

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



**VM 2/18**

Nathalie C. Maring und Hans Lichtsteiner

**Schweizer NPO nutzen Chancen digitaler Medien zu wenig**

Verbands-Management, 44. Jahrgang, Ausgabe 2 (2018), S. 31-38.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Luisa Wagenhöfer  
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH  
Fotomaterial: Thema «Digitalisierung»: istockphoto.com  
ISBN: 3-909437-52-4  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

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

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



**UNI  
FR**  
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG  
UNIVERSITÄT FREIBURG

## Forschungsbeitrag

# Schweizer NPO nutzen Chancen digitaler Medien zu wenig

Nathalie C. Maring und Hans Lichtsteiner

**Die Digitalisierung hat unsere Möglichkeiten zu kommunizieren und sich zu informieren massiv erweitert. So können wir neu jederzeit, überall und auf unterschiedlichsten Kanälen an Informationen gelangen. Entsprechend wird die Mediennutzung immer heterogener, der Wettbewerb um Aufmerksamkeit verschärft sich. Auch NPO müssen heute die zweckmässigsten Kanäle wählen und mit relevanten Inhalten bespielen, wollen sie ihre Stakeholder noch erreichen. Inwieweit sich Schweizer Verbände bereits auf die Digitalisierung der Kommunikation eingestellt haben und in welchen Bereichen noch Potenzial besteht, war Gegenstand einer Untersuchung. Die Resultate zeigen: Viele Organisationen schöpfen die Chancen, welche ihnen digitale Medien bieten, noch ungenügend aus.**

Durch die Verbreitung des Internets haben sich die Ansprüche an eine moderne Kommunikation grundlegend verändert. Diese wird immer digitaler und dadurch auch zunehmend ortsungebundener und schneller. In der Schweiz lag 2017 der Anteil derjenigen, die das Internet täglich oder mehrmals pro Woche nutzen, bei 85.5%.<sup>1</sup> Dabei sind nicht mehr nur die Jungen online: Bei allen Altersklassen zwischen 14 und 69 Jahren ist das Internet gemäss Media Use Index 2017 das wichtigste Medium und liegt damit vor dem Fernsehen, Radio oder den Printzeitungen.<sup>2</sup> Hinzu kommt, dass die Internetnutzung immer mobiler und heterogener wird: 72% der Schweizerinnen und Schweizer, die mindestens ab und an online sind, griffen 2017 von unterwegs – meist via Mobiltelefon oder Laptop – auf das Internet zu.<sup>3</sup> Und die Entwicklungen im Bereich der Onlinekommunikation sind noch lange nicht abgeschlossen.<sup>4</sup>

Auch Verbände sind von dieser Digitalisierung der Kommunikation stark betroffen. Denn eine ihrer zentralen Aufgaben besteht darin, mit den eigenen Mitgliedern, der Politik, der Öffentlichkeit und weite-

ren Bezugsgruppen zu kommunizieren und in einen Dialog zu treten. Szyszka et al. verstehen Verbände entsprechend als «Kommunikationsorganisationen»<sup>5</sup>. Von Velsen-Zerweck charakterisiert sie sogar als «Kommunikations-Dienstleister [...], die versuchen, mit Hilfe von Daten und Fakten sowie Erfahrungen und Meinungen gegenüber ihren unterschiedlichen Anspruchsgruppen Interesse zu wecken und Interessen zu vertreten.»<sup>6</sup> Dank des Internets und insbesondere der sozialen Medien erweitern sich deren Optionen, an ihre internen und externen Stakeholder heranzutreten.<sup>7</sup> Dass sich die Kommunikation mit den Zielgruppen durch Social Media (eher oder deutlich) verändert, dieser Aussage pflichten in einer Studie von Horak und Baumüller auch 86% der befragten österreichischen NPO bei.<sup>8</sup> Dabei ersetzen soziale Medien die bestehenden, traditionellen Kommunikationswege jedoch nicht, sondern ergänzen diese, wie Hoffjann und Gusko in einer Studie für Deutschland festhalten.<sup>9</sup> Durch die Vermehrung der Kanäle entsteht deshalb das Risiko, dass Organisationen ihrer Kommunikationsfunktion nicht oder nur noch ungenügend nachkommen können. Mit den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen sind sie oftmals nicht mehr in der Lage, alle Medien mit denselben Informationen gleichzeitig und in ausreichendem Masse zu bespielen. Hinzu kommt, dass sich auch das Web gewandelt hat: von den anfänglichen Websites, welche der reinen Informationsvermittlung dienten, hin zu neuen dialogorientierten und partizipativen sozialen Medien.<sup>10</sup> Sie ermöglichen einen unmittelbaren Austausch zwischen den Organisationen und ihren Zielgruppen, verlangen aber gleichzeitig zusätzlichen Personal- respektive Zeiteinsatz. In den meisten Verbänden stehen jedoch weder für Parallelinformationen noch für dialogische Kommunikation zusätzliche Ressourcen zur Verfügung. Deshalb wird es für sie immer anspruchsvoller, in einem digitalen Umfeld allen Anforderungen an eine professionelle, zielgruppengerechte Kommunikation zu entsprechen.

## Studienkonzept

Wie gehen nun Verbände in der Schweiz mit der zunehmenden Digitalisierung der Kommunikation um? Haben sie sich bereits darauf eingestellt und wenn ja, inwieweit? Diese Fragen bildeten den Ausgangspunkt einer Erhebung zur Vereins- und Verbandskommunikation, welche das VMI im Herbst 2017 zusammen mit der Stämpfli AG durchgeführt hat. Ziel der Studie war eine Bestandsaufnahme, wie mitgliederbasierte NPO heute mit ihren diversen Stakeholdern kommunizieren, wo sie welche Medien einsetzen und welche Ressourcen sie dafür aufwenden. Gleichzeitig wurde ein Blick in die Zukunft gewagt und erhoben, wie die einzelnen Organisationen ihre Kommunikation in den nächsten Jahren weiterentwickeln möchten.

Der Fokus der Studie lag auf den sogenannten Eigenleistungs-NPO. Bei diesen stehen die Mitglieder respektive deren Interessen im Zentrum. Die Organisation vertritt letztere gegenüber externen Stakeholdern und artikuliert ihre Werte (z. B. politischer oder kultureller Natur) im öffentlichen Raum.<sup>11</sup> Dies trifft insbesondere auf Vereine/Verbände, aber auch auf Genossenschaften zu.<sup>12</sup> Weil überwiegend Verbände (in 97,3 % der Fälle) an der Untersuchung teilnahmen, wird in der Folge Einfachheit halber von Verbänden oder Organisationen die Rede sein, auch wenn die Rechtsform nicht zu 100 % auf alle Teilnehmenden zutrifft. Die Datenerhebung erfolgte zwischen Oktober und November 2017 mittels Online-Fragebogen, wozu 1334 Organisationen in der Schweiz – vorwiegend aus dem deutschsprachigen Teil – per E-Mail eingeladen wurden. In die Auswertung flossen letztlich 331 Fragebogen ein. Das entspricht einer bereinigten Rücklaufquote von ca. 25 %. Die ausgewertete Stichprobe bildet damit die Schweizer Verbandslandschaft nur bedingt repräsentativ ab, was der Studie primär einen deskriptiven respektive explorativen Charakter verleiht.

Die nachfolgende Auswertung behandelt ausschliesslich die Situation im Bereich der Onlinekommunikation. Gemäss Schweiger fallen darunter «alle Formen computervermittelter Kommunikation (CvK) in digitaler Form unter Zuhilfenahme von Datenleitungen oder leitungsloser Funkübermittlung und Computern als Sende-/Empfangsgeräten.»<sup>13</sup> Wegen der technischen Konvergenz von Gerätegattungen wie Radio, Fernsehen, PC oder Mobiltelefon greift der

Computer als Definitionsbestandteil zwischenzeitlich allerdings zu kurz. Aus diesem Grund wird laut dem Autor der Aspekt der digitalen Übertragung wichtiger, was letztlich auch auf digitales Fernsehen zutreffen würde.<sup>14</sup> Diese und weitere vergleichbare Formen wurden in der Studie jedoch nicht mit einbezogen. Berücksichtigung fanden nur ausgewählte Anwendungen, die in der Onlinekommunikation von Verbänden mutmasslich eine wichtige Rolle spielen wie beispielsweise die sozialen Medien. Gemäss Definition von Schmidt handelt es sich dabei um «bestimmte Angebote und Formen digital vernetzter Medien, die das onlinebasierte Bearbeiten und Veröffentlichen von Inhalten aller Art sowie die Beziehungspflege und den Austausch zwischen Menschen erleichtern»<sup>15</sup>.

## Digitale Medien werden selektiv eingesetzt

Wie die Studienergebnisse zeigen, setzen heute nahezu alle befragten Organisationen digitale Medien ein. Zum wichtigsten Kommunikationskanal überhaupt hat sich mittlerweile die eigene Website entwickelt: Praktisch jeder Verband verfügt über einen entsprechenden Web-Auftritt und bewirtschaftet diesen auch sehr intensiv (vgl. Tabelle 1). Weiter versenden die meisten der Befragten regelmässig einen elektronischen Newsletter an ihre Zielgruppen. Die Netzwerkplattform Facebook kommt am dritthäufigsten zum Einsatz. Zwei von drei Verbänden sind auf Facebook präsent und kommunizieren über diese Plattform auch eher intensiv. Ebenfalls relativ weit verbreitet sind Online-Werbemittel (62 %) wie Banner resp. Pop-up-Fenster. Alle weiteren sozialen Medien konnten sich in der Verbandskommunikation noch nicht flächendeckend durchsetzen – sie werden meist eher punktuell und als unterstützende Kanäle eingesetzt.

Vergleicht man den Verbreitungsgrad von Social Media bei Schweizer Verbänden mit internationalen Studien wie dem Global NGO Technology Report für 2018, der NGOs weltweit zu ihrem Technologieeinsatz befragt hat, so sind soziale Medien global bereits stärker verbreitet als in der Schweiz. Laut besagtem Report betreiben die meisten der befragten Organisationen eine Facebook-Seite (93 %), viele verfügen über ein Twitter-Profil (77 %) oder auch einen eigenen YouTube-Kanal (57 %). Auf Platz vier und fünf liegen LinkedIn (56 %) und Instagram (50 %).<sup>16</sup> Ähnliche Häufigkeits-

Tabelle 1: Verbreitung und Intensität der Bewirtschaftung ausgewählter digitaler Medien (n = 330)

	Verbreitung (in Prozent der antwortenden Organisationen)	Bewirtschaftungsintensität (Durchschnitt von 1=sehr schwach bis 4=sehr stark)
Website	99 %	3.5
Elektronischer Newsletter	86 %	3.2
Facebook	66 %	2.8
Online-Werbemittel (z. B. Banner/Pop-up)	62 %	2.1
Closed User Group	53 %	2.4
Online-Zeitschrift	49 %	2.3
Twitter	46 %	2.4
YouTube	43 %	1.9
LinkedIn	32 %	1.9
Instagram	25 %	2.0
XING	21 %	1.7
Eigene App	19 %	2.5

verteilungen finden sich auch in der Studie Social Media Schweiz 2016. Gemäss dieser Erhebung, welche auf Rückmeldungen von 51 Unternehmen, 13 NPO sowie 26 Behörden beruht, teilen sich YouTube und Facebook mit einem Verbreitungsgrad von 87 % den ersten Platz. Mit 75 % folgt Twitter sowie mit 62 % LinkedIn und XING.<sup>17</sup> Auch diese Werte liegen höher als die in der vorliegenden Studie erhobenen Werte, die ausschliesslich Verbände berücksichtigt.

Verglichen mit Referenzstudien setzen Schweizer Verbände viele der digitalen Kanäle also weniger häufig ein als andere Sektoren in der Schweiz oder NPO im Ausland. Zudem setzen sie vergleichsweise stark auf eher «klassische» Kanäle wie die eigene Website und den elektronischen Newsletter, bei denen der Informationsfluss primär einseitig bleibt<sup>18</sup>. Dialogische und partizipative Medien hingegen kommen weit weniger häufig zum Zuge und werden auch weniger intensiv bewirtschaftet.

### Kultur und Freizeit als Vorreiter

Innerhalb der Schweizer Verbandslandschaft treten beim Einsatz digitaler Kanäle zu Kommunikationszwecken erhebliche Unterschiede auf. Einerseits besteht ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der Organisationsgrösse – bezogen auf die

Anzahl Vollzeitstellen hauptamtlicher Mitarbeitender – und der generellen Einsatzintensität: Grössere Organisationen setzen Online-Kanäle häufiger und stärker ein als kleinere Verbände.<sup>19</sup> Einzige Ausnahme hier bildet die Website, welche unabhängig der Grösse von allen Befragten mit vergleichbarer Intensität verwendet wird. Gleichzeitig zeigen sich aber auch Sektorenunterschiede (vgl. Tabelle 2). Insbesondere die Bereiche Kultur und Freizeit nehmen dabei die Rolle als digitale Vorreiter ein. Abgesehen von den beiden Business-Netzwerken XING und LinkedIn setzen sie stärker auf Social Media als andere Sektoren, wobei hier Instagram, YouTube und Facebook im Vordergrund stehen. Speziell die Sportorganisationen zeichnen sich bei diesen Plattformen durch eine überdurchschnittliche Einsatzintensität aus. Ebenfalls stärker mit den sozialen Medien arbeiten die Verbände der Politik und Interessenvertretung. Der Microblogging-Dienst Twitter kommt dabei v. a. im politischen Bereich zum Einsatz, aber auch Facebook wird intensiv betrieben.

### Online-Kanäle sind personalintensiv

Nach Einschätzung der Befragten fließen aktuell bereits rund 32 % der für die Kommunikationsarbeit zur Verfügung stehenden Personalressourcen in den Online-Bereich (n = 176) – dies unabhängig von der Orga-

nisationsgrösse. Die finanziellen Aufwendungen machen hingegen nur rund einen Fünftel der gesamten Kommunikationsausgaben aus. Der grösste Teil der befragten Organisationen (66 %) kann mit bis zu 15 000 Franken jährlich seine direkten Ausgaben für die Onlinekommunikation decken. Branchenverbände sowie Organisationen aus dem Gesundheits- und Sozialbereich investieren dabei tendenziell eher mehr, Kultur- und Freizeitorganisationen wie auch die Verbände im Bereich Politik und Interessenvertretung eher weniger (vgl. Tabelle 3). Besagte Unterschiede zwischen den Sektoren sind allerdings statistisch nicht signifikant.<sup>20</sup>

Die relativ geringen direkten Ausgaben für die Onlinekommunikation zeigen sehr schön: Sind diese Kanäle einmal implementiert, hält sich der finanzielle Aufwand grundsätzlich in Grenzen, während der Personalaufwand klar ansteigt. Viele Verbände müssen einen merklichen Teil ihrer für die Kommunikation bestimmten Personalressourcen für die Betreuung der digitalen Medien einsetzen.

### Viele vernachlässigen das Controlling

Gerade der Einsatz von Online-Kanäle eröffnet Verbänden neue Möglichkeiten, deren Nutzung durch die Zielgruppen zu beobachten, um ihre Kommunikation zu optimieren. Trotz des personell beachtlichen Ressourceneinsatzes fehlt bei vielen Organisationen aber eine systematische Evaluation der Kommunikation. Bei zwei von fünf Verbänden steht diese noch am Anfang. Auf einer Skala von 1 (die Evaluation steht noch am Anfang) bis 5 (sie findet regelmässig und detailliert statt), liegt der Schnitt entsprechend lediglich bei 2.25. Organisationen mit einem schriftlich festgehaltenen Kommunikationskonzept überprüfen dabei ihre Massnahmen signifikant häufiger und detaillierter (Median = 3, n = 130) als solche ohne Kommunikationskonzept (Median = 1, n = 112). Diejenigen Organisationen, die ihre Kommunikationsmassnahmen evaluieren, werten in der Regel die Statistiken zur eigenen Website sowie ihren Social Media-Kanälen aus. 224 Organisationen wenden dieses Verfahren an (n = 281). In Relation zur Gesamtzahl der befragten Verbände, die praktisch alle über eine Website verfügen, fällt dieser Anteil vergleichsweise tief aus.

Tabelle 2: Generelle Intensität des Medieneinsatzes (Mittelwerte auf einer Skala von 0 bis 4)

	Sektor					
	Branchenverbände (A)	Arbeitnehmer- und Berufsverbände (B)	Kultur und Freizeit (C)	Politik und Interessenvertretung (D)	Gesundheit und Soziales (E)	Signifikante Unterschiede p(t) < .05
Website	3.3	3.5	3.7	3.5	3.5	C > A
Elektronischer Newsletter	2.6	3	2.8	2.7	2.5	
Facebook	1.4	1.6	2.7	3.1	1.8	C, D > A, B D > E
Online-Werbemittel (z. B. Banner/Pop-up)	1.2	1	1.7	1.8	1.2	C, D > B D > A, E
Closed User Group	1.2	1.5	1.6	1.1	1.1	
Online-Zeitschrift	1	1.3	1.3	1.1	0.9	
Twitter	0.9	0.9	1.4	2.2	0.7	D > A, B, C, E C > E
YouTube	0.8	0.6	1.4	1.1	0.7	C > A, B, E
LinkedIn	0.7	0.7	0.5	0.3	0.6	
Instagram	0.4	0.3	1.2	0.5	0.2	C > A, B, D, E
XING	0.4	0.5	0.4	0.1	0.3	
Eigene App	0.5	0.4	0.9	0.2	0.6	C > B, D

Tabelle 3: Direkte Ausgaben für die Onlinekommunikation nach Sektoren pro Jahr

	n	Direkte Ausgaben in Schweizer Franken		
		Unteres Viertel	Median	Oberes Viertel
Branchenverbände	54	bis 5 000	10 000	ab 40 000
Arbeitnehmer-/Berufsverbände	46	bis 4 000	10 000	ab 20 000
Kultur und Freizeit	33	bis 560	4 500	ab 27 500
Politik und Interessenvertretung	18	bis 300	2 000	ab 20 000
Gesundheit und Soziales	24	bis 2 100	10 000	ab 57 500

### Konzepte und Entwicklungsstrategien fehlen häufig

Um seine Kommunikation mit den wichtigsten Stakeholdern zu strukturieren, zu reflektieren und mit einer bestimmten Konstanz zu pflegen, macht es Sinn, diese über einen längeren Zeitraum hinweg zu planen und in einem Konzept schriftlich festzuhalten. Jedoch verfügen aktuell nur zwei von fünf der befragten Organisationen über ein solch übergeordnetes Kommunikationskonzept. Jeder fünfte Verband ist daran, ein entsprechendes Papier zu erstellen. Die Digitalisierung ist bei der Erarbeitung dieser Dokumente sicherlich ein Thema, das die Verbände im Hinblick auf ihre Kommunikationsaktivitäten auch künftig beschäftigen wird (n = 202). Insbesondere die Bedeutung und

der Einsatz von Social Media treibt sie dabei nach eigenen Angaben um. Auf die Frage hin, welche Kanäle für den einzelnen Verband eher an Bedeutung gewinnen resp. verlieren werden, herrscht ein gewisser Konsens: Für die Mehrheit der Befragten steigt primär die Bedeutung der eigenen Website sowie des elektronischen Newsletters an (vgl. Abbildung 1). Damit erwarten sie einen weiteren Bedeutungszuwachs derjenigen Kanäle, die ihre Onlinekommunikation bereits heute massgeblich prägen. Interessanterweise handelt es sich dabei um zwei Kanäle, die nicht primär auf Dialog ausgerichtet sind, sondern der Weitergabe von Informationen dienen. Bei vielen anderen digitalen Medien erwarten sie tendenziell ebenfalls einen Bedeutungszuwachs, in welchem Ausmass ist aber

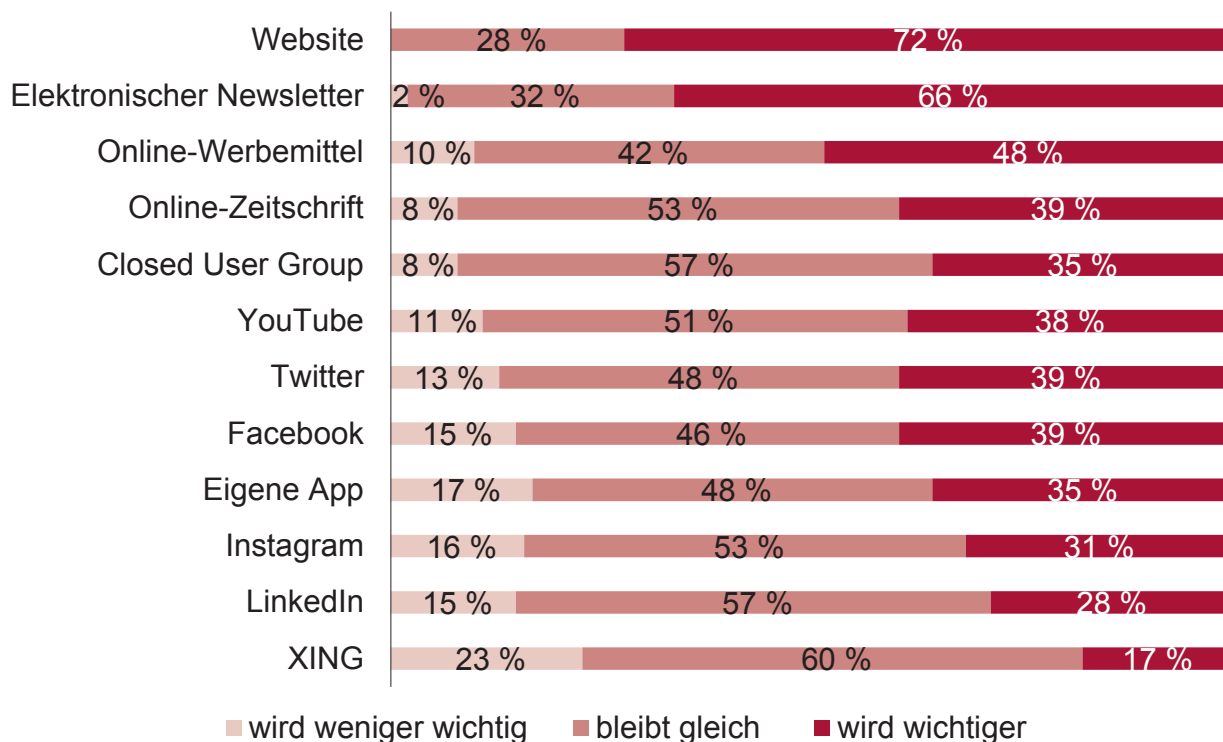


Abbildung 1: Bedeutungswandel ausgewählter digitaler Kanäle



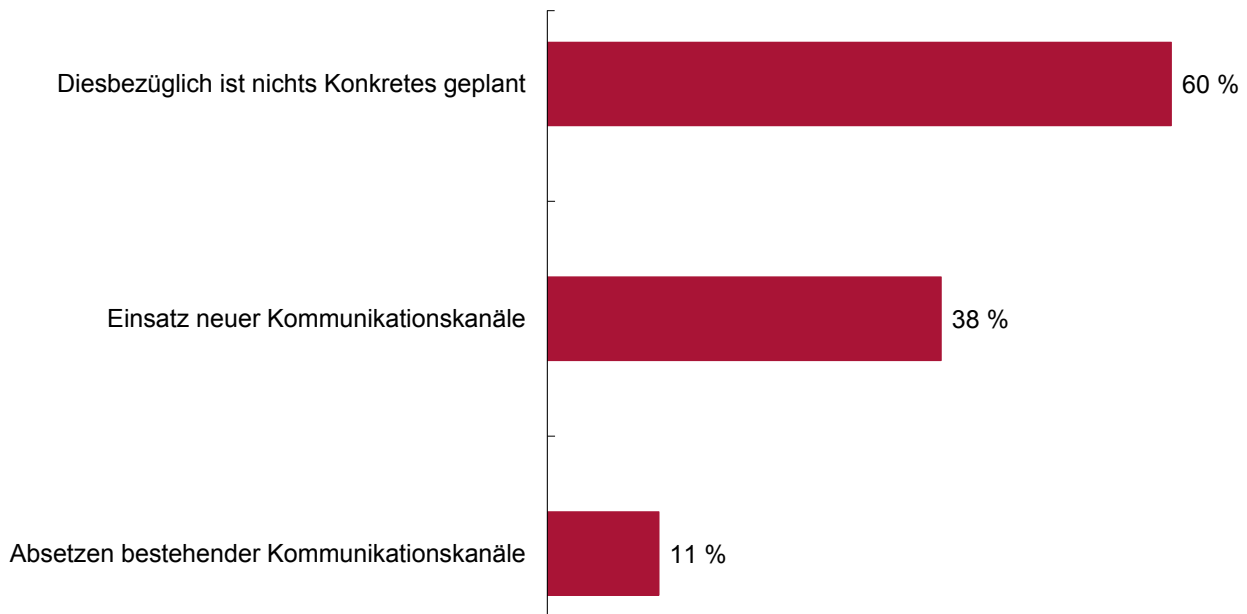


Abbildung 2: Absicht zum Ein-/Absetzen von Kommunikationskanälen (n = 307, Mehrfachnennungen möglich)

meist noch unklar. Einzig beim Business-Netzwerk XING vermuten die befragten Organisationen eher einen Rückgang.

Auch wenn insgesamt die Einsicht vorhanden ist, dass die Kommunikation sich laufend weiterentwickelt, bestehen aktuell kaum konkrete Handlungsabsichten, den eigenen Medienmix zu verändern. 60 % der befragten Organisationen geben an, in den nächsten zwei Jahren keine grösseren Veränderungen betreffend ihrer Kommunikationskanäle zu planen (vgl. Abbildung 2). 38 % der Verbände beabsichtigen hingegen Anpassungen und verfolgen primär den Plan, ihre digitalen Kanäle auszubauen. Sie wollen neben einer interaktiveren Website, einem moderneren Newsletter, Online-Jahresbericht oder -Magazin auch stärker mit Social Media arbeiten. Ferner ist bei einigen Organisationen eine eigene App angedacht.

**Fazit**

Fast alle Verbände in der Schweiz kommunizieren heute auch über digitale Medien. Die eigene Website sowie der elektronische Newsletter sind dabei diejenigen Kanäle, welche am häufigsten zum Einsatz kommen und am intensivsten bewirtschaftet werden. Bei partizipativen, dialogischen Social Media-Plattformen hingegen sind viele Verbände eher zurückhaltend, dies sowohl im Vergleich zu anderen Branchen in der Schweiz wie auch zu NPO im Ausland. Hier wird das

Potenzial, welches diese Kanäle bieten würden, um sich mit seinen Stakeholdern auszutauschen, noch wenig ausgeschöpft. Zwar haben einige von ihnen erste Gehversuche in diesem Universum gewagt, jedoch mit vergleichsweise geringer Intensität. Vorreiterrolle in der Schweiz bezüglich dem Einsatz sozialer Medien nimmt der Sport ein, bei dem sowohl Instagram und YouTube als auch Facebook intensiv bewirtschaftet werden. Im Sektor Politik und Interessenvertretung arbeiten diverse Verbände auch mit Twitter. Ebenfalls vergleichsweise noch wenig genutzt wird die Möglichkeit, mittels Evaluationsverfahren – beispielsweise der Analyse von Web-Statistiken – mehr über seine Stakeholder und deren Nutzungsverhalten zu erfahren. Das Controlling betreffend Kommunikation ist bei vielen Verbänden noch ausbaufähig. Letztlich fehlen bei zahlreichen Verbänden auch Konzepte und klare Strategien, wie man die Digitalisierung künftig in der eigenen Kommunikation weiter ausbauen und die dialogischen Medien besser verwenden möchte. Zwar ist das Bewusstsein da, dass die Digitalisierung der Kommunikation weiter voranschreiten wird und viele Online-Kanäle an Bedeutung gewinnen werden. Eine Minderheit der befragten Verbände plant jedoch für die nächsten zwei Jahre Anpassungen oder Veränderungen bezüglich Kommunikation. Es fehlen ihnen klare Visionen, über welche Kanäle sie in Zukunft kommunizieren wollen. Wichtig wäre jedoch, hier

konzeptionelle Vorarbeit zu leisten. Insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass die Onlinekommunikation sehr personalintensiv ist, vor allem wenn man künftig vermehrt partizipative, dialogische Kanäle einsetzen möchte.

## Fussnoten

<sup>1</sup> Vgl. Bundesamt für Statistik 2018a.

<sup>2</sup> Vgl. Y&R Group Switzerland 2017.

<sup>3</sup> Vgl. Bundesamt für Statistik 2018b.

<sup>4</sup> Vgl. Voss 2010.

<sup>5</sup> Szyszka et al. 2009, S.193.

<sup>6</sup> von Velsen-Zerweck 2011.

<sup>7</sup> Vgl. Eimhjellen et al. 2014.

<sup>8</sup> Vgl. Horak & Baumüller 2017.

<sup>9</sup> Vgl. Hoffjann & Gusko 2018.

<sup>10</sup> Vgl. Voss 2010.

<sup>11</sup> Vgl. Helmig et al. 2010; Salamon et al. 2004.

<sup>12</sup> Vgl. Lichtsteiner et al. 2015.

<sup>13</sup> Schweiger 2013, S. 255.

<sup>14</sup> ebd.

<sup>15</sup> Schmidt 2013, S. 16.

<sup>16</sup> Vgl. Nonprofit Tech for Good 2018.

<sup>17</sup> Vgl. Keel et al. 2016.

<sup>18</sup> Vgl. Voss 2006.

<sup>19</sup> Vgl. Maring & Lichtsteiner 2018.

<sup>20</sup> Vgl. ebd.

## Literatur

Bundesamt für Statistik (2018a). *Internetnutzung*. URL: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamt-indikatoren/haushalte-bevoelkerung/internetnutzung.html> (22.05.2018).

Bundesamt für Statistik (2018b). *Mobile Internetnutzung*. URL: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/indikatoren/mobile-internetnutzung.html> (22.05.2018).

Eimhjellen, I., Wollebæk, D. & Strømsnes, K. (2014). Associations Online: Barriers for Using Web-Based Communication in Voluntary Associations. *Voluntas* 25(3), S. 730-753.

Helmig, B., Gmür, M., Bärlocher, C. & Bächtold, S. (2010). Statistik des Dritten Sektors in der Schweiz. In: Helmig, B., Lichtsteiner, H. & Gmür, M. (Hrsg.). *Der Dritte Sektor der Schweiz: Länderstudie zum John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)*. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, S. 173-205.

Hoffjann, O. & Gusko, J. (2018). Spuren(losigkeit) Sozialer Medien. Veränderungen in der internen und externen Kommunikati-

on intermediärer Organisationen. In: Remus, N. & Rademacher, L. (Hrsg.). *Handbuch NGO-Kommunikation*. Wiesbaden: Springer VS, S. 295-315.

Horak, C. & Baumüller, J. (2018). *Digitalisierung in NPOs. Empirische Befunde und Implikationen* (Präsentation am 13. Internationalen NPO-Forschungssymposium in Freiburg/CH am 19.04.2018). URL: [http://www.vmi.ch/de/260-npo\\_colloquium\\_2018.html](http://www.vmi.ch/de/260-npo_colloquium_2018.html) (24.05.2018).

Keel, G., Allemann, D. & Messerli, I. (2016). *Social Media in Organisationen: Weniger Experimente – mehr Strategie* (Bernet ZHAW Studie «Social Media Schweiz 2016»). URL: [https://bernet.ch/wp\\_website/wp-content/uploads/2016/02/Bernet-ZHAW-Studie-Social-Media-Schweiz-2016.pdf](https://bernet.ch/wp_website/wp-content/uploads/2016/02/Bernet-ZHAW-Studie-Social-Media-Schweiz-2016.pdf) (24.05.2018).

Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2015). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (8. Auflage). Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.

Maring, N. & Lichtsteiner, H. (2018). *Vereins- und Verbandskommunikation im digitalen Zeitalter – eine Bestandsaufnahme* (VMI-Forschungsreihe, Bd. 9). Bern: Stämpfli.

Nonprofit Tech for Good (2018). *2018 Global NGO Technology Report*. URL: <http://techreport.ngo/wp-content/uploads/2018-Tech-Report-English.pdf> (24.05.2018).

Salamon, L., Sokolowski, W. & List, R. (2004). Global Civil Society: An Overview. In: Salamon, L. & Sokolowski, W. (Hrsg.). *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector* (Volume Two). Bloomfield: Kumarian Press, S. 3-60.

Schweiger, W. (2013). Onlinekommunikation. In: Bentele, G., Brosius, H.-B. & Jarren, O. (Hrsg.). *Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer VS, S. 255.

Schmidt, J.-H. (2013). *Social Media* (Medienwissen kompakt). Wiesbaden: Springer VS.

Szyszka, P., Schütte, D. & Urbahn, K. (2009). *Public Relations in Deutschland. Eine empirische Studie zum Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit* (Forschungsfeld Kommunikation, Bd. 23). Konstanz: UVK.

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

Voss, K. (2006). Alles online? Über die Auswirkungen von Online-Medien auf die interne und externe Kommunikation von Nichtregierungsorganisationen. *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 19(2), S. 68-76.

Voss, K. (2010). Online-Kommunikation von Verbänden. In: Hoffjann, O. & Stahl, R. (Hrsg.). *Handbuch Verbandskommunikation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 293-316.

Y&R Group Switzerland (2017). *Media Use Index 2017*. URL: <http://www.media-use-index.ch/assets/files/MUI2017.pdf> (24.05.2018).



### Das Wichtigste in Kürze

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass heutzutage fast alle Organisationen digitale Medien einsetzen. Dabei hat sich die Website zum wichtigsten Kommunikationskanal entwickelt. Weiter versenden die meisten der Befragten regelmässig einen elektronischen Newsletter an ihre Zielgruppen. Die Netzwerkplattform Facebook kommt am dritthäufigsten zum Einsatz. Zwei von drei Verbänden sind auf Facebook präsent und kommunizieren über diese Plattform auch eher intensiv. Ebenfalls relativ weit verbreitet sind Online-Werbemittel wie Banner resp. Pop-up-Fenster. Alle weiteren sozialen Medien konnten sich in der Verbandskommunikation noch nicht flächendeckend durchsetzen – sie werden meist eher punktuell und als unterstützende Kanäle eingesetzt. Innerhalb der Schweizer Verbandslandschaft treten beim Einsatz digitaler Kanäle zu Kommunikationszwecken erhebliche Unterschiede auf. Einerseits besteht ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der Organisationsgrösse – bezogen auf die Anzahl Vollzeitstellen hauptamtlicher Mitarbeitender – und der generellen Einsatzintensität: Grössere Organisationen setzen Online-Kanäle häufiger und stärker ein als kleinere Verbände. Einzige Ausnahme hier bildet die Website, welche unabhängig der Grösse von allen Befragten mit vergleichbarer Intensität verwendet wird. Über ein übergeordnetes Kommunikationskonzept verfügen aktuell nur zwei von fünf der befragten Organisationen. Jeder fünfte Verband ist daran, ein entsprechendes Papier zu erstellen. Auch wenn insgesamt die Einsicht vorhanden ist, dass die Kommunikation sich laufend weiterentwickelt, bestehen aktuell kaum konkrete Handlungsabsichten, den eigenen Medienmix zu verändern. 60 % der befragten Organisationen geben an, in den nächsten zwei Jahren keine grösseren Veränderungen betreffend ihrer Kommunikationskanäle zu planen

### Die Autoren



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

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



#### **Hans Lichtsteiner / [hans.lichtsteiner@verbandsberatung.ch](mailto:hans.lichtsteiner@verbandsberatung.ch)**

Prof. tit. Dr. Hans Lichtsteiner ist Geschäftsführender Partner der Beratungsfirma verbandsberatung.ch AG. Er hat an der Universität Freiburg/CH studiert und promoviert und ist seit 2011 Titularprofessor der Universität. Von 1996 bis 2001 war er Geschäftsleitungsmitglied des Schweizerischen Spenglermeister- und Installateur-Verbands, von 2001 bis 2006 Geschäftsführer des Schweizerischen Verbands der Strassen- und Verkehrsfachleute. Von 2006 bis Sommer 2018 leitete er den Weiterbildungsbereich des VMI als Direktor.