

---

# Die drei A der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit ist die Pflege öffentlicher Beziehungen (Public Relations). Alle Vereine, Initiativen, Verbände, Unternehmen, Parteien, Institutionen haben public relations. Aber wie *macht* man Public Relations (PR)? Wie, wo und womit fängt man (eine bessere) Öffentlichkeitsarbeit an? Und worauf kommt es an?<sup>1</sup>

„Würdest du mir bitte sagen, wie ich von hier aus weitergehen soll?“, fragte *Alice im Wunderland* die Katze. „Das hängt zum größten Teil davon ab“, lautete die Antwort, „wohin du möchtest.“

Manche haben es bei der Zielbestimmung einfach – zum Beispiel Schokoladenhersteller. In meiner Jugend wussten alle: *Die schönsten Pausen sind lila*. Mit einer guten Idee gelang es, ein unverändertes Produkt besser zu verkaufen. 1973 wurde ein Rindvieh an die Werbefront geschickt, um den Absatz zu fördern. Mit Erfolg: *Milka* ist seit vielen Jahren eine der bekanntesten Schokoladenmarken. Mit der lila Kuh *Milka* so bekannt zu machen, hat viel Geld kostet. Die Investition hat sich gelohnt. (2011 wurde der Slogan geändert. Jetzt sollen wir uns trauen, „zart zu sein“.)

Ich will nicht die Leistung der Agentur schmälern, die dieses lila Leittier in die Welt gesetzt hat. Die Idee war toll. *Einfach* war die Problemstellung: Viele Menschen essen gerne Schokolade. Die Werbung musste nur dafür sorgen, dass sie auf *Milka* aufmerksam werden. Da jede Schokolade in diesem Preissegment gleich schmeckt, hängt die Entscheidung für eine Marke nicht vom Geschmack des Produkts ab. Deshalb kann die Werbung neben dem Preis zu einem wichtigen Faktor für das Kaufverhalten werden.

Wer eine Tafel *Milka* kauft und mit Genuss isst, wird sie (wahrscheinlich) wieder kaufen. Ein Schokoladenhersteller muss nicht kommunizieren. Schokolade ist nicht so stark in der öffentlichen Diskussion wie Kaffee oder Textilien. Es gibt

---

1 Ich verwende *Öffentlichkeitsarbeit* und *Public Relations* synonym. Die Übersetzung von PR mit *Öffentlichkeitsarbeit* geht auf Albert Oeckl zurück, den ersten Inhaber eines PR-Lehrauftrags in Deutschland.

keine nennenswerte öffentliche Diskussion über faire Preise für die Produzentinnen und Produzenten in der „Dritten Welt“. Und anders als zum Beispiel Benzin ist Schokolade nicht mit dem Makel der Umweltschädlichkeit behaftet. Auch Gesundheits- und Schlankheitswellen bedrohen den Schokoladenabsatz nicht ernsthaft. Der Fitnesskult ebnet eher neuen Produkten den Weg: der „leichten“ *Yogurette* oder Bio-Schokolade zum Beispiel. Schokolade wird nach der nächsten Steuererhöhung noch gekauft – während viele sich dann zweimal überlegen, ob sie für soziale Zwecke oder den Naturschutz spenden. Schokolade opponiert nicht gegen gesellschaftliche Missstände und Diskriminierungen. Schokolade muss nicht überzeugen, sondern nur schmecken. Schokoladenhersteller sind nicht auf das freiwillige Engagement von Menschen angewiesen. Die Chefetage muss ihre Firmenpolitik nicht mit Mitgliedern abstimmen, ohne deren ehrenamtliche Arbeit nichts läuft.

Wenn es nicht darum geht, ein Produkt zu verkaufen, helfen lila Kühe in der Öffentlichkeitsarbeit nur begrenzt weiter. In der Öffentlichkeitsarbeit von Nonprofit-Organisationen gibt es keine einfache Wenn-Dann-Logik: Wenn die berufstätige Frau *in* ist, dann betone ich in der Deo-Werbung, dass XYZ noch nach 8 Stunden harter Arbeit „Frische schenkt“. Wenn die „verführerische“ Frau *en vogue* ist, dann muss in der Parfümwerbung ein Modell vom Typ Claudia Schiffer oder Heidi Klum für die entsprechenden Lifestyle-Assoziationen sorgen.

Wenn es nicht darum geht, einen schönen Schein oder die heile Konsumwelt zu inszenieren, um zu einem Produkt zu verführen, wenn es vielmehr darum geht,

- zu überzeugen, dass die Kindernothilfe ausgebaut werden muss,
- zum Engagement gegen den Bau eines Kohlekraftwerkes aufzurufen,
- Spenden für Kriegsflüchtlinge zu sammeln,

dann stehen vor der Frage nach dem „Know-how“, dem Handwerkszeug für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit die Fragen nach Sinn und Zweck, Vision und Selbstverständnis einer Organisation.

Darum geht es auf den nächsten Seiten: um konzeptionelle Überlegungen in praktischer Absicht. Einer Frage gehe ich in diesem Zusammenhang nicht nach, da ich annehme, dass *Sie* diese Frage für sich schon beantwortet haben: Ist Presse- und Öffentlichkeitsarbeit überhaupt notwendig? Wenn zum Beispiel elf Männer glücklich und zufrieden sind, alle vierzehn Tage gemeinsam mit ihrer Modelleisenbahn zu spielen und ihre große Anlage vor Weihnachten im Rathaus auszustellen, dann haben sie keinen Grund, für ihren Hobbyeisenbahner e. V. Öffentlichkeitsarbeit zu machen.

## 1 Adressatinnen und Adressaten bestimmen und gezielt ansprechen

Ich habe auf den ersten Seiten ganz selbstverständlich über Öffentlichkeitsarbeit geschrieben. Doch was ist das eigentlich *Öffentlichkeit*? Und gibt es *die* Öffentlichkeit?

Zur Öffentlichkeit gehören der viel zitierte „Mann auf der Straße“ und der Bundespräsident, eine Abgeordnete ebenso wie eine Journalistin, Parteien und Verbände, die Menschen in Flensburg und in München, in Köln und in Frankfurt an der Oder. Nicht alle sind für die Arbeit eines Vereins gleich wichtig, nicht alle interessieren sich für die gleichen Themen und Probleme. Und nicht alle sind auf dem gleichen Wege zu erreichen.

Deshalb ist es nützlich, zwischen bestimmten *Teilöffentlichkeiten* zu unterscheiden. Ich mache folgende *pragmatische* Unterscheidung:

- interne Öffentlichkeit,
- Fach(politische) Öffentlichkeit,
- „Kern“-Öffentlichkeit,
- Medienöffentlichkeit.

Jeder Verband *hat* Teilöffentlichkeiten. Festgelegt werden muss, welche Teilöffentlichkeiten Vorrang haben und als *Zielgruppen* – als Adressaten der Öffentlichkeitsarbeit – *definiert* werden sollen.<sup>2</sup> Eine solche Bestimmung hilft,

- die Öffentlichkeitsarbeit überschaubar zu machen,
- Schwerpunkte zu setzen,
- Mittel und Medien gezielt einzusetzen.

Unterschiedliche Zielgruppen haben unterschiedliche Erwartungen. Jede Öffentlichkeitsarbeit muss sich daher um eine adressatengerechte Ansprache bemühen und prüfen, wie eine Zielgruppe am besten erreicht werden kann: direkt, über Medien oder über Multiplikatoren (zum Beispiel Lehrer, Ärztinnen, Politikerinnen).

---

2 Die Unterscheidung zwischen vier Teilöffentlichkeiten ist auch dann nützlich, wenn sich die Vereinsarbeit auf eine Personengruppe konzentriert. So steht zum Beispiel ein Verein, der in der Jugendarbeit aktiv ist, vor der Frage, ob die *interne* Öffentlichkeit (junge Vereinsmitglieder) und die *fach(politische)* Öffentlichkeit (Jugendvertreter und -verbände, Jugendpolitiker und -forscherinnen usw.) Zielgruppen der Öffentlichkeitsarbeit sein sollen.

In der Tabelle auf der Seite 13 gebe ich einen Überblick, wie sich die unterschiedlichen Zielgruppen zusammensetzen, mit welchen Mitteln und Medien sie angesprochen und welche Kommunikationsziele damit erreicht werden können.

### **Interne Öffentlichkeit**

In vielen Vereinen und Verbänden wird geklagt: Nur wenige Mitglieder sind aktiv, die meisten zahlen nur (noch) ihren Beitrag und lassen sich ansonsten nicht (mehr) oder nur (noch) sehr selten sehen. Darüber können Aktive sich intensiv aufregen und extensiv klagen. Nützlicher ist, diese Tatsache als Handlungsvoraussetzung für eine gezielte interne Öffentlichkeitsarbeit zu begreifen.

Damit meine ich nicht: In jeder Einladung das Klagelied anzustimmen, dass viel (Organisations-)Arbeit zu bewältigen ist und nur wenige Mitglieder bereit sind, diese Arbeit zu übernehmen. Dazu gehören auch nicht ständige (penetrante) Appelle, endlich aktiv zu werden. Vereinsmitglieder sind zu nichts verpflichtet außer zur Beitragszahlung. Die Zeiten sind vorbei, in der eine Mitgliedschaft bedeutete, im Verein (in einer Partei oder Gewerkschaft) „aufzugehen“. Interne Kommunikation ist deshalb keine lästige Pflicht, sondern eine Herausforderung für die interne *Öffentlichkeitsarbeit*.

- Der Zweck eines Protokolls, das an alle Mitglieder geht, ist verfehlt, wenn es nur für die Akten geschrieben wird.
- Eine Einladung ist nicht einladend und eine Mitgliederversammlung ist keine Versammlung der *Mitglieder*, wenn fünf von sechs Tagesordnungspunkte Formalien sind (Bestätigung der Einladung, Genehmigung des Protokolls, Wahl der Versammlungsleitung, Bestätigung der Tagesordnung, Rechenschaftsbericht des Kassiers ...).
- Und ein Newsletter ist kein *Newsletter*, wenn er keine Neuigkeiten enthält, sondern der Selbstdarstellung des Vorstands dient.

Gegenüber Mitgliedern besteht eine Bringschuld. Sie müssen über die Ziele und die Arbeit des Vereins informiert werden. Arbeitsvorhaben und Arbeitsbereiche müssen transparent gemacht und überschaubare Beteiligungsmöglichkeiten angeboten werden. Alle Mitglieder sollten wissen, wen sie wann ohne großen Aufwand ansprechen können, wenn sie sich für ein bestimmtes Thema interessieren. Wer sich ehrenamtlich engagiert, sollte gut informiert werden – gezielt und regelmäßig. Wenn die interne Öffentlichkeitsarbeit dies leistet, kann es gelingen, Mitglieder an den Verein binden und zur Mitarbeit zu motivieren.

<b>Teilöffent-lichkeit</b>	<b>Angehörige</b>	<b>Kommunika-tionsziele</b>	<b>Mittel und Medien</b>
<b>Interne Öffentlichkeit</b>	Mitglieder, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Vorstand, Beirat, Bundesfreiwillige, Honorarkräfte, regelmäßige Spenderinnen und Spender	Motivation Bindung Aktivierung	Einladungen, Protokolle, Mitgliederzeitung, Rundbriefe, E-Mail, Internet, Intranet, Jahresberichte, Rechenschaftsberichte, Sitzungen, Mitgliederversammlungen, Arbeitsbesprechungen
<b>Fach-(politische) Öffentlichkeit</b>	Abgeordnete, Parteien, Parlamente, Verwaltungen, Ausschüsse, Medien, Institute, Wissenschaftler, Lehrerinnen, (Fach-) Verbände	Reputation Profil Unterstützung	Veranstaltungen, Fachbeiträge, Anhörungen, Stellungnahmen, Berichte, Anträge, Briefe, Newsletter, Internet, Twitter, informelle und Fachgespräche, Verhandlungen
<b>„Kern“-Öffentlichkeit</b>	Engagierte und Interessierte, Betroffene, Spender und Spender, Patienten, Klientinnen, Angehörige, Initiativen und Vereine mit ähnlichen Zielen, sympathisierende Politiker	Reputation Profil Vertrauen Bindung Aktivierung	Veranstaltungen, Faltblätter, Plakate, Anzeigen, Internet, Newsletter, Facebook, Twitter, Ausstellungen, Informationsstände, Zeitung, (Rund-)Briefe, Arbeitsgruppen, Aktionen, Telefon
<b>Medien-Öffentlichkeit</b>	Journalisten, Leser, Hörerinnen, Zuschauer („allgemeine“ Öffentlichkeit)	Öffentliche Wahrnehmung Sympathie	Pressemitteilungen, Pressekonferenzen, Artikel, Internet, Twitter, Leserbriefe, Aktionen, Veranstaltungen

### ***Fach(politische) Öffentlichkeit***

Unterschiedliche Vereine haben unterschiedliche Fach-(politische) Öffentlichkeiten: sozialpolitische, umwelt- und entwicklungspolitische, gesundheitsorientierte, kulturinteressierte usw. Nimmt sich ein Verein vor, gezielt Experten und Multiplikatorinnen in seiner Öffentlichkeitsarbeit zu berücksichtigen, muss er dieser Zielgruppe etwas bieten. Zum Beispiel:

- ein interessantes Konzept,
- einen Beitrag in einer Fachzeitschrift,
- eine Unterrichtseinheit,
- Praktikumsplätze (für Studierende).

Insbesondere Politikerinnen und Politiker sind an Öffentlichkeit interessiert. Mit Veranstaltungen – Diskussionen, Streitgesprächen, Talkshows usw. – lassen sich doppelte Effekte erzielen: Öffentlichkeit für den Verein und zufriedene Politikerinnen und Politiker.

### **„Kern“-Öffentlichkeit**

Der etwas unglückliche Begriff „Kern“-Öffentlichkeit ist eine Sammelbezeichnung für Spenderinnen und Spender, „Betroffene“ (und ihre Angehörigen), (potenzielle) Klienten, Patientinnen (und ihre Angehörigen), Stammwähler oder Sympathisantinnen.

Neue Mitglieder, Spender oder Unterstützerinnen sind in erster Linie in der „Kern“-Öffentlichkeit zu gewinnen. Sie sollte daher gezielt angesprochen werden. Wichtig sind konkrete Angebote zur befristeten Mitarbeit, die an den Verein binden können. Damit solche Angebote angenommen werden, sollte die „Kontaktschwelle“ so niedrig wie möglich sein: Regelmäßige Öffnungszeiten sind ebenso wichtig wie die Möglichkeit auf dem Anrufbeantworter eine Nachricht zu hinterlassen. Und wer die „Schwelle“ zu einem Verein überschritten hat, darf nicht mit „Haut und Haaren“ in die Vereinsarbeit einbezogen werden, sondern muss als Interessent oder Interessentin behandelt werden, der oder die sich orientiert und prüft, ob der Verein der richtige Ort für Engagement ist.

Die „Kern“-Öffentlichkeit ist Ausgangspunkt der Öffentlichkeitsarbeit. Sie muss nicht notwendig in deren Mittelpunkt stehen. Ist zum Beispiel die Nachfrage von Betroffenen so groß, dass ein Selbsthilfeverein weder alle Interessierten beraten noch genügend Gruppen betreuen kann, muss er darauf verzichten, weitere Betroffene anzusprechen. Er wird seine Öffentlichkeitsarbeit darauf konzentrieren, Unterstützung für den Ausbau seiner Arbeit zu bekommen.

*Ausgangspunkt* meint: Gerät die „Kern“-Öffentlichkeit aus dem Blick, verliert ein Verein und damit seine Öffentlichkeitsarbeit an Profil. Diese Feststellung ist eine Warnung vor Allmachtsfantasien. Damit meine ich die Vorstellung, für alle Ziele sei – eine bessere Öffentlichkeitsarbeit vorausgesetzt – „die“ Öffentlichkeit zu gewinnen. Ein Verein zur Unterstützung von Aids-Kranken, der sich in seiner Öffentlichkeitsarbeit dem Denkhorizont derer anpasst, die nur monogame heterosexuelle Beziehungen akzeptieren, mag zwar einen Spendenerfolg erzielen und Zuspruch von der katholischen Kirche erhalten, aber er wird Profil verlieren und den Zugang zu den meisten Betroffenen. Kurz: Will ein Verein neue Zielgruppen ansprechen, muss er neue Wege, Mittel und Formen der Ansprache finden – und darauf achten, nicht sein Profil zu verlieren.

## Medienöffentlichkeit

Wer sich an Teilöffentlichkeiten wendet, erreicht nur einen Ausschnitt der allgemeinen Öffentlichkeit. Die gezielte Ansprache von relevanten Teilöffentlichkeiten ist zwar wichtig, aber sie führt nicht notwendig zu großer öffentlicher Aufmerksamkeit. Das ist kein Widerspruch.

Die interne Öffentlichkeit, die fach(politische) und die „Kern“-Öffentlichkeit sind für die Arbeit eines Vereins *unmittelbar* wichtig: Sie tragen die Arbeit und sind potenzielle Mitglieder, (künftige) Spenderinnen, Unterstützer usw. Ein großer Teil der allgemeinen Öffentlichkeit ist hingegen für die konkrete Arbeit eines Vereins ohne Bedeutung. Und es wäre ein wenig sinnvolles Vorhaben, sie mit eigenen Medien erreichen zu wollen: Aufwand und Ertrag stünden in einem krassen Missverhältnis. Das ist die eine Seite.

Die andere Seite: Fast jeder Verein ist daran interessiert, im Rampenlicht der Öffentlichkeit zu stehen. Deshalb gilt die Pressearbeit häufig als der entscheidende Bereich der Öffentlichkeitsarbeit. Diese Sichtweise ist wenig nützlich: Pressearbeit und zielgruppenorientierte Öffentlichkeitsarbeit erfüllen unterschiedliche Funktionen. Um erfolgreich zu sein, sind sie aufeinander angewiesen.

Ein Bericht in der Presse, im Rundfunk oder Fernsehen verleiht einem Verein das Prädikat „von öffentlichem Interesse“. Das ist für die Arbeit eines Vereins sehr wichtig. Pressearbeit zielt auf *öffentliche Wahrnehmung*, die als öffentliche durch Presse, Rundfunk und Fernsehen hergestellt wird.<sup>3</sup> Zielgruppe der Pressearbeit sind die Produzenten dieser Wahrnehmung: Journalistinnen und Journalisten.

Medienöffentlichkeit erleichtert (1.) die Ansprache bestimmter Teilöffentlichkeiten und bekräftigt (2.) Interesse und Engagement dieser Teilöffentlichkeiten für einen Verein.

1. Wer beispielsweise überlegt, Mitglied eines Sportvereins zu werden, liest die Selbstdarstellung eines SC e. V. aufmerksamer, wenn über diesen Verein in den Medien etwas zu lesen oder hören war. Eine Stadtverordnete wird die Initiative oder den Antrag eines Vereins ernster nehmen, wenn sie ihn aus der Presse kennt.
2. Öffentliche Wahrnehmung kann Mitglieder binden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren, Spenderinnen und Spender bestärken und Interessierte aktivieren. Allerdings verpufft der Effekt von Medienresonanz weitgehend, wenn sie nicht von einer zielgruppenorientierten Öffentlichkeitsarbeit begleitet wird. Für den Erfolg von Öffentlichkeitsarbeit ist es daher zentral, die Pressearbeit und die Zielgruppenansprache sorgfältig aufeinander abzustimmen.

---

3 Mit der „öffentlichen Meinung“ ist es ähnlich: Sie wird erst als *veröffentlichte* Meinung beachtet.

## 2 Sein, Schein und Design: Der Auftritt muss stimmen

Das Vorhaben, die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zu verbessern, ist eine paradoxe Angelegenheit und (in Anlehnung an *Milka* formuliert) die schönsten Weisheiten sind asiatisch. Was paradox ist, illustriere ich mit einem kleinen Bericht.

Ein Verein aus dem Ruhrgebiet will seine Öffentlichkeitsarbeit verbessern. Deshalb fragt er eine PR-Expertin nach Anregungen, wie er sein Informationsmaterial ansprechender gestalten und besser texten kann.

„Die Gestaltung von Faltblättern und Broschüren ist *die Inszenierung einer Mitteilung*“,<sup>4</sup> klärt die Expertin auf und fragt, „was soll denn mitgeteilt werden?“

„Wir wollen darüber informieren, wer wir sind, und was wir machen“, lautet die (arglose) Antwort.

„Und was ist der Sinn und Zweck, dieser Kommunikationsmaßnahme?“ – bohrt die Expertin weiter.

„Wir wollen Menschen auf unsere Arbeit aufmerksam machen, Interesse wecken.“

Die Frage, ob eine *interne Situationsanalyse* sichergestellt habe, dass der Verein auf einen größeren *Respons* vorbereitet sei, und drei weitere Fragen werden noch nachdenklich beantwortet. Aber als die Expertin auf die Notwendigkeit einer *zielgruppenaffinen Mediaplanung* als notwendige Begleitmaßnahme zu sprechen kommt, wird stillschweigend der Beschluss gefasst, den jungen Mann, der Freiwilligendienst leistet, zu einer Fortbildung in Desktop Publishing zu schicken, und ihm die Gestaltung des nächsten Faltblatts zu übertragen.

„Denke in Jahrhunderten, handle in Jahrzehnten und ignoriere kurzfristiges Gewinnstreben“, lautet eine japanische Weisheit. Und in China rät man Menschen, die etwas erreichen wollen: „Du musst auf den Mond zielen, wenn du über den nächsten Zaun willst.“

Sie denken über den Tag hinaus, und um kurzfristiges Gewinnstreben geht es Ihrem Verein ohnehin nicht. Nur: Ihr nächstes Projekt soll in der Öffentlichkeit mehr beachtet werden.

Das Paradoxe: Wer heute seine Öffentlichkeitsarbeit verbessern will, steht vor der Tatsache, dass die Basis jeden Erfolgs *die systematische, auf eine langfristige Wirkung angelegte Entwicklung von Kommunikationsmaßnahmen* ist. Und deshalb bleibt der gute Wille, die Öffentlichkeitsarbeit zu verbessern, häufig guter Wille.

Als Hüter und Verkünder dieser Komplexität treten die „C“ologen auf, die komplexe Zusammenhänge in treffliche Worte fassen können – und vor denen ein Verein sich nur blamieren kann, wenn er lediglich bessere Faltblätter machen

---

4 Diese und die folgenden *kursiv* gesetzten Formulierungen stammen aus Selbstdarstellungen und Präsentationsunterlagen von verschiedenen Werbeagenturen.



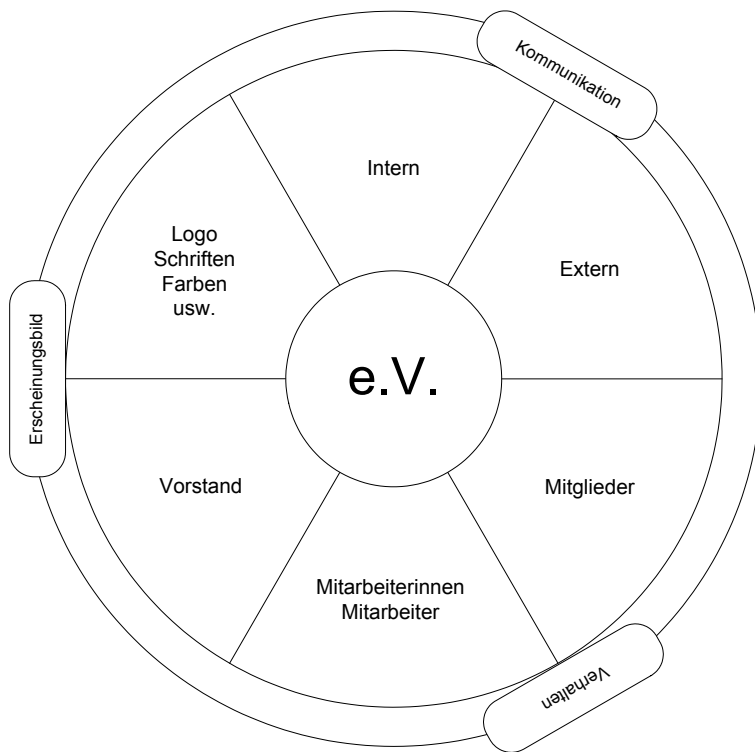
will. „C“-ologen setzen auf die Unternehmensidentität, auf die *Corporate Identity*. Das ist der Oberbegriff für alle Einflussgrößen, die das *Corporate Image* eines Unternehmens bestimmen:

- das Erscheinungsbild (*Corporate Design*),
- die interne und externe Kommunikation (*Corporate Communication*) und
- das Verhalten aller Beschäftigten (*Corporate Behaviour*).

Das ist nur die Mindestausstattung. Mit *Corporate* lässt sich noch viel mehr verbinden: *Wording, Culture, Mission, Message, Environment, Product* – zum Beispiel.

Ich mache immer wieder zwei Erfahrung mit der „C“-ologie: (1.) Die „C“-Moden sind konservativen Vorständen willkommener Vorwand, alles beim Alten zu lassen. (2.) Viele Vereine sind trotz des guten Willens, neue Wege in der Öffentlichkeitsarbeit zu beschreiten, stecken geblieben oder haben von der Reise ins „C“-Land nur neues Briefpapier mitgebracht.

Zwar sollten Reisen in neues Land gut vorbereitet werden. Aber man sollte darauf achten, dass man im Sommer nicht immer noch in Katalogen blättert, statt Land und Leute zu erkunden. Wer auf den Mond zielt, um über den nächsten Zaun zu kommen, sollte nicht die Zäune vermehren. Nur wer sich bewegt, kann etwas bewegen. Wer sich ins Land der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit begibt, sollte das „hohe C“ im Gepäck haben. Die Fragen der Expertin in der kleinen Gesprächssequenz sind sinnvoll. Doch irgendwo muss man anfangen, das Rad ins Rollen bringen. Wer anfängt, kann keinen gordischen Knoten durchschlagen. Wer anfängt, packt einen Teil der ganzen Aufgabe an und sollte sich bemühen, Zusammenhänge im Auge zu behalten. Ich weise auf solche Zusammenhänge hin und gebe Anregungen, die Ihnen helfen, Fragehaltungen zu entwickeln. Die folgende Abbildung zeigt die Felder, auf denen sich das Rad bewegt, das ins Rollen gebracht werden soll.



### ***„Was imponieren soll, muss Charakter haben“***

Viele Unternehmen beschränken sich schon lange nicht mehr darauf, für ihr Produkt zu werben. Sie investieren auch in ihre Corporate Identity; sie bemühen sich um Reputation und Vertrauen, heben ihr Engagement für die Umwelt hervor oder die Tatsache, dass sie soziale Verantwortung übernehmen.

Vereine, die um öffentliche Aufmerksamkeit konkurrieren, stehen vor der gleichen Aufgabe, sie müssen Profil, Reputation und Vertrauen gewinnen. Doch sie sollten eigene Mittel wählen, wenn ihre Zwecke sich von denen einer Bank oder eines Ölkonzerns unterscheiden. Herkömmliche PR-Konzepte lassen sich aus (mindestens) zwei Gründen nicht umstandslos in den Nonprofit-Bereich zu übertragen.

1. Wenn eine Frau einen Mann kennen lernt und ihm erzählt, wie großartig sie ist, dann ist das Reklame. Wenn sie ihm sagt, wie gut er aussieht, dann ist das Werbung. Wenn er sich um ihre Aufmerksamkeit bemüht, weil er von anderen gehört hat, sie sei eine tolle Frau, dann ist das Public Relations.<sup>5</sup> Die Frau hat ein gutes Image. Gewinnt der Mann einen anderen Eindruck, ist das Image dahin. Hat die Frau Ecken und Kanten, und ist sie bestimmt statt immer nur freundlich – weil Falten bekommt, wer nach allen Seiten lächelt –, dann hat sie Persönlichkeit. Sie ist nicht auf Image-PR angewiesen, sondern kann ihre Persönlichkeit darstellen.

*Shell* hat Millionen ausgegeben für das Soll-Bild (Image) eines Konzerns, der sich für den Umweltschutz engagiert. Die geplante Versenkung der Ölplattform *Brent Spar* und die Konzernpolitik in Nigeria haben weltweit Aufsehen erregt und gezeigt: Dieses Image entspricht nicht der Unternehmensidentität, sondern ist nur Mittel zum Zweck, viel Benzin zu verkaufen. Die Millionen für die Image-Pflege wurden in den Sand gesetzt. Und Millionen kostete der Versuch einer Image-Korrektur.

Nicht anders verhält es sich mit dem Bemühen von Großunternehmen der Auto- und Energiebranche, sich als Umweltschützer zu profilieren. Die aufgeklärte Öffentlichkeit beurteilt Taten statt Worte und schätzt die aufwändigen Kampagnen von Firmen, die zum Beispiel nach wie vor auf PKW mit hohem CO<sub>2</sub>-Ausstoß setzen oder Pannen in Atomkraftwerken erst verschweigen und dann herunter-spielen, als das ein, was sie sind: *greenwashing*<sup>6</sup>.

Vereine sollten es in der Öffentlichkeitsarbeit lieber mit Goethe halten: mit Charakter (moderner: Persönlichkeit) imponieren, statt emsig am Image polieren.

2. Dem Konzept der Corporate Identity liegt ein autoritäres Denkmuster zugrunde. Eine CI aufzubauen, ist ein langfristiges Ziel, das nur erreicht werden kann, wenn sich die „ganze Organisation, einer gesamthaften Ausrichtung unterwirft“ – meint PR-„Papst“ Avenarius<sup>7</sup>. Die Bundeswehr und die Heilsarmee unterliegen einer „gesamthaften Ausrichtung“. Es gab einmal den „Kruppianer“ und *McDonalds* bemüht sich um eine „gesamthafte Ausrichtung“. Für die Öffentlichkeitsarbeit eines Vereins sind solche hierarchisch strukturierten Unternehmen keine geeigneten Leitbilder. Gefolgschaft lässt sich verordnen, (Vereins-)Identität, Persönlichkeit nicht. Das gilt bereits für die leichtere Übung, die Arbeit an einem Corporate Design (CD).

---

5 Diese Definition geht auf einen Bankier zurück. Ich habe die Geschlechterrelation umgekehrt.

6 Mehr dazu auf den Seiten von *CorpWatch*: [www.corpwatch.org/](http://www.corpwatch.org/)

7 Horst Avenarius: *Public Relations*. Darmstadt 1995, S. 170 – Herv. N.F.

## **Auftritt 1: Das Erscheinungsbild**

Der optische Auftritt eines Vereins – Logo, Briefpapier, Anzeigen, Plakate, Website, Newsletter usw. – dient als Haltepunkt. Er soll der Öffentlichkeit eine positive Orientierung bieten und in der Fülle visueller Einflüsse Wahrnehmung ermöglichen und für Wiedererkennung sorgen.

Das Erscheinungsbild sollte funktional sein<sup>8</sup>:

- die Kommunikation nach innen und nach außen erleichtern,
- die Trägerinnen und Träger der Vereinsarbeit motivieren und
- die Mitglieder binden.

Damit ein neues oder verändertes visuelles Erscheinungsbild diese Funktionen erfüllen kann, muss es von den Beteiligten angenommen werden. Pragmatische und grundsätzliche Gesichtspunkte sprechen gegen Versuche, ein Erscheinungsbild administrativ von oben durchzusetzen.

Die *pragmatischen*: Manchen Mitgliedern und Mitarbeitern mag es gleichgültig sein, ob das Vereinslogo geändert oder eine neue Vereinsfarbe eingeführt wird. Probleme entstehen, wenn viele nicht mitziehen und weiter das alte Briefpapier oder die bisherigen Plakatvordrucke verwenden. Wenn die neue Schrift nicht benutzt oder die alten Farben beibehalten werden, ist der neue einheitliche optische Auftritt verpatzt. Zudem ist jedes administrative Verordnen mit dem Risiko verbunden, dass die Voraussetzungen und Möglichkeiten der Nutzer und Anwenderinnen eines neuen CD nicht ausreichend berücksichtigt werden. Eine Organisation mit mehreren Einrichtungen oder ein Dachverband mit zahlreichen Mitgliedsorganisationen verbaut sich die Chance eines neuen Auftritts aus einem Guss, wenn die „nachgeordneten“ Einheiten das neue Erscheinungsbild nicht für ihre Zwecke umsetzen können.

Die *grundsätzlichen* Überlegungen: Der Kegelverein „Alle Neune“ oder der Golfklub „Elite“ mögen als hierarchisch strukturierte Vereine funktionieren, in denen Veränderungen von oben nach unten verordnet werden können. Ein moderner Verein, ein lebendiger Verband mit unterschiedlichen Menschen kann nicht auf eine Ausdrucksweise von Identität verpflichtet werden – vor allem dann nicht, wenn er demokratischen Organisationsprinzipien verpflichtet ist.

Grafische Elemente wie ein Logo, Farbe(n), Schriften, Formate usw. werden nur dann ein tragendes Element in der Öffentlichkeitsarbeit, wenn sie angenommen

---

8 In der PR-Welt heißt das: form follows function. Der Satz, er stammt von einem Architekten Louis Sullivan, lautete ursprünglich „Form ever follows function“.

werden. Das ist keine Frage des Geschmacks, sondern der Demokratie. Notwendig sind Diskussionen über das Selbstverständnis der Mitglieder, der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und nicht zuletzt der Vorstandsmitglieder. Ob, warum und wozu ein Verein mit einer neuen Typografie oder einer zusätzlichen Farbe auftreten will, bedarf der Diskussion, weil CD-Veränderungen einen Widerspruch auf die Tagesordnung setzen, der in jeder Organisation besteht: den Widerspruch zwischen dem Wunsch nach Wandel und dem Bedürfnis nach Kontinuität. Mit ihm sind weitere Fragen verknüpft: Wie ist das Verhältnis zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen, zwischen jung und alt?

Aus Zielen, dem Selbstverständnis oder Grundideen lässt sich nicht zwingend ein Design entwickeln. Doch die Verständigung über ein neues Erscheinungsbild kann mit anregenden Diskussionen über Ziele und Anliegen eines Vereins verknüpft werden, die im Arbeitsalltag oft in den Hintergrund treten:

- Was soll in den Vordergrund gestellt werden? Und was ist der dafür nötige Auftritt?
- Soll seriös informiert oder „mit Biss“ motiviert werden? Welche Farben und welche Schrift erscheinen dafür geeignet?
- Bringt das „handgestrickte“ oder das grafisch perfekte Plakat das Selbstverständnis besser zum Ausdruck? Welche Variante deckt sich besser mit den Vorstellungen der Mitglieder und dem Lebensstil der Adressatinnen und Adressaten?

Und wie wichtig ist schließlich allen Beteiligten das Äußere, das Briefpapier, die Einrichtung des Büros, der Tagungs- und Veranstaltungsräume usw.?

Ein neues Erscheinungsbild sollte am Ende solcher Überlegungen stehen. An dem Diskussionsprozess müssen sich nicht alle beteiligen. Wichtig ist allerdings ein transparenter Entscheidungsprozess, der dazu führt, dass das Ergebnis kommuniziert werden kann. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, kann die Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit sinnvoll an diesem Punkt beginnen – ist Design nicht nur Schein. Drei Empfehlungen zum Erscheinungsbild steuere ich bei:

1. Mit einem aufwendigen und detailverliebten Design lässt sich nur schwer arbeiten. Alle Materialien müssen zentral gestaltet werden, eine flexible Anwendung für wechselnde Zwecke ist nur sehr schwer möglich. Deshalb rate ich zu einem aus *wenigen* und *eindeutigen* Elementen bestehendem Erscheinungsbild, das einfach zu realisieren und für unterschiedliche Anforderungen einzusetzen ist.
2. Das Erscheinungsbild sollte *klar und eindeutig* sein. Mit Anlehnungen an den Zeitgeist oder Mischungen aus drei gelungenen optischen Auftritten anderer Organisationen erreicht man das Gegenteil. Wer heute *trendy* ist, ist schon

morgen *out* und nie eindeutig. Mischungen ergeben zwar ein Profil, aber kein klares. Klarheit und Eindeutigkeit machen unterscheidbar und unverwechselbar. Das ist eine wichtige Voraussetzung, um öffentlich wahrgenommen (und wiedererkannt) zu werden.

3. Wo immer und wann immer es möglich ist, sollten *gewohnte Bahnen verlassen* werden – bei der Papierauswahl ebenso wie bei Falztechnik oder der Farbgebung. Es kommt nicht darauf an, das ganz Neue zu erfinden, sondern aus den Dingen etwas zu machen.

Wie ein neues oder verändertes Erscheinungsbild auch ausfallen mag: Will sich ein Verein aus einem Guss präsentieren, müssen alle wissen, die mitgießen, welche Eisen ins Feuer kommen. Deshalb sollte eine kleine Handreichung erstellt werden, in der alle notwendigen Informationen über den Umgang mit den Elementen dieses Erscheinungsbildes enthalten sind – zum Beispiel:

- welche Schriften für welche Textteile (Überschrift, Zwischenüberschrift, Fließtext) verwendet werden sollen,
- an welcher Stelle das Logo stehen soll,
- welche Farbangaben in der Druckerei benötigt werden,
- wie der Vereinsname geschrieben werden soll (zum Beispiel immer in VERSALIEN oder *kursiv*).

## **Auftritt 2: Die Kommunikation**

Ein schwer zu verstehender Faltblatt-Text, in dem auf jeder Seite ein Fachjargon fröhliche Urstände feiert, erzielt einen Effekt. Nur selten ist es der beabsichtigte. Welcher Verein will schon den Eindruck erwecken, eine Einrichtung für Insider zu sein?

Mir begegnet in Vereinen und Initiativen immer wieder der Typ Martin Luther: „Hier stehe ich, ich kann nicht anders; Gott helfe mir.“ Diese Haltung war sehr mutig und ist vorbildlich für alle, die gegen den Strom schwimmen. Diese Haltung ist ein gutes Fundament für eine Organisation und kann davor bewahren, richtungslos dem Zeitgeist hinterherzulaufen. Mit dieser Haltung lässt sich jedoch keine vernünftige Öffentlichkeitsarbeit machen.

Ein Bildungsverein, der einen Kurs „Feste im Jahreskreis der matrifocalen Frauen- und Göttinnenkultur Be-Leben“ anbietet, will sich zu seinem spirituellen Ansatz bekennen, aber kein Angebot machen. Wer in einer Kursankündigung schreibt, „Prana, Orgon, Odem, Lebensenergie sind Begriffe für die Kraft, die in unseren Zellen pulsiert und den Atem in Bewegung setzt. Sie erfasst unseren

innersten Kern“, signalisiert die eigene Lebensphilosophie und verzichtet auf eine nachvollziehbare Mitteilung.

In Programmen, Selbstdarstellungen und Pressemitteilungen vieler Vereine dominieren (neben langweiligen Ausführungen über die Vereinsgeschichte und -struktur) Bekenntnisse. Das eint viele Texte unabhängig davon, ob es um Politik, Bildung, Pflege oder Selbsthilfe geht. Das ist ein untrügliches Zeichen für die Verwechslung von Selbstverständnis und Kommunikation – für Schwächen in der Öffentlichkeitsarbeit.

Wenn ich anderen über meinen Nervenzusammenbruch berichten will, brauche ich einen klaren Kopf. Ich muss mir zunächst darüber klar werden, wie es zu dem Zusammenbruch kam, bevor ich andere darüber informiere, um Rat frage oder auffordere, mich dabei zu unterstützen, zum Beispiel ein gesünderes Leben zu führen. Karikierend formuliert: Wenn ich spirimäßig drauf bin, muss ich, wenn es um Öffentlichkeitsarbeit geht, sehr kopflastig checken, was notwendig ist, damit meine Vibrations echt cool rüberkommen.

Was soll kommuniziert werden? So lautet eine Kernfrage von Öffentlichkeitsarbeit, mit der weitere Fragen verbunden sind:

- Wie lauten die Mitteilungen, und was sollen sie transportieren? Meinung, Information, Emotion?
- Was sollen diese Mitteilungen erreichen? Zustimmung, Wir-Gefühl, Aktion, Interesse, Einstellungsveränderungen?
- Wie müssen sie beschaffen sein? Einfach oder komplex, umfassend oder exemplarisch, ironisch oder seriös, emotional oder sachlich?

Bei der Entwicklung eines Kommunikationskonzepts ist auch der Frage nachzugehen, ob die Grundsätze der Kommunikation nach außen mit der internen Kommunikationspraxis übereinstimmen:

- Sind alle über das informiert, was nach außen kommuniziert – oder nicht kommuniziert – werden soll?
- Wird die Kommunikationsidee von allen getragen? Oder ist sie eine einsame Entscheidung von oben?

Diese Fragen schließen die Prüfung ein,

- wie die Kommunikationsabläufe im Inneren und nach außen aussehen,
- ob die Kommunikationsabläufe sich bewährt haben oder alles nur Routine ist,

- ob es direktere Kommunikationswege gibt, und wie sie beschriftet werden können.

Vor der Forderung nach mehr Kommunikation mit relevanten Teilöffentlichkeiten sind also die Fragen nach den Zielen, Wegen und dem Stil der Kommunikation zu klären – ist eine Verständigung über die „Unternehmenskommunikation“ erforderlich. Ich gebe hierzu sieben Empfehlungen.

Vorab ein Hinweis auf eine gravierende Schwäche vieler Organisationen: Wer für die Kommunikation eines Verbands oder Vereins zuständig ist, muss alles über den Verein oder Verband wissen. Nur dann kann er professionell mit der Öffentlichkeit sprechen und begründet entscheiden, was er warum und wann (nicht) sagen soll. Erfolgreiche Kommunikation wird blockiert, wenn die Kommunikationsverantwortliche oder der Pressesprecher nicht an allen entscheidenden Sitzungen des Vorstands oder anderer relevanter Entscheidungsgremien teilnimmt. Ein Protokoll oder der Bericht des Geschäftsführers sind dafür kein Ersatz, sondern Ausdruck der unprofessionellen Haltung, man könne auf die Beratung des oder der Kommunikationsverantwortlichen verzichten.

Die sieben Empfehlungen zur Unternehmenskommunikation:

1. Ob Faltblatt, Pressemitteilung, Anzeige, Mitgliederrundbrief oder Vereinszeitung: *Glaubwürdigkeit* ist der wichtigste Grundsatz jeder Kommunikation. Potemkinsche Dörfer, Jubelberichte oder Weltuntergangsbeschwörungen schaffen kein Vertrauen. Es kommt nicht darauf an, die Realität schwarz zu malen oder den Verein schönzufärben, sondern sie und ihn ins richtige Licht zu rücken. Wenn das gelingt, kann die Bereitschaft geweckt werden, sie zu verändern oder im Verein mitzumachen.
2. Wer kommuniziert, muss sich *auf den Kommunikationspartner einstellen*. Ich habe im ersten Abschnitt darauf hingewiesen, dass unterschiedliche Teilöffentlichkeiten auch unterschiedliche Erwartungen haben. In einer Vereinszeitung mag es *adressatengerecht* sein, ein Wir-Gefühl anzusprechen, um Bindung zu erreichen. In Informationen für Fachleute oder Interessierte muss Kompetenz kommuniziert oder Interesse geweckt werden. Wenn Interessierte für ein Projekt gewonnen werden sollen, ist in der Ansprache darauf zu achten, dass nicht der Eindruck entsteht, Bindung sei die (un)heimliche Voraussetzung für Engagement.
3. Wie das Erscheinungsbild sollte auch die Kommunikation *klar* und *eindeutig* sein, um das Vereinsprofil herauszustellen: Ist ein Verein keine bürokratische, sondern eine vitale, demokratische Organisation; geht es in der Vereinsarbeit nicht um Bevormundung, sondern um Hilfe zur Selbsthilfe; sind Patienten oder



Klientinnen nicht Objekte der Verwaltung, sondern Subjekte, deren Selbstbestimmung gefördert werden soll – dann sollten Mitteilungen argumentativ und verständlich sein statt bürokratisch und kompliziert, direkt statt modisch, anschaulich statt pathetisch.

4. Verlassen Sie gewohnte Bahnen, lautete eine Empfehlung zum Erscheinungsbild, die ich verknüpft habe mit dem Hinweis, dass es nicht darauf ankommt, das ganz Neue zu erfinden, sondern aus den Dingen etwas zu machen. Dieser Grundsatz gilt auch für die Vereinskommunikation. Weder Vereinsdeutsch noch Fachjargon, weder Neudeutsch noch Szenesprache sind *originell* und *überraschend* – sondern Teil des täglichen Sprachmülls, der Kommunikationskanäle verstopft. Mit Schopenhauer als Maxime formuliert: „*Man gebrauche gewöhnliche Worte und sage ungewöhnliche Dinge.*“
5. „Dialogorientierte Kommunikation“ ist der Modebegriff in der PR-Welt. Alte Kommunikationskonzepte werden neu verpackt und mit Etikett „dialogorientiert“ versehen. Der Dialog, symmetrische Kommunikation, ist vereinsintern unerlässlich, um sich über (Kommunikations-)Ziele zu verständigen, einen Konsens über die Arbeitsgrundlagen zu finden. So bestechend der Gedanke des „Runden Tisches“ ist, in der Öffentlichkeitsarbeit muss man in der Regel mit bescheideneren Möbeln auskommen. *Dialogorientierte* Kommunikation kann hier heißen, alle Mitteilungen sind *replikfähig*; Kommunikation beschreibt präzise und argumentiert sachlich, sodass widersprochen bzw. richtig gestellt werden kann – Verständigung also möglich ist.
6. *Direkte Kommunikation*, die Urform von Öffentlichkeitsarbeit, ist besonders eindrucksbildend. Menschen werden viel eher für glaubwürdig und überzeugend gehalten als Organisationen. Deshalb stehen zum Beispiel manche Politiker viel höher in der Gunst der Öffentlichkeit als ihre Partei.
7. Schließlich sollten Sie „nie vergessen, dass die Gesellschaft lieber *unterhalten* als unterrichtet werden will“ (Adolf Freiherr von Knigge).

### **Auftritt 3: Das Verhalten**

Schokolade muss nur schmecken; niemand verlangt mehr von *Milka*. Vereine sind keine Konsumartikel. An sie werden andere Erwartungen gestellt. Deshalb nützt einem Verein die beste Public Relations wenig, wenn die Human Relations nicht stimmen. Und ein neues Design ist nur Schein, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lästern, „der alte Verein bleibt auch im Fracke derselbe wie in der Jacke“, weil die Arbeitsatmosphäre schlecht ist und alle überlastet sind. Professionelle Kommunikation ist vergebliche Mühe, wenn sie im Vereinsalltag keine Entsprechung findet: im Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, im Auftreten des

Vorstandes und im Selbstverständnis der Mitglieder. Sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unfreundlich, die angebotenen Dienstleistungen unzureichend und die Arbeit insgesamt dilettantisch, verpufft die beste Öffentlichkeitsarbeit.

Vereine sind Dienstleistungsunternehmen, von denen ein Service erwartet wird, der sich deutlich vom Verhalten von Behörden, Ämtern und ähnlicher Einrichtungen unterscheidet – ein Angebot, das die Kundin und den Kunden in den Mittelpunkt stellt. Diese Formulierung mag manchen missfallen. Ich will damit die Abgrenzung zu zwei Organisationstypen unterstreichen. Die *staatliche Bürokratie* behandelt Bürgerinnen und Bürger als Bittsteller oder „Sache“, deren Wünsche, Interessen oder Beschwerden sich *Sachbearbeiterinnen* und *Sachbearbeiter* annehmen. Die *selbstgefällige Organisation* erwartet Dankbarkeit, dass es sie gibt („*Seien sie doch froh, dass sie bei uns mitmachen können, einen Platz bekommen*“). Ob und wie weit ein Unterschied zu diesen Institutionen erfahrbar ist, entscheidet maßgeblich über die Reputation eines Vereins (und darüber, ob Interessierte lieber auf kommerzielle Dienstleistungen zurückgreifen).

Rufe ich einen Sportverein an und bekommen nur unfreundliche Gesprächspartner an den Apparat, sind alle PR-Bemühungen dieses Vereins umsonst. Ich gehe zu einem Fitnessstudio, wo ich gegen Bezahlung freundlich behandelt werde.

Wenn ich einem Verein eine Spende überweisen will und mir niemand die Kontonummer sagen kann, weil die Buchhalterin in Urlaub ist, überweise ich das Geld einem Verein, dem ich mehr zutraue.

Wird mir zu verstehen gegeben, ich sei ein Störenfried, weil ich mich darüber beschwere, dass ich die schon dreimal versprochene Spendenquittung noch immer nicht erhalten habe, kann der Verein nicht mehr mit einer Spende von mir rechnen.<sup>9</sup>

Habe ich mit Mühen die Öffnungszeiten eines Vereins herausbekommen und muss zu dieser Zeit – mit dem Trost „Kollege kommt gleich“ – auf dem Flur herumstehen, wo nicht einmal eine Informationen über die Arbeit des Vereins ausliegt, sieht man mich einmal und nie wieder.

Ich gehe zu einem Verein, weil ich mitarbeiten will. Doch niemand kümmert sich um mich. Unausgesprochen wird mir signalisiert: *Wir bleiben lieber unter uns (wir mögen uns zwar nicht, aber wir kennen uns)*. Nach dieser Erfahrung erreicht mich selbst die beste Öffentlichkeitsarbeit nicht mehr.

Macht der Vereinsvorsitzende im Kulturausschuss der Stadt andere Projekte schlecht, um eine möglichst hohe Fördersumme für seinen Verein herauszuschlagen, glaube ich dem Verein kein Wort mehr, wenn er für sein Konzept einer demokratischen Stadtteilkultur wirbt.

---

9 Am Rande bemerkt: Jede Beschwerde ist eine kostenlose Organisationsberatung bzw. Marktforschung.

Kurz: Wie im kommerziellen Bereich ist Öffentlichkeitsarbeit nur dann langfristig erfolgreich, wenn das „Produkt“ hält, was Erscheinungsbild und Kommunikation versprechen. Und die „Produkt“qualität eines Vereins hängt maßgeblich vom Verhalten der Menschen ab, die ihn tragen.

Vor *Verhaltens*empfehlungen hüte ich mich. Deshalb nur ein allgemeiner Hinweis: In mehr oder minder regelmäßigen Abständen wird über Parteienverdrossenheit diskutiert. Sie ist Ausdruck eines allgemeinen Trends: Die Vorbehalte gegen (Groß-) Organisationen nehmen zu. Der DGB leidet unter dieser Entwicklung ebenso wie die SPD und die CDU. Neben dem Wandel im Lebensstil sind zwei Erfahrungen mit Organisationen aller Art Ursache dieser Entwicklung: (1.) Organisationen richten viel Energie auf ihre Selbsterhaltung, statt sich um die Lösung gesellschaftlicher Probleme zu kümmern. (2.) Die Strukturen vieler Organisationen sind nicht transparent und ermöglichen den Einzelnen wenig Einflussmöglichkeiten.

Ein transparent und demokratisch strukturierter Verein, der problem- bzw. aufgabenorientiert statt auf sich selbst fixiert ist, hat gute Voraussetzungen für die Öffentlichkeitsarbeit und ein großes Plus, wenn sich aufgrund seiner Öffentlichkeitsarbeit Interessierte melden.

---

### **3 Es muss nicht immer das Jubiläum sein: Anlässe für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit**

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bemüht sich um ein knappes Gut: Aufmerksamkeit. Wer ein soziales, kulturelles oder politisches Anliegen auf die gesellschaftliche Tagesordnung setzen will, muss sich darum kümmern, dass die Öffentlichkeit (bzw. relevante Teilöffentlichkeiten) dieses Anliegen beachtet. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit erfüllt also eine Bringschuld.

Wem oder was Aufmerksamkeit „geschenkt“ wird, hängt ab von

- der Bedeutung eines Themas,
- der Prominenz einer Person oder Organisation,
- der Originalität, Neuigkeit oder dem Unterhaltungswert eines Ereignisses oder Vorschlags,
- den Werten, die mit einem Thema verknüpft sind,
- und von der Öffentlichkeitsarbeit.

Öffentlichkeitsarbeit ist Pflege öffentlicher Beziehungen. Beziehungen sind nicht selbstverständlich, sondern eine kontinuierliche Aufgabe. Kommunikation entsteht nicht automatisch, sondern muss ermöglicht werden.

### **Anlässe entdecken**

Bei allem, was ein Verein plant, ist der Gesichtspunkt der öffentlichen Vermittlung von Anfang an zu bedenken. In vielen Vereinen ist das nicht die Regel. Vielmehr wird an Öffentlichkeitsarbeit erst dann gedacht, wenn schon ein ausgearbeitetes Konzept für eine Aktion oder Veranstaltung vorliegt. Die Öffentlichkeitsarbeit soll sich „nur“ noch darum kümmern, *wie* diese Aktion oder Veranstaltung in die Öffentlichkeit gebracht werden kann. Ein solches Vorgehen unterschätzt die Bedeutung von Öffentlichkeitsarbeit und schafft schlechte Voraussetzungen für eine erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit. Gute Voraussetzungen sind gegeben, wenn in jeder Planungsphase geklärt wird, *wie* eine Aktion oder Veranstaltung *gemacht* werden kann, um öffentliches Interesse zu wecken.

„25 Jahre XYZ e. V.“ kann wie das 10-jährige Jubiläum gefeiert werden: Grußwort der Bürgermeisterin, Ansprache des Vorsitzenden, Buffet ...

Es geht auch anders: Die Jubiläumsfeier kann mit einem originellen Programm bestritten werden – und dann ist es nicht mehr schwer zu werben. *Im* Jubiläum stecken Möglichkeiten, die Öffentlichkeit zu interessieren. Öffentlichkeitsarbeit hat die Aufgabe, diese Möglichkeiten zu entdecken.

Eine Podiumsdiskussion kann die Eitelkeit des Vorstands befriedigen, wenn alle Mitglieder an der Diskussion teilnehmen. Allerdings darf nicht erwartet werden, dass diese Podiumsdiskussion auf öffentliches Interesse stößt. Soll die Aufmerksamkeit möglichst vieler Menschen geweckt werden, ist zu prüfen, wer an der Diskussion teilnehmen und wie das Thema akzentuiert werden soll. Das gehört zur Öffentlichkeitsarbeit. Eine Veranstaltung mit einem langweiligen Thema und einem Podium, das weder prominent besetzt ist noch spannende Kontroversen erwarten lässt, ist mit dem besten Faltblatt nicht schmackhaft zu machen. Auch in der Öffentlichkeitsarbeit gilt: Vorbeugen ist besser als ausbügeln.

Viele Vereine können von großen Unternehmen mindestens in einer Hinsicht lernen: wie die Rolle von Öffentlichkeitsarbeit zu bestimmen ist. Große Unternehmen veranstalten zum Beispiel keine Podiumsdiskussionen, an denen nur die Konzernspitze teilnimmt. Vielmehr laden sie *Greenpeace* oder andere Organisationen ein, um öffentlich zu streiten. In den Chefetagen dieser Unternehmen hat man begriffen, öffentliche Veranstaltungen müssen, sollen sie dem Veranstalter nutzen, der Öffentlichkeit etwas bieten. Öffentlichkeitsarbeit wird als Managementaufgabe angesehen; sie ist nicht bloß Umsetzung von Vorstandsbeschlüssen. Anders formu-

liert: Öffentlichkeitsarbeit muss aus der Vereinsarbeit etwas machen; das gelingt in dem Maße, wie *in* der Arbeit Anlässe für Öffentlichkeitsarbeit entdeckt werden.

### **Anlässe nutzen**

Wenn Sie sich auf Themen beziehen, die bereits in der öffentlichen Diskussion sind, erhöht sich die Chance, öffentlich wahrgenommen zu werden. Wenn Sie solche Themen *aufgreifen* und auf Ihre Vereinsarbeit beziehen, können Sie in Ihrer Stadt oder Gemeinde Themen *setzen*. Notwendig dafür sind ein wenig Fantasie und die Bereitschaft, sich einzumischen. Ich spiele diesen Vorschlag an einem Beispiel durch.

Gesundheits- und Sozialpolitik ist zu einem „Dauerbrenner“ geworden. Ständig werden neue Gesetze, Erlasse und Regelungen diskutiert, die sehr viele Menschen betreffen. Und es wird immer schwerer den Überblick zu behalten. Vereine, die in diesen Bereich arbeiten, sollten diese Themen zum Anlass für Öffentlichkeitsarbeit nehmen.

Ist der Informationsbedarf über ein Thema groß, kommen Angebote gut an, die diesen Bedarf befriedigen. Das kann ein Vortrag sein. Es geht es aber auch origineller: Eine *Anhörung* von Expertinnen und Experten bietet Interessierten mehr Möglichkeiten, unterschiedliche Sichtweisen kennen zu lernen und gezielt zu fragen. Sie können auch eine Telefonaktion oder einen Chat durchführen: Fachleute beantworten Fragen interessierter Bürgerinnen und Bürger. Gelingt es, dies zusammen mit einer Zeitung zu machen, erhält man eine (meist ausführliche) Vor- und Nachberichterstattung.

Auch der „Jahreszeiten-Anlass“ sollte genutzt werden: Frühling, Sommer, Herbst und Winter bieten Anlässe zu Informationen mit Verbrauchernutzen: Soll man im Winter Vögel füttern? Was tun, wenn sich im Sommer Wespen bei mir eingenistet haben? Ökologische Weihnachtsgeschenke. Sommerurlaub ohne die Umwelt zu belasten. Frühjahrspflege ohne Chemie. Usw.

Der „Tag-Anlass“: Es gibt fast keinen Tag im Jahr, der nicht ein Tag von oder für etwas ist: Tag des Buches, Kinderumwelttag, Weltwassertag und Tag des Weins, Weltrheumatag, Tag der Bürgerstiftung, Internationaler Tag der älteren Menschen, Tag des Denkmals, der internationale Tag des Baumes – zum Beispiel. Auf über-regionaler Ebene kommt man nur mit einer Studie oder einer wirklich originellen Aktion in die Medien. Regional stehen die Chancen besser, einen Bezug zur Arbeit der Stadtbibliothek oder der Streuobstwiesen-Arbeitsgemeinschaft herzustellen.

Falsche Bescheidenheit ist fehl am Platze: Nehmen Sie Stellung, wenn in Berlin Entscheidungen getroffen werden, die für Ihre Zielgruppe nachteilig sind, wenn in Ihrer Stadt umwelt- oder kulturpolitische Fehlentscheidungen getroffen werden. Sie können zum Beispiel

- eine Online-Protestaktion starten (mehr dazu im vierten Kapitel);
- eine sozialpolitische Fehlentscheidung oder bürokratischen Unverstand als *Hammer des Jahres* oder mit dem *Schnarchsack des Monats* „prämiieren“ und in der Begründung für die Preisverleihung ausführlich und sachlich informieren;
- zusammen mit anderen Vereinen in einen *Aufruf* gegen Kürzungen im Gesundheitswesen protestieren und Alternativen vorstellen;
- in *Leserbriefen* auf die Konsequenzen für die Betroffenen hinweisen;
- vor Wahlen die Kandidatinnen und Kandidaten der verschiedenen Parteien auffordern, zu den zentralen Fragen und Problemen Ihrer Arbeit Stellung zu nehmen.

### Anlässe schaffen

Für bestimmte Themen und Probleme interessieren sich nur bestimmte Menschen. Will ein Verein über den Kreis der Interessierten hinaus Menschen ansprechen, müssen Anlässe geschaffen werden, um ins Gespräch zu kommen und im Gespräch zu bleiben. *Event-Marketing* nennt das die Werbeszene: Ein Autohaus engagiert einen (meist mittelmäßigen) Popstar und einen Zauberer, die Bratwurst und das Bier kosten weniger als ein Euro – und „nebenbei“ kann das Publikum einen Blick auf die neuen Modelle werfen.

Auch Vereine sollten Ereignisse schaffen, um auf sich aufmerksam zu machen, um Menschen und Medien einzuladen. Allerdings sollten Sie sich dabei nicht auf das Niveau der *Events* von Autohäusern oder Baumärkten begeben: Billige Bratwürste machen nicht neugierig, und ein gewöhnlicher Zauberer schafft keine Medienresonanz. Sollen Menschen interessiert werden und nicht nur konsumieren, muss das Ereignis das Vereinsprofil ausdrücken.

Das muss nicht immer der Vortrag, Basar, die Ausstellung oder eine andere Veranstaltung sein, die unmittelbar mit der Vereinsarbeit zusammenhängt. Kontraste fallen auf. Schon ein Ortswechsel kann einen Kontrast schaffen (statt im Seniorenheim im Schwulenzentrum, statt im Jugendzentrum in einer Fabrik, statt in den Vereinsräumen ...).

Ideal sind solche Anlässe, die dem Verein und anderen nützen – zum Beispiel Nachwuchsförderung: Ein Verein versucht sich nicht selbst an einem neuen Erscheinungsbild und beauftragt auch keine Agentur, sondern veranstaltet einen Wettbewerb, an dem sich junge und angehende Grafikerinnen und Grafiker beteiligen können. Das ist ebenso eine Meldung wert wie die Ausstellung der Ergebnisse einschließlich Preisverleihung.

Oder: Es wird ein (bescheidener) Preis für den besten Aufsatz einer Schülerin oder eines Schülers über ein interessantes Thema ausgeschrieben und (Lokal-) Prominenz für die Jury gewonnen.

Ein Verein kann auch als Förderverein auftreten und, zum Beispiel, einen thematisch ausgerichteten Flohmarkt organisieren. Die Standgebühren werden an *terres des hommes*, *amnesty international* oder ein kommunales Projekt überwiesen.

Es bedeutet zusätzlich Arbeit, Anlässe für Öffentlichkeitsarbeit zu schaffen – Arbeit die lohnt, weil öffentliche Resonanz belohnt. Wenn diese Arbeit Routine durchbricht, kann sie auch Spaß machen und so die interne Öffentlichkeit motivieren.

---

## 4 Adressaten, Auftritt, Anlässe: 7 Fragen und 12 Grundsätze

### Fragen

1. Was interessiert unsere Zielgruppe(n) und wie können wir dieses Interesse befriedigen?
2. Was und wer ist für unsere Zielgruppen(n) wichtig?
3. Wem und was schenken unsere Zielgruppen Aufmerksamkeit?
4. Wem vertraut unsere Zielgruppe?
5. Wann und wo erreichen unsere Informationen unsere Zielgruppe(n)?
6. Was ist unsere Kernbotschaft?
7. Wer sind unsere Bedenkenträger?

### Grundsätze

1. Öffentlichkeitsarbeit ist eine *Managementaufgabe* und nicht bloß Umsetzung von Vorstandsbeschlüssen. Bei allen Planungen ist der Gesichtspunkt der öffentlichen Vermittlung von Anfang an zu bedenken.
2. *Glaubwürdigkeit* ist der wichtigste Grundsatz jeder Kommunikation. Potemkinsche Dörfer, Jubelberichte oder Weltuntergangsbeschwörungen schaffen kein Vertrauen. Es kommt nicht darauf an, die Realität schwarz zu malen oder einen Verein schönzufärben, sondern sie und ihn ins richtige Licht zu rücken.
3. Die Kernfrage von Öffentlichkeitsarbeit lautet: *Was soll wozu kommuniziert werden?*
4. „Die“ Öffentlichkeit ist nicht zu erreichen. Um
  - Öffentlichkeitsarbeit überschaubar machen,

- Schwerpunkte setzen,
  - Mittel und Medien gezielt einsetzen
- zu können, muss bestimmt werden, welche *Teilöffentlichkeiten* Vorrang in der Öffentlichkeitsarbeit haben.
5. Unterschiedliche Zielgruppen haben unterschiedliche Erwartungen. Jede Öffentlichkeitsarbeit muss sich daher um ein *adressatengerechtes Angebot* und eine *zielgruppenorientierte Ansprache* bemühen.
  6. *Medienresonanz* hat nur dann eine nachhaltige Wirkung, wenn sie von einer *zielgruppenorientierten Öffentlichkeitsarbeit* begleitet wird.
  7. Vereine sind *Dienstleistungsunternehmen*, von denen ein Service erwartet wird, der sich deutlich vom Verhalten von Behörden, Ämtern und ähnlicher Einrichtungen unterscheidet – ein Angebot, das Interessierte und Mitglieder in den Mittelpunkt stellt.
  8. Die Grundsätze der Kommunikation nach außen müssen mit der *internen Kommunikationspraxis* übereinstimmen:
    - Mitarbeiter und Mitglieder müssen über die Ziele der Arbeit informiert sein.
    - Arbeitsvorhaben und Arbeitsbereiche müssen transparent gemacht und überschaubare Beteiligungsmöglichkeiten angeboten werden.
    - Alle Mitglieder sollten wissen, wen sie wann ohne großen Aufwand ansprechen können, wenn sie sich für ein bestimmtes Thema interessieren.
  9. Öffentlichkeitsarbeit ist nur dann langfristig erfolgreich, wenn das „Produkt“ hält, was in der Kommunikation versprochen wird. Die „Produkt“-Qualität eines Vereins hängt maßgeblich vom Verhalten der Menschen ab, die ihn tragen. Erfolgreiche Public Relations ist nur dann möglich, wenn die *Human Relations* einer Organisation stimmen. Professionelle Kommunikation muss im Vereinsalltag eine Entsprechung finden: im Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, im Auftreten des Vorstandes und im Selbstverständnis der Mitglieder.
  10. Das Corporate Design soll für eine positive Wahrnehmung und Wiedererkennung sorgen. Das Erscheinungsbild muss *klar und eindeutig* sein. Klarheit und Eindeutigkeit machen unterscheidbar und unverwechselbar.
  11. Wo immer und wann immer es möglich ist, sollten bei Events, Materialien und Medien *gewohnte Bahnen verlassen* werden. Es kommt nicht darauf an, das ganz Neue zu erfinden, sondern aus den Dingen etwas zu machen.
  12. Menschen werden lieber *unterhalten* als unterrichtet.



Praxiswissen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit  
Ein Leitfaden für Verbände, Vereine und Institutionen  
Franck, N.  
2017, VII, 209 S., Softcover  
ISBN: 978-3-658-13252-1