



Sichtbarkeit unter Druck

Soziale Medien, Ressourcenknappheit
und strategische Kommunikation
in der Zivilgesellschaft

MOHAMED LAMRABET



MSNVI Policy Briefs

| Plattform für Medien, Strategie & Narrative Interventionen

IMPRESSUM

PUBLIKATION

Sichtbarkeit unter Druck

Soziale Medien, Ressourcenknappheit und strategische Kommunikation in der Zivilgesellschaft

HERAUSGEBER

MSNVI – Plattform für Medien, Strategie & Narrative Interventionen
Berlin
Webseite: msnvi.de

AUTOR

Mohamed Lamrabet

GESTALTUNG UND SATZ

MSNVI Editorial System

HINWEIS

Diese Publikation ist ein Policy Brief im Rahmen der MSNVI Policy Briefs. Sie dient der fachlichen Orientierung für zivilgesellschaftliche Organisationen, migrantische Organisationen, Bildungsinitiativen, Stiftungen und kommunikationsbezogene Praxisfelder.

STAND

Mai 2026

INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung	5
1. Die Plattformisierung zivilgesellschaftlicher Kommunikation	7
2. Kommunikation unter Bedingungen von Ressourcenknappheit	8
3. Migrantische Organisationen und digitale Öffentlichkeiten	9
4. Plattformlogiken und die Politik der Sichtbarkeit	10
5. Jenseits des Demokratisierungsnarrativs	11
6. Handlungsempfehlungen	12
Quellen	14

EINLEITUNG

„Kommunikation wird selbst zu einer zentralen organisatorischen und politischen Herausforderung.“

Sichtbarkeit ist für zivilgesellschaftliche Organisationen längst keine optionale Zusatzleistung mehr, sondern Teil demokratischer Infrastruktur.

Soziale Medien sind zu zentralen Infrastrukturen öffentlicher Kommunikation geworden. Für zivilgesellschaftliche Organisationen, migrantische Vereine, Bildungsinitiativen und Advocacy-Netzwerke fungieren sie zunehmend nicht mehr lediglich als optionale Kommunikationskanäle, sondern als wesentliche Räume für Sichtbarkeit, Vernetzung, Mobilisierung und politische Positionierung. Gleichzeitig konfrontiert die wachsende Bedeutung digitaler Kommunikation Organisationen mit erheblichen strukturellen Herausforderungen: steigenden kommunikativen Erwartungen, beschleunigten Veröffentlichungszyklen, Plattformabhängigkeiten und begrenzten organisatorischen Ressourcen.

Diese Spannung zeigt sich besonders deutlich bei migrantischen und basisorientierten Organisationen. Viele arbeiten mit kleinen Teams, projektbezogener und temporärer Finanzierung, fragmentierten Kommunikationsstrukturen und hohen politischen Erwartungen (Nah und Saxton 2012; Liegel, Southerland und Baker 2019; Thomas und Duffett 2024). Öffentliche Sichtbarkeit wird häufig vorausgesetzt, während die institutionellen Bedingungen für professionelle Kommunikation oftmals fehlen.

Die zunehmende Plattformisierung gesellschaftlicher Kommunikation verschärft diese Entwicklungen zusätzlich. Kommunikationsprobleme zivilgesellschaftlicher Organisationen lassen sich dabei nur selten auf technische Defizite reduzieren. Vielmehr entstehen sie aus umfassenderen strukturellen Bedingungen, die gegenwärtige zivilgesellschaftliche Arbeit in Deutschland prägen. Kommunikation wird damit selbst zu einer zentralen organisatorischen und politischen Herausforderung.

Dieser Policy Brief untersucht daher die wachsende Bedeutung digitaler Kommunikation für zivilgesellschaftliche Organisationen und skizziert zentrale organisatorische, politische und strategische Implikationen. Er argumentiert, dass Kommunikation nicht länger als nachgelagerte oder rein operative Funktion verstanden werden sollte, sondern als zentrale infrastrukturelle Dimension demokratischer Teilhabe und organisationaler Nachhaltigkeit.

Mit Blick auf die kommenden Jahre rücken dabei insbesondere die Herausforderungen durch Künstliche Intelligenz und die zunehmende Automatisierung kommunikativer Prozesse in den Vordergrund. KI wird Recherche, Textproduktion, Übersetzung, Gestaltung, Monitoring und Auswertung erheblich beschleunigen und damit neue Möglichkeiten für ressourcenschwache Organisationen eröffnen. Zugleich wird sie die öffentliche Kommunikation grundlegend verändern: Wenn Inhalte immer schneller, günstiger und massenhafter produziert werden können, gewinnt nicht allein die Menge an Veröffentlichungen an Bedeutung, sondern ihre Glaubwürdigkeit, Haltung und erkennbare Verankerung in realen sozialen Beziehungen.

KERNARGUMENT

- Digitale Sichtbarkeit ist zunehmend Voraussetzung für Legitimität, Vernetzung und politische Positionierung.
- Viele Organisationen arbeiten zugleich unter Bedingungen struktureller Ressourcenknappheit.
- Strategische Kommunikation muss deshalb als infrastrukturelle Aufgabe verstanden werden.
- Plattformlogiken können Teilhabe ermöglichen, aber auch politische Komplexität verengen.

1. DIE PLATTFORMISIERUNG ZIVILGESELLSCHAFTLICHER KOMMUNIKATION

Soziale Medien haben sich über Altersgruppen und soziale Milieus hinweg zu einem dominanten gesellschaftlichen Medium entwickelt. Laut der ARD/ZDF-Medienstudie 2025 nutzen etwa 59 % der 16- bis 74-Jährigen in Deutschland aktiv soziale Medien, während die Nutzung auch in älteren Bevölkerungsgruppen kontinuierlich zunimmt (ARD/ZDF-Forschungskommission 2025).

Für zivilgesellschaftliche Akteur*innen hat diese Entwicklung mehrere Konsequenzen.

Erstens findet öffentliche Kommunikation zunehmend innerhalb privatwirtschaftlich organisierter digitaler Infrastrukturen statt, die durch algorithmische Sichtbarkeitsmechanismen gesteuert werden. Kommunikation wird nicht mehr allein durch politische Relevanz oder institutionelle Autorität geprägt, sondern ebenso durch plattformspezifische Dynamiken wie Interaktionsmetriken, Veröffentlichungsfrequenzen, audiovisuelle Formate und Aufmerksamkeitsökonomien. Forschungen zur Plattformisierung politischer Kommunikation weisen darauf hin, dass Sichtbarkeit zunehmend durch technische und kommerzielle Logiken strukturiert wird (Obar, Zube und Lampe 2012; Santos Junior 2020; Etter und Albu 2020).

Zweitens wird von Organisationen zunehmend erwartet, eine kontinuierliche digitale Präsenz aufrechtzuerhalten. Sichtbarkeit selbst wird zur Voraussetzung für Legitimität, Fördermöglichkeiten, Stakeholder-Bindung und öffentliche Anerkennung. Kommunikation ergänzt organisatorische Arbeit daher nicht mehr lediglich – sie wird selbst zu einem Teil dieser Arbeit.

Drittens verändert die Plattformisierung die zeitliche Struktur zivilgesellschaftlicher Kommunikation. Viele Organisationen erleben einen wachsenden Druck zur Unmittelbarkeit, permanenter Reaktionsfähigkeit und beschleunigten Produktionszyklen. Gerade kleinere Organisationen geraten dadurch in Spannungsverhältnisse zwischen politischer Tiefe und kommunikativer Geschwindigkeit.

Viele Organisationen verfügen zwar über hohe fachliche und politische Expertise, jedoch nicht über die infrastrukturellen Voraussetzungen, um ihre Arbeit dauerhaft in nachhaltige öffentliche Kommunikation zu übersetzen. Kommunikation wird dadurch häufig reaktiv statt strategisch organisiert.

2. KOMMUNIKATION UNTER BEDINGUNGEN VON RESSOURCENKNAPPHEIT

Zivilgesellschaftliche Organisationen stehen damit zunehmend vor einem Widerspruch zwischen kommunikativen Erwartungen und organisatorischen Kapazitäten. Einerseits wird professionelle Kommunikation vorausgesetzt; andererseits arbeiten viele Organisationen unter Bedingungen finanzieller Unsicherheit, temporärer Projektförderung und begrenzter personeller Ressourcen.

Dies wirkt sich auf unterschiedliche Weise auf Kommunikationsarbeit aus:

- Kommunikationsverantwortung ist häufig über verschiedene Teams verteilt, statt institutionell verankert zu sein
- strategische Kommunikation wird von operativer Dringlichkeit überlagert
- redaktionelle Kontinuität lässt sich nur schwer aufrechterhalten
- plattformspezifische Kompetenzen sind ungleich verteilt
- langfristige Kommunikationsplanung wird durch reaktive Veröffentlichungspraktiken ersetzt.

In der Praxis übernehmen viele Kommunikationsteams gleichzeitig Gestaltung, Redaktion, Moderation, Strategie, Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungskommunikation und Stakeholder-Koordination. Das Ergebnis ist häufig kommunikative Fragmentierung statt kohärenter öffentlicher Positionierung.

Unter diesen Bedingungen gewinnen niedrigschwellige digitale Werkzeuge wie Canva oder automatisierte Planungssysteme wie Buffer an Bedeutung. Sie können Organisationen mit begrenzten Ressourcen entlasten und bestimmte kommunikative Prozesse vereinfachen.

Technologische Zugänglichkeit allein kann strukturelle Ungleichheiten jedoch nicht auflösen. Professionelle Kommunikation erfordert Zeit, Kontinuität, institutionelles Gedächtnis und stabile organisatorische Prozesse. Fehlen diese Grundlagen, droht Kommunikationsarbeit dauerhaft reaktiv und nicht nachhaltig zu werden.

3. MIGRANTISCHE ORGANISATIONEN UND DIGITALE ÖFFENTLICHKEITEN

Gerade für migrantische Organisationen spielen soziale Medien eine besondere Rolle. Digitale Plattformen fungieren häufig als Räume gegenöffentlicher Sichtbarkeit in Kontexten, in denen migrantische Perspektiven in traditionellen Medien weiterhin unterrepräsentiert oder verzerrt dargestellt werden.

Studien zur Mediennutzung zeigen zudem, dass Menschen mit Migrationsgeschichte digitale Medien häufig intensiv für politische Information und gesellschaftliche Orientierung nutzen (Elis 2025). Daraus ergeben sich wichtige Potenziale für community-orientierte Kommunikation, politische Bildung und partizipative Beteiligung.

Gleichzeitig bleiben diese Räume strukturell ungleich organisiert.

Organisationen, die zu Themen wie Rassismus, Migration, Antidiskriminierung oder sozialer Gerechtigkeit arbeiten, agieren häufig unter Bedingungen erhöhter digitaler

Feindseligkeit. Hassrede, koordinierte Belästigung, Doxing und Online-Einschüchterung prägen zunehmend den kommunikativen Alltag. Digitale Sicherheit ist daher nicht lediglich eine technische Frage, sondern ein integraler Bestandteil organisationaler und antidiskriminierender Strategien.

Dies verweist auf eine umfassendere Transformation politischer Kommunikation: Digitale Sichtbarkeit ermöglicht zugleich Teilhabe und Exponiertheit. Organisationen werden sichtbarer, gleichzeitig aber auch anfälliger für Überwachung, Anfeindungen und Reputationsangriffe.

Insbesondere kleinere Organisationen ohne rechtliche oder institutionelle Schutzmechanismen können dadurch in ihrem Kommunikationsverhalten, im Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden und in ihrer politischen Positionierung erheblich beeinträchtigt werden.

4. PLATTFORMLOGIKEN UND DIE POLITIK DER SICHTBARKEIT

Digitale Sichtbarkeit ist nicht neutral verteilt. Unterschiedliche Plattformen prägen Kommunikationsstile, Publikumsinteraktionen und strategische Handlungsmöglichkeiten auf jeweils eigene Weise. Forschungen zu digitalen Öffentlichkeiten zeigen, dass algorithmische Plattformen bestimmte Kommunikationsformen systematisch bevorzugen (Obar, Zube und Lampe 2012).

Algorithmen privilegieren insbesondere:

- emotionale Intensität gegenüber Komplexität
- Geschwindigkeit gegenüber Reflexion
- Personalisierung gegenüber institutionellem Diskurs
- audiovisuelle Unmittelbarkeit gegenüber differenzierter Analyse.

Dadurch passen zivilgesellschaftliche Organisationen ihre Kommunikationspraktiken zunehmend an Plattformanreize an. Politische Botschaften werden nicht mehr allein durch organisationale Prioritäten bestimmt, sondern ebenso durch technische Anforderungen digitaler Sichtbarkeit.

Hieraus ergeben sich mehrere Spannungsverhältnisse:

- Bildungstiefe versus Plattform Kürze
- politische Differenzierung versus algorithmische Vereinfachung
- nachhaltige Kommunikation versus Output-Druck
- institutionelle Glaubwürdigkeit versus performative Sichtbarkeit.

Wirksame Kommunikation hängt deshalb zunehmend weniger von einzelnen Beiträgen ab als von organisationaler Kohärenz, strategischer Planung und langfristiger kommunikativer Infrastruktur. Narrative, Zielgruppenverständnis, redaktionelle Kontinuität und institutionelle Klarheit gewinnen an Bedeutung.

5. JENSEITS DES DEMOKRATISIERUNGSNARRATIVS

Soziale Medien werden häufig mit Versprechen von Demokratisierung, Partizipation und Zugänglichkeit verbunden. Obwohl digitale Plattformen zweifellos neue Formen von Sichtbarkeit und Vernetzung ermöglicht haben, bleibt das Verhältnis zwischen Online-Kommunikation und politischer Transformation begrenzt. Forschungen zu digitalem Aktivismus weisen darauf hin, dass Online-Sichtbarkeit allein selten zu nachhaltigen institutionellen Veränderungen führt (Obar, Zube und Lampe 2012).

Digitale Kommunikation kann symbolische Präsenz stärken, Räume der Zugehörigkeit schaffen und Themen sichtbar machen. Online-Sichtbarkeit allein übersetzt sich jedoch nicht automatisch in institutionelle Macht, politische Veränderungen oder materielle Umverteilung.

Politische Teilhabe in digitalen Räumen bleibt geprägt durch:

- ungleichen Ressourcenzugang
- Plattformmonopole
- algorithmische Konzentration
- sprachliche Hierarchien
- kommunikative Prekarität.

Für zivilgesellschaftliche Akteur*innen bedeutet dies, dass digitale Kommunikation nicht als Ersatz für langfristige Organisation, institutionellen Bündnisaufbau oder politische Infrastruktur verstanden werden sollte. Vielmehr entfaltet soziale Medienkommunikation ihre Wirkung vor allem dann, wenn sie in umfassendere organisationale und politische Strategien eingebettet ist.

6. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Für zivilgesellschaftliche Organisationen bedeutet strategische Kommunikation nicht, auf allen Plattformen permanent präsent zu sein. Entscheidend ist, Kommunikation als planbare Infrastruktur zu verstehen: mit klaren Zuständigkeiten, realistischen Routinen, geschützten Ressourcen und einer erkennbaren politischen Haltung.

Die folgenden Empfehlungen richten sich an Organisationen, die ihre Kommunikation trotz begrenzter Ressourcen strategischer, widerstandsfähiger und glaubwürdiger aufstellen möchten. Sie setzen nicht bei maximalem Output an, sondern bei organisationaler Klarheit, nachhaltigen Prozessen und belastbaren Beziehungen.

KOMMUNIKATION INSTITUTIONELL VERANKERN

Kommunikation sollte nicht als Zusatzaufgabe einzelner Mitarbeiter*innen behandelt werden. Organisationen brauchen feste Verantwortlichkeiten, einfache Freigabeprozesse, redaktionelle Planung und ein gemeinsames Verständnis davon, welche Themen, Zielgruppen und Narrative prioritär sind.

RESSOURCEN REALISTISCH PLANEN

Nicht jede Organisation benötigt tägliche Posts oder Präsenz auf allen Plattformen. Sinnvoller sind wenige, verlässliche Formate: etwa ein monatlicher Schwerpunkt, wiederkehrende Erklärformate, Veranstaltungskommunikation, Newsletter oder gezielte Community-Ansprache.

KI UND AUTOMATISIERUNG GEZIELT EINSETZEN

KI-Tools können Recherche, Entwürfe, Übersetzungen, Zusammenfassungen, Redaktionsplanung und Monitoring entlasten. Sie sollten jedoch unterstützend eingesetzt werden – nicht als Ersatz für politische Urteilskraft, Community-Wissen oder menschliche Prüfung.

Strategische Kommunikation entsteht nicht allein durch bessere Werkzeuge. Sie setzt voraus, dass Organisationen ihre Öffentlichkeitsarbeit mit Schutz, Teilhabe und institutioneller Kontinuität verbinden. Besonders für migrantische und basisorientierte Organisationen ist Sichtbarkeit immer auch eine Frage von Sicherheit, Vertrauen und politischer Handlungsfähigkeit.

AUTHENTIZITÄT UND BEZIEHUNGEN STÄRKEN

Je mehr Inhalte automatisiert produziert werden, desto wichtiger werden Glaubwürdigkeit, erkennbare Autor*innenschaft und reale Beziehungen. Politische Kommunikation sollte nicht nur Output erzeugen, sondern Vertrauen, Wiedererkennbarkeit und Nähe zu Communities aufbauen.

DIGITALE SICHERHEIT MITDENKEN

Organisationen, die zu Migration, Rassismus oder sozialer Gerechtigkeit arbeiten, brauchen Schutzkonzepte für Hassrede, Doxing, koordinierte Angriffe und Krisenkommunikation. Digitale Sicherheit ist Teil strategischer Öffentlichkeitsarbeit.

FÖRDERLOGIKEN VERÄNDERN

Fördermittelgeber*innen und Politik sollten Kommunikation als förderfähige Infrastruktur anerkennen. Professionelle Öffentlichkeitsarbeit, digitale Sicherheit, Übersetzung, Barrierefreiheit und Wissensmanagement sind keine Nebenkosten, sondern Voraussetzungen demokratischer Teilhabe.

Damit verschiebt sich der Blick: Nicht einzelne Posts, Kampagnen oder Tools stehen im Zentrum, sondern die Frage, ob Organisationen über die strukturellen Bedingungen verfügen, um ihre Arbeit dauerhaft sichtbar, verständlich und wirksam zu machen.

QUELLEN

ARD/ZDF-Forschungskommission. 2025. ARD/ZDF-Medienstudie 2025: Nutzungsdynamik im deutschen Medienmarkt. Media Perspektiven.

Elis, Jonas. 2025. „How Do Immigrant-Origin and Native Voters Consume Political News Media During a National Election Campaign?“ Politische Vierteljahresschrift.

Etter, M.; Albu, O. B. 2020. „Activists in the dark: Social media algorithms and collective action in two social movement organizations.“ Organization.

Liegel, McKenzie; Southerland, Jodi L.; Baker, Katie. 2019. „Social Media Use Among Nonprofit Organizations in Rural Appalachia.“ Journal of Appalachian Health.

Nah, Seungahn; Saxton, Gregory D. 2012. „Modeling the adoption and use of social media by nonprofit organizations.“ New Media & Society.

Obar, Jonathan A., Paul Zube und Cliff Lampe. 2012. „Advocacy 2.0: An Analysis of How Advocacy Groups in the United States Perceive and Use Social Media as Tools for Facilitating Civic Engagement and Collective Action.“ Journal of Information Policy.

Santos Junior, Marcelo Alves dos. 2020. „Plataformização da comunicação política.“ E-Compós.

Thomas, Shaun; Duffett, R. 2024. „Using Social Media as a Marketing Communication Strategy: Perspectives from Health-Related Non-Profit Organizations.“ Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing.