

Pleil, Thomas (2005): Nonprofit-PR: Besonderheiten und Herausforderungen. Veröffentlicht in: Berichte aus der Forschung 5 des Fachbereichs Sozial- und Kulturwissenschaften der FH Darmstadt. Online-Publikation (http://www.fbsuk.fh-darmstadt.de/fileadmin/dokumente/berichteforschung/2004/Pleil_Nonprofit-PR.pdf)

Nonprofit-PR: Besonderheiten und Herausforderungen

Thomas Pleil

Stand: November 2004



Dieser Inhalt ist unter einem Creative Commons Namensnennung-KeineBearbeitung Lizenzvertrag lizenziert. Um die Lizenz anzusehen, gehen Sie bitte zu <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/2.0/de/> oder schicken Sie einen Brief an Creative Commons, 559 Nathan Abbott Way, Stanford, California 94305, USA.

Inhalt

Abstract	2
Nonprofit-Organisationen in Deutschland	3
Nonprofit-Organisationen: Begriffsbestimmung und Arbeitsgebiete	4
Aktuelle Entwicklungen rund um den Nonprofit-Sektor	6
Public Relations im Nonprofit-Bereich.....	7
Bedeutung, Ziele und Aufgaben der Nonprofit-PR	7
Grundlegende Anforderungen an NPOs und ihre Kommunikation	8
Die konkreten Aufgaben der Nonprofit-PR	9
Ausgewählte Aspekte der Nonprofit-PR.....	12
PR als Management-Prozess	12
Pressearbeit.....	13
Online-PR.....	14
Fundraising und Corporate Citizenship.....	16
Campaigning	18
Zusammenfassung und Ausblick: Nonprofit-PR als Beruf.....	18
Literatur.....	19

Abstract

Ziel dieses Themenheftes ist eine Annäherung an den Nonprofit-Sektor in Deutschland und die Darstellung einiger Besonderheiten der Nonprofit-PR und ihrer speziellen Anforderungen. Die Vorstellung des Nonprofit-Sektors dient nicht allein dem Überblick, sondern kann angehenden PR-Praktikern helfen, die eigene Nonprofit-Organisation (NPO) zu verorten. Eine solche Standortbestimmung, die dann um zahlreiche organisationsspezifische Faktoren zu ergänzen ist, kann ein Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie einer Nonprofit-Organisation (NPO) sein. Im zweiten Teil werden die spezifischen Anforderungen und Schwierigkeiten der Nonprofit-PR diskutiert, um schließlich einige Ideen für die bessere Ausschöpfung der kommunikativen Potenziale von NPOs vorzustellen.

Nonprofit-Organisationen in Deutschland

Nonprofit-Organisationen sind ein wichtiger politischer und gesellschaftlicher Faktor: Sie vertreten die Interessen von Millionen Bürgern, zum Beispiel Arbeitnehmern, Kindern oder alten Menschen, und sie übernehmen Aufgaben, die der Staat oder die Wirtschaft nicht wahrnehmen können – angefangen bei Sozialer Arbeit über Bildung bis hin zu Freizeitangeboten. Oder sie engagieren sich für die Umwelt, für Frieden oder Tiere.

Häufig sind Nonprofit-Organisationen zudem am Gesetzgebungsprozess beteiligt, so zum Beispiel die Wohlfahrtsverbände an der Sozialgesetzgebung, oder NGOs nehmen Einfluss auf die Produktpolitik von Unternehmen – etwa, wenn Umweltorganisationen erfolgreich fordern, neue Diesel-PKW nur noch mit Rußfilter herzustellen. Je nach politischem Standpunkt wird die organisierte Interessensvertretung durchaus konträr bewertet. Werfen die einen den organisierten Interessensvertretern vor, das Land zu blockieren und reformunfähig zu machen, so argumentieren die anderen, die Interessensorganisationen seien für das Funktionieren liberaler Demokratien elementar, indem sie wichtige politische Steuerungsleistungen erbringen (Reutter 2000).

Allerdings sind Pauschalisierungen wie auch in anderen Bereichen problematisch. Denn die selbst gewählten Aufgabenfelder von Nonprofit-Organisationen sind sehr weit gespannt. Ebenso unterschiedlich ist ihr Selbstverständnis. Nicht alle Nonprofit-Organisationen vertreten Interessen. Ein großer Teil ist unpolitisch und bietet den Mitgliedern zum Beispiel Freizeitbeschäftigungen wie etwa Sport- oder Musikvereine. Doch auch sie tragen zur gesellschaftlichen Integration bei und gelten deshalb als wichtiger Baustein einer funktionierenden Demokratie (ebd.). Diese Vielfältigkeit trägt dazu bei, dass der Nonprofit-Sektor in Deutschland selten als eigenständiger Bereich wie die Wirtschaft oder der Staat wahrgenommen wird (Anheier, Seibel 1993).

Will man den Nonprofit-Bereich in Zahlen fassen, so zeigt sich, dass dieser im Gegensatz zur Wirtschaft weitaus weniger untersucht ist und häufig auf verhältnismäßig altes Zahlenmaterial bzw. auf Schätzungen zurückgegriffen werden muss. Deshalb seien an dieser Stelle nur einige Eckdaten genannt, um einen Eindruck von der Bedeutung des Nonprofit-Sektors zu vermitteln:

- Etwa 57 Prozent der Deutschen waren 1990 Mitglied in mindestens einem Verein (Reutter 2000)
- Etwa 18 Prozent der Deutschen engagieren sich ehrenamtlich, erbringen also geldwerte Leistungen, die nicht honoriert werden (Anheier, Toepler 2002)
- Etwa 545.000 Vereine (nonprofit.de) und 11.000 Stiftungen¹ gibt es in Deutschland. Seit den 60er Jahren nimmt die Zahl der Vereine kontinuierlich zu, seit den 90er Jahren auch jene der Stiftungen.
- Etwa 120 religiöse Gemeinschaften sind in Deutschland aktiv²
- 1994 sind in Deutschland 1.592 Verbände registriert, 1974 waren es noch 635 (Reutter 2000)
- Etwa fünf Prozent der deutschen Beschäftigten arbeiten professionell für eine Nonprofit-Organisation³.
- Zwischen 1961 und 1990 ist die Zahl der Beschäftigten im Dritten Sektor um etwa 300 Prozent gestiegen; die Gesamtbeschäftigtenzahl ist im selben Zeitraum um nur zwölf Prozent gewachsen (Reutter 2000).

¹ Laut einer Infografik in Das Parlament, 11./18.08.2003, 4

² Laut einer Auflistung des Religionswissenschaftlichen Medien- und Informationsdienstes e.V., http://www.uni-leipzig.de/~religion/remid_info_zahlen.htm, Abruf am 19.08.2004

³ <http://www.jhu.edu/~cnp/pdf/germany.pdf>, Abruf 8.8.2004

- Gut 135 Mrd. DM gaben Nonprofit-Organisationen 1995 aus. Das sind 45 Prozent mehr als 1990⁴.

Nonprofit-Organisationen: Begriffsbestimmung und Arbeitsgebiete

Nach einer verbreiteten Typisierung ist allen Nonprofit-Organisationen gemein, nicht direkt wirtschaftlichen, sondern gesellschaftlichen Profit erreichen zu wollen. Anders ausgedrückt: Nonprofit-Organisationen verfolgen keine Gewinnerzielungs-Absicht. Organisatorisch kann es sich bei NPO beispielsweise um Vereine, Stiftungen, Kammern, Parteien oder gemeinnützige Gesellschaften handeln. Ronneberger kritisiert diese auf ökonomische Aspekte basierende Definition als zu schwach (Ronneberger 1982). Er schlägt vor, NPOs als Organisationen zu verstehen, die zum Gemeinwohl beitragen und zwar indem karitative, kulturelle, philanthropische oder altruistische Zwecke verfolgt werden (ebd., 66). Diese Definition schliesse einige Organisationen wie zum Beispiel Unternehmensverbände, Gewerkschaften oder Kammern aus. Da solche Organisationen jedoch nur indirekt profitorientiert sind und ihre Kommunikation häufig nicht mit Corporate-PR vergleichbar ist, soll hier die weiter gefasste Definition verwendet werden.

Typischerweise werden vier große Arbeitsgebiete von NPO unterschieden:

- *Politisches Umfeld:* Ziel dieser Organisationen ist Beeinflussung beziehungsweise die Gestaltung der Politik und ihrer Teilgebiete. Beispiele sind Parteien, Bürgerinitiativen oder Umweltorganisationen. Politische Nonprofit-Organisationen, die kein parlamentarisches Mandat übernehmen, werden als Non-Governmental-Organizations (NGOs) bezeichnet.
- *Karitative Organisationen:* Sie versuchen, durch Projektarbeit für sozialen Ausgleich zu sorgen und unterstützen konkret Bedürftige. Allerdings ist der Begriff „Bedürftige“ hier sehr weit zu fassen und schließt beispielsweise auch Jugendliche bzw. die Jugendarbeit ein. Beispiele für karitative Organisationen sind Hilfsorganisationen oder die großen Wohlfahrtsverbände. Eine Besonderheit hierbei ist, dass karitative Organisationen häufig im Auftrag des Staates tätig werden, beispielsweise, wenn sie Kindergärten, Krankenhäuser oder Altersheime betreiben.
- *Wirtschaftliches Umfeld:* NPOs im wirtschaftlichen Umfeld sind typischerweise Interessensvertreter. Dabei vertreten sie die Interessen der am Wirtschaftsleben Beteiligten – das reicht von Unternehmen (z.B. Verbände) über Arbeitnehmer (Gewerkschaften) bis zu Verbrauchern (Verbraucherschutzorganisationen). Noch deutlicher als im politischen Bereich stehen die NPO im wirtschaftlichen Umfeld häufig im Konflikt zueinander: Während sich die meisten Ziele von NGOs und zumindest einzelnen politischen Parteien häufig überschneiden, verfolgen die Interessensvertreter im wirtschaftlichen Umfeld wie Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände häufig deutlich konträre Ziele.
- *Sozio-kulturelles Umfeld:* Der nach Zahlen und Mitgliedern größte Teil der NPO ist im allgemeinen gesellschaftlichen Umfeld anzutreffen. Hierzu zählen beispielsweise Kultur- oder Sportvereine, aber auch die Kirchen oder wissenschaftliche Organisationen.

⁴ www.nonprofit.de, Abruf am 22.02.03



Abbildung: Arbeitsfelder von Nonprofit-Organisationen

Karitativen wie politischen NGOs ist gemeinsam, dass sie häufig als Advokaten derer gelten, die in der Öffentlichkeit selbst nur eine schwache Stimme haben. „Bekannt sind ihre Kampagnen mit dem Ziel, staatliche ebenso wie privatwirtschaftliche Akteure und die Gesellschaft insgesamt zu Verhaltensänderungen zu bewegen (campaigning)“ (Altwater/Brunnengräber 2002).

Während die Organisation von Kampagnen bei vielen politischen NGOs im Vordergrund ihrer Arbeit steht, so sind karitative Organisationen zunächst vor allem in der Planung und Umsetzung karitativer Projekte tätig. Campaigning kann ein zusätzlicher wichtiger Baustein im Rahmen der Kommunikationsstrategie einer karitativen Organisation sein. Typischerweise handelt es sich bei solchem Campaigning weniger um eine Daueraufgabe, sondern um zeitlich begrenzte Aktivitäten, beispielsweise in aktuellen politischen Diskussionen. Dort können karitative Organisationen häufig ihren Sachverstand einbringen.

Auch andere NPOs verfügen oft in ihrem Gebiet über anerkannte Expertise, die in vielen Entscheidungsprozessen berücksichtigt und die in der öffentlichen Diskussion – vor allem von Medien - nachgefragt wird. Insofern spielen Politikberatung, klassische Instrumente der PR sowie Lobbying für diese Organisationen eine besondere Rolle (ebd.).

So vielfältig die Ziele und Tätigkeitsfelder von NPOs in der Praxis sind, so unterschiedlich sind ihre Organisationsformen. Üblicherweise findet sich jedoch eine von drei typischen Formen der Organisation von NPOs:

- Ehrenamtlich: Ausschließlich auf ehrenamtlicher Basis arbeitende NPOs sind besonders häufig im lokalen Umfeld zu finden. Oft handelt es sich dabei um kleinere Organisationen, die spontan entstehen. Typische Beispiele sind Bürgerinitiativen, die oft nicht nur ehrenamtlich, sondern basisdemokratisch organisiert sind, sowie kleinere Vereine.
- Professionell: Der vermutlich kleinste Teil von NPOs arbeitet ausschließlich mit professionellen Kräften. Beispiele sind wissenschaftliche Organisationen oder gemeinwirtschaftliche Gesellschaften.
- Mischform: Eine Mischung aus professionellen und ehrenamtlichen Mitarbeitern ist bei NPOs sehr verbreitet. Typischerweise werden dabei die wichtigsten Management-, und Verwaltungsaufgaben wie auch Projektarbeit von professionellen, also angestellten Kräften, erledigt. Dennoch sind hier ehrenamtliche Mitarbeiter von großer Bedeutung. Vor allem NPOs, die in der Fläche vertreten sind, sind Beispiele für diese Organisationsform. Hierzu gehören Organisationen wie Greenpeace, WWF, amnesty international oder der Kinderschutzbund. Dabei legt häufig eine professionell geführte

Zentrale den Rahmen fest, in dem sich die Organisation bewegt, während Ortsgruppen in relativ großer Autonomie ehrenamtlich Projekte organisieren.

Aktuelle Entwicklungen rund um den Nonprofit-Sektor

Trotz ihrer noch immer insgesamt großen Bedeutung leiden vor allem traditionelle NPOs seit Jahren unter massivem Mitgliederschwund: So haben zum Beispiel die christlichen Kirchen in den 90er Jahren jährlich etwa 400.000 bis 450.000 Mitglieder verloren (Anheier/Toepler 2002), ein bis dato ungebrochener Trend. Ähnliche Entwicklungen gibt es bei Gewerkschaften und politischen Parteien. Gleichzeitig werden allerdings immer mehr Vereine gegründet bzw. können Vereine seit den sechziger Jahren steigende Mitgliederzahlen verzeichnen. Es gibt also einen deutlichen Trend weg von den etablierten Großorganisationen hin zu immer mehr kleineren Organisationen. Der Nonprofit-Sektor ist damit ein Spiegelbild der gesellschaftlichen Individualisierung. Verbunden ist damit eine zunehmende Unübersichtlichkeit, die zwangsläufig erhöhten Kommunikationsaufwand erfordert.

Auf politischer Ebene wird seit einiger Zeit intensiv die Rolle des Staates und indirekt auch einiger Arbeitsbereiche von NPOs diskutiert. Der neoliberale Druck hin zur Privatisierung – beispielsweise von Leistungen des traditionellen Sozialstaates – wirkt sich auch auf den Nonprofit-Sektor aus. So wächst beispielsweise für Wohlfahrtsverbände, die ihre Arbeit zu einem großen Teil mit staatlichen Geldern finanzieren, der Rechtfertigungs- und damit der Professionalisierungsdruck. Dies wirkt sich auch auf die Kommunikation aus – professionelle und systematische PR wird mehr und mehr notwendig.

Gleichzeitig wünscht sich die Politik aktive Bürger: Große Hoffnungen ruhen auf dem Ehrenamt – es wird als wichtiger Beitrag zum Gemeinwohl gesehen - oder anders ausgedrückt: um soziale Probleme zu lösen. Tatsächlich aber wird von Experten eine Zunahme ehrenamtlichen Engagements nicht erwartet (Anheier/Toepler 2002). Dagegen wären mehr und mehr Probleme zu lösen, denn einerseits nimmt z.B. die Kluft zwischen Armen und Reichen zu, andererseits werden die westlichen Gesellschaften immer älter. Beide Entwicklungen führen zu einem zunehmenden Bedarf an Hilfsangeboten, die – so die Hoffnung der Politik – auch mit Hilfe von Volunteering zumindest in Teilen erbracht werden können.

Dabei nimmt das Vertrauen in die Problemlösungs-Kompetenz der klassischen Institutionen wie Staaten oder Parteien ab, während das Vertrauen in NPOs – und besonders in NGOs - sehr hoch ist. Eine Entwicklung, die nicht nur für „Otto-Normalbürger“ gilt, sondern auch für die so genannten Meinungsführer. So zeigte eine Umfrage der PR-Agentur Edelman (Edelman 2002) unter 850 Meinungsführern in USA und Europa, dass nur 26 Prozent der Befragten Regierungen vertrauen; 41 Prozent vertrauen Unternehmen, aber 52 Prozent vertrauen NGOs. Einzelne NGOs wie Greenpeace, World Wildlife Found oder amnesty international genießen sogar ein noch größeres Vertrauen. Bezieht man den oben erwähnten Einfluss von NPOs bei der Gesetzgebung oder auf Unternehmensstrategien mit ein, so lassen sich NPOs durchaus als fünfte Macht im Staat bezeichnen.

Gerade die Globalisierung gibt politischen NGOs, die sich für Entwicklung, Umwelt, Menschenrechte und ein gerechtes Wirtschaften einsetzen, Auftrieb. Vielen gelten sie gar „als Hoffnungsträger einer transnationalen Demokratisierung von globaler Ökonomie und Staatenwelt“ (Klein 2002). Allerdings relativiert Ansgar Klein, Referent der Arbeitsgruppe "Bürgerchaftliches Engagement" der SPD-Bundestagsfraktion, die tatsächliche Bedeutung der NGOs: Zwar würden sie in vielen Fällen für Transparenz und Öffentlichkeit bei Entschei-

dungsprozessen sorgen, doch sieht er die wahre Entscheidungsmacht nach wie vor bei Staaten und der Wirtschaft. Zudem laufen aus Kleins Sicht NGOs Gefahr, Erfüllungsgehilfen insbesondere staatlicher Interessen zu sein, beispielsweise, indem sie die Projektarbeit in Krisengebieten oder in der Entwicklungsarbeit übernehmen. „Staaten wie Wirtschaft nutzen Fachkompetenz, Flexibilität, Effektivität und das öffentliche Ansehen der NGOs“ (ebd.).

Insofern ist es speziell für NGOs, aber auch für NPOs allgemein, eine besondere strategische Herausforderung, im Sinne ihrer ursprünglichen Zielsetzung zu arbeiten und zwischen den eigenen Interessen und den von außen artikulierten Wünschen einen Weg der Glaubwürdigkeit zu finden. Diese Glaubwürdigkeit ist für NPOs existenziell – nicht allein aufgrund allgemeiner Überlegungen aus Kommunikationssicht, sondern auch aufgrund der Finanzierung von NPOs. Zwar wird ein großer Teil der NPOs und ihrer Projekte durch den Staat indirekt durch die Steuer-Gesetzgebung oder direkt durch Zuschüsse finanziert, doch nimmt in Zeiten knapper Kassen die Notwendigkeit zu, Gelder von Privatpersonen oder aus der Wirtschaft mit Hilfe von Fundraising zu gewinnen. Gerade diese Aufgabe setzt höchste Glaubwürdigkeit voraus. Deshalb erscheint es von großer Bedeutung, dass bei NPOs qualifizierte PR- und Fund Raising-Fachleute in die Führung integriert sind.

Public Relations im Nonprofit-Bereich

Bedeutung, Ziele und Aufgaben der Nonprofit-PR

Die Öffentlichkeitsarbeit von Nonprofit-Organisationen findet in der Fachliteratur - im Gegensatz etwa zur Unternehmens-PR - bisher verhältnismäßig wenig Beachtung. So sind zum Beispiel in der Literatur-Datenbank des PR-Guide⁵ zum Thema Nonprofit-PR lediglich 23 Titel enthalten. Dagegen sind dort zu Corporate Communications 102 Titel gelistet. Ergänzt man diese noch um Titel zu Themen, die der Profit-PR zugeordnet werden können, also Public Affairs, Integrierte Kommunikation und CI, Produkt-PR und Investor Relations, so stehen den 23 Nonprofit-Titeln 199 Beiträge⁶ zu Aspekten der Profit-PR gegenüber.

Dies lässt zwei Vermutungen zu:

- entweder sind die Unterschiede zwischen Profit- und Nonprofit-PR so gering, dass sich die Betrachtung von Nonprofit-PR kaum lohnt
- oder die Profit-PR wird aufgrund der dahinter stehenden wirtschaftlichen Leistung und der Professionalisierung ihrer PR deutlicher wahrgenommen.

Wie so oft, dürfte die Wahrheit in der Mitte liegen. Eine eigene Theorie der Nonprofit-PR kann es kaum geben. Das bedeutet, dass die Erklärungsmuster für PR, die sonst im Zusammenhang mit Profit-PR diskutiert werden, auch auf die PR von NPOs zutreffen. Andererseits verbirgt sich hinter der Profit-PR ein deutlich größeres wirtschaftliches Potenzial als hinter der Nonprofit-PR: So dürfte kaum eine NPO über ein annähernd vergleichbares PR-Budget wie ein DAX-Unternehmen verfügen (Röttger 2000), und nur wenige PR-Agenturen können ihren Umsatz hauptsächlich mit Kunden aus dem NPO-Umfeld bestreiten.

⁵ http://www.pr-guide.de/literatur/datenbank_f.htm

⁶ Alle Zahlen beziehen sich auf den 8.8.2004

Ausgehend von den PR-Aufgaben gibt es jedoch zwischen Profit- und Nonprofit-PR viele Gemeinsamkeiten: Versteht man PR nach Bentele als „Management von Informations- und Kommunikationsprozessen zwischen Organisationen einerseits und ihren internen oder externen Umwelten (Teilöffentlichkeiten) andererseits“ (Bentele 1997, 22), so liegt die grundsätzliche Aufgabe der PR von NPO wie von Profit-Organisationen in der Identifikation der für die Organisation relevanten Issues und Teilöffentlichkeiten sowie in der Entwicklung und Umsetzung jeweils geeigneter Kommunikationsstrategien. NPOs jedoch haben in vielen Fällen bessere Möglichkeiten (und aufgrund ihrer Aufgabenstellung die Pflicht), selbst Issues zu schaffen und in die öffentliche Diskussion zu bringen. Eng hiermit hängt das bereits erwähnte Campaigning zusammen.

Dafür stehen der Nonprofit-PR dieselben PR-Strategien und –Instrumente zur Verfügung wie auch der Profit-PR. Kreuzer verweist darauf, dass sich NPO genauso auf einem Markt positionieren wie Profit-Unternehmen und dass sie ebenso Formen und Methoden des Marketings anwenden (Kreuzer 2004, 8). Allerdings gibt es in der Praxis der PR einige Besonderheiten, die im Folgenden diskutiert werden.

Grundlegende Anforderungen an NPOs und ihre Kommunikation

Grundsätzlich hat jede Organisation, die von sich behauptet, in einem demokratischen Staat im Sinne des Gemeinwohls zu arbeiten, eine Verpflichtung zur Transparenz. Diese Transparenz herzustellen, ist erste Aufgabe der Nonprofit-PR. Sie muss Fragen wie diesen Stand halten:

- Welchen Auftrag hat sich die NPO gegeben?
- Welche Projekte bzw. welche Arbeit leistet die NPO, um diese Ziele zu erreichen?
- Wer steht hinter der NPO, und wer soll durch sie konkret profitieren?
- Welchen Erfolg hat diese Arbeit: Erreicht die NPO ihre selbst gesteckten Ziele, und dient die NPO damit tatsächlich dem Gemeinwohl?
- Wie wird die Arbeit finanziert?
- Wie werden staatliche Mittel, Spenden und Sponsorengelder konkret verwendet?

Fragen wie diese sollte jede NPO beantworten – egal, ob es sich um eine NGO, einen Sportverein, eine karitative Einrichtung oder eine Universität handelt. Eine so weit reichende gesetzliche Verpflichtung gibt es hierfür zwar nicht. Jedoch ist diese Forderung sowohl moralisch zu begründen wie auch im Interesse der Organisationen selbst. Dies liegt daran, dass sich NPOs üblicherweise nicht wie Wirtschaftsunternehmen durch den mehr oder weniger erfolgreichen Verkauf von Leistungen und Produkten finanzieren, sondern über Mitgliedsbeiträge, staatliche Zuschüsse, Spenden und Sponsoring-Einnahmen. All diese Gelder dürften langfristig nur fließen, wenn die genannten Fragen aus Sicht der Geldgeber zufrieden stellend beantwortet werden⁷. Jedem Förderer ehrenamtlicher Arbeit ist bewusst, dass NPOs in vielerlei Hinsicht weniger professionell agieren als Wirtschaftsunternehmen. Dies wird auch allge-

⁷ Das verheerende Medienecho, das der Verein „Kriegskindernothilfe“ aus Roth im Sommer 2004 aufgrund mangelnder Transparenz erhielt, bestätigt dies. Der Verein konnte u.a. die Verwendung von Spendengeldern und von Sachspenden nicht eindeutig erläutern und verweigerte über Jahre selbst die Beantwortung von Anfragen des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen (DZI), das Spendensiegel für NPOs vergibt (Greif 2004). Neben negativen Berichten in den meisten bayerischen Medien begannen daraufhin staatsanwaltliche Ermittlungen, die öffentliche Unterstützung der Organisation brach drastisch ein. Der Spendenrückgang war innerhalb eines Monats so dramatisch, dass alle sechs angestellten Mitarbeiter des Vereins entlassen wurden und die Projektarbeit in Gefahr kam.

mein akzeptiert. Dennoch sind einige Bereiche besonders sensibel und im Zweifel schnell im Blick der Öffentlichkeit – dazu zählt zum Beispiel das zuverlässige Verbuchen von Spenden und Ausgaben, das Ausstellen von Spendenquittungen, die sachgerechte Verwendung von Mitteln und sinnvolle Projektneuerungen. Hierauf müssen sich Mitglieder einer NPO und die Kommunikatoren in besonderem Maße einstellen.

Auf der moralischen Ebene lässt sich die Notwendigkeit solcher Offenheit dadurch begründen, dass NPOs in vielen Fällen entweder im Auftrag des Staates tätig sind (v.a. im karitativen Bereich oder in der Wissenschaft) oder/und Aufgaben wahrnehmen, die auch von der Privatwirtschaft erledigt werden könnten. Im letzteren Fall geht es in der Kommunikation von NPOs auch darum, diese Sonderstellung bzw. diese Konkurrenz zu Wirtschaftsunternehmen zu rechtfertigen. Gerade in Zeiten neoliberaler Tendenzen wächst wie erwähnt der Begründungsdruck für viele NPOs.

In den meisten Fällen ist Kommunikation ein ureigenes Interesse von NPOs. Dies gilt in besonderem Maße für Organisationen im politischen Umfeld: Oftmals kann man ihr Organisationsziel mit Kommunikation gleich setzen – nämlich Öffentlichkeit bzw. eine Gegenöffentlichkeit für einen bestimmten Sachverhalt oder ein Handlungsziel herzustellen. Sie wollen die öffentliche Meinungen für ihre Zielsetzungen gewinnen, um so bestimmte Weichenstellungen (z.B. Gesetze, Durchsetzung oder Verhinderung von Maßnahmen) zu erreichen.

Auch im Vergleich zu anderen Kommunikationsinstrumenten nehmen Public Relations für die meisten NPOs eine herausragende Stellung ein. Ein Grund hierfür ist, dass Werbemaßnahmen von vielen NPOs nicht finanzierbar sind. Noch wichtiger ist jedoch die hohe Glaubwürdigkeit von PR, die dem Selbstverständnis vieler NPOs entgegen kommt. Campaigner und PR-Fachleute sollten deshalb Hand in Hand arbeiten, beispielsweise, wenn es um das Schaffen von Ereignissen mit medialem Aufmerksamkeitswert wie Demonstrationen oder Protestaktionen geht.

Die konkreten Aufgaben der Nonprofit-PR

Ein Dilemma vieler NPOs besteht darin, dass sie über keine professionelle bzw. über eine weit weniger professionelle PR verfügen als Profit-Organisationen (Dyer 2002, Szyska 2004). Dies liegt an den typischerweise deutlich geringeren personellen Ressourcen bzw. Etats. PR-Verantwortliche müssen diese Defizite in der Praxis typischerweise durch Engagement und Kreativität auszugleichen suchen (Szyska 2004). Andererseits profitieren NPOs von dem oben erwähnten Vertrauensvorschuss der Öffentlichkeit: So zeigt zum Beispiel die Erfahrung, dass Redakteure tendenziell von NPOs eine weniger professionelle Pressearbeit akzeptieren als von Unternehmen. Allerdings schlagen die Wellen der medialen Empörung umso höher, wenn im Falle einer Krise unprofessionell kommuniziert wird. Dann rächt es sich schnell, wenn eine Organisation nur sporadisch Schönwetter-Publicity statt systematischer PR gepflegt hat.

In vielen NPOs – gerade bei kleineren Organisationen – hängt die Qualität der Kommunikation trotzdem vom Zufall ab: Nimmt sich bei solchen meist rein ehrenamtlich strukturierten Organisationen ein Mitglied mit Kommunikations-Erfahrung der Aufgabe PR an, so kann die NPO höchst professionell kommunizieren. In vielen anderen Fällen kann dagegen auf solche Kommunikationsexpertise nicht zurückgegriffen werden.

Letzteres gilt zum Teil auch für größere und etablierte Organisationen wie z.B. den Kinderschutzbund. Hier gibt es einen Bundesverband sowie relativ unabhängige Landesverbände mit jeweils eigenen Geschäftsführungen. Eine reine PR-Funktion ist dort in der Regel jedoch nicht vorgesehen. In der Aufgabenbeschreibung der Mitarbeiter des Landesverbandes Berlin

zum Beispiel finden sich Public Relations erst gar nicht (Mannhardt 2004, 17) – das bedeutet, PR wird nicht als Managementaufgabe wahrgenommen. Dies ist für viele NPOs symptomatisch. PR werden häufig nicht als Daueraufgabe gesehen, sondern allenfalls punktuell zur Begleitung neuer Projekte oder von Events eingesetzt (Cornelsen 2001). Eine langfristige PR-Strategie wird oft erst gar nicht entwickelt.

Doch auch in anderen Typen von NPO sind die PR-Ressourcen eher gering – wie etwa bei Hochschulen: So verfügt zum Beispiel die Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt in der PR über 1,5 Sekretariatsstellen und eine Stelle für die Leitung der kompletten Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Die Hochschule hat etwa 700 Mitarbeiter und 4.500 Studenten. Folgende Aufgaben hat dabei das Referat:

- Beratung der Hochschulleitung, der Fakultäten und Institute in kommunikationsrelevanten Fragen
- Regionale und überregionale Pressearbeit (Pressedienst zu Forschung und Lehre, Veranstaltungsservice, Organisation von Presseveranstaltungen)
- Redaktion eines Hochschulmagazins (zweimal jährlich)
- Redaktion eines digitalen Newsletters (im Semester zwei- bis viermal monatlich)
- Redaktion von Informationsmaterial (Imagebroschüre, Studieninformationen, Berichte etc.)
- Organisation von Veranstaltungen (z.B. Kinderuniversität)
- Redaktion und Koordination des Internetauftritts
- Universitätsweite Durchsetzung von Corporate Design und Web-Richtlinien
- Wirkungskontrolle: Auswertung der Veröffentlichungen, Befragung wichtiger Stakeholder (z.B. Internet-Nutzer, Leser des Hochschulmagazins)

Das jährliche Budget des Referates lässt den Druck des Hochschulmagazins und der wichtigsten Informationsmaterialien zu. Redaktionelle und gestalterische Aufgaben können dagegen mangels Mittel nicht professionell nach außen gegeben werden. Statt dessen leisten bei einigen Aufgaben studentische Hilfskräfte Unterstützung. In der Praxis bedeutet dies, dass allein auf Grund der Aufgabenfülle nicht immer gleichermaßen professionelle Ergebnisse erzielt werden können. Immerhin wird bei der Katholischen Universität wie auch bei fast allen anderen Hochschulen PR als Daueraufgabe gesehen.

Dass dies bei vielen anderen NPOs häufig nicht der Fall ist, liegt oft an den fehlenden finanziellen Mitteln, nicht selten aber auch am Mut, weitere (Verwaltungs-)Stellen zu schaffen bzw. vorhandene Stellen umzuwidmen. Die Befürchtung: Mittel, die hier investiert werden, fehlen in der konkreten Projektarbeit bzw. der Forschung und Lehre im Beispiel der Hochschule. Dies, so wird weiter befürchtet, könnte von der Öffentlichkeit und speziell von Förderern negativ bewertet werden. Tatsächlich ist gerade bei NPOs, die konkrete Dienstleistungen erbringen oder die Politik beraten, höchste Professionalität notwendig – zu groß sind die Nachteile für die Gesellschaft, die durch unprofessionelles Verhalten entstehen können. Allerdings habe der Nonprofit-Sektor viel zu lange von sich selbst ein romantisierendes Bild gezeichnet, kritisiert Emmett Carson, Präsident der renommierten US-amerikanischen Minneapolis Foundation (Carson 2002). Zu sehr seien ehrenamtliche Helfer und hart arbeitende, unterbezahlte Mitarbeiter in den Vordergrund gerückt worden. Dadurch sei ein Image des Nonprofit-Sektors entstanden, das mit den Anforderungen der Realität immer weniger zu tun hat.

Eine Diskrepanz, die auch auf die deutsche Situation zutreffend erscheint und systematische und professionelle Kommunikation dringend erfordert. Denn für einzelne NPOs wie auch für ganze Bereiche des Nonprofit-Sektor – etwa karitative Organisationen – steckt in dieser Dis-

krepanz ein hohes Glaubwürdigkeitsrisiko. Im schlimmsten Fall kann dies zu nachlassender Unterstützung, beispielsweise durch Spender führen. Zu lange, so scheint es, wurde die Bedeutung der PR von vielen NPOs unterschätzt.

Ein Schritt zur Lösung dieses Dilemmas ist in der Markenbildung zu sehen. Das bedeutet, dass NPOs das klassische Instrumentarium der Marketing-Kommunikation adaptieren. Hierdurch müssen Antworten gegeben werden auf die zwei grundlegenden Fragen, „Wer sind wir?“ und „Wofür stehen wir?“ (ebd.). Markenbildung kann auch in der Nonprofit-PR als Grundlage gesehen werden für Kommunikationsziele wie Bekanntheit, Vertrauen, Präferenz und Treue. Zu diesen auch für den Profit-Bereich geltenden Faktoren kommt der für NPOs so wichtige Faktor der Durchsetzungsfähigkeit hinzu. Viele NPOs sind diesen Weg längst gegangen. Mit Erfolg: Sie sind es, denen ein noch höheres Vertrauen entgegen gebracht wird als anderen NPOs (Edelman 2002), und es ist klar, dass solche Organisationen in der öffentlichen Debatte wie in der Politikberatung leichter Gehör finden als andere Organisationen. Denn die Markenbildung, stellt im Idealfall sicher, dass eine Organisation unmittelbar mit bestimmten Zielen, ihrem Selbstverständnis und ihren Aktivitäten assoziiert wird.

In der Umsetzung dürften das Nonprofit-Marketing und die PR in vielen NPOs in einer Hand liegen. Einerseits liegt dies daran, dass im Nonprofit-Sektor beide Bereiche funktional weniger leicht zu trennen sind, andererseits ergibt sich das aus den beschriebenen knappen Ressourcen der meisten NPOs. Viele von ihnen haben in der Vergangenheit zumindest einen Pressesprecher benannt, an den nun weitergehende Anforderungen gerichtet werden. Dies gilt beispielsweise für Hochschulen, die zunächst reine Pressestellen schufen. Mit der Zeit erweiterte sich das Aufgabenspektrum in Richtung Öffentlichkeitsarbeit, und inzwischen gilt Hochschulmarketing als weitere Anforderung an die Kommunikations-Fachleute. Insbesondere bei kleinen Hochschulen hat dies nicht zu einem Ausbau der Kapazitäten geführt, sondern zur Steigerung der Anforderungen an dasselbe Personal.

Aufgrund der Vielfältigkeit von NPOs können die Aufgaben der Kommunikationsfachleute nur grob verallgemeinernd genannt werden. Die meisten Organisationen dürften jedoch vorwiegend folgende Kommunikationsaufgaben zu lösen haben:

- Markenbildung (Leitbild, CI, CD...)
- Nonprofit-Marketing
- PR-Strategie/Konzeption
- Mitgliederkommunikation (Community-Building: Internet, Zeitschriften, Mailings etc.)
- Mitgliederwerbung (Internet, Mailings, Werbung, Veranstaltungen)
- Informationskampagnen / Öffentlichkeit herstellen (einschließlich dem Einsatz von Aktivisten; Demonstrationen, Pressearbeit, Internet, Petitionen)
- Lobbying
- Networking: Kontakt zu Organisationen mit ähnlichen Zielen, Testimonials
- Wirkungskontrolle
- Mitglieder als Kommunikationsfaktor: Face-to-face-Kommunikation
- Fund Raising
- Werbung
- Event Management

Wie schon die geringen PR-Ressourcen vieler NPOs vermuten lassen, ist auch die Praxis der Nonprofit-PR eher unterentwickelt. Dies zeigt sich nicht allein in formalen Aspekten wie den Budgets und der personellen Ausstattung, sondern auch an der konkreten Praxis. Dyer et.al. stellten bei einer Befragung von 21 PR-Verantwortlichen von NPOs in den USA fest, dass

NPOs im Gegensatz zu Unternehmen deutlich häufiger ein einfaches PR-Modell anwenden (Dyer 2002). Dyer et.al. nahmen als Grundlage die vier von Grunig und Hunt entwickelten PR-Modelle (Grunig / Hunt 1984):

- Propaganda
- Informationsmodell (Press Agency)
- Asymmetrische Kommunikation
- Symmetrische Kommunikation

Die Befragung zeigte, dass NPOs typischerweise das Informationsmodell anwenden. Dieser eher journalistisch orientierte Ansatz basiert im wesentlichen darauf, Informationen wahrheitsgetreu – hauptsächlich im Sinne von Pressearbeit - möglichst breit zu streuen. Eine strategische Differenzierung von Stakeholdern und die Entwicklung von Kommunikationskonzepten für diese findet dabei vergleichsweise selten statt. Unternehmen dagegen wenden in weit größerem Umfang das Zwei-Wege-Modell der symmetrischen Kommunikation an und kommunizieren zielgerichteter mit den für sie relevanten Stakeholdern. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt Claudia Cornelsen, die die Öffentlichkeitsarbeit deutscher Stiftungen untersucht hat: Demnach steht bei diesen NPOs „das gedruckte Wort“ (Cornelsen 2001) – also Pressearbeit, Broschüren und Flyer – im Vordergrund. Dieser Befund scheint typisch, denn er wird auch für südafrikanische NPOs bestätigt, wo kaum symmetrische Kommunikation eingesetzt wird (Naudé 2004). Damit gilt offensichtlich, dass die Nonprofit-PR der Corporate-PR vielfach hinterher hinkt und noch deutliches Potenzial birgt.

Es kann keine allgemeingültigen Rezepte geben, dieses Potenzial besser auszuschöpfen. Deshalb werden im folgenden Abschnitt ausgewählte PR-Instrumente und –Strategien cursorisch diskutiert, um erste Anregungen für das Erschließen einiger kommunikativer Potenziale zu geben. Da die vorgestellten Instrumente bekannt sein dürften, werden diese nicht ausführlich vorgestellt. Zuvor sollen jedoch ein paar Gedanken zu einem empfehlenswerten PR-Verständnis in NPO erläutert werden.

Ausgewählte Aspekte der Nonprofit-PR

PR als Management-Prozess

Eine grundsätzliche Voraussetzung für die bessere Nutzung der PR-Potenziale durch NPO ist sicherlich die feste Verortung der PR in das Management dieser Organisationen. Hierzu müssen die grundsätzliche Bedeutung sowie die Möglichkeiten und Grenzen der PR in vielen NPOs erst noch thematisiert werden. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor der PR liegt sicherlich darin, sie als systematische bzw. strategische Daueraufgabe zu sehen anstatt nur Einzelprojekte zu kommunizieren. Dies schließt ein, PR als Prozess zu verstehen, der eine wechselseitige Anpassung der Organisation und ihrer Umwelten grundsätzlich erlaubt (Grunig/Hunt 1984). In vielen NPOs muss dieses Verständnis jedoch offenbar erst geschaffen werden: Für viele Handlungsträger im Dritten Sektor mag die Forderung, eine NPO müsse sich unter Umständen auch wechselnden Umwelanforderungen anpassen, zunächst widersprüchlich klingen, denn oft ist es ja die NPO, die ihre gesellschaftliche Umwelt ändern will. Doch spätestens wenn eine NPO darauf abzielt, dauerhaft zu arbeiten und nicht – etwa als Bürgerinitiative - ein relativ kurzfristiges Ziel erreichen möchte, kann in manchen Situationen eine Diskussion über eigene Verhaltensänderungen (überlebens-)notwendig sein.

Damit PR wie gefordert im Management von NPOs integriert werden kann, wird vorgeschlagen, Öffentlichkeitsarbeit im Sinne von Zerfaß als Teil der strategischen Führung zu verstehen (Zerfaß 2004). Er fordert eine Organisationsverfassung und –struktur, die eine Einbindung der Öffentlichkeitsarbeit in den strategischen Managementprozess erlauben. Dies ermöglicht dann, „alle strategiekritischen Entscheidungsprozesse so [zu gestalten, TP], dass die kommunikative und öffentlichkeitswirksame Dimension der dort beschlossenen Maßnahmen systematisch mitbedacht wird“ (ebd., 321). Auf dieser Grundlage lässt sich dann der systematische PR-Management-Prozess implementieren.

Pressearbeit

Auch in einer strategisch geführten PR nimmt die Pressearbeit eine wichtige Rolle ein. Zunächst gilt es allerdings klarzustellen, dass mit dem im deutschen Sprachgebrauch üblichen Begriff „Pressearbeit“ nicht Printmedien „bearbeitet“ werden sollen, sondern dass es hier um Beziehungen zu Medien geht – ganz im Sinne des englischen Begriffs „Media Relations“. Durch diesen Begriff wird auch deutlich, dass viele NPOs in diesem elementaren Feld der PR lernen sollten, wesentlich langfristiger und strategischer zu denken. Nicht kurzfristig erzielte Abdrucke, etwa zum Tag der offenen Tür sind dann Erfolgskriterium, sondern die Qualität der Beziehungen zu relevanten Medien. Grundlage hierfür ist die oben erwähnte Markenbildung, die den Medien und ihren Rezipienten ein rasches Verständnis der kommunizierenden Organisation gibt.

Die möglichen Kommunikationsinhalte der Medienarbeit von NPOs werden sich sicher entsprechend ihrer jeweiligen Aufgabe unterscheiden: NPOs wie z.B. Bürgerinitiativen, die vorwiegend Öffentlichkeit herzustellen suchen und Entscheidungen beeinflussen wollen, werden in vielen Fällen zur Kommunikation ihres Anliegens entweder direkt den Weg über die Medien suchen oder mediengerechte Events inszenieren, um entsprechende Nachrichtenwerte zu schaffen und diese Events mit Pressearbeit begleiten.

Dagegen werden NPOs, die konkrete Dienst- oder Hilfsleistungen erbringen, eher den Schwerpunkt ihrer Medienarbeit auf die geleistete Arbeit legen. Informationen hierüber sind sicherlich notwendig. Doch wird eine Organisation, die über einen längeren Zeitraum Projekte – etwa im sozialen Bereich – organisiert, rasch an den journalistischen Nachrichtenwerten scheitern. Will heißen: Die laufende Projektarbeit hat in vielen Fällen zu geringen journalistischen Nachrichtenwert. Events wie Tage der offenen Tür oder die Einladung des Stadtrates in die eigene Einrichtung schaffen zwar diesen Nachrichtenwert, sind jedoch trotzdem nur punktuelle Ereignisse mit eingeschränkter Öffentlichkeitswirkung.

Deshalb sollten sich NPOs zusätzlich einer ihrer wichtigsten Stärken bewusst sein, sie pflegen und kommunikativ nutzen: ihre Expertise. Dass Greenpeace in Umweltfragen oder Fragen der Gentechnik eine Institution ist, hat hauptsächlich Ursache darin, dass Greenpeace größten Wert auf das eigene Expertenwissen legt und dieses entsprechend in den Vordergrund rückt. Trotz gelegentlicher fachlicher Fehler findet Greenpeace gerade bei den Medien hohe Anerkennung. Das schlägt sich auch darin nieder, dass Medien nicht nur über initiierte Ereignisse berichten, sondern häufig auch bei eigenen Recherchen Statements der Organisation einholen, etwa, wenn es um Verbraucherschutz bei Lebensmitteln geht.

Zwar wird eine solche Position nicht kurzfristig erreicht und zwar setzt es einigen Aufwand voraus, sie zu erreichen, doch kann dies durchaus auch lokalen NPOs in ihrem Umfeld gelingen. Viele der laufenden Medienthemen bieten die Möglichkeit, sie auf die lokale Ebene herunter zu brechen. Begleitend erscheint eine Strategie der Personalisierung sinnvoll. Das bedeutet, dass immer die selbe Person (Geschäftsführer, Vorstand) Statements zu aktuellen

Entwicklungen kommunizieren sollte. Hierdurch wird der Organisation in der Öffentlichkeit „ein Gesicht gegeben“, sie handelt also im Sinne der Markenstrategie. Gleichzeitig erleichtert es Journalisten die Arbeit, wenn sie bestimmte Personen mit konkretem Expertenwissen assoziieren können.

Online-PR

Der Internet-Auftritt ist für NPOs eines der günstigsten und effizientesten PR-Tools: Unabhängig von ihrer Größe können NPOs mit Hilfe des Netzes im Rahmen ihres PR-Konzeptes zu den für sie relevanten Stakeholdern Beziehungen aufbauen und pflegen (Naudé et.al. 2004). Von besonderer Bedeutung ist hierbei die Chance starker Präsenz, um beispielsweise potenzielle Förderer zu erreichen oder inhaltlichen Forderungen Gewicht zu geben. Zudem ist das Internet natürlich ein schnelles Informationsmittel, auf das beispielsweise in Krisenfällen auch Medien zurückgreifen, die – etwa im Falle des Erdbebens im Iran Ende 2003 – selbst nicht vor Ort sind (Ungeheuer 2004).

Die Website einer NPO kann daher viele Funktionen erfüllen, wie zum Beispiel:

- Selbstdarstellung und Darstellung der Ziele
- Herstellen von Öffentlichkeit
- Herstellen von Transparenz (Offenlegung der Finanzen, Projektberichte, aber auch Transparenz zwischen konkurrierenden NPOs)
- Darstellen der eigenen Expertise
- Campaigning
- Fund Raising
- Gewinnen neuer Mitglieder / Unterstützer
- Herstellen eines Dialogs mit Stakeholdern
- Interne Kommunikation (Intranet)
- Steigern der Effizienz der eigenen Organisation

In ihrer 2001 in Südafrika veröffentlichten Dissertation hat Naudé den Kommunikationsstil und die Ziele von NPOs im Internet hinterfragt. Dabei hat sich gezeigt, dass die zehn intensiv untersuchten NPOs dem Internet eine niedrige Priorität beimessen und es eher als „nice to have“-Tool denn als Notwendigkeit sehen. Naudés Befund ist deshalb eindeutig: Sie kommt zu dem Schluss, dass die von ihr untersuchten NPOs ihr wichtigstes Ziel im Internet – das Gewinnen neuer Förderer – nicht erreichen. Die Ursache hierfür ist aber nicht im Medium Internet zu suchen, sondern darin, dass die NPOs keine symmetrische Kommunikation einsetzen und die technischen Möglichkeiten des Dialogs mit Hilfe des Internets nur mangelhaft nutzen (Naudé 2004).

Es ist nicht möglich, an dieser Stelle ausführlich Strategien der Online-PR von NPOs zu diskutieren bzw. generell die Möglichkeiten von Internet-Auftritten (vgl. dazu z.B. Sauvant 2002, Koch 2000). Aber es soll betont werden, dass der Internet-Auftritt von NPOs höchste Priorität besitzen sollte. Vollkommen berechtigt ist der Hinweis von Naudé, dass die Kommunikation im Web umso erfolgreicher ist, je intensiver sie sich an einer symmetrischen PR-Strategie orientiert.

Die neuesten technischen Entwicklungen rund um das Internet erleichtern hierbei gerade NPOs, die häufig über zu wenig qualifizierte Mitarbeiter verfügen, die Arbeit. Dies sei an drei Beispielen erläutert:

1. Content Management Systeme (CMS), also Redaktionssysteme für das Internet, erlauben auch ungeschulten Mitarbeitern auf einfache Weise die Pflege von Websites. Die einmal festgelegte Gestaltung der Website bleibt dabei immer erhalten, so dass sich die Bearbeiter vollkommen und ohne zusätzliche Software-Kenntnisse auf die Inhalte konzentrieren können. Da zahlreiche CMS als Open-Source-Software angeboten werden, gibt es hier Lösungen, die auch ohne bzw. mit geringem Budget umsetzbar sind. Besonders attraktiv an CMS ist die Möglichkeit, praktisch beliebig viele Autoren zuzulassen. Dadurch können beispielsweise regionale Gruppen einer NPO Informationen auf der Website veröffentlichen. Hierbei kann es sich um eigene Unterseiten handeln, aber z.B. auch um Beiträge für News-Übersichten oder Veranstaltungskalender. Dabei lassen sich für die Autoren verschiedene Rollen definieren. So ist es beispielsweise möglich, Informationen, die von einem Mitglied einer Region verfasst werden, erst dann im Internet öffentlich zugänglich zu machen, wenn ein Reviewer diesen Eintrag freigegeben hat. Alternativ kann jedem Editor die Möglichkeit eingeräumt werden, direkt im Web zu veröffentlichen.
2. Weblogs (Blogs) erleben seit etwa einem Jahr auch in Deutschland einen Boom. Weblogs sind tagebuchartige Internet-Seiten, die sich allen denkbaren Themen widmen. Handelte es sich hierbei zunächst vor allem um private Einträge, so haben seit einiger Zeit zahlreiche Blogs journalistische Ansprüche bzw. werden von Journalisten bzw. großen Redaktionen wie der ARD oder dem Handelsblatt betrieben. Auch Unternehmen wie Microsoft, Sun oder SAP nutzen inzwischen Weblogs. Solche so genannten Corporate Blogs sind in die Kommunikationsstrategie der Unternehmen integriert. Dabei werden die Blogs entweder von den Topmanagern der Unternehmen betrieben, oder es wird allen Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, zu bloggen. Inhaltlich drehen sich solche Corporate Blogs typischerweise um aktuelle Entwicklungen der jeweiligen Branche und des eigenen Unternehmens. Ein Vorteil dieser Form des Webpublisings ist die Möglichkeit, schnell, kostengünstig und ohne auf die Nachrichtenauswahl klassischer Medien angewiesen zu sein, Öffentlichkeit herstellen zu können. Eine weitere Besonderheit von Weblogs ist die Möglichkeit zum Dialog: So können deren Leser Einträge kommentieren. Innerhalb der bloggenden Community werden zudem Weblog-Einträge häufig in weiteren Blogs aufgegriffen und kommentiert. Dass es sich hierbei keineswegs um Spielereien handelt, zeigen die Nutzerzahlen: So haben etablierte Blogs nicht selten 30.000 Leser – das ist mehr, als manch ein Tageszeitungsartikel hat. Da Weblogs außerdem dank spezieller Techniken (RSS, Atom) von ihren Lesern bequem abonniert werden können, können Weblogs in vielen Fällen aufwändige Newsletter ersetzen. Somit eignen sich Weblogs in vielen Fällen hervorragend für die Kommunikation von NPOs – beispielsweise, um quasi live aus der Projektarbeit zu berichten (Pleil 2004). Beispielhaft eingesetzt wird dieses Kommunikationstool etwa von Greenpeace (<http://weblog.greenpeace.org/>): In mehreren Blogs berichtet die Organisation von ihren Aktivitäten, beispielsweise zu Aktionen zum Schutz der Meere oder des nordamerikanischen Waldes.
3. Noch wenig verbreitet sind Wikis. Hierbei handelt es sich um datenbankartige Websites, die von jedem Internet-Nutzer oder von authentifizierten Nutzern bearbeitet werden können. Bekanntestes Beispiel ist die nicht-kommerzielle Enzyklopädie Wikipedia (<http://de.wikipedia.org/wiki/Hauptseite>), an der Tausende Internet-Nutzer schreiben. Am besten eignen sich Wikis denn auch als Tool des Wissensmanagements: So lässt sich mit Hilfe von Wikis beispielsweise im Intranet einer NPO das Wissen zu Projekten und Verfahrensabläufen auf einfache Art zugänglich machen. Im Gegensatz zu einmal geschriebenen FAQ oder Checklisten lassen sich Wikis leichter aktualisieren – wobei der besondere Reiz von Wikis darin besteht, auf das Wissen möglichst vieler NPO-Mitarbeiter zurück zu greifen. Ein solcher Wissensfundus kann beispielsweise

ehrenamtlichen Mitarbeitern den Einstieg in ihre Aufgabe erleichtern. Neben diesen Aspekten der internen Kommunikation können Wikis in einzelnen Fällen auch in der externen Kommunikation eingesetzt werden – so zum Beispiel, um Wissen zu einem Thema, mit dem sich eine NPO befasst, zu bündeln und hierbei im Idealfall auch Ressourcen außerhalb der Organisation einzubinden.

Allerdings darf die Betrachtung neuer technischer Entwicklungen und faszinierender Möglichkeiten nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Internet-Auftritt einer NPO in erster Linie authentisch sein sollte (Viest 2004): Auch in der Online-PR müssen die eingesetzten Instrumente im Einklang mit dem Selbstverständnis und dem Kommunikationsstil einer Organisation harmonieren. Generell fordert Viest NPOs auf, im Internet verstärkt Emotionen zu schaffen und der Identifikation mit einer NPO oberste Priorität zu geben. Er argumentiert, dass die Besucher der Websites von NPOs häufig in ihrer Freizeit surfen und deshalb das Bedürfnis nach emotionaler Ansprache höher ist als auf Unternehmens-Websites (Viest 2004). Gerade Weblogs, die typischerweise eher persönlich gehalten sind, können hier künftig eine immer wichtigere Rolle spielen. Ergänzt werden sollte dieser Ansatz jedoch durch den Anspruch, Transparenz herzustellen – etwa, indem auf speziellen Seiten nüchtern Hintergrundinformationen vermittelt werden.

Für alle drei vorgestellten Online-Tools gilt übrigens, dass sie technisch keinen IT-Experten und finanziell kein großes Budget voraussetzen. Die inhaltliche Arbeit jedoch darf nicht unterschätzt werden: Ein Weblog zum Beispiel, das wochenlang nicht aktualisiert wird, kann durchaus zum Risiko für das Image einer Organisation werden.

Fundraising und Corporate Citizenship

Fundraising ist ein verhältnismäßig neues, aber immer weiter an Bedeutung gewinnendes Instrument von NPOs (Maier-Spohler, Kreuzer 2004). Allerdings ist das Verhältnis zwischen Fundraising und Public Relations nicht immer eindeutig. Betrachtet man einige große NPOs unter organisatorischen Gesichtspunkten, so ist Fundraising häufig als Unterabteilung der Kommunikations- bzw. PR-Abteilungen zu finden (ebd.). Hinter vorgehaltener Hand geben Praktiker jedoch auch zu, dass PR und Fundraising gelegentlich nebeneinander existieren und nicht immer optimal aufeinander abgestimmt sind – auf Studien lässt sich hierzu leider nicht zurückgreifen. Allerdings entsteht häufig der Eindruck, dass PR-Praktiker und Fundraiser unterschiedliche Sprachen sprechen, sofern diese Aufgaben arbeitsteilig wahrgenommen werden. Deutlich spürbar ist der Einfluss der Betriebswirtschafts- und speziell der Marketinglehre auf das Fundraising, das sich unter anderem der Aufgabe des Customer (oder besser: Donor) Relationship Management gegenüber sieht. Hierzu werden auch klassische Instrumente des Direktmarketings wie Mailings, Telefonaktionen sowie das Internet eingesetzt.

Hauptaufgaben des Fundraisings sind die Pflege von Beziehungen zu Personen oder Institutionen, die eine NPO bereits unterstützt haben sowie das Gewinnen neuer Unterstützer. Dabei ist bekannt, dass Menschen, die einer Organisation schon einmal gespendet haben, mit großer Wahrscheinlichkeit für weitere Förderung zu gewinnen sind. PR-theoretisch ließe sich Fundraising mit dem Aufbau und der Pflege von Beziehungen zu den speziellen Stakeholdern „Spender“ und „potenzielle Spender“ umschreiben.

In der Theorie lassen sich enge Bezüge zwischen PR und Fundraising identifizieren. So entwickelt beispielsweise Kelly auf der Grundlage der vier PR-Modelle von Grunig und Hunt vier Modelle des Fundraisings (Kelly 1998). In Anlehnung an Grunig und Hunt (Grunig / Hunt 1984) sieht sie die Modelle historisch und verwendet die selben Bezeichnungen (publi-

city, press agency, asymmetrical und two way symmetrical model). Auch unter ethischen Gesichtspunkten können diese Modelle in der Praxis sehr fruchtbringend sein.

Auch die kommunikationswissenschaftliche Nachrichtenwerttheorie (z.B. Staab 1990) lässt sich auf Fundraising anwenden. Besagt die von Galtung und Ruge ursprünglich entwickelte Theorie, dass bestimmte inhaltliche Faktoren einer Nachricht den Ausschlag geben, ob Journalisten diese veröffentlichen oder nicht, so lassen sich die von Galtung / Ruge identifizierten Faktoren mit hoher Wahrscheinlichkeit auf den Erfolg von Fundraising übertragen. Demnach sollte gelten: Je mehr Faktoren für einen potenziellen Spender erfüllt sind, desto größer ist seine Bereitschaft, eine NPO zu unterstützen. Wichtige Faktoren dabei sind:

- Nähe zum potenziellen Unterstützer
 - Inhaltlich: Selbstverständnis, Weltanschauung
 - Räumlich: Community Relations
- Human Interest/Personalisierung
- Elite: Partnerschaft mit anerkannter Organisation/Person
- Eindeutigkeit: Projektziel kommunizierbar?
- Dauer: Begrenzung; Ergebnis prüfbar
- Überraschung: unerwartetes Engagement
- Betroffenheit: Krieg; Kinder
- Aktualität: Katastrophen, plötzliche Ereignisse
- Negativismus: Auslöser für Projekt

In Zukunft liegt eine große Herausforderung des Fundraisings in der zunehmenden Konkurrenz: Betreibt bislang nur ein kleiner Teil der NPOs systematisch Fundraising, so werden Kürzungen staatlicher Förderungen und die anhaltend schlechte wirtschaftliche Situation in Deutschland immer mehr Organisationen vor die Notwendigkeit stellen, neue Finanzierungswege zu erschließen. Und je mehr Organisationen um Mittel buhlen, desto professioneller muss das Fundraising organisiert sein. Dessen zweite Herausforderung besteht darin, einen Teil der eigentlich reichlich vorhandenen Finanzmittel vieler Privathaushalte zu gewinnen. Gerade die ältere Generation, die häufig über Grundbesitz und größere Ersparnisse verfügt, wird immer mehr zur Zielgruppe des Fundraisings – mit dem Hintergedanken der NPOs, in Testamenten berücksichtigt zu werden. Eine Strategie, die zwar sinnvoll sein kann, aber durchaus ethischen Sprengstoff birgt.

Vor eine dritte Herausforderung gestellt werden Fundraiser durch den sich seit einigen Jahren verstärkenden Trend zum Corporate Citizenship in der Wirtschaft: Immer häufiger wollen sich Unternehmen durch ihr soziales Engagement beispielsweise in ihrem regionalen Umfeld als verantwortungsvolle Mitglieder der Gesellschaft etablieren (vgl. z.B. Habisch 2003). NPOs werden durch dieses Konzept Partner von Unternehmen und müssen zu dieser Option klare Positionen entwickeln. So werden einige Organisationen strikt jede Zusammenarbeit mit der Wirtschaft ablehnen, um Unabhängigkeit zu wahren – Greenpeace verfolgt beispielsweise diese Politik. Ein großer Teil von NPOs wird dagegen pragmatisch reagieren und unter bestimmten Bedingungen für eine Zusammenarbeit offen sein. Im Sinne der eigenen Glaubwürdigkeit sind hier im Vorfeld die neuralgischen Punkte und daraus resultierend Grenzen einer möglichen Zusammenarbeit zu definieren.

Große Hoffnungen für das Fundraising verbinden sich zudem mit dem Internet. Die Idee hierbei ist, die unmittelbare Online-Spende zu ermöglichen. Entsprechende Services einschließlich der notwendigen Software-Tools werden von Banken wie der Bank für Sozialwirtschaft angeboten, so dass eine einfache Integration dieses Service in die Website einer NPO möglich

ist. Dass Online-Fundraising äußerst erfolgreich sein kann, bestätigt der Leiter Internet und Onlinemarketing des Deutschen Roten Kreuzes: Demnach erhielt das DRK innerhalb einer Woche nach dem Erdbeben im Iran im Dezember 2003 mehr als 500.000 Euro Spenden (Viest 2004).

Campaigning

Das Initiieren von Kampagnen gehört besonders für NPOs im politischen Umfeld – also NGOs oder Bürgerinitiativen - zu den wichtigsten Aufgaben überhaupt. Ziel ist typischerweise, durch das Herstellen von Öffentlichkeit Druck auszuüben, um Akteure aus Politik, Wirtschaft oder Bürger zu Verhaltensänderungen zu bewegen. Praktiker – etwa von Greenpeace – trennen Campaigning und Public Relations oft organisatorisch. De facto allerdings bedient sich Campaigning vorwiegend Mechanismen der PR. Dies gilt beispielsweise, wenn durch Aktionen gezielt Nachrichtenwert geschaffen wird, damit Medien über die Aktion und über das sie auslösende Anliegen berichten.

Ein klassischer Ansatz hierzu ist, möglichst viele Menschen zu mobilisieren; ein anderer Ansatz verfolgt das Ziel, durch ungewöhnliche Aktionen Aufmerksamkeit zu gewinnen. Schon drei Aktivisten, die sich am Werktor eines Konzerns anketten, um gegen dessen Verhalten zu protestieren und der Umgang des Konzerns und der Polizei mit den Protestierenden kann eine ähnlich umfangreiche Berichterstattung nach sich ziehen wie die Demonstration hunderter Menschen.

Zunehmend an Bedeutung gewinnt das Cyber-Campaigning, also der Versuch, das Campaigning mit den Mitteln des Internets zu betreiben. Hierzu zählt beispielsweise das Versenden vorgefertigter Petitionen durch Besucher einer Website oder das Versenden von E-Cards, beispielsweise, damit deren Versender ihren Bekanntenkreis für Probleme sensibilisieren. Allein im Greenpeace-Cybercenter unterstützen nach Angaben der Organisation mehr als 200.000 Internet-Nutzer die Aufrufe zum Protest⁸, beispielsweise gegen Genfutter oder Kohlekraftwerke. Auch Organisationen wie amnesty international nutzen Cyber-Campaigning intensiv, um öffentliche Aufrufe zum Engagement schnell und günstig zu verbreiten.

Zusammenfassung und Ausblick: Nonprofit-PR als Beruf

Aus der Beschreibung der Defizite der PR von NPOs wurde deutlich, mit welchen Schwierigkeiten PR-Praktiker in diesen Organisationen oft umzugehen haben. Wie auch in der Industrie liegen Welten zwischen den kleinen und den großen professionell geführten Organisationen wie Greenpeace, Welthungerhilfe oder Rotes Kreuz - deren PR-Verständnis ähnlich professionell ist wie in einem DAX-Unternehmen. 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 den Ressourcen von Unternehmen vergleichbar. Diese Defizite können jedoch häufig durch mehr Kreativität – aber auch durch den Akzeptanzvorsprung, den NPOs in der Öffentlichkeit und bei Journalisten genießen - kompensiert werden. Um sich in einer NPO wohl zu fühlen, ist erfahrungsgemäß ein hoher Grad an Identifikation mit den Zielen der Organisation notwendig. Doch vielleicht trägt gerade diese Überzeugung der PR-Praktiker von NPOs häufig zu ihrem PR-Erfolg bei. Denn neben den geringeren bereit stehenden Ressourcen müssen PR-Praktiker damit rechnen, in NPOs geringer entlohnt zu werden als in der Unternehmenskommunikation. Insofern ist die

⁸ <http://act.greenpeace.org/c12/de/de>, Abruf am 24.09.04

Mitarbeit in einer NPO notwendigerweise eine sehr bewusste Entscheidung, die vom Praktiker andere als wirtschaftliche Motivation erfordert.

In vielen anderen NPOs – und zwar nicht nur in kleinen, sondern zum Beispiel auch in etablierten sozialen Organisationen – sind bislang die Rahmenbedingungen für gute PR schlichtweg nicht gegeben. Der Grund: In der Führung vieler Organisationen fehlt es am grundlegenden PR-Verständnis. Ringt sich eine solche Organisation dann doch durch, eine PR-Agentur zu beauftragen, so muss diese zunächst wahrscheinlich einiges an Grundlagenarbeit leisten, die Möglichkeiten und Grenzen der PR aufzeigen und die PR-Arbeit dann von Grund auf neu konzipieren. Ähnliches gilt für neu geschaffene interne Stellen für PR.

Dass in Zukunft neue PR-Stellen in NPOs geschaffen werden bzw. NPOs vermehrt mit Agenturen zusammen arbeiten, ist anzunehmen – allein aufgrund des höheren Wettbewerbs um Mitglieder, Mittel und zur Herstellung von Transparenz. Insofern ist Nonprofit-PR ein zunehmend attraktives Berufsfeld, auch für Absolventen der BAW. Sie müssen allerdings neben den genannten finanziellen Einschränkungen damit rechnen, dass sie aufgrund der geringeren Arbeitsteilung noch vielseitiger sein sollten als ihre Kollegen in der Unternehmenskommunikation. Soll zudem das Fundraising zu den Aufgaben eines PR-Praktikers gehören, so empfehlen sich hierzu mindestens Kenntnisse im Direktmarketing oder eine spezielle Zusatzqualifikation. In der Tendenz haben PR-Praktiker in NPOs insgesamt viel Gestaltungsspielraum, der manchem Naturell sehr entgegen kommt. Hinzu kommt oft eine hohe Zufriedenheit durch die starke persönliche Identifikation mit der eigenen Organisation.

Literatur

Altvater, Elmar / Brunnengräber, Achim (2002): NGOs im Spannungsfeld von Lobbyarbeit und öffentlichem Protest, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B 6-7-2002, online verfügbar: www.bpb.de/publikationen/53HM9R,0,0,NGOs_im_Spannungsfeld_von_Lobbyarbeit_und_%F6ffentlichem_Protest.html

Anheier, Helmut K. / Toepler, Stefan (2002): Bürgerschaftliches Engagement in Europa, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B 9-2002, online verfügbar: http://www.bpb.de/publikationen/2O7YYH,0,0,B%FCrgerschaftliches_Engagement_in_Europa.html#art0

Anheier, Helmut K. and Wolfgang Seibel (1993): "Defining the Nonprofit Sector: Germany." Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 6. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, online verfügbar unter <http://www.jhu.edu/~ccss/pubs/pdf/germany.pdf>

Bentele, Günter (1997): Grundlagen der Public Relations. In: Donsbach: Wolfgang (Hrsg.)(1997): Public Relations in Theorie und Praxis. München: S. 21-36

Carson, Emmett D. (2002): Public Expectations and Nonprofit Sector Realities: A Growing Divide With Desastrous Consequences, in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol 31, no. 3, September 2002, 429-436.

Cornelsen, Claudia (2001): Bei vielen Stiftungen liegt PR-Potenzial brach, in: PR-Guide Juli 2001, http://www.gpra.de/archiv/beitraege_f.htm

Dyer, Sam et. al. (2002) Managing Public Relations in Nonprofit Organizations, in: Public Relations Quarterly, Winter 2002, 13-17.

Edelman, Richard (2002): Accountability and Responsibility - Toward A New Relationship Between NGOs and the Private Sector; unveröff. Vortrag, gehalten beim NGO Roundtable in Hamburg am 10.09.2002

Greif, Thomas (2004): Die Grenzen des guten Willens. Die Kriegskindernothilfe in Roth muss sich gegen vielfache Vorwürfe wehren, in: Sonntagsblatt Bayern, Ausgabe 34/04 vom 22.08.2004.

Habisch, André (2003): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin.

Kelly, Kathleen S. (1998): Effective Fundraising Management, Mahwah, N.J.

Klein, Ansgar (2002): Überschätzte Akteure? Die NGOs als Hoffnungsträger transnationaler Demokratisierung, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B 6-7-2002, online verfügbar unter http://www.bpb.de/publikationen/0994J2,0,0,%DCbersch%E4tzte_Akteure.html

Koch, Christian (2000): Internet zwischen Hype und Notwendigkeit - Perspektiven für Nonprofit-Organisationen, Online-Dokument <http://www.socialnet.de/materialien/>

Kreuzer, Thomas (2004): Entwicklung und Aufgaben des Dritten Sektors, in: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden, 3-15

Mannhardt, Bernd (2004): Potentiale und Defizite der Öffentlichkeitsarbeit / PR des Deutschen Kinderschutzbundes, Landesverband Berlin, Berlin (Abschlussarbeit der Deutschen Direktmarketing Akademie, Mai 2004)

Meier-Spohler, Gabriele; Kreuzer, Thomas (2004): Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising, in: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden, 891 – 898.

Naudé, Annelie M.E.; Froneman, Johannes D.; Atwood, Roy A. (2004) : The use of the internet by ten South African non-governmental organizations—a public relations perspective, in: Public Relations Review, 30 (2004), 87-94

Pleil, Thomas (2004): Meinung machen im Internet? Personal Web Publishing und Online-PR, in: PR-Guide September 2004, Online-Veröffentlichung (http://www.pr-guide.de/beitraege/p040914_1.shtml)

Raye, James R. (1996): Non-profit or Corporate PR: Where Do You Fit In? In: Public Relations Tactics, August 1996.

Reutter, Werner (2000): Organisierte Interessen in Deutschland, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B 26/27-2000, online verfügbar unter http://www.bpb.de/publikationen/DUH5YS,0,0,Organisierte_Interessen_in_Deutschland.html

Röttger, Ulrike (2000), Public Relations - Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationskommunikation. Eine Berufsfeldstudie, Opladen

Ronneberger, Franz / Rühl, Manfred (1984): Public Relations der Non-Profit-Organisationen, Düsseldorf

Sauvant, Nicola (2002): Professionelle Online-PR, Frankfurt/Main

Salomon, Lester M.; Leslie C. Hems; Chinnock Kathryn (2000): The Nonprofit Sector: For What and for Whom? Working Papers des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 37. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, online verfügbar unter <http://www.jhu.edu/~ccss/pubs/pdf/forwhat.pdf>.

Staab, Joachim Friedrich (1990): Nachrichtenwert-Theorie, Freiburg, München.

Szyska, Peter (2004): Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit, in: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden, 31 – 62.

Ungeheuer, Hans-Jürg (2004): Multi-Targeting per Internet, Paper zum Deutschen Fundraising-Kongress, 21.- 23.04.2004 in Magdeburg

Viest, Oliver (2004): Authentizität in der Online-Kommunikation oder: Weshalb Ihr Internet-Auftritt kein Fundraising-Auftritt (mehr) ist, Paper zum Deutschen Fundraising-Kongress, 21.-23.04.2004 in Magdeburg

Zerfaß, Ansgar (2004): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, Opladen (2. Auflage)

Über den Autor

Prof. Dr. Thomas Pleil lehrt an der Fachhochschule Darmstadt im Studiengang Online-Journalismus Public Relations sowie an der Bayerischen Akademie für Werbung und Marketing im Studiengang PR. Seine Schwerpunkte sind Online-PR, Nonprofit-PR und PR für neue Technologien. Pleil hat in Salzburg zu PR-Forschung promoviert und in Agenturen, als freier Berater sowie als Leiter der PR der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt gearbeitet. Kontakt: pleil@fh-darmstadt.de