

# **Die Zukunft der Online-Kommunikation von NPOs**

**Eine Prognose  
von Dr. Oliver Viest**

## Die Zukunft der Online-Kommunikation von NPOs

Das Internet und die vernetzte Kommunikation werden das Management von NPOs in Zukunft vor große Herausforderungen stellen. Wirken sich bislang durch Online-Instrumentarien ausgelöste Veränderungen vor allem auf die externe Organisationskommunikation aus, werden in Zukunft sämtliche Bereiche einer Organisation spürbar tangiert. Der Grund sind die zunehmende Verschmelzung technischer und inhaltliche Aspekte neuer Technologie. Es existiert eine Interdependenz zwischen der Entwicklung neuer Medien, der Lebensstile und Kommunikationsgewohnheiten von Menschen sowie der Entwicklung neuer Managementkonzepte.

Auf der technologischen Seite sorgen zahlreiche Faktoren für eine zunehmende Durchdringung unseres Alltags durch vernetzte Medien. Neben der permanenten Weiterentwicklung technischer Infrastruktur und Endgeräte, der zunehmenden Sicherheit von (und Vertrautheit mit) Transaktionen und den zunehmend klareren rechtlichen Rahmenbedingungen führt auch die Vereinheitlichung technischer Standards zur Akzeptanz der Online-Technologie auf breiter Basis. Durch eine Verschmelzung unterschiedlicher Medien kommt es zur Etablierung völlig neuer, mobiler Medienarten und Kommunikationskanäle. Online-Kommunikation löst sich damit immer weiter vom klassischen Computer-Arbeitsplatz und wird allgegenwärtig.

Inhaltlich und strukturell sind eine Bedeutungszunahme sozialer und wirtschaftlicher Netzwerke sowie eine Veränderung individueller Lebenskonzepte zu beobachten. Auch das Freizeitverhalten und die Medienrezeption der Menschen ändern sich ständig. Individualismus und der schnelle Wechsel unterschiedlicher Lebenswelten bestimmen das gesellschaftliche Bild. Bereits heute berichten NPOs von stark geänderten Ansprüchen ihrer Spender: Es existieren mehr Informations- und Kommunikationsbedarf und immer weniger Loyalität.

Aus den Entwicklungen in Gesellschaft und Online-Technologie lassen sich unterschiedliche Auswirkungen für Spenden sammelnde NPOs für die Zukunft ableiten, deren Berücksichtigung langfristig entscheidend für deren Existenz sein kann. Die Auswirkungen lassen sich für die externe Kommunikation ebenso wie für die internen Prozesse skizzieren. Sogar der satzungsmäßige Auftrag einer Organisation könnte langfristig beeinflusst werden. Nur diejenige Organisation, die im nächsten Jahrzehnt auf die neuen Herausforderungen Antworten geben kann, wird auch überleben.

## **Entwicklungen in der Kommunikation nach außen**

Der Bereich externer Kommunikation bezieht die Interaktion der Organisation mit Zuwendern und der allgemeinen Öffentlichkeit mit ein. Von dieser Betrachtungsperspektive aus lassen sich auch alle nachfolgenden Beobachtungen ableiten.

### **These I: Partnerschaften gewinnen an Bedeutung**

- Um im Rahmen einer „E-Collaboration“ technische und inhaltliche Synergien zu nutzen werden organisationsübergreifende Kooperationen oder Kooperationen von Organisationen mit Unternehmen an Bedeutung gewinnen,<sup>1</sup> Auf diese Weise können personelle Ressourcen, Inhalte oder Know-how ausgetauscht und gemeinsame technische Plattformen genutzt werden. Den Kooperationsmöglichkeiten mit Hilfe der Online-Kommunikation sind dabei nur die Grenzen der eigenen Glaubwürdigkeit und Positionierung gesetzt. Projektbezogene Partnerschaften werden spontan und virtuell geschlossen und nach Bedarf auch wieder schnell aufgelöst.

---

<sup>1</sup> Die Notwendigkeit übergreifender, ganzheitlicher Online-Aktivitäten wird am Beispiel des Amerikanischen Roten Kreuzes deutlich, das nach dem Anschlag am 11. September 2001 in New York den Anteil der Online-Zuwendungen auf 16 Prozent der Gesamtzuwendungen steigerte. Gefördert wurde diese Online-Spendenbereitschaft der US-Amerikaner durch die Aktivitäten einer Reihe großer Internet-Unternehmen. Vgl. O.V.: Katastrophenhilfe brachte Durchbruch für Online-Spenden, in: BSM Newsletter 4/01, 2001, S. 40.

- Bestehende Bindungen mit Mutter- oder Partnerorganisationen werden auch auf internationaler Ebene vertieft und durch technische und inhaltliche Vernetzung gefestigt.
- Es entstehen zunehmend Nachfragegemeinschaften von NPOs, die Handels- und Informationsplattformen zur Sponsoren- oder Förderergewinnung oder zur Beschaffung von Arbeitsmitteln sowie haupt- und ehrenamtlichem Personal nutzen.<sup>2</sup>

## **These 2: Zunehmende Markttransparenz und User-Macht**

- Die Markttransparenz wird sich durch den zunehmenden Einsatz von Online-Kommunikation in der Gesellschaft auch im NPO-Sektor weiter erhöhen. Während die Organisationen von besseren Darstellungsmöglichkeiten, hoher Reichweite und größerer Zielgruppe profitieren, leiden sie gleichzeitig unter der Austauschbarkeit ihrer Ideen und Leistungen. Die qualitativen Ansprüche an die Organisationen steigen, da eine Vergleichbarkeit mit Hilfe der Online-Kommunikation schnell hergestellt werden kann.<sup>3</sup> Eine starke Differenzierung und Marktposition ist zum Überleben nötig, eine gläserne Organisation mit transparenter Zuwender-Kommunikation könnte ein Ergebnis dieses Bedarfes sein.
- Plattformen und Programme die Nutzern eine Bewertung von Waren, Dienstleistungen und Websites ermöglichen werden immer beliebter. Mit Hilfe von Nutzerforen wie ciao.com oder dooyoo.de kann jeder seine Meinung zu einer Organisation veröffentlichen. Software wie alexa.com und Blogs ermöglichen zudem eine öffentliche Bewertung von Online-Inhalten durch Jedermann. Damit stehen auch NPOs stärker als bisher im kritischen Fokus der breiten Öffentlichkeit.

---

<sup>2</sup> Vgl. hierzu als mögliche Ausgangspunkte die Angebote der Europäischen Sponsoringbörse <[www.esb-online.com](http://www.esb-online.com)> oder der Ehrenamtsvermittlung „Help“ <<http://www.helpev.de>> beziehungsweise „Mensch zu Mensch“ <<http://www.menschzumensch-koeln.de>>.

<sup>3</sup> Die Ermächtigung der Nutzer wird dabei gestützt von Online-Bewertungsgemeinschaften wie „Alexa“ <<http://www.alexa.com>>.

- Die Klienten bedienen sich in Zukunft der Instrumente der Online-Kommunikation und machen die Organisation in ihrer Rolle als Informationsvermittler überflüssig. NPOs aus der sogenannten „3. Welt“ kommunizieren mit Zuwendern in den nördlichen Ländern, direkte Spender-Empfänger-Beziehungen entstehen. Diese Bemächtigung der Nutzer (und damit aller bisherigen Anspruchsgruppen der Organisation) im Sinne einer totalen Form angebotswirtschaftlicher Orientierung wird sich langfristig als eine fundamentale Herausforderung für karitative NPOs darstellen, die derzeit einen Teil ihrer Legitimation aus Informationsasymmetrien zwischen Klienten und Zuwendern entlehnen. Dass dies durchaus im Sinne der Zuwender ist beweist die nach wie vor ungebrochene Nachfrage nach Patenschaften und der Wunsch nach direkten Kontakt zu den geförderten Kindern. Bereits heute stellen Patenschaftsorganisationen diese direkten Kontakte mit Hilfe der Online-Instrumentarien her.

### **These 3: Netze schirmen sich ab – Mikrokosmen entstehen**

- Die zunehmende Nutzung privater (Ad-hoc-) Netzwerke durch den Konsumenten führt zu einer schlechteren Erreichbarkeit externer Anspruchsgruppen innerhalb dieser privaten Netze. Mit diesen ortsunabhängigen Mikrokosmen zu kommunizieren wird zur wesentlichen Herausforderung von karitativen NPOs werden. Der Einsatz von Marketing-Instrumenten wie dem „Permission-Marketing“ oder dem „Invitation-Marketing“ sind Vorboten für die geänderte Situation in diesem Bereich.

### **These 4: Von der Quantitäts- zur Qualitäts-Kommunikation**

- Trotz ihrer sehr hohen Reichweite wird sich onlinegestützte Kommunikation zunehmend auf ausgewählte Kreise von Nutzern konzentrieren um diese entsprechend ihrem Anspruch an individuelle Kommunikation zu bedienen und sie am (virtuellen) Ort ihres

Aufenthaltes zu erreichen. Gleichzeitig werden in Zukunft mehr Informationen über den einzelnen Nutzer bekannt sein.

- Die Methoden einer qualitativen elektronischen Kommunikation entwickeln sich permanent weiter. Das Spektrum reicht von der Nutzung virtueller Gemeinschaften über automatisiertes Customer Relationship Management und Nutzung von Pattern-Matching Verfahren zur Kommunikationsoptimierung bis hin zu sogenannten „Chat-Bots“, virtuellen Charakteren aus dem Bereich der künstlichen Intelligenz, die von dynamischen Datenbanken gefüttert werden und Teile des Nutzerdialoges übernehmen.

#### **These 5: Emotionalisierung der Kommunikation**

- Obwohl schon längst über das Stadium eines textbasierten Mediums hinausgewachsen, hat Online-Kommunikation auch weiterhin einen primär informativen Charakter. Mit zunehmender Bandbreite ist aber auch eine zunehmende Emotionalisierung des Mediums zu erwarten, indem Ton und bewegtes Bild immer mehr Verwendung finden und eine unmittelbare multimediale Reaktion möglich wird. Damit wird sich auch der Kommunikationsstil innerhalb der Online-Medien verändern.

### **Entwicklungen in der internen Kommunikation**

Der Bereich der internen Kommunikation fokussiert sich auf die Prozesse innerhalb der Organisation sowie auf die interne Anspruchsgruppe „Mitarbeiter“. Überschneidungen mit der externen Kommunikation sind vorhanden.

#### **These 6: Dezentralisierung - Autonomisierung**

- Organisationsstrukturen und Abläufe werden einem zunehmenden Wandel unterworfen. Kompetenzen und Technologien werden ausgegliedert, beispielsweise in Form der Auslagerung von Intranets in Corporate Portals. Externe Firmen übernehmen hierbei die Zur-Verfügung-Stellung und Aktualisierung organisationsrelevanter Informationen.

- Eine räumliche Verschiebung findet durch die Schaffung von Tele-Arbeitsplätzen statt.<sup>4</sup> Mit dieser Möglichkeit können gesamte Arbeitseinheiten ausgelagert werden.<sup>5</sup> Mit Hilfe von P2P-Netzen entstehen dezentrale, autonome Einheiten von Mitarbeitern mit größeren Handlungsspielräumen.
- Die Anforderungen an Teamfähigkeit und Selbständigkeit sowie technisches Know-how des einzelnen Mitarbeiters erhöhen sich mit zunehmendem Einsatz netzbasierter Technologie.

### **These 7: Zunehmende Prozessintegration und Automatisierung**

- Beflügelt durch eine immer höhere Marktdurchdringung von Customer Relationship Management- (CRM) und Content Management-Systemen (CMS) wird eine zunehmende Verschmelzung von Internet und Intra- beziehungsweise Extranet – und damit von interner und externer Kommunikation – zu beobachten sein. Diese Systeme werden zudem durch die weiter fortschreitende Integration von Verwaltungsprogrammen dazu in der Lage sein, interne Prozesse nahezu vollständig abzubilden und so eine flexible Kommunikation zu ermöglichen.
- Eine direkte Kommunikation zwischen Zuwendern und einzelnen Mitarbeitern wird so wieder möglich,
- Mit Hilfe elektronischer Agenten werden in einem nächsten Schritt zahlreiche Automatisierungen interner Abläufe unter Nutzung der Instrumente der Online-Kommunikation ermöglicht.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Studien gehen von einem Anteil der Telearbeitsplätze in Deutschland am gesamten Arbeitsmarkt im Jahre 2010 von bis zu 40% aus. Der derzeitige Anteil liegt bei unter 10%. Vgl. Gareis, Karsten/Kordey, Norbert: The Spread of Telework in 2005, Bonn 2000 <<http://www.ecatt.com/statistics/madrid-pm1e.html>>.

<sup>5</sup> Dies ist nicht zuletzt auch im Sinne bisheriger Mitarbeiter, die die neugewonnene Selbständigkeit und „Privatisierung“ der Arbeit durchaus zu schätzen wissen. Vgl. Bühl, Achim: Cybersociety – Mythos und Realität, Köln 1996., S.220.

<sup>6</sup> Vgl. zu den Einsatzmöglichkeiten von Info-Bots: Hoffmann, Jürgen: Ein Agent für jede Gelegenheit, in: DIE ZEIT, Nr. 29, 11. 07.2002, S. 24.

## Veränderungen in der auftragsmäßigen Leistung

### These 8: Virtualisierung von Leistungen

- Online-Kommunikation als Leistungserfüllungsinstrument wird stark an Bedeutung gewinnen. Die Bedeutung von Masse nimmt, katalysiert durch die Entwicklung der Online-Kommunikation, tendenziell ab, während die Bedeutung von Bytes zunimmt. Bereits existierende Projekte wie „UNITeS“<sup>7</sup>, welche die Entwicklungsländer mit Informationstechnologie versorgen möchten und virtuelle Aufbauhilfe leisten, sind erste Vorboten einer zunehmenden Wichtigkeit virtueller Leistungen.
- Der Aufbau und die Pflege virtueller Handels- und Kommunikationsplattformen werden zu einem zentralen Aufgabenbereich karitativer Organisationen. Im Sinne einer aktiven Gestaltung von Projekten und einer Einflussnahme auf politische und wirtschaftliche Prozesse im Sinne des Organisationsauftrages können so nachhaltige Entwicklungen angestoßen werden.
- Die Bereitstellung von Wissen wird zunehmend zu den statutarischen Aufträgen von NPOs gehören.
- Die Einbindung von Freiwilligen wird einfacher, der Anspruch an die Qualifikation der Online-Volunteers im Sinne von „Wissenshelfern“ steigt..

---

<sup>7</sup> Initiative der UN zur Überbrückung der digitalen Teilung, die Computer-Experten ein ehrenamtliches Engagement ermöglicht < <http://www.unites.org/>>.



## **Szenarien**

Aufgrund der oben skizzierten Trends in der Online-Kommunikation und ihrer unmittelbaren Auswirkungen auf die NPOs lassen sich zahlreiche Szenarien herleiten. Exemplarisch sollen zwei kurz skizziert werden.

### **a) Die Organisation wird Informationsprovider**

Durch den Ausbau online-basierter Leistungen wird die Aufgabe der karitativen Organisationen erweitert. So schlüpft die Organisation in die Rolle des Informationsbrokers und bildet mit ihrer Fachkenntnis einen Intermediär zwischen den unterschiedlichen Anspruchsgruppen. Damit ist sie nicht nur Betreuerin und technische Gewährleisterin,<sup>8</sup> sondern auch eine zentrale moralische Größe in der Beurteilung von Informationen. Auf diese konsultative Rolle wird sie sich langfristig noch stärker konzentrieren. Ihre Mittlerrolle tritt in den Hintergrund.

### **b) Der Aufstieg der Kleinen**

Durch die zukünftigen Entwicklungen werden insbesondere kleinere Organisationen gestärkt: Ihre zumeist flexiblen, informellen Strukturen ermöglichen ihnen eine starke angebotswirtschaftliche Ausrichtung – orientiert am Bedarf der Klienten. Junge Organisationen mit ihren zivilgesellschaftlichen Wurzeln und ihrem persönlichen Netzwerk haben die Chance, Online-Kommunikation von Anfang an als integrierten Bestandteil aller Aktivitäten und als Grundlage einer effizienten Kommunikation einzusetzen, ohne erst Reengineering-Prozesse durchlaufen zu müssen. Ihre persönliche Nähe zu Klienten und Zuwendern lässt Online-Kommunikation als ein weitaus effizienteres Medium erscheinen, als dies bei großen Organisationen der Fall ist.

---

<sup>8</sup> Beispielsweise in der Betreuung virtueller Gemeinschaften (Communities), die dem Austausch unter Mitgliedern dienen.

Kostengünstige technische Leistungen wie angemietete Extranets und kostengünstige E-Mailings gewährleisten Organisationen mit kleinen Budgets einen großen Aktionsradius und eine hohe Effektivität.<sup>9</sup> Unter Ausnutzung des egalitären Charakters der Online-Kommunikation werden kleine Organisationen nicht zuletzt aufgrund ihrer zivilgesellschaftlichen Verwurzelung ihre Position im karitativen Sektor ausbauen.

### **c) Virale Kommunikation**

Aufgrund der zunehmenden Abschottung einzelner externer Anspruchsgruppen innerhalb privater Netze sowie forciert durch die gestiegenen Ansprüche an die Qualität der Kommunikation werden virale Kampagnen<sup>10</sup> zum zentralen Teil des Fundraisings. Das elektronische Äquivalent der Mund-zu-Mund-Propaganda setzt auf Glaubwürdigkeit und die Beziehung zu kommunikativen Multiplikatoren aus dem Freundes- bzw. Fördererkreis der Organisation. Unter Ausnutzung bestehender Kommunikationsnetze wird ein spezifischer Appell durch die Organisation angestoßen. Erste Vorläufer dieses Systems sind Kettenbriefe, gestreute Kurztrailer oder Humor-Mails.

Alle hier skizzierten Entwicklungen werden karitativen Organisationen neue Möglichkeiten der Kommunikation mit ihren Anspruchsgruppen eröffnen und Einfluss auf deren Kommunikationsstrategie und Ablauforganisation haben. Den technischen und strukturellen Herausforderungen der Zukunft muss sowohl durch das Management als auch durch alle am Erfolg einer NPO beteiligten Menschen begegnet werden. Grundsätzlich werden sich dabei auch die Aufgaben von Führungskräften selbst durch Faktoren wie die zunehmende Vernetzung, die Verflachung der Arbeitshierarchien beziehungsweise der horizontalen Autonomie von Gruppen gleicher Ebene wandeln: Nicht Planung, Anweisung und Kontrolle,

---

<sup>9</sup> Vgl. zu Beispielen von Erfahrungen kleiner Organisationen in den USA: Demko, Paul: Acting Up On Line, in: The Chronicle of Philanthropy, 09.04, 1998 <<http://www.philanthropy.com>>.

<sup>10</sup> Zu den Prinzipien des viralen Marketings vgl. <<http://www.wilsonweb.com/wmt5/viral-principles-clean.htm>>.

sondern vielmehr Unterstützung und Koordination werden zu den zentralen Erfolgsdeterminanten eines netzwerkfähigen Organisations- und Zukunftsmanagements.

©by Oliver Viest, 2005

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck auch auszugsweise nur nach Genehmigung des Autors.

Paper zum Deutschen Fundraising Kongress am 20.-22. April 2005 in Magdeburg.

Fon: +49(0)711-389979-1, E-Mail: [ov@em-faktor.de](mailto:ov@em-faktor.de)