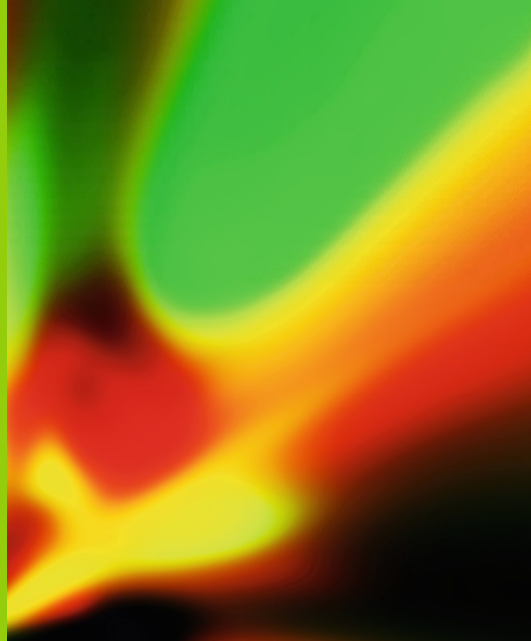




X . media . press



Thomas Klaufß

X.media.press ist eine praxisorientierte Reihe zur Gestaltung und Produktion von Multimedia-Projekten sowie von Digital- und Printmedien.

# Verbände digital

Grundlagen, Strategie,  
Technologie, Praxis



Springer Viewweg

---

X . media . press



X.media.press ist eine praxisorientierte Reihe zur Gestaltung und Produktion von Multimedia-Projekten sowie von Digital- und Printmedien.

---

Thomas Klauß

# Verbände digital

Grundlagen, Strategie, Technologie, Praxis

Mit einer Vergleichsstudie, 10 Fallbeispielen und  
einem Geleitwort von Klaus-Peter Siegloch

 Springer Vieweg

Thomas Klauß  
Xpoint0 – Moderner Verband  
Berlin, Deutschland

ISSN 1439-3107

ISBN 978-3-642-45018-1

ISBN 978-3-642-45019-8 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-642-45019-8

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

Springer Vieweg

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014

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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Vieweg ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media

[www.springer-vieweg.de](http://www.springer-vieweg.de)

---

## Geleitwort von Klaus Peter Siegloch

Kommunikation ist heute vor allem digitale Kommunikation. Die Digitalisierung durchdringt alle Bereiche des öffentlichen und privaten Lebens, und sie verändert die Art, wie Menschen konsumieren und kommunizieren und wie sie in Verbänden zusammenarbeiten. Ob Wirtschafts-, Umwelt- oder kirchlicher Verband – so unterschiedlich die Institutionen auch sind, sie alle erleben einen grundlegenden Strukturwandel der Kommunikation mit Mitgliedern und Öffentlichkeit. Verbände stehen vor großen Herausforderungen, wenn sie diesen Wandel aktiv mitgestalten wollen.

World Wide Web, E-Mails, soziale Netzwerke, Smartphones und Co. haben alle Bereiche moderner Verbandsarbeit revolutioniert: Sie ermöglichen neue Formen der Arbeit und Zusammenarbeit, von der einfachen Heimarbeit bis hin zu Cloud Computing. Sie verändern die Art und Weise, wie Verbände ihre IT-Infrastruktur aufstellen, und verschärfen die Anforderungen an Datensicherheit und Datenschutz. Vor allem aber stellen sie Verbände vor die Frage, wie sie bei der Informationsflut, der Menschen jeden Tag ausgesetzt sind, noch erfolgreich ihre Botschaft verbreiten können. Denn die Art und Weise, wie Menschen Informationen aufnehmen, selektieren und austauschen haben sich grundlegend gewandelt – nicht nur technisch, sondern auch sozio-kulturell.

Verbänden haftet gelegentlich das Image an, etwas verstaubt zu sein. Das digitale Zeitalter bietet eine Chance, dieses Vorurteil einmal mehr zu widerlegen! Dafür müssen sich Verbandsmanager frühzeitig und umfassend damit auseinandersetzen, welche Möglichkeiten die neuen Technologien und Kommunikationsformen mit sich bringen. Einen Beitrag dazu soll das Buch leisten, das Sie in der Hand halten – oder eben auf Ihrem Display lesen.

Klaus-Peter Siegloch

Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Luftverkehrswirtschaft e. V.



Berlin im März 2014

---

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Danksagung</b> .....                                                           | XI |
| <b>1 Einführung</b> .....                                                         | 1  |
| 1.1 Herausforderungen für Verbände .....                                          | 2  |
| 1.1.1 „Change“ oder die Zeiten ändern sich .....                                  | 2  |
| 1.1.2 Anforderungen von außen .....                                               | 3  |
| 1.1.3 Binnensicht und Chancen .....                                               | 4  |
| 1.2 Schöne neue Medienwelt .....                                                  | 5  |
| 1.2.1 Psychosoziale Faktoren .....                                                | 6  |
| 1.2.2 Kultureller Wandel .....                                                    | 8  |
| 1.2.3 Big Data, Big Brother? .....                                                | 9  |
| 1.2.4 Informationsökonomie .....                                                  | 12 |
| <b>2 Studie „Verbände digital“ 2010 und 2013</b> .....                            | 15 |
| 2.1 Studiendesign und Intro .....                                                 | 15 |
| 2.2 Verbandsinterne Kommunikation (Mitarbeiter und Mitglieder) .....              | 16 |
| 2.3 Außenkommunikation .....                                                      | 18 |
| 2.4 Auswirkungen auf die Organisation .....                                       | 20 |
| 2.5 Chancen und Risiken .....                                                     | 22 |
| 2.6 Fazit .....                                                                   | 23 |
| <b>3 Digitale Agenda – Strategie, Management &amp; (Medien)Technologien</b> ..... | 27 |
| 3.1 Organisation – Strukturen & Prozesse .....                                    | 28 |
| 3.1.1 Unterschiede zwischen Verbänden .....                                       | 29 |
| 3.1.2 Moderner Verband oder „Verband 2.0“ .....                                   | 31 |
| 3.1.3 „Digital Layer“ .....                                                       | 33 |
| 3.2 Wissensmanagement .....                                                       | 36 |
| 3.2.1 Grundlagen .....                                                            | 37 |
| 3.2.2 Wissensmanagement Praktiken und Werkzeuge .....                             | 40 |
| 3.2.3 Wissensmanagement in Verbänden .....                                        | 41 |



|        |                                                                                                        |     |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.3    | Intranet & Extranet oder Mitarbeiter- & Mitgliederportal . . . . .                                     | 44  |
| 3.3.1  | Intranet für die Mitarbeiter des Verbandes . . . . .                                                   | 46  |
| 3.3.2  | Extranet für Mitglieder, assoziierte Personen oder Organisationen . . . . .                            | 49  |
| 3.3.3  | Backend: Übergreifende Systeme – DMS, CMS, Portale . . . . .                                           | 55  |
| 3.4    | Internet & Social Media . . . . .                                                                      | 62  |
| 3.4.1  | Im Zentrum: Die Verbandswebsite . . . . .                                                              | 64  |
| 3.4.2  | Satelliten: Themen-, Kampagnenportale, Microsites etc. . . . .                                         | 70  |
| 3.4.3  | Social Media . . . . .                                                                                 | 74  |
| 3.5    | Kommunikations-, Veranstaltungs- und Mitglieder-/Stakeholder-<br>management mit CRM-Systemen . . . . . | 80  |
| 3.5.1  | Kontaktdaten-, Stakeholder-, Mitglieder-<br>und Gremien-Management . . . . .                           | 82  |
| 3.5.2  | Veranstaltungsmanagement . . . . .                                                                     | 86  |
| 3.5.3  | Kommunikationsmanagement . . . . .                                                                     | 90  |
| 3.5.4  | Schnittstellen und Folgerungen . . . . .                                                               | 94  |
| 3.6    | E-Lobbying (Spezialthema) . . . . .                                                                    | 96  |
| 3.6.1  | Elektronische Vorbereitung klassischer Lobbying Maßnahmen . . . . .                                    | 96  |
| 3.6.2  | Elektronisches Agenda Setting, Online-Lobbying . . . . .                                               | 102 |
| 3.7    | Datenschutz & Datensicherheit . . . . .                                                                | 106 |
| 3.7.1  | Rechtliche Grundlagen . . . . .                                                                        | 108 |
| 3.7.2  | Öffentliches Verfahrensverzeichnis . . . . .                                                           | 110 |
| 3.7.3  | Internes Verfahrensverzeichnis . . . . .                                                               | 111 |
| 3.7.4  | Interner vs. externer Datenschutzbeauftragter . . . . .                                                | 118 |
| 3.8    | Verbands-IT – Inhouse, Outsorced, Cloud . . . . .                                                      | 119 |
| 3.8.1  | Bausteine der Verbands-IT . . . . .                                                                    | 120 |
| 3.8.2  | Hardware, Software, Services Inhouse oder Outsorced? . . . . .                                         | 122 |
| 3.8.3  | Cloud . . . . .                                                                                        | 124 |
| 3.8.4  | Mobile Endgeräte . . . . .                                                                             | 126 |
| 3.9    | Cloud & Mobile – Anwendungen für Verbände (Spezialthema) . . . . .                                     | 127 |
| 3.9.1  | Dokumentenmanagement, E-Mail, Kalender . . . . .                                                       | 129 |
| 3.9.2  | Kontaktdaten und CRM . . . . .                                                                         | 130 |
| 3.9.3  | Web- und Videokonferenzen . . . . .                                                                    | 132 |
| 3.9.4  | Mobile Services & Apps . . . . .                                                                       | 133 |
| 3.10   | Projekt- & Change Management, Compliance . . . . .                                                     | 134 |
| 3.10.1 | Rahmenbedingungen . . . . .                                                                            | 135 |
| 3.10.2 | Agile Verfahren: Scrum . . . . .                                                                       | 136 |
| 3.10.3 | Kombination agiler und klassischer Verfahren . . . . .                                                 | 139 |
| 3.10.4 | Software zur Unterstützung des Projektmanagements . . . . .                                            | 142 |
| 3.10.5 | Einführung und Change Management . . . . .                                                             | 147 |
| 3.10.6 | Haftungsrisiken, (IT-)Compliance . . . . .                                                             | 150 |

|          |                                                                                        |     |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>4</b> | <b>Zehn Fallbeispiele von Verbänden im Wandel</b>                                      | 153 |
| 4.1      | Gesellschaft für Personenzentrierte Psychotherapie und Beratung e. V. (GwG)            | 154 |
| 4.1.1    | Auf einen Blick                                                                        | 154 |
| 4.1.2    | Zur GwG                                                                                | 154 |
| 4.1.3    | Ausgangslage, Zielsetzung, Strategie                                                   | 156 |
| 4.1.4    | Maßnahmen (Auswahl)                                                                    | 158 |
| 4.1.5    | Ergebnisse & Ausblick                                                                  | 165 |
| 4.2      | Weltverband Deutscher Auslandsschulen e. V. (WDA)                                      | 166 |
| 4.2.1    | Auf einen Blick                                                                        | 166 |
| 4.2.2    | Zum WDA                                                                                | 166 |
| 4.2.3    | Ausgangslage, Zielsetzung, Strategie                                                   | 167 |
| 4.2.4    | Maßnahmen (Auswahl)                                                                    | 169 |
| 4.2.5    | Ergebnisse & Ausblick                                                                  | 172 |
| 4.3      | Arbeitgeberverband Gesamtmetall                                                        | 172 |
| 4.3.1    | Auf einen Blick                                                                        | 172 |
| 4.3.2    | Zu Gesamtmetall                                                                        | 172 |
| 4.3.3    | Ausgangslage, Zielsetzung, Strategie                                                   | 174 |
| 4.3.4    | Maßnahmen (Auswahl)                                                                    | 174 |
| 4.3.5    | Ergebnisse & Ausblick                                                                  | 178 |
| 4.4      | Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (BITKOM) | 179 |
| 4.4.1    | Auf einen Blick                                                                        | 179 |
| 4.4.2    | Zum BITKOM                                                                             | 180 |
| 4.4.3    | Ausgangslage, Zielsetzung, Strategie                                                   | 181 |
| 4.4.4    | Maßnahmen (Auswahl)                                                                    | 182 |
| 4.4.5    | Ergebnisse & Ausblick                                                                  | 188 |
| 4.5      | Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e. V. (ZVEI)                    | 189 |
| 4.5.1    | Auf einen Blick                                                                        | 189 |
| 4.5.2    | Zum ZVEI                                                                               | 190 |
| 4.5.3    | Ausgangslage, Zielsetzung, Strategie                                                   | 191 |
| 4.5.4    | Maßnahmen (Auswahl)                                                                    | 191 |
| 4.5.5    | Ergebnisse und Ausblick                                                                | 197 |
| 4.6      | Verband Deutscher Zeitschriftenverleger e. V. (VDZ)                                    | 197 |
| 4.6.1    | Auf einen Blick                                                                        | 197 |
| 4.6.2    | Zum VDZ                                                                                | 197 |
| 4.6.3    | Ausgangslage, Zielsetzung, Strategie                                                   | 199 |
| 4.6.4    | Maßnahmen (Auswahl)                                                                    | 200 |
| 4.6.5    | Ergebnisse, Ausblick                                                                   | 205 |
| 4.7      | Deutscher Journalisten-Verband e. V. (DJV)                                             | 206 |
| 4.7.1    | Auf einen Blick                                                                        | 206 |
| 4.7.2    | Zum DJV                                                                                | 206 |

---

|          |                                                                        |            |
|----------|------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.7.3    | Ausgangslage, Zielsetzung, Strategie . . . . .                         | 208        |
| 4.7.4    | Maßnahmen (Auswahl) . . . . .                                          | 208        |
| 4.7.5    | Ergebnisse & Ausblick . . . . .                                        | 216        |
| 4.8      | Die Familienunternehmer (ASU) & Die Jungen Unternehmer (BJU) . . .     | 218        |
| 4.8.1    | Auf einen Blick . . . . .                                              | 218        |
| 4.8.2    | Zum ASU & BJU . . . . .                                                | 218        |
| 4.8.3    | Ausgangslage, Zielsetzung, Strategie . . . . .                         | 219        |
| 4.8.4    | Maßnahmen (Auswahl) . . . . .                                          | 220        |
| 4.8.5    | Ergebnisse & Ausblick . . . . .                                        | 224        |
| 4.9      | Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (BDI) . . . . .            | 225        |
| 4.9.1    | Auf einen Blick . . . . .                                              | 225        |
| 4.9.2    | Zum BDI . . . . .                                                      | 226        |
| 4.9.3    | Ausgangslage, Zielsetzung, Strategie . . . . .                         | 226        |
| 4.9.4    | Maßnahmen (Auswahl) . . . . .                                          | 228        |
| 4.9.5    | Ergebnisse & Ausblick . . . . .                                        | 232        |
| 4.10     | Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft e. V. (BDL) . . . . | 234        |
| 4.10.1   | Auf einen Blick . . . . .                                              | 234        |
| 4.10.2   | Zum BDL . . . . .                                                      | 234        |
| 4.10.3   | Ausgangslage, Zielsetzung, Strategie . . . . .                         | 234        |
| 4.10.4   | Maßnahmen (Auswahl) . . . . .                                          | 236        |
| 4.10.5   | Ergebnisse und Ausblick . . . . .                                      | 239        |
| <b>5</b> | <b>Fazit &amp; Ausblick</b> . . . . .                                  | <b>241</b> |
|          | <b>Zum Autor</b> . . . . .                                             | <b>245</b> |
|          | <b>Literatur</b> . . . . .                                             | <b>247</b> |
|          | <b>Sachverzeichnis</b> . . . . .                                       | <b>249</b> |

---

## Danksagung

Dieses Buch wäre ohne inhaltliche Beiträge/Unterstützung der folgenden Personen kaum zustande gekommen:

Annika Mierke (das Stilbüro) für Kapitelgrafiken, inhaltliche Anregungen und Korrekturen, Klaus-Peter Siegloch, Ivo Rzegotta, Marian Kortas (alle BDL) für Geleitwort und Fallbeispiel, Dr. Hans-Werner Busch (IVM), Dr. Anna Riedel (IEB) für die Studieneauswertung, alle ehemaligen Kollegen vom BITKOM, Dr. Axel Garbers (ehemals BITKOM) sowie für weitere Beispiele Daniela Werner (BDI), Thilo Klingebiel (WDA), Martin Leutz (Gesamtmetall), Thorsten Meier (ZVEI), Oliver Claas (VCI), Peter Klotzki (VDZ), Michael Hirschler (DJV), Klaus-Hubert Fugger (ASU), Mathias Bucksteeg (BDEW), Oliver Wüntsche (GwG)



*Der Unterschied zwischen der Innovations- und Stagnationsgesellschaft ist der Grad der Digitalisierung (Alexander Dobrindt, Bundesminister für Verkehr und digitale Infrastruktur auf einer Start-up Messe in Berlin).*

Verbände digital verweist auf die Erkenntnis, dass sich im Zuge der digitalen Revolution Wirtschaft („Mittelstand digital“, „Industrie 4.0“), Staat und Gesellschaft („Digitale Agenda 2014–2017“) und damit auch die Verbandswelt modernisieren müssen. Dabei geht es längst nicht mehr nur um Verbände im Internet, das Web 2.0 oder Social Media. Die Lehre der vergangenen Jahre ist, dass Maßnahmen auf diesen Gebieten nur etwas bewirken, wenn sie als Teil eines übergeordneten Konzeptes intelligent, zielgerichtet ein- und umgesetzt werden. Einzelne Töne finden kein Gehör, wenn sie nicht Teil einer stimmigen Komposition sind, oder mit den Worten des Komponisten Josef-Anton Bruckner „Wer hohe Türme bauen will, muss lange beim Fundament verweilen.“

Die Regel ist leider immer noch, dass z. B. so schwierige, riskante und wichtige Prozesse, wie beispielsweise die Auswahl, Anpassung und Einführung eines CRM<sup>1</sup>-Systems ohne Anforderungsanalyse, geeigneten Software- und Dienstleister-Auswahlprozess und ohne professionelle Projektorganisation inklusive Change Management durchgeführt werden.

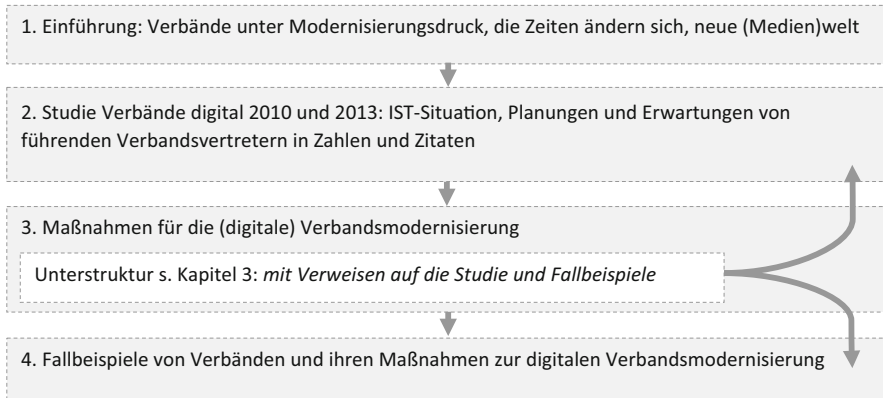
Es mangelt häufig auch an Zielvorstellungen, was mit den Maßnahmen genau erreicht werden soll, weshalb sich auch keinen Return on Investment zeigt. Es überrascht nicht, dass sich unter diesen Bedingungen viele Verbandsverantwortliche scheuen, konsequent Projekte mit den damit verbundenen Aufwänden und Risiken zu realisieren!

Dabei mögen auch Compliance Fragen eine Rolle spielen, stehen doch Geschäftsführer von Verbänden und deren GmbHs persönlich in der Haftung. Es ist jedoch ein Irrglaube, dass es weniger Risiken mit sich bringt, den Status quo beizubehalten (s. u. a. Abschn. 3.3, 3.7 und 3.10).

Auch in den sozialen Medien ist „dabei sein“ längst nicht alles; im Gegenteil: Es ist besser, zunächst nur zu beobachten und zu analysieren, als ohne stimmiges Konzept zu

---

<sup>1</sup> Customer Relationship Management.



**Abb. 1.1** Zum Aufbau des Buches

agieren. Schlecht gezielt, kann der Schuss schnell nach hinten losgehen, wie einige leidvolle, im Buch beschriebene Erfahrungen zeigen. Letztendlich können intelligent geplante und aufeinander abgestimmte Maßnahmen bei größerer Wirkung Ressourcen sparen helfen, anstatt sie für falsch aufgesetzte und mangelhaft geführte Projekte aufzubrechen!

Das Buch beginnt mit einer grundlegenden Beschreibung aktueller Entwicklungen und den Herausforderungen, denen sich Verbänden gegenübergestellt sehen. Im zweiten Kapitel belegen Zahlen und Zitate aus der 2010 und 2013 durchgeführten Vergleichsstudie die digitale Entwicklung von Verbänden in Deutschland. Anschließend werden strategische, organisatorische, konzeptionelle und als Schwerpunkt Informations- und Kommunikationstechnische Maßnahmen beschrieben, mit denen sich Verbände digital modern aufstellen bzw. entwickeln können. Viele der Maßnahmen sind mit konkreten Praxishilfen und -Beispielen bestückt.

Last but not least ergänzen an vielen Stellen Referenzen auf Ergebnisse der Studie und die im vierten Teil des Buches ausführlich beschrieben Fallbeispiele (s. Abb. 1.1: Zum Aufbau des Buches) diese Inhalte.

## 1.1 Herausforderungen für Verbände

*Es gibt keine Praxis ohne Theorie.<sup>2</sup>*

### 1.1.1 „Change“ oder die Zeiten ändern sich

In der digitalen Mediengesellschaft treten die materiellen und räumlichen Faktoren gegenüber Zeit und Aufmerksamkeit in den Hintergrund. Man kann darüber diskutieren, ob das

<sup>2</sup> Jeder Handlung liegen theoretische Annahmen zugrunde, bewusste oder unbewusste. Viele Fehler entstehen nicht durch falsche Ausführung sondern falsche Annahmen (biopsychologische Erkenntnis).

für alle ökonomischen Bereiche zutrifft, aber es passt mit Sicherheit auf die nichtkommerziellen Organisationen (NPOs) inklusive den eingetragenen Vereinen.

Verbände leben wie auch andere Vereine und die meisten NPOs von dem Engagement ihrer Mitglieder, der medialen Sichtbarkeit und politisch, sozialen Wirksamkeit. Die dafür notwendigen, virtuellen Rohstoffe Mitgliederengagement, Sichtbarkeit, Information und Kommunikation sind in besonderem Maße von der Digitalisierung betroffen.

**Zeit** ist der erste limitierende Faktor wenn es um die Beteiligung von Mitgliedern an Veranstaltungen jeder Art – seien es Meeting, Arbeitskreis-, Gremiensitzungen, Foren, Wahlen etc. geht. Immer weniger Arbeitnehmer vor allem kleinerer Unternehmen bzw. Organisationen bekommen die Zeit und auch die Reisekosten für eine intensive Mitarbeit in Verbänden gestellt. Neben den ökonomischen fordern auch die ökologischen Aspekte eine Fokussierung von Dienstreisen auf das Notwendige.

Zugleich fußt die Verbandsarbeit in erheblichem Maße auf solchen Veranstaltungen und dem direkten Dialog zwischen den Mitgliedern.

Digitale Tools, die eine zeit- und ortsunabhängige Verbandsarbeit, Information, Kommunikation inklusive Networking ermöglichen, werden für Verbände deshalb essenziell.

Wenn die Verbände solche Services Ihren Mitgliedern nicht anbieten, wandern diese mit ihrer verbandsrelevanten Kommunikation, ihrem Wissen, Austausch und Kooperation auf andere, verbandsexterne Plattformen ab. Damit geben die Verbände einen erheblichen Teil ihres Aufgaben- und Leistungsspektrums aus der Hand. Das ist nicht nur eine ganz reale Bedrohung kontrollierter Verbandsarbeit und Außenkommunikation, sondern schlicht der Existenzgrundlage von Verbänden: Der Mitgliedschaft und dem damit verbundenen Mehrwert.

### **1.1.2 Anforderungen von außen**

Die Möglichkeiten und Anbieter digitaler Kommunikation nehmen exponentiell zu. Zeitgleich verlieren die klassischen Medien unaufhaltsam an Einfluss: Die althergebrachten Wege, Pressemitteilungen an die Medien zu bringen, finden dort kaum noch Abnehmer. Die elektronischen Medien sind schneller, zielgerichteter, personalisierter, einfacher zu verarbeiten und zu distribuieren.

Hinzu kommen die stark gestiegenen Anforderungen an thematische und Zielgruppen bzw. Personen optimierte Kampagnen. Eine noch größere Herausforderung, die so manche Presseabteilung überfordert, sind die mit Social Media in der Breite angekommenen, digitalen Dialogprozesse: Hier gilt es, in sehr kurzer Zeit authentisch und effektiv reagieren zu können – sei es auf Anfragen, Informationslecks, Image schädigende Äußerungen oder Gegenkampagnen.

Über mehrere Stellen abgestimmte Verlautbarungen sind da schlicht zu langsam, statisch und ineffizient. Zudem sind deren Aussagen durch den langen Abstimmungsprozess oft verwässert und schwer medial an die Frau oder den Mann zu bringen.



Mit oft an starren Abläufen gewöhnten Kommunikationsapparaten sind Verbände zum Teil überfordert, externe Zielgruppen zeitnah, punktgenau und pointiert zu erreichen. Gleiches gilt für die Aufgabe, Mitglieder schneller (vor allem vor anderen) zu informieren und zu mobilisieren.

Verbände dürfen nicht den Fehler begehen, das Feld anderen, konsequenter agierenden Akteuren zu überlassen, wie PR Agenturen oder von Firmen selbst organisierten Initiativen.

Auch die Politik kennt alternative Quellen zu den Verbänden als Aggregaten von Branchen- und anderen Positionen. Verdecktes Lobbying in Hinterzimmern wir schwerer, der Ruf nach Transparenz lauter. Immer mehr sickert auch ohne Organisationen wie Lobby Control vor allem über die schnellen, digitalen Dienste wie Twitter an die Öffentlichkeit: Jeder Teilnehmer eines Meetings oder einer Veranstaltung kann via Smartphone „News Leaks“ direkt digital verbreiten. Für die Medien ist es mit Hilfe digitaler Agenten einfach, ohne Zeitverzögerung von diesen Meldungen zu erfahren und sie in der Öffentlichkeit bekannt zu machen. So dauert es heute Minuten oder ein paar Stunden, bis solche Nachrichten bekannt und nicht mehr zu kontrollieren sind. Auch darauf müssen sich Verbände einstellen. Dies geht nur, indem sie sich auf intelligente und effektive Art ähnlich mächtiger, digitaler Tools bedienen.

### 1.1.3 Binnensicht und Chancen

Die jüngere Generation von Mitarbeiter(innen) hat hohe Erwartungen an ein zeitgemäßes Arbeitsumfeld. Dazu gehören digitale Werkzeuge und Services, die sie von anderen Arbeitgebern, zumeist aus der Wirtschaft oder aus dem privaten Umfeld gewohnt sind und die sie benötigen, um mobil, flexibel, motiviert effizient arbeiten zu können.

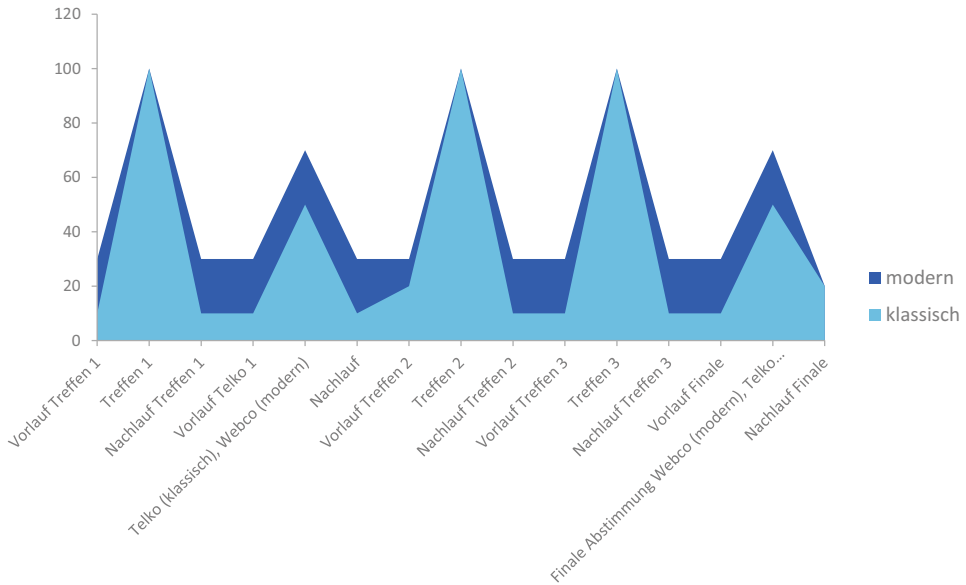
Es herrscht also Veränderungsdruck von vielen Seiten: Von den neuen Mitarbeitern/innen, von den Mitgliedern (auch den potenziellen), Stakeholdern, der Politik, den Medien und der Öffentlichkeit.

Digitalisierung ist keineswegs die Lösung all dieser Probleme, doch ist sie heute, und wird es noch mehr in naher Zukunft, eine notwendige Voraussetzung!

Um keinen falschen Eindruck zu erwecken: Selbstverständlich ist der persönliche Kontakt (face2face für die Digital Natives) nach wie vor die erste Wahl: Ohne direkten Kontakt lässt sich kaum das Vertrauen aufbauen, welches für die virtuelle Kooperation unabdingbar ist. Aber es ist kein ökonomisch effizientes Mittel, ökologisch schwer tragbar und aufgrund von Zeitknappheit immer weniger realisierbar.

Deshalb sollten Verbände versuchen, die Zeit vor und nach den persönlichen Treffen so zu organisieren, dass aus den Treffen der bestmögliche Wert für alle Beteiligten entsteht. Durch eine intensivere Nutzung der Zeit zwischen den Treffen kann sich in erheblichem Maße auch die Mitgliederbindung steigern und verstetigen, wie Abb. 1.2: Aktivitätsniveau zwischen Treffen (Peaks) andeutet.

Verbände haben den Druck aber auch die große Chance, sich zu einem Teil neu zu erfinden und neue Aktionsfelder zu erschließen.



**Abb. 1.2** Aktivitätsniveau zwischen Treffen (Peaks)

Viele der größten und stärksten Business Communities sind Verbände, die sich zudem auf Mitgliederbeiträge stützen können: Xing, LinkedIn, Twitter und anderen haben quasi bei null angefangen, sind aber in der Breite der Gesellschaft wesentlich präsenter, für die die Masse unverzichtbarer und haben längst begonnen, sich Verbandsterrain zu erobern.

## 1.2 Schöne neue Medienwelt

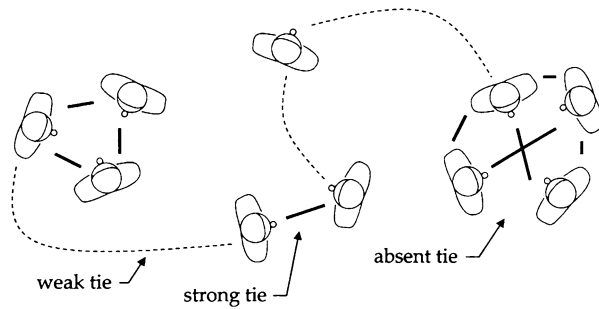
Kaum jemand stellt heute in Frage, dass Online Medien zu einer ernst zu nehmenden, ja unverzichtbaren Größe im Medienmix der Verbandskommunikation geworden sind (vgl. Kap. 2 Studie bei Verbänden 2010 und 2013).

Laut einer Studie der Princeton Survey Research Associates International [ST11] hat das Internet dem Fernsehen als Informationsmedium Nummer eins in den USA bereits 2011 den Rang abgelaufen.

Für Journalisten ist das Netz bekanntermaßen die Recherchequelle Nummer Eins. Längst schauen auch immer mehr Verbandsvertreter zuerst Online nach, wenn Sie sich über den aktuellsten Diskussionsstand sie betreffender Themen informieren wollen.

Hinzu kommt, dass die hoch im Kurs stehenden sozialen Medien komplett anders funktionieren als herkömmliche Broadcast-Medien wie etwa Fernsehen oder die Presse: Meldungen finden nur dann eine relevante Verbreitung, wenn sie über möglichst viele und/oder einflussreiche Knoten propagiert werden. Dazu benötigt man ein gutes Netzwerk von Unterstützern bzw. Followern (Twitter) oder Freunden/Fans (s. Abschn. 3.6 E-Lobbying).

**Abb. 1.3** Starke und schwache Bindungen in sozialen Netzen



Laut Angaben des Xing Gründers Lars Hinrichs basieren funktionierende Online Communities auf stabilen, vertrauensbasierte Beziehungen, die in „Offline“ Netzwerken gebildet werden. D.h., die sozialen Online-Netzwerke bilden im Kern bereits bestehende Offline-Netzwerke ab – Ausnahme sind Kontakte auf Dating-Plattformen. Diese bestehenden, engen sozialen Beziehungen werden in der Sozialen Netzwerkanalyse (SNA) „strong binds“ oder „strong ties“ genannt (s. Abb. 1.3). Darüber hinaus gebildete, erweiterte Beziehungen bezeichnet man als „weak binds/ties“. Diese entstehen oft durch Empfehlungen aus dem Netzwerk der engeren Beziehungen, neuen Bekanntschaften oder online recherchierten und für den Recherchezweck als passend bewerteten Personen.

Die Grundprinzipien solcher Netzwerke scheinen dabei für das Privatumfeld genauso zu gelten wie für den beruflichen Kontext – ob nun für den Austausch innerhalb eines Unternehmens oder über Unternehmensgrenzen hinweg.

Die schwächeren Verbindungen nach Außen („Weak ties“) werden von „Grenzüberschreitern“ („Spanners“)<sup>3</sup> gezogen und dienen dem Austausch über die engeren, persönlichen Gruppen hinweg. Sie helfen, unterschiedliche Perspektiven und Informationskontexte zu verbinden und damit das Entstehen oder die Verbreitung neue Ideen bzw. Innovationen zu fördern. Die starken Bindungen, wie sie durch bestehende Organisationsstrukturen wie Projektteams gebildet werden, dienen eher der Ausdifferenzierung und Umsetzung in einem nahen Umfeld. Hierzu R.S. Burt von der University of Chicago in seinem Paper „Social origins of good ideas“: „Good ideas emerge from the intersection of social worlds [weak ties, groups], but spread in a way that continued segregation between worlds“ [Bu03].

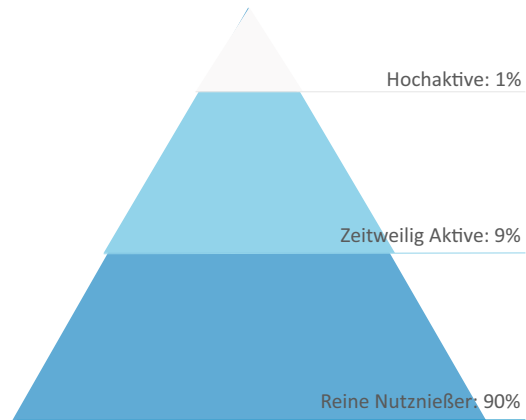
Um diese Effekte nutzen zu können, muss man sich mit den motivationalen Hintergründen beschäftigen.

### 1.2.1 Psychosoziale Faktoren

Was sind nun die treibenden Kräfte einer aktiven Beteiligung an dem Austausch in sozialen Netzen für den Einzelnen?

<sup>3</sup> Vgl. auch Studie [TU06].

**Abb. 1.4** Nielsen Pyramide der User Beteiligung: 10-9-1-Regel [Ni08]



Ein probater Ansatz ist die durch Erfahrungen im Großen und Ganzen bestätigte Hypothese, nach der maximal 10 % der Netzwerkteilnehmer Inhalte beisteuern, wobei ca. 1 % für den Großteil aller Inhalte verantwortlich zeichnet (s. Abb. 1.4: Nielsen Pyramide der User Beteiligung: 10-9-1-Regel [Ni08]).

Diese Regel wurde für Communities aus dem Freizeitbereich aufgestellt und lässt sich nicht 1 : 1 auf den beruflichen Kontext übertragen. Doch gilt auch dort, dass ein sehr geringer Anteil der Teilnehmer den allergrößten Teil der Beiträge liefert – wie im Übrigen jeder bestätigen kann, der mehrere Arbeitskreismeetings besucht oder gar moderiert hat.

Extrinsische Motivationsfaktoren (etwa Bonifikationen) können hier nur wenig ändern, vielmehr zeigt sich, dass die Motivationsfaktoren im privaten und Geschäftsumfeld weitestgehend intrinsische sind und sich größtenteils decken [St08]:

- (1) Soziale (berufliche) Anerkennung, Selbstmarketing,
- (2) Vertrauliche Kontakte zur Erreichung eigener Ziele für das soziale (berufliche) Vorankommen knüpfen,
- (3) Unterhaltung(!) oder Befriedigung (z. B. durch Wissensvermehrung, Hilfe).

Die motivationalen Hintergründe und darauf basierenden Strukturen und Faktoren gab es also lange vor dem Web 2.0: Im wirtschaftlichen Umfeld waren zunächst Zünfte, Kammern, dann Verbände und im Schnittfeld von privaten und geschäftlichen Aktivitäten gab und wird es auch weiterhin Stammtische, „Pizza-Connections“, Golf- und andere Clubs geben, um nur einige Beispiele zu nennen.

Was sich gravierend ändert ist das Nutzungs- oder Kommunikationsverhalten jüngerer Netzwerkteilnehmer: Der Trend zeigt einen Anstieg der Kommunikationsfrequenz, bei einer Abnahme des Informationsgehaltes (zumindest quantitativ, s. Twitter und Messenger vs. Newsletter und E-Mail).

Dabei entwickelt sich die Kommunikation in Richtung individualisierter Dialoge in mehreren, aufeinander abgestimmten elektronischen Medien. Diese werden oft als indivi-

dualisierte (Friend-)Streams in kleinen Anwendungen (Apps) auf den Displays der mobilen Endgeräte zusammengeführt und sind so omnipräsent. Solche verdichteten Dialogströme bedeuten auch eine neue Qualität und Quantität an Rückmeldungen, die zeitnah gemagt werden wollen.

## 1.2.2 Kultureller Wandel

Bis vor kurzen lag der Schutz persönlicher Daten noch nicht hoch im Kurs. Zumindest deuteten die Informationen, welche gerade jüngere Nutzer bereit sind freiwillig Preis zu geben, um möglichst viele, passende Kontakte zu bekommen und ihre Reputation zu stärken, darauf hin.

Es hat den Anschein, als hätten der Grad und die Qualität der persönlichen Vernetzung einen höheren Stellenwert als das untrennbar mit der eigenen Person verbundene Persönlichkeitsprofil.

Der Kommunikationsphilosoph Vilém Flusser hatte bereits 1988 in einem Essay prophetisch: „Das neue Menschenbild als Verknotung von Beziehungen [...] sieht ungefähr so aus: Wir haben uns als ein Netz von zwischenmenschlichen Beziehungen vorzustellen, ein ‚intersubjektives Relationsfeld‘. Die Fäden dieses Netzes sind als Kanäle zu sehen, durch welche Informationen wie Vorstellungen, Gefühle, Absichten oder Erkenntnisse fließen. Diese Fäden verknoten sich provisorisch und bilden das, was wir ‚menschliche Subjekte‘ nennen. Die Gesamtheit der Fäden macht die konkrete Lebenswelt aus. [...] Das ‚Selbst‘ (‚Ich‘) ist ein abstrakt gedachter Punkt, um welchen sich konkrete Beziehungen hüllen. ‚Ich‘ ist wozu ‚Du‘ gesagt wird.“ [V. Flusser: „Die Stadt als Wellental in der Bilderflut“, in Vilém Flusser, Nachgeschichten, Essays, Vorträge, Glossen Bollmann, Düsseldorf 1990].

Oder in einfachen Worten: Man kennt mich, also bin ich!

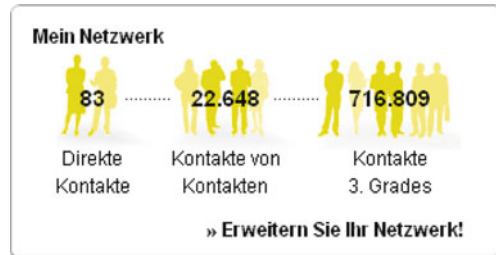
Auch wenn es sicher noch eine Pointierung darstellt, lohnt es, sich dieses radikale Bild vor Augen zu halten, wenn man verstehen will, warum sich vor allem Digital Natives so verhalten.

Diese Kultur findet in den sozialen Medien eine ideale Infrastruktur: Nie war es so einfach, sich weltweit, zeit- und ortsunabhängig mit Hilfe leistungsfähigster Kommunikationstools zu vernetzen und als vernetztes Profil darzustellen (s. Abb. 1.5: Beispiel eines persönlichen Business-Netzwerks).

Entscheidend für das Erstvertrauen ist oft eine persönliche Empfehlung (meine Freunde machen das auch) und der entsprechende Stallgeruch (s. Facebook, das aus einem ähnlichen Umfeld entstanden ist, aus dem auch die ersten Teilnehmer stammen).

Quellen, zu denen ein persönlicher Bezug vorhanden ist, wird in der Web 2.0 sozialisierten Gemeinschaft eher geglaubt, als alteingesessenen Institutionen: Dies ist ein ganz entscheidender Faktor für den Erfolg persönlicher(!) Blogs, Facebook-Profile oder YouTube Channel. Mit der stärkeren Betonung der Informationsversorgung über das persönliche Netzwerk einher geht der Bedeutungsverlust des klassischen Bildungskanons, also einer Gruppen übergreifenden Wissensbasis.

**Abb. 1.5** Beispiel des persönlichen Netzwerkes eines Verbands-Mitarbeiters



Und natürlich ist das weltweite Netz das mit Abstand schnellste und aktuellste Medium, wenn auch nicht das zuverlässigste.

Spätestens mit der NSA-Affäre und zunehmenden Presseberichten über Datendiebstahl oder den wenig vertrauensvollen Umgang mit personenbezogenen Daten insbesondere bei Google und Facebook ist die Aufmerksamkeit der Nutzer gegenüber Web-Community-Anbietern deutlich gewachsen. Wenn sie auch ad hoc bereitwillig persönliche Daten einstellen, so suchen sie schnell nach Alternativen, wenn sie das Gefühl haben, einem nicht vertrauenswürdigen Anbieter aufgefressen zu sein.

Oder, um es mit den Worten eines Internet-Propagandisten zu sagen: „Das Web hat seine Unschuld verloren.“

### 1.2.3 Big Data, Big Brother?

Auch diese Entwicklung bestätigt die Princeton-Studie selbst in Bezug auf die nicht für den hohen Stellenwert von Datenschutz bekannten USA [St11]: Schon vor der NSA-Affäre begannen sich immer mehr US-Bürger für Gedanken über Datenschutz-Strategien für ihr digitales Abbild zu machen.

Darauf musste auch der Facebook Gründer Zuckerberg, für den Datenschutz bisher als Anachronismus galt, eingehen: „Wir haben in den vergangenen Jahren immer wieder gehört, dass die Menschen mehr Kontrolle darüber haben wollen, wie sie ihre Daten teilen.“ Deshalb wurde die General-Vollmacht zur uneingeschränkten Datenverarbeitung ausdifferenziert und der automatische Zugriff auf Daten von Freunden (!) des Nutzers abgeschafft (SZ vom 2. Mai 2014, S. 19, Wirtschaftsteil).

Nichtsdestoweniger hat sich mit dem Netz eine Parallelwelt entwickelt, die immer mehr in die „reale“<sup>4</sup> Welt hineindiffundiert. Dass dies kein Science Fiction ist, zeigt sich in vielerlei Hinsicht.

Die in jedem Jahr wachsende, politisch motivierte Bloggermesse re:publika beschäftigt sich seit ihrer Gründung 2007 mit der Frage, was die digitale Gesellschaft von der analogen unterscheidet oder mit ihr verbindet. Ging es zu Beginn primär darum, das Netz zu bevölkern und zu beleben, stand im Jahr 2013 auf der Agenda, die Errungenschaften der di-

<sup>4</sup> gem. des einfachen, philosophischen Realismus des Alltagsverständes, Anmerkung des Autors.

gitalen Gesellschaft in die analoge zu transferieren. So stellte ein Beitrag wörtlich die Frage „in wie weit die analoge Gesellschaft bereits in der digitalen angekommen ist“.

2014 steht die Konferenz im Lichte oder Schatten der NSA-Affäre: *„Das omniobservierte Netz mag ein zugigeres geworden sein und wird doch seine Reservate zu schützen wissen, lernen, Haken zu schlagen, sich weiterentwickeln. Für die re:publica 2014 begeben wir uns deshalb INTO THE WILD auf die Suche nach unerwarteten technischen Lösungen, überraschenden Impulsen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik und freuen uns auf neue, ungezähmte Netzkultur“* (<http://re-publica.de/ueber-motto>).

Die ständige Präsenz von Smartphones, Tablets oder Phablets, deren Stellenwert als Statussymbole den von Autos bei der Jugend längst überholt hat, Googles Datenbrille (bald Kontaktlinsen), Smartwatches, Navigationsdienste, Chips in Personalausweisen, Krankenkassen-, Kredit- und Kundenkarten, RFID, mit dem Internet verbundene Fernseher, allgemein das Internet der Dinge u. v. a. m. stellen längst eine drahtlose Verbindung unserer Alltagswelt mit dem Web her.

Damit werden Daten nicht nur mittels (mehr oder weniger) bewusster Eingabe in die elektronischen Begleiter gesammelt, sondern auch über uns nicht bewusste und kaum zu kontrollierende Phänomene, wie:

- Sprachmuster beim Telefonieren und Tippmuster beim Schreiben, die zusammen mit weiteren physiologischen Merkmalen (s. u.) Hinweise auf Gemütszustände geben.
- Bewegungsmuster, dazu zählen sämtliche über ein Smartphone oder eine Smartwatch registrierbaren Daten wie Pfad, Ausrichtung, Bewegung im Raum (z. B. Drehen).
- Physiologische Parameter über Uhren, Brille/Kontaktlinsen, Sportmessgeräte, Kleidung/Schuhe mit Chips, wie z. B. Schrittfolge, Blickrichtung, -Fokus, -Dauer, Pupillenerweiterung, Blinkfrequenz, Herzfrequenz, Blutdruck, Hautfeuchtigkeit, Körperwärme ja potenziell sogar Hirnströme und Hormonspiegel u. v. a. m.<sup>5</sup>
- Daten, die unsere Online-Kontakte über uns eingeben, etwa mittels Fotos (automatische Gesichtserkennung) oder auch über Google Glasses (die sieht man wenigstens) oder Kontaktlinsen.

Diese exemplarische Auswahl ermöglicht bereits heute ein lebensnahes Abbild unserer persönlichen Interessen, Vorlieben und Aktivitäten. Mit massiven Investitionen in Forschung, Entwicklung und Rechenpower (Stichwort Big Data) antizipiert Google schon heute, was die Benutzer seiner Dienste wollen. Dies zeigt sich vor allem an der Suche, die den Kontext aus allen Google Diensten zusammen verarbeitet, um Fragen direkt beantworten zu können, Fehler zu korrigieren („meinten Sie vielleicht ...?“) und dem Nutzer auf ihn zugeschnittene Ergebnisse anzuzeigen. Die Verknüpfung der Daten aus allen Google-Diensten inklusive Telefon-, GPS-, Sensordaten u. v. a. m. wird ausdrücklich, wenn auch im

---

<sup>5</sup> Der Autor hat sich während seines Studiums an der TU-Berlin intensiv mit Hirnforschung beschäftigt. Dort am Berliner Brain-Computer Interface (BCI) gibt es Projekte, bei denen die Steuerung von Geräten direkt über die durch Elektroden (EEG) an der Kopfhaut gemessene Gehirnaktivität realisiert wird.

Konjunktiv („möglicherweise“) in den Datenschutzbestimmungen erwähnt (Fassung vom 31. März 2014 s. <https://www.google.de/intl/de/policies/privacy/>).

Praktisch zeigt sich das auch an dem Dienst Google Now, der den Aufenthaltsort des Mobilgeräte-Trägers zusammen mit den Koordinaten des Meeting-Ortes für eine automatische Fahrtzeitberechnung bei anstehenden Terminen nutzt.

Aktuell forscht Google intensiv an der Auswertung physiologischer Daten, die von Google Glasses, Linsen, Uhren und in Kleidung integrierte Sensoren (Android Wear) erfasst und an das Google Brain zur Auswertung gesendet werden. Kein Scherz: Mit dem Forschungsprojekt Google Brain will die Informationsweltmacht<sup>6</sup> menschliche Intelligenz imitieren! Mittlerweile weiß man, dass dies nur funktionieren kann, wenn man den Lebenskontext mit einbezieht. Deshalb will Google mit seinen Geräten und Diensten zum unverzichtbaren, ständigen Begleiter werden.

Ein „Nicht-Mitmachen“ ist wegen der subtilen Omnipräsenz quasi unmöglich – der Einzelne kann die Datensammlung durch andere oft nicht wahrnehmen und selbst wenn, kaum verhindern.

Es müssen also neue Strategien und Lösungen entwickelt werden, die den bewussten und soweit möglich kontrollierten Umgang mit diesen Systemen in einer vernetzten Umgebung realisieren helfen. Dies kann nur funktionieren, wenn man die Spitze dieser Entwicklung im Auge behält und rechtzeitig Maßnahmen ergreift. Dazu ein Zitat aus der Welt des Sports: *„Ein guter Eishockeyspieler spielt da, wo der Puck ist. Ein bedeutender Eishockeyspieler spielt da, wo der Puck sein wird“ [Wayne Gretzky]*<sup>7</sup>.

Kurz- oder mittelfristig wird ein vertrauensbasierter Austausch aus Datenschutz- und Datensicherheitsgründen auf geschlossene Plattformen abwandern. Hier liegt ein großes Potenzial für Verbände, die ihren Mitgliedern exklusive Plattformen als geldwerten Service zur Vernetzung in einer vertrauensbasierten Umgebung anbieten können (s. Kap. 3.3).

Verbände sind so gesehen prädestinierte Betreiber von geschützten Plattformen für Informationsaustausch und Vernetzung.

Information ist eine der wichtigsten Ressourcen des 21. Jahrhunderts, wirtschaftlich vielleicht sogar die wichtigste. Deshalb ist die Politik in Deutschland und Europa gefordert, eigene Informationsinfrastrukturen zu schaffen, um diesen ökonomischen Rohstoff nicht vollends in die USA abwandern zu lassen – ob durch Nutzung US-amerikanischer IT-Services oder die NSA.

In den USA haben die Verantwortlichen längst verstanden, dass ein gesicherter Zugriff auf Informationen den gleichen Stellenwert haben muss, wie der Zugriff auf physische Rohstoffe. Europa und die Bundesrepublik werden dies schleunigst nachholen müssen, will es

---

<sup>6</sup> S. Artikel „Gooliath“, erschienen am 3.5.2014 in C't 11/14, S. 128: „Wie Google als einflussreichstes High-Tech-Unternehmen das Netz beherrscht. Google steuert mit seiner Suchmaschine die weltweiten Surfer-Ströme, dominiert die Online-Werbung, kontrolliert mit seiner Plattform Android den Smartphone-Markt und setzt mit seiner immensen Entwickler-Power technische Standards im Web. Jetzt macht sich der Online-Riese daran, das Internet der Dinge zu erobern.“

<sup>7</sup> Spitzname „The Great One“, von vielen als der beste Eishockeyspieler aller Zeiten angesehen.  
\* 26.01.1961 in Brantford, Ontario, Kanada.



seine wirtschaftliche Stärke nicht nachhaltig aufs Spiel setzen. Die kurz vor Redaktionsschluss dieses Buches vorgestellte Digitale Agenda der Bundesregierung ist immerhin ein Anfang, mehr aber noch nicht.

*Man löst keine Probleme, indem man sie auf Eis legt (Winston S. Churchill).*

## 1.2.4 Informationsökonomie

Die Ökonomisierung von sozialen Beziehungen hat mit den sozialen Netzen eine neue Dimension erreicht. Potenziert wird diese Entwicklung mit der fast zeitgleich aufkommenden Datensammel- und Auswertungsgigantomanie nicht nur bei den Geheimdiensten, sondern auch bei den weltweit agierenden Internetkonzernen – vor allem aber nicht nur Google. 2011 beschrieb der Mitherausgeber der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, Frank Schirrmacher, in seinem Buch „Payback. Warum wir im Informationszeitalter gezwungen sind zu tun, was wir nicht tun wollen, und wie wir die Kontrolle über unser Denken zurückgewinnen“ [FS11], den Einfluss moderner Informationsmedien auf den Menschen und die Gesellschaft. Er bekam dafür Beistand von so unterschiedlicher Seite wie dem Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahneman oder dem Internet Veteran und Virtual-Reality-Pionier Jaron Lanier.

In seinem Buch nahm er die sozio-kulturellen Auswirkungen von Big Data vorweg (der Begriff war damals noch nicht populär). Sie liegen für den einzelnen wie auch für Organisationen in der (theoretischen) Vorhersagbarkeit ihrer Handlungen. Wie im vorhergehenden Abschnitt beschrieben, setzten intelligente Algorithmen in der digitalisierten Welt alle verfügbaren Nutzungsdaten zusammen, um zu berechnen, welche Situation welche Akteure zu welchen Handlungen bewegen.

2013 erschien Schirrmachers letztes Buch „Ego“ [FS13] in dem er seine kritische Sicht auf den grenzenlosen Siegeszug der Informationsökonomie darlegt. In die gleiche Richtung weist das Buch eines Autors mit einem ganz anderen Hintergrund. Auch Bernhard Heinzlmaiers Buch „Performer, Styler Egoisten“ [BH13], in dem er sich mit den Idealen einer Jugend auseinandersetzt, die das Internet bereits mit der Muttermilch aufgesogen hat, verweist im Titel auf die Bedeutung des „Egos“. Entscheidend dabei ist auch hier der ökonomische Faktor: „Die Ökonomisierung des Sozialen zieht die Ökonomisierung des Denkens nach sich. Vor allem die junge Generation orientiert sich weitgehend am individuellen ökonomischen Vorteil und ist dafür bereit, persönliche Überzeugungen zurückzustellen.“

Durch den beruflich und privat erlebten ökonomischen Druck und das Zurückstecken eigener Überzeugungen sind die Jungen seiner Meinung nach gerne bereit, Verantwortung abzugeben. Dies gilt vor allem für politische Prozesse, bei denen sie zwar mitentscheiden wollen, aber nicht die Kraft haben, sich ernsthaft inhaltlich zu engagieren. Zudem haben die digitalen, Bild dominierten Medien sie zu Augenmenschen gemacht, die in erster Linie auf eine attraktive Verpackung und weniger auf die Inhalte ansprechen. Das ist im Prinzip nichts Neues, nur haben die Jungen durch Ihre Medienkompetenz eine hohe Erwartung an

sehenswerte *Contents, Clips, Campaigns*. Das macht sie zu unberechenbaren „Klickakteuren“ gut gemachter, authentisch wirkender und emotional ansprechender Kampagnen.

Die sozialen Internettechnologien bieten die Möglichkeit, sich ohne großen Aufwand innerhalb von Minuten weltweit zu vernetzen und medial Gehör zu verschaffen. Mit der intensiveren Vernetzung Gleichgesinnter fördert es aber auch das Auseinanderdriften „anderer“ Gruppierungen, was eine gemeinsame Ansprache unterschiedlicher Gruppen immer schwieriger macht.

Gleichzeitig senken die digitalen Beschleunigungstechnologien die Halbwertszeiten von Meinungen und Wahrnehmungen rapide. Paradoxe Weise sind dieselben Technologien nicht nur Teil des Problems, sondern auch dessen Lösung: Ohne sie ist eine Verarbeitung und Produktion bei der erhöhten Taktzahl nicht mehr zu bewältigen und werden die Digital Natives nicht erreicht.

Der mediale, kulturelle, technologischen Wandel insgesamt stellt große Herausforderungen an gemeinnütze Organisationen hinsichtlich Professionalisierung, Ökonomisierung, Technisierung und neuen Angeboten an Mitglieder und Mitarbeiter/innen.

Die Frage, mit der sich dieses Buch beschäftigt ist: *„Wie können sich Verbände in diesem schwierigen Umfeld positionieren und dabei den neuen Anforderungen der Öffentlichkeit, Stakeholder und Mitarbeiter/innen gerecht werden?“*

Wie die durchaus kritische Betrachtungsweise andeutet, geht es in diesem Buch keinesfalls um die Positionierung einer digitalen Verbandsphilosophie. Vielmehr soll mit einer nüchternen, pragmatischen Grundhaltung den Verantwortlichen ein Praxis orientierter Reader für eine zeitgemäße Weiterentwicklung Ihres Verbandes an die Hand gegeben werden.

Ein Ziel des Autors ist es, den in der Verantwortung stehenden Führungskräften die digitale Kompetenz zu vermitteln, die sie benötigen, um einen modernen Verband auf Kurs zu halten. Ergänzend zu diesem Buch bietet er deshalb Informationsveranstaltungen, Seminare, Workshops und Beratung an.

Denn wie der Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Luftverkehrswirtschaft, Klaus-Peter Siegloch in seinem Geleitwort schreibt, „müssen sich Verbandsmanager frühzeitig und umfassend damit auseinandersetzen [...]“.

Dazu abschließend noch ein Zitat des Wirtschaftshistorikers Whitman Rostow: „Krisen meistert man am besten, indem man ihnen zuvor kommt.“

