

# Besonderheiten der Öffentlichkeitsarbeit von Non-Profit-Organisationen

Eine vergleichende Untersuchung karitativer deutscher Non-Profit-Organisationen



Bachelorarbeit  
zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts (B.A.)  
an der Philosophisch-Sozialwissenschaftlichen Fakultät der  
Universität Augsburg

Betreuerin: Prof. Dr. Christiane Eilders

Katharina Buri  
Traminerweg 41  
89075 Ulm  
Ina881984@aol.com  
Matrikelnummer 910034

Augsburg, 21. Juli 2008

*„Die Öffentlichkeitsarbeit von [...] Nonprofit-Organisationen wurde bisher kaum bearbeitet. Die Aussagen über unternehmerische PR lassen sich jedoch nur bedingt auf eine NPO übertragen, da die finanziellen, personellen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen solcher Organisationen von denen eines Unternehmens abweichen.“*

Fischer 1995, S. 17

*„Wir sind sehr viele Jahre mit einem Bonus durch die Gegend gelaufen, ‚Na ja, ihr müsst ja nicht die neueste Technik haben und ihr müsst ja nicht mitspielen bei dem, was alle anderen machen‘. Ich denke, die Zeiten sind vorbei, und wir müssen uns sehr anstrengen, um die Aufmerksamkeit der Menschen auch noch für die ‚gute Sache‘ zu gewinnen, nicht nur für die Produkte, die man kaufen kann.“*

Auszug aus einem Leitfadeninterview mit dem Vertreter  
eines großen deutschen Kinderhilfswerks

Einleitung.....	S. 1
-----------------	------

### A Theoretischer Teil

#### 1 Non-Profit-Organisationen

1.1 Definition.....	S. 3
1.2 Formen.....	S. 4
1.3 Merkmale.....	S. 6

#### 2 Theorie der Öffentlichkeitsarbeit

2.1 Definition.....	S. 6
2.2 Merkmale.....	S. 8
2.2.1 Bereiche.....	S. 8
2.2.2 Funktionen.....	S. 9
2.2.3 Aufgaben.....	S. 10
2.3 Theoretische Ansätze.....	S. 12
2.3.1 Vorüberlegungen.....	S. 12
2.3.2 Theorien.....	S. 12
2.3.3 PR als Wissenschaft?.....	S. 12
2.4 Ethik.....	S. 15
2.4.1 Ethische Probleme.....	S. 15
2.4.2 Maßnahmen.....	S. 15
2.5 Abgrenzungen.....	S. 16
2.5.1 Werbung.....	S. 16
2.5.2 Corporate Social Responsibility.....	S. 17
2.5.3 Corporate Citizenship.....	S. 17

#### 3 Praxis der Öffentlichkeitsarbeit

3.1 Akteure.....	S. 18
3.1.1 PR-Beschäftigte.....	S. 18
3.1.2 Bezugsgruppen.....	S. 19
3.1.3 Journalisten.....	S. 19
3.2 Instrumente.....	S. 20
3.2.1 Pressearbeit.....	S. 20
3.2.2 Maßnahmen des persönlichen Dialogs.....	S. 20
3.2.3 Aktivitäten für ausgewählte Zielgruppen.....	S. 20
3.2.4 Mediawerbung.....	S. 21
3.2.5 Unternehmensinterne Maßnahmen.....	S. 21
3.2.6 Aktivitäten der Thematisierung und Aufklärung.....	S. 21
3.2.7 Maßnahmen der Mittelbeschaffung.....	S. 23

Zwischenfazit.....	S. 24
--------------------	-------

**B Empirisch-praktischer Teil**

**4 Entwicklung des Forschungsprojektes**

- 4.1 Fragestellungen.....S. 27
- 4.2 Operationalisierung.....S. 28

**5 Beschreibung des Forschungsdesigns**

- 5.1 Die Methode des qualitativen Leitfadeninterviews.....S. 29
- 5.2 Der Interviewleitfaden.....S. 29
- 5.3 Auswahl der Interviewpartner.....S. 30

**6 Durchführung des Forschungsprojekts**

- 6.1 Durchführung.....S. 33
- 6.2 Datenaufbereitung.....S. 33
- 6.3 Datenauswertung.....S. 33

**7 Ergebnisse der Interviews.....S. 34**

- 7.1 Professionalität.....S. 34
  - 7.1.1 Personen.....S. 34
  - 7.1.2 Rahmenbedingungen.....S. 36
  - 7.1.3 Strukturen.....S. 37
- 7.2 Gesellschaftliche Verantwortung.....S. 39
  - 7.2.1 Instrumente.....S. 39
  - 7.2.2 Zielsetzungen.....S. 39
- 7.3 Gesellschaftliches Vertrauen.....S. 40
- 7.4 Trends.....S. 41
- 7.5 Überprüfung der Hypothesen.....S. 42

**8 Fazit und Ausblick.....S. 43**

**C Literaturverzeichnis.....S. 45**

**E Anhang.....S. 50**

## Einleitung

*„Ein schillernder Begriff geht heute um die Welt: ‚Public Relations‘. Auch das deutsche Wort ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ nimmt ihm nur wenig von seiner suggestiven Kraft. Lassen sich mit PR nicht die meisten Probleme unserer Gesellschaft – einer Informationsgesellschaft nota bene – klären, lösen, bereinigen, vertuschen, auf jeden Fall hinwegschaffen? Das Zutrauen in diese Kommunikationsform ist genauso groß wie die Angst vor ihrer manipulativen Macht.“ (Avenarius 2000, S. 1)*

Seit etwa 20 Jahren nimmt die Öffentlichkeitsarbeit kontinuierlich zu. Diese Entwicklung lässt sich damit erklären, dass zahlreiche Interessengruppen aus Wirtschaft, Politik und Kultur bemerkt haben, dass sich die Medien gut zur Erreichung eigener Ziele instrumentalisieren lassen. (Pürer 2003, S.135) Wer sich heutzutage auf dem Meinungsmarkt behaupten will, muss professionell kommunizieren können. Mit anderen Worten: „Die kommunikative Performance ist ein strategischer Erfolgsfaktor.“ (Beke-Bramkamp & Hackeschmidt 2001, S. 57) Diese Devise gilt für Akteure aus dem wirtschaftlich-kommerziellen Bereich genauso wie für gemeinnützige Organisationen. Längst genügt es nicht mehr, im stillen Kämmerlein Gutes zu tun, dies aber nicht nach außen zu tragen. Dazu ist der Non-Profit-Sektor viel zu überlaufen, wie Ross (2007, S. 30) schreibt: neben den uneigennütigen Akteuren drängen sich dort auch immer mehr kommerzielle Unternehmen, die dem momentanen Trend zu allem, was Bio, Öko oder Fair Trade ist, folgen, um Kunden zu gewinnen. Diese Konkurrenzsituation zwingt die Non-Profit-Organisationen zu hundertprozentiger Transparenz – die Spender und Förderer wollen wissen, wohin die Gelder fließen; bleiben sie uninformiert, wandern sie zu einer der zahlreichen Konkurrenzorganisationen ab. Brömmling (2007, S. 16) schreibt zusammenfassend: „Konkurrenz, Kritik und Professionalisierung sind drei Motivfelder, die zu einer intensiveren Öffentlichkeitsarbeit von Nonprofit-Organisationen geführt haben.“ In diesem Kontext ist es umso verwunderlicher, dass es kaum wissenschaftlich fundierte Literatur zum Thema Non-Profit-PR gibt. Pleil hat im August 2004 die Literatur-Datenbank des Onlineportals [www.pr-guide.de](http://www.pr-guide.de) untersucht und festgestellt, dass sich zum Thema Non-Profit-PR lediglich 23 Titel finden, zu allen Themen, die zu Profit-PR zählen, hingegen 199 Titel. Dieses Resultat führt ihn zu zwei Vermutungen. So sei es entweder möglich, dass sich profitorientierte PR und die PR von Non-Profit-Organisationen so ähnlich seien, dass keine differenzierte Betrachtung notwendig sei. Oder aber die Profit-PR rücke aufgrund ihrer größeren Professionalisierung und der mit ihr verknüpften wirtschaftlichen Interessen wesentlich stärker in den Fokus. „Wie so oft, dürfte die Wahrheit in der Mitte liegen.“ (2004, S. 7)

Die vorliegende Arbeit geht hingegen davon aus, dass kommerzielle und nicht-kommerzielle PR sich grundlegend unterscheiden. Die Annahme, die ihr zugrunde liegt, ist, dass das Merkmal „Zielsetzung“ mit seinen Merkmalsausprägungen „kommerziell“ und „nicht-kommerziell“, wie unter Punkt 1.1 näher beleuchtet, einen stärkeren Einfluss auf das Wesen der Öffentlichkeitsarbeit haben als das Merkmal „Größe“. Anders formuliert: die Arbeit wird durch die Annahme legitimiert, dass sich die PR-Arbeit von Wirtschaftsunternehmen und Non-Profit-Organisationen stärker

voneinander unterscheidet als diejenige von kleinen und großen Non-Profit-Organisationen (oder kleinen und großen Wirtschaftsunternehmen) voneinander. Sicherlich ist diese Annahme strittig, denn es steht unzweifelhaft fest, dass Größe ein wichtiger Einflussfaktor ist. Niemand wird ernsthaft annehmen, dass sich die deutschlandweite Arbeit von Greenpeace mit der Funktion einer lokalen Drogenberatung vergleichen lässt. Dies hat auch Pleil (2004, S. 18) erkannt, wenn er schreibt:

*„Wie auch in der Industrie liegen Welten zwischen den kleinen und den großen professionell geführten Unternehmen wie Greenpeace, Welthungerhilfe und Rotes Kreuz – deren PR-Verständnis ähnlich professionell ist wie in einem DAX-Unternehmen.“*

Jedoch darf andererseits nicht vernachlässigt werden, dass nicht-kommerzielle Organisationen durch ihre abweichende Zielsetzung ganz andere Strukturen besitzen als Profit-Unternehmen, was sich auch auf ihre jeweiligen Arbeitsweisen und Zielsetzungen niederschlägt. So fährt Pleil fort:

*„Allerdings steht den PR-Praktikern in NPOs typischerweise ein deutlich geringeres Kommunikationsbudget zur Verfügung, und auch die personelle Ausstattung der PR-Abteilungen ist meist nicht mehr mit den Ressourcen von Unternehmen vergleichbar.“*

Die vorliegende Arbeit widmet sich also der grundlegenden Fragestellung, in welchen Punkten sich die PR-Aktivitäten von gemein- und eigennützigen Akteuren unterscheiden. Um diese Unterschiede herauszuarbeiten, muss auch genauer auf die kommerzielle Öffentlichkeitsarbeit eingegangen werden. Entlang gängiger Themen- und Teilbereiche von PR sollen beide Formen erläutert werden. Es ist davon auszugehen, dass teilweise starke Überschneidungen erkannt werden können; in einem solchen Fall soll dennoch auf den jeweiligen Bereich eingegangen werden, um zu gewährleisten, dass ein umfassendes Bild von Öffentlichkeitsarbeit gezeichnet wird. Wenn an bestimmten Stellen also nicht explizit auf die Besonderheiten von Non-Profit-PR eingegangen wird, ist davon auszugehen, dass dort keine Unterschiede erkennbar sind.

Es ist wichtig, zu erkennen, dass der Rahmen dieser Arbeit keine erschöpfende thematische Abhandlung ermöglicht; es soll stattdessen versucht werden, ein junges Forschungsfeld zu vertiefen und Hypothesen für weiterreichende Studien zu generieren. Im ersten Teil, der Literaturanalyse, wird dazu die Fachliteratur untersucht; im zweiten, empirisch-praktischen Teil, wird anhand einer Studie beleuchtet, wie die Öffentlichkeitsarbeit in deutschen Non-Profit-Organisationen verschiedener Größen praktiziert wird. Vorweg sei noch erwähnt, dass es die jeweils verwendeten Bezeichnungen nicht geschlechtsspezifisch sind.

# A Theoretischer Teil

## 1 Non-Profit-Organisationen

### 1.1 Definition

Um im Folgenden die Unterschiede der Öffentlichkeitsarbeit von kommerziellen Wirtschaftsunternehmen und nicht-kommerziellen Organisationen herausarbeiten zu können, müssen zunächst die Begriffe „Profit-Unternehmen“ und „nicht profitorientierte Organisation“ geklärt werden. Letztere werden wir im Verlauf der Arbeit als *Non-Profit-Organisationen*<sup>1</sup>, abgekürzt NPO, bezeichnen.

Wie lassen sich NPO und Wirtschaftsunternehmen nun also voneinander abgrenzen? Die Quellen sind sich hier weitestgehend einig. So weist Paar (2005, S. 46) darauf hin, dass NPO ziel- statt gewinnorientiert agieren. Gromberg (2006) präzisiert dies noch weiter: beide Formen unterscheiden sich in ihrem Umgang mit Gewinn. Während kommerzielle Unternehmen erwirtschaftete Gelder in private Hand geben, führen NPO die Gewinne sozialen Zwecken zu. Er ergänzt, dass die meisten NPO in Deutschland gemeinnützigen Status besitzen, weil sie andernfalls keine Spenden empfangen dürften. (S. 27 f.) Pleil (2004, S. 4) umschreibt die Zielsetzung von NPO mit dem Streben nach gesellschaftlichem Profit. Zusammengefasst finden sich alle genannten Besonderheiten bei Bruhn (2005, S. 33):

*„Nonprofit-Organisationen sind [...] dadurch gekennzeichnet, dass das Gewinnziel bzw. andere ökonomische Ziele im System der organisationalen Oberziele nicht explizit enthalten sind, sondern eine – wenn auch wichtige – Rahmenbedingung darstellen. Stattdessen rücken insbesondere [...] soziale und gesellschaftliche Ziele als Primärziele für die Führung von Nonprofit-Organisationen in den Mittelpunkt.“*

Dass die Finanzmittel von NPO hier als notwendige Rahmenbedingung betrachtet und nicht wie in vielen anderen Definitionen völlig vernachlässigt werden, zeugt von wesentlich mehr Realismus. Dies hat auch Gromberg (2006, S. 17 ff.) erkannt, der schreibt, dass es auch im nicht-kommerziellen Bereich darum geht, so viel Gewinn wie möglich zu erwirtschaften, dass aber dieser Gewinn lediglich ein Zwischenziel auf dem Weg zum endgültigen Ziel darstellen kann: der Durchsetzung des sozialen oder ideellen Zieles. Trotz aller Vorteile bleiben mit diesen Definitionen zahlreiche Fragen ungeklärt. So schreiben Hasitschka und Hruschka (1982, S. 7), dass die Führungsebene von NPO aus Eigeninteresse vorrangig kommerzielle Ziele verfolgen könnte, ohne dies nach außen zu transportieren. Tatsächlich erlitt in den letzten Jahren die Glaubwürdigkeit einiger Organisationen schweren Schaden, weil Entscheidungsträger Gelder veruntreuten, zuletzt etwa das Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen (UNICEF). Die folgende Arbeit geht dennoch davon aus, dass die oben aufgeführten Definitionsversuche nicht nur normativen Charakter besitzen, sondern in vielen Organisationen erfolgreich praktiziert werden. Außerdem stellen

---

<sup>1</sup> Gängig ist auch die Bezeichnung *Not-for-Profit-Organisationen*. Die Schreibweise variiert; häufig ist auch von *Nonprofit-Organisationen* die Rede. Der Bedeutungsinhalt der Begriffe ist identisch.

sie das entscheidende Differenzierungsmerkmal zwischen NPO und Wirtschaftsunternehmen dar, das unabhängig von der Größe einer Organisation wirksam ist und somit die in der Einleitung genannten Befürchtungen entkräftigt.

## 1.2 Formen

Wir wissen nun, worin sich NPO und Wirtschaftsunternehmen unterscheiden. Dennoch haben wir noch kein eindeutiges Bild, in welchen gesellschaftlichen Bereichen wir NPO finden und in welchen Formen sie auftreten. Der große Teil der Bevölkerung assoziiert mit dem Begriff NPO meist in erster Linie Hilfsorganisationen wie *Ärzte ohne Grenzen* oder Umweltschutzorganisationen wie *Greenpeace*. Dass in den Non-Profit-Bereich auch Bibliotheken, politische Parteien, Verwaltungsbehörden, Kirchen, Arbeitnehmerverbände oder Sportvereine fallen, wissen die wenigsten.

Meyers Lexikon (2007) differenziert zwischen öffentlichen, also staatlich organisierten und finanzierten, Non-Profit-Organisationen, zu denen er öffentliche Verwaltungen und Betriebe wie Krankenhäuser oder Universitäten zählt, sowie privaten NPO. Pleil (2004) gliedert den privaten Bereich weiter auf, wobei er sich am jeweiligen Umfeld orientiert: demnach können NPO im politischen, karitativen, wirtschaftlichen und sozio-kulturellen Bereich tätig sein. (S. 4 f.) Die folgende Grafik von Schwarz (Schwarz 1992, S. 18) gibt einen detaillierten Überblick.



Trägerschaft		Zweck, Aufgabe	Arten, Typen
Staatliche NPO	<i>Gemeinwirtschaftliche NPO</i>	Erfüllung demokratisch festgelegter öffentlicher Aufgaben, Erbringung konkreter Leistungen für die Bürger (Mitglieder)	- Öffentliche Verwaltungen - Öffentliche Betriebe (z.B. Verkehr, Energie, Krankenhaus, Schule, Theater, Museum...)
Private NPO	<i>Wirtschaftliche NPO</i>	Förderung und Vertretung der wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder	- Wirtschaftsverband - Arbeitnehmerorganisation - Berufsverband - Konsumentenorganisation - Genossenschaft
	<i>Soziokulturelle NPO</i>	Gemeinsame Aktivitäten im Rahmen kultureller, gesellschaftlicher Interessen/ Bedürfnisse der Mitglieder	- Sportverein - Freizeitverein - Kirche, Sekte - Privatclub - Spiritistischer Zirkel
	<i>Politische NPO</i>	Gemeinsame Aktivitäten zur Bearbeitung und Durchsetzung politischer (ideeller) Interessen und Wertvorstellungen	- Politische Partei - Natur-, Heimat-, Umweltschutzorganisation - Politisch orientierter Verein - Organisierte Bürgerinitiative
	<i>Karitative NPO</i>	Erbringung karitativer Unterstützungsleistungen an bedürftige Bevölkerungskreise (Wohltätigkeit, Gemeinnützigkeit)	- Hilfsorganisation für Betagte, Behinderte, Geschädigte, Süchtige, Arme, Benachteiligte - Entwicklungshilfe-Organisation - Selbsthilfegruppe zu sozialen Zwecken

Abbildung: Formen von Non-Profit-Organisationen nach Schwarz (vereinfacht)

Eine Besonderheit sei zur Begriffsklärung noch angesprochen: *Non-governmental Organizations*<sup>2</sup>, kurz NGOs, stellen einen Sonderfall von NPO dar. Sie gehören zu den politischen NPO und sind laut Pleil (2004) dadurch erkennbar, dass sie kein politisches Mandat innehaben. (S. 4 f.) Somit agieren sie unabhängig von staatlichen Einflüssen. Sie sind häufig international aktiv und besitzen Beobachterstatus in internationalen Gremien (beispielsweise *amnesty international* im UN-Menschenrechtsausschuss). (Gromberg 2006, S. 27 f.)

Wie die Tabelle und die Anmerkung zu NGOs zeigen, ist der Non-Profit-Sektor derart weitläufig, dass es fast unmöglich ist, den Non-Profit-Sektor einheitlich zu untersuchen. (Bruhn 2005, S. 34) Ich werde mich im Folgenden daher auf den Bereich der *privaten NPO*, darunter wiederum vor allem auf *karitative NPO*,

<sup>2</sup> Zu Deutsch: *Nichtregierungsorganisationen*, abgekürzt *NRO*. Der englische Begriff ist jedoch auch hierzulande verbreiteter.

konzentrieren. Für den karitativen Bereich habe ich mich vor allem deshalb entschieden, weil die meisten Menschen ihn am stärksten mit dem Non-Profit-Bereich assoziieren und weil er unbestritten dem Non-Profit-Sektor zugerechnet werden kann, was beispielsweise bei politischen Parteien oder staatlichen Verwaltungen nicht immer der Fall ist. (Vgl. Hasitschka & Hruschka 1982, S. 6 f.) Da in der Literatur zur Öffentlichkeitsarbeit von NPO nur selten zwischen den einzelnen Formen differenziert wird, fällt diese Eingrenzung im ersten Teil meiner Arbeit weniger ins Gewicht.

### 1.3 Merkmale

Besondere Eigenschaften von NPO im Vergleich zu Profitunternehmen sind ihre gemeinschaftliche Struktur: sie bestehen hauptsächlich aus Ehrenamtlichen, die meist einen ebenfalls ehrenamtlichen Vorstand wählen. Lediglich die Geschäftsführung ist meist hauptamtlich. NPO sind weiter meist föderalistisch organisiert, bestehen also aus zahlreichen regionalen und lokalen Gruppen. (Fischer 1995, S. 11 ff.)

Die Kürzung und das Wegfallen traditioneller sozialstaatlicher Leistungen, ausgelöst durch die sozialstaatliche Krise der letzten Jahre, bedingen im Non-Profit-Bereich einen erhöhten Konkurrenzkampf um die verbleibenden Subventionen. Dies bringt wiederum eine verstärkte Professionalisierung mit sich, was sich auch auf die Organisationskommunikation auswirkt, wie wir später sehen werden. Non-Profit-Organisationen übernehmen zudem immer häufiger Aufgaben, die der Staat nicht mehr zu leisten bereit oder fähig ist. (Pleil 2004, S. 3 ff.) Der Bedeutungszuwachs des *Dritten Sektors*<sup>3</sup> ist immens. So schreibt Kreuzer (2004), er sei aus volkswirtschaftlicher Sicht aktuell einer der wichtigsten Wachstumsmärkte. (S. 8 ff.) Bruhn (2005) prognostiziert, dass dieser Trend sich aufgrund von demographischen und gesellschaftlichen Entwicklungen auch zukünftig fortsetzen wird. (S. 29 ff.) All diese Ausführungen zeigen, dass dem Non-Profit-Sektor zugunsten staatlicher und wirtschaftlicher Einflüsse eine immer größere Bedeutung zukommt, was eine Untersuchung seiner Kommunikationskonzepte erst recht erfordert.

## 2 Theorie der Öffentlichkeitsarbeit

### 2.1 Definition

*„Da wird PR als Beherrscherin der öffentlichen Kommunikation dämonisiert, aber auch als ineffektive Verwalterin inhaltsloser Texte verharmlost. Public Relations gilt den einen als unfein, den anderen als lebensnotwendig; sie wird als dekadent oder als postmodern, als Menschenmanipulation oder als Fackel der Kommunikationsfreiheit umschrieben.“* (Ronneberger & Rühl 1992, S. 53)

---

<sup>3</sup> Der Staat wird auch als *Erster Sektor* bezeichnet, die Wirtschaft als *Zweiter Sektor*. Der Zivilgesellschaft, dem so genannten *Dritten Sektor*, sind die privaten NPO zugeordnet.

Wie das Zitat verdeutlicht, hat der Begriff „PR“ für die Menschen vielfältigste Bedeutungen. Vor allem in ihren Wirkungsbehauptungen unterscheiden sich die Definitionen stark: einige behaupten, PR wolle durch Persuasion Einstellungen verändern; andere, eher symmetrisch orientierte, sprechen von gegenseitigem Verstehen durch Austausch, etwa zwischen einem Unternehmen und der Öffentlichkeit. (Ronneberger & Rühl 1992, S. 28) Insofern hat dieser Abschnitt der Arbeit keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern will lediglich einen kleinen Einblick in das Feld der PR-Definitionen geben und diejenigen Ansätze vorstellen, die dem PR-Verständnis dieser Arbeit zugrunde liegen.

Vorweg jedoch noch ein Hinweis zum Begriff „Public Relations“, abgekürzt „PR“: der in den USA entstandene Begriff, der 1937 erstmals in einem Aufsatz eines deutschen Autors verwendet wurde, bekam mit dem von dem deutschen PR-Pionier Albert Oeckl<sup>4</sup> in den 1950er Jahren eingeführten Term „Öffentlichkeitsarbeit“ ein deutsches Synonym. Beide Begriffe werden heute im deutschen Sprachraum trotz einiger Diskussion<sup>5</sup> gleichwertig benutzt. Dieses Verständnis liegt auch der vorliegenden Arbeit zugrunde.

James E. Grunig und Todd Hunt, zwei der bedeutendsten US-amerikanischen PR-Praktiker, von denen die vier PR-Modelle stammen, schreiben knapp und unspezifisch: „We define public relations as the management of communication between an organization and its publics.“ (Hunt & Grunig 1994, S. 6) In nahezu jedem PR-Buch erscheint zudem die „Meta-Definition“ von Rex Harlow, der 1976 472 PR-Definitionen analysierte und aus den häufigsten und (seiner Meinung nach) wichtigsten Elementen eine eigene baute:

*„Public Relations ist eine unterscheidbare Management-Funktion, die dazu dient, wechselseitige Kommunikationsverbindungen, Akzeptanz und Kooperation zwischen einer Organisation und ihren Öffentlichkeiten herzustellen und aufrechtzuerhalten. Sie bezieht die Handhabung von Problemen und Streitfragen ein; sie unterstützt das Management im Bemühen, über die öffentliche Meinung informiert zu sein und auf sie zu reagieren; sie definiert die Verantwortung des Managements in ihrem Dienst gegenüber dem öffentlichen Interesse und verleiht ihm Nachdruck; sie unterstützt das Management, um mit dem Wandel Schritt halten zu können und ihn wirksam zu nutzen; sie dient als Frühwarnsystem, um Trends zu antizipieren; und sie verwendet Forschung sowie gesunde und ethische*

---

<sup>4</sup> Oeckl (1909-2001) gilt als der Begründer der deutschen Public Relations. Er arbeitete u. a. für das nationalsozialistische Propagandaministerium und in den PR-Abteilungen von IG Farben, BASF und DIHK. Zudem lehrte er an verschiedenen Universitäten Public Relations. Er ist der am häufigsten zitierte Autor der deutschen Nachkriegsgeschichte. (Rota & Fuchs 2007, S. 299 f.; Noelle-Neumann 2001)

<sup>5</sup> So hält Faulstich den Begriff „Public Relations“ für angemessener und zutreffender als das deutsche „Öffentlichkeitsarbeit“: „Relations‘ [...] scheint sehr viel umfassender zu sein als ‚Arbeit‘, suggeriert auch eher Zweiseitigkeit und Feedback, also Kommunikation, im Gegensatz zum schwerfälligeren Aktivismus von ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ im Sinne mühsamen Bearbeitens bzw. Bearbeitet-Werdens.“ (Faulstich, 2000, S. 22) Ronneberger und Rühl schließen sich dieser Auffassung an, da sie die Bezeichnung „Öffentlichkeitsarbeiter“ für hochqualifizierte Kommunikationsspezialisten unpassend finden. (Ronneberger & Rühl 1992, S. 19 f.) Die gegensätzliche Meinung vertritt Luthe (1994, S. 25): „Offensichtlich ist die Vokabel Öffentlichkeitsarbeit zumindest im Sozialbereich wesentlich akzeptierter als der Begriff Public Relations.“

*Kommunikationstechniken als ihre Hauptinstrumente.*<sup>6</sup> (Ronneberger & Rühl 1992, S. 29)

Dieser Ansatz bildet durch seine Länge und Ausführlichkeit einen Gegenpol zu Grunigs und Hunts Definition. Seine hohe Komplexität und Alltagsferne macht in aber für unsere Zwecke wenig brauchbar. In den meisten Fachpublikationen wird schließlich noch die Definition Oeckls genannt, die dieser aus Praxiserfahrungen, Diskussionen, der Lektüre deutscher und anderssprachiger Fachliteratur sowie Gedanken zum Thema ableitete: „Das bewußte, geplante und dauernde Bemühen, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen in der Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen.“ (Oeckl 1964, S. 42) Diese Definition ist zwar gut verständlich, besitzt aber einen stark normativen Charakter, da im Alltag vielfach nicht nach gegenseitigem Vertrauen und Verständnis gestrebt wird, sondern PR lediglich zur Durchsetzung von Eigeninteressen dient. Die Definition, die mir selbst am realistischsten und sinnvollsten erscheint, stammt von Bruhn (2007, S. 398):

*„Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit) als Kommunikationsinstrument bedeutet die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle aller Aktivitäten eines Unternehmens, um bei ausgewählten Zielgruppen (extern und intern) primär um Verständnis sowie Vertrauen zu werben und damit gleichzeitig kommunikative Ziele des Unternehmens zu erreichen.“*

Hier werden die wichtigsten Aufgaben und Zielgruppen genannt; neben Vertrauen und Verständnis ist realistischerweise auch von kommunikativen Ziele die Rede.

Non-Profit-PR ist nach Rota & Fuchs (2007, S. 297) ein

*„Sammelbegriff für PR-Aktivitäten, die kein unmittelbar ersichtliches finanzielles Interesse des Unternehmens an diesen Aktivitäten erkennen lassen. Non-Profit-PR bezeichnet in Kurzform jedoch auch die Public Relations-Aktivitäten für Non-Profit-Organisationen (NPO).“*

In dieser Arbeit wird mit Non-Profit-PR nur der zweite Aspekt, die Öffentlichkeitsarbeit von NPO, bezeichnet, da die Ausführungen zu Wirtschaftsunternehmen<sup>7</sup> gezeigt haben, dass diese *immer* im Interesse der eigenen Profitmaximierung handeln, auch wenn dies teilweise über Umwege<sup>8</sup> geschieht. Da es sich nach der Definition aber auch um PR handelt, die hier eben zufällig in den Dienst von NPO gestellt wird, gilt auch für NPO die Bruhnsche Definition.

## 2.2 Merkmale

### 2.2.1 Bereiche

Bruhn (2007) schreibt, es könnten fünf verschiedene Aktivitätsbereiche von Public Relations unterschieden werden<sup>9</sup>: *Pressearbeit, PR-Maßnahmen des persönlichen*

---

<sup>6</sup> Zitiert nach: Harlow, Rex F. (1976): Building a Public Relations Definition. In: Public Relations Review, Nr. 2, Winter 1976. S. 34-42, übersetzt von Ronneberger & Rühl.

<sup>7</sup> Siehe 1.1, Non-Profit-Organisationen

<sup>8</sup> Siehe dazu: Kommunikation von *Corporate Social Responsibility* und *Corporate Citizenship*, Punkt 2.5 (Abgrenzungen)

<sup>9</sup> Zitiert nach Bruhn, M. (2005): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. München. S. 780.

*Dialogs, PR-Aktivitäten für ausgewählte Zielgruppen, PR-Maßnahmen im Rahmen der Mediawerbung sowie unternehmensinterne PR-Maßnahmen.* Im Folgenden sollen die einzelnen Handlungsbereiche kurz angerissen werden. Auf die jeweiligen Instrumente wird unter Punkt 3.2 detaillierter eingegangen.

Pressearbeit<sup>10</sup> wird immer wieder mit Öffentlichkeitsarbeit als Ganzem verwechselt, d. h. es wird davon ausgegangen, dass die komplette Kommunikationsarbeit einer Organisation nur aus Pressearbeit besteht. (Schulz 2004, S. 521; Fischer 1995, S. 22) Dies rührt wohl daher, dass Wirtschaftsunternehmen zusätzlich zu einer PR-Abteilung meist eine eigene Presseabteilung bzw. einen Pressesprecher haben, da etwa die Hälfte ihrer Öffentlichkeitsarbeit aus Pressearbeit besteht. In kleineren NPO ist häufig nur eine einzige Person oder Abteilung für sämtliche Kommunikationsmaßnahmen – Werbung und PR, also auch Pressearbeit – zuständig. In größeren NPO ist die Pressearbeit häufig direkt der Geschäftsführung angeschlossen, was dazu führt, dass Pressesprecher sich als Repräsentanten mit Expertenwissen verstehen. Da NPO häufig an medialen Auseinandersetzungen beteiligt sind, ist „das Konfliktpotenzial [...] hier höher als bei kommerziellen Unternehmen.“ (S. 156). So gehören Gegendarstellungen und Leserbriefe zum Arbeitsalltag. (Faulstich 2000, S. 154 ff.) Maßnahmen des persönlichen Dialogs wollen im Gegensatz zur erstgenannten Form keine große Öffentlichkeit erreichen, sondern gezielt einzelne Personen oder kleine, erlesene Personengruppen ansprechen (etwa potenzielle Großkunden). Es geht nicht nur um Information, sondern vor allem um die Schaffung einer Vertrauensbasis, auf der ein Dialog stattfinden kann. PR-Aktivitäten bei ausgewählten Zielgruppen richten sich beispielsweise nur an die Teilnehmer einer Fachtagung oder die Mitglieder einer sportlichen Institution. Mediawerbung als vierter Aktivitätsbereich beinhaltet „alle diejenigen PR-Aktivitäten, bei denen das Unternehmen über mediale Kommunikationsträger PR-Botschaften an die anvisierten Zielgruppen richtet“. (S. 408) Im Gegensatz zur klassischen Produktwerbung hat Werbung als Teil von Öffentlichkeitsarbeit jedoch das Bewerben langfristiger Ziele (etwa eine Imageverbesserung eines Unternehmens durch die Darstellung seines sozialen oder ökologischen Engagements) im Sinn. Unternehmensinterne PR-Maßnahmen schließlich werden häufig übersehen, da PR oftmals nur mit Außenkommunikation in Verbindung gebracht wird. Dabei spielen diese internen Maßnahmen eine wichtige Rolle: die Mitarbeiter sollen durch sie stärker motiviert werden und sich mit dem Unternehmen identifizieren können. (Bruhn 2007, S. 404 ff.) Pleil weist darauf hin, dass die interne Kommunikation in vielen NPO „nur rudimentär existiert“, was er vor allem auf die Art der Organisationsführung zurückführt. (Pleil 2007, S. 7) Die Problematik wurde jedoch von anderen Autoren auch im kommerziellen Bereich erkannt. Kleine nicht-kommerzielle Verbände und Vereine kämpfen hingegen mit dem gegenteiligen Problem, wie Langen & Albrecht (2001, S. 290) schreiben: sie öffnen sich häufig nur unwillig nach außen und bleiben lieber unter sich.

---

<sup>10</sup> Insofern ist *Pressearbeit* ein veralteter Begriff, denn längst schließt sie auch andere Medien wie Radio, TV und Internet ein. Daher müsste man stattdessen von *Medienarbeit* sprechen – dies scheitert im Alltag jedoch daran, dass sich der Begriff längst etabliert hat.

Alle aufgeführten Bereiche sind sowohl in der Öffentlichkeitsarbeit von profitorientierten als auch von nicht-kommerziellen Organisationen vorhanden. Jedoch weisen NPO im Speziellen zwei weitere große Bereiche auf, die ich an dieser Stelle ergänzen möchte: *PR-Aktivitäten der Thematisierung und Aufklärung* sowie *PR-Maßnahmen der Mittelbeschaffung*. Während erstgenannte vor allem durch den Informationsauftrag von NPO legitimiert sind, dienen letztere dazu, die finanzielle Grundlage für die eigene Arbeit zu schaffen.

### 2.2.2 Funktionen

Bei den Funktionen von PR kann unterschieden werden zwischen gesellschaftlichen und organisationsbezogenen Funktionen. Wir beschäftigen uns zunächst mit der **gesellschaftlichen Funktion**.

Studien zeigen, dass die meisten Menschen den Begriff „PR“ eher negativ bewerten, da sie ihn mit Manipulation in Verbindung bringen. Welche Existenzberechtigung hat PR, wenn sie von allen Seiten nur kritisiert wird? Große Teile der PR-Literatur beschäftigen sich damit, die gesellschaftliche Relevanz von PR zu begründen. Dies geht teilweise so weit, dass man ganze Werke „als PR für PR abtun“ muss. (Schulz 2004, S. 518)

Ein plausibler Ansatz kommt von Avenarius. Er begründet die gesellschaftspolitische Funktion der Public Relations mithilfe des Pluralismus, der die heutigen westlichen Gesellschaftsformen prägt: jeder kann sich frei äußern – oder sich eine passende Interessensvertretung suchen. PR haben nun die Funktion, die öffentlichen Auseinandersetzungen mit Argumenten zu beliefern und dabei stets die Instanz der öffentlichen Meinung im Blick zu behalten. An dieser Instanz müssen sie auch die eigenen Argumente und Ziele messen: sind diese noch zeitgemäß und gesellschaftlich gebilligt? Insofern leistet Öffentlichkeitsarbeit eine entscheidende Integrationsaufgabe: sie bettet einzelne Interessensgruppen wie Unternehmen oder NPO in die Gesellschaft ein. *Aus private vices werden so public benefits.* (Avenarius 2000, S. 28 ff.)

Neben der Interessenvertretung und der Steuerung der öffentlichen Diskussion erfüllt Öffentlichkeitsarbeit noch eine andere, wichtige Funktion in der Gesellschaft: die Informationsfunktion. Anteilseigner<sup>11</sup> von Unternehmen haben ein Recht darauf, über die innerbetrieblichen Vorgänge informiert zu werden, um eventuelle Gewinne oder Verluste einschätzen zu können; Nachbarn einer Chemiefabrik müssen über mögliche gesundheitliche Risiken aufgeklärt werden. Ebenso werden Förderer und Spender von NPO eine Organisation nur dann weiter unterstützen, wenn sie transparent macht, wie die Gelder eingesetzt werden. Schürmann spricht gar von einer *Pflicht* zur Information, die besonders staatlich geförderte Maßnahmen betreffe. (Schürmann 2004, S. 14)

Über die Informationsfunktion hinaus gehen Bemühungen einzelner NPO, die Öffentlichkeit für bestimmte Themen zu sensibilisieren. Die Öffentlichkeitsarbeit von Greenpeace und amnesty international bezeichnet Tonnemacher (2008) als

---

<sup>11</sup> Auf die einzelnen Bezugsgruppen von Unternehmen und Organisationen wird unter Punkt 3.1.2 näher eingegangen.

„geradezu vorbildlich“ (S. 494), weil sie großen Teilen der Bevölkerung Themen wie Umweltschutz und Menschenrechte überhaupt erst nahe gebracht hätte. „Vielfach ist durch die Informationen der PR sogar in der Bevölkerung erst Problembewusstsein geschaffen worden und Betroffenheit entstanden.“ (S. 495)

**Organisationsbezogen** lässt sich PR vor allem damit begründen, dass eine Organisation nur funktionieren kann, wenn sie kommuniziert. Nur wer nach innen und außen ein stimmiges, positives Bild von sich vermitteln kann, wird Menschen erreichen und so längerfristig erfolgreich sein. Avenarius unterscheidet zwischen zwei Hauptfunktionen: der Vermittlung von Meinungsinhalten zu bestimmten Themen und der Beeinflussung des unternehmens- oder organisationseigenen Images zum anderen. (Avenarius 2000, S. 164) Im Non-Profit-Sektor finden sich kaum Abweichungen zum kommerziellen Bereich. So spricht Gromberg von der Leitung der Berichterstattung einer Organisation sowie der Kommunikation eines einheitlichen Bildes nach „außen“, also von nahezu identischen Aspekten wie Avenarius. Er ergänzt das Schaffen einer Vertrauensbasis (Gromberg 2006, S. 224), das generell von PR-Praktikern aus dem Non-Profit-Bereich als etwas wichtiger eingeschätzt wird, da die Glaubwürdigkeit nach allgemeiner Ansicht das größte Kapital einer Organisation ist. Zusammengefasst lässt sich aber festhalten, dass trotz der unterschiedlichen Organisationsziele beider Betriebsformen, wie wir sie unter Punkt 1.1 herausgearbeitet haben, die Zielsetzungen im kommunikativen Bereich nahezu identisch sind.

Problematisch ist die Tatsache, dass Führungsetagen kleiner wie großer NPO teilweise die wichtigen Funktionen, die PR in der Organisation und der Gesellschaft einnimmt, immer noch nicht erkannt haben. (Pleil 2004, S. 18 f.) Dieses mangelnde Wissen führt zu Vorbehalten und Ablehnung und dadurch dazu, dass Öffentlichkeitsarbeit „eher unsystematisch, zufällig, von wechselnden Personen, ohne klare Verantwortlichkeiten und ‚nebenbei‘ erledigt“ wird (Luthe 1994, S. 23), kurzum also schlecht kommuniziert wird.

### 2.2.3 Aufgaben

Die *Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG)*<sup>12</sup> hat 1996 in der Formel *AKTION*<sup>13</sup> festgehalten, was die wichtigsten (praktischen) Aufgaben von PR-Beschäftigten sind: *Analyse*, auch als Strategie oder Konzeption bezeichnet; *Kontakt*, also Beratung und Verhandlung; *Text* und kreative Gestaltung; *Implementierung*, *Operative Umsetzung* und *Nacharbeit* in Form von Evaluation (Schulz 2004, S. 522). Die Parallelen zum PR-Prozess treten hier deutlich hervor. Die Vorgaben gelten für Akteure aus dem kommerziellen wie aus dem Non-Profit-Bereich gleichermaßen.

---

<sup>12</sup> Weiterführende Informationen zur DPRG finden sich unter Punkt 2.4, Ethik der PR.

<sup>13</sup> Die Anfangsbuchstaben der einzelnen Aufgaben stehen für die Abkürzung „Aktion“.

## 2.3 Theoretische Ansätze

### 2.3.1 Vorüberlegungen

Ronneberger und Rühl (1992, S. 10) schreiben zur umfangreichen PR-Literatur: „Für Public Relations liegt ein teils wissenschaftliches, teils vorwissenschaftliches Sammelsurium aus Ideen und Vorstellungen, aus Deskriptionen und Präskriptionen, aus Annahmen und empirischen Einzelergebnissen vor.“ Zur Strukturierung dieses „Sammelsuriums“ nehmen sie eine Unterteilung der Veröffentlichungen in PR-Kunde und PR-Theorie vor. PR-Kunde ist praxisorientiert und bietet Handlungsanweisungen für PR-Praktiker. Durch die subjektive Prägung des jeweiligen Autors ist sie nur schwer empirisch überprüfbar. (Ronneberger & Rühl, S. 53 ff.) Zu den wohl bekanntesten PR-Praktikern zählen Albert Oeckl und Carl Hundhausen<sup>14</sup>. PR-Theorien hingegen lassen sich durch Empirie verifizieren oder falsifizieren. Allerdings ist umstritten, ob es überhaupt wissenschaftlich fundierte PR-Theorien gibt. Kunczik schreibt, die Meinungen darüber variierten extrem. Es dominiere aber die Ansicht, dass nur unzureichende Ansätze vorhanden seien. (1994, S. 50)

Erwähnt werden muss auch die Tatsache, dass theoretische Betrachtungen zur Öffentlichkeitsarbeit von nicht-kommerziellen Organisationen in Literatur und Forschung bislang vernachlässigt wurden, da hier noch stärker als im kommerziellen Bereich die praktischen Werke überwiegen (Fischer 1995, S. 8). Es finden sich fast ausschließlich Bestandsaufnahmen, meist gekoppelt mit Best-Practice-Anleitungen oder Fallstudien, die sich zumeist auf Greenpeace beziehen (was vermutlich auch damit zusammenhängt, dass diese Organisation einen Schwerpunkt auf die eigene Kommunikation legt). Aufgrund dieses Mangels müssen wir im Folgenden versuchen, die Theorieansätze der konventionellen PR auf Non-Profit-PR anzuwenden. Wir schließen uns insofern der Meinung Pleils an, der davon ausgeht, dass es keine eigene Theorie der Public Relations geben könne, sondern dass stattdessen die theoretischen Ansätze der Profit-PR auf sie übertragen werden müssten. (Pleil 2004, S. 7 ff.)

### 2.3.2 Theorien

Die vorhandenen theoretischen Ansätze – seien sie nun unzureichend belegt oder nicht – lassen sich nach Ansicht Faulstichs (2000, S. 21 ff. und 233 ff.) in zwei große Gruppen einordnen: organisationsbezogene Theorien und gesellschaftsbezogene Theorien. Erstere sind stark praxisorientiert und betonen besonders die Managementfunktionen von Organisationen, ungeachtet der Tatsache, ob es sich um profit- oder nicht-profit-orientierte Organisationen handelt. Theorien mit gesellschaftlichem Bezug sind ganzheitlicher angelegt und versuchen, alle am PR-Prozess Beteiligten sowie kommunikative und gesellschaftliche Eigenschaften einzubeziehen. Faulstich verwendet hier das Bild eines Hubschraubers, der Sachverhalte „von oben“ betrachtet, um einen Gesamteindruck eines Sachverhaltes zu bekommen.

---

<sup>14</sup> Hundhausen (1893-1977) gehört neben Oeckl zu den ersten, die PR in Deutschland publik machten. Er war 1937 der erste, der den Begriff „Public Relations“ im deutschsprachigen Raum benutzte. (Luthe 1994, S. 38 ff.; Rota & Fuchs 2007, S. 163)



Theorien mit Organisationsbezug kamen von James E. Grunig/Todd Hunt und Ansgar Zerfaß, wobei erstere, obwohl sie über das vortheoretische Stadium hinausgehen, laut Faulstich noch keinen Theoriestatus beanspruchen können<sup>15</sup>. Da sie aber, wie Kunczik (1994) schreibt, „für Praktiker mit Sicherheit von wesentlich größerem Nutzen als manch abstrakte Theorie“ (S. 246) sind, sollen die vier Modelle der PR nach Grunig und Hunt an dieser Stelle dennoch kurz angerissen werden. Der Begriff „Modelle“ steht nach Aussage der Autoren für die vier grundsätzlichen Richtungen, die die organisatorische Öffentlichkeitsarbeit einschlagen kann. Sie weisen darauf hin, dass die Modelle sich in ihrer Effektivität und im Hinblick auf ethische Aspekte stark unterscheiden. Dabei differenzieren sie zwischen *Press Agency Model*, *Public Information Model*, *Two-Way Asymmetric Model* und das *Two-Way Symmetric Model*; wobei die beiden erstgenannten eher primitiv angelegt sind, Forschung und Planung außen vor lassen und Asymmetrie aufweisen, da sie nur auf eine Beeinflussung der Öffentlichkeit abzielen, jedoch keine Imageanpassung der Organisation vornehmen. Die beiden letztgenannten Modelle sind durch ihre Zweiseitigkeit wesentlich fortschrittlicher und effektiver. Einen wirklicher Dialog mit dem Zielpublikum, wie er immer wieder gefordert wird, ermöglicht aber nur das *Two-Way Symmetric Model*, das auf Verhandlung und Kompromiss basiert. Normativ gesehen müsste es nach Meinung der Autoren in der Praxis dadurch auch überwiegen; tatsächlich haben verschiedene zeitnahe Folgestudien jedoch ergeben, dass *Press Agency* am häufigsten eingesetzt wird. Heute, mehr als 20 Jahre nach den genannten Folgestudien, wenden Unternehmen wesentlich häufiger das *Two-Way Symmetric Model* an, was sich wohl mit gesellschaftlichen Veränderungen und daraus resultierenden Veränderungen im menschlichen Kommunikationsverhalten erklären lässt. Im NPO-Bereich zeichnet sich ein anderes Bild ab: während keine Zahlen aus den 1980er Jahren vorliegen, wählen die meisten NPO heute das *Public Information Model*, wie eine Studie von Dyer unter 21 Leitern der Öffentlichkeitsarbeit US-amerikanischer NPO gezeigt hat<sup>16</sup>. Die Wahl dieses deutlich einfacheren Modells führt Dyer zu folgender Erkenntnis: „Wie schon die geringen PR-Ressourcen vieler NPOs vermuten lassen, ist auch die Praxis der Nonprofit-PR eher unterentwickelt.“ (S. 11) (Pleil 2004, S. 11 ff.)

Zerfaß' Theorie der Unternehmenskommunikation ist recht umfassend und enthält sozialtheoretische, kommunikationswissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Elemente. Dadurch, dass er einen Fokus auf die Marktkommunikation legt, die die „prinzipiell sprachfreie Koordination über das Preissystem“ (S. 316) steuert, ist die Theorie jedoch nicht auf Organisationen und Akteure aus dem Non-Profit-Bereich anwendbar. Zerfaß erkennt diese Einschränkung, weist jedoch darauf hin, dass eine Theorie, die sämtliche Akteure des öffentlichen Lebens einzubeziehen versucht, derart abstrakt bleiben muss, dass sie kaum einen Nutzen bringen kann. (Zerfaß 2004, S. 316 ff.)

---

<sup>15</sup> Dies tun sie seiner Meinung nach aber auch gar nicht: Grunig spricht stets von den vier „PR-Modellen“, nie von einer Theorie.

<sup>16</sup> Pleil zitiert hier Dyer et al.: Dyer, Sam et al. (2002): *Managing Public Relations in Nonprofit Organizations*. In: *Public Relations Quarterly*, Winter 2002, S. 13-17.

Den Versuch einer solchen Theorie haben Franz Ronneberger und Manfred Rühl mit ihrem gesellschaftsbezogenen Ansatz vorgelegt. Hier werden nicht nur Wirtschaftsunternehmen, sondern die ganze Gesellschaft untersucht, und es liegt keine Handlungs-, sondern eine Systemorientierung vor. Die Theorie lässt sich besonders auf die „PR-Probleme des Gemeinwohls und öffentlichen Vertrauens“ (S. 129) anwenden, von denen es heute nach Rühl sehr viele gibt. Er zählt unter anderem Armut, Bildung und Ökologie dazu, also klassische Bereiche und Themen des Non-Profit-Sektors. (Rühl 2008, S. 129f.) Dass diese Theorie gut auf den kommerziellen und den Non-Profit-Bereich angewandt werden kann, macht sie für diese Arbeit besonders relevant. Allerdings werfen zahlreiche Kollegen den Autoren vor, ihr Ansatz sei viel zu unspezifisch und lediglich eine Sammlung einzelner Überlegungen ohne roten Faden. Beispielsweise bemerkt Schulz (2004), dass Ronneberger und Rühl schon durch den Titel „Theorie der Public Relations“ bei Theoretikern und Praktikern gleichermaßen hohe Erwartungen geschürt hätten, die vielfach enttäuscht worden seien (S. 522). In der Tat ist die Theorie wenig fassbar und stringent. So bleibt abschließend wohl nur ein Verweis auf Zerfaß, der im Resümee seiner Theorie der Unternehmenskommunikation seine Kollegen dazu aufruft, eine Theorie der „gesellschaftspolitischen Kommunikationsaktivitäten aller sozialen Organisationen“ zu erarbeiten. (Zerfaß 2004, S. 387)

### 2.3.3 PR als Wissenschaft?

Die Frage, ob PR als eigene Wissenschaft betrachtet werden kann, ist nach den Ausführungen zu Theorien der Öffentlichkeitsarbeit eher zu verneinen. Diese Meinung vertreten auch Ronneberger und Rühl: „Angesichts des *bescheidenen Reflexionswissens, des Fehlens einer institutionalisierten PR-Forschergemeinschaft* und einer *kaum nennenswerten wissenschaftlichen Fachliteratur*, kann man im deutschen Sprachraum von einer kommunikationswissenschaftlichen Teildisziplin Public Relations noch nicht reden.“ (Ronneberger & Rühl 1992, S. 10; Hervorheb. i. O.) Avenarius (2000, S. 36) spricht von einer *Immature Science*. Dieser Begriff wurde 1971 eingeführt und 1980 von Judy van Slyke auf die PR angewandt<sup>17</sup>. Dabei stellte sie fest, dass alle Merkmale einer „unreifen Wissenschaft“ auf PR zutreffen: es mangelt an wissenschaftlich fundierten Fakten, dafür sind populäre Weisheiten umso verbreiteter. Es werden demnach auch eher Erfahrungen vermittelt als ein stabiles wissenschaftliches System. Schließlich konnten die Forschungs- und Lehraktivitäten auf dem Gebiet der PR bislang (oder zumindest bis zu van Slykes Untersuchung) nicht überzeugen. Insgesamt ist also festzuhalten, dass sich noch keine eigenständige PR-Wissenschaft herausgebildet hat. Dies könnte sich aber in Zukunft mit einem Ausbau der Theoriebildung ändern. Dazu könnte nach Meinung von Tonnemacher (2008) auch Non-Profit-PR einen wichtigen Teil beitragen, weil sie „in wesentlicher Ergänzungsfunktion zum kommerziellen Bereich die gesamtgesellschaftliche Funktion und damit die gesellschaftstheoretische Sichtweise in der theoretischen Fundierung der PR stützt und rechtfertigt.“ (S. 495)

---

<sup>17</sup> Passage zitiert nach Slyke, Judy K. van (1980): *Defining Public Relations: Toward a Theory of Science*. Boston.

## 2.4 Ethik

### 2.4.1 Ethische Probleme

Public Relations stoßen in der Bevölkerung oft auf Kritik und Ablehnung, weil ihnen Manipulation und Verbreitung von Unwahrheiten zugunsten bestimmter Interessensgruppen oder Organisationen vorgeworfen wird. Viele Führungsetagen von NPO – nicht selten ohne jegliches Wissen über PR – reihen sich in die Reihen dieser Kritiker ein. (Luthe 1994, S. 27 ff.) Sie übersehen, dass die Bemühungen, etwas „gut zu verkaufen“, nicht automatisch mit unlauteren Mitteln einhergehen und dass „Öffentlichkeitsarbeit für eine gute Sache [nicht] [bedeutet], sich auf das Niveau von Waschmittelwerbung zu begeben“ (Fischer 2002, S. 11); dass im Gegenteil Öffentlichkeitsarbeit für das Funktionieren einer Organisation unerlässlich ist. Die Kritik an Öffentlichkeitsarbeit rührt vor allem daher, dass immer wieder Skandale publik werden, in denen auf Praktiken zurückgegriffen, die gesellschaftlich nicht toleriert sind bzw. sich an der Grenze zur Illegalität bewegen. Dazu gehören unter anderem das „Erkaufen“ von einflussreichen Medienvertretern und Journalisten (durch finanzielle Zuwendungen, Reisen etc.) und die Beschönigung von Fakten zugunsten unternehmerischen Eigeninteresses. (Schulz 2004, S. 543 f.)

Im Non-Profit-Bereich, besonders bei kleineren Organisationen, sind Bestechungsversuche seltener. Dies liegt zum einen an ihrer Zielorientierung – Profit ist nicht das Hauptziel –, zum anderen wohl auch an den mangelnden finanziellen Mitteln vor allem kleiner NPO. Hier treten ethische Grenzfälle eher auf, wenn Organisationen die eigene (mediale) Darstellung dem gemeinnützigen Ziel, das in der Organisationsphilosophie verankert ist, überordnen. So schreibt Gromberg (2006), dass Organisationen über Katastrophenschauplätze berichteten, an denen sie selbst nie tätig gewesen seien, oder übereilt und ohne ausreichende Voranalyse Hilfstransporte ins Ausland schickten, um vor den anderen Organisationen in die Kameras zu kommen. (S. 229) Ein weiteres Problemfeld bilden das Unterhaltungsbedürfnis der Menschen und die Maßstäbe, die von der kommerziellen Kommunikation (v. a. der Werbung) vorgegeben werden: gegenüber den digital bearbeiteten „Wunschbildern“ wirken ehrliche Darstellungen alltäglicher (Sozial-)Arbeit oder gesellschaftlicher Probleme nicht selten „altbacken“, ‚laienhaft‘ oder ‚handgestrickt‘. (S. 120) Dies verführt natürlich leicht dazu, selbst ebenfalls zu beschönigen, was im Falle von NPO, die häufig mit sensiblen Themen wie Behinderung oder Armut arbeiten, nicht angebracht ist. (Schürmann 2004, S. 120 f.)

### 2.4.2 Maßnahmen

Zahlreiche Berufsverbände setzen sich seit Jahrzehnten dafür ein, dass PR gewisse Standards erfüllt und so gesellschaftlich eine größere Akzeptanz erfährt. Auf Bundesebene sind dies vor allem die *DPRG (Deutsche Public Relations Gesellschaft)*, gegründet 1958; international der Dachverband *CERP (Confederation Europeenne des Relations Publiques)* von 1959. (Rota & Fuchs 2007, S. 108 und 151)

All diese Verbände haben bestimmte Regelungen geschaffen, die ethische Normbrüche sanktionieren. In so genannten *Kodizes*, „verschriftlichte[n] Formen berufsethischer und/oder beruflicher Verhaltensnormen“ (Bentele 2008a, S. 567), sind die wichtigsten Handlungsmaßstäbe erfasst. Jedoch handelt es sich bei den

Kodizes – zu den wichtigsten auf internationalem Niveau zählen der *Code d'Athene* von 1965 und der *Code de Lisbonne* von 1989 – lediglich um „vereinbarte Spielregeln“, an die man sich nicht zwingend halten müsse, argumentiert Avenarius. (2000, S. 384) Andere kritisieren ihren unspezifischen Charakter. Die schärfste Sanktion, die verhängt werden kann, ist die öffentliche Rüge, die dem Gerügten zwar Nachteile in seinem Berufsumfeld verschafft, ihn aber nicht an der Berufsausübung hindern kann. Denn da Öffentlichkeitsarbeit im Gegensatz zu Journalismus kein Beruf mit staatlich geregelter Zugang ist, können keine staatlichen Regelungen greifen. (Bentele 2008a, S. 567 ff.) Insofern handelt es sich bei den genannten Regelungen eher um Ansätze freiwilliger Selbstkontrolle, die eingehalten werden können, aber nicht müssen. Maier-Spohler & Kreuzer (2004) schreiben, Kodizes hätten für NPO einen weitaus höheren Stellenwert als für kommerzielle Betriebe, da ihr Grundkapital, hohe Glaubwürdigkeit, nur erhalten werden könne, wenn das eigene Kommunikationsverhalten gesellschaftlich akzeptiert sei. (S. 896)

Trotz aller Bemühungen wird die grundlegende Problematik, die in den strukturellen Bedingungen von Öffentlichkeitsarbeit begründet ist, immer bestehen: der Interessenskonflikt von PR-Tätigen zwischen Organisation und Öffentlichkeit. Faulstich (2000) schreibt, über die Hälfte der Pressearbeit Leistenden hätten zumindest manchmal Probleme damit, einerseits objektiv zu informieren und andererseits dem Unternehmen zu dienen. (S. 154 ff.) Dass der Spagat zwischen bedingungsloser Loyalität zur eigenen Organisation und dem Informationsauftrag gegenüber der Öffentlichkeit viel ethischen Sprengstoff birgt, ist offensichtlich. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um ein Wirtschaftsunternehmen oder eine NPO handelt.

## 2.5 Abgrenzungen

Was Öffentlichkeitsarbeit ist, haben wir in den vorangegangenen Ausführungen genauer erörtert. Mindestens genauso wichtig wie eine gute Definition ist es jedoch, zu wissen, was Öffentlichkeitsarbeit *nicht* ist. Im Folgenden soll ein Überblick über jene Konzepte gegeben werden, die häufig mit (Non-Profit-)PR verwechselt werden und einen direkten Bezug zum Thema dieser Arbeit aufweisen.

### 2.5.1 Werbung

Werbung ist ein Instrument des Marketings, kommt jedoch auch in der PR zum Einsatz, etwa, um die gesellschaftspolitische Haltung eines Unternehmens zu verdeutlichen<sup>18</sup>. Wichtig ist aber, zu erkennen, dass PR und Werbung nicht dasselbe sind. Öffentlichkeitsarbeit unterscheidet sich von Werbemaßnahmen dadurch, dass sie nicht versucht, die Absatzchancen der beworbenen Produkte *unmittelbar* (bspw. durch die Schaffung von Kaufanreizen) zu beeinflussen. Stattdessen wird versucht, eine positive Basis herzustellen, auf der dann die einzelnen marketingspezifischen Maßnahmen aufgebaut werden. (Böcker & Helm 2003, S. 425) PR und Werbung unterscheiden sich vor allem in ihrer Darstellung von Sachverhalten: Werbung will beschönigen und idealtypisch darstellen, während PR vor allem aufzuklären

---

<sup>18</sup> Dies wird unter Punkt 3.2.4, der so genannten Mediawerbung, genauer erläutert.

versucht und sich dabei an empirisch überprüfbare Tatsachen hält. (Ronneberger & Rühl 1992, S. 77 ff.) Fröhlich ergänzt die einseitige, kurzzeitige Wirkungsabsicht von Werbung einerseits, die zweiseitige, mittel- bis langfristige Wirkungsabsicht von PR andererseits. Sie betrachtet die aufgeführten Unterschiede jedoch kritisch, da sie ihnen lediglich normativen Charakter zuschreibt, und führt daher ein formales Kriterium an: Bezahlung. Bezahlte Kommunikation ist demnach Werbung, unbezahlte (im Sinne von nicht an das Medium verkaufte, sondern aufgrund des Nachrichtenwerts vom Redakteur ausgewählte) Kommunikation PR. (2008, S. 102 ff.) Mit diesem formalen Differenzierungsmerkmal gelingt eine eindeutige Abgrenzung.

Gelten diese theoretischen Ausführungen auch im Non-Profit-Bereich, so zeichnet die Praxis ein stark abweichendes Bild. So schreibt etwa Tonnemacher (2008): „Die Abgrenzung von Werbung und PR kann im nichtkommerziellen Bereich nicht so streng gesehen werden, wie dies bei kommerzieller Zielsetzung vielleicht notwendig ist.“ (S. 499) Fischer (1995), die sich genauer mit der Öffentlichkeitsarbeit der Deutschen Lebens-Rettungs-Gesellschaft (DLRG) beschäftigt, ergänzt, dass diese Abgrenzung vor allem deshalb so schwer fällt, weil sich beide Elemente in der täglichen Arbeit in vielen Bereichen überschneiden (S. 43) – ein weiteres Indiz für weniger große Professionalität.

### **2.5.2 Corporate Social Responsibility**

Die abschließenden beiden Konzepte stellen interessante Grenzfälle dar. Beide sind Formen unternehmenspolitischer Imagearbeit, die gezielt nach außen kommuniziert wird. Beide gehen von kommerziellen Unternehmen aus, werden aber häufig mit Non-Profit-Kommunikation verwechselt.

Corporate Social Responsibility (kurz CSR) steht dabei „für verantwortungsvolles unternehmerisches Verhalten, das über die gesetzlichen Anforderungen hinausgeht“. (Falck & Heblisch 2006, S. 3) Es handelt sich um soziales oder ökologisches Engagement *innerhalb* der eigenen Unternehmensprozesse, also etwa die Einrichtung einer betrieblichen Kinderbetreuung oder die Umstellung auf umweltfreundliche Produktionsverfahren. (Gromberg 2006, S. 47)

### **2.5.3 Corporate Citizenship**

Paar (2005, S. 12ff.) beleuchtet die Unterschiede von Corporate Citizenship (CC) gegenüber CSR: während letzteres im Kerngeschäft eines Unternehmens stattfindet, setzt CC außerhalb dieses Kerngeschäfts an. Dabei wird mit Akteuren aus gesellschaftspolitischen Bereichen zusammengearbeitet – meist mit Non-Profit-Organisationen, staatlichen Institutionen oder dem Unternehmen nahe stehenden Stiftungen. (Paar, S. 45 ff.) Das unternehmerische Engagement wird dann nach außen getragen, um der Öffentlichkeit das Bild des *Good Corporate Citizen* zu vermitteln. (Paar, S. 6) Dadurch entsteht nicht selten der Eindruck, es handle sich um die Kommunikation ausschließlich gemeinwohlorientierten Verhaltens – also um Non-Profit-PR. Dies ist ein Trugschluss, denn die Natur profitorientierter Unternehmen sieht unentgeltliches Handeln zugunsten ideeller oder sozialer Ziele nicht vor. Die Absicht, die verfolgt wird, ist vielmehr, das positive Image einer NPO auf das eigene Firmenimage zu projizieren und so langfristig den Absatz zu steigern. Gerade in Zeiten erhöhten Umwelt- und Sozialbewusstseins scheint dies gut zu

funktionieren. Im Falle der Brauerei Krombacher, die 2002 und 2008 mit einer groß angelegten Medienkampagne verkündete, für jeden verkauften Kasten Bier einen Quadratmeter Regenwald zu retten, ging die Rechnung jedenfalls auf: Hartmann schreibt, dass bei der ersten Kampagne der Umsatz um über 8 Prozent gesteigert werden konnte. (Hartmann 2008, S. 35)

Die Gegenleistung für die beteiligten Organisationen liegt auf der Hand: Finanzmittel. Den verlockenden Summen, schreibt Pleil (Pleil 2004, S. 17), könnten die wenigsten widerstehen. Einige NPO, darunter Greenpeace, gehen jedoch keine Kooperationen im Rahmen von Corporate Citizenship ein, weil sie befürchten, weniger glaubwürdig und unabhängig zu erscheinen.

## 3 Praxis der Öffentlichkeitsarbeit

### 3.1 Akteure

#### 3.1.1. PR-Beschäftigte

Öffentlichkeitsarbeiter sind entweder als Angestellte in Organisationen bzw. Agenturen oder freiberuflich als Berater tätig. In Betrieben sind sie gewöhnlich in speziellen PR-Abteilungen organisiert bzw. bearbeiten als einzelne Kommunikationsexperten die Öffentlichkeitsarbeit; in vielen kleinen Unternehmen auf beiden Sektoren wird die PR jedoch auch von Angestellten in anderen (oft leitenden) Positionen übernommen oder an Berater bzw. Agenturen vergeben. Für NPO gilt außerdem die Besonderheit, dass sie häufig zu großen Teilen ehrenamtlich organisiert sind, also meist weniger qualifizierte Mitarbeiter für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig sind. (Pleil 2004, S. 5 f.; Fischer 1995, S. 19) Dies machen sie laut Pleil aber durch besonderes Engagement wieder wett, denn sie wissen durchaus, dass sie weniger verdienen<sup>19</sup> als ihre Kollegen in Profitunternehmen, und entscheiden sich ganz bewusst und aus Gründen, die über bloße finanzielle Interessen hinausgehen, für eine Mitarbeit in „ihrer“ NPO. Ihre persönliche Arbeitszufriedenheit ist dadurch höher als anderswo, dito auch ihr Einsatz. (S. 18 f.) Zudem finden sich gerade zum Thema Non-Profit-PR zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten für unterqualifizierte Mitarbeiter, die im Rahmen der fortschreitenden Professionalisierung<sup>20</sup> des Metiers auch rege genutzt werden. (Tonnemacher 2008, S. 494 f.) Schürmann (2004, S. 251) beruft sich auf Schätzungen der DPRG, die besagen, dass insgesamt deutschlandweit etwa 15 000 PR-Experten tätig sind, von denen etwa die Hälfte in Industrieunternehmen und Agenturen tätig ist, jedoch nur lediglich ein Zehntel in Non-Profit-Organisationen wie Verbänden, Vereinen oder Parteien.

Problematisch ist das geringe Ansehen von Kommunikationsberufe im Allgemeinen und Public Relations im Besonderen. Ronneberger und Rühl führen diese Tendenz auf zahlreiche Skandale, in denen Übertreibungen, Lügen oder Täuschungen publik

---

<sup>19</sup> Teilweise verdienen sie als Ehrenamtliche sogar gar nichts.

<sup>20</sup> Diese Professionalisierung des Berufsfeldes hängt auch mit der Etablierung eines eigenständigen Lehrfachs „Public Relations“ an Hochschulen zusammen. (Schulz 2004, S. 520 f.)

gemacht wurden, zurück. (1992, S. 31) Nicht-kommerzielle Öffentlichkeitsarbeit trägt hier einen entscheidenden Teil zur Verbesserung der Situation bei, schreibt Tonnemacher (2008, S. 499): „Non-Profit-PR trägt dazu bei, Vorurteile gegenüber der PR insgesamt abzubauen.“ Dies hängt auch damit zusammen, dass die Bevölkerung ihr wesentlich seltener manipulative Absichten unterstellt als Profit-PR.

### 3.1.2 Bezugsgruppen

Bei den externen Bezugsgruppen, mit denen sich eine Organisation – unabhängig von ihrer Zielsetzung – beschäftigt, sind *Stakeholder*, *Zielgruppen* und *Teilöffentlichkeiten* wichtige Begriffe. Da die Autoren die Begriffe recht variabel einsetzen, ist es schwer, ihnen einen genauen Bedeutungsinhalt zuzuweisen. Von Zielgruppen spricht man eher im Zusammenhang mit Märkten; sie sind also für den Non-Profit-Bereich wenig sinnvoll. (Faulstich 2000, S. 57) Stakeholder sind hingegen „Anspruchsgruppen oder Individuen mit Ansprüchen gegenüber einem Unternehmen, die vom Kernanliegen dieses Unternehmens betroffen sind oder dieses ihrerseits beeinflussen können.“ (Faulstich, S. 58). Der Begriff wurde in den 1970er Jahren von der amerikanischen PR-Forschung als Ambivalent zum Begriff *Shareholder*<sup>21</sup> entwickelt; im Deutschen entspricht ihm der Term *Anspruchsgruppen*. (Rota & Fuchs 2007, S. 412 f.) Hunt & Grunig differenzieren zwischen passiven und aktiven Stakeholdern; bei letztgenannter Gruppen sprechen sie von *Teilöffentlichkeiten*. Diese gruppieren sich spontan aus einzelnen Stakeholdern, wenn diese ein Problem in Bezug auf die Organisation erkennen, das sie selbst betrifft, und sich entschließen, etwas dagegen zu tun, etwa durch Demonstrationen und Boykotte. (2004, S. 12 ff.)

### 3.1.3 Journalisten

PR und Journalismus sind zwei Felder, die in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen. Beide können ohne den jeweils anderen nicht existieren. PR-Abteilungen sind davon abhängig, dass ihre Informationen durch die Medien verbreitet werden und so die Zielgruppen erreichen. Genauso benötigen die in den Medien Beschäftigten aber Informationen aus den Unternehmen, um diese zu veröffentlichen und so ihre Medienprodukte stets auf dem neuesten Stand zu halten. (Schulz 2004, S. 530 f.) Faulstich schreibt, trotz gegensätzlicher Interessen sei hier ein gut funktionierender Dialog für beide Seiten erstrebenswert. (2000, S. 154) Jedoch ist dieser Dialog in der Realität häufig gestört, was nach Ansicht von Avenarius (2000) vor allem an den Journalisten liegt, die mit der mangelnden Distanz von Öffentlichkeitsarbeitern zur eigenen Organisation und dem damit verbundenen oft subjektiv gefärbten Nachrichtenfluss aus den PR-Abteilungen aufgrund ihres eigenen Berufsethos nicht oder nur schwer umgehen können. (S. 22 f.) Eine Ausnahme bilden hier einmal mehr NPO, denen aufgrund ihrer gemeinnützigen Ziele ein weitaus größeres Vertrauen entgegengebracht wird. Die Redaktionen verzeihen ihnen aufgrund dieser „hehren“ Zielsetzungen wesentlich unprofessionellere Arbeit. (Pleil 2004, S. 9)

---

<sup>21</sup> Als Shareholder werden Anteilseigner von Firmen bzw. Aktieninhaber bezeichnet.

## 3.2 Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit

Im Folgenden sollen einzelne Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit und ihre jeweilige Umsetzung durch Wirtschaftsunternehmen und NPO vorgestellt werden. Dabei orientieren wir uns an den einzelnen Aktivitätsbereichen, die unter Punkt 2.2.1 vorgestellt wurden.

Vorweg sei noch erwähnt, dass sich die Auswahl der Instrumente bei NPO und Profitunternehmen immer weiter aneinander angleicht. (Beke-Bramkamp & Hackeschmidt 2001, S. 56 f.) Auch heute gibt es keine Instrumente, die einzig von NPO oder von kommerziellen Betrieben eingesetzt werden können, jedoch finden sich, bedingt durch die abweichenden Ziele und strukturellen Bedingungen, deutliche Schwerpunkte. Im Non-Profit-Bereich liegen diese, wie bereits erwähnt, besonders auf Thematisierungs- und Aufklärungsarbeit sowie auf der Mittelbeschaffung. (Szyska 2004, S. 57 f.; Tonnemacher 2008, S. 496 ff.) Daher wurden diese Handlungsbereiche mit in die Liste aufgenommen.

### 3.2.1 Pressearbeit

Die Instrumente der Pressearbeit lassen sich nach *Instrumenten der direkten Kommunikation* und *Instrumenten der indirekten Kommunikation* unterteilen. Zu den erstgenannten gehören in erster Linie Pressekonferenz, Hintergrundgespräch oder Interview, aber auch Pressereisen oder -empfang. Indirekt wirken Pressemitteilung, Pressemeldung und -bericht sowie Pressemappe neben dem Online-Pressesecenter. (Lange 2007)

Ein herausragendes Instrument stellt hier die Pressemitteilung dar, über die Luthe (1994) schreibt: „Pressemitteilungen, auch Presseinformationen genannt, enthalten Erklärungen, Stellungnahmen, Informationen und andere Nachrichten einer Organisation.“ (S. 102) Redaktionen sind durch sie angehalten, den Text entweder zu übernehmen, umzuformulieren oder als Recherchegrundlage zu nutzen. (Luthe S. 102 ff.)

### 3.2.2 PR-Maßnahmen des persönlichen Dialogs

Wie bereits erwähnt, sollen hier Entscheidungsträger persönlich angesprochen werden, was nach Aussage von Brömming (2007) nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch auf dem Dritten Sektor essentiell ist. (S. 27) Wichtige Instrumente in diesem Zusammenhang sind *Lobbying* und *Public Affairs*, die sich an Personen in politischen und verwaltenden Führungspositionen richten, sowie *Financial* oder *Investor Relations*, mit denen Entscheidungsträger aus dem Bereich der Finanzmärkte angesprochen werden sollen. (Schulz 2004, 521) Häufig wird gar nicht so weit spezifiziert, sondern der Begriff „Lobbying“ als Überbegriff für alle Formen des persönlichen Dialogs verwendet. Lobbyisten arbeiten oft eng als Experten mit Entscheidungsträgern zusammen und kommen nicht selten aus NPO (darunter besonders häufig aus politischen NPO oder NGOs).

### 3.2.3 PR-Aktivitäten für ausgewählte Zielgruppen

Die Instrumente, die in diesem Bereich zum Einsatz kommen, sind vielfältig, da ihm im weitesten Sinne nahezu alle PR-Instrumente zugerechnet werden können. Ich



beschränke mich an dieser Stelle auf *Mailings, Events*, eigene Medien und das Internet.

Mailings sind Briefe, die gezielt mit der Absicht versandt werden, neue Kunden zu gewinnen. Sie spielen besonders im NPO-Bereich eine große Rolle: durch sie sollen Spender bzw. Förderer<sup>22</sup> gewonnen und Personen, die bereits gespendet haben, weiterhin an die Organisation gebunden werden. Events sollen ausgewählten Zielgruppen die Organisation nahe bringen und zum persönlichen Einsatz (durch Spenden, Mitarbeit...) anregen bzw. Neukunden anwerben. Hier sind besonders Messen hervorzuheben. Zu den eigenen Medien zählen alle medialen Produkte, die eine Firma oder Organisation selbst produziert oder produzieren lässt, also beispielsweise Broschüren, Flyer, Magazine, CD-ROMs oder den Jahresbericht.

### **3.2.4 Mediawerbung**

Mediawerbung kommt in Printmedien, meist in Form von Anzeigen, Beilegern oder Beiheftern, in Zeitungen und Magazinen vor. Einen weiteren Bereich stellen die elektronischen Medien mit TV- und Radiospots dar. Auch klassische Außenwerbung mit Plakaten fällt in diesen Bereich. Schließlich sollte die Online-Werbung, die mit dem Bedeutungszuwachs der Neuen Medien immer wichtiger wird, nicht vergessen werden. Hier zeigt sich, dass NPO aufgrund knapper Finanzen oft darauf angewiesen sind, dass ihnen mediale Angebote kostenlos oder vergünstigt Raum bzw. Sendezeit zur Verfügung stellen, was auch nicht selten geschieht. (Gromberg 2006, S. 236 ff.)

### **3.2.5 Unternehmensinterne PR-Maßnahmen**

Ein wichtiges Instrument für die „innere Geschlossenheit“ ist eine einheitliche *Corporate Identity (CI)*, also ein stimmiges „Gesamtbild“ der Organisation. Es geht dabei darum, „alle Leistungen, Verhaltensweisen der Mitarbeiter sowie die nach innen und außen gerichteten Kommunikationsaktivitäten einem einheitlichen Konzept im Sinne eines Leitbildes anzupassen.“ Einzelne Bereiche, die dazu vereinheitlicht werden sollten, sind *Corporate Design (CD)*, also alle gestalterischen Elemente des Unternehmens, *Corporate Behaviour (CB)*, also das Verhalten der Unternehmensmitglieder, sowie *Corporate Philosophy (CP)*, das „Leitbild“ des Unternehmens. Die Konzepte kommen aus dem kommerziellen Bereich, werden inzwischen aber auch in der professionelleren Non-Profit-PR angewandt. (Luthe 1994, S. 16) Jedoch erweist sich häufig die dezentrale Struktur nicht-kommerzieller Organisationen als Hindernis zur erfolgreichen Implementierung einer einheitlichen CI als Hindernis, da jede Orts- und Landesgruppe „eigene Brötchen backt“. (Pleil 2007, S. 7)

Weitere Instrumente stellen alle Maßnahmen, die sich explizit an die internen Bezugsgruppen einer Organisation richten, also beispielsweise Werkszeitschriften oder Betriebsausflüge, dar. (Bruhn 2007, S. 404 ff.)

### **3.2.6 PR-Aktivitäten der Thematisierung und Aufklärung**

Hier finden sich in erster Linie zwei Instrumente: *Issues Management* und *Kampagnenarbeit*. Beide werden von wirtschaftlichen und gemeinnützigen

---

<sup>22</sup> Unter dem Begriff *Förderer* werden allgemein regelmäßige Spender verstanden.

Organisationen eingesetzt, nehmen bei letzteren jedoch einen wesentlich höheren Stellenwert ein. Beide bergen zudem extrem hohes Potenzial für gute und bezahlbare PR-Arbeit.

Issues Management gilt generell als Management der Reputation eines Unternehmens. Dazu analysiert es Themen, die sich mit der Arbeit des Unternehmens in Verbindung setzen lassen, leitet daraus Konsequenzen für die eigene Kommunikationspolitik ab und entwickelt passende Strategien, die anschließend umgesetzt werden. Issues Management kann auch gesellschaftspolitische Themen, die sich noch nicht in der öffentlichen Diskussion befinden, in diese einführen und passend dazu Aspekte der eigenen Arbeit als Lösungsansatz bewerben. Auf diese Weise wird das Unternehmen in seinem gesellschaftlichen Kontext gesehen und der Dialog mit den Bezugsgruppen gefördert, da das Unternehmen sich mit gesellschaftsrelevanten Themen auseinandersetzt. (Rota & Fuchs 2007, 363 ff.) Ein Unternehmen kann so sein Image verbessern, da es „als eine weitsichtige und gesellschaftspolitisch verantwortungsvolle Institution angesehen wird“ (Avenarius 2000, S. 207); eine NPO – unabhängig von ihrer Größe und vorhandenen finanziellen Mitteln – in die Öffentlichkeit gelangen.

Ein Instrument der Aufklärung ist die Kampagnenarbeit, auch *Campaigning* genannt. Dabei wird ein bestimmtes Themengebiet aufgegriffen und über einen längeren Zeitraum hinweg durch gezielte Informationsarbeit in der öffentlichen Diskussion gehalten. Beispiele sind Gesundheitskampagnen gegen Rauchen und Alkohol, Umweltkampagnen gegen Regenwaldabholzung oder CO<sub>2</sub>-Verbrauch. (Tonnemacher 2008, S. 496 ff.) Denkbar sind aber auch Imagekampagnen zugunsten einer bestimmten Marke oder Firma. Ziel ist es stets, durch einen Eingriff in den Meinungsbildungsprozess Einstellungs- oder Verhaltensänderungen zu erreichen. Teilweise werden – wohl eher im kommerziellen Bereich – auch Imagekorrekturen angestrebt. (Avenarius 2000, S. 197) Kampagnen richten sich meist an die Öffentlichkeit bzw. Teilöffentlichkeiten, gerade im Non-Profit-Bereich aber auch an einflussreiche Politiker oder Entscheidungsträger aus der Wirtschaft. Zukünftig wird *Cyber-Campaigning*, also Kampagnen, die sich im Internet vollziehen, zunehmend an Bedeutung gewinnen, prophezeit Pleil. (2004, S. 18)

Viele NPO haben das Problem, dass sie keine „kampagnentauglichen“ Forderungen haben, sondern stattdessen in ihrer alltäglichen Arbeit der Gesellschaft nützen. Gerade diese Organisationen haben oft kaum Vorstellungen davon, wie sie in die Medien gelangen können, da ihre Botschaften die Nachrichtenwerte nicht erfüllen. Hier ist es oft empfehlenswert, sich als *Experte* zu einem mit der eigenen Arbeit verknüpften Thema zu profilieren. (Pleil 2007, S. 7) Dies geschieht häufig durch Informations- und Beratungsservice in den Medien, etwa als Teilnehmer an Expertengesprächen (in Talkshows, Nachrichtensendungen...) zu bestimmten Themen. (Schürmann 2004, S. 205 f.) Mit dem Mittel der Personalisierung, also einem einzigen, fachlich gut informierten Zuständigen, wird dem Expertentum ein Gesicht gegeben; Medienvertreter wissen stets, an wen sie sich wenden müssen. (Pleil 2004, S. 13 f.)

### 3.2.7 Maßnahmen der Mittelbeschaffung

Während Wirtschaftsunternehmen ihre monetären Mittel über den Verkauf von Produkten oder das Bereitstellen von Dienstleistungen sichern, müssen sich private – also staatlich nicht oder nur teilfinanzierte – NPO nach alternativen Finanzierungsmöglichkeiten umsehen. *Fundraising* ist der Überbegriff, der für alle Formen der Mittelbeschaffung steht. Neben Geld sind unter dem Begriff „Mittel“ dabei auch Sachspenden, kostenfrei erbrachte Dienstleistungen und Förderungen sowie ehrenamtliche Mitarbeit zu verstehen. (Luthe 1994, S. 56 ff.) Crole & Fine bezeichnen Fundraising als eine der wichtigsten Aufgaben von NPO. (2003, S. 11) Die Fachwelt ist sich jedoch nicht einig darüber, ob Mittelbeschaffung als Teilbereich von Öffentlichkeitsarbeit zu betrachten ist oder eigenständig bearbeitet werden sollte. Da im Fundraising zahlreiche PR-Instrumente wie Mailings oder Mediawerbung eingesetzt werden, wird es in dieser Arbeit als Teil von PR-Arbeit behandelt.

Fundraising im engeren Sinne meint die Beziehungspflege zu Spendern bzw. Förderern, also regelmäßigen Spendern, sowie das gezielte Anwerben potenzieller Spender. (Pleil 2004, S. 16 f.) Dies geschieht beispielsweise durch Mailings, Telefonakquise oder Printanzeigen. Im weiteren Sinne sind damit aber auch Kooperationen mit finanzkräftigen Akteuren aus der Wirtschaft gemeint. Die Modelle Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship haben wir bereits diskutiert, hier sollen nun *Sponsoring* und *Mäzenatentum* näher erläutert werden.

Sponsoring, von Faulstich (2000, S. 219) als „Herzstück von Öffentlichkeitsarbeit“ bezeichnet, wird generell als Vertrag, der auf Leistung und Gegenleistung beruht, charakterisiert. (U. a. Fischer 1995, S. 29 ff.) Dabei beteiligt sich ein Unternehmen finanziell ganz oder zumindest teilweise an den Unkosten eines Sport-, Kultur- oder anderen Events bzw. einer sozialen Einrichtung oder Aktion. (Böcker & Helm 2003, S. 426) Der Gesponserte revanchiert sich entweder aktiv durch den Einsatz des Partner-Firmenlogos in Mailings bzw. durch dessen Erwähnung in Pressemittlungen und bei Events oder passiv, indem dem Sponsor erlaubt wird, Informationen über sein Engagement durch die eigene PR-Arbeit zu verbreiten, beispielsweise in Form von Nutzungsrechten am eigenen Logo, wie es der WWF praktiziert. (Bruhn 2005, S. 310 ff.) Das sponsernde Unternehmen zieht aus dem Geschäft Werbung und Absatzförderung (zusammengefasst also positive Öffentlichkeitsarbeit), die gesponserten Organisationen Geld bzw. andere Leistungen, die sie ebenfalls öffentlichkeitswirksam einsetzen können. (Luthe 1994, S. 61 ff.) Dies gelingt jedoch nur, wenn auch noch die Medien als dritter Partner beteiligt sind, denn nur kontinuierliche und positive Berichterstattung bewirken die erwünschten Effekte. Trotz der verlockend hohen Summen, die im Sponsoring häufig fließen, scheuen sich viele NPO davor, Sponsoring-Verträge einzugehen, weil sie befürchten, gegen das eigene Selbstverständnis zu handeln. Auch verstößt Sponsoring oftmals gegen das Prinzip der Gemeinnützigkeit und gefährdet so unter Umständen den gemeinnützigen Status einer Organisation. Nicht zu vergessen sind die steuerlichen Mehrbelastungen, die die steuerlich begünstigten gemeinnützigen Organisationen in Kauf nehmen müssen, wenn sie einen Sponsoring-Vertrag unterzeichnen (und so gewerbliche Einnahmen verzeichnen). (Fischer 1995, S. 29 ff.)

Mäzenatentum hingegen bezeichnet eine einseitige Leistung, erbracht von einem den gemeinnützigen Akteuren wohlgesonnenen Financier. Sie findet meist im kulturellen Bereich statt, häufig in Form von Kunstförderung. (Rota & Fuchs 2007, S. 247). Während die Autoren weiter schreiben, der Mäzen hoffe durch seine Unterstützung auf ausgiebige, positive Medienberichterstattung und auf eine Imageverbesserung für sich und seine Sache, ist für andere Autoren. (Bspw. Avenarius 2000, S. 264) Mäzenatentum nur dann gegeben, wenn der Geldgeber altruistisch und anonym handelt, also nicht Eigeninteressen verfolgt, sondern tatsächlich nur an einer Unterstützung interessiert ist.

## Zwischenfazit

Wir haben festgestellt, dass die Öffentlichkeitsarbeit von NPO insgesamt nur sehr ungenügend erforscht ist. Aus der vorhandenen Fachliteratur konnten wir jedoch einige Besonderheiten herausarbeiten, die an dieser Stelle zusammengefasst dargestellt werden sollen. Vorweg sei noch einmal darauf hingewiesen, dass es sich äußerst schwierig gestaltet, eine kleine, komplett ehrenamtlich geführte NPO mit einem „Global Player“ wie Greenpeace oder dem WWF zu vergleichen. Dennoch sind aus der Literatur einige grundlegende Unterschiede zwischen der PR-Arbeit von NPO und Wirtschaftsunternehmen erkennbar, die hier dargestellt und interpretiert werden sollen.

- Im **theoretischen Bereich** zeigt sich vor allem, dass die theoretischen Konzepte zur Non-Profit-PR bislang nur ungenügend untersucht wurden. Seitens einiger Autoren bestehen Zweifel daran, dass es überhaupt eine eigene Theorie der nicht-kommerziellen PR geben kann. Da nur der gesellschaftstheoretische Ansatz auf sie angewandt werden kann, trägt sie jedoch einen entscheidenden Schritt zur Theoriendebatte bei – einerseits dadurch, dass dieser Ansatz stärker legitimiert wird, andererseits durch die Forderung nach der Entwicklung eines neuen Ansatzes, der sämtliche gesellschaftlichen Akteure einschließt.

Diese Befunde legen nahe, dass auf dem Gebiet der Theoriebildung im Bereich PR noch sehr viel getan werden muss. Jedoch sind für den weiteren Verlauf dieser Arbeit die folgenden praktischen Befunde im Hinblick auf den zweiten, empirischen Teil von größerer Relevanz.

- In NPO sind oft weniger Personen zuständig für die Öffentlichkeitsarbeit. Diese **PR-Tätigen** sind zudem häufig weniger qualifiziert als ihre Kollegen in kommerziellen Betrieben, was sich daraus ergibt, dass sie oft ehrenamtlich tätig bzw. die Öffentlichkeitsarbeit nur neben ihrer eigentlichen Aufgabe ausüben. Sie identifizieren sich jedoch stark mit der eigenen Organisation und sind dadurch sehr engagiert.
- **Führungskräfte** haben häufig mangelnde Kenntnisse über PR und verkennen daher ihre Relevanz für die Arbeit der eigenen NPO. Aus ihrer Unkenntnis ergibt sich auch ihre ablehnende Haltung gegenüber der vermeintlich manipulativen Öffentlichkeitsarbeit.

- Unabhängig von ihrer Größe haben NPO ein kleineres Kommunikations-Budget als wirtschaftliche Betriebe. Dies liegt an den generell knappen **Finanzen**, aber auch der Prioritätensetzung der einzelnen Organisationsbereiche durch Führungskräfte. Immer öfter müssen NPO Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen eingehen, etwa im Rahmen von Sponsoring, um regelmäßige, suffiziente Einnahmen zu verzeichnen. Hier ist auch die immense Wichtigkeit des Teilbereichs Fundraising, also alle Maßnahmen der Mittelbeschaffung, zu nennen.
- Bei den **Strukturen** zeigen sich mehrere Besonderheiten. Zum einen ist die Kommunikationsarbeit von NPO weniger strikt nach einzelnen Teilbereichen wie Werbung und PR getrennt. Häufig sind beide (und weitere) Arbeitsbereiche in einer Abteilung integriert bzw. in einer Hand vereint. Zusätzlich herrschen oft weniger klare Zuständigkeiten als in Profit-Organisationen. Dies lässt sich mitunter auch auf die dezentrale Struktur von NPO zurückführen, die in zahlreiche Orts- und Lokal-Gruppen untergliedert sind. Wir haben außerdem festgestellt, dass meist ein weniger weit entwickeltes PR-Modell zum Einsatz kommt.

Zusammengefasst können wir hierbei von einer **geringeren Professionalität** als bei PR-Arbeit aus dem Profit-Bereich sprechen.

- Bei den **Instrumenten** zeigt sich ein starker Fokus auf Maßnahmen der Thematisierung und Aufklärung wie etwa Issues Management.
- Bei der Untersuchung der gesellschaftlichen Funktionen bzw. **Zielsetzungen** haben wir gesehen, dass die Bemühungen von Non-Profit-PR teilweise die Pflichtvorgaben übersteigen; dass es häufig ein wichtiges Anliegen der eigenen Öffentlichkeitsarbeit ist, die Bevölkerung über bestimmte gesellschaftlich relevante Themen zu informieren und sie dafür zu sensibilisieren.

Diese beiden Punkte, die sich direkt aus den abweichenden Zielsetzungen von kommerziellen und nicht-profitorientierten Organisationen ableiten lassen, lassen sich unter dem Überbegriff **gesellschaftliche Verantwortung** zusammenfassen.

- NPO und ihrer Kommunikation wird von Seiten der Bevölkerung und durch Medienvertreter eine stärkere **Akzeptanz** entgegengebracht als Profit-Unternehmen. Diese Glaubwürdigkeit gilt als ihr größtes Kapital, die auch in ihren Zielsetzungen verankert ist.
- Bedingt durch diese hohe Glaubwürdigkeit, spielt Non-Profit-PR auch beim **Abbau von Vorurteilen** gegenüber dem Konzept der PR an sich eine große Rolle.

Vergleichend lässt sich sagen, dass der PR von NPO wesentlich **größeres Vertrauen** entgegengebracht wird als derjenigen von Wirtschaftsunternehmen.

- Wie die Beispiele Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship gezeigt haben, drängen immer mehr Akteure in den nicht-kommerziellen Markt – in der Hoffnung, das eigene Image aufzupolieren und so Kunden zu gewinnen. Gleichzeitig lassen die staatlichen

Subventionen immer mehr nach; immer mehr Organisationen buhlen um Gelder; Aufgaben, die früher in öffentlicher Hand waren, werden nun von Privatinitiativen übernommen – dies alles bedingt eine zunehmende **Konkurrenzsituation**.

- In diesem engen Raum können NPO nur bestehen, indem sie sich selbst eine Stimme geben, sich immer **professioneller** präsentieren. Dies geschieht etwa durch eine Orientierung an den Arbeitsweisen von kommerziellen Institutionen oder durch Weiterbildungsmöglichkeiten für PR-Beschäftigte.

Aus den genannten Faktoren können wir zwei **Trends** ableiten: zum einen wesentlichen **Bedeutungszuwachs** der Öffentlichkeitsarbeit, zum anderen – als Reaktion darauf – eine zunehmende **Professionalisierung**.

Es ist jedoch nicht ganz klar, ob diese Besonderheiten tatsächlich auf die meisten NPO zutreffen oder ob die Literatur in ihrer Konzentration auf Ratgeber und Bestandsaufnahmen, die sich generell eher an kleine NPO richtet, ein verzerrtes Bild wiedergibt. Daher sollen die Hypothesen im zweiten, empirisch-praktischen Teil dieser Arbeit überprüft werden.

## B Empirisch-praktischer Teil

### 4 Entwicklung des Forschungsprojektes

Wie im theoretischen Teil bereits erwähnt wurde, ist die Fachliteratur zum Thema PR sehr umfangreich; selbst für den Non-Profit-Bereich finden sich einige praxisorientierte Handbücher. Betrachtet man jedoch explizit die Unterschiede zwischen beiden Formen, so fällt auf, dass diese von der bisherigen Forschung vernachlässigt wurden. Es finden sich lediglich einige Einzelfallstudien, in denen, meist im Rahmen von Magister- oder Diplomarbeiten, die Öffentlichkeitsarbeit einer bestimmten Non-Profit-Organisation näher betrachtet wird (vgl. etwa Claudia Fischer).

#### 4.1 Fragestellungen

Die vorliegende Arbeit möchte diese Lücke schließen, indem nicht eine einzige Organisation sehr detailliert betrachtet wird, sondern mehrere Organisationen untersucht und verglichen werden. Auf qualitativer Ebene sollen so Aussagen über typische Charakteristika von NPO ermöglicht werden. Dass keine Profit-Organisationen in die Untersuchung einfließen, ist vor allem darin begründet, dass es bereits genügend wissenschaftlich belegte Daten zu kommerzieller Öffentlichkeitsarbeit gibt.

Zunächst geht es also darum, herauszufinden, wie die untersuchten Organisationen jeweils arbeiten.

- Wie ist die organisationseigene PR-Arbeit organisiert? Welche Personen sind beteiligt, welche Strukturen liegen zugrunde, welche Ziele werden angestrebt? Kurzum: welche Besonderheiten weist die jeweilige Öffentlichkeitsarbeit auf?

Aus diesen Fragestellungen ergibt sich die der Arbeit zugrunde liegende Haupt-Fragestellung:

- **Welche Besonderheiten der Öffentlichkeitsarbeit von NPO gegenüber der Öffentlichkeitsarbeit von kommerziellen Unternehmen gibt es? Wo gleichen sich beide Formen?**

Da sowohl kleine als auch mittelgroße und große Organisationen untersucht werden sollen, ist zudem eine genauere Untersuchung dahingehend relevant, ob die herausgearbeiteten Unterschiede spartenspezifisch (also nur auf NPO beschränkt) oder größenspezifisch sind, also lediglich mit der Größe der Organisation zusammenhängen und problemlos auch auf Profit-Organisationen übertragbar wären. Deshalb muss die folgende Frage ergänzt werden:

- Sind die herausgearbeiteten Besonderheiten von NPO abhängig von ihrer Größe oder von der Tatsache, dass es sich bei ihnen um nicht-profitorientierte Akteure handelt?

## 4.2 Operationalisierung

Da wir im literaturanalytischen Teil dieser Arbeit bereits Kenntnisse über die zu untersuchenden Phänomene gesammelt haben, gehen wir nun *theoriegeleitet* vor. Die empirische Untersuchung arbeitet also mit den Hypothesen, die im Theorieteil generiert wurden. Diese sind im Einzelnen:

(H1) Die Öffentlichkeitsarbeit von Non-Profit-Organisationen ist *weniger professionell* als diejenige kommerzieller Organisationen.

(H2) In der Auswahl ihrer Instrumente und den eigenen Zielsetzungen zeigen NPO, dass sie sich selbst als zumindest teilweise *gesellschaftlich verantwortlich* dafür sehen, über ihr Themengebiet zu informieren und aufzuklären.

(H3) Der Öffentlichkeitsarbeit von Non-Profit-Organisationen wird *gesellschaftlich ein größeres Vertrauen entgegengebracht* als diejenige kommerzieller Organisationen. Der Begriff „gesellschaftlich“ bezieht sich zum einen auf die Medien, zum anderen auf die Bevölkerung.

(H4) In der Öffentlichkeitsarbeit von Non-Profit-Organisationen sind *deutliche Trends* erkennbar: eine *zunehmende Wichtigkeit* und eine *wachsende Professionalisierung* erkennbar.

Im Folgenden müssen wir versuchen, diese Hypothesen an empirisch messbaren Konstrukten festzumachen. Zunächst betrachten wir die erste Hypothese (H1). Die grundlegende Frage ist: wie lässt sich Professionalität messen, d.h. welche Einflussfaktoren bedingen oder verhindern sie? Wir gehen davon aus, dass hier drei große Faktoren wirken, nämlich Mitarbeiter, Rahmenbedingungen und Strukturen. Zu beachten ist dabei, dass es sich tatsächlich nur um diejenigen Mitarbeiter und Strukturen handelt, die in direktem Bezug zur PR des Hauses stehen, d. h. wir untersuchen nicht die gesamte Organisation, sondern, sofern vorhanden, die PR-Abteilung oder -Zuständigen sowie deren Arbeit und Kontakte. Der Einflussfaktor Mitarbeiter lässt sich weiter untergliedern nach Anzahl, Ausbildung, Status. Bei den Rahmenbedingungen geht es vor allem um die Einstellung von Führungskräften und Organisationsleitung gegenüber PR, aber auch um finanzielle Voraussetzungen. Bei den Strukturen ist besonders die Form, in der die Öffentlichkeitsarbeit organisiert ist, zu beachten, d.h. der Aufbau und die Zuständigkeiten – auch im Hinblick auf verschiedene Organisationsniveaus (lokale vs. nationale Arbeit).

Die gesellschaftliche Verantwortung, manifestiert in H2, lässt sich am besten durch die Auswahl der Instrumente und durch Zielsetzungen erfassen.

Gesellschaftliche Akzeptanz, beschrieben in H3, lässt sich sowohl an den Medien als auch an der Bevölkerung festmachen. Allerdings lässt der Rahmen dieser Arbeit es nicht zu, eine differenzierte Untersuchung der Bevölkerungsmeinung vorzunehmen, da hierzu eine Befragung notwendig wäre. Darum beschränke ich mich an dieser Stelle auf die Akzeptanz durch die Medien, die ich durch Kontakte zu Ansprechpartnern, die Art der Berichterstattung und die Formen der gegenseitigen Kontaktaufnahme messbar machen möchte.



Da die Professionalisierung weitestgehend noch nicht umgesetzt ist, wie wir mit H1 beweisen wollen, handelt es sich hierbei bislang nur um einen Trend (H3). Trends messbar zu machen, ist nicht einfach; dennoch gibt es einige Indikatoren, die hier Anzeichen darstellen. Dazu sollen in dieser Studie alle Veränderungen, die in letzter Zeit eintraten und die zur Professionalisierung beitragen bzw. durch diese ausgelöst worden sein könnten, zählen. Aufgeschlüsselt können hier erneut die Unterpunkte von H1 angeführt werden. Außerdem sind alle generellen Entwicklungen im Feld der NPO-Öffentlichkeitsarbeit relevant. Mit diesen kennen sich am besten die Praktiker aus, was der Grund ist, warum ich mich für qualitative Leitfadeninterviews entschieden habe, wie unter Punkt 5 erläutert werden wird.

## 5 Beschreibung des Forschungsdesigns

### 5.1 Die Methode des qualitativen Leitfadeninterviews

Da es in Deutschland keine unbegrenzt große Anzahl von NPO gibt, die für eine Untersuchung in Frage kommen bzw. dazu bereit wären, bietet sich ein *qualitatives Forschungsdesign* an, d.h. die Fokussierung auf eine kleine Stichprobe, die dafür detaillierter untersucht wird. Das *Leitfadeninterview* wurde deshalb ausgewählt, weil es sich zwischen strukturiertem und unstrukturiertem Interview bewegt, also weder einen starren Fragebogen einsetzt, noch den Befragten völlig frei sprechen lässt. (Pürer 2003, S. 540) So kann einerseits auf die individuellen Besonderheiten der Arbeit der jeweiligen NPO eingegangen werden, andererseits wird aber auch eine gewisse Vergleichbarkeit ermöglicht. Da es sich bei den Befragten um „Mitarbeiter einer Organisation in einer spezifischen Funktion und mit einem bestimmten (professionellen) Erfahrungswissen“ handelt (Flick 2007, S. 215), stellen die Interviews einen Spezialfall des qualitativen Leitfadeninterviews dar: *Experten-Interviews*. Pürer (2003) schreibt, Experten-Interviews würden häufig in Pilotstudien zu einer bestimmten Fragestellung eingesetzt und dienen daher nicht selten dazu, auf einem bestimmten Gebiet erste Hypothesen zu generieren. (S. 545) Auch hier passt die Methode gut zur Arbeit, die ebenfalls einen explorativen Charakter besitzt.

### 5.2 Der Interviewleitfaden

Mit Hilfe der Leitfadeninterviews sollten alle unter 4.2 genannten Stichpunkte abgefragt werden. Dazu wurde ein einheitlicher, *episodischer*<sup>23</sup> *Interviewleitfaden*<sup>24</sup> (Lamnek 2005, S. 382) für alle sechs Experten-Interviews entwickelt.

Zum besseren Verständnis des Aufbaus eines Leitfadens sei vorweg erwähnt, dass sein grundlegendes Merkmal seine große Flexibilität darstellt. So besteht die Möglichkeit, zwischen Fragen zu „springen“, diese also nicht zwangsläufig

---

<sup>23</sup> Im Gegensatz zum *narrativen* Leitfaden, bei dem der Forscher mit einem geringen bis nicht existenten Konzept in die Phase der Datengewinnung eintritt und die Fragestellungen aus dem jeweiligen Kontext der Befragung generiert, wird beim episodischen Leitfaden auf ein klares Befragungsschema zurückgegriffen; es ist dadurch weniger frei.

<sup>24</sup> Der ausformulierte Interviewleitfaden befindet sich im Anhang dieser Arbeit.

chronologisch durchzugehen; zudem können Zwischenfragen gestellt werden, Bereiche gestrichen bzw. ergänzt und neue Aspekte situativ übernommen werden. (Weischer 2007, S. 273)

Der stichwortartige Fragenkatalog ist bewusst kurz gehalten, denn es kann davon ausgegangen werden, dass das Zeitkontingent der Experten durch ihre Arbeit stark begrenzt ist. Der Leitfaden muss sich also, anders als bei anderen Leitfadeninterviews, auf relevante Experten-Themen beschränken. (Vgl. Flick 2007, S. 216 ff.) Es wurden vier verschiedene große Themenkomplexe gewählt, unter denen jeweils einzelne thematisch passende Stichpunkte angeordnet waren: Personen, Strukturen, Kontakte und Prognose. Im ersten Komplex wird nach der Anzahl und Ausbildung der in der Öffentlichkeitsarbeit der NPO beschäftigten Personen gefragt; weiter nach ihrem Status (v. a. hauptamtlich/ehrenamtlich), der Einstellung der Führungskräfte gegenüber PR und den Zuständigkeiten im Falle verschiedener Arbeitsebenen derselben NPO (lokal/regional/national). Bei den Strukturen geht es um die Organisation der PR-Arbeit, also etwa um die Frage, ob sie als Abteilung organisiert ist oder eher nebenbei betrieben wird. Weiter geht es darum, wie die anderen Kommunikationsaufgaben der NPO in Bezug zu PR organisiert sind (denkbar ist hier etwa eine Integration bzw. Trennung von Werbung und PR) um den finanziellen Anteil, den NPO der Öffentlichkeitsarbeit in Bezug auf den Gesamtetat zugestehen; um die wichtigsten Instrumente und Ziele. Bei den Kontakten werden die Beziehungen zu Medienvertretern, Stakeholdern und Entscheidungsträgern aus Politik und Wirtschaft abgefragt. Im letzten Themenblock schließlich, der Prognose, sollen Trends in der eigenen und allgemeinen Öffentlichkeitsarbeit von NPO erkannt werden, eventuell gekoppelt mit eigenen Anregungen zu Verbesserung.

## 5.3 Die Interviewpartner

### 5.3.1 Auswahl der Organisationen

Wie bereits erwähnt, wurden hier ausschließlich karitative Organisationen ausgewählt, um zumindest eine gewisse Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Um geeignete Experten für die Durchführung des Forschungsprojekts zu finden, wurde zunächst nach Möglichkeiten gesucht, um die Kategorien „kleine NPO“, „mittelgroße NPO“ und „große NPO“ zu klassifizieren. Dazu wurde eine Internetrecherche vorgenommen. Die Anzahl an Mitarbeitern als erste Bezugsgröße, die dazu ausgewählt wurde, erwies sich schnell als unbrauchbar, da die meisten NPO diesbezüglich keine Informationen auf ihren Webauftritten veröffentlichen. Der nächste Versuch, die Differenzierung nach Gesamteinnahmen und Ausgaben im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit, war wesentlich aufschlussreicher. Hier erwiesen sich besonders die *Jahresberichte*, die alle größeren und mittelgroßen Organisationen aus Gründen der Transparenz auf ihrer Webseite veröffentlichen müssen, als hilfreich. Folgende Kriterien wurden festgelegt:

- *Große* NPO verzeichnen jährlich ab 50 Millionen Euro Gesamteinnahmen und investieren mindestens eine Million Euro in ihre Öffentlichkeitsarbeit. Sie haben eine große, gut strukturierte Webseite, auf der schnell der

gewünschte Ansprechpartner und der umfangreiche Jahresbericht gefunden werden können.

- *Mittelgroße* NPO verzeichnen zwischen einer halben Million und 49 Millionen Euro an Einnahmen pro Jahr, von denen mindestens 5000 Euro in die eigene Öffentlichkeitsarbeit fließen.
- *Kleine* NPO verzeichnen zwischen 10 000 und 490 000 Euro Einnahmen pro Jahr, von denen nur ein kleiner Bruchteil der Öffentlichkeitsarbeit zugute kommt. Sie verfügen im Normalfall über keine oder eine nur unzureichend ausgearbeitet Webseite und erstellen keine Jahresberichte.
- Mittelgroße und große NPO müssen zusätzlich über das dZI-Spendensiegel<sup>25</sup> verfügen, um ihre Seriosität sicherzustellen.
- Im Zweifelsfall kann als weiteres Differenzierungsmerkmal der Tätigkeitsradius einer Organisation herangezogen werden: lokale Arbeit im Fall kleiner NPO, regionale Tätigkeit im Fall mittelgroßer NPO und deutschlandweiter Einsatz bei großen NPO.

Große und mittelgroße Organisationen wurden mithilfe des Webportals [www.helpedia.de](http://www.helpedia.de) gesucht. Kleine Organisationen wurden nach eigenen Kenntnissen aus der lokalen Umgebung ausgewählt. Ursprünglich war angedacht, alle ausgewählten Organisationen telefonisch zu kontaktieren; nachdem die ersten so erreichten NPO jedoch angaben, die Informationen lieber in Form einer E-Mail zu erhalten, wurden an die ausgewählten Organisationen E-Mails versandt. Leider umfasst der Rücklauf nur eine einzige positive Antwort. Beim „Nachhaken“ per Telefon einige Tage später konnte eine weitere Organisation gewonnen werden. In einem zweiten Durchlauf wurden vier weitere Organisationen telefonisch angefragt. Hier war der Erfolg weitaus größer: alle vier Organisationen konnten für das Projekt gewonnen werden.

Bei der Kontaktaufnahme mit den Organisationen fiel auf, dass diese häufig starke Vorbehalte gegenüber Befragungen hatten, was sie bei genauerem Nachfragen damit erklärten, dass in der Vergangenheit sensible Daten an die Öffentlichkeit weitergegeben worden seien – ein Thema, das auch Flick thematisiert. (2007, S. 218) Überraschenderweise stellte sich heraus, dass dies besonders auf große NPO zutraf. Die „Kleinen“ äußerten hingegen oftmals die Befürchtung, die eigenen PR-Maßnahmen seien viel zu gering, um sie in einer Forschungsstudie analysieren zu können.

### 5.3.2 Die Organisationen

Wie im letzten Absatz deutlich wurde, standen einige Organisationen meiner Anfrage eher ablehnend gegenüber. So wurde auch von mehreren Organisationsvertretern gefordert, die Daten zu anonymisieren. Diesem Wunsch komme ich nach und kann daher an dieser Stelle keine detaillierten Informationen zu den jeweiligen NPO

---

<sup>25</sup> Dieses deutschlandweite Siegel darf nur tragen, wer die eigenen Finanzen und Handlungsweisen transparent macht und erwiesenermaßen sparsam wirtschaftet.

geben. Um das Verständnis der unter Punkt 7 aufgeführten Forschungsergebnisse zu erleichtern, sollen jedoch einige Eckdaten genannt werden.

Die nach den oben erläuterten Differenzierungskriterien untergliederten Organisationen lassen sich aufgrund ihrer Größe in drei Kategorien unterteilen, die im Folgenden mit A für große Organisationen, B für mittelgroße Organisationen und C für kleine Organisationen bezeichnet werden. Innerhalb der jeweiligen Kategorie unterscheiden wir weiter nach Organisation 1 und Organisation 2, wobei die Zahlen nach dem Zeitpunkt des Interviews vergeben werden (1 vor 2), jedoch keine weitere Relevanz besitzen. So finden sich also die Organisationen A1, A2, B1, B2, C1 und C2, die nun anreißend charakterisiert werden sollen. Dabei wird in erster Linie auf Informationen organisationseigener Webseiten bzw. eigene Vorkenntnisse zurückgegriffen.

*A1* ist auf dem Gebiet der Kinderhilfe tätig. Sie erhielt 2006<sup>26</sup> rund 200 Millionen Euro Erträge im Jahr. Auf der Webseite und den über sie zur Verfügung gestellten Publikationen geht nicht klar hervor, wie viel davon in die Öffentlichkeitsarbeit floss. *A2* hingegen ist ein Hilfswerk, das sich der Entwicklungshilfe u. a. in Lateinamerika und Afrika verschrieben hat. 2006 flossen ihm über 150 Millionen Euro zu, wovon rund 6 Millionen im Rahmen von Maßnahmen der Werbung und Öffentlichkeitsarbeit investiert wurden. Beide arbeiten auf nationaler Ebene. Das Gespräch mit *A1* wurde mit einem Referenten aus der Kommunikations-Abteilung geführt; *A2* wurde von einer Referentin der Abteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit vertreten.

*B1* und *B2* beschäftigen sich beide mit Flüchtlingshilfe. *B2* ist jedoch mit 1,3 Millionen Euro Einnahmen 2007<sup>27</sup> etwas finanzkräftiger als *B1*, die 2006 etwa 600 000 Euro einnahm. Während *B1* die Ausgaben für Werbe- und PR-Kosten mit an die 6000 Euro genau beziffert, ist bei *B2* nur der Großposten „Sonstiges“ aufgeführt, in dessen rund 70 000 Euro auch noch andere Ausgaben neben der Öffentlichkeitsarbeit fallen. Beide haben ihren Sitz in Bayern und arbeiten überwiegend regional. Das Interview mit *B1* wurde von einer Referentin aus der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising geführt; bei *B2* sprach ich mit der Geschäftsführerin, in deren Zuständigkeitsbereich auch die PR fällt.

*C1*, tätig im Feld der Arbeitslosenhilfe, und *C2*, eine weitere Flüchtlingshilfe-Organisation, veröffentlichen keine Publikationen, in denen sie die eigenen Finanzen transparent machen. Während *C1* eine umfassende Webseite besitzt, ist *C2* nur auf einigen lokalen Fach-Sites vertreten. Beide sind ausschließlich regional und im Großraum Ulm/Donau tätig. In beiden Fällen wurde mit einzelnen Organisationsvertretern gesprochen, die jeweils für die PR zuständig sind.

---

<sup>26</sup> Da bei den meisten befragten NPO der Jahresbericht von 2007 noch nicht verfügbar war, wurde alternativ auf die Daten von 2006 zurückgegriffen.

<sup>27</sup> Wo neuere Daten vorlagen, wurde versucht, für eine bessere Vergleichbarkeit dennoch die Zahlen von 2006 zu verwenden. Teilweise gelang dies jedoch nicht, da nur noch die aktuellen Veröffentlichungen öffentlich zugänglich waren. In diesem Fall wurde mit den neuen Zahlen gearbeitet, da davon ausgegangen werden kann, dass Einnahmen und PR-Ausgaben zwischen den zwei Jahren nicht besonders stark variieren.

## 6 Durchführung des Forschungsprojekts

### 6.1 Durchführung der Leitfadeninterviews

Die Durchführung fand im Zeitraum zwischen dem 7. und 17. Juli 2008 statt. Während der Auswahlphase, die zwischen dem 23. Juni und 6. Juli 2008 lief, waren bereits individuelle Gesprächstermine innerhalb dieser drei Tage mit den Experten vereinbart worden. Dabei wurden fünf Experten, die Vertreter der zwei großen und mittelgroßen Organisationen und ein Vertreter einer kleinen Organisation, telefonisch anhand des oben aufgeführten Leitfadens gefragt. Die Experten befanden sich dabei an ihrem Arbeitsplatz in den jeweiligen Organisationen. Eines der Interviews in den kleinen Organisationen – ebenfalls durchgeführt mit Hilfe des Interviewleitfadens – fand vor Ort statt, da der zuständige Organisationsvertreter dies einer telefonischen Befragung vorzog und hier auch räumlich keine großen Distanzen zu überbrücken waren. Die Dauer lag in beiden Fällen bei etwa 10 bis 30 Minuten. Diese großen Unterschiede in der Dauer, die Pürer für ein klassisches Charakteristikum von Leitfadeninterviews hält (2003, S. 540), ergaben sich vor allem aus der Redebereitschaft und –freude der Befragten. Aufgezeichnet wurden die Interviews mit einem analogen Aufnahmegerät. Interviewt wurde in allen Fällen durch die Forscherin selbst.

### 6.2 Datenaufbereitung

Die Daten, die nach der Durchführung in Form von Tonbändern vorlagen, wurden im Anschluss exzerpiert<sup>28</sup>. Da das so gewonnene Datenmaterial überschaubar war, erschienen zusammenfassende oder selektive Protokolle, die eine Kategorienbildung erfordern, unnötig. (Mayring 2002, S. 94 ff.) Umgekehrt zeigten sich aber auch streng wörtliche Transkriptionsmethoden als wenig sinnvoll, da Sprachstile für die Erhebung irrelevant waren. Deshalb wurde ein verbreiteter Mittelweg gewählt – die Interviews wurden wörtlich in normales Schriftdeutsch übertragen, also eine Dialektbereinigung vorgenommen, Fehler im Satzbau korrigiert und der Stil insgesamt verbessert. (Mayring 2002, S. 91) Zudem wurden irrelevante Elemente wie Begrüßung und Verabschiedung, Verständnisfragen seitens der Interviewten und starke Themenabschweifungen entfernt. Im Rahmen der bereits angesprochenen Anonymisierung in allen Protokollen der jeweilige Organisationsnamen sowie Namen von Orten und Personen, die eindeutige Hinweise auf die Identität einer Organisation geben könnten, ersetzt.

### 6.3 Datenauswertung

Pürer (2003) schreibt: *„Ein nicht zu übersehendes Problem aller halbstrukturierten Interviews stellt deren Auswertung dar.“* (S. 541) Eine Methode, um diesem Problem beizukommen, stellt die Inhaltsanalyse nach Mayring (2002, S. 114 ff.) dar. Auch die vorliegende Arbeit griff bei der Auswertung der Experten-Interviews auf sie zurück. Dabei kam die *induktive Kategorienbildung* (S. 116) zum Einsatz, nach der von

---

<sup>28</sup> Die verschriftlichten Interviews befinden sich im digitalen Anhang dieser Arbeit.

„Einzelfunden“ aus den verschiedenen Interviews bestimmte allgemeine Phänomene abgeleitet werden. Dazu wurden zunächst, ausgehend von den Forschungsfragen und -hypothesen, Selektionskriterien für die Kategorienbildung festgelegt. Auf ihrer Basis entstanden schließlich Kategorien, die sich stark an den im Zusammenhang mit der Operationalisierung ermittelten Einflussfaktoren orientieren. Im Anschluss wurden die transkribierten Interviews der Reihe nach Zeile für Zeile durchgegangen und passende Elemente den jeweiligen Kategorien zugeordnet, irrelevante Elemente hingegen vernachlässigt. Dabei wurden die Kategorien stetig überprüft und gegebenenfalls modifiziert. Nachdem auf diese Weise etwa ein Drittel des gesamten Materials bearbeitet worden war, wurde das Kategoriensystem ein letztes Mal überarbeitet und im Anschluss in der endgültigen Version festgehalten. Mit diesem endgültigen Kategoriensystem<sup>29</sup> wurde dann das restliche Material untersucht. Die Ergebnisse der Analyse, die im Anschluss hinsichtlich der Forschungsfragen interpretiert wurden, finden sich unter Punkt 7.

## 7 Ergebnisse der Interviews

Es erscheint mir wichtig, darauf hinzuweisen, dass sich schon während der Datenerhebung große Unterschiede zwischen den einzelnen Organisationen zeigten, die wohl vor allem mit dem Einflussfaktor „Größe“ zusammenhängen. So nahmen sich die Vertreter der beiden großen Organisationen besonders viel Zeit, baten darum, schon im Vorfeld einen Einblick in die Fragenbereiche zu erhalten, um sich besser darauf vorbereiten zu können, und zeigten sich insgesamt besser informiert und eloquenter. Die kleinen Organisationen reagierten eher skeptisch auf das Forschungsanliegen, wohl vor allem deswegen, weil sie die den Anteil von Öffentlichkeitsarbeit in der eigenen Arbeit für zu gering erachteten, um darüber befragt zu werden. Hier zeigten sich bereits erste Hinweise auf die Ergebnisse der Interviews, auf die in den nächsten Seiten näher eingegangen werden soll.

Da nicht in jedem Gespräch auf jeden Unterpunkt eingegangen werden konnte, ist im Folgenden davon auszugehen, dass bei fehlenden Nennungen einer Organisation zu einem bestimmten Thema dazu keine Aussage gemacht wurde.

### 7.1 Professionalität

#### 7.1.1 Personen

Bei den Personen, die sich um die Öffentlichkeitsarbeit der jeweiligen Organisationen kümmern, zeigen sich deutliche Unterschiede. So sind bei A1 acht Personen beschäftigt, davon fünf Festangestellte und drei Freie; A2 beschäftigt 15 Personen. Bei B1 kümmern sich zwei Personen und zeitweise ein Externer um die Öffentlichkeitsarbeit; bei B2 ist es nur eine durchgängig Zuständige, die jedoch bei Bedarf von Experten aus einzelnen Themenbereichen unterstützt wird. C1 hat eher wechselnde Zuständigkeiten; im Kern werden die Maßnahmen der

---

<sup>29</sup> Das Kategoriensystem befindet sich im Anhang dieser Arbeit.

Öffentlichkeitsarbeit aber von drei Personen erledigt. Bei C2 schließlich sind der Interviewte und seine Kollegin gemeinsam zuständig.

Betrachtet man den Status der einzelnen Zuständigen, stößt man hingegen auf wenig Unterschiede. Sowohl bei den großen als auch bei mittelgroßen Organisationen und einer kleinen Organisation finden sich ausschließlich hauptamtliche PR-Zuständige, wobei die Referentin von A2 darauf hinweist, dass ihre Organisation bei konkreten Großaktionen auch durch zahlreiche ehrenamtliche (PR-)Helfer auf Lokalebene unterstützt würde. Die einzige Ausnahme bildet hier C2, wo beide Zuständige ehrenamtlich tätig sind. Der Vertreter von A1 erklärt die Tatsache, warum keine Ehrenamtlichen eingesetzt werden, folgendermaßen:

*„[...] Wir [sind] hier für die zentralen Tätigkeiten für den gesamten deutschen Verein zuständig sind. Das würden wir mit Ehrenamtlichen gar nicht schaffen, wir brauchen ja hochprofessionelle Leute, die dementsprechend abrufbar sind. Das ist bei Ehrenamtlichen immer ein Problem, die sind zwar auch oft Profis, aber sie müssen natürlich arbeiten, wenn sie gerade Zeit haben oder wenn es gerade geht. Das können wir uns hier leider nicht mehr leisten, weil die Geschwindigkeit, mit der wir reagieren und kommunizieren mit den Medien und Pressevertretern draußen, schon enorm gewachsen ist.“*

Was die Ausbildung der PR-Referenten angeht, zeichnet sich wieder ein differenziertes Bild. Bei A1 sind überwiegend Profis beschäftigt – die freien Zuständigen sind beispielsweise eine Grafikerin und zwei ausgebildete Journalistinnen. Bei A2 hingegen kann man kaum von einer dominierenden Ausbildungsform sprechen, wie die Interviewpartnerin verdeutlicht:

*„Was die Ausbildung und den Werdegang der Personen angeht, ist das superunterschiedlich, das ist ganz, ganz schwer zu vereinheitlichen. Was sich so ein bisschen herauskristallisiert, ist, dass es da eine Entwicklung gibt hin zu einer PR-Ausbildung: die Leute, die vor kurzem eingestellt worden sind, haben öfter eine ausgesprochene PR-Ausbildung als diejenigen, die noch vor 20 Jahren eingestellt worden sind.“*

Sie führt weiter aus, dass es sich bei den nicht speziell Ausgebildeten hauptsächlich um Geisteswissenschaftler handle, die sich die speziellen PR-Fähigkeiten durch learning by doing, häufig auch durch die konkrete Arbeit bei A2, angeeignet hätten; einige auch durch Weiterbildungen. Sie spricht in diesem Zusammenhang auch von „Allroundern“. Uneinheitlich ist auch die Ausbildung bei B1, wo die Interviewte eine spezielle Zusatzausbildung absolviert hat, ihre Kollegin PR-Inhalten hingegen im Rahmen ihres Studiums begegnete. Bei B2 hat die Zuständige keine spezielle Ausbildung genossen; ebenso bei C1, wo der mit der Öffentlichkeitsarbeit Betraute aber darauf hinweist, dass er teilweise Praktiken, die er in seinem früheren Job als Speditionskaufmann erlernt hat, anwenden könne. Dennoch sei sehr viel learning by doing mit dabei. Den Selbstlernerneffekt, der sich durch die gestellten Aufgaben ergibt, betont auch der Verantwortliche von C2, der, genau wie seine Kollegin, keine spezielle Ausbildung durchlaufen hat.

Auf die Frage danach, inwieweit die Praktiker auch noch andere Aufgaben innerhalb der Organisation wahrnehmen, zeigt sich eine deutliche Kluft zwischen Klein und

Groß. Da im Folgenden noch auf das Zusammenfallen verschiedener kommunikativer Aufgaben innerhalb einer Abteilung/eines Zuständigkeitsbereiches eingegangen werden wird, werden an dieser Stelle nur Aufgaben *außerhalb* der Kommunikationsmaßnahmen miteinbezogen. Während die PR-Beschäftigten bei den beiden großen und einer der mittelgroßen Organisationen (B1) lediglich im Bereich der Kommunikation tätig sind, nehmen die Zuständigen der anderen drei Organisationen auch Aufgaben außerhalb dieses Sektors wahr. Dies sind überwiegend Aufgaben im Bereich der Leitung (bei B2 und C2 sind die Zuständigen gleichzeitig Geschäftsführer) und Organisation (C1) der jeweiligen NPO.

Zusammenfassend kann man für den Teilbereich „Personen“ sagen, dass sich deutliche Unterschiede zwischen großen und kleinen NPO zeigen. Es liegt auf der Hand, dass Organisationen, die jährlich mehrere Millionen Euro an Spenden und anderen Einnahmen verzeichnen, auch mehr Personen einstellen können, die sich gezielt und ausschließlich um die Kommunikation kümmern, besser qualifiziert sind.

### 7.1.2 Rahmenbedingungen

Hier geht es zunächst um die Einstellungen der Geschäftsführung gegenüber PR. Der Referent von A1 weist darauf hin, dass die Öffentlichkeitsarbeit seiner Organisation keiner Stabsstelle entspricht, also nicht dem Vorstand, sondern der Geschäftsführung direkt unterstellt ist. Hier nehme sie aber eine beratende Funktion ein und helfe mit, Entscheidungen vorzubereiten. Er spricht von einer großen Wertschätzung, die der eigenen Arbeit entgegengebracht würde. Auch die Vertreterin von A2 erklärt, dass der eigenen Organisationsleitung die hohe Relevanz von Öffentlichkeitsarbeit durchaus bewusst sei – ein Charakteristikum, das sie allen großen Organisationen zuschreibt: „Sie haben alle sehr großes Interesse an Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und wollen lieber mehr als weniger machen.“ Teilweise erwarte die Organisationsleitung gar mehr von der eigenen Öffentlichkeitsarbeit, als diese zu leisten fähig sei. Bei B1 erkannte schon die Vorgängerin der heute Zuständigen bei der Organisationsgründung 1997, wie wichtig kommunikative Maßnahmen sind. Damit erklärt sich die Vertreterin von B1 den hohen Stellenwert, den PR-Maßnahmen heute einnehmen. Da bei B2 die Geschäftsführerin direkt befragt wurde, wurde auf diesen Punkt nicht gesondert eingegangen, da hier subjektive Verzerrungen erwartet wurden; ebenso bei der selbstverwalteten Organisation C1. Bei C2 kam das Gespräch trotz vergleichbarer Problematik auf diesen Punkt. Der Befragte gab zwar an, als Verantwortlicher den hohen Stellenwert von PR zu erkennen, schränkte jedoch gleich wieder ein, es hapere an Zeit und Geld.

Was die Finanzen angeht, stellte sich im Laufe der Befragung heraus, dass es nicht nur die Organisationsführung ist, die die Ausgaben beschränkt. Der Vertreter von A1 bemerkt dazu:

*„Der Anteil bemisst sich auch ein bisschen daran: was dürfen wir denn eigentlich ausgeben für Öffentlichkeitsarbeit? Wir dürfen hier nicht, was der Geschäftsführer uns sagt, sondern in dem Sinne: ‚Was gesteht uns eigentlich die Öffentlichkeit oder der Spender zu?‘“*



Die ist seiner Meinung nach ein wichtiger Aspekt der eigenen Arbeit. Generell sei es ausreichend, auch wenn es oftmals „ein bisschen mehr“ sein könne. Die Vertreterin von A2 verweist darauf, dass es gerade im Bereich der großen Organisationen gravierende Unterschiede dahingehend gebe, wie viel Geld in die eigene Öffentlichkeitsarbeit gesteckt würde. A2 bewege sich aber mit 3,8 Prozent der Gesamtausgaben (incl. Werbekosten) im unteren Bereich: „viel weniger geht nicht, und viel mehr geht natürlich auf jeden Fall, man kann natürlich Unsummen reinstecken und wird auch mit Sicherheit das Ergebnis dann rausbekommen.“ Die B1-Vertreterin meint, dass man die eigene Arbeit mit Sicherheit noch ausweiten könne, gerade in den überregionalen Bereich; erläutert aber weiter, dass die PR-Stellen wie auch die gesamte Arbeit projektfianziert seien, es also schon sehr erfreulich sei, dass die Finanzierung überhaupt funktioniere: „Wir sind zufrieden mit dem, was wir haben; wir sind hier eigentlich ganz gut aufgestellt.“ Die B2-Zuständige spricht von einem geringen Etat speziell für die Öffentlichkeit, erklärt aber auch, dass einige Maßnahmen – beispielsweise das hauseigene Magazin und Flyerdruck – aus einem anderen Etat („Sonstiges“) kämen. C1 und C2 sprechen, wie bereits angerissen, von geringen Mitteln. So antwortet der Vertreter von C1 auf die Frage, ob die eigenen Öffentlichkeitsarbeitsmaßnahmen auch Mediawerbung einschließen: „Das können wir uns gar nicht leisten.“ Er erläutert weiter, dass kleine Vereine mit den vorhandenen – oftmals sehr knappen – Mitteln arbeiten müssten.

Bei den Rahmenbedingungen zeigt sich also, dass die Führungskräfte die Bedeutung kommunikativer Maßnahmen für den Organisationserfolg durchaus erkannt haben. Dieser Trend zieht sich durch alle drei Organisationsformen. Was die finanziellen Mittel angeht, wurde aus den Interviews eine neue Erkenntnis gewonnen: es ist nicht notwendigerweise die Führung einer Organisation, die die Mittel begrenzt. Vielmehr stellen ihre Bezugsgruppen, allen voran Spender und Förderer, eine Kontrollinstanz dar, die nicht zu unterschätzen ist. Mehr Geld könnten alle PR-Aktiven gut gebrauchen; ein wirklicher Notstand zeigt sich aber erneut nur bei den kleinen NPO. Am Ende sei noch darauf verwiesen, dass diese Fragebereiche sehr sensibel sind und stärker als anderswo mit verzerrten Antworten gerechnet werden muss, mitunter wohl, weil die Befragten ein positives Bild der eigenen Organisation zu vermitteln versuchen.

### **7.1.3 Strukturen**

Bei der Frage danach, ob die Öffentlichkeitsarbeit in einer eigenen Abteilung organisiert und getrennt von anderen Kommunikationsaufgaben wie beispielsweise Werbung behandelt würde, tut sich erneut eine Kluft zwischen Klein und Groß auf. Bei A1 sind PR, Fundraising und Werbung in einer Kommunikations-Abteilung – die der Organisationsvertreter aufgrund ihrer hierarchischen Struktur und eindeutigen Zuständigkeiten mit der eines Unternehmens vergleicht – integriert. Er meint dazu, man könne die eng verwandten Bereiche heute nicht mehr trennen – früher habe die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit geheißen, aber alles verschwimme eben immer mehr. Lediglich eine Abteilung Direktmarketing, die sich ausschließlich mit den hauptsächlichen Instrumenten des Fundraisings, Spenderbriefen bzw. Mailings, beschäftigt, agiere parallel. A2 ist innerhalb der Abteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in zwei Teams organisiert, einem Team für Presse und Medien

und einem für Marketing (Verhältnis der Angestellten in den Teams: 2:1). Werbung fällt in den Zuständigkeitsbereich der Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising wird dagegen in einer separaten Abteilung behandelt, ebenso Lobbyarbeit. Die Vertreterin erklärt, dass darin wohl der Unterschied zu einer kleinen Organisation läge, bei der alles integriert organisiert sei. Sie betont aber auch, dass Öffentlichkeitsarbeit kaum losgelöst vom Fundraising praktiziert werden könne, da es ja letztlich immer um Spendengewinnung gehe. Obwohl bei B1 nur zwei Personen fest zuständig sind, wird organisationsintern von einer Abteilung gesprochen. Diese wird durch Maßnahmen des Fundraising und Marketing unterstützt, die von einem externen Zuständigen übernommen werden. Die Bereiche könnten aber nicht klar getrennt werden, weiß auch die Öffentlichkeitsarbeiterin von B1: „Es geht ja darum, Spender anzuwerben und Spendengelder einzuwerben, und deswegen ist das ganz eng verzahnt mit der Öffentlichkeitsarbeit.“ Bei B2 kann man allein schon aufgrund der Tatsache, dass es sich nur um eine Zuständige handelt, nicht von einer Abteilung sprechen. Hier gibt es eine zusätzliche Person, die speziell für Fundraising zuständig ist und auch die Werbung bearbeitet; jedoch übernimmt auch die Befragte teilweise Fundraising-Aufgaben, weil diese sehr umfangreich seien. Bei C1 und C2 kann ebenfalls nicht von einer Abteilung gesprochen werden; die Zuständigen übernehmen aber alle Aufgaben im Bereich PR, Fundraising, Lobbying und Werbung, sofern sie in diesen Tätigkeitsbereichen überhaupt aktiv sind<sup>30</sup>.

Was die klaren Zuständigkeiten in Bezug auf unterschiedliche Organisationsniveaus – lokale, regionale und nationale Arbeit – angeht, betrifft dieser Punkt ohnehin nur die beiden großen Organisationen, da B1 und B2 beide regional tätig sind; C1 und C2 vor allem auf lokaler Ebene, und insofern keine Untergruppen bestehen. Bei den Großen zeigen sich aber deutliche Zuständigkeiten; vor allem A2 weist auf die stark zentralistische Ausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit hin. In der regionalen oder örtlichen Arbeit seien ohnehin keine Öffentlichkeitsarbeiter beschäftigt, sondern vor allem Personen, die mit Lobby- und Bildungsarbeit betraut seien. Bei A1 hingegen macht auch jede Lokalgruppe eigene PR, allerdings auf einem ganz anderen Niveau, wie der Zuständige betont: es gehe dort weniger um den Auftrag der Organisation als vielmehr um die Einbettung der Lokalgruppen in die einzelnen Gemeinden.

Bei den Strukturen stellen wir zusammenfassend also fest, dass zwar kleinere NPO im Gegensatz zu den größeren Organisationen wesentlich seltener als Abteilung organisiert sind – was sich allein mit der in der PR beschäftigten Personenzahl erklären lässt –, dass aber nahezu alle Organisationen in einem Punkt übereinstimmen: der Tatsache, dass PR kaum (mehr) von anderen kommunikativen Maßnahmen wie Werbung, vor allem aber Fundraising, Marketing und Lobbying getrennt werden kann. Die Übergänge sind hier fließend. Vor allem aber wird deutlich, dass im Non-Profit-Bereich nur effektiv kommunizieren kann, wer auch gutes Fundraising betreibt.

---

<sup>30</sup> Auf die einzelnen Instrumente wird unter Punkt 7.2.1 genauer eingegangen.

## 7.2 Gesellschaftliche Verantwortung

### 7.2.1 Instrumente

Welches sind die wichtigsten Instrumente? Bei A1 steht Medienarbeit ganz oben auf der Agenda. Online-Kommunikation bildet hier seit einigen Jahren einen starken Schwerpunkt – allerdings nicht nur im Bereich der E-Mail-Kommunikation, sondern auch weitergehend: „Wir merken, das ist ganz deutlich das Medium der Kommunikation, und dass man im Grunde genommen ohne Online-Kommunikation gar nichts mehr machen könnte.“ Bei A2 werden zwei große Bereiche genannt: zum einen ebenfalls die Medien- bzw. Pressearbeit, zum anderen aber auch Thematisierungs- und Aufklärungsarbeit, vor allem in Form einer jährlichen, bundesweiten Großkampagne. B1 setzt in erster Linie eine persönliche, enge Form der Pressearbeit ein, was sich durch das heikle Thema der Arbeit, die auch den Umgang mit Folterüberlebenden einschließt, erklären lässt. Wichtig ist auch das eigene interkulturelle Begegnungszentrum, in dem die einheimische Bevölkerung in von Ehrenamtlichen mit und ohne Migrationshintergrund angebotenen Kursen Kontakte knüpfen kann und Erfahrungen aus erster Hand macht. Die PR-Zuständige von B2 spricht von Pressearbeit und Lobbying als wichtigsten Bereichen, die beide etwa gleich oft zum Einsatz kämen, abhängig jeweils von Thema und Zielsetzung. C1 arbeitet vor allem durch den direkten Kontakt, durch Mundpropaganda und eigene Feste. Bei C2 wird der wichtigste Bereich klar benannt: „Also, das allerwichtigste in unserer Arbeit sind die persönlichen Kontakte. Und die Flyer und die Versammlungen und die anderen Geschichten, die sind – möchte ich sagen – zu 90 Prozent ohne Wirkung.“ Pressearbeit wird aber auch hier schwerpunktmäßig betrieben.

Es zeigt sich also, dass Presse- bzw. Medienarbeit bei den meisten Organisationen, unabhängig von ihrer Größe, eine wichtige Rolle spielt. Bei kleineren Organisationen ist darüber hinaus der direkte Kontakt zu den Zielgruppen unersetzbar. Dass Fundraising von den meisten Befragten nicht explizit genannt wurde, hängt wohl mit der Tatsache zusammen, dass sie zumindest in den größeren Organisationen separat behandelt wird.

### 7.2.2 Zielsetzungen

Als Hauptziel der eigenen Öffentlichkeitsarbeit nennt der Vertreter von A1, Bekanntheit und Beliebtheit der Organisation zu erhalten bzw. noch weiter auszubauen. Die Ziele von A2 sind nahezu deckungsgleich. Bei B1 liegt der Fokus ganz anders: „Wichtigstes Ziel ist zuerst mal aufzuklären: über die Lebenssituation der Flüchtlinge, Migranten und Folterüberlebenden hier in unserem Land, die zu uns kommen.“ Dazu sei natürlich gutes Fundraising notwendig; nächstwichtiges Ziel sei es also, Gelder anzuwerben. Ähnlich argumentiert auch der Vertreter von C2, der zwei Hauptziele nennt; zum einen, auf die eigene Organisation aufmerksam zu machen, zum anderen, die Organisationsziele - die Integration von Migranten – an anderen Menschen heranzutragen, diese zum Mitmachen oder zumindest Nachdenken anzuregen.

Hier zeigen sich erneut Unterschiede zwischen kleinen bzw. mittelgroßen und großen NPO: während es bei den kleineren tatsächlich eher darum geht, die

Öffentlichkeit zu informieren und bestimmte Themen in der öffentlichen Debatte zu problematisieren, sprechen die großen NPO in erster Linie davon, die eigene Organisation bekannter zu machen und die Beliebtheit zu steigern. Insofern agieren sie eher wie Kommunikationsexperten aus dem kommerziellen Bereich, die „verkaufen“ wollen.

### 7.3 Gesellschaftliches Vertrauen

Die Ergebnisse hier sind sehr einheitlich: alle dazu befragten Organisationen berichten – unabhängig von ihrer Größe – von guten oder zumindest gefestigten Kontakten zu Medienvertretern. Die Kontakte bestehen größtenteils schon seit Jahren und werden aus beidseitigem Interesse gepflegt. So gehen die Journalisten teilweise auch von alleine auf die Organisationen zu: „Wir treten an die Presse heran, und wenn die Medien irgendetwas Spezielles mitkriegen, kommen die auch zu uns.“ (C2) Diese Erfahrung hat man auch bei A1 gemacht, wo Journalisten nicht selten mit der Bitte um eine Geschichte an die Organisation herantreten. Auch die Vertreterin von A2 erklärt, es handle sich bei den eigenen Medienkontakten keinesfalls um eine Einbahnstraße, sondern sei ein stark wechselseitig geprägtes Verhältnis. So kämen immer wieder Journalisten in die Organisation, um Projekte zu besuchen, längere Reportagen zu schreiben oder Filme zu drehen. Sie ergänzt: „Ich glaube, im Moment ist es aufgrund unserer zeitlichen Engpasssituation sogar so, dass die Journalisten öfter auf uns zukommen als wir auf sie.“ Von starkem Engagement seitens der Medienvertreter berichtet auch die Referentin von B1. Fast immer erfordere es die Problematik der eigenen Arbeit – der bereits angesprochene Umgang mit Flüchtlingen und Folteropfern -, dass Journalisten große Geduld an den Tag legten, um eine Vertrauensbasis mit Betroffenen zu schaffen. Dies ziehe sich häufig über mehrere Wochen und erfordere einige Sitzungen. Die kooperierenden Journalisten zeigten sich hier häufig sehr geduldig und verständnisvoll. Der A1-Vertreter spricht von durchweg positiver Berichterstattung, häufig verknüpft mit dem Aufruf an die Leser, die Organisation zu unterstützen. Von festen Ansprechpartnern ist bei A2, C1 und C2 die Rede, jedoch ist aus dem Gesprächsverlauf erkennbar, dass dies auch bei den anderen Organisationen der Fall ist. Dabei spielt es für unsere Fragestellung keine Rolle, ob der Kontakt zu deutschlandweiten Medien (A1, A2), oder Lokalmedien (B1, B2; C1, C2, aber auch Lokalgruppen von A1 und A2) besteht. Interessant ist aber die Tatsache, dass es – bei aller medialen Akzeptanz – den „Kleinen“ nicht so recht gelingen mag, Kontakte zu überregionalen Medien aufzubauen. Teilweise ist dies aber auch gar nicht gewollt, wie der Vertreter von C2 erläutert: lokale Arbeit erfordere eben keine überregionale Bekanntheit. Bei B1 würde man sich zwar wünschen, auch einmal in einer großen Zeitung zu erscheinen, weiß aber: „[...] Es ist sehr schwierig, da heranzukommen, ohne schon mal persönliche Kontakte gehabt zu haben.“ Um eine weitere problematische Tendenz weiß man bei A2:

*„Es ist schon so, dass das Interesse an Entwicklungszusammenarbeit in der deutschen Medienlandschaft stark zurückgegangen ist. [...] Wir würden uns wünschen, dass das auch mal wieder anders herum wäre; dass wieder eine größere Bandbreite von Journalisten auf uns zukäme.“*

Abschließend kann man für diesen Themenbereich von guten, intensiven Medienkontakten quer durch alle Organisationsgrößen und unabhängig vom Niveau der Berichterstattung (lokal/überregional) sprechen. Allenfalls die mediale Agenda setzt der engen Zusammenarbeit Grenzen.

## 7.4 Trends

Bei den Trends wird häufig die gesteigerte Bedeutung von digitalen Medien, vor allem dem Internet, genannt. Dabei spielt es keine Rolle, wie groß eine Organisation ist: die Vertreter von A1, A2 und C1 sind sich darin einig, dass die neuen Technologien großes Potenzial besitzen und Zielgruppen vor allem dadurch erreicht werden können<sup>31</sup>. Die A2-Referentin spricht etwa von „Fundraising-Newslettern“ anstelle von klassischen Spenderbriefen. Als weiteren Trend gibt sie die deutlich gestiegene Bedeutung von Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, auch im Ansehen der Führungskräfte, an. Sie spricht – wie wir bereits erläutert haben – zudem von einer Veränderung in der PR-Ausbildung: weg vom klassischen Quereinsteiger, hin zu professionell ausgebildeten Experten. Hier setzt auch die Zuständige von B1 an, die erklärt, dass gerade in kleineren Organisationen die Ehrenamtlichen, die für PR zuständig seien, immer häufiger Zusatzausbildungen (etwa Volkshochschul-Kurse) absolvieren müssten. Sie begründet diesen Trend mit der zunehmenden Professionalisierung gerade auch unter kleineren NPO. „Die Kleinen sind da auch mehr und mehr darauf angewiesen, um eine bessere Lobby zu bekommen und damit letztlich Geld.“ Dass der Professionalisierungsdruck auch auf den großen NPO lastet, zeigt eine Aussage des Vertreters von A1:

*„Die Hilfsorganisation müssen versuchen Schritt zu halten mit diesem großen Konzert der professionellen Kommunikation, dieser sehr schnellen und sehr dynamischen Bewegung, die in der Werbung und in der Medienwelt stattfindet. Die Versuche, durch Werbung die Menschen, die Kunden zu erreichen, werden immer lauter, auch immer aggressiver, im Ton, auch in der Bildkommunikation, und ich glaube, da gibt es viel Nachholbedarf.“*

Wie eines der beiden diese Arbeit einleitenden Zitate zeigt, geht er im Anschluss darauf ein, dass NPO lange Zeit, bedingt durch ihre hehren Zielsetzungen, nicht dazu gezwungen gewesen seien, sich „gut zu verkaufen“, dass dies aber immer unerlässlicher sei, um bei der Vielzahl der Stimmen auf dem Spendermarkt noch gehört zu werden. Dass dieser Spendermarkt tatsächlich immer voller und der Kampf um Aufmerksamkeit für NPO immer härter wird, hat man auch bei A2 erkannt. Dem könne man nach Aussage der Organisationsvertreterin nur entgegentreten, indem man eine deutliche, einfache Sprache spricht, „nicht zu viel Fachterminologie benutzt, sondern sich den Kenntnissen der breiten Massen annähert; sie da abholt, wo sie sind und nicht zu sehr überfrachtet mit Informationen, die sie noch nie gehört haben.“ Dem Wunsch nach Einfachheit entspricht man auch bei C1: „Keiner will über 24 Seiten etwas lesen; wer wir sind, das muss kurz und knackig rüberkommen!“

---

<sup>31</sup> Dies wurde auch schon unter Punkt 7.2 angesprochen.

Wie deutlich zu sehen ist, erkennen die meisten NPO neben einer Zunahme des Einsatzes der Neuen Medien vor allgemeinen Trend hin zu professioneller Arbeit, erzwungen durch einen zunehmend überlaufenen Markt. Wer überleben will, muss sich demnach an gängigen Praktiken aus Werbung und kommerzieller PR orientieren, auch wenn auf der anderen Seiten viele die „zunehmend aggressive Praxis der Spendenbriefe“ kritisieren (C2) und sich den Einsatz solcher Methoden für die eigene Arbeit nicht vorstellen können (B2).

## 7.5 Überprüfung der Hypothesen

Nachdem wir nun auf die Interview-Ergebnisse der einzelnen Teilbereiche eingegangen sind, wollen wir prüfen, inwiefern sich die eingangs aufgestellten Hypothesen durch die Empirie verifizieren oder falsifizieren lassen. Dazu sei ein weiteres Mal erwähnt, dass es sich bei der Studie eher um eine Einzelfallstudie handelt, die zwar auf qualitativer Ebene Verallgemeinerungen durchaus ermöglicht, keinesfalls jedoch eine erschöpfende Abhandlung darstellt.

Im Rahmen der ersten Hypothese, die die geringere Professionalität der NPO-Öffentlichkeitsarbeit beschreibt, wurden zunächst die in der Öffentlichkeitsarbeit beschäftigten Personen genauer betrachtet. Hier zeigte sich, dass die Unterschiede zwischen großen und kleinen NPO derart gravierend sind, dass keine allgemein gültigen Thesen abgeleitet werden können. Das Argument, viele Führungskräfte hätten die Relevanz von PR nicht erkannt, konnte hingegen für alle NPO-Größen entkräftigt werden. Ebenso wurden kleine PR-Etats, sofern überhaupt bemängelt, nicht mit der Handlungsbefugnis von Vorgesetzten in Verbindung gebracht, sondern vielmehr mit der gesellschaftlichen Forderung nach Sparsamkeit innerhalb der Verwaltung. Dass PR schlecht von angrenzenden kommunikativen Bereichen trennbar ist, scheint hingegen ein Phänomen zu sein, das sämtliche Non-Profit-Organisationen betrifft. In keiner der untersuchten Organisationen sind Maßnahmen der Werbung, des Fundraisings, des Lobbyings oder des Marketings klar von der Öffentlichkeitsarbeit trennbar. Da diese Differenzierungen aber nicht einmal in der Theorie einwandfrei vorhanden sind, ist dies wenig verwunderlich. Abschließend lässt sich sagen, dass die Hypothese für große NPO kaum stichhaltig bewiesen werden kann. Auf kleine NPO trifft sie wesentlich eher zu; auch hier finden sich aber einige Gegenargumente.

Die gesellschaftliche Verantwortung, die in der zweiten Hypothese fixiert ist, lässt sich anhand der empirischen Ergebnisse kaum nachweisen. Bei den Instrumenten dominiert durchgängig die Medienarbeit (bei den kleineren Organisationen zusätzlich der persönliche Kontakt), keinesfalls thematische Arbeit. Bei den Zielsetzungen finden sich erneut große Unterschiede zwischen kleineren und größeren NPO: während es den größeren eher darum geht, die eigene Organisation bekannt und beliebt zu machen bzw. zu halten, ist es für die Kleinen eines der zentralsten Anliegen, Themen der eigenen Arbeit öffentlich zu problematisieren und die Bevölkerung aufzuklären. Verallgemeinerbar ist dies aber nicht, da auch die Art der eigenen Arbeit eine Rolle spielt. Sicherlich muss hier differenziert werden zwischen einer AIDS-Hilfe-Einrichtung, deren primäres Ziel die Aufklärung

gesundheitlicher Risiken darstellt, und einer Werkstätte für geistig Behinderte, die vor allem die Beschäftigung der Gehandicapten anstrebt. Insofern kann die Hypothese nicht stichhaltig für kleine NPO bestätigt und für große NPO widerlegt werden.

Die dritte Hypothese, H3, die sich mit dem gesellschaftlichen Vertrauen beschäftigt, das der Öffentlichkeitsarbeit von NPO entgegengebracht wird, lässt sich zumindest hinsichtlich der Medien bestätigen: Non-Profit-Organisationen und ihrer Öffentlichkeitsarbeit wird von den Medien eine hohe Akzeptanz entgegengebracht. Hier wäre aber noch eine Untersuchung der Bevölkerung, etwa in Form einer Befragung, notwendig, um die Hypothese ausreichend zu bestätigen.

Von den Trends, die die vierte Hypothese zu manifestieren versucht, konnte vor allem die Professionalisierung eindeutig nachgewiesen werden. Wie bei der vorangegangenen Hypothese spielt es auch hier die Größe einer Organisation keine Rolle. Der Bedeutungszuwachs kann schwer überprüft werden – ein etwaiger Ausbau der eigenen Öffentlichkeitsarbeit in den letzten Jahren wurde zwar von keiner der befragten Personen erkannt, jedoch erkennen die meisten umgekehrt einen wachsenden Konkurrenzdruck auf dem Non-Profit-Sektor, dem nur durch starke Kommunikationsmaßnahmen begegnet werden kann. Insofern kann auch der Bedeutungszuwachs nachgewiesen werden.

## 8 Fazit und Ausblick

Nach den vorliegenden Ausführungen müssen einige Annahmen, die in vorangegangenen Teilen dieser Arbeit erbracht wurden, revidiert werden. Ließen die Erkenntnisse des literaturanalytischen Teils noch vermuten, dass es einige zentrale Besonderheiten der Öffentlichkeitsarbeit von Non-Profit-Organisationen gebe, die diese von der kommerziellen PR abhebt, muss diese Einschätzung nach den empirischen Ergebnissen eingeschränkt werden. Es hat sich erwiesen, dass kleine und große Organisationen schlichtweg nicht vergleichbar sind: während in den einen nicht bzw. nur schlecht kommunikativ ausgebildete Kräfte häufig alleine und parallel zu ihrer eigentlichen Tätigkeit sämtliche Kommunikationsaufgaben erfüllen, sind in größeren NPO die PR-Abteilungen in ihrer Professionalität vergleichbar mit denen kommerzieller Unternehmen. Insofern hat sich erwiesen, dass die Zielsetzung eine geringere Rolle spielt und Größe bzw. Gesamteinnahmehzahl noch einflussreicher ist, als ursprünglich angenommen. Insofern scheint es für zukünftige Forschungsanliegen in diesem Feld sinnvoll, sich auf eine bestimmte Organisationsgröße zu spezialisieren, da dadurch deutlich spezifischere Ergebnisse zu erwarten sind. Besonders im Bereich der national tätigen NPO böte sich hier eine vergleichende Untersuchung (mit Profit-Unternehmen) an, da es hierzu nur wenig Literatur gibt. Schließlich bestätigt die Tatsache, dass die aufgestellten Hypothesen aus dem recht einheitlichen Tenor der Fachliteratur generiert wurden, dass es sich bei den einschlägigen Werken vor allem um Ratgeberliteratur, die sich in erster Linie an kleinere NPO richtet, handelt. Hier ist ein deutlicher Forschungsnotstand erkennbar. Nicht vergessen werden darf auch, dass in dieser Studie ausschließlich

karitative NPO untersucht wurden. Zur Kommunikationsarbeit zahlreicher anderer Formen von Non-Profit-Organisationen findet sich überhaupt keine eigene Literatur. Es bleibt zu wünschen, dass sich die Bandbreite an Fachliteratur, die speziell auf den Non-Profit-Bereich zugeschnitten ist, in absehbarer Zukunft ausweitet.

Einige Besonderheiten, die alle eng miteinander und mit der Zielsetzung von Non-Profit-Organisation verknüpft sind, konnten trotz der genannten Erschwernisse dennoch klar erarbeitet werden:

- Die Öffentlichkeitsarbeit ist in NPO wesentlich **schwerer von anderen Kommunikationsmaßnahmen zu trennen**. Hier ist in erster Linie Fundraising zu nennen – die Mittelbeschaffung ist eng mit dem Wesen und somit der Zielsetzung von NPO verknüpft: ohne Spenden bzw. Förderungen keine Existenz.
- Für die PR von Non-Profit-Organisationen darf nur ein **begrenzter Anteil an Geldern** ausgegeben werden, da der Verwaltungskostenanteil, zu dem auch die Kommunikationsmaßnahmen zählen, so gering wie möglich gehalten werden muss. Die Kontrollfunktion kommt hierbei den Bezugsgruppen einer Organisation zu.
- Non-Profit-PR wird **von den Medien ein sehr großes Vertrauen** entgegengebracht. Es ist anzunehmen, dass dieselbe Annahme auch für die Bevölkerung gilt.
- Die Öffentlichkeitsarbeit von Non-Profit-Organisationen **wird immer professioneller**. Nur so gelingt es den Akteuren des nicht-kommerziellen Marktes, sich eine Stimme zu verschaffen.

Im Rahmen des Wachstums und der Bedeutungszunahme des Dritten Sektors und der damit verbundenen zunehmenden Professionalisierung von Non-Profit-PR, die theoretisch und praktisch unzweifelhaft nachgewiesen werden konnte, wird sich hier in den nächsten Jahren aber sicherlich vieles tun. Es bleibt zu hoffen, dass nicht-kommerzielle Akteure nicht auf die teilweise zweifelhaften Methoden der kommerziellen Werbung und Profit-PR zurückgreifen müssen, sondern ihre eigenen Wege finden, den Menschen ihre Arbeit und die damit verbundenen Themen nahe zu bringen.



## D Literaturverzeichnis

- Avenarius, Horst (2000): Public Relations - die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. Darmstadt: Primus Verlag.
- Baerns, Barbara (1985): Öffentlichkeitsarbeit oder Journalismus? Zum Einfluss im Mediensystem. Köln: Verlag Wissenschaft und Politik.
- Beke-Bramkamp, Ralf und Hackeschmidt, Jürgen (2001): Erfolgsfaktor Öffentlichkeitsarbeit – warum sich die Kommunikationsaufgaben von Unternehmen und Nonprofit-Organisationen nicht unterscheiden. In: Langen, Claudia und Albrecht, Werner: Zielgruppe Gesellschaft. Kommunikationsstrategien für Nonprofit-Organisationen. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung. S. 53- 61.
- Bentele, Günter (2008a): Ethik der Public Relations – Grundlagen und Probleme. In: Bentele, Günter; Fröhlich, Romy und Szyska, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bentele, Günter (2008b): Intereffikationsmodell. In: Bentele, Günter; Fröhlich, Romy und Szyska, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 209-220.
- Böcker, Franz und Helm, Roland (2003): Marketing. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag. S. 88; 425-427.
- Brömmling, Ulrich (Hrsg., 2007): Nonprofit-PR. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft. S. 15-29.
- Bruhn, Manfred (2005): Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen – Konzepte – Instrumente. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Bruhn, Manfred (2007): Kommunikationspolitik. München: Verlag Franz Vahlen. S. 398-410.
- Crole, Barbara und Fine, Christiane (2003): Erfolgreiches Fundraising – auch für kleinere Organisationen. Zürich: Orell Füssli Verlag AG.
- Falck, Oliver und Heblich, Stephan (2006): Corporate Social Responsibility: Einbettung des Unternehmens in das Wirtschaftssystem. Passau: Passauer Diskussionspapiere.
- Faulstich, Werner (2000): Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit. München: Wilhelm Fink Verlag.

## Literaturverzeichnis

---

- Fischer, Claudia (1995): Öffentlichkeitsarbeit einer Nonprofit-Organisation: die Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft. Bochum: Universitätsverlag Brockmeyer.
- Fischer, Walter (2002): Tue Gutes und rede darüber. Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit für Non-Profit-Organisationen. Zürich: Orell Füssli.
- Flick, Uwe (2007): Qualitative Sozialforschung - eine Einführung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Fröhlich, Romy (2008): Die Problematik der PR-Definition(en). In: Bentele, Günter; Fröhlich, Romy und Szyska, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 95-109.
- Gromberg, Ehrenfried Conta (2006): Handbuch Sozial-Marketing. Strategien, Praxis, Trends – durch zielgerichtete Kommunikation zum Erfolg. Berlin: Cornelsen Verlag.
- Grunig, James E. und Grunig, Larissa A. (1992): Models of Public Relations and Communication. In: Grunig, James E. und Dozier, David M. (Hrsg.): Excellence in public relations and communication management. Hillsdale, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Hartmann, Kathrin (2008): Karitativer Konsum. In: NEON, Ausgabe 7/2008. S. 34-35.
- Hasitschka, Werner und Hruschka, Harald (1982): Nonprofit-Marketing. München: Verlag Franz Vahlen.
- Hunt, Todd und Grunig, James E. (1994): Public relations techniques. Fort Worth, Texas, USA: Harcourt Brace College Publishers.
- Kreuzer, Thomas (2004): Entwicklung und Aufgaben des Dritten Sektors. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik e.V. (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Non-Profit-Organisationen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kunczik, Michael (1994): Public Relations - Konzepte und Theorien. Köln: Böhlau Verlag.
- Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung - Lehrbuch. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Lange, Carsten (2007): Instrumente der Pressearbeit. URL: <http://www.lange-pr.de/pa.pdf> [zuletzt besucht am 3.7.2008 um 01:26 Uhr]

## Literaturverzeichnis

---

- Langen, Claudia und Albrecht, Werner (2001): Zentrale Ergebnisse - übertragbare Lösungen. In: Langen, Claudia und Albrecht, Werner: Zielgruppe Gesellschaft. Kommunikationsstrategien für Nonprofit-Organisationen. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung. S. 285-302.
- Luthe, Detlef (1994): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen - eine Arbeitshilfe. Augsburg: MaroVerlag.
- Maier-Spohler, Gabriele und Kreuzer, Thomas (2004): Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising - vier Thesen. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik e.V. (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Non-Profit-Organisationen. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 891-900.
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Meyers Lexikon (2007): Non-Profit-Organisationen. Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG. URL: <http://lexikon.meyers.de/meyers/non-profit-organisationen> [zuletzt besucht am 18.6.2008 um 15.07 Uhr]
- Noelle-Neumann, Elisabeth (2001): Tue Gutes und rede darüber. WELT Online. URL: [http://www.welt.de/print-welt/article447990/Tue\\_Gutes\\_und\\_rede\\_darueber.html](http://www.welt.de/print-welt/article447990/Tue_Gutes_und_rede_darueber.html) [zuletzt besucht am 28.5.2008 um 15.15 Uhr]
- Oeckl, Albert (1964): Handbuch der Public Relations. Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und der Welt. München: Süddeutscher Verlag.
- Paar, Simone (2005): Die Kommunikation von Corporate Citizenship. Dissertation der Universität St. Gallen. Bamberg: Difo-Druck GmbH.
- Pleil, Thomas (2004): Nonprofit-PR: Besonderheiten und Herausforderungen. In: Berichte aus der Forschung 5 des Fachbereichs Sozial- und Kulturwissenschaften der FH Darmstadt. URL: [http://www.thomas-pleil.de/downloads//Pleil\\_Nonprofit-PR-Suk.pdf](http://www.thomas-pleil.de/downloads//Pleil_Nonprofit-PR-Suk.pdf) [zuletzt besucht am 16.6., 15:00 Uhr]
- Pleil, Thomas (2007): Zuhören und Multiplikatoren gewinnen - Nonprofit-PR: Öffentliche Debatten als Herausforderung. In: Stiftungswelt, Ausgabe 4/2007, S. 6-7.
- Pürer, Heinz (2003): Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

## Literaturverzeichnis

---

- Rapp, Juliana (2008): Determinationsthese. In: Bentele, Günter; Fröhlich, Romy und Szyska, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 192-208.
- Ronneberger, Franz und Rühl, Manfred (1992): Theorie der Public Relations - ein Entwurf. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ross, Alexander (2007): Nonprofit oder non-professionell? In: Brömming, Ulrich (Hrsg.): Nonprofit-PR. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft. S. 30-34.
- Rota, Franco P. und Fuchs, Wolfgang (2007): Lexikon Public Relations. 500 Begriffe zu Öffentlichkeitsarbeit, Markt- und Unternehmenskommunikation. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Rühl, Manfred (2008): Systemisch-gesellschaftsorientierte Ansätze. In: Bentele, Günter; Fröhlich, Romy und Szyska, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 125-134.
- Schwarz, Peter (1992): Management in Nonprofit Organisationen: Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.
- Schulz, Winfried (2004): Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit. In: Noelle-Neumann, Elisabeth; Schulz, Winfried und Wilke, Jürgen (Hrsg.): Fischer Lexikon Publizistik Massenkommunikation. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag. S. 517-545.
- Schürmann, Ewald (2004): Öffentlichkeitsarbeit für soziale Organisationen. Praxishandbuch für Strategien und Aktionen. Weinheim/München: Juventa Verlag.
- Szyska, Peter (2004): Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit. Einführung in die Grundlagen. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik e.V. (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Non-Profit-Organisationen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Tonnemacher, Jan (2008): Die Problematik der PR-Definition(en). In: Bentele, Günter; Fröhlich, Romy und Szyska, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 493-501.
- Weischer, Christoph (2007): Sozialforschung. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

## Literaturverzeichnis

---

Zerfaß, Ansgar (2004): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Anmerkung: Das Deckblatt wurde selbst gestaltet, jedoch unter Zuhilfenahme einer Grafik von <http://www.berlinacts.com/megafon%20netz.jpg>.

## D Anhang

### **Leitfaden „Öffentlichkeitsarbeit von Non-Profit-Organisationen“**

#### **Themenblock 1: Personen**

- Beteiligte Personen
- Ausbildung und Werdegang der Personen (in puncto PR)
- Ehrenamt vs. Hauptamt
- Einstellung der Führungskräfte gegenüber PR
- Im Falle von regionaler/nationaler Arbeit: Zuständigkeiten

#### **Themenblock 2: Strukturen**

- Organisation der PR-Arbeit (Abteilung/Einzelperson; nebenbei/durchgehend; lokal/national...)
- Sämtliche Kommunikationsaufgaben in einer Abteilung?
- Finanzen: welcher Anteil in PR?
- Wichtigste Instrumente (Pressearbeit, Kampagnen, Lobbying...)
- Ziele

#### **Themenblock 3: Kontakte**

- Kontakte zu Medienvertretern
- Kontakte zu Stakeholdern
- Kontakte zu Entscheidungsträgern (Politik/Wirtschaft)

#### **Themenblock 4: Optimierung und Prognose**

- Vorschläge zur Verbesserung
- Prognose zur zukünftigen Entwicklung

## Kategoriensystem

### Professionalität [gemäß (H1)]

- PR-Tätige
  - § Anzahl der Zuständigen [1/2/x/keine Angabe]
  - § Status der Zuständigen [hauptamtlich/ehrenamtlich/gemischt/keine Angabe]
  - § Ausbildung der Zuständigen [Studium/Weiterbildung/keine spezifische Ausbildung/keine Angabe]
  - § zusätzliche Aufgaben der Zuständigen [Geschäftsleitung/Organisationsaufgaben/keine/keine Angabe]
- Rahmenbedingungen
  - § Führungskräfte erkennen Relevanz von PR [ja/nein/keine Angabe]
  - § Finanzen [ausreichend/reicht, könnte aber mehr sein/ungenügend/keine Angabe]
- Strukturen
  - § Integration anderer Kommunikationsaufgaben [Werbung/Fundraising/Lobbying/andere/mehrere/nichts/keine Angabe]
  - § Organisation in Abteilung [ja/nein/keine Angabe]
  - § klare Zuständigkeiten im Falle anderer Organisationsebenen [ja/nein/keine anderen Organisationsebenen/keine Angabe]

### Gesellschaftliche Verantwortung [gemäß (H2)]

- Instrumente
  - § Bereich Thematisierung/Aufklärung [wichtig/weniger wichtig/keine Angabe]
  - § Bereich Fundraising [wichtig/weniger wichtig/keine Angabe]
  - § Bereich Medienarbeit [wichtig/weniger wichtig/keine Angabe]
  - § Bereich interne Kommunikation [wichtig/weniger wichtig/keine Angabe]
  - § Bereich Lobbying [wichtig/weniger wichtig/keine Angabe]
  - § Bereich Mediawerbung [wichtig/weniger wichtig/keine Angabe]
  - § Bereich Maßnahmen für ausgewählte Zielgruppen [wichtig/weniger wichtig/keine Angabe]
- Zielsetzungen
  - § Bekanntheit der eigenen Organisation steigern [Hauptziel/Nebenziel/keine Nennung]
  - § Beliebtheit der eigenen Organisation steigern [Hauptziel/Nebenziel/keine Nennung]

- § über Themen der eigenen Arbeit informieren/aufklären  
[Hauptziel/Nebenziel/keine Nennung]

### **Gesellschaftliches Vertrauen (hier: nur Medien) [gemäß (H3)]**

- Medienvertreter
  - § gute, langjährige Beziehungen [ja/nein/keine Angabe]
  - § feste Ansprechpartner [ja/nein/keine Angabe]
  - § Kontaktaufnahme/Initiative auch von Seiten der Medien [ja/nein/keine Angabe]
  - § positive Berichterstattung [ja/nein/keine Angabe]

### **Trends [gemäß (H4)]**

- Bedeutungszuwachs
  - § Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit in den letzten Jahren  
[erkennbar/nicht erkennbar/keine Angabe]
- Professionalisierung
  - § Verbesserungen im Bereich Personen, Rahmenbedingungen,  
Strukturen in den letzten Jahren [vorhanden/nicht vorhanden/keine  
Angabe]