilt für den als Erweiterung des Use Cases der Überblicksebene beschriebenen Call-to-Action: Unmittelbar maßgeblich für den Erfolg bezüglich der Kommunikationsaufgabe ist auch jene Reichweite, die dadurch erzielt wird, dass einzelne Rezipienten Menschen aus ihrem persönlichen Umfeld auf das Anliegen des Verbands hinweisen. Auch hier ist es ratsam, genau zu antizipieren, wie die Bedingungen sind, dass Websitebesucher solche Hinweise möglichst oft versenden.

USE CASE 5.1.2 (SUBFUNKTIONSEBENE)	
Primärakteur	Besucher der Website
Vorbedingungen	–
Trigger	Besucher der Website hat einen Inhalt rezipiert
Standardablauf	Besucher der Website wird mit einem kurzen Text aufgefordert, Menschen aus seinem persönlichen Umfeld auf die Angelegenheit hinzuweisen. Unter dem Text finden sich Symbole für das Versenden von Hinweisen per E-Mail und per sozialen Netzwerken. Klickt man auf ein solches Symbol, wird die Benachrichtigung automatisiert erstellt, sodass dem Besucher der Website die Eingabe von Text und Hyperlink abgenommen wird.

Es ist denkbar, dass die durch die Benachrichtigungsfunktion zu erzeugende Reichweite theoretisch über jener liegen könnte, die der Verband durch seine eigene Mitteilung erzielt. Die Benutzungsfreundlichkeit der Benachrichtigungsfunktion determiniert also in hohem Maße den Erfolg bei der Erfüllung der Kommunikationsaufgabe. Es ist deshalb essenziell, dass der Primärakteur nicht etwa gezwungen ist, den Hinweis eigenständig zu verfassen, sondern dass ihm die Programmierung der Website von dieser Arbeit möglichst viel abnimmt (siehe im Hinblick auf soziale Medien dazu auch [Abschn. 3.4.6.2 Offene Schnittstellen](#)).

Analog zu dem zuvor beschriebenen Use Case der Subfunktionsebene müsste in der Praxis ein weiterer Use Case beschreiben, wie Verbandsmitglieder, sofern sie Verbandsmitteilungen abonniert haben, andere Menschen auf das Anliegen hinweisen. Sofern die Verbandsmitteilungen per E-Mail versendet werden, müsste ein Call-to-Action Teil der E-Mails sein und beispielsweise im Extranet, dem passwortgeschützten Mitgliederbereich, die eigentliche Benachrichtigungsfunktion zur Verfügung gestellt werden.

Zudem wäre möglicherweise die Formulierung eines Use Cases für Redakteure sinnvoll: Er könnte beschreiben, dass der Call-to-Action im Content-Management-System der

Website für jeden Artikel ein- oder ausgeschaltet werden kann. Denn ein Call-to-Action wird natürlich nur dann erfolgreich sein, wenn man eine solche Handlungsaufforderung an den Besucher der Website sparsam einsetzt.

Wir haben es bei dieser Kommunikationsaufgabe somit mit einem ganzen Bündel von Use Cases zu tun, die alle einem Ziel dienen: Die exakte Planung der User Journey des Primärakteurs mittels Use Cases hilft uns, alle Details des Onlinedialogs so zu optimieren, dass wir eine möglichst große Reichweite erzielen.

2.4.6 Aufmerksamkeit für die Sache/den Anlass erzeugen

In der täglichen Praxis der Verbandskommunikation werden sich diese und die zuvor behandelte Kommunikationsaufgabe häufig überschneiden: Aufmerksamkeit für eine Sache zu erzeugen, dient oftmals vor allem dem Ziel, Meinungsbildung in der Öffentlichkeit zu initiieren.

In beiden Fällen werden die verantwortlichen Kommunikatoren eines Verbands intensiv Medienarbeit betreiben. Sie werden auch intensiv innerhalb der im vorigen Abschnitt beschriebenen Mikroöffentlichkeit kommunizieren. Oft betreiben Verbände zudem öffentliche Werbekampagnen, in die zum Teil erhebliche Mittel fließen, um der genannten Kommunikationsaufgaben gerecht zu werden.

Es soll im Folgenden jedoch um eine spezifische Kampagnenform gehen, an der viele Verbände immer wieder scheitern: Online-Petitionen sind zum einen Mittel zum Agenda-Setting, da die Massenmedien deren Themen zumeist begierig aufgreifen. Zum anderen wirken sie aber auch als Instrument des Agenda-Buildings, denn wenn Massenmedien von der Willensbekundung maßgeblicher Teile der Öffentlichkeit berichten, nehmen Politiker und ihre Institutionen entsprechende Politik-Issues als Reaktion auf ihre Agenda – selbst wenn die Petition nur auf einer beliebigen Online-Plattform organisiert und publiziert wird. Spätestens seit der Bundestag Petitionen nach Artikel 17 und 45 c des Grundgesetzes auch online entgegennimmt, gelangt das Anliegen einer solchen, bezüglich des Quorums erfolgreichen Petition aber auch kraft Gesetzes auf die Agenda des Bundestages.

Größtes Problem bei Online-Petitionen stellt für Verbände die Mobilisierung einer ausreichenden Zahl von Mitzeichnern innerhalb der sogenannten Mitzeichnungsfrist dar (vgl. Voss 2014, S. 150), die beim Bundestag vier Wochen beträgt. Nur wenn ein Quorum von 50.000 Mitzeichnern in dieser Zeit erreicht wird, behandelt der Petitionsausschuss die Online-Petition in öffentlicher Beratung – und demzufolge unter entsprechender öffentlicher Aufmerksamkeit (Deutscher Bundestag o. D.).

Auch eine solche Kampagne lässt sich durch Use Cases planen und daraufhin prüfen, ob erwünschte Aktionen der Zielgruppe plausibel und wahrscheinlich sind:

Zielgruppe: Medien, Öffentlichkeit und Meinungsführer

Sofern wir eine passende User Story formulieren wollen, werden wir merken, dass eine Petitionskampagne in einem bestimmten Maße voraussetzt, dass sich der Primärakteur von einem politischen Missstand mehr oder weniger persönlich betroffen fühlt. Denn anderenfalls wird er sich kaum engagieren wollen. Die User Story lautet also:

„Als von der Angelegenheit XYZ betroffene Person möchte ich die Petition unterstützen, um dazu beizutragen, dass der politische Missstand behoben wird.“

Der einfachste Standardablauf des daraus resultierenden Use Cases ist schnell zu beschreiben: Der Primärakteur erfährt in Medien des Verbands von der Petition, folgt einem Link und zeichnet die Petition mit.

Vergleichen wir die Petitionskampagne mit der zuletzt untersuchten Kommunikationsaufgabe, erkennen wir sofort zwei quantitative Schwachpunkte: Erstens führt die Voraussetzung, dass der Primärakteur von der Petition aus Verbandsmedien erfährt, dazu, dass deren Reichweite über den Erfolg der Petitionskampagne entscheidet. Dies auch deshalb, weil Hilfe von Massenmedien aller Voraussicht nach erst dann zu erwarten ist, wenn die Petition bereits von einem erheblichen Anteil des erforderlichen Quorums mitgezeichnet worden ist. Zweitens aber endet der Standardablauf einer Mitzeichnung auf dem für Petitionen eingerichteten Server des Deutschen Bundestages mit einem schlichten Bestätigungstext – ein Call-to-Action kann dort nicht implementiert werden.

Unzureichende Vernetzung des Verbands in Verbindung mit einem Use Case, der außerhalb des Wirkungsbereiches des Verbands endet, sind also zwei Risiken, die wir bei der Planung der Use Cases einer Petitionskampagne konterkarieren sollten.

Wie hoch der Aufwand einzuschätzen sein kann, eine fünfstellige Zahl Mitzeichner zu mobilisieren, zeigt sich am Beispiel von Greenpeace: Die britische Greenpeace-Zentrale warb im Jahr 2013 beispielsweise für eine Online-Petition zur Reduktion von CO₂ beim Europa-Parlament mit einem eigens programmierten Computerspiel sowie einem zu dessen Promotion aufwendig produzierten YouTube-Video, um ein Quorum von 50.000 Mitzeichnern zu erreichen (Horizont 2013). Diverse weitere Kampagnen-Websites von Greenpeace mit hohem Besucherverkehr führten der Petition zusätzlich mittels mahrender Calls-to-Action ständig neue Interessenten zu.

Kleinere Organisationen, vor allem aus den Bereichen Umweltschutz und Bürgerrechte, nutzen angesichts der Schwierigkeiten bei der Mobilisierung Zehntausender Mitzeichner die Plattform „Campact“;³ bei der fast zwei Mio. registrierte, politisch engagierte Menschen registriert sind, die aktiv um Unterstützung für Online-Petitionen und andere Kampagnen gebeten werden können (vgl. Voss 2014, S. 151 f.).

Unser fiktiver Verband könnte deshalb folgende Strategie beschließen, um die Risiken des Scheiterns bei der Erreichung des Quorums wegen der kurzen Mitzeichnungsfrist zu reduzieren: Er könnte der Petition eine Kampagne mit eigener Website vorschalten, die zunächst Betroffene sammelt und vernetzt. Die dahinter stehende Absicht wäre, vor Beginn der Mitzeichnungsfrist bereits so viele Unterstützer zu finden, dass schließlich ohne unüberschaubares Risiko die eigentliche Online-Petition durchgeführt werden kann.

³ Website: www.campact.de

Prinzipiell wären dabei zwei Varianten denkbar: Zu einen könnte sich die Plattform unmittelbar der Vorbereitung einer Petition widmen, zum anderen könnte sie aber auch zunächst das eigentliche Anliegen der Betroffenen in den Mittelpunkt stellen, um später darüber zu entscheiden, ob eine Petition tatsächlich begonnen werden soll.

Die Einrichtung einer eigenen Kampagnenplattform bietet zudem einen entscheidenden Vorteil: Der Verband könnte die Plattform unter Umständen mit anderen Organisationen gemeinsam aufbauen, die ähnliche Interessen vertreten. Eine solche Koalition könnte möglicherweise auch vermeiden helfen, dass ein Industrieverband sich etwa bei Mobilisierung der Kundschaft seiner Mitgliedsunternehmen dem Verdacht des *Astroturfings* aussetzt, sofern beispielsweise anerkannte Verbraucherorganisationen bei der Plattform mitarbeiten.

Stellen wir uns also vor, ein Verband der Gesundheitswirtschaft setzt sich für bestimmte Änderungen in der medizinischen Versorgung ein, weil aktuell eine Unterversorgung chronisch Kranker bei einer bestimmten Therapieformen besteht. In Verhandlungen zeigen andere Verbände, unter anderem auch Patientenverbände, Bereitschaft, eine gemeinsame Kampagne – nennen wir sie „Behandelt uns besser!“ – zu unterstützen.

Auf der gemeinsamen Kampagnen-Website www.behandelt-uns-besser.de kann die Petition nun angekündigt und vorbereitet werden. Die beteiligten Verbände könnten dafür folgendes Vorgehen beschließen: Sie weisen ihre Mitglieder und ihr sonstiges Umfeld in möglichst vielen Verbandsmedien, auf Veranstaltungen und mittels gedruckten Flyern auf die Kampagnen-Website hin und schlagen allen an einer Petition Interessierten vor, sich dort zu registrieren. Nach Erreichen einer Zielmarke von 50.000 Registrierungen wird die Petition auf der Petitionsplattform des Bundestages begonnen. Es werden zeitgleich alle auf der Kampagnen-Website Registrierten angemailt und um Mitzeichnung auf der Petitionsplattform des Bundestages gebeten. Einige Tage später werden die Medien auf die Petition hingewiesen, die dann schon einen erheblichen Teil des Quorums erreicht hat. Durch die Medienberichterstattung kommen weitere Mitzeichner hinzu, die gegebenenfalls ausgleichen, dass mancher auf der Kampagnen-Website Registrierte eine Mitzeichnung bei der Bundestagspetition unterlässt.

Es ist in diesem Fall sinnvoll, zwei Use Cases der Überblicksebene zu beschreiben:

USE CASE 6.1 (ÜBERBLICKSEBENE)	
Primärakteur	Betroffene Person
Vorbedingungen	Betroffene Person wünscht eine Verbesserung der Versorgung der Patienten und möchte die Petition unterstützen
Standardablauf	Politisch involvierte oder interessierte Person erfährt durch einen Verband von der Kampagnen-Website, besucht diese und registriert sich dort
Erweiterung	Am Ende der Registrierung wird die betroffene Person andere Menschen auf die Kampagne und die Petition hinweisen (Call-to-Action).

Der zweite Use Case betrifft die eigentliche Petition:

USE CASE 6.2 (ÜBERBLICKSEBENE)	
Primärakteur	Betroffene Person
Trigger	Betroffene Person erhält von der Kampagnen-Website eine E-Mail, die zur Mitzeichnung an der soeben begonnenen Online-Petition beim Bundestag auffordert
Standardablauf	Betroffene Person besucht die Petitionsplattform des Bundestages, registriert sich dort (sofern nicht bereits eine Registrierung besteht) und zeichnet die Petition mit

Für den Call-to-Action im ersten Use Case sollte unbedingt ein weiterer Use Case beschreiben, welche Funktionen dem Nutzer angeboten werden, um andere Menschen möglichst einfach auf die Kampagne und die Petition hinweisen zu können. Denn eine häufige Nutzung der Funktionen trägt unmittelbar zum Erfolg der Kampagne bei. Wir sparen uns das an dieser Stelle, da es im Prinzip dem Use Case 5.1.2 im vorigen Abschnitt entspricht.

Prinzipiell wäre es auch sinnvoll, mittels spezifischer Use Cases jeweils detailliert zu planen, wie die beteiligten Verbände ihre Mitglieder und ihr Verbands Umfeld auf die Kampagne hinweisen. Denn davon hängt der Erfolg der Kampagne ab. Wir überspringen diese Vielzahl detaillierter Betrachtungen bei unseren prototypischen Überlegungen ebenfalls.

Der fiktive Fall für diese Kommunikationsaufgabe ist übrigens ein weiteres Beispiel für die Notwendigkeit, jederzeit Personas in die Überlegungen einzubeziehen. Denn unter chronisch Kranken sind möglicherweise viele Menschen mit eingeschränktem Sehvermögen. Es kann also sinnvoll sein, die Kampagnen-Website und deren E-Mail-Versandsystem in höchstem Maße barrierefrei zu planen. Unter Umständen müssten sie so gestaltet sein, dass Vorlese-Software oder eine Braille-Schiene, die Websites in Blindenschrift übersetzt, damit zurechtkommen.

Die Use Cases für die hier behandelte Kommunikationsaufgabe zeigen überdies die Bedeutung einer möglichst ausgiebigen Vernetzung von Verbänden im Social Web auf. Denn gerade eine zeitlich komprimierte Kampagne, wie eine Online-Petition, kann nur gelingen, sofern der Verband möglichst viele Menschen aktiv zu einem bestimmten Zeitpunkt ansprechen kann – und nicht auf deren Besuch auf der Website warten muss. Die aktive Kommunikation wird im vorliegenden Beispiel dadurch möglich, dass zunächst über einen längeren Zeitraum mittels der Kampagnen-Website die Vernetzung betrieben und erst in einem zweiten Schritt die Petition angestoßen wird. Letztlich funktionieren auch die erfolgreichen Online-Petitionen von politischen Protestbewegungen nicht

anders, denn diese haben ebenfalls fast immer bereits vor einer Petition intensiv eine Vernetzung betrieben.

2.4.7 Werbung für Dienstleistungen des Verbands/Mitglieder werben

In diesem Abschnitt sollen, um Doppelungen zu vermeiden, zwei von Velsen-Zerweck benannte Kommunikationsaufgaben zusammengefasst werden: „Werbung für Dienstleistungen und Produkte der Verbände“ und „Mitglieder halten beziehungsweise neue werben“. Denn zumindest online dürfte es angeraten sein, dass Verbände in erster Linie durch die Darstellung ihrer Dienstleistungen (und gegebenenfalls Produkte) um neue Mitglieder werben – vorausgesetzt, man versteht auch die Interessenvertretung als Dienstleistung.

Grundlegender Bestandteil von Marketingmaßnahmen im Internet ist das sogenannte *Targeting*, also ein Bündel von Methoden und Technologien, mit denen gezielt potenzielle Kunden angesprochen und Streuverluste durch Ansprache ungeeigneter Rezipienten vermieden werden sollen (mit Targeting befasst sich [Abschn. 4.2.3 Marketing und Targeting](#)). Unser fiktiver Verband könnte diesbezüglich erwägen, über seine eigene Website eine Werbekampagne zu kreieren. Er würde dabei zunächst ein möglichst präzises Targeting machen und potenzielle Mitglieder identifizieren wollen, um diese dann explizit und mehrfach auf eine Mitgliedschaft ansprechen zu können, ohne andere Besucher der Seite mit diesem Anliegen zu belästigen. Potenzielle Mitglieder finden sich in den Zielgruppen:

Zielgruppe: Öffentlichkeit und Meinungsführer

Die Kampagne soll vor allem Interesse und Bedürfnisse bei all jenen wecken, die für eine Mitgliedschaft infrage kommen. Die User Story lautet demzufolge:

„Als im Bereich XYZ engagierte Person möchte ich Informationen über politische Interessenvertretung einholen, um mich (mein Unternehmen) gegebenenfalls einem Verband anzuschließen.“

Sofern wir nun überlegen, woran wir solche potenziellen Mitglieder erkennen können, werden wir recht bald zu Überlegungen gelangen, die im Allgemeinen als *Behavioral Targeting* bezeichnet werden: Wir können bestimmte Zielgruppen nämlich an ihrem Verhalten auf der Website erkennen – und die einfachste Methode ist, nachzuschauen, was Websitebesucher lesen.

Zwar wird es nie gelingen, mittels Targeting eine Zielgruppe hundertprozentig genau zu erreichen, aber wenn wir uns überlegen, wer beispielsweise eine Verbandssatzung oder Dokumente liest, die der Verband mit „Unsere Aufgaben“ oder „Unsere Leistungen“ überschrieben hat, dann dürfte klar sein, dass dies ganz überwiegend entweder Mitglieder oder aber potenzielle Mitglieder sein werden.

Da natürlich auch ein Journalist, ein Politiker oder eine politisch interessierte Privatperson solche Dokumente lesen könnte, nehmen wir eine weitere Bedingung dazu: Die Zielgruppe unserer Werbemaßnahmen soll Leser eines der drei bereits genannten Dokumente nur umfassen, sofern diese bereits über einen längeren Zeitraum hinweg öfters den Webauftritt des Verbands besucht haben, denn dies lässt auf ein spezifisches und dauerhaftes Interesse an dem Verband und seinen Themen schließen.

Die Information über frühere Besuche auf der Website können wir relativ leicht aus den Tracking-Daten gewinnen, die bei der Evaluation mit Auswertungs-Tools wie *Piwik* anfallen (siehe dazu [Abschn. 3.4.8 Tracking](#)). Wir können über diese Daten auch jene Leser der drei Dokumente ausscheiden, die offensichtlich Mitglieder sind, indem wir all jene aus der Zielgruppe herausnehmen, die jemals eine der passwortgeschützten Mitgliederseiten im Extranet der Website aufgesucht haben.

Werbestrategie soll sein, dass diese Zielgruppe – anders als andere Besucher der Website – aufseiten mit bestimmten wichtigen verbandspolitischen Inhalten unterhalb des eigentlichen Inhalts einen Teaser angezeigt bekommt, der auf die Vorteile einer Mitgliedschaft im Verband hinweist. Es handelt sich bei diesem Teaser also um *individualisierten Content*, den nur bestimmte Besucher der Website sehen. Der Teaser verweist auf ein Dokument, das ausführlich erläutert, welche Vorteile der Leser (beziehungsweise sein Unternehmen) von einer Mitgliedschaft hätte. Die Einblendung des Teasers kann überdies kampagnenartig auf bestimmte Zeiträume beschränkt werden und der Teaser kann wechselnde Texte anzeigen, die jeweils unterschiedliche Vorteile einer Verbandsmitgliedschaft hervorheben.

Der Use Case sieht dann wie folgt aus:

USE CASE 7 (ÜBERBLICKSEBENE)	
Primärakteur	Potenzielles Mitglied (beziehungsweise ein verantwortlicher Manager eines Unternehmens, das Mitglied werden könnte)
Vorbedingungen	Potenzielles Mitglied <ul style="list-style-type: none"> • hat den Webauftritt des Verbands mindestens sieben Mal besucht, • war erstmalig vor mindestens drei Monaten auf der Website des Verbands zu Besuch, • hat jedoch nie das Extranet für Mitglieder besucht und • hat irgendwann wenigstens eines der Dokumente „Verbandssatzung“, „Unsere Aufgaben“ oder „Unsere Leistungen“ aufgerufen

Trigger	Potenzielles Mitglied möchte sich über verbandsrelevante Themen informieren
Standardablauf	Potenzielles Mitglied gelangt via Suchmaschine auf die Verbandswebsite und sieht dort auf bestimmten Seiten mit verbandspolitisch besonders relevanten Themen innerhalb bestimmter Zeiträume am Ende des Inhalts einen Teaser, der für einen Verbandsbeitritt wirbt und auf ein entsprechendes Dokument verweist; der Teaser (und gegebenenfalls der verlinkte Text) werden redaktionell variiert

Aus Sicht des Anwenders ergeben sich vielfältige Use Cases, die beispielsweise wie folgt aussehen können:

USE CASE 7.1 (ANWENDEREBENE)	
Primärakteur	Potenzielles Mitglied (beziehungsweise ein verantwortlicher Manager eines Unternehmens, das Mitglied werden könnte)
Vorbedingungen	- siehe Überblicksebene -
Trigger	Potenzielles Mitglied möchte sich über <i>europäischen Binnenmarkt</i> informieren
Standardablauf	Potenzielles Mitglied gelangt via Suchmaschine auf die Verbandswebsite und sieht dort <i>auf der Seite zum Thema europäischer Binnenmarkt während des vierten Quartals 2017</i> am Ende des Inhalts einen Teaser, der darauf hinweist, <i>dass der Verband seine Mitglieder in Brüssel intensiv bezüglich anstehender Regulierungsabsichten der EU-Kommission vertritt</i> , für einen Verbandsbeitritt wirbt und auf ein entsprechendes Dokument verweist

Sofern unser Verband eine solche Werbekampagne führen möchte, ist es durchaus sinnvoll, die unterschiedlichen Use Cases mit spezifischen thematischen Details auf der Anwender-ebene individuell zu beschreiben. Denn dies hilft, das Projekt bei internen Abstimmungsprozessen im Verband, bei der Umsetzung der Funktionalität mit den Programmierern

und bei der Redaktion verständlich darzustellen. Wir belassen es hier jedoch bei einem Beispiel.

Auch wenn der Besucher der Website die Speicherung bestimmter Daten über seinen Besuch nur im Hintergrund auslöst, ist es – vor allem, um mit der Gesamtheit der Use Cases einen systematischen Überblick über die Anforderungen an die Website zu gewinnen – nützlich, das der Werbeeinblendung vorangehende Tracking in einem Use Case der Subfunktionsebene genauer zu beschreiben:

USE CASE 7.1.1 (SUBFUNKTIONSEBENE)	
Primärakteur	Websitebesucher
Standardablauf	<p>Websitebesucher ruft ein Dokument auf, wobei – anonym und unter Einhaltung aller datenschutzrechtlichen Bestimmungen – ein eindeutiges Cookie auf seinem Rechner platziert wird und in einem dazugehörigen anonymisierten Nutzerprofil auf dem Webserver folgende Daten gespeichert werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • URL und Zeitpunkt aller Seitenaufrufe • Zusammenfassende Auswertung der Seitenabrufe als einzelne Sitzungen mit Zeitverlauf • Markierung als Mitglied bei Seitenaufrufen im Extranet für Mitglieder • Markierung als Leser eines der Dokumente „Verbandssatzung“, „Unsere Aufgaben“ oder „Unsere Leistungen“
Erweiterung	<p>Das beschriebene Tracking der Website wird durch Programmierung so erweitert, dass das Content-Management-System der Website bei jedem Seitenaufruf abfragen kann, ob der Websitebesucher zur Zielgruppe für die Werbemaßnahmen des Verbands gehört (siehe dazu <i>Use Case 7: Vorbedingungen</i>)</p>

Die beim Tracking zu beachtenden Bestimmungen des Datenschutzes werden in [Abschn. 3.4.8 Tracking](#) erläutert. Zu einem rechtskonformen Tracking gehört auf jeden Fall aber, dass der Besucher der Website über die Speicherung informiert wird. Dies kann man durchaus in einem eigenen Use Case der Subfunktionsebene darstellen, etwa wenn dies beispielsweise gemäß der europäischen Cookie-Richtlinie durch eine Einblendung beim ersten Seitenaufruf geschehen soll.

2.4.8 Presse- und PR-Aufgaben für eine Branche übernehmen

Wo in der Literatur die Aufgaben der Online-Kommunikation für die Medienarbeit beschrieben werden, steht in der Regel die Gestaltung von Pressebereichen der Websites von Unternehmen und Institutionen im Vordergrund, zunehmend auch von Social-Media-Newsrooms. So schreibt Ruisinger über den Online-Pressebereich (Ruisinger 2016):

Organisationen haben dort die Aufgabe, den Bedarf von Journalisten an Hintergrundinformationen, Daten und Fakten sowie an Dialogformaten zu erfüllen. Nur so wird der Online-Pressebereich zur proaktiven PR-Plattform, die Medienvertretern sowie weiteren Stakeholdern einen bindenden Mehrwert bietet und ein Themensetting ermöglichen kann.

Wenden wir jedoch das in diesem Kapitel dargelegte Instrumentarium – Personas, User Storys und Use Cases – an, lässt sich leicht zeigen, dass die Planung der Online-Kommunikation mit Journalisten differenzierter ausfallen sollte. Die Zielgruppe erscheint zunächst weitgehend homogen:

Zielgruppe: Medien

Überlegen wir uns aber dazu einmal, welche typischen Verhaltensweisen Journalisten in ihrer Arbeit gegenüber Verbänden üblicherweise haben, dürften zwei große Gruppen zu unterscheiden sein:

- Eine Gruppe besteht vor allem aus Fachjournalisten, die sich längerfristig um einen Themenbereich, eine Branche oder einen Berufsstand kümmern. Diese Journalisten sind in der Regel relativ gut über die Interessenlage des Verbands und anderer Stakeholder informiert. Solche Journalisten sind dem Verband wegen der kontinuierlichen Zusammenarbeit oft auch persönlich bekannt. Sie informieren sich auch dann zu dem fraglichen Themenbereich, wenn sie nicht unbedingt direkt an der Berichterstattung arbeiten. Aus diesem Grund sind sie sehr oft auch bereit, Pressedienste, Pressemitteilungen, Newsletter oder andere Push-Dienste zu abonnieren.
- Die andere Gruppe besteht aus Journalisten, die vor allem aktuell arbeiten und die wir im Folgenden als Nachrichtenjournalisten bezeichnen können. Ihre Redaktionen sind oft nach dem Newsroom-Prinzip organisiert und zumeist so strukturiert, dass die Zuständigkeit des einzelnen Journalisten ein recht weites Themenfeld oder ein gesamtes Ressort umfasst. Sie haben daher häufig, wenn sie ein den Verband betreffendes Thema bearbeiten, erstmalig Kontakt mit dessen Pressestelle und Website. Oft sind sie daher über Hintergründe zunächst weniger gut informiert, müssen diesen Rückstand jedoch kurzfristig aufholen. Diese Gruppe arbeitet vielfach für reichweitenstarke Medien beziehungsweise Massenmedien, weshalb die Berichterstattung oft tief greifendere Wirkung als die von Fachjournalisten hat.

Eine dritte Gruppe, die Investigativjournalisten, berücksichtigen wir an dieser Stelle nicht weiter, da sie in ihrer Arbeitsweise gegenüber Verbänden eine Mischform aus beiden beschriebenen Personas darstellen.

Welche User Storys können wir für die beiden Gruppen von Journalisten annehmen? Für den Fachjournalisten ergeben sich wenigstens zwei verschiedene User Storys:

„Als im Bereich XYZ tätiger Fachjournalist möchte ich mich kontinuierlich über Nachrichten und den politischen Diskurs informieren, um gegebenenfalls berichten zu können.“

Und:

„Als im Bereich XYZ tätiger Fachjournalist möchte ich, sofern ich an Berichterstattung arbeite, unkompliziert einen möglichst vollständigen Überblick über das Thema gewinnen.“

Die User Story eines Nachrichtenjournalisten dürfte in aller Regel ähnlich lauten, wie die zweite User Story der Fachjournalisten:

„Als Nachrichtenjournalist, der an Berichterstattung zum Thema XYZ arbeitet, möchte ich unkompliziert einen möglichst vollständigen Überblick über das Thema gewinnen.“

Ganz bewusst ist übrigens in keiner der User Storys ein Verband genannt, denn von Ausnahmen abgesehen, steht im Mittelpunkt der medialen Berichterstattung selten ein Verband allein, sondern stehen zumeist vor allem seine Mitglieder, eine Branche oder bestimmte Ereignisse aus deren Umfeld. Zum Handwerk des Journalismus gehört es überdies, bei der Recherche von allen Stakeholdern Information einzuholen und deren Interessenlage einzubeziehen.

Wenden wir uns bezüglich der Use Cases zunächst den letzten beiden User Storys zu: Beiden Personas liegt vor allem an einem vollständigen Überblick über das Thema. Wir können also annehmen, dass Journalisten online vor allem recherchieren, indem sie einschlägige Begriffe bei Suchmaschinen eingeben. Dies betrifft besonders die Nachrichtenjournalisten, da sie den Verband und möglicherweise auch andere Stakeholder – zumindest anfangs – gar nicht unbedingt kennen. Wichtig für den Verband ist also eine gute Position im Suchmaschinenergebnis.

Es gibt eine ganze Reihe von Gründen, warum eine Verbandswebsite sich möglichst darauf konzentrieren sollte, nur ein einziges Dokument zu einem bestimmten Thema bei den Suchmaschinen nach oben zu bringen. Problematisch ist dabei vor allem, dass Dokumente, die mit dem gleichen Suchwort gefunden werden sollen, einander

„kannibalisieren“, wie es Suchmaschinenexperten bezeichnen. Bei Spriestersbach heißt es dazu (Spriestersbach o. D.):

In Sachen SEO bedeutet die Kannibalisierung auf Keyword-Ebene, dass sich mehrere Seiten gegenseitig im Ranking Konkurrenz machen, da diese zu ähnlich sind und auf die gleichen Begriffe abzielen. Oft treten dadurch negative Effekte auf, so dass keine der Seiten wirklich gut rankt, da die Suchmaschine nicht entscheiden kann, welches die „richtige“ bzw. die beste Seite zu diesem Begriff ist.

Die Konsequenz ist: Über Suchmaschinen recherchierende Journalisten finden Dokumente zu einem bestimmten Thema auf einem Verbandsauftritt mit größerer Wahrscheinlichkeit, wenn nicht versucht wird, ihnen eigene, zielgruppenspezifische Dokumente zum Zugriff über Suchmaschinen anzubieten. Vielmehr sollte sich der Aufwand zur bestmöglichen Suchmaschinenpositionierung bei einem Suchwort oder einer Suchwortkombination immer auf ein einziges Dokument beziehen. Zur Frage, wie man einzelnen Dokumenten bei Suchmaschinen besondere Auffindbarkeit verschafft und anderen diese entzieht, siehe [Abschn. 3.4.7.2 Reputation](#). Nur in Ausnahmefällen wird dies eine Pressemitteilung sein, weil bislang kein anderes Dokument zu dem entsprechenden Thema existiert.

Das bedeutet: Da Journalisten ihre User Journey häufig mit einem Dokument beginnen werden, das sich auch an andere Zielgruppen richtet, dürfte es nicht ganz einfach sein, ihnen danach spezifische Angebote zu unterbreiten – sofern man nicht andere Websitebesucher dazu verleiten will, ebenfalls auf entsprechende Links oder Teaser zu klicken, sodass sie dadurch die eigene, für sie geplante User Journey verlassen.

Dieses Problem taucht übrigens in ähnlicher Weise auch bei jenen Journalisten auf, die den Verband kennen und seine Website während ihrer Recherche direkt aufsuchen. Dies betrifft vor allem also unsere Gruppe der Fachjournalisten. Sofern es – was ja wegen anderer Use Cases geradezu zwingend ist – von der Startseite aus einen intuitiv erkennbaren Navigationspfad zu dem fraglichen Thema gibt, wird ein erheblicher Anteil der Journalisten diesem folgen und ebenfalls nicht direkt den Pressebereich besuchen. Somit landen auch diese Journalisten auf einem Dokument, das für diverse Zielgruppen angelegt worden ist.

Von diesen Überlegungen ausgehend könnte man beispielsweise erwägen, allen Websitebesuchern eine Funktion zu offerieren, mit der sie sich nach dem Lesen des ersten Dokuments einen vollständigen Überblick über alle Dokumente der Verbandswebsite zu einem bestimmten Thema verschaffen können. Die Funktion könnte beispielsweise so aussehen, dass unterhalb eines jeden Dokuments Schlagworte platziert sind, die als Hyperlink ausgelegt wären und zu einem Suchergebnis führen würden, das Dokumente mit dem gleichen Schlagwort listet – also eine Art Hashtag-Funktion. Es könnte zudem redaktionell dafür gesorgt werden, dass zu wichtigen Themen jeweils aktuelle „digitale Pressemappen“ – ein Dokument mit einer Auflistung aller für Medien wichtigen Dokumente – vorhanden wären, die in der jeweiligen Suchergebnisliste der Hashtag-Funktion aufgrund permanenter Aktualisierung jeweils weit oben zu finden wären. Journalisten würden somit intuitiv zu einem für sie vorbereiteten Überblick gelangen, ohne dass dazu Nachteile bei der Suchmaschinenpositionierung hingenommen werden müssten.

Der entsprechende Use Case sähe also wie folgt aus:

USE CASE 8 (ÜBERBLICKSEBENE)	
Primärakteur	Journalist (Fachjournalist oder Nachrichtenjournalist gleichermaßen)
Vorbedingungen	Journalist recherchiert ein Thema
Standardablauf	Journalist findet das Dokument zum Thema XYZ und liest es. Unterhalb findet er das Hashtag #XYZ. Wenn er es anklickt, gelangt er zu einem listenförmig chronologisch aufbereiteten Suchergebnis mit allen Dokumenten der Website, die ebenfalls das Hashtag #XYZ erhalten haben. Weit oben im Suchergebnis findet er auch das Dokument „Digitale Pressemappe zum Thema XYZ“. Dieses Dokument ist seinerseits ebenfalls eine aus Teasern bestehende Liste von Dokumenten, die redaktionell spezifisch für Medien aufbereitet worden ist.
Erweiterung	Journalist findet im Umfeld aller für Medien bereitgestellten Inhalte Funktionen zum Abonnieren der Pressemitteilungen (siehe dazu <i>Use Case 8.1</i>)

Der vorstehende Use Case beschreibt zunächst nur die Überblicksebene. Aber natürlich haben wir es mit zwei verschiedenen User Journeys zu tun, weil viele Journalisten via Suchmaschine auf der Website eintreffen, manche aber auch auf der Startseite. Um bei der Konzeption der Website Klarheit über Navigation und Suchmaschinen-Keyworts zu gewinnen, sollten solche unterschiedlichen User Journeys immer auch Niederschlag in spezifisch ausformulierten Use Cases der Anwenderebene finden. Wir ersparen uns dies jedoch an dieser Stelle.

Der Vollständigkeit halber könnte man auch einen Use Case der Subfunktionsebene notieren, in dem festgelegt wird, dass digitale Pressemappen unter passenden Pressemitteilungen immer durch einen ausführlichen Teaser und nicht nur per Hashtag-Suche verlinkt werden. Auch dies lassen wir hier aus.

Für die erste unserer zuvor formulierten User Storys soll hier jedoch ein Use Case explizit formuliert werden. Denn dass sich möglichst viele Journalisten mit dem Verband in einer Mikroöffentlichkeit vernetzen und erst dadurch vom Verband aktiv mit Pressemitteilungen kontaktiert werden können, trägt maßgeblich zum Erfolg bezüglich diverser Kommunikationsaufgaben bei, wie etwa bei der in [Abschn. 2.4.5](#) beschriebenen *Initiierung von Meinungsbildung*.

Aufgrund der für die Erfüllung diverser Kommunikationsaufgaben immensen Bedeutung dieser Vernetzung von Journalisten mit dem Verband, sollen hier zunächst einige Überlegungen erörtert werden, die unser fiktiver Verband anstellen sollte:

- Wenn Journalisten nach Funktionen zur Vernetzung, wie etwa der Onlineeintragung in den Presseverteiler, auf der Verbandswebsite erst suchen müssen, senkt das die Wahrscheinlichkeit der Vernetzung. Ein optimaler Platz, um Vernetzungsmöglichkeiten anzubieten, ist hingegen im Umfeld von Pressemitteilungen und anderen für die Medien aufbereiteten Dokumenten – entweder gut sichtbar am Rand oder direkt unten auf jedem Dokument; denn ein Journalist, der gerade ein solches Dokument gelesen hat, dürfte am ehesten bereit sein, sich zu vernetzen. Gleichwohl sollte die Eintragungsmöglichkeit in den Presseverteiler als Alternative auch immer per Navigation erreichbar sein, damit auch jene Journalisten, die gezielt danach suchen, fündig werden.
- Aufgrund einer Flut von per E-Mail eingehenden Pressemitteilungen tragen sich viele Journalisten ungerne per E-Mail in Presseverteiler ein. Dienste wie RSS und soziale Netzwerke, bei denen der Journalist den Bezug von Nachrichten mit wenigen Mausklicks zuverlässig beenden kann, sind zum E-Mail-Versand von Pressemitteilungen eine gute Alternative. Das Angebot verschiedenartiger Push-Dienste für Journalisten erhöht somit die Chance für Abonnements. Die Chancen steigen zudem ebenfalls, wenn Journalisten ihren persönlichen Präferenzen für bestimmte Technologien folgen können.
- Das Vertrauen, das erforderlich ist, damit Journalisten sich mit ihrer E-Mail-Adresse in einen Presseverteiler eintragen, lässt sich dadurch fördern, dass am Formular zum Eintragen erkennbar ist, dass eine Austragung ebenso leicht möglich ist wie die Eintragung. Eine sichtbare Funktion zur Austragung steigert also prinzipiell die Chance, dass Journalisten sich eintragen. Überlegenswert könnte es auch sein, vertrauensbildend zu wirken, indem das Formular zum Ein- und Austragen durch ein Foto des Pressesprechers, der als Absender von Pressemitteilungen fungiert, personalisiert wird.
- Angesichts der Flut von Pressemitteilungen, unter der Journalisten oft leiden, erhöht sich die Chance der Vernetzung möglicherweise, wenn Presseinformationen auch themenspezifisch bezogen werden können. Dazu kann man beispielsweise Funktionen anbieten, mit denen Presseinformationen unter anderem auch ausschließlich zu bestimmten Schlagworten abonniert werden können.
- Sofern Funktionen zur Vernetzung erkennbar werden lassen, mit welcher Frequenz an Presseinformationen der Empfänger zu rechnen hat, erhöht das prinzipiell die Bereitschaft zum Abonnement. Dies leistet beispielsweise ein einfacher „Ticker“ neben dem Formular, in dem die letzten Pressemitteilungen mit Datum umgekehrt chronologisch gelistet und verlinkt sind. Der potenzielle Abonnent erkennt somit, dass seine Aufmerksamkeit nicht permanent in Anspruch genommen wird und die versendeten Pressemitteilungen relevant für seine Arbeit sind.

Aus diesen Überlegungen könnte unser Verband folgenden Use Case herleiten:

USE CASE 8.1 (ANWENDEREbene)	
Primärakteur	Journalist
Vorbedingungen	Journalist ist zur Vernetzung bereit
Standardablauf	<p>Journalist findet im Umfeld eines für Medien bereitgestellten Inhalts (z. B. Pressemitteilung oder digitale Pressemappe) einen Hinweis zum Abonnieren der Pressemitteilungen des Verbands, der in der Art eines Calls-to-Action gestaltet ist („Abonnieren Sie unsere Pressemitteilungen hier ...“).</p> <p>Ein Klick auf den Hinweis führt den Primärakteur auf eine Seite mit Funktionen zum Abonnieren der Pressemitteilungen. Diese Seite zeigt unter der Überschrift „Pressemitteilungen abonnieren“ eine Liste verschiedener Möglichkeiten an, nämlich „... per E-Mail“, „... per RSS“, „... via Twitter“.</p> <p>Neben der Liste finden sich ein Ticker, der die letzten sieben Pressemitteilungen mit Datum und Überschrift umgekehrt chronologisch listet, sowie ein Foto und Kontaktdaten des Pressesprechers.</p> <p>Klickt der Primärakteur den Listeneintrag „... per E-Mail“ an, öffnet sich darunter ein Formular. Es enthält ein Eingabefeld für die E-Mail-Adresse, eine Auswahlmöglichkeit zwischen „Eintragen“ und „Austragen“, eine Auswahlliste mit der Anzeige „alle Pressemitteilungen“ und einen Button „Absenden“. Statt „alle Pressemitteilungen“ kann der Primärakteur auch ausschließlich bestimmte Themengebiete wählen. Das Abonnieren erfolgt über das gesetzlich vorgeschriebene Double-Opt-in.</p> <p>Klickt der Primärakteur den Listeneintrag „... per RSS“ an, öffnet sich darunter ein Formular. Es zeigt eine Liste, die mit dem Eintrag „alle Pressemitteilungen“ beginnt und danach einzelne Themengebiete listet. Zu jedem dieser</p>

	<p>Einträge gibt es eine spezifische Adresse für einen RSS-Feed, die man kopieren kann, um sie in eine RSS-Software einzufügen.</p> <p>Klickt der Primärakteur den Listeneintrag „... via Twitter“ an, öffnet sich darunter ein Formular. Es zeigt ein Element mit den letzten Twitter-Nachrichten des Verbands und einen „Folgen“-Button, mit dem der Primärakteur dem Verband auf Twitter folgen kann.</p>
--	--

Ein zweiter Use Case der Anwenderebene sollte der Vollständigkeit halber analog beschreiben, wie man über die Navigation der Website zu der Seite mit den Abonnementsfunktionen gelangt. Wir ersparen uns dies hier.

Der letzte Use Case ist unter allen bisherigen der detailreichste. Grund dafür ist, dass die Reichweite und Wahrnehmung von Pressemitteilungen innerhalb der Medien ein Schlüsselkriterium zu erfolgreicher Verbandskommunikation darstellen. Journalisten, die sich bereitfinden, die Pressemitteilungen eines Verbands zu abonnieren, erhöhen potenziell die Reichweite von Verbandsbotschaften im Maßstab der Reichweite ihres Mediums. Es lohnt sich daher, bei der Planung eines Webauftritts die Perspektive des Journalisten als Websitebesucher einzunehmen und darüber nachzudenken, wie man seine Bereitschaft zum Abonnement der Pressemitteilungen maximal fördern kann. Kleinigkeiten, wie eine Austragungsfunktion auf dem Eintragungsformular für den Presseverteiler oder das Foto des Pressesprechers daneben entscheiden somit möglicherweise über spätere Reichweiten von Pressemitteilungen in fünf- oder sechstelliger Zahl. Insofern ist der Use Case ein gutes Beispiel dafür, wie auch Details einer Website Konsequenz strategischer Planung der Verbandskommunikation sind. Prinzipiell gilt aber für jeden Use Case, dass eine intensive Auseinandersetzung mit der Nutzerperspektive – bis hinein in psychologische Verhaltensmuster – die strategische Qualität der Kommunikationsmaßnahmen erhöhen hilft.

2.4.9 Interessenvertretung und -durchsetzung gegenüber Dritten

In ihrem viel beachteten Aufsatz „Digital Public Affairs – Lobbyismus im Social Web“ hat Jessica Einspänner einen theoretischen Ansatz zur politischen Interessenvertretung beschrieben, der erst vor einigen Jahren mit dem Siegeszug sozialer Medien möglich geworden ist – nämlich Einflussnahme auf politische Entscheidungsprozesse, die sich schwerpunktmäßig direkt auf Online-Kommunikation stützt (Einspänner 2010, S. 35):

Bei Digital Public Affairs werden die Medien, und im Speziellen das Medium Internet, nicht mehr als „Umweg“ begriffen, sondern als wesentliches Instrument, mit dem sich die anvisierten Ziele durchsetzen lassen.

Wesentliche Methode der Digital Public Affairs ist sogenanntes *Multi-Voice-Lobbying*, das durch Mobilisieren von Teilen der Öffentlichkeit auf den politischen Prozess einwirkt (Einspänner 2010, S. 38):

Das Involvieren und aktive Mobilisieren von Stakeholdern gehören zu den entscheidenden Techniken der Digital Public Affairs. Der „grassroot input“ wird hierbei gezielt als Werkzeug zur Beeinflussung der Gesetzgebung eingesetzt.

Zu Recht warnt Einspänner allerdings vor sogenanntem *Astroturfing*, bei dem eine Kampagne nur vortäuscht, relevante Teile der Öffentlichkeit als Unterstützer gewonnen zu haben. Wie wir bereits gesehen haben, dürfte es nämlich einem Verband zumeist nur schwer möglich sein, erfolgreich auf eine breite Öffentlichkeit persuasiv einzuwirken. Sofern Stakeholder eine ähnliche Interessenlage haben, können diese jedoch durchaus mobilisiert werden.

Idealfall für Einspänner ist dabei, wenn es Interessenvertretern im Rahmen von Digital Public Affairs gelingt, den „Bürgerwillen“ erst durch die Zusammenarbeit nach außen wahrnehmbar werden zu lassen, ihn also erst durch das Involvieren und Mobilisieren „offenzulegen“ (Einspänner 2010, S. 37):

Der Einbezug von interessierten NetznutzerInnen in die Public Affairs eines Unternehmens oder einer Organisation schafft also nicht nur einen demokratischeren Rahmen von Interessenvertretung, sondern gibt den PA-Strategen auch neue Methoden der Einflussnahme an die Hand. Mit Offenlegung des Bürgerwillens entsteht ein gewichtiges Druckmittel, das in verschiedenen Situationen auf den politischen Prozess einwirken kann.

Der theoretische Ansatz der *Digital Public Affairs* ist, obschon in aller Munde, bislang wissenschaftlich umstritten: So hat Wikipedia im Jahr 2010 einen Artikel zu *Digital Public Affairs* gelöscht und eine Freischaltung bis heute (Stand Oktober 2016) mit der Begründung verweigert, der Begriff werde bis dato nur von einer einzigen Agentur verwendet und sei mithin als Marketingschöpfung anzusehen (Wikipedia 2010). Gleichwohl gibt es eine Reihe wissenschaftlicher Hypothesen und Modelle, die von ähnlichen Wirkmechanismen politischer Interessenvertretung ausgehen.

So bildet beispielsweise das von Paul Sabatier und Hank Jenkins-Smith ab den Achtzigerjahren entwickelte *Advocacy Coalition Framework* einen Analyserahmen für die Bildung von Koalitionen in der politischen Interessenvertretung. Die Akteure teilen demnach im Kern bestimmte Überzeugungen und koordinieren ihre Aktivitäten bezüglich gemeinsamer Ziele, wie Schneider und Janning beschreiben (2006):

Innerhalb eines Policy-Subsystems können diejenigen Akteure zu einer so genannten Advocacy-Koalition aggregiert werden, die den Policy Kern eines belief systems teilen und ihre Handlungen über einen längeren Zeitraum hinweg zu einem nicht-trivialen Grad koordinieren. Ein nicht-trivialer Grad der Koordination liegt bereits bei einer schwachen Koordination unter den Akteuren vor. Im Gegensatz zu einer starken Koordination, die die Entwicklung, Kommunikation, Akzeptanz und Durchführung eines gemeinsamen Handlungsplans umfasst, bezieht sich eine schwache Koordination auf Akteure, die ihr politisches Verhalten gegenseitig beobachten und ihre Handlungen so anpassen, dass sich ihre politischen Strategien hinsichtlich des gemeinsamen Ziels ergänzen.

Einen Schritt weiter bei der Analyse von Advocacy-Koalitionen geht Maarten Hajer. Er kritisiert, es seien weniger geteilte Überzeugungen notwendig, wie von Sabatier und Jenkins-Smith postuliert, vielmehr stünden vor allem *narrative storylines* im Vordergrund (vgl. Münch 2016).

Ähnlich äußert sich Martin Höfelmann, der bei seiner Analyse von Digital Public Affairs vor allem das Ringen der Interessenvertreter um Deutungshoheit bezüglich eines Politik-Issues betont (Höfelmann 2013):

Digital-Public-Affairs ist eine Form der politischen Interessenvertretung, der strategisches Framing immanent ist.

Als Framing bezeichnet die Kommunikationswissenschaft den Effekt, dass ein Politik-Issue von den Rezipienten einer Information häufig völlig unterschiedlich beurteilt wird – je nachdem in welchem Zusammenhang die Darstellung erfolgt. Ein anschauliches Beispiel finden wir bei Bertram Scheufele (2004):

Wenn wir zum Beispiel „Abtreibung“ in den Bezugsrahmen „Emanzipation“ stellen, halten wir sie für gerechtfertigt, weil Frauen frei entscheiden können. Wenn wir sie in den Bezugsrahmen „Leben“ stellen, lehnen wir sie ab, da ungeborenes, aber bereits als Mensch angelegtes Leben getötet wird. Damit dürfte klar sein, dass es bei Framing zunächst nicht primär um Bewertungen geht. Bewertungen werden aber dann im zweiten Schritt nahe gelegt – und zwar allein aufgrund des Bezugsrahmens, in den ein Sachverhalt gestellt wird, und nicht etwa dadurch, dass der Sachverhalt direkt oder explizit bewertet wird.

Framing ist ein mächtiges Instrument der Interessenvertretung, wie Volker Stocké zusammenfasst (Stocké 2002).

[Bei Framing-Effekten] wird beobachtet, dass oft minimale Veränderungen in der Art der Informationsvermittlung und geringfügige Variationen des Entscheidungskontextes zu oft dramatischen Veränderungen im Entscheidungsverhalten führen.

Der wissenschaftliche Disput zu der Frage, wie im Detail sich Koalitionäre in der Interessenvertretung verbinden, muss an dieser Stelle offen bleiben – ob es Übereinstimmungen in *Belief Systems* sind, wie Sabatier und Jenkins-Smith schreiben, oder die *Narrative Storylines* Hajers oder ob die Vernetzung von Akteuren bei Digital Public Affairs vor allem darauf zielt, gemeinsam *Framing* zu betreiben. Gleichwohl dürfte letztlich unstrittig sein, dass Allianzen in der Interessenvertretung eine bedeutende Rolle spielen, wie auch Andreas von Münchow aus der Perspektive eines Praktikers einer PR-Agentur plastisch darlegt (Münchow 2006):

Allianzen sind darauf ausgelegt, die Öffentlichkeit und somit die Politik für ihr Thema zu gewinnen. (...) Zumindest solange wie das eine gemeinsames Ziel die Koalition zusammenhält, gilt das Motto: Je bunter und je breiter eine Allianz aufgestellt ist, desto mehr potenzieller Erfolg steckt in ihr. Gerade diese Breite verleiht der Allianz das Attribut „strategisch“.

Es soll deshalb im Folgenden um das wohl prominenteste deutsche Beispiel einer Kampagne der Gattung *Digital Public Affairs* gehen, nämlich um die Maßnahmen des Mobilfunkanbieters E-Plus, mit denen das Unternehmen in den Jahren 2010 bis

2012 vor allem Einfluss auf den Gesetzgebungsprozess zur Novellierung des Telekommunikationsgesetzes zu nehmen trachtete. Dabei soll jedoch nicht untersucht werden, was die Kampagne im Hinblick auf einzelne gesetzliche Regelungen politisch erreicht hat, sondern es soll vielmehr darum gehen, wie E-Plus strategisch beim Aufbau einer Allianz vorging.

Zwar setzen sich die US-amerikanischen Public-Affairs-Experten Amy Showalter und Craig Fleisher in Bezug auf ihre Ideen zum *Grassroot Lobbying* zum Teil der Kritik illegitimen Vorgehens aus (vgl. Irmisch 2011), doch dürften wesentliche Bestandteile ihrer Rezepte kaum angreifbar sein: So beschrieben sie beispielsweise, welche Anreize Koalitionären geboten werden können – etwa, indem ihnen Zugang zu Parlamentariern vermittelt wird oder sie zur Identifikation prominenter Fürsprecher befähigt werden (Showalter und Fleisher 2007):

A [grassroots] program is a continuous effort not only to persuade your people to become advocates for your issues, but also to educate them about the legislative process, provide access to elected representatives, create a sense of teamwork, and recognize stellar advocates.

Es ist offensichtlich, dass solche Anreize allein im virtuellen Raum des Internets kaum richtig funktionieren können. Und tatsächlich war ganz wesentlicher Bestandteil der Kommunikation von E-Plus, dass sich potenzielle Koalitionäre online vernetzen, um sich danach nicht nur im Web, sondern vor allem offline auszutauschen und dabei einen „*sense of teamwork*“ zu entwickeln, wie der damalige Leiter der Unternehmenskommunikation im Interview erläuterte (Horizont 2011):

Gerade auch eine virtuelle Gemeinschaft ist abhängig von realen Treffen. Menschen haben das Bedürfnis, zu erfahren, wer sich hinter den virtuellen Namen verbirgt. Also sind wir zurück auf die Straße gegangen und haben monatliche Treffen organisiert, bei denen sich Menschen zwanglos austauschen können. Dort stehen dann Themen wie Internet und mobiles Leben im Mittelpunkt und nicht die Marke. (...) Inzwischen bemerken wir einen Sogeffekt und müssen nicht einmal mehr offizielle Einladungen verschicken. Stattdessen informieren wir in den Netzwerken über neue Termine und können jedes Mal einige hundert Gäste begrüßen.

Das Konzept beschrieb E-Plus in einem Blogbeitrag wie folgt (E-Plus 2011):

Wesentlicher Bestandteil des Konzepts sind physische Treffen, so etwa die monatlichen „UdL Digital Talks“, bei der unter der Moderation von Cherno Jobatey Politiker, wie in der Vergangenheit etwa Brigitte Zypries, Frank-Walter Steinmeier, Peter Altmaier und Sigmar Gabriel, mit Vertretern der digitalen Community zu aktuellen Themen diskutierten.

Bereits nach einem Jahr musste das Veranstaltungszentrum des Konzerns in größere Räumlichkeiten umziehen, wie das Blog berichtete (E-Plus 2012):

Im Laufe des letzten Jahres trafen sich im BASE_camp am alten Standort Unter den Linden 10 bei mehr als 100 Veranstaltungen Bundesminister, Abgeordnete, Blogger, Journalisten, Gründer und Aktivisten, um über Themen der neuen digitalen Gesellschaft zu diskutieren und sich zu vernetzen. Schnell wurde die Fläche zu klein, so groß war der Andrang.

Es blieb erwartungsgemäß nicht aus, dass die Vernetzung mit anderen Kritikern des Telekommunikationsgesetzes besonders gut gelang – etwa jenen Bewegungen, die eine erfolgreiche Kampagne gegen die Sperrung von Kinderporno-Websites geführt hatten beziehungsweise die nun gegen Vorratsdatenspeicherung protestierten.

Dafür verantwortlich zeichnete unter anderem auch der von E-Plus eingestellte, prominente Blogger Robin Meyer-Lucht, der als erklärter Gegner der Vorratsdatenspeicherung (vgl. Meyer-Lucht 2011) mit anderen Kritikern des Gesetzentwurfs bestens vernetzt war.

Es leuchtet ein, dass unter solchen Umständen die Voraussetzungen zur Bildung einer Advocacy-Koalition ebenso gut waren wie die zu gemeinsamen Narrative Storylines beziehungsweise zu gemeinsamem Framing. Es ist jedoch für unsere Betrachtungen der Onlinestrategie nicht ausschlaggebend, worum es E-Plus dabei im Detail ging. Wichtig ist hingegen, dass ein weiteres Kernelement der Kampagne ein Blog mit hochwertigen Inhalten war, wie der Leiter der Unternehmenskommunikation betonte (Horizont 2011):

Die Netzwerke und ihre Nutzer verlangen nach guten Inhalten. Dazu tragen wir bei. In der Unternehmenskommunikation sehen wir uns mehr denn je als ein Medienproduzent.

Natürlich war das Blog www.udldigital.de – vor allem, weil es durch Synergieeffekte der erfolgreichen Veranstaltungen massiv unterstützt wurde – seinerzeit eines der meistbeachteten Medien in Sachen Telekommunikation. Framing, das sofort alle Koalitionäre erreichte, war somit nur noch eine Sache der redaktionellen Umsetzung.

Die vorstehende ausführliche Darstellung der Kampagne ist hier vor allem deshalb unentbehrlich, weil sie zeigt, welche spezifischen Voraussetzungen gegeben sein müssen, um erfolgreich eine Advocacy-Koalition zu initiieren und sich nicht infolge von offensichtlichem Astroturfing angreifbar zu machen. Wie die Kritik der Bundeszentrale für politische Bildung am in Verbänden um sich greifenden Astroturfing belegt (BPB 2010), scheitern politische Interessenvertreter hier immer wieder in Bezug auf eine klare Grenzziehung.

Bevor wir uns einigen einer solchen Kampagne zugrundeliegenden Use Cases widmen, lassen wir den damaligen Social-Media-Verantwortlichen zu Wort kommen, der die Online-Rezeptur zur Promotion der Veranstaltungen in verblüffender Einfachheit darlegt (Public Affairs Manager 2010):

Über Facebook kann man sich dafür anmelden und anschließend in einem informellen Rahmen mit Politikern, Bloggern, Journalisten und politisch Interessierten diskutieren.

Tatsächlich hat die Facebook-Präsenz von *UdL digital* (www.facebook.com/UdLDigital/) mit Tausenden von „Fans“ eine zentrale Rolle eingenommen. Denn wer ihr „Fan“ wird, erhält Einladungen zu den Veranstaltungen. Wer über Facebook die Teilnahme an einer Veranstaltung zusagt, teilt dies eigenen Facebook-Kontakten automatisch mit. Und wer eine Veranstaltungsankündigung „teilt“, sendet sie quasi mit einem Mausklick seinen Kontakten als Empfehlung zu, selbst wenn er nicht teilzunehmen vorhat. Diese für Facebook typische kaskadierende Informationsverbreitung zu den Veranstaltungen war ein wesentlicher Baustein der Kampagne. Denn man kann – vereinfacht ausgedrückt – sagen:

Telekommunikations-Aktivist:innen sind im Social Web natürlich besonders gut mit anderen Telekommunikations-Aktivist:innen vernetzt. Dies erlaubt eine äußerst effiziente Durchdringung der Stakeholder – und mithin potenzieller Advocacy-Koalitionäre.

Wollen wir den grundlegenden Mechanismus der Kampagne in Use Cases fassen, gibt uns Facebook etliche Details vor. Allerdings sind die Funktionalitäten des sozialen Netzwerkes sehr umfangreich und lassen sich im Rahmen einer Kampagne jeweils bedarfsgerecht kombinieren. Auch wenn Facebook ein externes System ist, auf dessen Ausgestaltung ein Kampagnenmanager eines Verbandes keinen Einfluss hat, ist deshalb die Entwicklung von Use Cases durchaus sinnvoll – schon deshalb, weil damit eine Handlungsabfolge des Primärakteurs sichtbar wird, mittels derer man sich ein Bild davon machen kann, inwieweit vom Kampagnenplaner erwünschtes Verhalten des Primärakteurs wirklich wahrscheinlich ist. Auch Evaluation und Optimierung der Kampagne werden dadurch gegebenenfalls möglich.

Orientieren wir uns an Velsen-Zerwecks Kommunikationsaufgaben, so definiert sich unsere Zielgruppe wie folgt:

Zielgruppe: Politiker und Meinungsführer

Sofern wir daran arbeiten, durch eine Advocacy-Koalition Einfluss auf politische Entscheidungen zu gewinnen, spielen Politiker natürlich unterschiedlichste Rollen in unserem strategischen Konzept. Möglicherweise kommen bestimmte oppositionelle Politiker als Verbündete infrage, die sich in ihrem Verhalten von den Meinungsführern, die wir für unsere Koalition zu gewinnen suchen, nicht unterscheiden. Wesentlicher Bestandteil der Konzeption wird aber auch sein, beispielsweise Regierungsvertreter in Veranstaltungen mit einer breiten Koalition von Kritikern zu konfrontieren. Es ist naheliegend, dass solche Podiumsgäste persönlich eingeladen werden müssen. Schon deshalb ist es auch hier sinnvoll, mit dem Personas-Konzept zu überprüfen, ob alle Soziotypen und Funktionsebenen, die in der Kampagne eine Rolle spielen sollen, mit den gleichen Mitteln bedient werden können. Um der Übersichtlichkeit willen beschränken wir uns bei User Story und Use Cases auf potenzielle Advocacy-Koalitionäre unter Politikern und Meinungsführern.

Unsere User Story lautet daher:

„Als Politiker oder Meinungsführer im Bereich Telekommunikationsrecht möchte ich möglichst umfassend informiert sein, um im politischen Diskurs möglichst wirkungsvoll agieren zu können.“

Wie die Onlinestrategie für unseren fiktiven Verband auszusehen hat, lässt sich am einfachsten herleiten, wenn wir mit einem Use Case beginnen, der am Ende der Aktivitäten unseres Primärakteurs steht, nämlich mit dem Empfang einer Einladung:

USE CASE 9.1 (ÜBERBLICKSEBENE)	
Primärakteur	Politiker oder Meinungsführer
Vorbedingungen	Primärakteur nutzt Techniken des Social Webs und ist mit anderen Stakeholdern vernetzt (dazu kann auch unser Verband gehören)
Trigger	Primärakteur liest in einem seiner Feeds von einer bevorstehenden Veranstaltung
Standardablauf	Primärakteur klickt auf den Teaser, findet eine ausführliche Beschreibung und beschließt die Teilnahme
Erweiterung	Primärakteur wird unter Angabe eines entsprechenden Hyperlinks gebeten, sich möglichst über Facebook anzumelden

Wie immer stellt der Use Case der Überblicksebene nur eine Zusammenfassung mehrerer Use Cases der Anwenderebene dar. Wenn wir abzuschätzen versuchen, wie realistisch der Use Case ist, ist natürlich ausschlaggebend, dass der Teaser, die ausführliche Beschreibung und die inhaltliche Planung des Events dem Primärakteur eine attraktive und informative Veranstaltung verheißen. Voraussetzung ist jedoch auch, dass sich der Primärakteur vernetzt hat, da damit erst ermöglicht wird, ihm eine Einladung zukommen zu lassen. Je mehr realistische Wege dieser Vernetzung wir kreieren oder – sofern diese schon bestehen – nutzen können, umso größer wird die Reichweite der Einladung. Ein entsprechender Use Case der Anwenderebene kann beispielsweise auf einer Facebook-Empfehlung beruhen:

USE CASE 9.1.1 (ANWENDEREbene)	
Primärakteur	Politiker oder Meinungsführer
Vorbedingungen	Primärakteur ist <i>nicht mit dem Verband, aber</i> mit anderen Stakeholdern <i>via Facebook vernetzt</i>
Trigger	Primärakteur <i>empfängt eine Empfehlung eines seiner Facebook-Kontakte</i> zu einer bevorstehenden Veranstaltung
Standardablauf	Primärakteur klickt auf den Teaser, findet eine ausführliche Beschreibung und beschließt die Teilnahme
Erweiterung	Primärakteur wird unter Angabe eines entsprechenden Hyperlinks gebeten, sich möglichst über Facebook anzumelden

Diese Variante eines Use Cases der Anwenderebene ist deshalb besonders bedeutsam, weil der Primärakteur möglicherweise von der Existenz des Verbandes oder seiner Veranstaltungen bisher gar keine Kenntnis hatte. Ein Mitglied seines Netzwerkes macht ihn jedoch darauf aufmerksam. Die Reichweite der Einladung steigt an diesem Punkt also über die unserem Verband bekannten Adressaten hinaus an. Wir werden darauf gleich noch eingehen.

Analog zu dem zuletzt beschriebenen Use Case können wir nun weitere entwickeln, als deren Vorbedingung beispielsweise genannt wird, dass der Primärakteur den RSS-Feed unseres Kampagnen-Blogs abonniert hat und darin von einer Veranstaltung erfährt, dass er sich mit uns in einem der sozialen Netzwerke verbunden hat und darüber eingeladen wird oder dass er wegen Eingabe einschlägiger Suchbegriffe per Suchmaschine auf einem Blogbeitrag landet und dort einen Teaser mit einem Veranstaltungshinweis sieht. Letzteres ist ein wichtiger Grund dafür, möglichst exzellenten Content zu publizieren, denn gerade in ihm liegt ein enormer Anreiz für Stakeholder, sich mit unserem fiktiven Verband zu vernetzen. Guter Content wirkt sich somit erhöhend auf die Reichweite aus. Zudem erlaubt eine hohe Reichweite des Contents innerhalb der Stakeholder-Szene natürlich am ehesten Framing, welches zunächst Meinungsführer, über diese danach aber möglicherweise auch eine breitere Öffentlichkeit erreicht. Qualitativ guter Content ist deshalb, ebenso wie qualitativ gute Veranstaltungen essenziell für eine möglichst hohe Reichweite.

Aber im Rahmen unserer Use Cases sind ebenso die kleinen Details, die Facebook bietet, essenziell. Deshalb wird der Primärakteur auch gebeten, sich über Facebook für den Besuch von Veranstaltungen anzumelden. Dies hat viel weniger mit Kapazitätsplanung der Veranstaltungen zu tun als vielmehr mit der Steigerung der Reichweite, die Facebook uns ermöglicht. Deshalb ist die Erweiterung der zuvor dargestellten Use Cases ein äußerst erfolgsrelevanter Faktor, wie wir im diesbezüglichen Use Case sehen:

USE CASE 9.2 (ÜBERBLICKSEBENE)	
Primärakteur	Politiker oder Meinungsführer
Vorbedingungen	Primärakteur ist Facebook-Mitglied
Trigger	Primärakteur möchte eine Veranstaltung besuchen und hat die Bitte um Anmeldung via Facebook gelesen
Standardablauf	Primärakteur klickt auf den Hyperlink unter der Beschreibung der Veranstaltung und landet bei Facebook, wo die Veranstaltung eingetragen ist und er mit einem Klick auf „Zusagen“ seine Teilnahme ankündigen kann (und damit automatisch seine Facebook-Kontakte über seine Teilnahme und die Veranstaltung informiert)
Erweiterung	Primärakteur kann unter diversen Optionen wählen, mit denen er seine Kontakte gezielt auf die Veranstaltung hinweist

Im Standardablauf können wir erkennen, warum die Anmeldung via Facebook so wichtig ist: Sie führt dazu, dass Kontakte unseres Primärakteurs den Veranstaltungshinweis mit dem Vermerk zu sehen bekommen, dass er teilnehmen wird.⁴ Diese Kontakte gehören mit vergleichsweise hoher Wahrscheinlichkeit zur Zielgruppe der Kampagne – und können sich nun gegebenenfalls selbst ebenfalls anmelden.

Der kaskadierende Informationsfluss wird von Facebook sogar noch weiter vorangetrieben: Wenn nämlich einer der Facebook-Kontakte unseres Primärakteurs den Hinweis sieht, kann er darin eine Schaltfläche anklicken, die mit „Interessiert“ beschriftet ist. Das ist vor allem deshalb für ihn von Nutzen, weil ja der Hinweis mit jedem neuen Posting aus dem Kreis seiner eigenen Facebook-Kontakte weiter nach unten rutscht und er vielleicht den Veranstaltungshinweis später nicht wiederfindet. Klickt er, um das zu verhindern, auf „Interessiert“, erfahren wiederum seine Facebook-Kontakte davon – indem Facebook ihnen diese Interessenbekundung in Verbindung mit dem Veranstaltungshinweis mitteilt. Wir sparen uns hier den entsprechenden Use Case, jedoch ist es anzuraten, dass im Rahmen eines tatsächlichen Projekts solche Use Cases innerhalb des Systems von Facebook ebenso dargestellt werden wie die User Journey auf eigenen Systemen. Denn gerade die Funktionen von Facebook und anderen sozialen Netzwerken stellen in vielen Kampagnen maßgebliche Erfolgsfaktoren dar. Will man sich ein Bild davon machen, wie wahrscheinlich es ist, dass ausreichend viele Nutzer von bestimmten Botschaften erreicht werden, ist eine genaue Kenntnis solcher Funktionen unabdingbar. Und je genauer sie in Use Cases beschrieben werden, desto besser lässt sich die Kampagne nicht nur planen, sondern in ihren einzelnen Schritten schließlich auch evaluieren und optimieren.

Die Erweiterung des zuletzt beschriebenen Use Cases ist wiederum Grundlage für einige weitere Use Cases, deren Funktionsweise Facebook vorgibt, die aber Teil unserer Gesamtstrategie werden können. Beispielsweise kann jedes Facebook-Mitglied die Veranstaltungsankündigung „teilen“, also wie ein eigenes Posting in das eigene Profil übernehmen und damit den eigenen Kontakten weiterzuleiten. Besondere Aufmerksamkeit verdient jedoch eine andere Funktion, nämlich das gezielte Einladen von Kontakten zu einer Veranstaltung. Der entsprechende Use Case kann wie folgt dargestellt werden:

USE CASE 9.3 (ANWENDEREbene)	
Primärakteur	Politiker oder Meinungsführer
Vorbedingungen	Primärakteur ist Facebook-Mitglied
Trigger	Primärakteur möchte seine Facebook-Kontakte auf eine Veranstaltung hinweisen
Standardablauf	Primärakteur sieht auf der Facebook-Seite mit der Veranstaltungsankündigung eine Liste seiner eigenen Kontakte, denen er mit einem einzigen Mausklick eine Einladung als persönliche Nachricht zukommen lassen kann

⁴ Wegen Facebooks sogenanntem Newsfeed-Algorithmus sehen die Mitglieder nicht alle Postings und Meldungen ihrer Kontakte. Stattdessen werden vom Algorithmus als weniger interessant ermittelte Inhalte auf der Nachrichtenseite des Mitglieds („Timeline“) nach unten verschoben oder sogar gar nicht angezeigt.

Bemerkenswert an diesem Use Case und der entsprechenden Funktionalität von Facebook ist, dass die Einladung hier zu einer persönlichen Nachricht wird. Der Empfänger wird sie also in jedem Fall sehen, während ein geteiltes Posting bei seinem nächsten Facebook-Besuch vielleicht in der Timeline schon so weit nach unten gerutscht ist, dass er es nicht mehr liest. Absender der persönlichen Nachricht, die – je nach Einstellung der persönlichen Präferenzen des Empfängers – möglicherweise auch als E-Mail versandt wird, ist unser Primärakteur. Während eine persönliche Nachricht, ob als E-Mail oder auf anderem elektronischen Wege, von uns an einen unbekannten potenziellen Teilnehmer rechtlich höchstwahrscheinlich als Spam zu werten wäre, gelingt es uns über die Facebook-Funktionalität, bei Unbekannten für die Veranstaltung zu werben. Der Empfängerkreis wird somit ausgedehnt.

Natürlich spricht prinzipiell nicht unbedingt etwas dagegen, die zur Verfügung stehenden Einladungsfunktionen gleich unter dem Abschnitt „Erweiterung“ jenes Use Case aufzuzählen, in dem der Primärakteur sich zu einer Veranstaltung anmeldet. In diesem Fall jedoch ist es ratsam, einen eigenen Use Case daraus zu machen, da dieser ja auch an anderer Stelle einsetzbar ist. Beispielsweise könnte der Veranstalter allen Podiumsteilnehmern bei der Bestätigung ihrer Teilnahme, sofern diese per E-Mail erfolgt, eine Art Call-to-Action mit einem Link zu der Einladungsfunktion zuzusenden: „Bitte laden Sie Ihre persönlichen Facebook-Kontakte ein!“

Wie bereits kurz erwähnt zählt zu der Kampagne natürlich – neben den Einladungen – auch die Distribution des möglichst hochwertigen Contents. Dies geschieht über ein Blog und über soziale Netzwerke, wozu ebenfalls Use Cases zu entwickeln wären. Ziel wäre dabei immer, dass der Primärakteur sich vernetzt, um dauerhaft die von unserem fiktiven Verband verbreiteten Inhalte zur Kenntnis zu erhalten – und mit ihnen auch die Einladungen. Wir wollen uns diese Use Cases, die in ähnlicher Form bereits bei anderen Kommunikationsaufgaben beschrieben wurden, jedoch hier ersparen.

2.4.10 Sachverstand in die politische Diskussion bringen

Ihre wichtigste Funktion im Hinblick darauf, Sachverstand in die politische Diskussion einzubringen, üben Verbände zweifelsohne offline aus: In § 47 Abs. 3 der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien ist die Beteiligung von Verbänden an der Vorbereitung von Gesetzesvorlagen der Bundesregierung (vgl. Deutscher Bundestag 2015) und in § 70 Abs. 1 der Geschäftsordnung des Deutschen Bundestages die Möglichkeit zur öffentlichen Anhörung festgeschrieben.

Die von Verbänden dafür ausgearbeiteten Stellungnahmen richten sich dementsprechend zunächst an Parlamentarier und Ministerialbürokratie. Zumeist wird jedoch durch Veröffentlichung – vor allem auch online – versucht, den Rezipientenkreis zu erhöhen, um eine stärkere Wirkung auf die Meinungsbildung innerhalb des laufenden Diskurses zu nehmen. Wir haben zuvor bereits mehrfach erörtert, dass dies nur dann Erfolg verspricht, wenn Stellungnahmen und Positionspapiere nicht nur online gestellt, sondern auch potenziellen Lesern aktiv und attraktiv angeboten werden. Eine persuasive Wirkung ist dabei

allerdings umso weniger wahrscheinlich, als es sich bei den Rezipienten vornehmlich um Stakeholder handelt, deren Meinungsbildung möglicherweise zumeist bereits weit fortgeschritten oder gar abgeschlossen ist. Einfluss auf die Mehrheitsverhältnisse in der öffentlichen Meinung zu nehmen, ist deshalb unter Umständen erfolversprechender, wenn der Verband die sachlichen Hintergründe seiner eigenen Position vor allem einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich macht.

Viele Verbände nutzen dazu zunehmend soziale Medien (zur Nutzung sozialer Medien durch Verbände siehe [Abschn. 4.5 Social Media und Verbände](#)). So kritisiert etwa der Vorstand des Verbraucherzentrale Bundesverbandes die Volkswagen AG via Twitter wegen mangelnder Plausibilität in deren Aussagen zu „#Dieselgate“, belegt das mit einem Link zu einem Artikel einer großen deutschen Tageszeitung (Müller 2016) – und erreicht damit außer dem per @Volkswagen angeschriebenen Autokonzern theoretisch fast 3000 Interessierte, die ihm auf Twitter folgen. Der Verband der Chemischen Industrie lässt seine etwa 2500 Twitter-Follower per Tweet wissen, dass die von privaten Haushalten zu zahlende Umlage nach dem Erneuerbare-Energien-Gesetz einer Prognose des Instituts der Deutschen Wirtschaft zufolge bis zum Jahr 2025 auf zehn Cent je Kilowattstunde ansteigen werde und verweist deshalb auf ein eigenes Forderungspapier (VCI 2016). Und der Deutsche Journalisten-Verband schreibt nicht nur das Bundesinnenministerium per Twitter an, um Kritik an geplanten Workshops für Chefredakteure zu äußern, mit denen Einfluss auf die Berichterstattung über Muslime genommen werden soll (BMI 2016) – der Verband bindet automatisch auch seine knapp 22.000 Follower mit ein und verweist per Link auf eine längere Erklärung (DJV 2016a). Die Aufzählung ließe sich lange fortsetzen.

Der Verbraucherzentrale Bundesverband und der Verband der Chemischen Industrie verwendeten in ihren Twitter-Botschaften auch *Hashtags*: #Dieselgate und #EEG. Bei Twitter werden Hashtags von sehr vielen Nutzern eingesetzt. Dies bewirkt eine stark vereinfachte Suchmöglichkeit nach Tweets zum entsprechenden Thema per Mausklick und darüber hinaus eine Automatisierbarkeit solcher Suchvorgänge mit gratis verfügbaren Onlinediensten. Wer sich also für die Themen #Dieselgate oder #EEG interessiert, kann sehr leicht alle Beiträge im gesamten Twitter-Kosmos dazu verfolgen, auch von Nutzern, denen er selbst nicht folgt oder die er nicht einmal kennt. Die potenzielle Reichweite der genannten Tweets ist daher höher als die zuvor angegebenen Follower-Zahlen. Aber nicht nur das, man adressiert damit zugleich eine explizit am Thema interessierte, offene Zielgruppe, die sich zuvor mit dem Absender nicht bereits vernetzt haben muss.

Der Verbraucherzentrale Bundesverband und der Deutsche Journalisten-Verband sandten ihren Tweet aber auch direkt an den kritisierten politischen Kontrahenten, indem sie jeweils dessen mit „@“ beginnenden Nutzernamen im Tweet erwähnten.

Die potenzielle Wirkung einer solchen Botschaft illustriert der zweite dieser beiden Tweets: Denn es konnten nicht nur die knapp 22.000 Follower des Journalistenverbands lesen, wie überzeugungsstark dessen Vorsitzender das Wesen der Pressefreiheit verteidigte – sondern auch das Bundesinnenministerium musste zwangsläufig mitbekommen, dass die Idee der Journalistenworkshops öffentlich eher kritisch aufgenommen werden dürfte. Denn die im Tweet verlinkte Mitteilung zitierte den Verbandsvorsitzenden mit klaren Worten (DJV 2016b):

Es ist die Aufgabe von uns Journalisten, umfassend und vielseitig über muslimische Mitbürger und den Islam zu berichten, wenn es geboten ist. Die Richtschnur gibt aber der Presskodex des Deutschen Presserates vor und nicht der Bundesinnenminister.

Eine derartige kommunikative Konstellation, bei der ein Verband öffentlich sichtbar argumentativ „punktet“, dürfte – jedenfalls bei einer solchermaßen gemaßregelten Einzelperson – durchaus zu einer *Kognitiven Dissonanz* führen, dem als unangenehm empfundenen Auseinanderfallen von eigenen Überzeugungen und kognitiven Erkenntnissen. Wie bereits weiter vorn dargelegt (vgl. [Abschn. 2.2 Politische Online-Kommunikation und Medienwirkung](#)) wird ein solcher psychischer Konflikt meistens dadurch reduziert oder aufgelöst, dass der Betreffende seine Meinung modifiziert.

Generell ist eine solche Wirkung entsprechender Argumente aber genauso gut in Bezug auf andere Rezipienten eines Social-Media-Dialogs möglich, und zwar insbesondere dann, wenn diese erkennen, dass ihre eigene Position auf Dauer nicht haltbar sein wird. Die persuasive Erkenntnis lässt sich naturgemäß am ehesten durch eine gute Faktenlage befördern. Und die politische Wirkung ist umso stärker, je mehr Rezipienten einbezogen sind.

Ein lehrreiches Beispiel zu diesem Kontext bietet ein Dialog zwischen Krankenkassenverbänden über morbiditätsorientierten Risikostrukturausgleich. Der im Jargon als MorbiRSA bezeichnete Mechanismus weist Krankenkassen mit statistisch kränkeren Versicherten höhere finanzielle Mittel aus dem Gesundheitsfonds zu als Kassen mit vielen gesunden Mitgliedern – und führt daher immer wieder zu erbitterten Streitigkeiten. Von allen Beteiligten gibt es Vorschläge, wie diese Umverteilung modifiziert werden könnte. Als der AOK-Bundesverband im Herbst 2016 ein Positionspapier dazu veröffentlichte, reagierte ein anderer Verband mit kritischen Tweets, von denen einer lautete (AOK 2016):

@AOK_Politik Das Problem des #Morbi_RSA ist nicht die Zielgenauigkeit, sondern #Manipulationsanfälligkeit und #Präventionsfeindlichkeit!

Hintergrund dafür sind Vorwürfe, dass Krankenkassen ihre Versicherten auf dem Papier kränker machen, als sie tatsächlich sind, um mehr Geld zugewiesen zu bekommen. Zudem wird befürchtet, ein hoher finanzieller Ausgleich für viele morbide Versicherte senke den Anreiz für die Kassen, möglichst viele Maßnahmen zur gesundheitlichen Prävention zu ergreifen. Wie ernst die Kritik zu nehmen ist, zeigte sich einen Monat später, als eine Krankenkasse wegen Falscheinstufungen der Morbidität von Versicherten eine Millionenstrafe hinnehmen musste (FAZ 2016).

So begründet also der zuvor zitierte Tweet in der Sache sein mag, er verschenkt an diversen Stellen sein Potenzial:

- Die maximal 140 Zeichen, die ein solcher Tweet lang sein darf, erlauben es zwar Fakten zu behaupten, aber nicht, sie zu belegen – es sei denn, man verlinkt ein entsprechendes Dokument auf der eigenen Website. Einen solchen Link gibt es aber nicht, obwohl er einer Versachlichung dienlich sein könnte.
- Der Tweet ist als Antwort auf einen Tweet des AOK-Bundesverbandes angelegt worden. Das verringert jedoch – gemäß der Funktionalität von Twitter – seine Reichweite enorm.

- Denn wenn ein Tweet eine Antwort ist (was man daran erkennt, dass er mit einem @Nutzernamen beginnt), wird er – außer für den Absender und den Empfänger – nur jenen Nutzern in ihrer sogenannten Timeline angezeigt, die sowohl dem Absender als auch dem Empfänger folgen. Sinnvoller wäre es deshalb gewesen, den AOK-Bundesverband nur mit einer sogenannten Erwähnung zu bedenken, bei der der Nutzernamen des AOK-Bundesverbandes nicht am Anfang des Tweets gestanden hätte. Der AOK-Bundesverband hätte dann ebenfalls von Twitter eine Benachrichtigung über den Tweet erhalten.
- Alle drei Hashtags erreichen nicht die möglicherweise interessierte Öffentlichkeit. Denn Hashtags funktionieren nur, wenn sich alle Interessierten auf gemeinsame Begriffe und Schreibweisen einigen. Es ist daher sinnvoll, genau zu verfolgen, unter welchen Hash-tags Diskussionen zu einem Thema laufen oder bereits zuvor gelaufen sind. Bei Diskussionen zum Thema MorbiRSA ist es das Hashtag *#MorbiRSA*, nicht *#Morbi_RSA*. Die benutzten Hashtags *#Manipulationsanfälligkeit* und *#Präventionsfeindlichkeit* hat zuvor noch nie jemand verwendet. Sie laufen also völlig ins Leere.

Auch im Falle der hier beschriebenen Kommunikationsstrategien, bei denen eine eigene Website kaum noch eine Rolle spielt, helfen Use Cases, um die eben dargelegten Schwächen zu vermeiden. Sehen wir uns einmal an, wie unsere Zielgruppe vorgeht:

Zielgruppe: Politiker und Meinungsführer

Die User Story ist naheliegend:

„Als Politiker oder Meinungsführer im Bereich XYZ möchte ich möglichst umfassend informiert sein, um im politischen Diskurs möglichst wirkungsvoll agieren zu können.“

Ebenso naheliegend ist der nachfolgend beschriebene Use Case der Überblicksebene, wobei sich aus der User Story natürlich ergibt, dass der Primärakteur Information auch außerhalb der sozialen Medien suchen wird, was wir hier der Einfachheit halber ignorieren:

USE CASE 10.1 (ÜBERBLICKSEBENE)	
Primärakteur	Politiker oder Meinungsführer
Vorbedingungen	Primärakteur möchte so aktuell und umfassend wie möglich über ein bestimmtes Politikfeld informiert sein; er nutzt dazu unter anderem Techniken des Social Webs und ist mit anderen Stakeholdern vernetzt
Standardablauf	Primärakteur sieht in seiner Timeline ein Posting (Tweet o. a.) unseres fiktiven Verbands mit einem Hyperlink zu sachverständigen Inhalten irgendwo im Internet

Natürlich kann der Hyperlink, den der Primärakteur anklickt, auf die Website unseres fiktiven Verbands führen. Beispielsweise hätte der zuvor zitierte Krankenkassenverband auf seiner Website ein Dossier über Fakten zur Manipulation des morbiditätsorientierten Risikostrukturausgleichs anlegen und dorthin verlinken können. Der Vorteil einer Bereitstellung entsprechender Inhalte auf der eigenen Website ist, dass beispielsweise – als Erweiterung des Use Cases – unter dem Dokument ein Call-to-Action platziert sein könnte, beispielsweise ein Button, der den Primärakteur auffordert, das Dokument in sozialen Medien zu teilen oder an einer Online-Petition teilzunehmen.

Kommen wir auf die Anwenderebene unseres Use Cases, so ändert sich am Standardablauf nie etwas. Dafür sind die Kasuistiken, die sich in den Vorbedingungen verbergen, umso vielfältiger. Das beginnt damit, dass möglicherweise nicht alle Individuen unserer Zielgruppe bei Twitter vernetzt sind, sondern in anderen Netzwerken – etwa Facebook, Tumblr oder Xing. Dort sind möglicherweise die technischen Funktionen, wie Repliken anzubringen sind oder wie Diskussionen ablaufen, völlig andere. Diese Funktionen zu kennen trägt aber, wie wir am zitierten Beispiel-Tweet gesehen haben, essenziell zum Erfolg der Kommunikationsstrategie bei. Es ist also durchaus sinnvoll, alle diese Optionen als Use Cases auszuarbeiten. Wir tun das hier nur mit unserem Beispiel, nämlich für Twitter:

USE CASE 10.1.1 (ANWENDEREbene)	
Primärakteur	Politiker oder Meinungsführer
Vorbedingungen	Primärakteur möchte so aktuell und umfassend wie möglich über ein bestimmtes Politikfeld informiert sein; er nutzt dazu <i>Twitter und ist mit unserem fiktiven Verband vernetzt</i>
Standardablauf	Primärakteur sieht in seiner Timeline ein Posting (Tweet o. a.) unseres fiktiven Verbands mit einem Hyperlink zu sachverständigen Inhalten irgendwo im Internet

Sofern man diesen Fall in der Realität genauer ausarbeiten würde, ergäbe sich dabei, dass der Primärakteur ein Posting nicht sieht, wenn es als Twitter-Antwort versendet wird, jedenfalls sofern er nicht zugleich auch mit dem Empfänger vernetzt ist.

Die komplementäre Variante des zuletzt beschriebenen Use Cases ist, dass der Primärakteur sich mit unserem Verband nicht vernetzt hat:

USE CASE 10.1.2 (ANWENDEREbene)	
Primärakteur	Politiker oder Meinungsführer
Vorbedingungen	Primärakteur möchte so aktuell und umfassend wie möglich über ein bestimmtes Politikfeld informiert sein; er nutzt dazu Twitter, <i>ist aber mit unserem fiktiven Verband nicht vernetzt, sondern verfolgt die betreffende Debatte via Hashtag-Suche</i>
Standardablauf	Primärakteur sieht in seiner Timeline ein Posting (Tweet o. a.) unseres fiktiven Verbands mit einem Hyperlink zu sachverständigen Inhalten irgendwo im Internet

Hier wird deutlich, dass es für die Reichweite von Postings unmittelbar ausschlaggebend ist, welche Hashtags die Rezipienten verfolgen. Unüberlegt selbst ausgedachte Hashtags sind gleichbedeutend mit dem Verlust von Reichweite. Dies ist nicht nur punktuell in einer Debatte problematisch, sondern auch perspektivisch. Denn weitere Follower findet man ja am einfachsten unter jenen Twitter-Nutzern, mit denen man Interesse an bestimmten Themen teilt. Über die richtigen Hashtags (zur Auswahl von Hashtags siehe [Abschn. 4.5.3.4 Tagging und Benachrichtigungen](#)) lassen sich diese Nutzer relativ leicht erreichen und möglicherweise dafür gewinnen, sich mit dem Verband zu vernetzen.

Natürlich fehlt hier eigentlich noch ein dritter Use Case der Anwenderebene zu Twitter, nämlich einer, bei dem der Primärakteur weder mit dem Verband vernetzt ist noch ein entsprechendes Hashtag verfolgt. Er sieht ein Posting des Verbands in seiner Timeline deshalb, weil ein anderer Nutzer, dem er folgt, dieses teilt, den Tweet also als Re-Tweet an seine Kontakte weiterleitet. Der Verband sollte deshalb möglichst alles dafür tun, dass seine Tweets möglichst oft geteilt werden. Dazu kann es sinnvoll sein, Stakeholder mit potenziell gleichen Interessen mit ihrem vom @-Zeichen angeführten Benutzernamen im Tweet zu erwähnen,⁵ sodass diese ihn aufgrund der dadurch erzeugten Benachrichtigung auf jeden Fall wahrnehmen und sich infolgedessen die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass der Tweet geteilt wird.

⁵Wie zuvor bereits beschrieben führt die Nennung eines Benutzernamens mit vorangestelltem @ bei Twitter dazu, dass der Erwähnte eine Benachrichtigung über die Erwähnung erhält. Einen entsprechenden Tweet kann er daher nicht übersehen.

Wir haben es spätestens hier, wie man recht gut erkennen kann, mit einer Kommunikationsaufgabe zu tun, bei der wir in den Use Cases mehrere Akteure berücksichtigen sollten. In Cockburns Schema für Use Cases ist ja die Darstellung anderer Akteure und Stakeholder ausdrücklich vorgesehen (vgl. [Abschn. 2.3 Use Cases](#)). Es lassen sich aus den zuvor beschriebenen Use Cases für unsere Zielgruppe leicht Use Cases für einen Verbandsrepräsentanten oder eine Online-Redaktion entwickeln, die Hilfestellung dabei geben, wie die Maßnahmen zur Erfüllung der vorliegenden Kommunikationsaufgabe möglichst optimal umgesetzt werden können. So könnten entsprechende Use Cases für Verbandsmitarbeiter darauf abzielen, dass im Falle einer laufenden Debatte in sozialen Medien möglichst bereits Dokumente auf der Website des Verbands vorliegen, die geeignet sind, Sachverstand in die Diskussion zu bringen. Dazu ist unter Umständen ein entsprechendes Social-Media-Monitoring notwendig. Des Weiteren könnten die Use Cases dafür Sorge tragen, dass die Redakteure des Verbandes nur dann eine Twitter-Antwort versenden, wenn dies keinen Verlust von Reichweite und damit politischer Wirkung bedeutet. Schließlich könnten die Use Cases vorbereiten, wie die richtigen Hashtags identifiziert werden können und welche potenziellen Unterstützer ein Tweet unter Umständen erwähnen könnte, damit diese den Tweet eventuell teilen. Und all dies natürlich für alle genutzten sozialen Netzwerke.

Use Cases sind also nicht nur für eine realistische Antizipation der Rezipientensicht eines virtuellen Dialogs sinnvoll, sondern sie können auch komplexe Arbeitsprozesse, wie es ein Twitter-Posting letztlich darstellt, aus Sicht der Verbandsgeschäftsstelle gestalten helfen. Gerade im Bereich Social Media kann dies maßgeblich zum Erfolg beitragen.

2.4.11 Beratung der Mitglieder/Fortbildungsleistungen für Mitglieder

Obwohl Beratung und Fortbildung nach wie vor klassische Domänen der Offlinewelt sind, bieten viele Verbände solche Services zunehmend auch online an. Das beginnt bei geschlossenen Diskussionsforen in Extranets, in denen sich Spezialisten untereinander ungestört austauschen können. Es setzt sich fort in Online-Tutorials, mit denen Verbände ihren Mitgliedern (und oft genug auch anderen Interessierten) Wissen zu berufsspezifischen Fertigkeiten oder zu einschlägigen Rechtsproblemen vermitteln. Immer häufiger aber veranstalten Verbände auch Webinare, also live per Videostream im Internet übertragene Onlineseminare, in denen Dozenten ihre Zuschauer nicht nur schulen, sondern sich auch per Textchat oder Webcam befragen lassen.

Drei willkürlich gewählte Beispiele illustrieren die Vielfalt der Aktivitäten:

- Der Bundesverband der Deutschen Chirurgen betreibt über eine Servicetochter eine eigene Plattform für digitale Ärztefortbildung,⁶ auf der Ärzte nicht nur online Fortbildungspunkte im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Continuing Medical

⁶Zu finden unter: www.ecme-center.org

Education sammeln, sondern mittels E-Learning auch die fachärztliche Zusatzqualifikation „Hygienebeauftragter Arzt“ erwerben können. Bei den kostenpflichtigen Angeboten erhalten Mitglieder Sonderkonditionen.

- Der Deutsche Bibliotheksverband bietet Mitarbeitern von Bibliotheken in seiner Online-Akademie mehrmals im Jahr kostenlose Webinare an.⁷ Alle Webinare werden später als Video-on-Demand auf der Website zugänglich gemacht. Zur Nutzung ist eine kostenlose Registrierung erforderlich, auch Nichtmitglieder des Verbands erhalten Zugang.
- Der Bundesverband für die Immobilienwirtschaft veranstaltet regelmäßig halbstündige Webinare, und zwar in erster Linie für Makler.⁸ Die Webinare sieht der Verband auch als Möglichkeit, auf die Weiterbildungsangebote und Ausbildungen seiner Akademie hinzuweisen, an der vor allem Fachmakler ausgebildet werden (vgl. Verbandsstrategie 2015).

Es nicht untypisch, dass sich Onlineangebote zur Fortbildung nicht ausschließlich an Verbandsmitglieder wenden, sondern an jedermann. Denn der Aufwand für das Erstellen der Inhalte, aber auch jener für die technische Umsetzung von Tutorials oder Webinaren ist nicht unerheblich. Viele Verbände versuchen daher, über die Fortbildungsleistungen für Mitglieder hinaus weiteren Nutzen aus solchen kostenträchtigen Angeboten zu ziehen – und vor allem eine „kritische Masse“ an Nutzern zusammenzubekommen, die den Aufwand rechtfertigt. Der online bereitgestellte Content ist somit zugleich auch Marketinginstrument für weitere kostenpflichtige Fortbildungsangebote oder auch für eine Mitgliedschaft im Verband.

Einen gut nachvollziehbaren Eindruck von den erforderlichen Größenordnungen der Zielgruppen beim Bewerben von Webinaren gibt uns ein Verbandsrepräsentant aus dem Bundesverband für die Immobilienwirtschaft (Verbandsstrategie 2015):

Erfolgreich sind die Webinare dann, wenn die Einladungen eine große Anzahl von Empfängern erreichen. Erfahrungsgemäß wird von den Versendungen max. 1/3 gelesen. Damit zum Beispiel 100 Personen am Webinar teilnehmen, müssen die Einladungen ca. 10.000 Empfängern zugehen. Es versteht sich von selbst, dass sich SPAM-Mails verbieten und nur registrierte Personen eingeladen werden.

Viele Verbände werden kaum in der Lage sein, eine solch hohe Zahl von potenziellen Interessenten ausschließlich in der eigenen Mitgliedschaft anzuschreiben. Bei der strategischen Planung von User Story und Use Cases erweitern wir deshalb gegenüber der Systematik von Velsen-Zerweck unsere operative Zielgruppe um die beruflich interessierte Öffentlichkeit, damit wir die strategische Zielgruppe, die Mitglieder, mit unserem Fortbildungsangebot möglichst gut erreichen:

Zielgruppe: Mitglieder (und beruflich Interessierte Öffentlichkeit)

Die User Story lautet entsprechend der zuvor beschriebenen Überlegungen:

⁷ Zu finden unter: www.bibliothekerverband.de/dbv/fortbildungen-messen-kongresse/webinare.html

⁸ Zu finden unter: www.praxisverband.de/WEBINARE.htm

„Als Mitglied der Berufsgruppe XYZ möchte ich Fortbildungsangebote wahrnehmen, um fachlich auf der Höhe der Zeit zu bleiben.“

Zum Veranstellen von Webinaren gibt es zahlreiche Dienstleister und Online-Plattformen. Sofern wir keine allzu spezifischen Anforderungen an Funktionalitäten stellen, genügt jedoch der kostenlose Service des Videoportals *YouTube*. Er ermöglicht es beispielsweise, Präsentations-Charts einzublenden oder Experten an verschiedenen Orten von einem Moderator befragen zu lassen und dabei zwischen den Kameras hin und her zu schalten. Es ist außerdem möglich, Webinare mit einer nicht öffentlichen Webadresse auszulagern, sodass nur teilnehmen kann, wer im Besitz des URLs ist.

Wir wollen an dieser Stelle jedoch nicht ein Webinar detailliert durchplanen, sondern uns mit der strategisch viel anspruchsvolleren Fragestellung befassen, wie es gelingen kann, eine fünfstellige Zahl von potenziellen Interessenten jeweils über anstehende Webinare zu informieren, um dadurch eine adäquate Teilnehmerzahl zusammen zu bekommen.

Nehmen wir dazu noch einmal unseren fiktiven Verband zu Hilfe. Es liegt nahe, dass der Verband seine Mitglieder per E-Mail oder auch postalisch anschreibt. Natürlich richtet der Verband auf YouTube einen eigenen Kanal ein, der nicht nur den technischen Rahmen für Webinare bildet, sondern auch durch jeden YouTube-Nutzer abonniert werden kann, der über kommende Webinare informiert werden möchte. Letzteres wird jedoch anfänglich, solange die Webinare nicht in potenziellen Teilnehmerkreisen Bekanntheit erlangt haben, kaum geschehen.

Unser Verband könnte daher zunächst für jedes Webinar ein kurzes Promotionsvideo produzieren, in dem der Moderator die Lernstoffe des Webinars erläutert und bereits einige nützliche Informationen vermittelt – Letzteres, um den Anreiz zum Teilen des Videos in sozialen Netzwerken zu erhöhen. Jedes dieser Videos könnte dann einige Zeit in sozialen Netzwerken und im Rahmen von Kooperationen berufsspezifisch relevanten Websites beworben werden. Wichtig ist dabei, dass die entsprechende Berufsgruppe wirklich erreicht wird. Eine sinnvolle Maßnahme dazu ist eine Social-Media-Analyse (zu Social-Media-Analysen siehe [Abschn. 4.5.3.1 Social-Media-Analyse, -Monitoring und -Listening](#)), mit der ermittelt wird, wo Mitglieder der Berufsgruppe im Web aktiv sind oder wo spezifische Inhalte für die zu finden sind.

Nehmen wir einmal an, eine Analyse von sozialen Netzwerken und berufsspezifischen Websites ergibt, dass in den Karrierenetzwerken *Xing* und *LinkedIn* entsprechende Gruppen existieren und dass sich ein journalistisches Web-Magazin spezifisch mit solchen Themen befasst. Unser Verband könnte nun bei den Betreibern der Gruppen die Erlaubnis einholen, Hinweise auf die Webinare veröffentlichen zu dürfen, und er könnte mit dem Web-Magazin eine Vereinbarung über redaktionelle Hinweise treffen. Eventuell wäre aber auch Werbung denkbar.

Unser Verband könnte es – neben der Fortbildungsleistung für Mitglieder – als Ziel erachten, dass sich möglichst viele Nichtmitglieder registrieren, um an dem Webinar teilnehmen zu können. Diese können dann in einen wachsenden Verteiler aufgenommen werden, den man später direkt anschreiben und auf weitere Webinare hinweisen kann, um so die Anzahl der Teilnehmer kontinuierlich zu steigern und damit auch für den Verband zu werben.

Es müssen demzufolge für jedes Webinar Vorschauvideos produziert und auf den YouTube-Channel des Verbands hochgeladen werden. Sofern wir nun mit der Planung von Use Cases beginnen, werden wir uns intensiver mit YouTube beschäftigen müssen. Dabei werden wir zunächst feststellen, dass YouTube – jedenfalls, sofern Nutzer dort, beziehungsweise beim Mutterunternehmen Google, keinen Account besitzen – nicht die Funktionalität besitzt, mit der die zu unserer Strategie gehörende Registrierung umsetzbar ist. Die Registrierung muss daher auf der Website des Verbandes stattfinden. Ein entsprechendes Formular muss dort angelegt werden. Vom Video muss demzufolge ein Link zur Anmeldeseite verweisen.

Wir werden auch feststellen, dass zu dieser Verlinkung ein entsprechender Genehmigungsprozess bei YouTube durchlaufen werden muss (vgl. Google [o. D.](#)). Wenn wir diese Konstruktion weiter durchdenken, werden wir außerdem zu folgendem Schluss kommen: Auch auf der Registrierungsseite, die Teil der Verbandswebsite ist, sollte das YouTube-Video eingebunden sein, da Interessierte möglicherweise den Link zur Registrierungsseite weitergeben und nicht jenen des Vorschauvideos auf YouTube.

Bereits hier zeigt sich erneut, dass das Ausarbeiten von Use Cases auch dann dringend angezeigt ist, wenn man externe Internetplattformen, wie beispielsweise YouTube, nutzt. Denn deren Funktionalität ist zumeist komplex, hat aber dennoch auch Grenzen. Eine Kommunikationsaufgabe strategisch sinnvoll umzusetzen bedeutet daher, die genutzten Funktionalitäten bis ins Detail zu recherchieren und im Use Case zu beschreiben, damit die Schnittstellen zwischen den verschiedenen genutzten Systemen, wie YouTube und der eigenen Website, später kein Hindernis für die Benutzer darstellen oder von ihnen als solches angesehen werden. Im vorliegenden Beispiel ist das umso dringender der Fall, als das Vorschauvideo auf mindestens drei, möglicherweise aber auf noch mehr Plattformen geteilt werden soll. Es ist sicherzustellen, dass dies für die jeweiligen Nutzer einfach umsetzbar ist.

Dabei ist beispielsweise auch Folgendes zu gewährleisten: Sofern ein Rezipient des Vorschauvideos den Link der Registrierungsseite in sozialen Netzwerken weiterverbreiten möchte, sollte er nicht gezwungen sein, dabei die Beschreibung des Webinars selbst vorzunehmen – denn das senkt zum einen die Wahrscheinlichkeit, dass er den Link teilt, aber zum andern auch, dass andere Nutzer ihn anklicken, weil der vom Rezipienten verfasste Text möglicherweise nicht attraktiv genug ist. Es sollten daher unbedingt die korrekten Social-Media-Tags im HTML-Code der Anmeldeseite vorhanden sein, mit denen soziale Medien einen Teaser durch Auslesen der Tags automatisiert erstellen können. Denn dann wird das Posting nicht durch den Rezipienten formuliert und bebildert, sondern vom Verband (zu Social-Media-Tags siehe [Abschn. 3.4.6.2 Offene Schnittstellen](#)).

Denken wir weiter: Der wichtigste Standardablauf unserer Use Cases ist nun, dass beruflich interessierte Internetnutzer einen der Teaser sehen, die auf das Vorschauvideo verweisen, dass sie diesen anklicken und sich das Video ansehen. Allerdings: An dieser Stelle gibt es mehrere Varianten.

Der Rezipient des Videos kann beschließen, sich für das Webinar anzumelden. Er kann sich aber auch dagegen entscheiden. Denken wir uns in ihn hinein: Es kann sein, dass er gar kein Interesse hat, es kann aber auch sein, dass er zum betreffenden Termin einfach nur keine Zeit hat, aber prinzipiell durchaus interessiert ist. In diesem Fall wäre es im

Sinne beider Seiten, wenn wir dem Besucher die Möglichkeit anbieten würden, dass er sich über künftige Webinare per E-Mail informieren lassen könnte. Natürlich würde es die Chance, dass er diese Option nutzt, deutlich erhöhen, wenn wir ihm gleich mitteilen, dass solche E-Mails nur einmal im Monat für die Seminare im darauffolgenden Monat versendet werden – und er keine Flut von E-Mails zu befürchten hat.

Unser erster Use Case der Überblicksebene sieht daher wie folgt aus:

USE CASE 11.1 (ÜBERBLICKSEBENE)	
Primärakteur	Mitglied oder sonstiger beruflich Interessierter
Vorbedingungen	Primärakteur nutzt soziale Netzwerke oder liest Fachmedien im Internet
Standardablauf	Primärakteur stößt bei der Rezeption von Onlinemedien auf einen Video-Teaser mit interessantem Inhalt und schaut sich das Video an
Erweiterungen	Primärakteur hat danach folgende Optionen: (1) Registrierung für das Webinar (2) Abonnement des Monatsprogramms (3) Teilen der Webinar-Vorschau

Auf der Anwenderebene haben wir es nun bereits am Beginn des Standardablaufs mit diversen Varianten zu tun: Unser Primärakteur kann ein Leser des Web-Magazins sein, er kann aber auch bei Xing, LinkedIn oder Facebook auf den Teaser gestoßen sein. Oder er ist Empfänger des per E-Mail versandten Monatsprogramms. Für alle diese Fälle sollten Use Cases der Anwenderebene möglichst gut vorausplanen, wie wir möglichst maximale Wahrscheinlichkeiten schaffen, dass die Rezipienten der Teaser sich erstens für das Webinar registrieren, zweitens den Versandverteiler des Monatsprogramms abonnieren und drittens den Teaser oder das YouTube-Video teilen.

Beispielsweise könnte es sein, dass das Web-Magazin aufgrund seiner eigenen Gestaltung keine oder nur schlechte Möglichkeit zum Teilen der Webinar-Ankündigung in sozialen Medien bietet. Und eine Funktion zum Abonnieren des Monatsprogramms der Verbands-Webinare wird auf der Website eines Magazins wahrscheinlich ohnehin nicht zur Verfügung stehen können. In einem Use Case der Anwenderebene könnte daher vorausgeplant werden, wie interessierte Rezipienten der Webinar-Ankündigung möglichst häufig auf die Registrierungsseite gelenkt werden können, auch wenn sie sich vielleicht gar nicht registrieren möchten. Um das zu erreichen, könnte eine Lösung sein, dass Hinweise des Web-Magazins auf Webinare generell nicht das Vorschau-Video selbst einbinden, sondern nur aus einem Texthinweis und einem Link zur Registrierungsseite bestehen, gegebenenfalls illustriert mit einem Screenshot des Videos. Denn dann sind Interessenten gezwungen, zum Ansehen des Videos die Registrierungsseite auf der Website des Verbands aufzusuchen. Dort können dann auch diejenigen, die sich schließlich nicht für das Webinar

registrieren, das Monatsprogramm abonnieren und die Ankündigung des Webinars in sozialen Medien teilen. Entsprechende Überlegungen, wie dies möglichst oft erreicht werden kann, sollten unbedingt Teil des Use Cases sein.

Beispielsweise wäre eine denkbare Lösung, zu der man bei diesen Überlegungen kommen könnte, dass auf der Registrierungsseite unterhalb des Videos nicht nur ein deutlich sichtbarer Button „Für das Webinar registrieren“ platziert wird, sondern drei Buttons: „Diese Seite teilen“, „Monatliche Mail zum Webinar-Programm“ und als dritter Button „Für das Webinar registrieren“. Es wäre dann mit hoher Wahrscheinlichkeit sichergestellt, dass Rezipienten des Videos alle diese Optionen wahrnehmen.

Der Use Case für Rezipienten der Webinar-Ankündigung des Web-Magazins sähe dann wie folgt aus:

USE CASE 11.1.1 (ANWENDEREbene)	
Primärakteur	Mitglied oder sonstiger beruflich Interessierter
Vorbedingungen	Primärakteur liest das Web-Magazin mit Webinar-Ankündigungen
Standardablauf	Primärakteur klickt auf eine Webinar-Ankündigung mit einem Video-Screenshot und wird, um das Video sehen zu können, auf die Registrierungsseite auf der Website des Verbands geleitet
Erweiterungen	Primärakteur hat danach folgende Optionen: (1) Registrierung für das Webinar (2) Abonnement des Monatsprogramms (3) Teilen der Webinar-Vorschau Damit der Primärakteur möglichst auch dann, wenn er sich nicht für das Webinar registriert, die Ankündigung teilt oder das Monatsprogramm abonniert, befinden sich direkt unter dem Video drei auffällige Buttons mit folgender Beschriftung und in folgender Reihenfolge: „Diese Seite teilen“, „Monatliche Mail zum Webinar-Programm“ und „Für das Webinar registrieren“.

Wie wir sehen, wirken sich auch hier – wie schon in vorangegangenen Beispielen – strategische Überlegungen zur Erfüllung verbandlicher Kommunikationsaufgaben bis in die Gestaltung einer einzelnen Seite hinein aus. Denn nur, wenn es unserem Verband gelingt, eine fünfstellige Zahl von potenziellen Teilnehmern zu informieren, wird die Fortbildungsmaßnahme erfolgreich abgewickelt werden können.

Wenn wir weiterhin überlegen, wie wir zuallererst eine hohe Reichweite unserer Vorankündigungen erzielen können, wird uns möglicherweise ein weiterer Use Case beschäftigen, der ansonsten vielleicht eher als ausschließlich technisch erforderlich erscheinen könnte: der Use Case der Registrierung. Hier könnten wir zu dem Schluss gelangen, dass sich mit einem Call-to-Action weitere Reichweite für unsere Webinar-Ankündigung erzielen ließe:

USE CASE 11.2 (ANWENDEREbene)	
Primärakteur	Mitglied oder sonstiger beruflich Interessierter
Vorbedingungen	Primärakteur hat auf der Registrierungsseite den Button „Für das Webinar registrieren“ angeklickt
Standardablauf	Primärakteur gibt die zur Registrierung erforderlichen persönlichen Daten ein, vor allem seine E-Mail-Adresse (sodass der Verband ihn später gegebenenfalls über weitere Webinare informieren kann); Primärakteur sieht die Option „Senden Sie mir einmal monatlich das Webinar-Programm per Mail zu“, die er gegebenenfalls aktivieren kann; Primärakteur erhält nach Absenden der Daten eine Verifikations-E-Mail (Double-Opt-in ⁹); nach Klick auf den kryptierten Link in der E-Mail öffnet sich im Browser eine Seite zur Bestätigung der Registrierung
Erweiterungen	Primärakteur wird mit einem Call-to-Action aufgefordert, seine Teilnahme und die Vorankündigung des Webinars mit seinen Onlinekontakten zu teilen; dafür werden ihm diverse technische Möglichkeiten angeboten (Facebook-Button, Xing-Button, LinkedIn-Button, Twitter-Button, Mail-Funktion ¹⁰)

⁹Zur Funktionalität und den rechtlichen Erfordernissen eines Double-Opt-ins siehe Abschn. 4.4.1.2 *Rechtserfordernisse für Newsletter*.

¹⁰Gemeint ist hier ein Link, der das Standard-E-Mail-Programm des Benutzers öffnet und dessen Mail-Formular bereits mit einigen Angaben ausfüllt, und zwar vor allem dem Link zur Registrierungsseite. Die als „Tell-a-friend“-Funktion verbreitete Variante, dass die E-Mail vom Webserver des Verbands versendet wird, ist rechtlich hingegen problematisch (siehe dazu Abschn. 4.7.1 *Werbung und Spam*).

Eine weitere massive Erhöhung der Reichweite gegenüber dem bisher beschriebenen Vorgehen ließe sich dadurch erzielen, dass man die Webinare nach der Live-Veranstaltung als Video-on-Demand anbietet – aber natürlich auch für das Anschauen des Mitschnitts eine Registrierung verlangt. So erweitern auch ältere Webinare beständig den Verteiler zum Bewerben der künftig stattfindenden. Und auch kostenpflichtige Präsenzveranstaltungen des Verbands zur Fortbildung können gegebenenfalls darüber beworben werden.

2.5 Semantische Konzeption

Wir haben in diesem Teil dieses Buches eine ganze Reihe von Use Cases zu verschiedensten Kommunikationsaufgaben erarbeitet. Wir haben dabei anhand von Beispielen Erkenntnisse von Psychologie und Kommunikationssoziologie einfließen lassen, um die Wahrscheinlichkeit zu steigern, mit der die Kommunikationsmaßnahmen Einstellungen in den Zielgruppen verändern. Wir haben auch bereits Überlegungen dazu angestellt, wie wir entsprechende Zielgruppen und Reichweiten innerhalb dieser Zielgruppen erreichen. Eines haben wir jedoch nur einige Male angeschnitten und müssen es noch genauer vorausplanen: Ein entscheidender Punkt in einer durch die Informationsexploration des Rezipienten geprägten Kommunikationsweise ist die Frage, was genau der Rezipient eigentlich sucht und wie er das tut.

2.5.1 Semantik und Suchmaschinen

Wir haben in einem der vorangegangenen Abschnitte bereits erörtert, dass man die Bekanntheit eines Verbands von Fernverkehrsunternehmen steigern könnte, indem man online qualitativ hochwertige Information zum Thema Fahrgastrechte bereitstellt (siehe [Abschn. 2.4.2 Bekanntheitsgrad fördern](#)). Stellen wir uns einen Text vor, der ausführlich über die aktuellen Regelungen bezüglich der Entschädigung von Fahrgästen bei Verspätungen im Fernbusverkehr informiert. Dieser Text würde sicherlich erwähnen, dass die gesetzliche Grundlage für die Durchsetzung von Fahrgastrechten das EU-Fahrgastrechte-Kraftomnibus-Gesetz ist. Darüber hinaus würde beschrieben, wie man seine Rechte – etwa auf eine Entschädigung wegen Verspätung – bei der zuständigen Schlichtungsstelle für den öffentlichen Personenverkehr geltend macht. Stellen wir uns nun zwei verschiedene Zielgruppen vor, für die wir diese nützliche Information bereitstellen: Fahrgäste und Politiker mit dem Zuständigkeitsbereich Verbraucherschutz.

Während Fahrgäste wahrscheinlich bei Suchmaschinen nach Begriffen wie „*Busfahrt Entschädigung bei Verspätung*“ suchen dürften, wäre es nicht unrealistisch, dass Politiker (zumindest teilweise) bei der Suche viel gezielter den Fachterminus „*EU-Fahrgastrechte-Kraftomnibus-Gesetz*“ eingeben. Obwohl der Text für beide Zielgruppen inhaltlich vermutlich weitgehend gleich ausfallen könnte, wird es uns kaum gelingen, bei beiden Sucheingaben auf der Suchmaschinenergebnisseite gleichermaßen gut positioniert zu

sein. Hintergrund dafür ist die semantische Bewertung unseres entsprechenden Dokuments durch Suchmaschinen.

Suchmaschinen ermitteln das Thema eines Dokuments beispielsweise danach, welche Begriffe in der Überschrift vorkommen, denn üblicherweise benennt ja die Überschrift eines Textes das Thema möglichst genau, um damit potenzielle Leser zur Rezeption anzuregen. Es gibt einige weitere technische Kriterien, mit denen Suchmaschinen ermitteln, was das Thema eines Dokuments ist. Dazu zählen auch Begriffe, die innerhalb des URLs vorkommen, oder bestimmte *semantische Tags* innerhalb des HTML des Dokuments (eine ausführliche Darstellung zu den technischen Voraussetzungen der Suchmaschinenoptimierung findet sich in [Abschn. 3.4.7 Suchmaschinenoptimierung](#)). Wir müssen uns also konzeptionell entscheiden, ob wir das fragliche Dokument so gestalten wollen, dass es bei der Suche nach „*Busfahrt Entschädigung bei Verspätung*“ im Suchmaschinenresultat weit oben auftaucht, oder ob wir das Dokument im Hinblick auf die Suche nach „*EU-Fahrgastrechte-Kraftomnibus-Gesetz*“ suchmaschinenoptimieren. Wir werden dann entweder die zuerst oder die zuletzt genannten Begriffe an diversen Stellen des Dokumenteninhalts, im URL und HTML-Code verwenden müssen, um Suchmaschinen das Thema zu signalisieren – oder um genauer zu sein, die sogenannten Keywords mitzuteilen. Entscheiden wir uns dabei für „*Busfahrt Entschädigung bei Verspätung*“, so wird jemand, der „*EU-Fahrgastrechte-Kraftomnibus-Gesetz*“ als Suchbegriffe eingibt, unser Dokument kaum auf einer der ersten Suchmaschinenergebnisseiten finden. Und umgekehrt ist das genauso.

Gehen wir davon aus, dass Fahrgäste nicht nach dem EU-Fahrgastrechte-Kraftomnibus-Gesetz suchen, so benötigen wir ein entsprechendes Dokument nicht, sofern wir nur Fahrgäste als Websitebesucher gewinnen möchten. Sind aber Politiker unsere Zielgruppe und unterstellen wir zugleich, dass von Politikern beide Sucheingaben in relevantem Maße zu erwarten sind, so benötigen wir zwei verschiedene Dokumente, die jeweils auf eine der zu erwartenden Sucheingaben optimiert sind. Es versteht sich von selbst, dass dann auch der Fließtext jeweils spezifisch nur das jeweilige Thema behandelt und auf das andere per Hyperlink verweist. Das ist nämlich insofern unbedingt notwendig, als Suchmaschinen auch Häufigkeit und Verteilung der (oder des) Keywords im Fließtext messen. Ein Dokument, das nur einmal kurz das EU-Fahrgastrechte-Kraftomnibus-Gesetz erwähnt und danach Fahrgästen den Weg zu einer Entschädigung erläutert, wird daher kaum in Ergebnisseiten zur Suche nach „*EU-Fahrgastrechte-Kraftomnibus-Gesetz*“ ganz oben stehen.

Aus genau diesem Grund ist es auch nicht ratsam, in einem Artikel, der sich beispielsweise dem Thema von Entschädigungen bei Verspätungen im Fernbusverkehr widmet, gleich noch ausführlich die Leistungen jenes Verbands zu beschreiben, der die Website betreibt. Vielmehr zwingt uns die semantische Analytik der Suchmaschinen dazu, einen Text zu schreiben, der sich intensiv mit Entschädigungen beschäftigt und nur am Rande des Webdokuments einen Teaser anzeigt, der auf die Selbstdarstellung des Verbands verlinkt.

Die Semantik der Zielgruppen bestimmt daher die Strukturierung der Inhalte unserer Website in ganz erheblichem Maße. Das gerade beschriebene Beispiel mit der Zielgruppe von Politikern zeigt, dass wir einen Inhalt, der möglicherweise gut in einem einzigen Dokument untergebracht werden könnte und der üblicherweise auch in einer Broschüre

zusammen abgedruckt wird, im Internet auf drei verschiedene Dokumente verteilen müssen, um erfolgreich zu kommunizieren. Es kann in der Praxis durchaus vorkommen, dass von einer Zielgruppe noch weitaus mehr Suchbegriffe verwendet werden könnten. Diese sollten bei der Planung von Inhalten und Struktur einer Website allesamt Berücksichtigung finden.

Google bietet dazu ein sehr nützliches Online-Werkzeug an: den Google Keyword-Planer.¹¹ Er dient eigentlich der Planung von Anzeigenkampagnen mit dem Produkt *Google AdWords* (zu Google AdWords siehe auch [Abschn. 4.2.3.2 Suchwort-Targeting und Google AdWords](#)), kann aber nach einer unentgeltlichen Registrierung kostenlos genutzt werden, um zu ermitteln, welche Suchbegriffe von Google-Nutzern mit welcher Häufigkeit eingegeben werden. Zugleich schlägt der Keyword-Planer aber auch ähnliche oder synonyme Suchbegriffe vor.

Wie wichtig die semantische Konzeption im Hinblick auf Suchmaschinen ist, belegt folgendes Beispiel: In der gesundheitspolitischen Debatte um jene Medikamente, welche von Kritikern als „Scheininnovationen“ angegriffen werden, hat ein Verband der Pharmaindustrie sich vor Jahren zu einem strategischen Wording entschlossen. Um dem implizit mit dem Begriff einhergehenden Vorwurf zu begegnen, Pharmaunternehmen würden auf illegitime Weise Arzneien mit wenig oder gar keinem Nutzenvorteil in den Markt drücken, sollte der Öffentlichkeit vermittelt werden, dass Arzneimittel oft von mehreren Unternehmen über mehr als ein Jahrzehnt parallel entwickelt werden – und die jeweiligen Verlierer im Innovationswettbewerb zumeist den gleichen Forschungsaufwand betrieben haben wie der Sieger. Der Verband spricht deshalb bis heute konsequent ausschließlich von „Analogpräparaten“. Sucht man bei Google nach diesem Begriff, ist einer der ersten Treffer im Suchergebnis ein entsprechender Text ebenjenes Verbands.

Doch wer sich dem Thema ohne Vorkenntnisse über Suchmaschinen nähert, wird die genannten Argumente des Verbands kaum finden. Denn es ist anzunehmen, dass er den Begriff „Analogpräparate“ nicht kennt und stattdessen nach jenem Begriff sucht, den man allenthalben hört oder liest – nämlich: „Scheininnovationen“. Sucht man bei Google danach, findet sich ein Text des Pharmaverbands erst auf der zwanzigsten Suchergebnis-seite – hinter knapp 200 Treffern bei Medien, Krankenkassen, Fachinstituten, Parteien und anderen Stakeholdern, die allesamt auf ihren Websites eine eher pharmakritische Haltung demonstrieren (Google 2017). Und den Eintrag auf Seite 20 gibt es auch nur deshalb, weil in dem verlinkten Dokument im Fließtext doch ausnahmsweise einmal das Wort „Scheininnovationen“ vorkommt.

Dieses Problem ließe sich beheben, indem die Website einen Text enthalten würde, der sich kritisch mit dem Begriff „Scheininnovationen“ auseinandersetzt. Dieser Begriff müsste im Titel, im URL und diversen anderen HTML-Tags vorkommen – das Dokument müsste also auf den Begriff hin suchmaschinenoptimiert sein. Es könnte dann am Ende mit einem attraktiven Teaser auf das bereits vorhandene Dokument verweisen, das seinerseits nur den

¹¹ Zu finden unter: <https://adwords.google.com/KeywordPlanner?hl=de>

Begriff „Analogpräparate“ nutzt. Die Semantik des politischen Diskurses würde somit auch hier Inhalte und Struktur der Website determinieren – und einen relevanten Beitrag des Verbands zum Diskurs über eines seiner wichtigsten Themen online erst ermöglichen.

Die Beispiele zeigen: Alle Use Cases, in denen Suchmaschinen eine entscheidende Rolle für die Gewinnung von Rezipienten spielen, bedürfen einer entsprechenden semantischen Analyse. Wir haben die Inhalte danach zu gestalten und zu strukturieren, dass sie in Bezug auf die Informationsexploration durch die jeweilige Zielgruppe mittels Suchmaschinen möglichst optimal funktionieren. Dazu müssen wir auch unsere Use Cases in semantischer Hinsicht durchplanen. Dabei sind gegebenenfalls Personas heranzuziehen.

2.5.2 Semantik und Navigation

Wir haben in einem Abschnitt weiter vorne in diesem Buch einen Use Case entwickelt, in dem Politiker einen Verband der Textilindustrie kennen und sich auf dessen Website darüber informieren wollen, ob der Verband gegebenenfalls etwas unternimmt, um bezüglich der Arbeitsbedingungen in Zulieferbetrieben der Textilindustrie in Entwicklungsländern die Einhaltung von Mindeststandards sicherzustellen (siehe Use Case 3.3.2 in [Abschn. 2.4.3 Image verbessern](#)). Wir haben gesehen, dass eine Möglichkeit dazu die Zertifizierung von Betrieben nach dem Standard SA8000 sein kann.

Stellen wir uns nun vor, dass Politiker dieser Zielgruppe die Verbandswebsite besuchen und auf deren Startseite eintreffen. Möglicherweise müssen wir davon ausgehen, dass etliche der fraglichen Politiker vom Standard SA8000 bisher nicht gehört haben, sondern vielleicht erst durch Medienberichte auf das Thema unzulänglicher Arbeitsbedingungen aufmerksam geworden. Andere Politiker hingegen kennen den Standard unter Umständen. Unser Ziel muss deshalb sein, dass beide Gruppen (oder auch Personas) ohne Probleme zu den entsprechenden Informationen gelangen – und dazu in der Navigation¹² entsprechende Links finden.

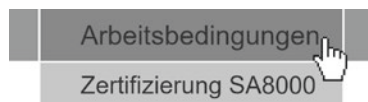
¹²Prinzipiell bezeichnet man alle Hyperlinks, die dem Benutzer einer Website die Möglichkeit geben, von einem Dokument zum nächsten zu gelangen als Navigation. Dazu zählen beispielsweise Hyperlinks im Text oder Teaser, aber auch Funktionen, wie eine Volltext- oder eine Schlagwortsuche. Fiorito und Dalton kategorisieren die Möglichkeiten der Navigation in *strukturelle Navigation*, *assoziative Navigation* und *Utility-Navigation* (Kalbach 2008). Strukturelle Navigation bezeichnet jene Navigationsmöglichkeiten, die dem Benutzer Inhalte zugänglich machen, indem sie die Struktur der Website vermitteln – also vor allem die in der Regel aus Menüs bestehende Navigation, die auf jeder Seite oder in bestimmten Gruppen vonseiten gleichbleibt. Assoziative Navigation bezeichnet Verweise zwischen verschiedenen Dokumenten innerhalb von deren redaktionellen Inhalten oder daneben, also etwa Text-Links oder Teaser. Utility-Navigation bezeichnet Navigationselemente, die in erster Linie der Navigation selbst dienen, wie Suchfunktionen oder Sitemaps. Im Kontext dieses Kapitels ist mit dem Begriff Navigation immer die strukturelle Navigation gemeint. Sie besteht in der Regel aus der immer sichtbaren Hauptnavigation und der Subnavigation, die weitere Inhalte unterhalb der Hauptnavigation zugänglich macht. Die Subnavigation wird meist erst dadurch sichtbar, dass man mit der Maus einen Eintrag der Hauptnavigation berührt oder anklickt, und zeigt dann – zum Teil erst nach dem Wechsel zu einer anderen Seite – ein Menü mit den Inhalten der dem Eintrag in der Hauptnavigation untergeordneten Seiten (Kalbach 2008).

Wir haben uns bereits auch mit dem Problem von Abbruchentscheidungen bei der Informationsexploration beschäftigt (Schweiger 2007, S. 185):

Während der Rezeption überprüft der Mediennutzer ständig unbewusst, ob diese noch ausreichend Nutzen bringt. Ist das nicht mehr der Fall, fällt eine Abbruchentscheidung.

Dies bedeutet auch: Wenn keinerlei Navigationsmöglichkeit den Besuchern Nutzen (beziehungsweise Utility) im Hinblick auf ein bestimmtes Informationsbedürfnis verspricht, werden sie vermutlich in vielen Fällen eine Abbruchentscheidung treffen und die Website verlassen, etwa um bei einer Suchmaschine weiter zu suchen. Wir tun also gut daran, allen Besuchern mit Interesse an den Arbeitsbedingungen bei Zulieferern und ebenso allen Besuchern mit Interessen am Standard SA8000 schon auf der Startseite zu signalisieren, dass sie mit wenigen Klicks fündig werden können.

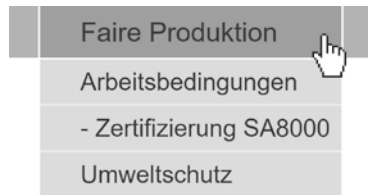
Sofern unser Verband das Thema dauerhaft kommunizieren möchte, wird also ein Eintrag in der Haupt- oder der Subnavigation notwendig, der vom Umfang her sehr beschränkt ist. Wir müssen also wegen Platzmangels eine Hierarchisierung vornehmen. Wir können dies beispielsweise tun, indem wir unterstellen, dass jene Websitebesucher unserer beiden Personas, die den Standard SA8000 kennen, auch wissen, dass diese mit Arbeitsbedingungen zu tun hat. Wir würden deshalb in der Hauptnavigation einen Eintrag „Arbeitsbedingungen“ vorsehen und diesem in der Subnavigation den Eintrag „Zertifizierung SA8000“ unterordnen. Wir könnten die Programmierung der Navigation so auslegen lassen, dass in jenem Moment, in dem der Benutzer mit der Maus über den Hauptmenüeintrag „Arbeitsbedingungen“ fährt, auch der Eintrag „Zertifizierung SA8000“ automatisch – als sogenanntes Pull-down-Menü – eingeblendet wird.



Ausschnitt aus der Navigation aus einer fiktiven Verbandswebsite

Der Benutzer hat dann zwei Links zur Auswahl, die ihn entweder zu einem allgemeinen Text zum Thema Arbeitsbedingungen bei Zulieferern oder zu einem spezifischen Text über die Zertifizierung nach dem Standard SA8000 führen.

In der Regel kommunizieren Verbände so viele Anliegen gleichzeitig, dass in der Hauptnavigation für ein einzelnes Thema kein Platz ist. Themen müssen demzufolge gruppiert werden. Unser Verband könnte beispielsweise im Hinblick auf die Verbesserung des Images seiner Branche auch daran interessiert sein, Fragen der ökologisch nachhaltigen Produktion zu thematisieren. Beiden Themen gemein könnte dann beispielsweise ein Oberbegriff sein, wie „Faire Produktion“.



Ausschnitt aus der Navigation mit übergeordneter Ebene und weiterem Thema

Dies bedeutet aber auch: Sofern der Benutzer seine Maus nicht über den Menüeintrag „Faire Produktion“ bewegt, wird er die entscheidenden Begriffe unseres Themas nicht zu sehen bekommen. Wir setzen also eine gewisse Assoziationsfähigkeit beim Benutzer voraus, die sich aus einem erforderlichen Kompromiss ergibt: Sofern die Website unseres Verbands viele Use Cases zu bewältigen hat, führt das zu einer Vielzahl von Begriffen (oder Keywords), die notwendig sind, um auf der Startseite eintreffende Benutzer jeweils zu der von ihnen gesuchten Information zu führen. Recht schnell reicht dann der Platz in einer normalen Hauptnavigation nicht mehr aus. Wir müssen also die Keywords in eine zweite oder dritte Ebene der Navigation, die Subnavigation, verschieben und für die Hauptnavigation Oberbegriffe, wie etwa „Faire Produktion“, bilden. Die Qualität dieser Oberbegriffe entscheidet später in hohem Maße darüber, mit welcher Wahrscheinlichkeit Benutzer den Weg zur gesuchten Information erkennen, und in der Konsequenz auch, wie häufig sie eine für unsere Kommunikationsstrategie fatale Abbruchentscheidung treffen.¹³

Oberbegriffe in der Navigation müssen deshalb unbedingt auf die Use Cases, ihre Zielgruppen sowie gegebenenfalls auf alle Personas zugeschnitten sein. Zwar sind einerseits Kompromisse dabei unumgänglich, andererseits entscheidet aber jeder Oberbegriff über den Erfolg der Verbandskommunikation mit. Stellen wir uns beispielsweise vor, dass die Themen „Arbeitsbedingungen“, „SA8000“ und „Umweltschutz“ Bestandteil der Navigation im passwortgeschützten Extranet für die Mitgliedsunternehmen unseres fiktiven Verbands der Textilindustrie wären. Dann würde es sich möglicherweise eher anbieten, statt „Faire Produktion“ den Oberbegriff „Corporate Social Responsibility“ zu wählen oder auch dessen Abkürzung „CSR“. Denn für Manager aus den Mitgliedsunternehmen wäre das wahrscheinlich der geläufigere Begriff für dieses Themenfeld, unter dem sie solche Themen vor allem auch selbst bei ihrer Arbeit rubrizieren. Andererseits wäre dieser Begriff für die breite Öffentlichkeit völlig untauglich, weil viele Menschen ihn nicht kennen und jene, die ihn kennen, dazu oft eine kritische Haltung einnehmen, indem sie CSR als „Greenwashing“ diffamieren. Je nach Zielgruppe sind also unter Umständen verschiedene Oberbegriffe sinnvoll.

¹³ Mit „Qualität der Oberbegriffe“ ist vor allem gemeint, dass die Oberbegriffe zum einen selbst-erklärend sind und zum anderen möglichst exakt den Erwartungen der Nutzer entsprechen. In der Usability-Forschung spricht man in diesem Kontext von Selbstbeschreibungsfähigkeit und Erwartungskonformität.

Das Bilden entsprechender Oberbegriffe für die Navigation ist – besonders in der Verbandskommunikation mit ihren vielen Zielgruppen und politischen Issues – eine äußerst anspruchsvolle Aufgabe. Diese lässt sich überdies auch schlecht outsourcen, da es gerade zur Kernkompetenz von Verbänden gehört, den politischen Kontext von Begrifflichkeiten zu analysieren – und nicht zur Kernkompetenz von Agenturen, die sich mit Webprogrammierung oder -design beschäftigen. In der Konsequenz scheitern viele Verbände dabei, ihren Websites eine optimale Navigation zu geben.

Ein Beispiel: Es dürfte einleuchten, dass eine Rubrik wie „Mediathek“ in aller Regel niemandem nützt – außer vielleicht den Verbandskommunikatoren selbst, sofern sie als Benutzer ihrer eigenen Website auftreten und etwa das ihnen längst bekannte, neuste Video des Verbands noch einmal ansehen oder dessen Link weitergeben möchten. Es dürfte jedoch (über diesen Sonderfall hinaus) für kaum einen Verband ein durchdachter Use Case existieren, in dem ein Benutzer auf der Startseite der Verbandswebsite den Menüeintrag „Mediathek“ als zielführend in Bezug auf ein bestimmtes Informationsinteresse ansehen wird. Vielmehr verheißt der Begriff dem Benutzer implizit, dass nach dem Anklicken weiteres Suchen erforderlich sein wird, um erfolgreiche Informationsexploration betreiben zu können – weiteres Suchen, das sich mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit langwierig gestalten dürfte, da Videos nur mit vergleichsweise hohem Zeitaufwand zu sichten sind.

Plant man eine Website mittels Use Cases, wird man wahrscheinlich darauf abzielen, Betrachter für Videos vor allem auf zwei Wegen zu gewinnen: erstens im Rahmen von kontextbezogener Verlinkung, also beispielsweise durch einen entsprechenden Video-Teaser neben einem Artikel zum gleichen Thema, oder zweitens durch einen inhaltlich aussagekräftigen Hinweis auf das Video im Rahmen zuvor erfolgter Vernetzung des potenziellen Rezipienten mit dem Verband – beispielsweise also per Newsletter oder in sozialen Netzwerken. Kaum wird es jedoch einen sinnvollen Use Case geben, nach dem sich jemand für die Gesamtheit der Videos des Verbandes interessiert, ohne damit inhaltliche Bedürfnisse zu verknüpfen, und der deshalb „Mediathek“ anklickt.

Selbst wenn der Verband ein eigenes, periodisch publiziertes Videoformat entwickelt hätte, über das er etwa mit der breiten Öffentlichkeit dauerhaft kommunizieren möchte, wäre es im Hinblick auf eine erfolgreich geplante User Journey sicherlich sinnvoller, im Hauptmenü nicht allgemein auf eine Mediathek hinzuweisen, sondern Besuchern der Website dann in der Navigation jenen Titel oder Claim anzubieten, unter dem die Videoserie öffentlich promotet würde.

Das Beispiel „Mediathek“ ist nur eines von vielen Einträgen in der Hauptnavigation von Verbandswebsites, die für keinen nachvollziehbaren Use Case stehen – und vermutlich vor allem zu unnötigen Abbruchentscheidungen beitragen. Ähnlich kontraproduktiv dürften in den meisten Fällen auch Einträge wie „Service“, „Inhalte“, „Infothek“ oder „Angebote“ sein. Problematisch sind solche Menüeinträge nicht nur, wenn sich wichtige Themen hinter zu wenig selbsterklärenden Begriffen verbergen. Sondern sie beanspruchen auch die Wahrnehmungsfähigkeit des Benutzers und führen dazu, dass relevante Informationen weniger Chancen haben, die Aufmerksamkeit des Users zu erhalten (vgl. Feuß 2013).

Auch Menüeinträge in der Hauptnavigation, wie „News“, „Themen“ oder „Aktuelles“, helfen dem Benutzer inhaltlich kaum weiter, sondern teilen ihm nur mit, dass er zunächst

eine neue Seite laden muss, um dann sein Glück bei der Informationsexploration erneut versuchen zu können – hier drohen selbstverständlich ebenfalls Abbruchentscheidungen.

Die zuletzt genannten Menüeinträge können allerdings unter Umständen eine sinnvolle Abgrenzung gegenüber anderen Rubriken einer Website darstellen, wenn das gesamte Angebot an Inhalten zu komplex ist. Zu Recht etabliert sich auf Verbandswebsites in diesem Zusammenhang dann allerdings, dass ein Berühren eines solchen Menüeintrags mit der Maus ein großflächiges Pull-down-Menü einblendet, in dem alle untergeordneten Themen mit verständlichen, inhaltsbezogenen Einträgen aufgeführt sind. Ein Laden einer weiteren Seite ist daher zunächst nicht erforderlich, sondern der Benutzer kann nun gesuchte Inhalte direkt erreichen. Eine solche Lösung kann daher durchaus Ergebnis eines sinnvollen Kompromisses bei der Gruppierung von Inhalten in der Navigation sein.

Kompromisse in Form grober Gruppierungen sind vor allem dann relativ unproblematisch, wenn gemäß der Use Cases der Zugriff der angesprochenen Zielgruppen auf Inhalte nicht über die Startseite und die Navigation erfolgen, sondern diese Rezipienten das Zieldokument normalerweise direkt ansteuern, also etwa über Suchmaschinen, abonnierte Newsletter oder soziale Netzwerke. Überall da jedoch, wo die User Journey auf der Startseite beginnt und auf die Hauptnavigation angewiesen ist, sind semantisch treffende Begriffe in der Navigation essenziell für den Erfolg der Kommunikationsmaßnahme. Auch dabei ist natürlich so weit als möglich – wie bei den Keywords für Suchmaschinen – den von Benutzern potenziell genutzten Begrifflichkeiten Rechnung zu tragen.

Anzumerken ist an dieser Stelle zudem, dass ein weiterer Aspekt die Bedeutung der in der Navigation benutzten Begriffe erhöht: Wir haben uns im vorangegangenen Abschnitt (siehe [Abschn. 2.5.1 Semantik und Suchmaschinen](#)) unter anderem damit beschäftigt, wie wichtig es in Bezug auf Suchmaschinen ist, dass Keywords im Titel des jeweiligen Webdokuments und einigen anderen Elementen des HTML-Codes vorkommen. Suchmaschinen werten aber auch aus, mit welchem Text und welchen darin enthaltenen Begriffen Webdokumente in anderen Webdokumenten, sowohl der eigenen als auch anderer Websites, verlinkt werden (Google 2011). Es wäre also – um das Beispiel des vorangegangenen Abschnitts fortzuführen – nicht sinnvoll, ein Dokument, das auf die Suchbegriffe (beziehungsweise Keywords) „Busfahrt Entschädigung Verspätung“ suchmaschinenoptimiert worden ist, in der Navigation mit dem Begriff „EU-Fahrgastrechte-Kraftomnibus-Gesetz“ zu verlinken. Optimal wäre hingegen: „Busfahrt: Entschädigung bei Verspätung“. Die Keywords in der Suchmaschinenoptimierung und die Begriffe in der Navigation sollten also möglichst weitgehend identisch sein.

2.5.3 Semantik und Taxonomie

Um die inhaltliche Struktur einer Website zu entwickeln und sich zugleich über Optionen und Notwendigkeiten bezüglich der Haupt- und Subnavigation klar zu werden, ist es lohnend, eine Taxonomie zu erstellen.

Als Taxonomie bezeichnet man eine hierarchische Klassifikation von Objekten mit definierten Unter- und Überordnungsbeziehungen (vgl. Gronau und Lindemann 2010).

Bekanntestes Beispiel für eine Taxonomie ist die von der Biologie vorgenommene systematische Einteilung aller Arten von Lebewesen in übergeordnete Familien, Ordnungen, Klassen, Stämme und Reiche.

Zur Nähe zwischen Taxonomie und Navigation beschreibt Joel Sclar wie folgt (Sclar 2015):

A taxonomy classifies and names content in a hierarchical structure. The taxonomy of the site directly translates to the navigation through the top-level content topics down to individual pieces of information that the user is looking for. The taxonomy is often reflected in topic section names and in the navigation and menu system of the site.

Man kann sich das leicht anhand des Beispiels eines Webshops für Bekleidung vorstellen: Systematisiert man die Produkte nach Damen-, Herren- und Kinderkleidung, nach Ober- und Unterbekleidung, nach Bekleidung für verschiedene Jahreszeiten oder Witterungen und nach Arten von Kleidungsstücken, wie Mäntel, Jacken, Anzüge oder Kostüme, erhält man eine Taxonomie des Produktsortiments, die schon den größten Teil der Navigation des Webshops ausmacht. Das ist bei einem Verband im Prinzip kaum anders, auch wenn es dabei vor allem um Issues der Interessenvertretung geht.

Kommen wir zur Veranschaulichung auf unser Beispiel eines Verbandes der Textilindustrie zurück: Wenn wir alle zum Thema CSR gehörigen Issues zusammentragen und hierarchisieren, ergibt sich eine Taxonomie wie in Abb. 2.1.

Die linke Hälfte kennen wir bereits aus den vorangegangenen Erörterungen. Wir unterstellen aber einmal, dass unser Verband im Rahmen von CSR auch gezielt Projekte durch Spenden und Sponsoring unterstützt. Daher ist nun der Bereich „Corporate Citizenship“ hinzugekommen. Unser Verband hat zudem, weil Arbeitsbedingungen nicht ausschließlich durch den Standard SA8000 bestimmt werden, die Zwischenebene Arbeitsrecht eingefügt, unterhalb derer neben „SA8000“ in Zukunft weitere Issues eingeordnet werden können.

Natürlich zeigt Abb. 2.1 nur einen Ausschnitt aus der Taxonomie unseres fiktiven Verbands, denn außer Corporate Social Responsibility wird es weitere Issues geben. Tatsächlich wird also die Taxonomie eines realen Verbands weitaus umfangreicher ausfallen.

Aus dem zuvor abgebildeten Teil einer Taxonomie würde sich beispielsweise der Hauptnavigationseintrag „CSR“ mit der folgenden als Pull-down-Menü ausgelegten Subnavigation ergeben:



Ausschnitt aus der Hauptnavigation mit aufgeklappter Subnavigation

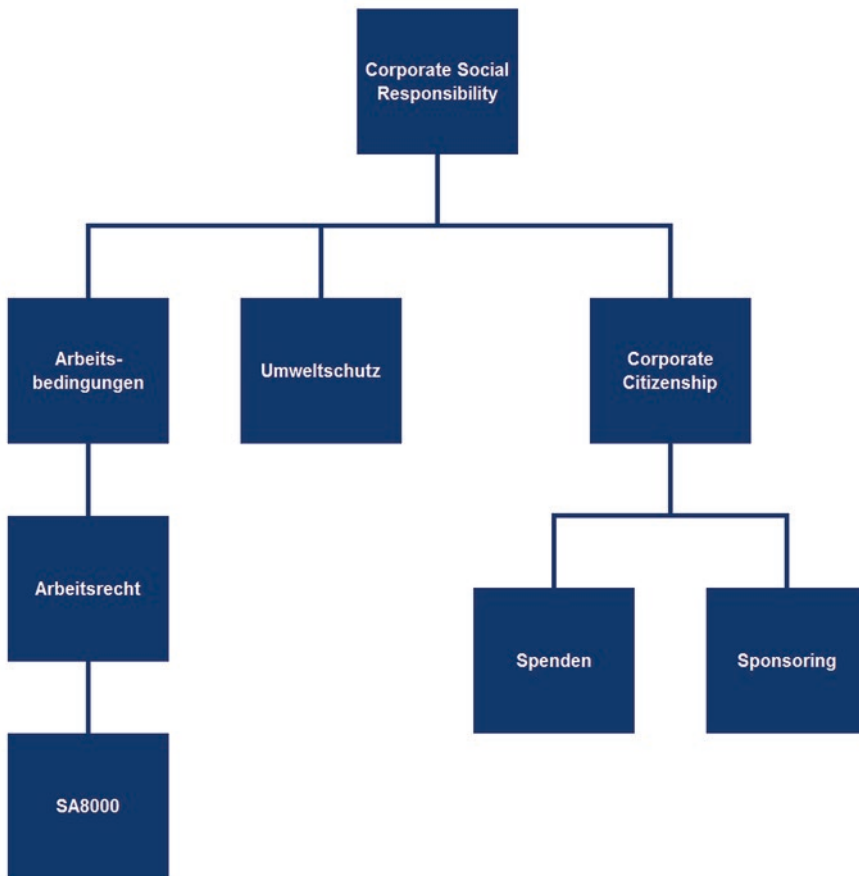


Abb. 2.1 Schematisches Beispiel einer Taxonomie zum Thema CSR

Aber Achtung: Zwangsläufig wird eine Taxonomie verbandspolitischer Issues häufig große Ähnlichkeit mit dem Geschäftsverteilungsplan des Verbands aufweisen. Oft findet man deshalb auf Verbandswebsites eine Navigation, die sich sehr eng an der Struktur der einzelnen Abteilungen der Verbandsgeschäftsstelle und ihren Aufgaben orientiert. Doch an was für eine Zielgruppe richtet sich ein Eintrag in der Hauptnavigation, der „Öffentlichkeitsarbeit“ lautet? Welcher Use Case liegt ihm zugrunde? Die Website selbst richtet sich doch offensichtlich an die Öffentlichkeit. Wer also soll einen solchen Begriff anklicken, weil er dahinter vielleicht gesuchte Informationen vermutet? Zumeist verbirgt sich hinter einem solchen Navigationseintrag die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit des Verbands, die dort Services für Medienvertreter bereitstellt. Für Journalisten wäre es aber deutlich vielversprechender, wenn der Navigationseintrag „Presse“ oder „Medien“ hieße.

Ähnlich problematisch ist in der Regel ein Eintrag, wie „Fachbereiche“ oder „Arbeitsbereiche“. Denn wirklich hilfreich wird die entsprechende untergeordnete Struktur nur für Mitglieder sein, die sich in den einzelnen Abteilungen des Verbands auskennen. Für diese wäre aber vermutlich ein entsprechendes Angebot in einem passwortgeschützten Extranet zumeist viel nützlicher, weil dort auch Dokumente zu verbandsinternen Vorgängen angeboten werden könnten. Für andere Nutzer dürfte eine solche Navigationsstruktur jedoch eher unnütz wirken – und von anderen Informationen der Website ablenken. Wer weiß beispielsweise schon, ob er „Scheininnovationen“ beim Fachbereich Recht oder beim Fachbereich Forschung suchen muss?

Wie wir bereits gesehen haben, ist die Entwicklung einer Navigation aus einer Taxonomie in der Verbandskommunikation diffiziler als bei einem Webshop, der Textilien verkauft und bei dem zwischen Kunden und Verkäufer mehr oder weniger Einigkeit über Begrifflichkeiten herrscht. Das liegt vor allem daran, dass Taxonomien genau genommen Objekte ordnen und nicht Bezeichnungen für die Objekte.

Das zuvor ausgeführte Beispiel um „Scheininnovationen“ und „Analogpräparate“ im Arzneimittelbereich zeigt, dass eine Taxonomie der in der Interessenvertretung relevanten Issues allein nicht genügt. Stattdessen müssen wir für manche Issues verschiedene Begriffe, also Synonyme, berücksichtigen. Genau genommen geht es zumeist jedoch um mehr als nur um Synonyme: Wenn wir beispielsweise systematisieren wollen, dass bestimmte Stakeholder „Corporate Social Responsibility“ als „Greenwashing“ bezeichnen, handelt es sich nicht mehr um Synonyme, sondern der Kontext beider Begriffe ist verschieden; beide Begriffe würden von ihren Verwendern ganz gewiss in völlig anderen taxonomischen Strukturen eingeordnet werden.

Anders als beim Webshop für Textilien können Taxonomien in der politischen Interessenvertretung nämlich reichlich unterschiedlich ausfallen – je nachdem, aus welcher Perspektive der verschiedenen Stakeholder oder Zielgruppen wir eine Taxonomie definieren.

Das trifft sowohl auf einzelne Begriffe als auch auf die Strukturen einer Taxonomie zu: In einem weiter vorne entwickelten Menüausschnitt „*Ausschnitt aus der Hauptnavigation mit aufgeklappter Subnavigation*“ haben wir beispielsweise die Issues „Arbeitsbedingungen“ und „Umweltschutz“ (in Zulieferbetrieben aus Entwicklungsländern) unter dem Begriff „Faire Produktion“ zusammengefasst, der seinerseits dem Begriff „CSR“ untergeordnet ist. Die Taxonomie der Issues aus Sicht des Verbands würde auf das dazwischenliegende Element „Faire Produktion“ wahrscheinlich verzichten, da der Begriff aus interner Sicht keine ausreichende Bedeutung haben dürfte. Für die breite Öffentlichkeit hingegen ist er durchaus relevant.

Auch wenn der Aufwand nicht unerheblich ist, kann es als Schritt der Strategieentwicklung in der Verbandskommunikation daher von Nutzen sein, wenn man Taxonomien aus Sicht aller relevanten Stakeholder anlegt. Beispielsweise würde der Oberbegriff unserer kleinen Beispiel-Taxonomie dann aus Sicht von Umweltschützern eventuell „Greenwashing“ statt „Corporate Social Responsibility“ heißen.

In der Literatur werden in diesem Fall verschiedene Modelle genutzt, um die verschiedenen systematischen Ordnungen in einen gemeinsamen Kontext zu bringen:

- Sofern wir nur echte Synonyme zu politischen Issues in unsere Systematik aufzunehmen haben, sprechen wir von einem sogenannten Thesaurus.¹⁴ Dabei handelt es sich um eine systematische Ordnung von Begriffen (nicht Objekten!), die auch die gleichen hierarchischen Strukturen kennt wie eine Taxonomie. Wir können hier also Begriffe wie „Corporate Social Responsibility“ und „Greenwashing“ sowie „Analogpräparate“ und „Scheininnovationen“ als Synonyme erfassen. Doch dies wird uns vor allem dann nicht genügen, wenn auch die Strukturen der aus Stakeholder-Sicht verschieden definierten Taxonomien unterschiedlich ausfallen.
- Erstellen wir hingegen mehrere Taxonomien aus Sicht verschiedener Stakeholder-Gruppen, die eventuell auch unterschiedliche Strukturen haben, können wir diese nur zu einem gemeinsamen Ordnungssystem verbinden, indem wir vielfältige Beziehungen zwischen einzelnen Begriffen beschreiben, wie etwa:



Beispiel einer Beziehung zwischen zwei Elementen einer Ontologie

Eine solche Ordnungsstruktur, in der logische Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen beschrieben werden, bezeichnet man als Ontologie. Ontologien sind daher prinzipiell deutlich komplexer als Taxonomien oder Thesauri. In der Informationstechnologie werden Ontologien – vor allem im Hinblick auf semantische Aufgaben – vielfach eingesetzt. Beispielsweise kann die Suchmaschine Google auf der Basis von multilingualen Ontologien fremdsprachliche Sucheingaben eines Nutzers übersetzen und Ergebnisse in dessen eigener Sprache anzeigen.

Nicht nur beim Erstellen einer sinnvollen Navigation oder bei der Suchmaschinenoptimierung hilft eine solche Systematisierung von politischen Issues und Begrifflichkeiten. Sondern sie ermöglicht, sofern das Content-Management-System dafür ausgelegt ist, auch eine Verschlagwortung der Inhalte einer Website, auf deren Basis sich dann diverse äußerst nützliche Funktionen realisieren lassen, wie beispielsweise:

- *Assoziative Navigation*

In vielen Use Cases der Verbandskommunikation wird es unter anderem darum gehen, Besucher auf der Website zu halten und ihnen dazu weiterführende Dokumente zum gesuchten Thema anzubieten – etwa um den Besucher zu regelmäßigen Besuchen zu bewegen oder sogar dazu, einen Newsletter zu abonnieren beziehungsweise sich

¹⁴ Die Taxonomistin Heather Hedden beschreibt in einem Blogbeitrag aufschlussreich, wie Kunden zwecks Erarbeitung von Navigationen Taxonomien in Auftrag geben, aber tatsächlich die Erstellung von Thesauri erwarten (Hedden 2014).

über soziale Medien zu vernetzen. In manchen Fällen wird der Redakteur der Website bestimmte Dokumente im Blick haben, die er von anderen aus dauerhaft verlinken möchte. Oft wird es aber eher die Leser erfolgreich auf der Website halten, wenn unter einem Text nicht immer gleiche (und mit der Zeit älter werdende) Inhalte, sondern – automatisch wechselnd – immer die neuesten Dokumente zum gleichen Thema verlinkt sind, etwa unter einer Überschrift wie: „Dies könnte Sie ebenfalls interessieren“. Eine solche Funktionalität, für die natürlich das Content-Management-System der Website ausgelegt sein muss, wird über die Verschlagwortung realisiert.

- *Schlagwortsuche*

In enger Verbindung mit assoziativer Navigation stehen Funktionen der Schlagwortsuche: Beispielsweise kann die Suchfunktion einer Verbandswebsite dem Benutzer neben dem Eingabeschlitz zur Volltextsuche auch eine Liste mit Schlagworten anbieten, nach denen gesucht werden kann. Dies kann für den Benutzer in solchen Fällen hilfreich sein, in denen er sich in der Fachterminologie eines Verbands nicht gut auskennt. Es stellt darüber hinaus sicher, dass wichtige Dokumente zu einem Thema, die ein bestimmtes Keyword nicht enthalten, trotzdem gefunden werden.

- *Tagging*

Schlagworte können auch am Fuß eines Dokuments angezeigt werden – beispielsweise als sogenanntes Hashtag (mit einer vorangestellten Raute). Als Hyperlinks ausgelegt können sie zum Ergebnis einer entsprechenden Schlagwortsuche verweisen. Der Benutzer kann dann also mit einem einzigen Klick eine Liste aller Inhalte zum entsprechenden Schlagwort aufrufen und sich sehr bequem einen Überblick verschaffen, was die Website zum entsprechenden Thema bietet.

- *Schlagwortspezifische Subskriptionen*

Natürlich kann die Website dem Leser auch anbieten, dass er Newsletter oder per E-Mail versendete Hinweise auf neue Inhalte der Website zu bestimmten Schlagworten abonnieren kann. Wir hatten im Zusammenhang mit Use Cases bereits erörtert, dass damit die Chancen steigen, Abonnenten zu gewinnen.

- *Themenbezogene Evaluation*

Wir können schließlich über die Verschlagwortung auch ermitteln, welche Themen auf der Website am häufigsten aufgerufen werden, indem wir mit einem Analysetool wie Piwik kumulativ die Schlagworte zählen (zur Evaluation von Schlagworten siehe [Abschn. 4.6.3.4 Schlagwort-Tracking mit benutzerdefinierten Variablen](#)), mit denen die von Websitebesuchern abgerufenen Dokumente versehen sind.

2.5.4 Semantik und Folksonomy

Vor allem mit dem Aufkommen sozialer Medien hat das sogenannte Tagging enorm an Bedeutung gewonnen. So werden vielfach Debatten auf Twitter weitaus mehr von einem Hashtag zusammengehalten als von den Follower-Beziehungen der Twitter-Nutzer. Das Hashtag *#aufschrei* hat es deshalb sogar zu einem Grimme-Award gebracht (Zeit Online [2014](#)).

Problem beim Tagging ist allerdings, dass es keine zentrale Instanz gibt, die verwendete Tags in einer Taxonomie verwaltet. Daher ändern diese sich bisweilen während bereits laufender Debatten zu einem Thema. Oft prägen dabei Majoritäten der Internetnutzer die Auswahl von Tags und nicht unbedingt sachliche Korrektheit. Man spricht daher, halb im Scherz, von Folksonomy – einer *taxonomy of folks*. Natürlich hat die Folksonomy mit einer echten Taxonomie wenig gemein, da ihr jegliche Systematik fehlt. Dennoch ist es, wie wir bereits an Beispielen gesehen haben, in der politischen Online-Kommunikation essenziell, die in der Öffentlichkeit verwendeten Begrifflichkeiten zu kennen. So wie die Positionen eines Pharmaverbands zum Thema „Scheininnovationen“ über Suchmaschinen nicht auffindbar sind, kann ein Verband ohne Kenntnis von Hashtags und Folksonomy die im Social Web stattfindenden Debatten zu relevanten Themen weder verfolgen noch adäquat daran teilnehmen.

Sofern man als Verband seine politische Online-Kommunikation ohne semantische Zufallsrisiken planen möchte, ist es deshalb dringend erforderlich, über die eigene Taxonomie hinaus Hashtags im Social Web zu beobachten oder auch eine Art systematisierter Folksonomy zu protokollieren. Sofern man als Verband eine eigene Ontologie erstellt, lässt sich die Folksonomy mittels entsprechender Beziehungen integrieren.

2.5.5 Semantik: Welche Systematik?

Ob es für einen Verband sinnvoller ist, eine einfache Taxonomie auf dem Papier zu erstellen oder besser einen Synonyme verwaltenden Thesaurus – oder ob gar die Implementierung einer Ontologie im Content-Management-System der Website erforderlich ist, hängt von vielen Faktoren ab. Sofern ein Verband nur innerhalb der eigenen Fachwelt kommunizieren möchte, spielen – wie wir es bei der Navigation eines Webshops für Bekleidung gesehen haben – Synonyme, die Folksonomy oder politische Kampfbegriffe anderer Stakeholder eine geringere Rolle, da der Verband und seine Zielgruppen mit identischer Terminologie kommunizieren. Sofern man seinen Zielgruppen jedoch beispielsweise themenspezifische Newsletter bieten möchte, kommt man um eine technische Realisierung innerhalb des eigenen Content-Management-Systems nicht herum. Es ist daher eine Einzelfallentscheidung, die sich auch stark aus Strategien und Anforderungen der Use Cases ergibt.

Prinzipiell wird aber selbst die kleinste Website nicht ohne taxonomische Systematisierung ihrer Inhalte und umfassende Analyse der im politischen Diskurs von allen Stakeholdern verwendeten Begrifflichkeiten auskommen. Denn nur unter Einbeziehung der Semantik Terminologien der Zielgruppen können die Use Cases optimal funktionieren.

Jeder User Case sollte schließlich so formuliert sein, dass klar wird, auf welche Elemente oder Bereiche von Taxonomie, Thesaurus, Folksonomy oder Ontologie er sich bezieht.

2.6 Zusammenfassung und Ausblick

Online-Kommunikation stellt eine für Verbände bisweilen immer noch ungewohnte Anforderung: Nicht mehr die Botschaft allein gibt den Ausschlag, sondern im Web ist in besonders starkem Maße auch die Strategie entscheidend, mit welcher die Botschaft ihren Rezipienten zugetragen wird.

Während gute Argumente in der klassischen politischen Interessenvertretung – egal, ob in einer parlamentarischen Anhörung oder im persönlichen Gespräch mit politischen Entscheidern – häufig bereits wesentlich für erfolgreiche Kommunikation sind, genügen sie allein im Internet nicht. Und während es Verbänden im Kontakt mit Mitgliedern und der Fachöffentlichkeit meist relativ leicht fällt, sich als kompetenter Know-how-Träger zu profilieren, genügt das gesammelte Fachwissen allein – selbst, wenn es so weit wie möglich online gestellt wird – nicht, um im Onlinediskurs automatisch eine herausragende Position einnehmen zu können.

Denn: In jenem Maße, in dem es das Internet Verbänden erleichtert, nahezu jedermann eine Information in Echtzeit zugänglich zu machen, wird es zugleich schwieriger, die Aufmerksamkeit des Adressaten tatsächlich auch zu gewinnen.

Damit Online-Kommunikation funktioniert, ist es deshalb erforderlich, den Weg jeder Botschaft in einem strategischen Konzept vor auszuplanen. Dabei müssen Erkenntnisse der Kommunikationsforschung ebenso eine Rolle spielen wie die technischen Details einbezogener Systeme.

Um eine entsprechende Strategie zu entwickeln, ist es sinnvoll, vor allem die Perspektive des Rezipienten einzunehmen und das von ihm zu nutzende Gesamtsystem aus seiner Sicht durchzuplanen. Es empfiehlt sich, dazu das Instrumentarium der Systementwicklung zu nutzen, um die verwendete Softwarearchitektur auf die Kommunikationsstrategie abzustimmen. Dieses Instrumentarium besteht aus Modellen zu Personas, User Storys, Use Cases und Keywords.

Im vorliegenden Kapitel dieses Buchs wurden beispielhaft für elf verschiedene Kommunikationsaufgaben von Verbänden entsprechende Strategien zur Online-Kommunikation entwickelt. Zu allen gibt es in der Praxis der Verbandskommunikation ähnlich gelagerte Kommunikationsprojekte, die zum Teil auch erwähnt wurden. Die Beispiele in diesem Kapitel sind, um sie übersichtlich zu halten, nur in ihren Grundzügen entwickelt worden. So wurden zum Beispiel nicht immer alle Aspekte von Use Cases herausgearbeitet, die Cockburn vorgeschlagen hat. Denn das Ziel der Darstellung war es, Verbänden eine Handlungsanleitung zu geben, wie deren eigene Kommunikationsziele in der Online-Kommunikation konsequent und stringent umgesetzt werden können.

In der Praxis wäre es hingegen dringend angeraten, Use Cases detaillierter und auch im Gesamtumfang von Überblicksebene, Anwenderebene und Subfunktions-ebene vollständiger auszuarbeiten und dabei auch semantische Aspekte ausführlich zu berücksichtigen, etwa durch das Erstellen einer Taxonomie. Folgt man der dafür in diesem Kapitel beschriebenen Systematik, wird eine Konzeption entstehen, die allen anschließend am Projekt Beteiligten klare Strukturen und Anforderungen für ihre Arbeit liefert.

Ein Verband, der darauf verzichtet und beispielsweise ohne entsprechende Überlegungen die grafische Gestaltung einer Website outsourct, riskiert, dass die zugrunde liegende Kommunikationsaufgabe nicht ausreichend erfüllt werden kann. Denn immer wieder determinieren strategische Überlegungen kleinste Details der Gestaltung.

Im folgenden Kapitel dieses Buches wird beschrieben werden, wie man – aufbauend auf Use Cases – ein Projekt, vor allem eine Verbandswebsite, praktisch umsetzt.

Literatur

- AOK – AOK-Bundesverband (2016). Tweet vom 21.10.2016. https://twitter.com/AOK_Politik/status/789376315946364928. Zugegriffen: 19. Nov. 2016.
- Bender, G., & Werner, T. (Hrsg.) (2010). *Digital Public Affairs: Social Media für Unternehmen, Verbände und Politik*. Berlin: Quadriga Media.
- BMI – Bundesministerium des Innern (2016). Gesellschaftlicher Zusammenhalt funktioniert nur gemeinsam (Pressemitteilung vom 24.10.2016). <http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2016/10/treffen-mit-vertretern-muslimischer-verbaende.html>. Zugegriffen: 19. Nov. 2016.
- 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.
- Cockburn, A. (2003). *Use Cases effektiv erstellen*. Heidelberg: Verlag moderne Industrie Buch AG.
- Cooper, A. (1999). *The Inmates Are Running the Asylum*. Indianapolis: Macmillan Publishing.
- CSR Germany (o. D.). <http://www.csrgermany.de>. Zugegriffen: 5. Aug. 2016.
- Deutscher Bundestag (2015). Beteiligung von Verbänden an der Vorbereitung von Gesetzesvorlagen der Bundesregierung (S. 3). <https://www.bundestag.de/blob/405282/1eea81a3a2736258e123a8359ac84fa3/wd-3-030-15-pdf-data.pdf>. Zugegriffen: 16. Nov. 2016.
- Deutscher Bundestag (o. D.). Richtlinie für die Behandlung von öffentlichen Petitionen. <http://www.bundestag.de/bundestag/ausschuesse18/a02/grundsaeetze/verfahrensgrundsaeetze/260564>. Zugegriffen: 30. Aug. 2016.
- DJV – Deutscher Journalisten-Verband (2016a). Tweet vom 28.10.2016. <https://twitter.com/DJVde/status/791982798886281216>. Zugegriffen: 16. Nov. 2016.
- DJV – Deutscher Journalisten-Verband (2016b). Islam-Workshops: Keine Nachhilfe nötig (Pressemitteilung vom 28.10.2016). <https://www.djv.de/startseite/profil/der-djv/pressebereich-download/pressemitteilungen/detail/article/keine-nachhilfe-noetig.html>. Zugegriffen: 16. Nov. 2016.
- Donges, P. (2002). Politische Kampagnen. In U. Röttger *PR-Kampagnen – Über die Inszenierung von Öffentlichkeit* (S. 123–138). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Eckhoff, A. (2001). *Einführung innovativer Systemgeschäfte: eine empirische Untersuchung telematikgestützter Mobilitätsdienste* (S. 96 f). Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Einspänner, J. (2010). Digital Public Affairs – Lobbyismus im Social Web. In G. Bender & T. Werner *Digital Public Affairs: Social Media für Unternehmen, Verbände und Politik* (S. 19–49). Berlin: Quadriga Media.
- E-Plus (2011). BASE_camp gewinnt Politikaward. Blogbeitrag vom 30.11.2011. https://blog.telefonica.de/2011/11/base_camp-gewinnt-politikaward/. Zugegriffen: 31. Okt. 2016.
- E-Plus (2012). Neues BASE_camp in Berlin-Mitte eröffnet. Blogbeitrag vom 25.04.2012. <https://blog.telefonica.de/2012/04/neues-base-camp-in-berlin-mitte-eroffnet/>. Zugegriffen: 31. Okt. 2016.
- FAZ – Frankfurter Allgemeine Zeitung. (2016). AOK wegen Manipulationen bestraft. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftspolitik/aok-zahlt-hohe-strafe-fuer-manipulationen-14522227.html>. Zugegriffen: 19. Nov. 2016.

- Feuß, S. (2013). *Auf den ersten Blick: Wie Medieninhalte wahrgenommen und rezipiert werden* (S. 120). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Gawina – Nachrichten und Verbraucherinformation aus der grünen Branche (2015). Imagekampagne für Pflanzen und Blumen gestartet. <http://www.gawina.de/imagekampagne-fuer-blumen-und-pflanzen-gestartet/>. Zugegriffen: 25. Juli 2016.
- Giessmann, M. (2014). Stellenwert von Social Media in der Verbandskommunikation des deutschen Gesundheitswesens (S. 302). In C. Goutrié, S. Falk-Bartz, & I. Wuschig (Hrsg.), *Think Cross – Change Media – Crossmedia im Jahr 2014 – Eine Standortbestimmung* (S. 287–305). Norderstedt: Books on Demand.
- Goll, J., & Hommel, D. (2015). *Mit Scrum zum gewünschten System* (S. 39 f). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Google (2011). Einführung in die Suchmaschinenoptimierung (S. 16). <http://static.googleusercontent.com/media/www.google.de/de/de/webmasters/docs/einfuehrung-in-suchmaschinenoptimierung.pdf>. Zugegriffen: 27. Jan. 2017.
- Google (2017). <https://www.google.de/search?q=Scheininnovationen>. Zugegriffen: 18. Jan. 2017.
- Google (o. D.). Deine Website in deinen Videos verlinken. <https://support.google.com/youtube/answer/2887282?hl=de>. Zugegriffen: 17. Dez. 2016.
- Gronau, N., & Lindemann, M. (2010). *Einführung in das Informationsmanagement* (S. 60). Berlin: GITO Verlag.
- Hedden, H. (2014). Taxonomies vs. Thesauri. <http://accidental-taxonomist.blogspot.de/2014/01/taxonomies-vs-thesauri.html>. Zugegriffen: 29. Jan. 2017.
- Herkner, W. (1986). *Psychologie* (S. 207). Wien: Springer-Verlag.
- Himmelreich, S., & Einwiller, S. (2015). Wenn der „Shitstorm“ überschwappt – Eine Analyse digitaler Spillover in der deutschen Print- und Onlineberichterstattung (S. 185). In O. Hoffjann & T. Pleil (Hrsg.), *Strategische Onlinekommunikation: Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (S. 183–205). Wiesbaden: Springer VS.
- Höfelmann, M. (2013). Digital Public Affairs: Strategische Kommunikation oder politikferne Selbstvermarktung? (S. 155). In F. Roger, P. Henn, & D. Tuppack (Hrsg.), *Medien müssen draußen bleiben: Beiträge zur 8. Fachtagung des DFPK* (S. 139–168). Berlin: Frank & Timme.
- Horizont (2011). Gunnar Bender: E-Plus etabliert dialogbasierte Kommunikation. <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/-Gunnar-Bender-E-Plus-etabliert-dialogbasierte-Kommunikation-101654>. Zugegriffen: 18. Okt. 2016.
- Horizont (2013). Streetfighter Öko-Edition: Greenpeace wirbt mit Videospiel für EU-Petition. <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/-Streetfighter-oeko-Edition-Greenpeace-wirbt-mit-Videospiel-fuer-EU-Petition-113897>. Zugegriffen: 30. Aug. 2016.
- Irmisch, A. (2011). *Astroturf: Eine neue Lobbyingstrategie in Deutschland?* (S. 22 ff). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jarren, O., & Donges, P. (2002). *Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft* (S. 117). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Kalbach, J. (2008). *Handbuch der Webnavigation* (S. 88 ff). Köln: O'Reilly Verlag.
- Kubicek, H., Lippa, B., & Westholm, H. (2009). *Medienmix in der Bürgerbeteiligung – Die Integration von Online-Elementen in Beteiligungsverfahren auf lokaler Ebene* (S. 78). Berlin: Edition Sigma.
- Marburger Bund (2014). Neue Kampagne: Mitglieder werden zu Botschaftern des Verbands. <http://www.marburger-bund.de/artikel/allgemein/2014/neue-kampagne-mitglieder-werden-zu-botschaftern-des-verbandes>. Zugegriffen: 25. Juli 2016.
- Meyer-Lucht, R. (2011). Tweet vom 13.09.2011. <https://twitter.com/romelu/status/113644504690606080>. Zugegriffen: 31. Okt. 2016.
- Müller, K. (2016). Tweet vom 3.11.2016. https://twitter.com/Klaus_Mueller/status/794221184992866304. Zugegriffen: 16. Nov. 2016.

- Münch, S. (2016). *Interpretative Policy-Analyse: Eine Einführung* (S. 127). Wiesbaden: Springer VS.
- Münchow, A. V. (2006). Strategische Allianzen: Effektivere Lobbyarbeit für Verbände und Unternehmen durch Koalitionen (S. 40). In *Public Affairs Manager: Zeitschrift des Deutschen Instituts für Public Affairs* (Jg. 1, H. 2, S. 38–45). Berlin: Lit Verlag.
- Nielsen, J. (1993). *Usability engineering* (S. 25). San Diego: Academic Press.
- Pampuch, A., Balzert, H., & Klug, U. (2009). *Webdesign & Web-Usability: Basiswissen für Web-Entwickler* (S. 26ff). Herdecke/Witten: W3L-Verlag.
- Pariser, E. (2011). *The filter bubble: What the internet is hiding from you*. New York: Penguin Books.
- Public Affairs Manager (2010). E-Plus und „Digital Public Affairs“: Der Lobbyist als Agronom. <http://pamanager.blogspot.de/2010/06/e-plus-und-digital-public-affairs-der.html>. Zugegriffen: 18. Okt. 2016.
- Romba, E. (2006). Verbände bleiben stark – mit ihren Kernkompetenzen (S. 25). In *Public Affairs Manager 1/2006* (S. 25–27). Berlin: Deutsches Institut für Public Affairs.
- Ruisinger, D. (2016). Das digitale Schaufenster: Der Social Media Newsroom als kommunikativer Hub (S. 120). In C. Moss (Hrsg.), *Der Newsroom in der Unternehmenskommunikation: Wie sich Themen effizient steuern lassen* (S. 109–136). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- SAI – Social Accountability International (o. D.). <http://www.sa-intl.org/>. Zugegriffen: 5. Aug. 2016.
- Schenk, M. (2016). The Effects of Mass Communication (S. 85 ff). In M. Potthoff (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Medienwirkungsforschung* (S. 85–96). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Scheufele, B. (2004). Massenkommunikation – massenmediale Kommunikation (S. 185). In Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.), *Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen* (S. 167–209). Wiesbaden: Gabler.
- Schmidt, J. (2006). Social Software: Onlinegestütztes Informations-, Identitäts- und Beziehungsmanagement. In *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 2/2006 (S. 37–46). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Schneider, A., & Schmidpeter, R. (Hrsg.) (2015). *Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Schneider, V., & Janning, F. (2006). *Politikfeldanalyse: Akteure, Diskurse und Netzwerke in der öffentlichen Politik* (S. 196). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schönbach, K. (2016). *Verkaufen, Flirten, Führen: Persuasive Kommunikation – ein Überblick* (S. 102f). Wiesbaden: Springer Science + Business Media.
- Schrott, P. R. (1997). Politische Kommunikation und Wahlverhalten in der Bundesrepublik (S. 507). In O. Gabriel (Hrsg.), *Politische Orientierungen und Verhaltensweisen im vereinigten Deutschland* (S. 507–531). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schulz, W. (2008). *Politische Kommunikation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schütte, D. (2010). Strukturen der Kommunikationsarbeit von Verbänden: empirische Befunde (S. 161). In O. Hoffjann & R. Stahl (Hrsg.), *Handbuch Verbandskommunikation* (S. 155–176). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schweer, M. K. W., & Thies, B. (2005). Vertrauen durch Glaubwürdigkeit – Möglichkeiten der (Wieder-)Gewinnung von Vertrauen aus psychologischer Perspektive. In B. Dernbach & M. Meyer (Hrsg.), *Vertrauen und Glaubwürdigkeit – Interdisziplinäre Perspektiven* (S. 47–63). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schweiger, W. (2007). *Theorien der Mediennutzung: Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sclar, J. (2015). *Principles of web design* (S. 101). Boston: Cengage Learning.
- Showalter, A., & Fleisher, C. S. (2007). The Tools and Techniques of Public Affairs (S. 111). In P. Harris & C. Fleisher (Hrsg.), *The handbook of public affairs* (S. 109–122). Thousand Oaks: Sage Publications.

- Spiestersbach, K. (o. D.). SEO-Tutorial: Know How für Einsteiger. <https://www.search-one.de/seo-tutorial/>. Zugegriffen: 11. Sept. 2016.
- Stocké, V. (2002). *Framing und Rationalität: Die Bedeutung der Informationsdarstellung für das Entscheidungsverhalten* (S. 10). München: Oldenbourg Verlag.
- Trepte, S., & Reinecke, L. (2010). Unterhaltung online – Motive, Erleben, Effekte (S. 212). In W. Schweiger & K. Beck (Hrsg.), *Handbuch Online-Kommunikation* (S. 211–233). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- U.S. Department of Health & Human Services (o. D.). Use Cases. <http://www.usability.gov/how-to-and-tools/methods/use-cases.html>. Zugegriffen: 15. Juni 2016.
- VCI – Verband der Chemischen Industrie (2016). Tweet vom 5. Okt. 2016. <https://twitter.com/chemieverband/status/783574546582470656>. Zugegriffen: 16. Nov. 2016.
- Velsen-Zerweck, B. V. (1995). Die Kommunikation von Nonprofit-Organisationen: Grundlagen der Pressearbeit (S. 14). In H.-W. Brockes (Hrsg.), *Leitfaden Sponsoring und Event-Marketing. Für Unternehmen, Sponsoring-Nehmer und Agenturen* (Loseblatt-Sammlung, Kapitel C. 2.2, S. 1–16). Düsseldorf: J. Raabe.
- Verbandsstrategie (2015). Was macht ein Webinar in Ihrem Verband erfolgreich? In *Verbandsstrategie 2/2015* (S. 3). Berlin: IFK.
- Voss, K. (2014). Grassrootskampagnen und E-Petitionen als Mittel zivilgesellschaftlicher Partizipation. In K. Voss (Hrsg.), *Internet und Partizipation: Bottom-up oder Top-down? Politische Beteiligungsmöglichkeiten im Internet* (S. 149–160). Wiesbaden: Springer.
- VPRT – Verband Privater Rundfunk und Telemedien (2016). Europäer vertrauen Radio und Fernsehen. <http://www.vprt.de/thema/marktentwicklung/marktdaten/studien/content/europ%C3%A4er-vertrauen-radio-und-fernsehen-0>. Zugegriffen: 19. Aug. 2016.
- Wikipedia (2010). Wikipedia: Löschkandidaten/10. Juni 2010. https://de.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:L%C3%B6schkandidaten/10._Juni_2010#Digital_Public_Affairs_.28gel.C3.B6scht.29. Zugegriffen: 27. Sept. 2016.
- ZDH – Zentralverband des Deutschen Handwerks (o. D.). Imagekampagne des deutschen Handwerks. <https://www.zdh.de/service/imagekampagne-handwerk.html>. Zugegriffen: 25. Juli 2016.
- Zeit Online (2014). Der #aufschrei und seine Folgen. <http://www.zeit.de/politik/deutschland/2014-01/sexismus-debatte-folgen>. Zugegriffen: 11. Febr. 2017.

Online-Kommunikation für Verbände

Wie Ihre Botschaften die Zielgruppen sicher erreichen
und überzeugen

Hillebrand, R.-Th.

2018, VIII, 334 S. 63 Abb. Book + eBook., Softcover

ISBN: 978-3-658-13266-8