

Es bedarf keiner aufwändigen Gestaltung, um einen Wiedererkennungseffekt zu erreichen. Prospekte der OLB-Stiftung transportieren mit wenigen Gestaltungselementen Logo, Inhalt und eigenen Charakter.

Für Verwirrung sorgte ein Schreiben der Jesuiten. Im Briefkopf stand »Freunde der Gesellschaft Jesu e.V.«, die Absenderzeile gab »Freundebund SJ« an, in der Unterzeile hieß es »Deutsche Provinz der Jesuiten, K.d.ö.R.«, das Logo rechts oben enthielt den Schriftzug »Jesuiten IHS«. Wer in diesem Fall der Absender war, erschloss sich daraus nicht.

4.4 Ziele und Zielgruppen

Jede Kommunikation hat zwei Seiten: die des Senders und die des Empfängers. So wie man von Kommunikation und nicht nur von Information spricht, um deutlich zu machen, dass Öffentlichkeitsarbeit immer zwei Richtungen hat, so wichtig ist es, sich sowohl über die Anliegen der Organisation klar zu werden, für die man Öffentlichkeitsarbeit betreibt, also auch sich zu überlegen, welche Interessen die Zielgruppe hat – und wer diese Zielgruppen eigentlich sind.

Definition von Zielen

Über Zweck und Ziel eines Vereins informiert in der Regel die Satzung. Doch nicht immer lässt sich der Zweck abschließend aus den schriftlichen Unterlagen erschließen. Gerade bei Stiftungen von Todes wegen hat der Stifter den neuen Verantwortlichen gleich ein schwieriges Stück Arbeit mit auf den Weg gegeben. Denn Stiftungsgeschäft und Satzung geben in vielen Fällen nicht ausreichend Auskunft darüber, welche Ziele die Stiftung hat. Die Verfolgung des Stiftungszweckes gebietet die Achtung des Stifterwillens. Doch wie dieser Zweck verwirklicht werden soll, in welchem Maße der Umfang erweitert werden soll, darüber muss sich die Stiftung selbst Gedanken machen.

Wie Unternehmen können sich auch Stiftungen ein Leitbild geben. In diesem Leitbild sind genau die Ziele formuliert, die grundlegend die Art und Weise der Stiftungsarbeit bestimmen. Der Umfang eines solchen Leitbildes kann sehr unterschiedlich sein. Die Stiftung St. Anna, eine kirchliche Stiftung in Leutkirch, zum Beispiel erklärt auf drei DIN-A4-Seiten ihr Leitbild, das Grundsätze der Arbeit gleich näher erläutert. Dazu gehören »Wir arbeiten zusammen« und »Wir wirtschaften verantwortlich«. Die Broschüre der Würzburger Blindeninstitutsstiftung (eine Stiftung des öffentlichen Rechts) zu ihrem Leitbild ist sogar 18 Seiten stark. Die Inhalte können sehr stark variieren. Die Rudolf-Ballin-Stiftung e. V. in Ham-

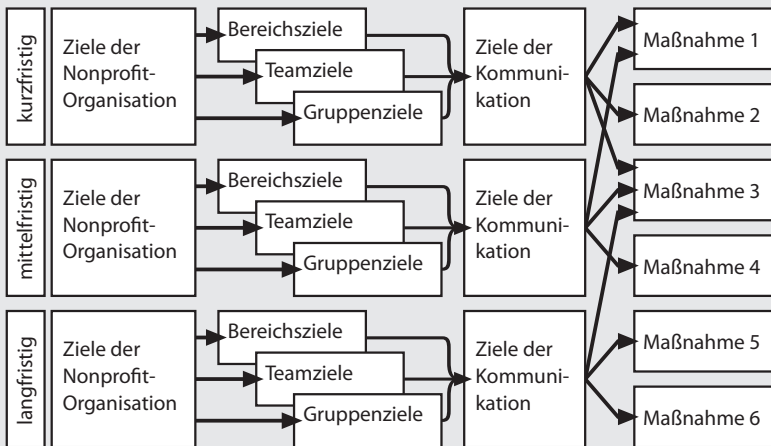
Zieldefinition der Öffentlichkeitsarbeit

Die Organisation will durch ihre Öffentlichkeitsarbeit

- grundsätzliches Vertrauen
- für die Institution schaffen ja nein
- die Gesellschaft informieren ja nein
- Kritik entgegenreten ja nein
- Spender und Zustifter werben ja nein
- neue Mitglieder werben ja nein
- ein Kontaktnetz knüpfen ja nein
- für den Zweck der Organisation werben ja nein
- für den grundsätzlichen Gedanken ehrenamtlichen/stifterischen/politischen Engagements werben ja nein
- eine Botschaft verkünden ja nein
- im Wettbewerb gegen andere Spendensammler oder ähnliche Institutionen bestehen ja nein

Zielformulierung

Bei der Formulierung von Zielen gilt es, zwischen unterschiedlichen zeitlichen Dimensionen zu unterscheiden. Besonders wenn man in Unternehmen für bürgerschaftliches Engagement wirbt, etwa für die Errichtung einer unternehmensverbundenen Stiftung, für eine Spende zu Gunsten einer karitativen Einrichtung oder einer Anzeige in der Vereinszeitung, reicht es nicht aus, nur langfristig zu argumentieren. Mindestens mittelfristige Erfolge müssen sichtbar oder wahrscheinlich sein. Um sich über die verschiedenen Qualitäten der Ziele klar zu werden, kann man diese entsprechend aufteilen:



burg führt darin Gedanken zu ihrer Mission und zu den Themen »Angebot und Wirtschaftlichkeit«, »Engagement und Verantwortung«, »Kooperation und Partnerschaftlichkeit«, »Menschenbild und Orientierung«, »Qualität und Fortbildung« auf. Vor der Formulierung von Zielen muss die Beantwortung folgender Fragen stehen:

- Welchen Zweck verfolgt die Organisation?
- Wie bewahrt die Stiftung das Andenken an den Stifter? Wem ist der Verein verpflichtet?
- Verfolgt die Organisation den Zweck fördernd oder operativ?
- Hat die Organisation einen festen Kreis von Partnern?
- Gibt es ein transparentes Antragsverfahren?

- Will der Verein Spenden einwerben, will die Stiftung Zustiftungen akquirieren?
- Welche Art von Öffentlichkeitsarbeit verfolgt die Organisation?
- Wie stark steigt die Organisation in die inhaltliche Begleitung der geförderten Projekte ein (gibt es etwa einen wissenschaftlichen Beirat)?

Einige dieser Vorarbeiten für die Zieldefinition müssen entsprechend in der Satzung festgeschrieben sein. So ergibt sich der Vereinszweck selbstverständlich aus der Satzung. Doch auch darüber hinaus gibt es Themen, die aus der Satzung hervorgehen sollten. Im Falle von Stiftungen ist dies zum Beispiel die Möglichkeit, Zustiftungen einzuwerben oder unselbstständige Stiftungen zu verwalten. Während sich der Stiftungszweck in der Regel nicht ändern, allenfalls erweitern lässt, kann man allerdings Hinweise zu Zustiftungen und unselbstständigen Stiftungen später auch in die Satzung einfügen.

Zusätzlich zu diesen Überlegungen sollten sich die Gremien und Mitarbeiter einer Nonprofit-Organisation darüber klar werden, ob sie Öffentlichkeitsarbeit ausschließlich für die Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Vereinszweck betreiben wollen oder auch das Thema des Zweckes der Organisation in der Öffentlichkeit befördert werden soll.

Zielgruppen

Sind die Ziele der Kommunikation formuliert, ist es leichter, die Zielgruppen auszumachen, die man mit seiner Kommunikation erreichen möchte. Dabei macht man mitunter verblüffende Entdeckungen: Personengruppen, die man ursprünglich als wichtig erachtete, können aus Erwägungen der Öffentlichkeitsarbeit heraus unwichtig werden; umgekehrt kann die Bedeutung von Kreisen wachsen, denen man bislang kaum Beachtung geschenkt hat. Wie das professionell geht, kann man schon heute in der kommerziellen Werbung erkennen: Diese beginnt langsam, auf die Überalterung der Gesellschaft zu reagieren, und richtet immer größere Teile ihrer Kommunikationsstrategien auf die Käufergruppe jenseits der 60 Jahre aus. Oder sie werben bei Schwulen und Lesben für ihre Produkte, weil sie erkannt haben, dass diese gesellschaftliche Gruppe oft über ein überdurchschnittlich hohes Einkommen verfügt, aus dem in der Regel auch keine Kosten für Kindererziehung zu decken sind. Eine ähnlich genaue Analyse möglicher Zielgruppen ist auch für Nonprofit-Organisationen Gewinn versprechend, nicht nur da, wo es um bloße monetäre Überlegungen geht.

Die Öffentlichkeitsarbeit ist im Zeitalter der Globalisierung vor neue Herausforderungen gestellt. Mit dem Leben im »Global Village« gibt es nicht mehr eine

einzige Öffentlichkeit, sondern eine Fülle von Teilöffentlichkeiten, zu denen man sich unterschiedlich verhalten muss. Unterschiedliche Zielgruppen erfordern unterschiedliche Ansprache. Was Journalisten interessiert, interessiert Projektpartner noch lange nicht – und wofür sich Spender interessieren, das lässt potenzielle ehrenamtliche Mitarbeiter kalt. Selbst zwischen den verschiedenen Gruppen von Spendern gilt es zu unterscheiden: Eine einsame ältere Dame wird man mit einem Appell an christliche Fürsorgepflicht und Mitleid eher für eine Spende gewinnen können als einen kulturinteressierten Mäzen oder ein Unternehmen, das wiederum mit den Projekten der Stiftung punkten will, die es unterstützt. Auch Journalisten sind unterschiedlich zu bedienen. Den Lokalreporter interessieren die Projekte und die Personen dahinter, die überregionalen Zeitungen berichten eher über Gesamtzusammenhänge wie Tendenzen im Gemeinnützigkeitsrecht oder aktuelle politische Forderungen.

Die Formen der Kommunikation sind also auf die jeweilige Zielgruppe abzustimmen. Die Inhalte der Information aber müssen deckungsgleich sein. Zahlen, Leitbild, Tätigkeitsbereiche der Stiftung müssen sich auf der Homepage ebenso wiederfinden wie in der Pressemappe, im Jahresbericht und in Briefen, die der Spendenakquise dienen. Die Übereinstimmung der Inhalte erreicht man in der Wirtschaft verstärkt durch eine so genannte integrale Öffentlichkeitsarbeit.¹¹ Danach sind alle Mitarbeiter mit direktem Außenkontakt in einen gemeinsamen Arbeitsbereich zu integrieren. Eine stärkere Abstimmung unterschiedlicher Zuständigkeitsbereiche ist auch Stiftungen und Vereinen zu empfehlen: Zum einen verhindert es Doppelansprachen durch verschiedene Abteilungen; zum anderen kann die jeweilige Person dann gezielter genau auf ihre Funktion hin angesprochen werden.

Auch Vereine mit nur einem Ansprechpartner oder einem (ehrenamtlichen oder hauptamtlichen) Mitarbeiter können sich das Prinzip der integralen Öffentlichkeitsarbeit zu eigen machen: Der Mitarbeiter muss sich in diesem Fall überlegen, in welcher Funktion er jeweils sein Gegenüber anspricht. So etwa lässt sich die Unsitte verschiedener Spenden sammelnden Stiftungen und Vereine vermeiden, jeden Kontakt gleichzeitig in die Fundraising-Datenbank aufzunehmen. Kein Journalist wünscht sich die Aufnahme in den Verteiler für Spendenbriefe, nur weil er einmal um Informationen über die Stiftung gebeten hat.

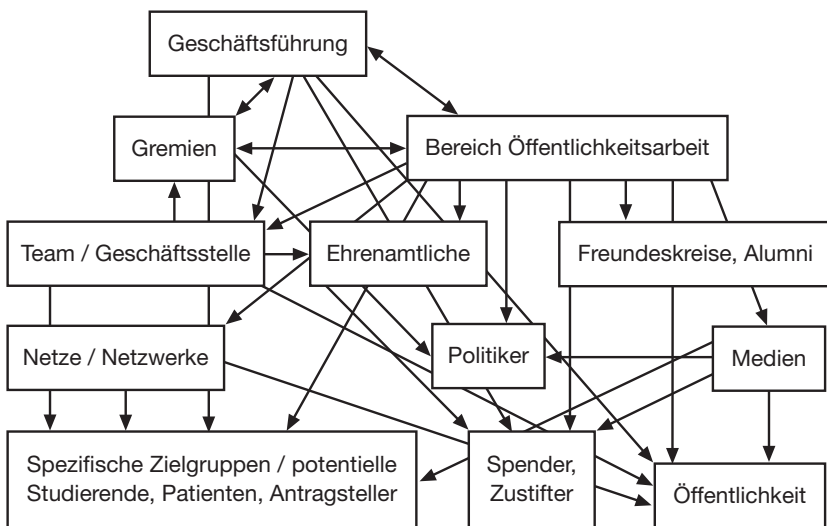
Dass sich Öffentlichkeitsarbeit nicht immer bis ins letzte Detail steuern lässt, zeigt die folgende Abbildung, die die Wege der Kommunikation beschreibt. Gleichzeitig wird deutlich, wie wichtig es ist, Gremien und Geschäftsstelle einzu-

11 Vgl. Thomas Gauly: »Das Ende der Öffentlichkeitsarbeit. Die digitale Revolution bedeutet das Ende der klassischen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen«. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 22. Januar 2001.

beziehen, will man einigermaßen den Überblick darüber behalten, welche Botschaft aus dem Innern der Organisation an die Multiplikatoren und die Öffentlichkeit gelangt.

Kommunikation hat immer mehrere Zielgruppen, die es zu definieren gilt. Gerade im gemeinnützigen Bereich gibt es eine Fülle unterschiedlicher Adressaten, an die sich Öffentlichkeitsarbeit auch in abweichender Art und Weise wenden muss. Setzt das Projekt auf die Einwerbung von Spenden und Sponsorengeldern, muss es für seine Kommunikation geeignete Mittel einsetzen, um solche Spender für sich zu interessieren. Auch bereits Geförderte können in einem Ehemaligen-Netzwerk für die weitere Mitarbeit in oder Verbundenheit mit dem Projekt gewonnen werden. Sind solche Ehemalige eine Zielgruppe, fordert dies ein Angebot an Veranstaltungen und den Hinweis bereits zum Zeitpunkt der Förderung, dass man an einer lang-fristigen Partnerschaft interessiert ist. Zur Alumni-Arbeit als Teil der Öffentlichkeitsarbeit einer gemeinnützigen Organisation, siehe Seite 121.

Vorstände, Gremien, Mitarbeiter und Kollegen. Diese Gruppen sind Zielgruppen der internen Kommunikation. Eine professionelle interne Kommunikation verbessert das Arbeitsklima, nutzt Ideen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und dient als Frühwarnsystem für mögliche interne Probleme. Eine gut funktionierende interne Kommunikation hat entscheidende Auswirkungen auf die externe



Zielgruppen und Wege der Kommunikation

Öffentlichkeitsarbeit. Fühlen sich alle Mitglieder einer Geschäftsstelle, die Gremien und die ehrenamtlichen Helfer gut informiert, erleichtert das ein einheitliches Auftreten nach außen. Journalisten, Politiker und Förderinstitutionen erhalten nicht nur den Eindruck des guten Klimas innerhalb der Nonprofit-Organisation; sie bekommen auch inhaltlich gleich lautende Informationen. Antragsstellen (Stiftungen, Deutsche Forschungsgemeinschaft, EU-Institutionen) lehnen zuweilen Förderanträge ab, wenn sie den Eindruck gewinnen, die Antrag stellende Organisation stehe nicht geschlossen hinter dem Projekt. Zu den Zielgruppen interner Kommunikation gehören auch die Vereinsmitglieder und in den meisten Fragen die Bewohner einer gemeinnützigen sozialen Einrichtung.

Förderempfänger, Projektpartner. Öffentlichkeitsarbeit für Destinatäre (Förderempfänger) und Projektpartner ist zwischen der allgemeinen breiten Öffentlichkeitsarbeit und interner Kommunikation anzusiedeln. Sie müssen genauer über die Funktionsweise der Nonprofit-Organisation Bescheid wissen, als es für die breite Öffentlichkeit interessant ist. Andererseits brauchen sie über Strategien und Taktiken des Vereins oder der Stiftung nicht alles zu wissen.

Spender und Zustifter. Ähnlich und doch anders verhält es sich mit Geldgebern – Sponsoren, Stiftern, Spendern: Während Stifter und Zustifter noch über eine Stifterversammlung oder einen Stifterrundbrief regelmäßig auch über Interna informiert werden können, sollten andere Finanziere nicht mit Mitteilungen aus dem Innenleben der Nonprofit-Organisation behelligt werden – ohne allerdings den Eindruck zu erwecken, man habe etwas zu verbergen.

Alumni. Ehemalige Förderempfänger, »Alumni« genannt, können eine Zielgruppe vor allem für Bildungs- und Wissenschaftsorganisationen sein. Universitäten und Schulen sind hier die Hauptakteure. So wendet sich etwa die Stiftung Canisius-Kolleg Berlin an Ehemalige des Jesuitengymnasiums in Tiergarten. Die Freie Universität Berlin gibt ein aufwändig gestaltetes Magazin für ihre Alumni heraus. Auch der Kölner Gymnasial- und Stiftungsfonds hat nach und nach ein Alumni-Netzwerk aufgebaut. Allerdings ist die Bindung an einen Förderer für Förderempfänger nicht annähernd so intensiv wie die Bindung an die Schule oder die Hochschule. Insofern ist die Bildung von TOP-Alumni oder VIP-Alumni, wie sie von einigen Universitäten (z. B. in München) betrieben wird, für Bildungsvereine und Stiftungen wenig Erfolg versprechend.

Multiplikatoren. Die Gruppe der Multiplikatoren gilt als übergeordnete Zielgruppe, die unter anderem Politiker und Journalisten umfasst. Multiplikatoren können auch unmittelbare Zielgruppen sein, dienen jedoch in der Regel mittelbar zur Zielerreichung; sie transportieren die Anliegen der gemeinnützigen Organisation zu einer oder mehreren Zielgruppen.

Medien. Die Multiplikatorenfunktion ist die vorrangige Eigenschaft, die Medien zu einer wichtigen Zielgruppe machen kann. Das bringt mit sich, dass man

bei den Medien gleich mit mehreren Zielgruppen arbeitet: Mit den Journalisten selbst, die die Informationen aufnehmen und weitergeben bzw. sinnvoll umwandeln sollen, und mit der breiten Öffentlichkeit (oder zumindest dem jeweiligen Rezipientenkreis), die der Journalist erreicht.

Politik. Auch Politiker können in ihrer Funktion als Multiplikatoren angesprochen werden. Sie geben durch Übernahme von Schirmherrschaften dem Projekt eine seriöse Gestalt. Politiker sind auch dann eine Zielgruppe, wenn sich der Verein für die Förderung einer gesellschaftlichen Aktivität einsetzt. Für Stiftungen, die einen klar eingegrenzten Kreis von potenziellen Förderempfängern haben, sind Politiker dagegen nicht unbedingt wichtig für die Öffentlichkeitsarbeit.

Wissenschaft. Will die Organisation nicht nur bestimmte Bereiche fördern, sondern sie auch inhaltlich begleiten und einen wissenschaftlichen Beirat führen, ist die Wissenschaft eine weitere Zielgruppe. Hier muss die Präsenz in Fachmagazinen und auf Konferenzen in die Überlegungen der Kommunikationsmitarbeiter einbezogen werden.

Öffentlichkeit. Auch die breite Öffentlichkeit kann eine Zielgruppe sein. Dies gilt besonders dort, wo Aufklärung Bestandteil des Tätigkeitszweckes ist, wie etwa bei der Stiftung Lebensblicke, die sich der Früherkennung von Darmkrebs verschrieben hat. Hier ist Öffentlichkeitsarbeit eine Selbstverständlichkeit. Die Öffentlichkeit erreicht man je nach Ausrichtung der Tätigkeit der Nonprofit-Organisation nicht allein über die Medien, sondern oft noch besser über Schaukästen und Infostände und Veranstaltungen vor Ort.

Die besondere Zielgruppe: Promis, Politiker und Schirmherren

Viele Bürgerinitiativen und Vereine empfinden es als gerechte Würdigung, wenn die Oberbürgermeisterin oder der Landrat zum Start eines Projektes eine Rede hält. Dies hat teilweise mit der Medienberichterstattung zu tun. Die Redaktionen verzichten zuweilen auf eine eigenständige Auswahl von Projekten, über die zu berichten sich lohnt, und folgen den Ministern oder Abgeordneten zu Ortsterminen. Dabei lässt sich der Öffentlichkeit gerade gut vermitteln, dass es bei einem guten Projekt gerade auf die Mitstreiter und Ehrenamtlichen ankommt und weniger auf politische Repräsentanz. Die Politiker sind nur eine von vielen Gruppen in der Gesellschaft. Bilder mit Projektpartnern sind oft wichtiger und wirkungsvoller als Bilder, auf denen der Vorstandsvorsitzende einer Stiftung dem Minister die Hand schüttelt. Dennoch kann natürlich die Anwesenheit eines Politikers oder eines anderen Prominenten ein Bonus sein, der bei der Planung der Kommunikation miteinbezogen werden kann. Für die Argumentation gegenüber der Öffentlichkeit hilft ein Hinweis der gemeinnützigen Organisation über die Stärke der

Bürgergesellschaft. Das ist durchaus ein politischer Ansatz: Der Einsatz von Freiwilligen für die Gesellschaft wird nicht erst dadurch bedeutsam, dass eine Zeitung darüber schreibt. Er ist nicht erst dadurch ernst zu nehmen, dass die Politik Kenntnis von diesem Einsatz nimmt. Wenn jemand ein gemeinnütziges Projekt anschiebt, fördert oder finanziert, ist dies bereits ein guter Akt an und für sich. So lässt sich sowohl intern in der Nonprofit-Organisation als auch gegenüber Spendern und weiteren Zielgruppen argumentieren. Gerade die Politikferne kann einer gemeinnützigen Organisation auf lange Sicht nutzen.

Was kosten Promis?

Politiker übernehmen Schirmherrschaften selbstverständlich kostenlos. Auch viele Promis geben ihren Namen honorarfrei für die gute Sache. Ansonsten muss man aber für einen Promiauftritt zuweilen tief in die Tasche greifen – und dann ist fraglich, ob sich das mit dem gemeinnützigen Engagement der Stiftung oder des Vereins noch verträgt. Harald Schmidt kann 100.000 Euro kosten. Weniger prominente Top-Künstler verlangen gern schon einmal 25.000 Euro für einen Auftritt. Auch bei der Besetzung der Moderation sollte man sich überlegen, ob es wirklich die Topjournalistin sein muss, die man ohnehin jede Woche in den großen Talkshows sieht, oder gar die allabendlichen Unterhalter (alle zwischen 20.000 und 30.000 Euro), oder ob es nicht eine gut informierte freie Journalistin auch tut, die man auch für 800 Euro beauftragen kann.

Politiker und andere Prominente aus Gesellschaft, Kultur, Wirtschaft oder Sport können als Schirmherren dem Projekt oder der Organisation eine besondere Bedeutung verleihen. Dabei ist die Projektschirmherrschaft in der Regel einer Schirmherrschaft für die Institution vorzuziehen. Schließlich weiß man nicht, wie sich die öffentliche Meinung über einen Prominenten entwickelt, so dass die Schirmherrschaft im schlimmsten Fall auch negative Auswirkungen haben kann.

Die Einladung zur Übernahme einer Schirmherrschaft will gut vorbereitet sein. Denn auch wenn viele Politiker gleich mehrere Schirmherrschaften innehaben: Die Zusage ist nicht immer einfach einzuholen. Die Organisation sollte daher bei der Ansprache auf zwei Hauptaspekte achten:

Wer spricht an? Im Vorfeld der offiziellen Bitte um Übernahme der Schirmherrschaft sollte eine Vertrauensperson die favorisierte Schirmperson ansprechen, um sowohl der Organisation eine peinliche Absage zu ersparen als auch dem Prominenten die Unannehmlichkeit, eine ehrenwerte Bitte ausschlagen zu müssen.

Welche Aufgaben kommen auf die Schirmperson zu? Vor einer Zusage muss die potenzielle Schirmperson darüber informiert sein, zu welchen konkreten Auf-

gaben sie sich mit der Übernahme einer Schirmherrschaft verpflichtet. Gilt es nur, den Namen für das Projekt zu geben? Ist mit der Bereitschaft die Teilnahme an bestimmten Aktionen der Organisation oder des Projektes verbunden? In der Regel kann man die Präsenz bei einer Veranstaltung im Jahr erwarten.

Empfehlenswert ist ein Leitfaden für Schirmherrschaften. Einige Prominente lassen über ihre Büros entsprechende Eckpunkte für eine Schirmherrschaft absprechen. So kann ein Protokollleitfaden Informationen darüber enthalten, welche Fotos von der Schirmperson verwendet werden dürfen und ob etwa die Redetexte von der Organisation geschrieben und mit dem Büro abgestimmt werden oder die Schirmperson die Reden und Grußworte selbst verfasst.

Wie stark Schirmherrschaften in Mode sind, kann man an der ehemaligen Bundestagspräsidentin Rita Süßmuth sehen. Die beliebte Politikerin war Schirmherrin für weit über 20 Organisationen und Projekte, darunter buddy e. V., die »Nationale Initiative gegen Osteoporose« beim Deutschen Grünen Kreuz, CARE International Deutschland e. V., Stars of Tomorrow, die BLEIB GESUND STIFTUNG, die Gedenkveranstaltung »Als die Synagogen brannten« zum 60. Jahrestag der Pogromnacht vom 9./10. November 1938, die Deutsche Leberhilfe e. V., UNISONO, der Epilepsietag, BRIE, die top'97, die Studienstiftung der PFH Göttingen, die Polio Initiative Europa e. V., die McDonald's Kinderhilfe GmbH, die 4. Konferenz junger Menschen in Europa in Osnabrück 2004, die Sehbehinderten-Aktionstage und mehrerer Operngalas der Deutschen AIDS-Stiftung.

4.5 Inhalte

Nutzwertorientierung

Dass Nonprofit-Organisationen in der Öffentlichkeit auftreten wollen, um ihre guten und interessanten Projekte vorzustellen, ist dem größten Teil der Gesellschaft egal. Ein Mittel der inhaltlichen Arbeit gemeinnütziger Public Relations ist daher die Vermittlung eines Nutzens für die einzelne Zielgruppe. Politiker wollen Wähler gewinnen und versprechen sich eine Steigerung der Beliebtheit durch ihren Auftritt in einem Verein. Zeitungen wünschen sich mehr Leser und Abonnenten, aber auch mehr Anzeigenkunden. Ehemalige Geförderte wollen ebenfalls Nutzen aus den Informationen ihres früheren Geldgebers ziehen. Die Zeitschrift