



CCCD

Centrum für Corporate Citizenship
Deutschland

Deutscher Feuerwehrverband 2.0
Erschließung der Potenziale von Internet/Web 2.0
für die interne und externe Kommunikation
des Deutschen Feuerwehrverbandes

Berlin, im Juni 2011

Inhalt

Auftrag und Vorgehensweise	3
1. Internet, Web 2.0 und Soziale Medien: Daten, Fakten und Trends	5
2. Bestandsaufnahme der Kommunikationsstrukturen und der Nutzung von Web 2.0-Formaten im DFV	7
2.1. Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit des DFV	7
2.2. Nutzungsperspektiven für den DFV	8
2.2.1. Gründe für den Einsatz Sozialer Medien beim DFV	8
2.2.2. Handlungs- und Umsetzungsempfehlungen der Befragten	10
3. Expertengespräch Nutzung Sozialer Medien durch den DFV	12
3.1. Nutzung Sozialer Medien durch gemeinnützige Organisationen	12
3.2. Möglichkeiten der Nutzung Sozialer Medien durch den DFV - aus der Diskussion	15
4. Handlungsempfehlungen	16

Ansprechpartner:

Dr. Susanne Lang
CCCD - Centrum für Corporate Citizenship Deutschland GmbH
gemeinnützige Gesellschaft
Husemannstr. 28
D-10435 Berlin
Tel. 030/88 49 98 45
www.cccdeutschland.org

Auftrag und Vorgehensweise

Rund 1,3 Millionen Bürgerinnen und Bürger gehören den Freiwilligen, Jugend-, Berufs- und Werkfeuerwehren in Deutschland an. Die Feuerwehren verfügen über 34.000 Feuerwachen und Gerätehäuser. Organisiert sind sie in 16 Landesfeuerwehrverbänden und zwei Bundesgruppen. Der Deutsche Feuerwehrverband (DFV) bündelt und vertritt als Dachverband dieser Organisationen ihre Interessen in der Öffentlichkeit.

Fachliche Stellungnahmen und Konzepte für die Arbeit der Feuerwehren erarbeitet der DFV in vierzehn Fachbereichen in enger Verzahnung mit Partnerverbänden und -vereinigungen wie der Vereinigung zur Förderung des Deutschen Brandschutzes (vgdb) und der Arbeitsgemeinschaft der Leiter der Berufsfeuerwehren (AGBF). Die Fachbereiche analysieren und begleiten aktuelle Ereignisse und Entwicklungen, organisieren Veranstaltungen und vertreten auch international die deutschen Feuerwehren.

Für eine erfolgreiche Verbandsarbeit ist die Einbeziehung der Interessen der einzelnen Feuerwehren und ihrer Verbände in Städten, Kreisen und Ländern ebenso wichtig wie der fachliche Austausch zwischen Dachverband und Mitgliedsverbänden sowie zwischen den Mitgliedern.

Hier zeigt sich, dass vor allem die Anforderungen an die interne Kommunikations- und Vermittlungsarbeit des Deutschen Feuerwehrverbandes eine große Nähe aufweisen zu den interaktiven und beteiligungsoffenen Prinzipien des Web 2.0. Auch für den Dialog mit externen Anspruchsgruppen und die allgemeine Öffentlichkeitsarbeit des DFV stellen der gezielte Einsatz und die intelligente Nutzung der Neuen Medien eine Erweiterung der Möglichkeiten dar.

Der DFV hat deshalb das CCCD beauftragt, die Möglichkeiten der digitalen Kommunikation und des Web 2.0 für die Verbandsarbeit zu erkunden. Es wurde dafür ein mehrstufiges Vorgehen gewählt:

1. Bestandsaufnahme der Kommunikationsstrukturen und der bisherigen Nutzung von Web 2.0-Formaten in der internen und externen Kommunikation des DFV.

Im Einzelnen:

- Analyse des Nutzungsverhaltens von Internet und Web 2.0 durch den DFV und seine Mitgliedsverbände auf der Grundlage von 10 leitfadengestützten Interviews und der Onlinebefragung von 30 ausgewählten Multiplikatoren
- Identifizierung von Beispielen guter Praxis und möglichen Schwierigkeiten bei der Umsetzung für
 - die Optimierung verbandsinterner Ablaufprozesse durch den Einsatz von digitalen Werkzeugen
 - die Unterstützung, den Ersatz oder die Ausweitung von Methoden der Öffentlichkeitsarbeit durch neue Kommunikations- und Marketingkanäle des Web 2.0

2. Expertengespräch zur Diskussion der Ergebnisse der Bestandsaufnahme und zu Perspektiven digitaler Kommunikation des DFV.

Im Einzelnen:

- Beteiligung von zehn TeilnehmerInnen
 - EntscheidungsträgerInnen und ExpertInnen aus den Reihen des DFV
 - Web/Social Media-ExpertInnen
 - Präsentation und Diskussion der Ergebnisse der Bestandsaufnahme
 - Stärken-Schwächen-Analyse und Erarbeitung einer Diagnose
 - Auswertung des Expertengesprächs
3. Dokumentation der Ergebnisse von Bestandsaufnahme und Expertengespräch; Entwicklung von Handlungsempfehlungen.

Im Folgenden werden nach einer kurzen Einführung in Chancen und Herausforderungen der Sozialen Medien für gemeinnützige Organisationen (1.) die Befunde der internen Bestandsaufnahme des Nutzungsverhaltens von Internet und Web 2.0 im DFV (2.) und die Ergebnisse des Expertengesprächs (3.) dokumentiert. Sie werden abschließend zu Handlungsempfehlungen verdichtet, wie der DFV das Potenzial der Neuen Medien für die Verbandsarbeit nutzen kann (4.).

1. Internet, Web 2.0 und Soziale Medien: Daten, Fakten und Trends¹

Web 2.0 - dieser Begriff, im Jahr 2004 für eine zweite Generation des *World Wide Web* (kurz *Web* oder *WWW*) geprägt, steht im Kern für die technische Weiterentwicklung von Anwendungen, die Nutzern ermöglicht, auch ohne Programmierkenntnisse online miteinander zu interagieren. Das WWW ist ein Dienst, der auf der technischen Infrastruktur des Internet aufsetzt, genau wie E-Mail, Internet-Telefonie und verschiedene Chatdienste; seine Anwendungen werden mithilfe eines *Browsers* (z.B. *Mozilla Firefox* oder *Internet Explorer*) genutzt.

In den Anfängen des Web in den 1990er Jahren dienten Anwendungen vor allem dazu, Informationen zugänglich zu machen; es dominierten statische Websites, ohne der breiten Masse der Nutzer Möglichkeiten des Kommentierens oder der Erstellung eigener Inhalte zu geben. In der Phase des Web 2.0, deren Beginn für die Jahre 2000/2001 beschrieben wird, erlauben Anwendungen des WWW den Nutzern, miteinander zu kommunizieren, Inhalte zu erstellen und diese zu verbreiten. Im Web 2.0 kann jeder Einzelne als *ProdUser* den Unterschied zwischen Sender und Empfänger für sich aufheben.

Damit einher gehen neue kommunikative Praktiken, die einen Sozialraum eigener Art bilden. Sie werden ermöglicht durch neue, webbasierte Anwendungen: die Sozialen Medien. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie Kommunikation in Echtzeit, einen (relativ) einfachen Zugang und eine (relativ) einfache Handhabung ermöglichen. Die sozialen Praktiken, die durch diese Anwendungen unterstützt werden, sind

- der Informationsaustausch,
- der Aufbau und die Pflege von Beziehungen sowie
- die Kollaboration.

Anders als für die Massenmedien gilt für die Sozialen Medien, dass die Nutzer miteinander durch die Möglichkeit der Interaktion verbunden sind. Einzelne können sich im Kontext eines gemeinsamen Themas miteinander vernetzen und aktiv werden. Online aktiv zu sein bedeutet keineswegs, wie mancherorts noch geargwöhnt, sozialen Kontakt zu scheuen und sich von der Welt abzukapseln, sondern kann im Gegenteil dabei helfen, sich mit Gleichgesinnten zu vernetzen.

Engagierten BürgerInnen und gemeinnützigen Organisationen eröffnen sich damit neue Möglichkeiten, eine Öffentlichkeit für die eigenen Anliegen zu schaffen. Mithilfe von Sozialen Medien kann diese Öffentlichkeit gezielt aufgebaut, vernetzt und für die eigenen Ziele aktiviert werden, und das nicht nur für Online-Aktivitäten im virtuellen Netzwerk, sondern auch für Engagementformen in der "realen" Welt. Im Social Web lassen sich Informationen über die eigenen Aktivitäten für jeden zugänglich kommunizieren, Diskussionen initiieren und moderieren. Organisationen können dadurch Transparenz erzeugen und ihre Glaubwürdigkeit erhöhen. Sie verschaffen sich durch diesen Dialog Zugang zu Wissen, Erfahrungen und zu Feedback von internen und externen Anspruchsgruppen. Damit können klassische Formen der

¹ Auszug aus Härtel/Embacher: Internet und digitale Bürgergesellschaft; Berlin: CCCD, im Erscheinen.

Vernetzung und des Dialogs ergänzt und intensiviert sowie neue Formen von Beziehung und Beteiligung geschaffen werden, etwa durch Online-Fundraising, durch "Wikis" - themenbezogene Online-Nachschlagewerke nach dem Vorbild von Wikipedia - oder durch Diskussionsforen.

Diese Formen sind auch für die internen Kommunikationsprozesse von Organisationen relevant. Internetbasierte, für die Öffentlichkeit jedoch nicht zugängliche Anwendungen können Beschäftigten und/oder Mitgliedern Möglichkeiten eines weniger hierarchischen, funktionsübergreifenden und stark themenorientierten Austauschs bieten und effektiveres Wissensmanagement ermöglichen.

Das Potenzial von Social Media betrifft also Kommunikations- und Meinungsbildungsprozesse sowohl zwischen den Beschäftigten und den Mitgliedern einer Organisation als auch zwischen einer Organisation und ihren Anspruchs- und Zielgruppen. Die neuen Kommunikationsinstrumente zu nutzen, erfordert seitens der gemeinnützigen Organisationen dabei nicht nur, Kompetenzen für den Umgang mit den neuen Kommunikationskanälen aufzubauen, sondern auch, die internen Strukturen und Prozesse an die neuen Möglichkeiten anzupassen. Weichen sie dem aus, vergeben sie nicht nur die Chance, effektiver zu arbeiten, sondern verlieren darüber hinaus womöglich auch Unterstützer und Multiplikatoren, die das Social Web für ihr bürgerschaftliches Engagement nutzen wollen und über diese Kanäle Anregungen, Anknüpfungs- und Engagementmöglichkeiten suchen.

Und das werden immer mehr: Seit dem Jahr 2000 hat sich die Zahl derer, die das Internet gelegentlich nutzen, knapp verdreifacht: Laut der ARD/ZDF Onlinestudie² sind dies im Jahr 2010 69,4% (2009: 67,1%, 2004: 55,3%) der Bevölkerung in Deutschland. Dazu gehören nahezu 100 Prozent der 14-29 Jährigen (2009: 96,3%) und 85,9 Prozent der 30-49 Jährigen (2009: 84,8%). 68,9 % der 50-59 Jährigen (2009: 67,4%) nutzen das Internet gelegentlich, etwa ein Drittel der Menschen über 60 Jahre sind gelegentlich online. Inzwischen sind 72% der Deutschen in der digitalen Welt angekommen (TNS Infratest / Onliner Atlas der Initiative D21 von 2010). Auch der Anteil derer, die Soziale Medien nutzen, nimmt jährlich zu. Etwa 33% der Nutzer sind z.B. auf Netzwerkplattformen aktiv. (ARD/ZDF-Onlinestudie 2010)

Ein ähnlicher Trend zeigt sich auch im bürgerschaftlichen Engagement: Der seit 1999 alle fünf Jahre im Auftrag der Bundesregierung erstellte Freiwilligensurvey erhebt seit 2004 Daten zur Internetnutzung im Rahmen des Engagements. Während im Jahr 2004 noch weniger als die Hälfte der Engagierten (44%) das Internet für ihr Engagement nutzten, waren es 2009 immerhin bereits 59% der Befragten (Freiwilligensurvey 2009, 242). Bemerkenswert ist, dass in den Altersgruppen zwischen 14 - 59 Jahren die Zahl der Engagierten, die das Internet für ihre Freiwilligentätigkeit nutzen, nur wenig voneinander abweicht (Schwankungen zwischen 59 - 76 %). Ältere Engagierte, ab 60 Jahren, nutzten 2009 das Internet sogar mehr (36,7%) als der Durchschnitt der Onliner in diesem Alter (27,1%).

² Wenn nicht anders gekennzeichnet, stammen die Daten aus der ARD/ZDF Onlinestudie des jeweiligen Jahres.

2. Bestandsaufnahme der Kommunikationsstrukturen und der Nutzung von Web 2.0-Formaten im DFV

Gegenstand der Bestandsaufnahme waren zum einen die derzeitige Kommunikationsstrategie und die Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit des DFV mit besonderem Fokus auf der Nutzung von Sozialen Medien. Zum zweiten ging es darum, zukünftige Nutzungsperspektiven von Internet und Web 2.0 für den DFV zu identifizieren und herauszufinden, welche Faktoren die Nutzung von Sozialen Medien im DFV fördern bzw. hemmen können.

Methodisch wurde ein zweistufiges Verfahren gewählt: im ersten Schritt wurden zehn leitfadengestützte explorative Interviews mit vom DFV benannten Verbandsvertretern und Feuerwehrleuten geführt; im zweiten Schritt wurden mittels eines standardisierten Online-Fragebogens 30 weitere - wiederum: vom DFV benannte - Probanden befragt.³ Einen Anspruch auf Repräsentativität erhebt die Bestandsaufnahme freilich nicht; die Befunde aus der explorativen und der standardisierten Befragung vermitteln jedoch einen plausiblen, praxisnahen Eindruck von Gegenwart und Perspektiven der Nutzung von Sozialen Medien im DFV, um daraus Handlungsempfehlungen für die interne und externe Kommunikation des Verbands und den Einsatz von Sozialen Medien zu entwickeln.

2.1. Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit des DFV

Die Adressaten für die *interne Kommunikation* des DFV sind die Gremien und die Mitglieder des Verbands, die Führungskräfte der Feuerwehren und die 1,3 Millionen Feuerwehrleute. Die wichtigsten Zielgruppen der *externen Kommunikation* sind Politik und Verwaltung (auf allen drei Ebenen Bund, Länder und Kommunen), Medien und die Bürgerinnen und Bürger.

Im Mittelpunkt der Öffentlichkeitsarbeit des Verbandes steht die Interessenvertretung, die Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Arbeit der Feuerwehren und die Information der Bevölkerung über sämtliche Fragen des Feuerwehrwesens.

Das jährliche Budget für Öffentlichkeitsarbeit des DFV - einschließlich des Deutschen Jugendfeuerwehrverbandes (DJF) - beläuft sich auf 25.000 bis 30.000 Euro Sachmittel, die thematisch weitgehend gebunden sind. Dazu kommen Personalkosten und Finanzmittel aus anderen Haushaltstiteln, z.B. für Veranstaltungen und Werbemittel.

Vor zwei Jahren wurde erstmals eine Zukunftskonferenz mit Online-Dialogformaten durchgeführt, deren Ziel es war, Leitlinien für die Zukunft der Feuerwehr zu entwickeln. Abgesehen von dieser Zukunftskonferenz und der Website des Verbandes als moderner Quelle der Informationsvermittlung (die bis jetzt keine Web 2.0-Formate enthält), findet die interne und externe Kommunikation des Verbands durchweg in traditionellen Formen und Kanälen statt. Soziale Medien wie Facebook, Xing, Youtube oder Blogs werden nicht genutzt.

³ Interviewleitfaden und Fragebogen für die Online-Befragung finden sich im Anhang.

In der Öffentlichkeitsarbeit reicht das Spektrum der Maßnahmen von Pressemitteilungen, einem NewsFlash, der Versorgung von Pressediensten, Newslettern bis zur monatlichen Feuerwehrzeitung und dem Jahrbuch des DFV.

Außerhalb des Verbandes und davon unabhängig wird das Portal www.feuerwehr.de betrieben, in dem sich einige Diskussionsteilnehmer häufiger mit der Arbeit des DFV kritisch auseinandersetzen und dabei mitunter die Regeln des angemessenen Umgangs im Netz (Netiquette) verletzen.

Die Interviews und die Online-Befragung befassten sich auch mit der Frage, wie die Befragten selbst das Internet nutzen und wie sie ihre Fähigkeiten im Umgang mit Internet und Web 2.0 einschätzen. Die Online-Befragung hat - wie oben angemerkt, ohne Anspruch auf Repräsentativität - ergeben, dass 72 % der Befragten das Internet mindestens drei bis fünf Stunden pro Tag nutzen. Ihre eigene Fähigkeit im Umgang mit Internet und Web 2.0 beurteilen zwei Drittel der Befragten als gut bis sehr gut ein; nur 4,5 % geben an, keine Erfahrung im Umgang mit dem Internet zu haben. Insgesamt spricht Vieles dafür, dass die Internet- und Social Media-Nutzung der Feuerwehrleute den oben zitierten Durchschnittswerten für die jeweiligen Alters- und Bevölkerungsgruppen entspricht.

2.2. Nutzungsperspektiven für den DFV

Sowohl die Interviewpartner als auch die TeilnehmerInnen an der Online-Befragung haben sich mit breiter Mehrheit dafür ausgesprochen, dass der DFV in Zukunft in der internen und externen Kommunikation Soziale Medien einsetzt. Nur zwei TeilnehmerInnen der Online-Befragung (d.h. 7 %) waren ausdrücklich dagegen. Hingegen würden insgesamt 83 % der Befragten Web 2.0-Angebote des Verbandes mit Sicherheit (50 %) oder wahrscheinlich (33,3 %) nutzen, und eine ähnlich hohe Quote würde dem DFV eigene mediale Expertise mit Sicherheit (47 %) oder wahrscheinlich (35 %) zur Verfügung stellen. Selbst wenn man die Nicht-Repräsentativität der prozentualen Ergebnisse in Rechnung stellt, zeigt sich große Bereitschaft, die Möglichkeiten der Sozialen Medien für den DFV zu nutzen, und diejenigen, die entsprechende Aktivitäten "mit Sicherheit" bzw. "wahrscheinlich" aktiv unterstützen wollen, könnten bereits den Nukleus eines verbandsweiten Social Media-Teams bilden.

2.2.1. Gründe für den Einsatz Sozialer Medien beim DFV

Laut den befragten Multiplikatoren im DFV sollte zunächst der Austausch mit und unter den 1,3 Millionen Feuerwehrleuten eine große Rolle spielen beim Einsatz Sozialer Medien, die inzwischen nicht nur für junge Menschen ein maßgebliches Kommunikationsmedium geworden sind.

Der neugegründete Feuerwehrverband VdF-NRW bringt dies auf seiner Homepage in exemplarischer Deutlichkeit zum Ausdruck: "In Nordrhein-Westfalen gibt es 120.000 gute Gründe, die Feuerwehr sympathisch zu finden. Die gleiche Zahl an Feuerwehrmitgliedern vertritt den Verband nach innen wie nach außen. [...] Die besondere Herausforderung liegt darin, künftig alle Feuerwehrangehörigen in die Arbeit des Verbands einzubinden - unabhängig vom

Alter, Dienstgrad, Geschlecht oder Funktion in der jeweiligen Heimatfeuerwehr. [...] Der Draht zum Verband ist kurz - nicht zuletzt dank elektronischer Kommunikationswege wie Email oder Facebook. Wir freuen uns auf den Dialog mit Euch!"

Folgende Gründe für den Einsatz Sozialer Medien in der internen Kommunikation des DFV wurden vorrangig genannt:

- Erhöhung der Identifikation mit der Feuerwehr, Stärkung des Wir-Gefühls
- Gewinnung neuer Mitglieder, insbesondere junger Menschen, für die Feuerwehr und sich dazu der Medien bedienen, die die Jugendlichen vorrangig nutzen
- Erfahrungsaustausch, z.B. über Änderungen in den gesetzlichen Rahmenbedingungen oder über Ausbildungsvorschriften
- schnelle Kommunikation mit der Basis ohne lange Hierarchiewege
- Informationsaustausch unter den Mitgliedern
- Kontaktpflege

Vor allem auf die Aspekte der Mitgliederbindung und der Gewinnung neuer Mitglieder wiesen viele Gesprächspartner hin. Hier wird ein Zusammenhang mit der allgemeinen demografischen Entwicklung und dem Wettbewerb um den Nachwuchs gesehen. Zur Illustration einige Zitate aus den Interviews:

- "Wenn sich der DFV als großer Verband in Zukunft behaupten will, ist verstärkte Basisarbeit notwendig. Das Wissen über den DFV ist gering, ebenso die Bindung von Feuerwehrleuten an den Verband. **Soziale Medien sind nützlich für die nötige Basisarbeit**".
- "Der DFV muss mit den Landesverbänden dafür sorgen, dass die Feuerwehren in einem zunehmend härter werdenden **Verteilungskampf um Finanzen und Personal** in der öffentlichen Wahrnehmung nicht untergehen".
- "Soziale Medien sind Plattformen für den Austausch unter Menschen, und zwar alles von Informationen bis Emotionen. **Die Feuerwehr lebt von Begeisterung und vom Zugehörigkeitsgefühl**, was durch Soziale Medien gefördert werden kann".
- "Der Verband muss versuchen, die **Führungskräfte von morgen** zu erreichen. Und das funktioniert nicht, wenn sich hoch dekorierte Funktionäre in einer Halle treffen".

Einige Interviewpartner betonen die Aufgabe des DFV als **Dienstleister für Facharbeit**, als **Kommunikationsdrehzscheibe für fachliche Fragen des Feuerwehrwesens**, die auch externe Fachverbände einbezieht. Soziale Medien können auch bei dieser Aufgabe dienlich sein, etwa durch die Bereitstellung und Vermittlung von Fachinformationen und insbesondere durch die Einrichtung einer Diskussionsplattform. Dabei ließen sich auch vorhandene Fachforen zu Themen wie Drehleitern oder Atemschutzgeräten in die Verbandsarbeit einbinden, ohne dass der DFV selbst die Diskussion initiieren oder moderieren müsste.

Wichtig ist auch der Hinweis, dass auch für den gemeinnützigen Sektor die **Transparenz** von Entscheidungen und Leitlinien der Verbandsarbeit als vertrauensbildende Maßnahme gegenüber der (internen wie externen) Öffentlichkeit immer wichtiger wird.

Nicht zuletzt erwarten einige Gesprächspartner vom DFV eine stärkere Wirkung in die Öffentlichkeit, z.B. in Form von **Agenda-Setting**, das sich nicht nur an die Bundespolitik, sondern auch an die Länder und Kommunen sowie an fachlich einschlägige Organisationen und die breite Bevölkerung richtet.

2.2.2. Handlungs- und Umsetzungsempfehlungen der Befragten

In den Interviews und der Online-Befragung wurde auch danach gefragt, welche Empfehlungen die Befragten dem DFV für die Nutzung von sozialen Netzwerken und anderen Web 2.0-Formaten geben würden. In den Antworten spiegeln sich im wesentlichen die Gründe wider, die für den Einsatz von Sozialen Medien genannt wurden:

Zum einen wird häufig auf den Nutzen der Einbindung von vielen Feuerwehrleuten verwiesen, die den DFV mit ihrer Kompetenz und Erfahrung im Umgang mit Internet und Web 2.0 bei der Einführung und Anwendung Sozialer Medien unterstützen können. Diese Empfehlungen lauten etwa folgendermaßen:

- direkte Verbindung mit aktiven Mitgliedern von Feuerwehren aufbauen - von vielen Feuerwehrleuten unterhalb der Führungsebene werden die Sozialen Medien bereits vielfältig genutzt
- klare Regeln für den Umgang mit Sozialen Medien im DFV setzen (Social Media Guidelines/Netiquette)
- fachliche Begleitung und Unterstützung bei Fachthemen, um hohe Qualität und Relevanz der Diskussion zu gewährleisten
- hierarchische Verbandsstrukturen müssen aufgebrochen werden; zeitgemäße Kommunikation über Soziale Medien erfordert Offenheit für Mitgliederbeteiligung und Einbeziehung der Basis, auch und gerade bei Führungskräften.

Zum anderen wird in den Empfehlungen an den DFV häufig auf die allgemeinen Rahmenbedingungen und (zum Teil ungeschriebenen) Regeln der Sozialen Medien hingewiesen. Wer sich im Web 2.0 bewege, tue gut daran, die dort entwickelten Grundsätze der Nutzung zu berücksichtigen. Entsprechende Empfehlungen lauten etwa:

- Web 2.0 eröffnet eine neue Dimension der unmittelbaren Kommunikation, die aus Empfängern von Informationen Beteiligte an Diskussionsprozessen macht. Das erfordert Bereitschaft, solche Beteiligung von vielen zuzulassen oder, besser noch, zu fördern.
- Für den, der in eine Richtung kommunizieren will, reicht die Website. Für die sinnvolle Nutzung Sozialer Medien ist das **Interesse an beidseitiger Kommunikation** und der Beteiligung von Vielen unverzichtbar.
- Internet und Web 2.0 verlangen **schnelle Kommunikation** und Reaktion.
- Es empfiehlt sich die **Begrenzung auf sinnvolle Einsatzbereiche**, bei denen Soziale Medien zusätzlichen Nutzen bringen, und die Konzentration auf bestimmte Medien aus dem gesamten Spektrum der Möglichkeiten von Twitter, Facebook und Co.

- Eine große Organisation braucht eine **Strategie für den Einsatz Sozialer Medien**, d.h. für den DFV eine Richtungsentscheidung und Orientierung für den Verband, seine Mitglieder und die Feuerwehrangehörigen.
Die Strategie legt fest, wie sich der Verband nicht nur kurzfristig, sondern mittel- bis langfristig den Einsatz Sozialer Medien vorstellt.
- Die Nutzung von Sozialen Medien wird nicht ohne Bereitstellung zusätzlicher personeller und finanzieller Ressourcen möglich sein.
Wie groß dieser Bedarf sein wird, entscheidet sich in erster Linie danach, welches Nutzungskonzept für Soziale Medien mit welchen Instrumenten geplant wird. Möglich ist neben der Verstärkung der hauptamtlichen Strukturen auch die Einbeziehung von freiwilliger, ehrenamtlicher Arbeit aus dem Kreis der internet-affinen Feuerwehrleute.

Darüber hinaus wiesen einige Gesprächspartner darauf hin, dass es bei der Frage nach der Nutzung von Sozialen Medien nicht um eine Alternative zur bisherigen Kommunikation gehe, sondern um eine sinnvolle Kombination "alter" und neuer Medien. Zitat: **"Um den Herausforderungen der Zukunft zu begegnen, braucht der DFV beides: die traditionelle Ansprache und die Nutzung Sozialer Medien"**. Betont wurde auch: "Für den DFV stellt sich nicht mehr die Frage, ob er Soziale Medien in Zukunft nutzen wird, sondern wie er die Nutzung der Netzwerke am besten organisiert".

Nicht zuletzt wurde aus den Stellungnahmen der Befragten auch deutlich, wo sie einerseits die größten Hemmnisse für die Nutzung Sozialer Medien beim DFV sehen und was sie andererseits als fördernd betrachten:

Hemmend wirken sich vor allem hierarchische Strukturen im Verband aus, wenn die Einführung von Sozialen Medien als Kontrollverlust und Abgabe von Macht wahrgenommen wird. Überwiegend sind es - auch beim DFV - die Führungskräfte, die selbst Soziale Medien nicht nutzen und (deshalb?) der Welt von Facebook, Twitter und Co. kritisch gegenüberstehen ("oberflächlich", "nichtssagend", "nicht real" usw.). Ein Befragter spitzte zu, wie er die Haltung des Verbands wahrnimmt: "Nur die Feuerwehr, die sich offline, in der „realen“ Welt, organisiert, ist die richtige Feuerwehr".

Fördernd ist demgegenüber vor allem die Vertrautheit vieler Feuerwehrleute mit den Sozialen Medien. Ihre Kompetenz, ihre Erfahrung und ihre Begeisterung ließe sich trefflich für die Einführung Sozialer Medien nutzen. Sie könnten die Vorreiter der Überzeugungsarbeit, der Akzeptanz und auch der intelligenten, praxisrelevanten Nutzung beim DFV sein.

Ein Interviewpartner hat den Status Quo und die daraus resultierende Zukunftsaufgabe auf den Punkt gebracht: **"Bei der Feuerwehr gibt es einerseits Experten des Web 2.0, die nichts vom Verband verstehen, und andererseits Verbandsprofis, die wenig von den Neuen Medien verstehen. Ziel muss es sein, beide Welten zueinander zu bringen"**.

3. Expertengespräch Nutzung Sozialer Medien durch den DFV

Soziale Medien bieten gemeinnützigen Organisationen ein weites Spektrum von sinnvollen Anwendungsmöglichkeiten ebenso wie vielfältige Herausforderungen bei der Einführung und Nutzung - dies belegen nicht nur die Ergebnisse der internen Bestandsaufnahme im DFV, sondern auch die fachlichen Einschätzungen und Erfahrungen der Social Media-ExpertInnen und -PraktikerInnen im Fachgespräch, mit dem die internen Befunde über den DFV in einen breiteren Kontext von Potenzialen und Erfahrungen aus gemeinnützigen Organisationen eingebettet und für die speziellen Nutzungsoptionen des DFV diskutiert wurden.

3.1. Nutzung Sozialer Medien durch gemeinnützige Organisationen

Den Horizont von Anwendungsmöglichkeiten und -erfahrungen von Sozialen Medien in gemeinnützigen Organisationen eröffneten Impulsbeiträge der Social Media-ExpertInnen Brigitte Reiser und Jörg Eisfeld-Reschke [ausführlicher dokumentiert im Anhang] als auch zwei Praxisbeispiele des Caritasverbands für das Erzbistum Berlin und der NGO Oxfam Deutschland, vorgestellt von den jeweiligen Projektverantwortlichen.

Input Brigitte Reiser

Das Internet bietet Verbänden, so Brigitte Reiser⁴, Expertin für Non-Profits und Web 2.0, die Möglichkeit, sowohl die Beziehungen zu den eigenen Mitgliedern zu verbessern, als auch sich mit Menschen und Organisationen aus anderen gesellschaftlichen Bereichen zu vernetzen. Diese Vernetzung über die eigene Community hinaus erhöht nicht zuletzt die Chance der

Rekrutierung von Nachwuchs - eine Herausforderung für fast alle großen gemeinnützigen Organisationen: wenn der Nachwuchs aus den gewohnten Milieus ausbleibt, müssen die Netzwerke weiter geknüpft werden, um neue Interessierte anzusprechen.

Dafür reicht allerdings die Nutzung von Internettechnologien und -diensten allein nicht aus. Denn Social Media sind im Kern kein Technologie-, sondern ein Beziehungsthema. Das Internet bildet lediglich die Infrastruktur. Hinter der Techniknutzung muss eine kooperative Grundhaltung der Organisation stehen, die die vom Web 2.0 bereitgestellten Beziehungs- und Beteiligungsmöglichkeiten nutzen *will*. Und die Bereitschaft zur systematischen Förderung von Beteiligung, die nicht von selbst entsteht, sondern der Ermutigung und Ermunterung bedarf:

Das reicht von Kommunikation und Dialog über das Spektrum der eigenen Arbeit - wissen die BürgerInnen eigentlich, was die Freiwillige Feuerwehr alles tut? - und das Engagement in der Gemeinde gemeinsam mit anderen gemeinnützigen Akteuren. (Letzteres ist eine traditionelle Stärke der Freiwilligen Feuerwehren, die bei Gemeindeaktivitäten wie Stadtfesten, Sport- und Kulturveranstaltungen usw. häufig stark vertreten sind.) **Feuerwehren erfüllen eine wichtige Funktion im Gemeinwesen**, die über den Brandschutz hinausgeht: sie integrieren Menschen aus unterschiedlichsten sozialen Milieus, und sie gestalten Gemeinschaften. Es geht

⁴ siehe auch den vollständigen Input von Brigitte Reiser im Anhang.

aber auch weiter bis zur gezielten Öffnung für die Beiträge von Mitgliedern ebenso wie von externen Anspruchsgruppen: Was die Freiwillige Feuerwehr ist, definiert - gerade im Zeitalter von Web 2.0 - nicht allein die Feuerwehr selbst, sondern die Gesellschaft.

So stellen die Sozialen Medien und die damit einhergehenden Veränderungen im Kommunikations- und auch im Engagementverhalten der Bürgerinnen und Bürger neue Herausforderungen, aber auch neue Chancen für gemeinnützige Organisationen dar: "die Konzentration auf das Fachliche muss ergänzt werden durch die Konzentration auf Beziehungen" (Reiser). Mit anderen Worten: **Social Media sind eine Frage nicht nur der Kommunikations-, sondern auch der Organisationskultur.**

Sich in diesem Sinne als Akteur im Gemeinwesen zu positionieren, der sich gemeinsam mit anderen gemeinnützigen Organisationen um die Weiterentwicklung der lokalen Bürgergesellschaft kümmert, bedeutet dabei nicht, den Feuerwehrleuten zusätzliche Aufgaben aufzuladen. Die Bedeutung der Feuerwehren für das Gemeinwesen geht bereits weit über fachliche Aufgaben von Brandschutz und Rettungswesen hinaus. Indem die Freiwilligen Feuerwehren bei Gemeindeaktivitäten präsent sind, Menschen aus unterschiedlichsten sozialen Milieus zusammenführen und integrieren, sind sie de facto wichtige Akteure im Gemeinwesen. Es bedarf insofern weniger zusätzlicher Aktionen, sondern eines veränderten Selbstverständnisses, um diese Beziehungsfunktionen in der Gemeinde bewusst wahrzunehmen. Dazu reicht oft schon, den individuellen Feuerwehrmann bzw. die individuelle Feuerwehrfrau als "Sympathieträger(in)" zu zeigen, indem er/sie aus seiner/ihrer Arbeit berichtet und andere zum Mitmachen einlädt.

Das Beispiel Caritasverband für das Erzbistum Berlin:⁵

Der Caritasverband für das Erzbistum Berlin hat vor eineinhalb Jahren eine Facebook-Seite über die Arbeit der Caritas aufgebaut mit dem Ziel, die Vielfalt der Arbeit zu zeigen und in den Dialog mit internen und externen Anspruchsgruppen wie (potenziellen) Freiwilligen, den Empfängern sozialer Dienstleistungen und deren Angehörigen zu kommen.

Man habe dazu "**einfach angefangen**", so die Projektverantwortliche Katja Eichhorn, **Geschichten aus der vielfältigen Arbeit der Caritas-Einrichtungen zu erzählen.** Was man brauche, seien offene Informationskanäle zu den KollegInnen: nicht erfolgversprechend sei es, Presseerklärungen zu wiederholen; vielmehr gelte es, lebendige Gesichter der Caritas zu zeigen. Und man brauche (Wo)Manpower, um den Dialog zu führen: die Facebook-Seite müsse mindestens morgens und abends gecheckt werden; Geschwindigkeit der Antworten sei entscheidend, weil man sonst im Stream zu weit nach hinten gerät.

Ein nächster Schritt, den die Caritas derzeit geht, ist, ExpertInnen aus den fachlichen Diensten für die Mitarbeit zu gewinnen, um Fachfragen rasch beantworten zu können.

⁵ siehe auch den Artikel von Katja Eichhorn, dokumentiert im Anhang.

Die Strategie für den Aufbau bestehe im Kern in der Einbeziehung und Motivierung der eigenen Leute. Zum einen durch Social Media Guidelines, d.h. Verfahrensregeln für die Äußerungen in Social Media, die festlegen, was nicht erlaubt ist. Zum anderen durch die aktive Suche nach Facebook-affinen KollegInnen, die Lust haben, die Seite zu bespielen. Wichtig sei nicht zuletzt, keine Angst vor Sozialen Medien zu haben - sogar bei Negativmeldungen helfe die Community durch Selbstregulierung - und **Vertrauen in die eigene Organisation** und deren Mitglieder zu haben. Das setze einen Prozess eigener Art in Gang, der auch zur Selbsterkenntnis und Weiterentwicklung der Organisation führt:

"- was trauen wir den Mitarbeitern zu, die wir einbinden wollen?

- wer lässt sich warum motivieren, hier etwas beizutragen?

- wie schätzen wir "die Kompetenzen" der Mitarbeiter ein?

- wie werden die Mitarbeiter im Caritas-Auftrag mit den Social Media umgehen ...

haben wir Vertrauen?

All unsere Fantasien und Meinungen darüber - das sagt etwas über die Caritas und die Beziehung zu den Mitarbeitern aus.

Social Media braucht /ist Teilhabe und lebt von Beziehungen. Daher erscheinen mir die Social Media aktuell wie ein Brennglas, das durch das Einfordern von Teilhabe etc.

glasklar zeigt, wie es in der Organisation um die Beziehungen bestellt ist. Das

Instrument facebook hält uns als Organisation also im besten Sinnes des Wortes

("face"book) den Spiegel vor..."

Die Kluft zwischen der Verbandshierarchie und den daraus erwachsenden Abstimmungserfordernissen habe man dadurch überbrücken können, dass der Vorstand das Signal und auch die Freiheit zum "loslegen" gegeben habe. Ein Übriges habe die Bestätigung der Zielgruppen - die allgemeine Öffentlichkeit ebenso wie die eigenen MitarbeiterInnen und Freiwilligen - getan.

Das Beispiel Oxfam Deutschland

Oxfam Deutschland setzt, angeregt vor allem durch die internationalen Partner der Organisation, seit 2009 Social Media strategisch für die Beziehungspflege mit (potenziellen) Unterstützern und für deren Mobilisierung ein. Im Rahmen von Online-Kampagnen aktivieren sie Menschen, Petitionen zu unterschreiben, Informationen weiterzuleiten oder Bilder und Videos hochladen. Diese Social Media Aktivisten sollen wiederum gewonnen werden, um Kampagnen auf lokaler Ebene, außerhalb des Kommunikationsraum Social Web, zu unterstützen, etwa indem sie bei Konzerten Unterschriften für Petitionen sammeln oder an medienwirksamen Aktionen teilzunehmen. Damit werden vor allem unter 35-Jährige erreicht und aktiviert. Menschen über 35 Jahre werden im Social Web vor allem als Spender gewonnen.

Oxfam Deutschland bedient sich dazu insbesondere einer Facebook-Seite. Denn entscheidend sei die Identifizierung der Zielgruppen und ihrer Kommunikationsorte (deshalb habe man sich für Facebook und nicht für andere Plattformen wie etwa Studi-VZ oder Schüler-VZ entschieden).

Wichtig sei, dass der gewählte Kanal von Mitgliedern der Organisation bereits privat genutzt wird, bevor die Organisation darauf aufsetzen kann. Diese privaten Nutzer könnten als Vorreiter für Veränderungen gewonnen werden. Von den Führungskräften wiederum sei die Toleranz gefordert, "die Leute machen zu lassen". Das geht am besten über die Kombination von expliziten Social Media Guidelines und Vertrauen.

Für die Einführungsstrategie empfiehlt es sich, diejenigen zu identifizieren, die Lust haben, "loszulegen", und sie entsprechend zu stärken - geeignete Stärkungsmaßnahmen sind etwa Kommunikationstrainings und andere Formen der (immateriellen) Unterstützung.

3.2. Möglichkeiten der Nutzung Sozialer Medien durch den DFV - aus der Diskussion:

Die Anregungen der ExpertInnen und die Erfahrungen der anderen gemeinnützigen Organisationen wurden in Verbindung mit den Befunden aus der DFV-internen Bestandsaufnahme im Hinblick auf sinnvolle Optionen für den Einsatz von Sozialen Medien im DFV diskutiert.

Die wichtigsten Diskussionsthemen und -ergebnisse:

- In der internen Kommunikation gehe es darum, durch Soziale Medien die Potenziale innerhalb der Feuerwehr, aber jenseits der Verbandsarbeit, besser zu nutzen. So könnten auch Menschen an die Feuerwehr - und mittelfristig auch an den DFV - gebunden werden, die der Arbeit des Verbands kritisch gegenüber stehen.
- Eine Möglichkeit sei die Kooperation mit vorhandenen Fachforen und Plattformen wie www.drehleiter.info, www.at-fire.de u.a. Dabei muss der DFV die Diskussion nicht selbst führen oder eigene Foren ins Leben rufen, aber klarstellen, dass in den Fachforen offen und kontrovers diskutiert werden solle - die "Weisheit der Vielen" zu nutzen, sei im Interesse des Verbandes wie auch des gesamten Feuerwehrwesens. Der Verband könne auf seiner eigenen Website Empfehlungen für bestimmte Diskussionsforen und Feuerwehrplattformen aussprechen.

Die (Definitions-)Macht der gewählten Gremien des DFV werde dadurch nicht beschnitten, da dort nach wie vor über die *offizielle* Meinung des Verbandes zu Fachfragen entschieden werde. Vielmehr könne sich auf diesem Wege für den Verband eine neue Aufgabenstellung ergeben: Erfahrungsaustausch und das Teilen von Wissen ermöglichen, um so die "**Weisheit der vielen Feuerwehrleute**" zu nutzen, um den Herausforderungen der Feuerwehr zu begegnen.

- Soziale Medien bieten die Möglichkeit einer Öffnung der Feuerwehr in die Gesellschaft: Wenn BürgerInnen für das Feuerwehrwesen angesprochen und interessiert werden sollen, gehe es nicht nur darum, den fachlichen Austausch mit der "Außenwelt" zu pflegen und etwa praktische Hilfen für den Brandschutz anzubieten, sondern die Feuerwehr so darzustellen, dass der **Mensch im Mittelpunkt** steht. Diese Art

Kommunikation braucht emotionale Elemente, die Feuerwehr und Feuerwehrleute als Sympathieträger darstellt.

Denkbar sei dazu ein eigener **Feuerwehr-Blog**, der von den Feuerwehrangehörigen zwischen Kiel und Konstanz (mit Unterstützung durch den DFV) selbst gestaltet werden könne. Landes- und Kreisverbände können ebenso wie ehrenamtliche Blogger eingeladen werden, sich mit Geschichten aus der eigenen Arbeit zu beteiligen.

Den wesentlichen Anreiz für eine solche beziehungsorientierte und emotional ansprechende Kommunikationsstrategie bildet der Kampf gegen den drohenden Mitgliederschwund bei den Feuerwehren. Der Einsatz Sozialer Medien könnte so der Vertrauens- und Sympathiewerbung in der Bevölkerung dienen und auch einen Beitrag zur Imagebildung des DFV leisten.

Insgesamt eröffnet der Einsatz Sozialer Medien neue Möglichkeiten beispielsweise für

- die Kommunikation der Arbeit einer Organisation an Interessierte und (potenzielle) Engagierte einschließlich des zukünftigen Nachwuchses,
- die Diskussion von fachlichen Fragen der eigenen Arbeit auf Online-Foren,
- die Positionierung und Akzeptanzsteigerung der eigenen Organisation als Akteur im Gemeinwesen,
- die Beteiligung von Mitgliedern, MitarbeiterInnen und externen Anspruchsgruppen an verbandlicher Meinungsbildung und fachlicher Positionierung,
- Informations-, Aufklärungs- und Fundraising-Kampagnen,
- Berichte (*Storytelling*) über die eigene Arbeit zur Steigerung von Transparenz, Akzeptanz und Attraktivität oder
- das Agendasetting und die fachliche Bereicherung öffentlicher Debatten.

Diese Ziele legen jeweils unterschiedliche Wege und Social Media-Tools nahe. Der Verband muss entscheiden, welche Option(en) von vorrangigem Interesse ist/sind, und eine entsprechende Strategie ausarbeiten.

4. Handlungsempfehlungen

Wenn eine große Organisation Soziale Medien für ihre interne und/oder externe Kommunikation nutzen will, müssen drei Grundvoraussetzungen erfüllt sein:

- a) sie braucht personelle Ressourcen
- b) sie braucht finanzielle Ressourcen
- c) der Vorstand muss dem Einsatz Sozialer Medien zustimmen und ihre Einführung unterstützen.

Sind diese Voraussetzungen gegeben, empfehlen sich als weitere Schritte:

1. Entwicklung einer **Social Media Strategie**, fokussiert auf die Aufgaben, die Ziele und die Stärken des DFV und differenziert nach den verschiedenen Bereichen und Ebenen der Feuerwehrhierarchie:
 - welche Ziele sollen verfolgt werden? welche haben Priorität?
 - welche Zielgruppen sollen angesprochen werden?
 - welche Werkzeuge und Methoden sollen eingesetzt werden?
 - wer organisiert den Einsatz? (Einsetzen eines Projektteams)
2. Erarbeitung eines Orientierungsrahmens für die Nutzung Sozialer Medien durch DFV und Feuerwehren (**Social Media Guidelines**) und eines differenzierten Unterstützungskonzepts für Verbandsmitglieder und Feuerwehrangehörige (z.B. durch Schulungsmaßnahmen zur Förderung ihrer Medienkompetenz).
Dazu bietet sich eine funktions- und hierarchieübergreifend eingesetzte Projektgruppe an, bei deren Zusammensetzung man sich von der Begeisterung und Kompetenz für Soziale Medien leiten lässt.
3. Kick-Off für die gewählte(n) Social Media-Maßnahme(n) in Verbindung mit einer verbandsweiten **Initiative für die Nutzung Sozialer Medien** durch die Feuerwehr
 - Nutzungsmöglichkeiten/gute Praxis/Anregungen
 - Risiken und Nebenwirkungen
 - Materialien und Trainingsangebote.