

Technische Universität Ilmenau

Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft

Fachgebiet Medienwissenschaft

Univ.-Prof. Dr. Martin Löffelholz (1. Betreuer)

Dipl. – Medienwissenschaftler Andreas Schwarz (2. Betreuer)

Diplomarbeit

Strukturen und Ausdifferenzierung der Vereinsfunktion PR im Amateurfußball

eingereicht von

Gunnar Reblin

Treskower Weg 4

16816 Neuruppin

Matrikelnummer: 32208

Ilmenau, den 24. Mai 2006

I. Inhaltsverzeichnis

I.	Inhaltsverzeichnis	I
II.	Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	II
III.	Abkürzungsverzeichnis	III
1	Vorwort	1
2	Einleitung	2
	1.1 Problemstellung.....	3
	1.2 Vorgehensweise	5
3	Grundlagen der Public Relations	6
	1.3 Historische Entwicklung.....	7
	1.4 Begrifflichkeiten.....	9
	1.5 Ziele und Zielgruppen	12
	1.6 Instrumente und Maßnahmen.....	15
	1.7 Arten der Public Relations	17
	3.5.1 Interne Public Relations.....	17
	3.5.2 Externe Public Relations.....	18
	3.5.3 Multiplikatoren-Public Relations	20
	3.6 Relevanz von Public Relations	21
	3.7 Zusammenfassende Gedanken	22
4	Grenzbereiche	22
	4.1 Grundlagen über den Terminus Kommunikation	23
	4.2 Public Relations vs. Werbung.....	24
	4.3 Public Relations vs. Journalismus.....	26
	4.4 Public Relations vs. Propaganda	29
	4.5 Die Beziehung zwischen PR und Marketing	31
5	PR in der Theoriebildung	34
	5.1 Konturen der PR-Forschung	34
	5.2 Systemtheoretische Perspektive	35
	5.3 Gesellschaftsorientiertes Marketingkonzept.....	39
	5.4 Organisationstheoretische Perspektive	43
6	Organisationstheoretische Grundlagen	47
	6.1 Der Organisationsbegriff	47

6.2	Die Strukturierungstheorie.....	50
6.3	Öffentlichkeitsarbeit in Dualität von Struktur	55
6.4	Public Relations als Organisationsfunktion.....	56
6.4.1	Definition.....	56
6.4.2	Funktionen der Public Relations	57
6.4.3	Zusammenfassung.....	59
6.5	PR als Managementfunktion.....	61
7	Public Relations und Sport.....	63
7.1	Sportvereine als Nonprofit-Organisationen.....	64
7.2	PR von Nonprofit-Organisationen	68
7.3	Relevanz der PR im Amateurfußball.....	70
7.4	Ausblick auf die Empirie	74
8	Methodik der Untersuchung	75
8.1	Erhebungstechnik.....	75
8.2	Aufbau und Anlage des Fragebogens.....	77
8.3	Untersuchungsobjekte	78
8.4	Untersuchungszeitraum	79
8.5	Auswertung.....	79
8.5.1	Vereinsinterne Einbindung der PR.....	80
8.5.2	Ressourcen der PR.....	82
8.5.3	Informationszugang und Kompetenzen.....	84
8.5.4	Die PR-Praxis der Amateurvereine	88
8.5.4.1	Vereinsmedien	92
8.5.4.2	Medienarbeit.....	95
8.5.4.3	Sponsoring.....	97
8.5.4.4	Fanarbeit.....	99
8.6	Zusammenfassung	100
9	Die Öffentlichkeitsarbeit des MSV Neuruppin.....	103
9.1	Der Verein MSV Neuruppin.....	103
9.2	Die Vereinsfunktion PR.....	104
9.3	Zusammenfassung und Ausblick	106
10	Fazit.....	108
11	Anhang	110
11.1	Anhang A1.....	111

11.2 Anhang A2.....	112
11.3 Anhang A3.....	123
IV. Literaturverzeichnis	IV
V. Eidesstattliche Erklärung	

II. Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

ABBILDUNGEN

Abb. 1: Die vier PR-Modelle entlang zweier Kontinua	46
Abb. 2: Das Verhältnis von Struktur und Handlung bei GIDDENS	51
Abb. 3: Dimensionen von Struktur und Handlung	52
Abb. 4: Der Prozess der Strukturierung.....	53
Abb. 5: Eine erweiterte Betrachtung der Dualität von Struktur.....	54
Abb. 6: Ausübung von PR	81
Abb. 7: Organisation der PR-Funktion.....	82
Abb. 8: Kompetenzen bei der Aussendung von Pressemitteilungen	86
Abb. 9: Qualifizierung der PR-Funktionsträger.....	89
Abb. 10: Anteil der Sponsorengelder an der Etatdeckung.....	97
Abb. 11: Übersicht Anhängerschaft	100

TABELLEN

Tab. 1: Die vier Modelle der Public Relations	45
Tab. 2: Bewertung des Informationszuganges	85
Tab. 3: Einfluss auf vereinspolitische Entscheidungen.....	87
Tab. 4: Definition von Öffentlichkeitsarbeit	90
Tab. 5: Rangliste der PR-Tätigkeiten.....	91
Tab. 6: Stellenwert der Stadionzeitung	93
Tab. 7: Stellenwert des Internetauftritts	94
Tab. 8: Stellenwert der Medienarbeit in Bezug auf die Außendarstellung....	96
Tab. 9: Abhängigkeit von Sponsorengeldern	99
Tab. 10: Einfluss professioneller PR-Arbeit auf die Erhöhung des Bekanntheitsgrades.....	100

III. Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
DPRG	Deutsche Public Relations Gesellschaft
et al.	et alii
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
f	folgende
ff	fortfolgende
GOM	Gesellschaftsorientiertes Marketingkonzept
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
lat.	Lateinisch
MSV	Märkischer Sportverein Neuruppin
NPO	Nonprofit-Organisation
OPR	Ostprignitz-Ruppin
o. V.	ohne Verfasser
PR	Public Relations
S.	Seite
SED	Sozialistische Einheitspartei Deutschlands
u.a.	unter anderem
USA	United States of America
usw.	und so weiter
u. v. m	und vieles mehr
Vgl.	Vergleiche
VIP	Very Important Person
vollst.	vollständig
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel

1 Vorwort

Bevor ich mit der Bearbeitung meiner Diplomarbeit „Strukturen und Ausdifferenzierung der Öffentlichkeitsarbeit im Amateurfußball“ beginne, möchte ich meinen persönlichen Zugang zum Thema erläutern.

Seit frühester Kindheit bin ich dem Sport und insbesondere dem Fußball sehr verbunden. Bereits im Alter von acht Jahren begann ich selbst zu spielen und als ich das erste Mal ein Fußballspiel besuchen durfte, war ich der Faszination und Begeisterung, die der Fußball mit sich bringt, erlegen.

Zwar bin ich nie über die Landesliga im Juniorenbereich und dem Männerfußball auf Kreisebene hinausgekommen, jedoch hat die Begeisterung für den Fußball bei mir nie nachgelassen.

Die Möglichkeit, dass man den Fußball nicht nur aktiv, sondern auch in den Medien begleiten kann, wurde mir während meines studienvorbereitenden Praktikums beim Ruppiner Anzeiger, einer Tageszeitung in meiner Heimatstadt Neuruppin, deutlich. Die tägliche Arbeit im vielfältigen Sportbereich und insbesondere im Fußball fand ich sehr interessant. Daher entschloss ich mich, ein Studium in dieser Richtung zu beginnen. Nebenbei blieb ich dem Fußball und seiner öffentlichen Präsenz immer verbunden. Durch das zusätzliche Engagement beim eigenen Fußballverein wurde mir deutlich, was in der Vereinsarbeit geleistet werden muss und welche Potenziale noch vorhanden sind. Gerade der Bereich der Öffentlichkeitsarbeit hat sich erst in den vergangenen Jahren zu einer wichtigen Vereinsfunktion entwickelt und zum Teil auch etabliert.

Es ist mein Anliegen eben diese Entwicklung der Öffentlichkeitsarbeit als Vereinsfunktion und deren praktische Anwendung im Amateurfußball in dieser Diplomarbeit aufzuzeigen. Dazu bediene ich mich der praktischen Arbeit der Vereine der Oberliga Nordost-Nord. Meine Schwerpunkte habe ich auf die Problematik der wechselseitigen Beeinflussung von Struktur und Handlung und ausgewählten Bereichen der Öffentlichkeitsarbeit gelegt, die den Stellenwert derer im Verein dokumentieren und zudem aufzeigen, wie dieses Arbeitsfeld in der Organisation Fußballverein als Nonprofit-Organisation angelegt werden muss.

Diese Arbeit kann und soll keine endgültigen Beweise über den Status der Öffentlichkeitsarbeit im Amateurfußball Fußball schaffen. Jedoch kann sie als Grundlage für weitere Nachforschungen bzw. Wirkungsanalysen dienen. Sie soll

darüber hinaus Anlass für Diskussionen bieten und dem Leser die Möglichkeit geben, sich gezielt mit dem Thema Öffentlichkeitsarbeit und dessen strukturelle Einbindung im Fußball auseinander zusetzen.

2 Einleitung

PR, ein Kürzel, das so häufig in den Medien auftaucht, wie kaum ein Anderes. Doch was heißt eigentlich PR? Den meisten Leuten fallen dazu Begriffe ein wie PR-Berater, PR-Agenturen, PR-Kampagnen oder PR-Gags. Die Schlagwörter Marketing, Werbung oder Pressearbeit werden von anderen in diesem Zusammenhang genannt. Alle Bereiche gehören mehr oder weniger zur PR. Die Grenzen sind fließend und die Begriffe sind miteinander verzahnt. PR steht für Public Relations und bedeutet Öffentlichkeitsarbeit¹. Der Begriff stammt aus dem Englischen und steht für Public Relations. Übersetzt heißt Public Relations nichts anderes als „öffentliche Beziehungen“. Wichtig ist das –s von Relations, da es sich immer um mehrere „Beziehungen“ zur Öffentlichkeit handelt. Hätte das Unternehmen XY nur eine „Beziehung“, bräuchte es keine PR-Abteilung. In den meisten Fällen gibt es jede Menge „Beziehungen“: Kommunikationspartner sind Kunden, Lieferanten, die Presse, Umweltorganisationen, Wettbewerber, Banken, Aktionäre, der Staat und Verwaltungen. Auch die „Beziehung“ zum eigenen Personal muss gepflegt werden. Es wird daher nach interner sowie externer Kommunikation unterschieden. Das Personal bildet die interne Öffentlichkeit. Kunden, Lieferanten, Banken usw. gehören zur externen Öffentlichkeit.

Bereits seit einigen Jahren wird der Public Relations eine enorme Bedeutung beigemessen. In den Jahren zuvor war die PR oft im Schatten der Werbung angesiedelt, aber ihr wurde ein enormes Wachstumspotenzial bescheinigt. Nun ist die PR auf gleicher Stufe mit der Werbung angelangt, in einigen Unternehmensfeldern ist sie sogar das tonangebende Instrument. Die Gewichtung von PR hat sich also im letzten Jahrzehnt verschoben. Je intensiver Organisationen die Notwendigkeit von Kontakt und Austausch mit der Öffentlichkeit erfahren, umso zentraler und existenzieller wird PR als Kommunikationsinstrument. Die PR hat eine Organisationsfunktion inne, d.h. sie

¹ Die Begriffe Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations (kurz PR) werden in dieser Arbeit synonym verwendet, wie es in der Literatur und Praxis überwiegend der Fall ist.

ist ein Element von Organisationen. Sie hat zentrale Aufgaben, die sie für die Unternehmen zu erfüllen hat. Die zunehmende Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit für eine Organisation oder einen Verein sollte durch die Ansiedlung auf oberster Organisationsebene dokumentiert werden. Zudem sollten Profis und keine Laien am Werk sein, denn nur dadurch ist auch ein Erfolg der PR-Arbeit auf Dauer möglich. Dieser Erfolg sichert zum einen die Existenzgrundlage des Unternehmens und ermöglicht zum anderen, wie im Falle eines Fußballvereins, den sportlichen Aufstieg.

Dort soll meine Diplomarbeit „**Strukturen und Ausdifferenzierung der Vereinsfunktion PR im Amateurfußball**“ ansetzen.

2.1 Problemstellung

Nach meiner Einschätzung ist der Amateurfußball de facto keiner mehr, denn die Vereine müssen enorme Etats erwirtschaften, die aus dem Geschäft mit den Zuschauern und Fanartikeln – also nur dem reinen Verkaufsgeschäft – nicht zu erzielen sind. Auch die Werbeeinnahmen sind durch die Regionalität des Fußballs schwer realisierbar.

Zu beachten gilt, dass einige Vereine ganz andere Möglichkeiten in Bezug auf Sponsoring und Werbeeinnahmen haben. Als Beispiel dienen hier vielleicht die Berliner Fußballclubs, die auf Grund ihres Umfeldes und den wirtschaftlichen Gegebenheiten andere Voraussetzungen haben, als Vereine, die im Speckgürtel von Berlin liegen. Unterschiede sind durch die verschiedenen Höhen der Etats klar ersichtlich. Auch die Konkurrenzsituation im lokalen Bereich - alle ansässigen Vereine wollen die gleichen Quellen anzapfen - muss beachtet werden. Der Etat von Oberligisten oder auch Regionalligisten setzt sich heutzutage fast ausschließlich aus Sponsorengeldern zusammen. Im Gegensatz dazu sind Einnahmen aus Fanartikeln, Kartenverkauf etc. nur geringfügig. Fernseheinnahmen sind in der Oberliga kaum möglich.

Zu den untersuchenden Vereinen der Oberliga Nordost-Nord, befinden sich Vereine wie 1. FC UNION BERLIN² oder SV BABELSBERG 03³, die bereits in der 2. BUNDESLIGA spielten. Auch diese Vereine konnten die sportliche Klasse aufgrund

² <http://www.fc-union-berlin.de>.

³ <http://www.babelsberg03.de>.

von finanziellen Problemen nicht halten. Des Weiteren gehören Clubs wie FC HANSA ROSTOCK II⁴ oder TÜRKIYEMSPOR BERLIN⁵ sowie BFC DYNAMO⁶ der Liga an. Zur Verdeutlichung sei erwähnt, dass der MSV NEURUPPIN⁷ derzeitiger Tabellenzweiter der Oberliga Nordost-Nord ist. Der 1. FC UNION BERLIN führt die Liga an und der SV BABELSBERG 03 liegt auf Rang drei. Alle Vereine dieses Spitzentrios zählen zu den Favoriten auf den Aufstieg in die Regionalliga.

Alle Clubs haben aber eines gemeinsam: Das Damoklesschwert, welches über dem Fußball schwebt, ist das „Geld“! Nur mit einem ausreichenden Etat kann eine schlagkräftige Mannschaft für den Spielbetrieb aufgestellt werden. Die Schere zwischen dem Leistungsniveau der Topteams und den Einnahmen, zwischen öffentlicher Wahrnehmung des vermeintlichen Amateursports und den Leistungsanforderungen an die Clubs, die vorn mitspielen wollen, klafft weit auseinander. Die Spieler der Topteams der Oberliga haben ein Leistungsniveau, welches verhindert, dass sie „neben“ dem Fußball noch einem Beruf nachgehen können. Der Fußball braucht die volle Konzentration und Zeit. Daher sind die Spieler keine Amateure mehr.

Etats von Fußballvereinen beruhen auf drei Säulen: Dem Ticketverkauf, dem Merchandising und den Werbeeinnahmen. Zu Letzterem zählen unter anderem auch die Fernsehgelder. Die Werbeeinnahmen stehen in Abhängigkeit von dem Sponsorenpool, den der Verein hinter sich hat.

Der Ticketverkauf in Oberliga ist marginal. Der Fanartikelverkauf ebenso. TV-Gelder betragen rund 8.000 Euro pro Saison.

Explizit kann man also sagen, dass nur eine der drei Säulen für die Finanzierung der Etats bestehen bleibt – die Werbe- und Sponsoreneinnahmen. Und an diesem Punkt kommt die Öffentlichkeitsarbeit ins Boot. Noch besser wäre eine professionelle PR. Um Sponsorengelder zu akquirieren, müssen die Mannschaften fester Bestandteil der Öffentlichkeit sein - müssen ein positives Image aufgebaut haben und die Vereine mit allen relevanten Bezugsgruppen kommunizieren, um die Legitimation für vereinspolitische Entscheidungen zu erreichen. Dann funktioniert auch bspw. das Crossmarketing, um einen umfangreichen Sponsorenpool aufzubauen. Gerade Vereine wie der MSV NEURUPPIN, die nicht

⁴ <http://www.fc-hansa.de>.

⁵ <http://www.tuerkiyemspor.info>.

⁶ <http://www.berlinerfcdynamo.de>.

⁷ <http://msv.neuruppin.de>.

dieses enorme Fanpotenzial hinter sich haben wie beispielsweise 1. FC UNION BERLIN, sind darauf angewiesen, um einen 20-köpfigen Kader, der Geld kostet, unterhalten zu können und ganz vorn mitzuspielen. Merchandising ist kaum möglich und bei den Ticketeinnahmen fällt die Beobachtung ähnlich aus. Gerade wenn ein Verein keine so große Tradition aufweisen kann, wie 1. FC UNION BERLIN oder SV BABELSBERG 03. Daher ist die Abhängigkeit von den Werbeeinnahmen insbesondere gegeben und der Öffentlichkeitsarbeit kommt eine enorme Bedeutung zu. Wie die Vereine dem gestiegenen Stellenwert Rechnung tragen, soll meine Untersuchung zeigen. Durch den Einsatz verschiedener Instrumente und deren Umfang wird der Stellenwert ersichtlich. Weitere Einblicke gewinnt man durch die PR-Verantwortlichen selbst und deren Einbindung in die Vereinsorganisation. Eine mögliche wechselseitige Beeinflussung soll u.a. nachgewiesen werden.

Die Öffentlichkeitsarbeit der Vereine ist existenzieller geworden. Dabei ist, wie auch später meine Untersuchung belegen wird, die Qualifikation der einzelnen Mitarbeiter und die Strukturen im Verein entscheidend. Die Bedeutung der PR, die Stellung und ihre Funktionen innerhalb eines Sportvereines (Amateurvereines) haben sich verändert. Daher stellt sich die Frage, ob diesem Stellenwert Rechnung getragen wird? Zum einen durch die Installation einer PR-Abteilung oder PR-Verantwortlichen innerhalb der Vereinsstruktur und zum anderen in der Umsetzung von PR-Maßnahmen. Gibt es im Amateurfußball eine Vereinsfunktion PR? Und wie sieht die praktische Umsetzung der Öffentlichkeitsarbeit aus? Jene Fragen sollen im Verlaufe geklärt werden, um einen Einblick zu bekommen, welchen Anteil eine solche Vereinsfunktion im Hinblick auf die gesetzten Ziele hat bzw. haben kann.

2.2 Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit ist in 10 Kapitel aufgeteilt:

Zunächst werde ich mich im **Kapitel 3** mit den Grundlagen der Public Relations, ihrer historischen Entstehung, Definitionen, Zielen und Maßnahmen auseinandersetzen. Zudem werde ich die verschiedenen Arten erläutern und die Relevanz von Öffentlichkeitsarbeit herausstellen.

In **Kapitel 4** werde ich näher auf die Grenzbereiche von Public Relations eingehen. Näher beleuchtet, werden dabei der Begriff Kommunikation im einzelnen und das Verhältnis von PR zur Werbung, dem Journalismus, der Propaganda sowie der Beziehung zum Marketing.

Im Anschluss daran werde ich in **Kapitel 5** einen Überblick über die Theoriebildung in der PR, also die Konturen der PR-Forschung geben und in diesem Zusammenhang in **Kapitel 6** die organisationstheoretische Perspektive näher betrachten, sowie meinen theoretischen Bezugspunkt PR als Organisationsfunktion unter Bezugnahme der Strukturierungstheorie ausführlich darstellen.

In **Kapitel 7** verbinde ich das Themenfeld der Public Relations mit dem Sport und dort insbesondere dem Fußball. Die Vereine als Nonprofit-Organisationen werden inhaltlich analysiert sowie die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit als Vereinsfunktion verdeutlicht.

Die Methodik meiner Untersuchung und die Auswertung der empirischen Ergebnisse werden in **Kapitel 8** ausführlich dargelegt. Anschließend erfolgt in **Kapitel 9** anhand eines Beispielvereines, dem MSV NEURUPPIN, eine praktische Veranschaulichung, wie die Öffentlichkeitsarbeit im einzelnen dort aussieht, welche Strukturen vorherrschen sowie unter Einbeziehung der ermittelten empirischen Ergebnisse, der Bedeutung dieser Vereinsfunktion Rechnung getragen werden kann und muss.

Abschließend möchte ich in **Kapitel 10** ein Resümee über die Wichtigkeit von Öffentlichkeitsarbeit im Amateurfußball und dessen strukturelle Einordnung als Vereinsfunktion ziehen.

3 Grundlagen der Public Relations

Public Relations, bzw. die von einigen Autoren synonym gebrauchten Begriffe Öffentlichkeitsarbeit, Organisationskommunikation, Kommunikations-

management, stehen mikrosozial betrachtet für denjenigen Typ öffentlicher Kommunikation, der für eine Organisation Funktionen wie Information, Kommunikation und Persuasion⁸ erfüllt. Zu beachten gilt dabei, dass die Public Relations langfristige Ziele wie Aufbau, Erhaltung und Gestaltung konsistenter Images anstrebt. Erreicht werden soll dadurch ein größtmöglicher Aufbau von Vertrauen. Zusätzlich ist die Öffentlichkeitsarbeit an einem Konsens mit den Teilöffentlichkeiten in der Umwelt der Organisation interessiert und soll im Fall von Konflikten ein glaubwürdiges Handeln der Organisation ermöglichen.

3.1 Historische Entwicklung

„Öffentlichkeitsarbeit“ im Sinne von Kommunikation mit größeren Zielgruppen hat es schon so lange gegeben, als es soziale Gruppen und eine Öffentlichkeit gibt, die über Massenkommunikation erreichbar sind.⁹

GRUNIG und HUNT bezeichnen die Auftritte und Reden, die Briefe und Berichte der Apostel und Evangelisten als PR-Aktivitäten und nannten die Ausbreitung des Christentums im ersten Jahrhundert ohne explizite Analyse „one of the great public relations accomplishments of history“.¹⁰

Ein anderer Ansatz der geschichtlichen Erfassung der Ursprünge von Public Relations bedient sich dem Sinne von Ansprachen oder Mitteilungen an eine größere Zielgruppe. Einige Autoren entdeckten schon Anzeichen von Public Relations in der Griechischen Antike.¹¹ Die eigentlichen „Public Relations“ haben ihren Ursprung in den USA: Der amerikanische Rechtsanwalt DORMAN EATON hat den Ausdruck „Public relations“ 1882 erstmalig gebraucht, als er in der YALE LAW SCHOOL vor einem Graduierten-Seminar den Begriff mit „to mean relations for the general good“ erklärte.

In seiner heutigen Form wurde der Begriff zum erstenmal 1897 im amerikanischen „YEARBOOK OF RAILWAY LITERATURE“ verwendet. JOHN D. ROCKEFELLER, einer der reichsten Industriellen dieser Zeit, engagierte um die Jahrhundertwende den Presseagenten IVY LEDBETTER LEE, um Widerständen der

⁸ (lat.) die Überredung; die Kunst, jemanden zu überreden, vgl. o.V.: (2003): Fremdwörterbuch, Otus Verlag AG, St. Gallen, S. 368.

⁹ Vgl. Pflaum, Dieter / Linxweiler, Richard (1998): Public Relations der Unternehmung, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, S.13.

¹⁰ Vgl. Grunig, James / Hunt, Todd (1984): Managing public relations, New York, S. 15.

¹¹ Vgl. Pflaum, Dieter / Linxweiler, Richard (1998), S.13.

Gesellschaft gegen die Eisenbahn- und Mineralölgesellschaften zu entgegnen. LEE entwickelte eine „DECLARATION OF PRINCIPLES“, in der er der Öffentlichkeit mitteilte: „Unser Plan ist die Presse und die Bevölkerung schnell und genau über die Tatsachen zu unterrichten, die für sie von Wert und Interesse sind“. Dies gilt als die Geburtsstunde der Public Relations, allerdings war der Begriff selbst damals noch nicht gebräuchlich.¹²

Bis zum Beginn des ERSTEN WELTKRIEGES, wurden in mehreren amerikanischen Unternehmen weitere Personen im selben Arbeitsgebiet eingestellt.

Man könnte diese Personen als die Pioniere der PR bezeichnen. Im Jahre 1913 brachte EDWARD L. BERNAYS, ein Neffe von SIGMUND FREUD, die angewandte Psychoanalyse in die Public Relations ein. BERNAYS gilt als Mentor der PR. Er bemühte sich mit Hilfe von massenpsychologischer Erklärungsansätze um die Entwicklung von Sozialtechniken, die eine bewusste Manipulation der öffentlichen Meinung ermöglichen sollten.¹³

„Obwohl BERNAYS ohne Zweifel die einflussreichste PR-Theorie entwickelt hat, ist die PR keine amerikanische Erfindung, sondern hat auch in Deutschland eine eigenständige Entwicklung genommen.“¹⁴ Die im September 1807 verfasste RIGAER DENKSCHRIFT¹⁵ stellt einen Markstein dar. Bereits zur damaligen Zeit war der Wirtschaftssektor ein Initiator der PR-Arbeit. Dabei zeichneten sich der Nationalökonom FRIEDRICH LIST (1789 – 1846) sowie insbesondere ALFRED KRUPP, seines Zeichens Gründer der bekannten FIRMA KRUPP, verantwortlich.¹⁶ Für eine systematische Reflektion der Thematik bereitete CARL HUNDHAUSEN den Weg, als er 1983 in der Zeitschrift für Betriebswirtschaft über die US-amerikanischen Erfahrungen mit Public Relations berichtete. Durchgesetzt hat sich der Begriff in der Wiederaufbauphase nach dem ZWEITEN WELTKRIEG.

¹² Vgl. Oeckl, Albert (1976): PR-Praxis. Der Schlüssel zur Öffentlichkeitsarbeit, Düsseldorf/Wien, S. 31, Kunczik, Michael (2004): PR-Theorie und PR-Praxis: Historische Aspekte, in: Röttger, Ulrike (Hrsg.) (2004): Theorien der Public Relations, , Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S.197.

¹³ Vgl. Zerfaß (2004): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, 2., ergänzende Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S.46.

¹⁴ Kunczik, Michael (2004), S. 199.

¹⁵ Die Autoren KARL AUGUST FÜRST VON HARDENBERG (1750 – 1822) und der Geh. Oberfinanzrat KARL FREIHERR VON STEIN ZUM ALTENSTEIN (1770-1840) schrieben ein Programm für staatliche PR nieder und sind als Praktiker und Theoretiker der PR anzusehen; vgl. dazu Kunczik (1997), S.71f und Kunczik (2004), S.199f.

¹⁶ Vgl. dazu Kunczik (2004), S. 200f.

3.2 Begrifflichkeiten

Öffentlichkeitsarbeit wird in der Praxis oft mit einem ganzen Maßnahmenbündel aus Pressearbeit, Ausstellungen und Veranstaltungen, Kontaktarbeit, Erscheinungsbild, Sponsoring, interner Kommunikation oder auch Werbung gleichgesetzt. Es gibt kein einheitliches Verständnis von Öffentlichkeitsarbeit innerhalb der verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen.¹⁷ Ebenso wenig gibt es eine einheitliche Definition. Alle unterschiedlichen Auffassungen zu beschreiben würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, daher können hier nur exemplarisch einige genannt werden.

Bei einer wörtlichen Übersetzung ins Deutsche bezeichnet der Begriff Public Relations zunächst nichts weiter als die Beziehungen zur Öffentlichkeit.

Öffentlichkeitsarbeit bezeichnet aber dreierlei:

1. einen weit gefassten Begriff für das Kommunikationsmanagement von Organisationen,
2. ein im Zuge zunehmender Professionalisierung begriffenes Berufsfeld,
3. als soziales Phänomen und Gegenstand einer Wissenschaft. In diesem Zusammenhang sieht sich die PR als Spannungsfeld von Kommunikations- und Wirtschaftswissenschaft sowie Psychologie und Soziologie ausdifferenziert.¹⁸

In den Wirtschaftswissenschaften wird Öffentlichkeitsarbeit überwiegend marktorientiert verstanden. Im Rahmen einer geschlossenen Marketingkonzeption¹⁹ bildet es als Instrument der Kommunikationspolitik zusammen mit der Produktpolitik, Distributionspolitik und Absatzpolitik den so genannten Marketing-Mix. Öffentlichkeitsarbeit ist dabei ein Instrument neben vielen

¹⁷ Öffentlichkeitsarbeit wird u.a. in den Wirtschaftswissenschaften, Kommunikationswissenschaften, Publizistik, Journalistik, Sozialwissenschaften, Politikwissenschaft und Kulturwissenschaften thematisiert.

¹⁸ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96ffentlichkeitsarbeit>, 06.01.2006.

¹⁹ Unter Marketingkonzeption versteht man einen schlüssigen, ganzheitlichen Handlungsplan, der sich an angestrebten Zielen orientiert, für die Realisierung geeignete Strategien auswählt und auf Grundlage dessen die passenden Marketinginstrumente festlegt., vgl. Becker, Jochen (2002): Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 7. vollst überarb. und erw. Aufl., München, Vahlen, S. 5.

anderen wie Pressearbeit, Werbung, Corporate Design oder der innerbetrieblichen Kommunikation.

JOCHEN BECKER²⁰ nennt als Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit zum einen, die Öffentlichkeit darüber zu informieren, dass die Existenz und Ziele eines Unternehmens im öffentlichen Interesse liegen und zum anderen, das Unternehmen bzw. die Unternehmensführung zu informieren, welche Einstellungen und Erwartungen die Öffentlichkeit hat und welche neuen Ansprüche sich daraus ableiten, um es der Unternehmensführung zu ermöglichen, dies in adäquates Unternehmens- und Marketinghandeln umzusetzen.

Die Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit besteht auch darin, das Vertrauen in das Unternehmen zu erhalten bzw. zu verbessern. In diesem Zusammenhang sind folgende wesentliche Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit zu nennen:

1. die Vermittlung der Information nach innen und außen (Informationsfunktion)
2. der Aufbau und die Aufrechterhaltung von Kontakten zu allen Zielgruppen (Kontaktfunktion)
3. der Aufbau und die Pflege des Vorstellungsbildes des Unternehmens (Imagefunktion)
4. die Erhöhung der Standfestigkeit des Unternehmens in kritischen Situationen (Stabilisierungsfunktion)
5. die Bewahrung eines einheitlichen Stils nach innen und außen (Kontinuitätsfunktion)
6. sowie das Aufzeigen der gesellschafts- und sozialbezogenen Leistungen des Unternehmens (Sozialfunktion)²¹

In den Kommunikationswissenschaften wird Öffentlichkeitsarbeit überwiegend als gegenseitiger Kommunikationsprozess zwischen Organisationen und ihren relevanten Öffentlichkeiten verstanden. In dieser gesellschaftspolitischen Sichtweise leisten die Organisationen und Institutionen mit Hilfe von Public Relations einen Beitrag zur Herstellung von Öffentlichkeit, indem sie ihre Interessen, Absichten und Leistungen artikulieren und legitimieren.

²⁰ Vgl. Becker, Jochen (2002), S. 603.

²¹ Vgl. Benkenstein, Martin (2001): Entscheidungsorientiertes Marketing, Gabler, Wiesbaden, S. 169.

Eine weit verbreitete Definition in der PR-Literatur ist: Public Relations ist „management of communication between an organization and its publics“²².

CARL HUNDHAUSEN definierte 1957 Public Relations wie folgt: „Public Relations ist die Unterrichtung der Öffentlichkeit (oder ihrer Teile) über sich selbst, mit dem Ziel, um Vertrauen zu werben“²³.

Der als einer der bekanntesten PR-Praktiker geltende ALBERT OECKL bezeichnet im HANDBUCH DER PUBLIC RELATIONS PR als „das bewußt geplante und dauerhafte Bemühen, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen in der Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen.“²⁴

OECKL war es auch, der eine einfache Gleichung für die Öffentlichkeitsarbeit aufstellte. Sie lautet: Öffentlichkeitsarbeit = Information + Anpassung + Integration²⁵.

Eine Anlehnung hinsichtlich dieser Beschreibung ist bei der 1984 veröffentlichten Definition der DEUTSCHEN PUBLIC RELATIONS GESELLSCHAFT (DPRG)²⁶ ersichtlich. Dort ist PR das „bewußte, geplante und dauerhafte Bemühen um ein Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen, Institutionen oder Personen und ihrer Umwelt. Öffentlichkeitsarbeit meint vor allem aktives Handeln durch Information und Kommunikation auf konzeptioneller Grundlage. Sie ist darum bemüht, Konflikte zu vermeiden oder bereinigen zu helfen.“²⁷

Alle drei angeführten Definitionen haben eines gemeinsam: Sie unterstreichen, welchen hohen Stellenwert der Begriff Vertrauen einnimmt. „Vertrauen ist eine Grundlage sozialer Beziehungen in einer modernen Gesellschaft. Vertrauen kann

²² Grunig, James E./Hunt, Todd (1984), S. 6.

²³ Hundhausen, Carl (1957): Industrielle Publizität als Public Relations, S. 119; Zitiert nach Kunczik, Michael (2002), S. 26.

²⁴ Oeckl, Albert (1964): Handbuch der Public Relations, München, S. 43.

²⁵ Rühl, Manfred (2004), Kommunikationswissenschaftliches Theoriebouquet, in: Röttger, Ulrike (Hrsg.) (2004): Theorien der Public Relations, Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 73.

²⁶ <http://www.dprg.de>.

²⁷ Kunczik, Michael (2002): Public Relations. Konzepte und Theorien, 4. völlig überarb. Auflage, Böhlau Verlag GmbH, Köln, S. 28.

nur freiwillig jemandem (z.B. Personen, Unternehmen, Institutionen oder auch dem System insgesamt) entgegengebracht werden und ist nicht erzwingbar.“²⁸

Es mehren sich Modelle, die die bisherigen Ansätze der Öffentlichkeitsarbeit aus den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen zusammenführen möchten. Kulturwissenschaftliche Perspektiven berufen sich auf den interdisziplinären Ansatz der Systemtheorie²⁹, der auch von manchen Kommunikationswissenschaftlern verfolgt wird. Jedoch wird darin häufig das Problem gesehen, dass eine Reduktion auf Kommunikation stattfindet.

Organisationsbezogene PR-Theorien legen den Akzent handlungstheoretisch - gewissermaßen auf *Systeme*. Gesellschaftsbezogene PR-Theorien legen den Akzent eher systemtheoretisch auf *Umwelt*.

Unabhängig von der Zuordnung der Öffentlichkeitsarbeit zu den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen kann man für alle gleichermaßen feststellen, dass die unterschiedlichen Kommunikationsprogramme aus Marketing oder Kommunikationswissenschaften weder alternativ für einander stehen noch sich gegenseitig bedingen. So können beispielsweise Marketing und Öffentlichkeitsarbeit auch unabhängig voneinander angewendet werden. Oder bei der Planung und Durchführung der Öffentlichkeitsarbeit auch Methoden und Vorgehensweisen aus anderen Programmen eingesetzt werden, ohne dabei einer bestimmten Richtung zu folgen.

Als Minimalkonsens einer Definition für Öffentlichkeitsarbeit kann festgehalten werden, dass Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations die Kommunikationsprozesse für Personen und Organisationen mit ihren Bezugsgruppen plant und steuert.

3.3 Ziele und Zielgruppen

Wesentliches Ziel der Öffentlichkeitsarbeit ist die Sicherung der Existenz des Unternehmens bzw. der Organisation. Die Aufgabe besteht dabei in der Unterstützung der Organisationsziele durch ein planvolles und kontinuierliches

²⁸ Kunczik, Michael (2002), S. 26.

²⁹ Systemtheorie: Interdisziplinäre Wissenschaft, deren Gegenstand die formale Beschreibung und Erklärung der strukturellen und funktionalen Eigenschaften von natürlichen, sozialen oder technischen Systemen ist.

Zusammenwirken aller Mittel und Maßnahmen, die langfristig das Vertrauen in die Organisation stärken sollen.

Öffentlichkeitsarbeit will Identität, Image, Positionierung, Bekanntheit und Akzeptanz für eine Organisation erreichen. Zu den Aufgaben von Öffentlichkeitsarbeit gehören dabei u. a. die Gestaltung der Unternehmensidentität, die Gestaltung der internen Kommunikation, Lobby-Arbeit, die Information über Dienstleistungen und Produkte sowie Sponsoring. Das Modell der Corporate Identity taucht oft im Zusammenhang mit PR-Strategien auf.

Die Definitionen sind hier zahlreich, zum Teil wird es als Strategie des Marketings oder auch als eigenständiges Modell genutzt. Nach DETLEF LUTHE steht der Begriff Corporate Identity „für die gezielten Bemühungen eines Unternehmens, eine möglichst unverwechselbare Identität von Zielen, Produkten, Verhalten der Mitarbeiter sowie nach innen und nach außen gerichteter Kommunikationsaktivitäten aufzubauen und weiterzuentwickeln.“³⁰

Öffentlichkeitsarbeit zielt vor allem auf langfristige Ziele wie Aufbau, Erhaltung und Gestaltung konsistenter Images und somit von Vertrauen ab. Durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen mit den Teilöffentlichkeiten in der Umwelt einer Organisation soll ein Konsens geschaffen werden, der auch im Falle einer Krise oder negativer Schlagzeilen ein glaubwürdiges Handeln ermöglicht. Mit geeigneten PR-Maßnahmen kann das Vertrauen in das Unternehmen und seinen Leistungen langfristig aufgebaut werden. Die Basis, im wirtschaftlichen und sozialen Umfeld bestehen zu können, wird damit geschaffen. Dabei wird den Bezugsgruppen der Organisation besondere Aufmerksamkeit zuteil. Egal ob Bewohner, Bürger, politische Vertreter, Kapitalgeber, Medien oder die eigenen Mitarbeiter, alle müssen im Dialog durch PR-Aktivitäten angesprochen werden.

Besonders die interne Zielgruppe der Mitarbeiter darf nicht vernachlässigt werden, da diese die Rolle von entscheidenden Botschaftern gegenüber all ihren Bekannten einnehmen. Würden ihre Darstellungen von denen in den Medien abweichen, wäre der zuvor geleistete Imageaufbau in der Öffentlichkeit nicht glaubhaft. Der Dialog zwischen Organisationsleitung und Angestellten schafft

³⁰ Luthé, Detlef (2001): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. 3. Aufl. Augsburg, S. 16.

Vertrauen, lässt keinen Platz für Gerüchte, ermöglicht Zusammenhänge zu erkennen und mindert die Angst vor Veränderungsprozessen.

Wie bereits deutlich geworden ist, besteht die grundsätzliche Aufgabe der Public Relations darin, den Kontakt zwischen den definierten Zielgruppen einer Organisation erstens, zu festigen und zweitens, auszubauen. Der vorhergehende Unterpunkt der Begrifflichkeiten machte deutlich, dass Öffentlichkeitsarbeit die Arbeit in der Öffentlichkeit, die Arbeit für die Öffentlichkeit sowie die Arbeit mit der Öffentlichkeit ist. Die zentralen Aufgaben werden anhand von sechs Punkten im Berufsbild der DEUTSCHEN PUBLIC RELATIONS GESELLSCHAFT E.V. in der Formel AKTION zusammengefasst:

- Analyse, Strategie, Konzeption dazu zählen u.a.: Erstellen von Situations- und Meinungsanalysen, Entwicklung von Strategien und Konzeptionen zum Erreichen der gesetzten Ziele
- **Kontakt, Beratung und Verhandlung** mit relevanten Bezugsgruppen wie Politikern oder Journalisten
- **Text und kreative Gestaltung:** Aufbereitung und Gestaltung von Informationen
- **Implementierung:** Entscheidungen und Maßnahmen treffen bzw. planen
- **Operative Umsetzung:** Durchführung von Veranstaltungen und Projekten jeglicher Art
- **Nacharbeit:** Analyse von Effektivität und Effizienz mit möglichen Korrekturen³¹

Auf genereller Ebene kann man festhalten, dass eine Beeinflussung der öffentlichen Meinung erreicht werden soll. Es werden Transparenz und dadurch auch Legitimation für die Handlungsweisen der Unternehmung angestrebt. Mit einem positiven Image im Rücken und einer durchdachten Informationspolitik wird der Handlungsspielraum eines Unternehmens gefestigt oder gar erweitert. Dabei müssen Prozesse der einseitigen und wechselseitigen Kommunikation ineinander greifen. Der Dialog mit Anwohnern, Politikern, Wirtschaftsvertretern

³¹ Fünf Aufgaben fasste der PR-Praktiker ALBERT OECKL zusammen., vgl. Oeckl, Albert (1976), S. 15.

und anderen Interessenten dienen als Mittel, um zwischen den wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens und denen der Gesellschaft zu vermitteln.

Entscheidend ist es, dass der Zielpunkt sowie der Zeitraum zur Zielerreichung präzise formuliert wurde. Die Zielgruppe bestimmt den Erfolg einer Organisation und sichert sein langfristiges Bestehen. Daher kommt der Zielgruppenbestimmung eine große Bedeutung zu, da Kommunikationsmaßnahmen genau auf den Empfänger abgestimmt sein müssen, um diesen zu erreichen.

3.4 Instrumente und Maßnahmen

Damit gelingt mir die Überleitung zu den Instrumenten und Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit: PR-Konzepte wählen anhand ihrer Ziele und den zu transportierenden Botschaften jene aus, die am besten geeignet sind.

Folgende Schlagwörter wie Pressearbeit, Medienbeobachtung und –gestaltung, Veranstaltungsorganisation, interne Kommunikation, Training, Sponsoring sowie sonstige Aktionen enthalten jene Kommunikationsinstrumente, die u. a. zur Verfügung stehen.

Pressearbeit:

Darunter wird größtenteils das Schreiben und Verbreiten von Pressemitteilungen verstanden. Jedoch ist dies nicht alles. Auch die Organisation von Pressekonferenzen, die Beantwortung von Anfragen seitens der Medien, Vorträge oder auch die Internetbetreuung gehören in diese Kategorie. Besonders der letztgenannte Punkt gewinnt in jüngster Zeit zunehmend an Bedeutung. Die elektronische Visitenkarte einer Organisation sollte nicht nur einen gelungenen Aufbau und einen reichhaltigen Informationsinhalt haben, sondern bedarf auch einer stetigen Aktualisierung.

Medienbeobachtung:

Dieses Analyseinstrument kann nicht nur wichtige Hilfestellungen für zukünftige Veröffentlichungen und den Umgang mit aktuellen Themenschwerpunkten liefern. Zudem kann mit der regelmäßigen Beobachtung der Medienpräsenz und der fortlaufenden Aufarbeitung ein Archiv für Chroniken etc. geschaffen werden.

Mediengestaltung:

Darunter versteht man beispielsweise das Erstellen von Geschäftsberichten, Broschüren, Flyern oder das Entwerfen von Anzeigen. Auch der Entwurf und die Realisierung von Internet-Auftritten gehört dazu. Diese Kommunikationsinstrumente dienen der Informationsvermittlung, mit denen aktiv in die Berichterstattung eingegriffen werden kann.

Veranstaltungsorganisation:

Mit dieser Form der gezielten Einflussnahme auf relevante Zielgruppen sind die Planung und Durchführung von Konferenzen, Seminaren, Messen oder sonstigen Events gemeint.

Interne Kommunikation:

Wie bereits weiter oben angeführt, darf die Bedeutung der internen Zielgruppe, den Mitarbeitern, nicht unterschätzt werden. Ein einheitlicher Informationsstand und Vertrauen schaffen Mitarbeiterzeitschriften, geplante und durchgeführte Veranstaltungen für die Angestellten, eine mögliche Intranetbetreuung sowie das Angebot von Fortbildungsmaßnahmen.

Training:

In diesem Punkt sind die Weiterentwicklung von Fertigkeiten und Fähigkeiten gemeint. Darunter fällt beispielsweise auch das Medientraining, wodurch Menschen die oft im Fokus der Medien stehen und u.a. Interviews geben müssen, beigebracht wird, wie sie zu sprechen haben oder auf welche Fragen sie wie antworten müssen.

Sponsoring:

Auch dieser Bereich gehört zu der Reihe der Kommunikationsinstrumente und nimmt, wie später noch ausführlicher erläutert, gerade im Sportbereich eine besondere Stellung ein. Das Abschließen leistungsgebundener Vereinbarungen schließt sowohl für Sponsor als auch Gesponserten spezifische Leistungen und strategische kommunikationspolitische Ziele ein.

Sonstige Aktionen, die in dieser Reihe fortgeführt werden können, wären die Organisation von Gewinnspielen, Wettbewerben oder die Betreuung von Informations-Mobilen oder –Messeständen.

Andere spezielle PR-Instrumente gewinnen heute zunehmend an Bedeutung.³² Darunter sind z. B. das Batering, Product Placement oder Networking, wobei beim Letztgenannten Abnehmer von Produkten oder Leistungen in Clubs zusammengefasst werden. Der Inhalt eines Clubgedankens ist dann die Privilegierung der Network-Mitglieder. Durch die emotionale Bindung an das Unternehmen gelingt einerseits eine bessere Informationsübermittlung und zum anderen ist die Möglichkeit gegeben, den Mitgliedern neue Angebote zu unterbreiten. Mit dieser Vorgehensweise können die Akzeptanz und die Absatzchancen geprüft werden. Diese Instrumente sollen daher nicht ausführlicher dargestellt werden.

3.5 Arten der Public Relations

In einer weitgefassten Begriffsklärung, die vor allem in den USA vertreten wird, betont man die wechselseitige Beziehung von PR, d. h. auch das Unternehmen sollte je nach öffentlicher Meinung strukturiert und umstrukturiert werden. Demnach spricht man auch von interner und externer Öffentlichkeitsarbeit.³³ Nachfolgend sollen nun die einzelnen Arten der Öffentlichkeitsarbeit und die zum Einsatz kommenden Instrumente dargestellt werden.

3.5.1 Interne Public Relations

Der Internen Öffentlichkeitsarbeit oder auch vielfach in der wissenschaftlichen Literatur als Mitarbeiterkommunikation dargestellt, kommt eine Schlüsselfunktion zu. Sie trägt zur Identifikation mit dem Unternehmen und zur Motivation der Mitarbeiter in entscheidender Weise bei. Und jeder Mitarbeiter ist zugleich auch Botschafter nach außen.

Als Medien für die Interne PR können die Mitarbeiter- oder Werkszeitung, das „Schwarze Brett“, der Info-Schnelldienst, Flugblätter, Rundschreiben oder auch Informations- oder Diskussionsveranstaltungen eingesetzt werden. Des Weiteren stellen Imagefilme, die den Mitarbeitern vorgeführt oder ausgegeben werden, Pressespiegel und Mitarbeiterhandbücher ebenfalls Einsatzmittel dar. Besonders

³² Vgl. dazu ausführlich Pepels, Werner (1999): Kommunikations-Management. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 562-575.

³³ Vgl. Freyer, Walter (2004): Sport-Marketing, Handbuch für marktorientiertes Management im Sport, 3. vollst. Überarbeitete Auflage, Dresden, S. 442 ff.

geeignet, um eine größtmögliche Glaubwürdigkeit zu erreichen, sind dialogische Kommunikationsmittel. Als Beispiele wären hier Betriebsversammlungen oder – ausflüge sowie Mitarbeitergespräche zu nennen. Einen hohen Motivationswert und Ansporn bieten solche Mittel wie unternehmensinterne Trainingsveranstaltungen oder Betriebsfeiern.

Bei besonders sensiblen Problemstellungen gilt nach wie vor die persönliche Kommunikation als eines der geeignetsten Kommunikationsmittel, da sofort auf die Probleme und Bedenken des Gegenübers eingegangen werden kann und unverzüglich Missverständnisse und Probleme ausgeräumt werden können.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Bedeutung der Internen Öffentlichkeitsarbeit enorm an Bedeutung zugenommen hat. Die Mitarbeiter im eigenen Unternehmen wollen und müssen über die Ziele, die Aktivitäten, die Erfolge aber auch die Probleme und Schwierigkeiten informiert werden. Nur so ist eine Motivation der Belegschaft zu erreichen. Auch bei der Internen Öffentlichkeitsarbeit sind die Prinzipien der PR, nämlich Klarheit, Wahrheit und Einheit von Wort und Tat unbedingt einzuhalten. „Interne PR zielt auf die Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls unter den Mitgliedern einer Organisation, auf eine zunehmende Identifikation mit den Organisationszielen und damit auf die Erhöhung der Motivation, sich für die Ziele der Organisation einzusetzen.“³⁴

Damit wird ein Grundsatz der Public Relations, „PR begins at home“, gefestigt. Die PR beginnt zu Hause. Sie beginnt innerhalb des Unternehmens.

3.5.2 Externe Public Relations

Wie bereits im Rahmen der Zielgruppendefinierung (Punkt 3.3) festgestellt, umfasst die externe Öffentlichkeitsarbeit alle Maßnahmen, die sich auf die Teilöffentlichkeiten richten, die für das Unternehmen relevant sind. Den Bezugsgruppen der Organisation, also etwa den Bewohnern, Bürgern, Bürgerinitiativen, dem Gesetzgeber, Kapitalgebern, Kunden, Lieferanten und natürlich den Medien, wird dabei eine besondere Aufmerksamkeit zu teil.

³⁴ Kunczik, Michael (2002), S. 327.

Ein Unternehmen ist auf dem Beschaffungs- als auch Absatzmarkt sowie im übrigen Umfeld, als da wären das politische, das soziokulturelle, das gesellschaftliche als auch das wissenschaftliche Umfeld, aktiv.

Akteure auf dem Beschaffungsmarkt stellen in erster Linie die Lieferanten dar. Weitere überaus wichtige Akteure in diesem Sektor sind die Kredit- und Kapitalgeber sowie Banken.

Händler, Distributoren sowie Nutzer und Verbraucher von Sach- und Dienstleistungen gehören der Bezugsgruppe des Absatzmarktes an. Eine weiterhin wichtige Zielgruppe stellen verschiedene Interessengruppen und Entscheidungsträger der Wirtschaft dar, den so genannten Opinion Leaders, zu denen u. a. Verbraucherschützer und Hobbyisten zählen.

Betrachtet man das weitere Umfeld eines Unternehmens, so ist es überaus wichtig für die Entwicklung und das Fortbestehen des Unternehmens, auch zu diesen Umfeldern gute Kontakte zu pflegen. In diesem Zusammenhang sind Lobbies bei Bund, Ländern und Gemeinden, aber auch Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung, privater Institutionen und Verbänden zu nennen. Aber auch die Pflege und Aufrechterhaltung der sozialen Beziehungen in Form der Information und Kontaktpflege zu Anwohnern des Unternehmens, zu Vereinen und Interessengruppen im Umfeld, sind überaus wichtig.

Im Interesse des Unternehmens sollte auch die Gestaltung der Beziehungen und Kontakte zum wissenschaftlichen Umfeld liegen. Das frühe Wecken von Interesse sowie die Gestaltung inhaltlicher Kontakte zu jungen, in der Ausbildung befindlichen Menschen als auch zu Lehrenden sichert in der Zukunft einen konstanten Zufluss gut ausgebildeter Arbeitnehmer, denen das Unternehmen schon bekannt ist und die eventuell schon eine Beziehung oder Bindung zu diesem aufgebaut haben.

Auch in Bezug auf die externen Bezugsgruppen der Organisation besteht die Hauptaufgabe der Öffentlichkeitsarbeit darin, über das Unternehmen und seine Ziele zu informieren. Es soll Sympathie, Vertrauen und Verständnis bei den Bezugsgruppen auf- bzw. ausgebaut werden.

Die Externe Öffentlichkeitsarbeit bedient sich dabei einer Vielzahl von Instrumenten, angefangen von Pressemitteilungen in der Regional- und Tagespresse über „Tage der Offenen Tür“, Geschäftsberichte, Informations- und Imagebroschüren, Symposien und Kongresse, PR-Anzeigen,

Firmenpräsentationen, Vergabe von Stipendien, Bilanz-Pressekonferenzen, Mitarbeit in Verbänden und öffentlichen Institutionen, Unterstützung ortsansässiger Vereine und Interessengruppen u. v. m.

Die Auflistung relevanter Mittel der Externen Öffentlichkeitsarbeit ließe sich um noch viele Möglichkeiten erweitern. Unternehmen interessieren sich dabei nicht für das Instrument an sich, sondern wollen mit dem Instrument andere unternehmerische Ziele erreichen wie z. B. Kundenbindung, Verkaufsförderung, Imagetransfer usw.

Zusammenfassend zur Externen Öffentlichkeitsarbeit soll abschließend nochmals auf die Kommunikationsinhalte der Aktivitäten und Maßnahmen eingegangen werden.

Hauptinhalt ist wie bei allen anderen Arten der Öffentlichkeitsarbeit die Vermittlung eines positiven Erscheinungsbildes sowie die Vermittlung von Vertrauen, Verständnis, Stabilität und Sympathie. Nur unter Erreichung dieser Ziele ist ein Fortbestehen und eine Entwicklung des Unternehmens an dem gewählten Standort und mit seinen Partnern auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten als auch im sonstigen Umfeld möglich.

3.5.3 Multiplikatoren – Public Relations

Die dritte sehr wichtige Art der Öffentlichkeitsarbeit stellt die Multiplikatoren-PR dar. Zu den relevanten Multiplikatoren zählen in erster Linie Journalisten, Prominente und Lehrende. Als Multiplikatoren werden sie bezeichnet, da ihre Meinungsäußerungen, Berichte und Informationen eine breite Öffentlichkeit erreichen und somit die öffentliche Meinung gestaltet und geformt wird.

Oft wird in der Fachliteratur der Eindruck vermittelt, dass die PR-Arbeit sich fast ausschließlich auf eine konsequente und gut organisierte Pressearbeit beschränkt. Dass die Pressearbeit auf Grund des Multiplikator-Effektes eine äußerst wichtige Rolle innerhalb der Öffentlichkeitsarbeit spielt, ist unbestritten. Es ist auch unbestritten, dass gute, langfristige und inhaltlich hochwertige Kontakte zu Journalisten, als Medienvertreter äußerst wichtig sind, um das positive Erscheinungsbild des Unternehmens vielfach nach außen kommunizieren zu können. Mit Hilfe der Medien und seiner Vertreter kann ein überdimensional großer Kreis an relevanten Zielgruppen erreicht werden, der sonst in mühevoller

Kleinarbeit und sehr kostenintensiv nicht einmal annähernd erreicht werden könnte.

Die klassischen journalistischen Medien sind Presse, Rundfunk und Fernsehen. Zu den etwa 9.000 Printmedien kommen Rundfunksender und Fernsehanstalten privater und staatlicher Natur. Nach einer groben Schätzung der Deutschen PR-Gesellschaft verfügt Deutschland derzeit über mindestens 100.000 Medien und 55.000 Journalisten ohne dem Hinzuzählen freischaffender Journalisten und Hobby-Reporter. Unter Berücksichtigung des bereits angeführten Multiplikatoren-Effektes, stellt die Zusammenarbeit mit den Medien einen wesentlichen Inhalt der PR-Arbeit des Unternehmens dar. Jedoch wäre es fahrlässig, sich allein auf Aktivitäten mit der Zielgruppe der Medienvertreter zu fokussieren.

Das Aufgabenfeld der Pressearbeit zielt darauf, Medien für bestimmte Themen, Unternehmen und Personen zu sensibilisieren. So können etwa nach professionellen journalistischen Standards gestaltete Pressemitteilungen die Chancen erhöhen, dass im gewünschten Sinne über ein Unternehmen oder eine Organisation berichtet wird. Für eine erfolgreiche Pressearbeit braucht es fundierte Kenntnisse über die Medienlandschaft, den journalistischen Arbeitsablauf sowie die Kontaktpflege zu den relevanten Pressevertretern. Zu den mannigfaltigen Instrumenten der Pressearbeit gehören neben der Pressemitteilung auch die Pressekonferenz, Pressefotos, Pressemappen, Pressefahrten oder das Interview.

Mit der Externen Öffentlichkeitsarbeit und der Multiplikatoren-PR wird der zweite Grundsatz der Public Relations, „PR is doing right and talking about it“ – „Gutes tun und darüber reden“ - gefestigt.

3.6 Relevanz von Public Relations

Die Öffentlichkeitsarbeit soll das Image des Unternehmens stärken und es in ein positives Licht rücken. Durch aktive Kommunikationspolitik soll *Vertrauen und Verständnis im Innen- wie auch im Außenverhältnis* gewonnen, sowie weiter ausgebaut werden. Erreicht wird dadurch nicht nur die öffentliche Präsenz, sondern auch eine Legitimation für unternehmerische Entscheidungen. PR will

nicht den Absatz einzelner Produkte fördern, sondern das Image einer Institution. Des Weiteren kann Öffentlichkeitsarbeit als ernstgenommener Arbeitsbereich einen gehörigen Anteil zur Existenzsicherung beitragen. Dieser Anteil kann sich vom jeweiligen Typ einer Organisation zum Teil deutlich unterscheiden. Wichtig ist, dass nur ein bestimmter Personenkreis (z. B. ein hauptamtlicher Pressesprecher) für die Presse- und PR-Arbeit verantwortlich ist. Nur so kann das Unternehmen eine einheitliche Innen- und Außendarstellung erreichen.

3.7 Zusammenfassende Gedanken

Nach diesen einleitenden Gedanken zum Thema Public Relations, die ein ausreichendes Verständnis beim Leser erzeugen sollen, möchte ich kurz herausstellen, was eine qualitativ hochwertige Öffentlichkeitsarbeit ausmacht. Sie ist die planmäßige, strukturierte und professionell gestaltete Herstellung von Öffentlichkeit, bei der die Einrichtung durch klare Informationen, Fakten und Tatsachen die eigene Arbeit weitergibt. Ziele dabei sind, Aufgaben und Ansprüche transparent zu machen, das Ansehen in der Öffentlichkeit zu steigern und dabei das Vertrauen der Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen. Öffentlichkeitsarbeit ist die zielgerichtete und planvolle Organisation und Evaluation von dialogischen Kommunikationsprozessen zwischen Organisationen und unterschiedlichen Öffentlichkeiten. Öffentlichkeitsarbeit ist ein symmetrisches, nach innen in die Organisation und nach außen an eine differenzierte Öffentlichkeit gerichtetes, kommunikatives Handeln von Anbietern personenbezogener sozialer Dienstleistungsarbeit herzustellen und durchzuführen.

4 Grenzbereiche

Im folgenden Kapitel der vorliegenden Arbeit wird dargestellt, wie die drei Typen öffentlicher Kommunikation, Public Relations, Werbung und Journalismus voneinander abgegrenzt werden können.³⁵ Zudem wird versucht, eine Unterscheidung von Public Relations und Propaganda sowie zwischen PR und Marketing vorzunehmen. Der Einstieg soll jedoch über Grundlagen öffentlicher

³⁵ Manfred Rühl setzte sich mit diesen Kommunikationssystemen im Kontext der Alltagspublizistik auseinander., vgl. dazu Manfred Rühl (2003): Politische Ökonomie der Alltagspublizistik, S. 91-114 in: Altmeppen, Klaus-Dieter/Karmasin, Matthias (Hrsg.): Medien und Ökonomie, Band 1/1, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.

Kommunikation erfolgen. Denn um Überlegungen zur Öffentlichkeitsarbeit anstellen zu können, sollte zunächst der Kommunikationsbegriff selbst geschärft werden. Public Relations betreffen nämlich das Management von Kommunikationsbeziehungen.

Public Relations gewinnt in der Öffentlichkeit zunehmend an Aufmerksamkeit. Steigende Aufmerksamkeit heißt aber noch nicht, dass überall auch ein adäquates Verständnis von PR vorherrscht, adäquat im Sinne einer historisch richtigen und empirisch möglichst genauen Beschreibung. Häufig werden Public Relations und Werbung gleichgesetzt. Um vorweg zu sagen, werden einige Positionen markiert: PR ist nicht mit Werbung identisch, PR hat sich auch nicht aus der Werbung entwickelt und stellt somit keine clevere Form der Werbung dar. PR ist auch nicht mit Marketing, mit Propaganda oder mit Journalismus zu verwechseln.

4.1 Grundlagen über den Terminus Kommunikation

Um eine detaillierte Abgrenzung öffentlicher Kommunikation in ihren Grundelementen vornehmen zu können, bedarf es einer umfassenden Definitionsfindung der nicht gänzlich voneinander trennbaren Kommunikationstypen: Public Relations, Werbung und Journalismus sowie Propaganda. Dies zu realisieren ist schwierig, da es trotz der Fülle von Definitionen an klaren Begriffsbestimmungen mangelt. Oftmals findet man schwammige oder voluminöse Aneinanderreihungen von Fachtermini, die keineswegs ein ausreichendes Verständnis von PR bewirken können. Schon bei einer Charakterisierung von allgemeiner Kommunikation scheiden die Geister. Selbst dafür existiert keine unumstrittene Definition. Man könnte sie im engeren Sinne als einen Prozess der Verständigung zwischen Menschen auffassen, dessen Ziel es ist, eine Wirkung, ein Feedback auf eine vom Kommunikator gesendete Botschaft hervorzurufen. Dies geschieht über einen Kanal mittels eines gemeinsamen Kodes³⁶. Die Alltäglichkeit von Kommunikation und ihre Einfachheit wird als selbstverständlich angenommen. Denn bereits PAUL WATZLAWICK bemerkte, dass man nicht nicht kommunizieren kann.

Kommunikation ist im weitesten Sinne ein Grundphänomen des Lebens. Klar ist, dass ohne Kommunikation keine biologischen Abläufe denkbar wären bzw. kein

³⁶ Vgl. dazu Röttger (2000), S. 28f.

System in sich und mit der Außenwelt funktionieren könnte. Die nonverbale Kommunikation (Gestik, Mimik, Körperhaltung, Kleidung, Gerüche) gibt Rückschlüsse über das Image, die Lebensweise des Kommunikators und hat, neben der verbalen Kommunikation, eine unterstützende, sowie verdeutlichende Funktion. Eine Präzisierung des Kommunikationsbegriffes kann mit einer Charakterisierung der Merkmale des kommunikativen Handelns erfolgen. Kommunikationsprozesse verweisen auf strukturelle Regeln und Ressourcen, die kulturelle Schemata wie Zeichen und Zeichenkomplexe, z.B. Sprachen enthalten sowie materielle und immaterielle Ressourcenkomplexe enthalten und kommunikatives Handeln ermöglichen.³⁷ Damit sind *„kommunikative Handlungen eine spezifische Form des sozialen Handelns und Kommunikationen eine Spielart von symbolischen Interaktionen“*³⁸ gemeint. Das Wechselspiel von Handeln und Struktur prägt also die kommunikativen Aktivitäten ebenso wie andere Handlungen.

Auf eine ausführliche Auseinandersetzung mit kommunikationstheoretischen Grundlagen soll an dieser Stelle verzichtet werden³⁹, da dies nicht nur den Blick auf das eigentliche Themengebiet ablenken würde, sondern auch den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Es geht im folgenden darum, die Kommunikationsbereiche Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Journalismus sinnvoll voneinander abzugrenzen.

4.2 Public Relations vs. Werbung

Die Unterschiede zwischen Public Relations und Werbung⁴⁰ mögen nicht immer klar ersichtlich sein, die Grenzen sind fließend. Bislang gibt es in der wissenschaftlichen Literatur noch keine einheitliche Definition für die Termini Öffentlichkeitsarbeit und Werbung, die sich durchgesetzt hat und es wird auch vielfach in Fachkreisen gestritten, ob die Öffentlichkeitsarbeit nun ein Teil der Werbung ist oder die Werbung ein Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit. Die

³⁷ Vgl. Zerfaß (2004), S. 145

³⁸ Zerfaß (2004), S. 144.

³⁹ Eine umfassende Auseinandersetzung mit den kommunikationstheoretischen Grundlagen der Prozesse personaler, massenmedialer, persuasiver und argumentativer, öffentlicher sowie geheimer Kommunikation hat Zerfaß vorgenommen., vgl. Zerfaß (2004), S. 141ff.

⁴⁰ Kotler, Philip (1989), Werbung ist eine „nichtpersonale Formen der Kommunikation, die von bezahlten Medien unter eindeutiger Identifikation der Kommunikationsquelle übermittelt“ wird., S. 519: zitiert nach Kunczik, Michael (2002), S.24.

Abgrenzung wird immer wieder heiß diskutiert. Die Übergänge sind fließend, doch lassen sich auch Unterschiede zwischen beiden Fachbereichen aufzeigen. „Während Werbung eher markt- und kundenbezogen ist und sich vermehrt um die Erzielung von Aufmerksamkeit bemüht, ist die PR eher umfeldbezogen, wendet sich an Interessengruppen und Meinungsführer und vermittelt eher allgemeine Image- und Marktforschungsinformationen als spezielle Produktinformationen.“⁴¹ Erster und grundsätzlicher Unterschied ist, dass sich die klassische Werbung immer nur auf ein einziges Produkt oder eine Produktgruppe bezieht, während sich die Öffentlichkeitsarbeit um das Gesamtimage eines Unternehmens oder eines Vereins bemüht. Den Zweck, den Werbung verfolgt, ist Kaufimpulse zu geben. Sie dient der emotionalen Imagebildung sowie der Bekanntheitsgradsteigerung des Produktes. Ein Erfolg dessen, kann an einer eventuellen Umsatzsteigerung abgelesen werden – ist also messbar. Im Gegensatz dazu, versucht die Öffentlichkeitsarbeit ein Image zu transportieren oder zu verändern. Während Werbung sich lediglich an einem Absatzmarkt ausrichtet, werden bei Public Relations alle Kommunikationspartner angesprochen. Dabei geht es nicht darum die Absatzzahlen eines Produktes oder einer Dienstleistung zu beeinflussen, sondern darum, in der Öffentlichkeit Sympathien und Vertrauen für ein Unternehmen oder seine Produkte zu erwerben. Ein guter Ruf soll gefestigt werden. Die Zielgruppen einer Institution, Organisation oder eines Vereins, ob dies Kunden, Lieferanten, Fans oder andere Partner sind, sollen gewissermaßen „Freunde“ und „Vertraute“ des Unternehmens werden, was sich natürlich auch auf das Konsumverhalten der Partner auswirkt, aber das ist nicht primär das Ziel der Öffentlichkeitsarbeit. Ein besonders bedeutender Unterschied zwischen PR und Werbung ist, dass Letzteres sehr kurzfristig und quantitativ ausgerichtet ist – Werbung will kurzfristig zum Kauf verführen. Die Public Relations strebt dagegen langfristige und qualitative Ziele an. Ein bildhafter Vergleich wäre demzufolge: Hat ein Verein das Anliegen Fans für sich zu gewinnen und erzählt ihnen, wie toll er sei – ist das Werbung. Sind die Leute jedoch bereit, sich dem Verein in irgendeiner Weise anzuschließen, weil sich herumgesprachen hat, dass er toll ist – dann war die Öffentlichkeitsarbeit erfolgreich. Der Bankier Alwin Münchmeyer hat eine plastische Abgrenzung der Begriffe Reklame, Werbung und

⁴¹ Walter Freyer (2004), S. 444.

PR wie folgt vorgenommen: „Wenn ein junger Mann ein Mädchen kennenlernt und ihr sagt, was für ein großartiger Kerl er ist, so ist das Reklame [...] Wenn er ihr sagt, wie reizend sie aussieht, dann ist das Werbung. Aber wenn sich das Mädchen für ihn entscheidet, weil sie von anderen gehört hat, was für ein feiner Kerl er ist, dann ist das Public Relations.“⁴²

Bei Werbung geht es immer um ein konkretes Angebot. Menschen werden an Produkte oder Ereignisse erinnert. Ist das beworbene Produkt gekauft, ist meist alle Werbung vergessen. Die Öffentlichkeitsarbeit bewirkt vielmehr, dass die Menschen ein positives Gefühl bekommen, das dann später in einer konkreten Situation das Verhalten positiv beeinflusst. Erreicht wird dies dadurch, dass auf nichts Konkretes hingewiesen, sondern etwas ins Unterbewusstsein der Personen gepflanzt wird, und dies sich immer wieder still und leise zurückmeldet. Wenn in schwierigen Situationen, z. B. Personalkürzungen als existenzentscheidende Maßnahme, das Verständnis in der Öffentlichkeit dringend benötigt wird, dann sollte eine gute Öffentlichkeitsarbeit für die nötige Sensibilisierung gesorgt haben.

„PR schafft also eher ein gutes Klima und Image für die eigene Institution, Werbung wirkt eher für spezielle Produkte, Veranstaltungen und Aktionen.“⁴³

„Werbung und PR unterscheiden sich hinsichtlich der angestrebten Ziele sowie der Rückkopplungen im Kommunikationsprozeß, bei der Auswahl der Zielgruppen und durch die unterschiedliche Argumentation.“⁴⁴ Der dominierende inhaltliche Aspekt der Kommunikation bei der PR bezieht sich nicht auf eine Marktleistung per se, sondern auf das soziale System und dessen Eigenschaften.⁴⁵

Das zentrale Element der PR ist der Versuch, Vertrauen zu gewinnen, wohingegen Werbung vor allem vom Kampf um Marktanteile bestimmt wird.

PR ist nicht mit Werbung identisch, PR hat sich auch nicht aus der Werbung entwickelt und stellt somit keine clevere Form der Werbung dar.

4.3. Public Relations vs. Journalismus

Seit rund 20 Jahren sind die Arbeitsbeziehungen zwischen den beiden Berufsfeldern PR und Journalismus Gegenstand kontroverser und intensiver

⁴² Kunczik, Michael (2002), S. 23.

⁴³ Freyer, Walter (2000), S.444

⁴⁴ Müller-Vogg, H. (1989): zitiert nach Kunczik, Michael (2002), S. 24.

⁴⁵ Vgl. Kunczik, Michael (2002), S. 24.

Debatten auf Seiten der Wissenschaft und der Berufspraxis. Im Mittelpunkt stehen die wechselseitigen Beeinflussungen, Abhängigkeiten und Anpassungsleistungen, in denen die schwierigen Verhältnisse zwischen Journalismus und PR begründet sind.

Public Relations und Journalismus sind zwei Formen öffentlicher Kommunikation. Sie richten sich an die Öffentlichkeit, und weisen Gemeinsamkeiten aber auch Unterschiede auf. Öffentlichkeit bedeutet, öffentlich sein oder öffentlich machen. Eine Vielzahl von Veranstaltungen kann öffentlichen, aber auch nicht-öffentlichen Charakter haben. Die Öffentlichkeit besteht aus einer sehr vielschichtigen, nicht homogenen Masse von Personen. Diese Personen bilden unter anderem die Zielgruppen der oben genannten Kommunikationsformen. Als Kommunikation bezeichnet man den Austausch von Informationen, aber nicht nur Worte, sondern auch alle paralinguistischen Phänomene (z. B. Tonfall, Schnelligkeit oder Langsamkeit der Sprache), Körperhaltung, Ausdrucksbewegung (Körpersprache) sind Kommunikation. Jedes Verhalten von Menschen teilt Informationen mit. Diese Aspekte von Kommunikation müssen auch in den unterschiedlichen Formen der öffentlichen Kommunikation Beachtung finden. Journalismus und PR sind also Formen der öffentlichen Kommunikation, sie unterrichten, beeinflussen und verändern die Einstellungen, Meinungen und Verhaltensweisen von Menschen. Die Kommunikation ist meistens Massenkommunikation, und sie ist das Potenzial an Themen, das heutzutage in erster Linie durch beruflich und organisatorisch qualifizierte Institutionen wie Journalismus und Public Relations für den Prozess der öffentlichen Kommunikation bereitgestellt wird.

„Aufgabe der PR ist es, die Koorientierung zwischen der Organisation und Personen, Akteuren oder Organisationen in der Organisationsumwelt zu fördern und zu stabilisieren.“⁴⁶

Mit wem eine Koorientierung angestrebt wird, richtet sich insbesondere nach dem Grad des Einflusses. Journalisten sind dabei eine der zentralen Anspruchsgruppen. Die Beeinflussung der Beobachter und ihrer Beobachtungen basiert auf bereits vermittelten Deutungsmustern und Werten. Der dadurch erschaffene Rahmen

⁴⁶ Jarren, Otfried/Röttger, Ulrike (2004): Steuerung, Reflexion und Interpenetration: Kernelemente einer strukturationstheoretisch begründeten PR-Theorie, in: Ulrike Röttger (Hrsg.) (2004): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 31.

dient zur Durchsetzung der Partialziele der Organisation. „Beobachtungen der PR erfolgen dabei – im Unterschied zum Journalismus – immer aus der strategischen und normativen Orientierung einer Organisation heraus, d. h. bezogen auf deren Ziele und Strategie und verfolgen stets explizite Wirkungsabsichten.“⁴⁷ Journalisten sind Vermittler zwischen Personen, Institutionen und der Öffentlichkeit. Sie erzeugen das Wissen ihrer Rezipienten über all jene Geschehnisse, bei denen diese nicht selbst dabei sein konnten. Egal ob lokal, regional, national oder international: Journalisten sind stellvertretende Beobachter und malen Bilder von Ereignissen in die Köpfe ihrer Leser, Zuhörer und Zuschauer. Ein Wort von den Journalisten kann mehr wert als tausend Worte von PR-Leuten. Diese, wissen getreu diesem Motto, dass sie viel über den Erfolg ihres Unternehmens und die Qualität von Produkten oder Dienstleistungen schreiben und erzählen können. Glaubwürdig wirken solche Aussagen jedoch erst, wenn auch Außenstehende sie öffentlichkeitswirksam bestätigen. Und wer bietet sich da schließlich besser an als Journalisten in ihrer bereits zitierten Rolle als Mittler zwischen Personen, Institutionen und der Öffentlichkeit? Ein wohlwollender Zeitungsartikel, Fernseh- oder Rundfunkbeitrag hat logischerweise einen ungleich höheren Werbewert als eine Anzeige oder ein Werbespot.

Wen wundert es da, dass geschulte Öffentlichkeitsarbeiter mit allen Mitteln um die Gunst der Journalisten werben?

Öffentlichkeitsarbeit ist keine Sonderform des Journalismus, auch wenn noch des Öfteren der Eindruck entstehen mag. ALBERT OECKL bemerkte zum Verhältnis zwischen Journalismus und Öffentlichkeitsarbeit, die Aufgabe des Journalisten bestehe darin, das aktuelle Geschehen in allgemeinverständlicher Weise dem jeweiligen Publikum zu vermitteln. Der Tätigkeitsbereich des PR-Verantwortlichen sei demgegenüber weitaus vielfältiger. Er umfasse meist – aber keineswegs immer – Pressearbeit sowie darüber hinaus vieles andere, wie etwa [...] PR-Kampagnen zu planen, vorzubereiten und durchzuführen.⁴⁸

In den 1990er Jahren fand eine ausführliche Beschäftigung mit dem Verhältnis von PR und Journalismus unter dem Titel „Determinationshypothese vs. Intereffikationsansatz“ statt. 1992 ermittelte eine Studie von ROLKE ein Verhältnis

⁴⁷ Jarren/Röttger (2004), S. 41.

⁴⁸ Vgl. Kunczik, Michael (2002), S. 168.

von Selbstdarstellung zu Fremdbeobachtung in der Medienresonanz mit ca. 70:30 als normal.⁴⁹

Auch MARTIN LÖFFELHOLZ befasste sich in seiner Studie „JOURNALISMUS IN DEUTSCHLAND“ mit dem Verhältnis beider Fachtermini und kam zu dem Ergebnis, dass ca. die Hälfte der befragten Journalisten PR einen sehr geringen bis geringen Einfluss auf ihre Arbeit haben. Begründen tut er dies dadurch, „daß die selbstkritische Reflexion der Grenzen und Zwänge der eigenen Tätigkeit nicht zu den Primärtugenden“⁵⁰ vieler Schreiberlinge gehört.

„Öffentlichkeitsarbeit ist im Gegensatz zum Journalismus als *Selbstdarstellung* partikulärer Interessen und speziellen Wissens durch Information definiert. Journalismus kann demgegenüber als *Fremddarstellung* sowie als Funktion des Gesamtinteresses und allgemeinen Wissens gelten.“⁵¹

4.4 Public Relations vs. Propaganda

Manipulation, Beeinflussung der öffentlichen Meinung oder Propaganda⁵² sind Stichworte, die jeden PR-Profi schnell auf die Palme bringen. Schließlich sehen solche Leute die Worte oftmals als Beleidigung an und sehen dadurch den Ruf ihrer Branche in Gefahr. Die oben genannten Fälle stellen jedoch bestenfalls bedauerliche Einzelercheinungen dar. Der durchschnittliche PR-Agent redet lieber über sein Engagement für Recycling Papier als über einen Auftrag vom Verteidigungsministerium. Propaganda? Nein, damit hat Public Relations nichts, aber auch gar nichts zu tun.

Der Begriff Propaganda wird angesichts der vielen Konflikte und kriegerischen Auseinandersetzungen sowohl in der Medienberichterstattung als auch in der Wissenschaft häufig verwendet. Was unter Propaganda jedoch genau verstanden und inwieweit diese Kommunikationsform von der ähnlichen Form Public

⁴⁹ Vgl. dazu Liebert, Tobias (2004): Von der Zweier- zur Dreierbeziehung, Vorschläge für Weiterungen des Intereffikationsmodells, in: <http://www.lprs.de/wissarbeiten/Liebert%20Von%20der%20Zweier-%20zur%20Dreierbeziehung.pdf>, 27.01.2006, Kunczik, Michael (2002), S. 358f.

⁵⁰ Löffelholz, Martin (1997): zitiert nach Kunczik (2002), S. 357.

⁵¹ Barbara Baerns (2004), Öffentlichkeitsarbeit und Erkenntnisinteressen der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, in: Röttger, Ulrike (Hrsg.) (2004): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 85.

⁵² Lateinisch propagare heißt ursprünglich „verbreiten, ausdehnen, fortpflanzen“.

Relations abgegrenzt werden kann, ist weitgehend unklar. Doch wie kann eine Abgrenzung zwischen der Öffentlichkeitsarbeit und der Propaganda erfolgen? Vielleicht hilft dabei eine Definition. „Unter Propaganda im allgemeinen Sinn versteht man die gezielte Verbreitung einer Botschaft im – im weiteren Sinne – politischen Umfeld, um das Handeln und Denken Anderer im eigenen Sinn zu beeinflussen. Die damit verbreitete Information kann richtig oder falsch sein. Wenn sie richtig ist, ist sie oft einseitig und unvollständig.“⁵³ Im engeren, umgangssprachlichen Sinn steht Propaganda zunehmend für absichtlich falsche oder irreführende Information, die in einem politischen Zweck oder dem Interesse des Machterwerbes bzw. seiner – erhaltung dient.

Die in neuerer Zeit von KUNCZIK wieder gebrauchte Synonymsetzung von PR und Propaganda wird vor allem im wiedervereinigten Deutschland problematisch gesehen. Der Grund dafür ist, dass eine Verschiebung der Bedeutung von Propaganda vom ursprünglichen wertneutralen Verbreiten von Überzeugungen weg stattfand. Besonders die nationalsozialistische und die SED-Diktatur betrieben diese Kommunikationsform als eine einseitige Darstellung eines ideologisch verzerrten Weltbildes im Verbund mit einer Herrschaftsform, welche andersartige Darstellungen unter Strafe verbot.⁵⁴

Propaganda wird daher als Kommunikationsprozess gefasst, bei dem umfassende Ansprüche dargestellt werden, die durch die Verwendung eines ideologischen Systems durchgesetzt werden sollen. Bei der Propaganda ist die strukturelle Kopplung zwischen Politik- und Öffentlichkeitssystem so eng, dass die Autonomie des Öffentlichkeitssystem in Teilen oder gar vollständig aufgehoben wird. Als ein auf Machtbildung orientierter Kommunikationsprozess setzt Propaganda zum einen das symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium Macht ein. Aufgrund der ideologischen Prägung wird aber auch mit dem Medium Wahrheit gearbeitet.

Anders als bei den oben genannten umfassenden Ansprüchen geht es bei Public Relations dagegen um partikuläre bzw. singuläre Ansprüche, die mit Hilfe von Images und einzelnen Bildern durchgesetzt werden sollen. Im Gegensatz zu Public Relations-Aktivitäten, die als Kommunikationsaktivitäten in einer kommunikativen Wettbewerbssituation eingestuft werden können, finden

⁵³ <http://de.wikipedia.org/wiki/propagandistisch> (26.01.2006).

⁵⁴ Vgl. Kunczik, Michael (2002), S. 31 ff.

Propaganda-Aktivitäten in einer Situation fehlenden kommunikativen Wettbewerbs statt.

Was Propaganda von anderen Formen des Eintretens für eine Sache unterscheidet, sind die Prinzipien der Überredung und/oder Täuschung von Menschen. Wird sonst eher von rationaler einsichtiger Überzeugung gesprochen, werden zur Erzeugung von Propaganda Techniken wie Überredung, Täuschung und andere herangezogen.⁵⁵

Somit kann festgehalten werden, dass sich Public Relations und Propaganda prinzipiell unterscheiden.⁵⁶ So sieht GERNOT JOERGER PR eher als objektives und vielseitiges Informieren, das auch den Interessen der Rezipienten gerecht wird. Während Propaganda nach dieser Konzeption auf die Manipulation der Rezipienten angelegt ist.⁵⁷

Auf die Abgrenzung der PR von Propaganda wurde und wird auch von der DPRG aus berufsständischen Gründen (der Begriff Propaganda ist durch die Erfahrungen während des DRITTEN REICHS negativ besetzt) großer Wert gelegt. PR ist nach der Begriffsdefinition der DPRG „das bewußte und legitimierte Bemühen um Verständnis sowie um Aufbau und Pflege von Vertrauen in der Öffentlichkeit auf der Grundlage systematischer Erforschung. [...] Propaganda ist die Infiltrierung zweckbestimmter Auffassungen ohne Vorbehalte und ohne Rücksicht auf den objektiven Wahrheitsgehalt.“⁵⁸

So kann wie bereits zuvor in den Raum gestellt, eine Abgrenzung zwischen Public Relations und Propaganda mittels Definitionen erfolgen.

4.5 Die Beziehung zwischen Public Relations und Marketing

Die Kontroverse zwischen den Fachdisziplinen Marketing und Public Relations besteht schon seit langem. Die Konflikte zwischen den Vertretern beider Disziplinen tauchen bereits solange auf, wie Unternehmen eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit und ein professionelles Marketing betreiben. Eine

⁵⁵ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/propagandistisch> (26.01.2006).

⁵⁶ Vgl. dazu ausführlich Kunczik, Michael (2002), S. 31-43.

⁵⁷ Vgl. Kunczik, Michael (2002), S. 32.

⁵⁸ Kunczik, Michael (2002), S. 33.

Auseinandersetzung soll im Folgenden mittels der Hierarchie-, Akzeptanz-, Strategie- sowie Ressourcendimension erfolgen.⁵⁹

In der Hierarchiedimension ist das zentrale Problem die organisatorische Einbindung in die Organisationsstruktur. Sowohl Public Relations als auch Marketing sind in den meisten großen Unternehmen als Abteilungen institutionalisiert. Es ist jedoch selten der Fall, dass Public Relations als Managementfunktion in dem Sinne anerkannt wird, wie es Marketing ist. Dies sollte jedoch angestrebt werden, wenn man die Ziele und Funktionen der Public Relations für die Organisation berücksichtigt (siehe Kapitel 3.3). Nur bei Einbeziehung von Public Relations in zentrale Entscheidungsprozesse, also die Ansiedlung auf höchster Unternehmensebene, sei die Realisierung der Aufgaben überhaupt erst möglich. Auch das Marketing hat sich aus bescheidenen Anfängen erst zu einem Führungsinstrument und einer integrierten Funktion in einer Organisation entwickelt.

Auf diesen Zusammenhang greift auch die Akzeptanzdimension zurück. Oft wird Public Relations nur als Anhängsel des Marketing gesehen. Je nachdem wie die beiden Fachbereiche im Unternehmen organisatorisch eingegliedert sind, genießen sie ein gewisses Ansehen und erfahren Akzeptanz. Oftmals ist die Ansicht verbreitet, dass Public Relations nicht die gleiche unternehmensinterne Akzeptanz genieße, wie das Marketing.

Welche Bedeutung einem Kommunikationsinstrument innerhalb einer Organisation zugesprochen wird, hängt davon ab, ob es eine strategische oder taktische Funktion erfüllt – Strategiedimension. Während man sich beim Marketing sicher ist, dass es zu den strategischen Unternehmensfunktionen gehört⁶⁰, gehen die Meinungen für die Public Relations auseinander. Die einen sehen sie als Instrumentalziel, also taktisch und andere erkennen Public Relations als strategische Managementfunktion an. Entscheidend dabei ist, auf welcher Ebene die PR-Ziele in der unternehmerischen Zielhierarchie einnehmen.

⁵⁹ Vgl. Bruhn, Manfred/Ahlers, Mareike Grit (2004), Zur Rolle von Marketing und Public Relations in der Unternehmenskommunikation, S. 97ff., in: Röttger, Ulrike (Hrsg.) (2004): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

⁶⁰ Bei der Institutionalisierung müssen sowohl organisatorische als auch personelle Voraussetzungen gegeben sein., vgl. dazu ausführlich Meffert, Heribert (2000): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 1064ff.

Der Stellenwert, welcher dem Marketing oder der Öffentlichkeitsarbeit im Unternehmen zu teil wird, entscheidet auch darüber, wie die Ressourcenverteilung vorgenommen wird. Die betroffenen Abteilungen und Stabsstellen bekommen hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Organisation Budgets, personelle und materielle Ressourcen zugewiesen.

Hinsichtlich der vier beschriebenen Dimensionen lassen sich Rückschlüsse ziehen, welche Prioritätsstufe den beiden Fachdisziplinen im jeweiligen Unternehmen zugeteilt ist.⁶¹ Bei den Aufgaben- und Verantwortungsbereichen fehlt des Öfteren eine klare Trennung. In diesen Fällen überschneiden sich Ziele, Zielgruppen und Funktionen. Die Grenzen in der Realität sind fließend und können dazu führen, dass Probleme bei der Bestimmung von Zuständigkeiten verursacht werden. Insgesamt betrachtet, bilden oftmals unterschiedliche fachliche oder persönliche Vorstellungen der Entscheidungsträger über die Rolle von Marketing und Public Relations in der Gesamtkommunikation des Unternehmens den Hintergrund für den beschriebenen Disput.⁶²

Letztendlich geht es um die Frage, welche Rolle Public Relations und Marketing im Kommunikations-Mix⁶³ von Unternehmen spielen. Beide Fachbereiche beanspruchen eine Führungsrolle in der Unternehmenskommunikation.

PR grenzt sich begrifflich zum einen von Werbung und Propaganda als davon unterscheidbare Typen öffentlicher Kommunikation, zum anderen auf makrosozialer Ebene von Marketing und Journalismus als verwandten Subsystemen in Wirtschaft und Publizistik, mit denen PR in wechselseitigen Austauschverhältnissen stehen, ab.

⁶¹ Vgl. hierzu auch die von Kotler und Mindak aufgestellten fünf Beziehungsmuster für das Verhältnis von PR und Marketing, in: Kunczik, Michael (2002), S. 48.

⁶² Vgl. Bruhn/Ahlers (2004), S. 100.

⁶³ Weitere kommunikationspolitische Instrumentarien sind Werbung, Merchandising, Batering, persönlicher Verkauf, Verkaufsförderung, Sponsoring sowie Product Placement.

5 PR in der Theoriebildung

5.1 Konturen der PR-Forschung

Public Relations, auch als Öffentlichkeitsarbeit oder Unternehmenskommunikation bekannt, gewinnt in Organisationen jeglicher Art weiter an Bedeutung. PR ermöglicht, am öffentlichen Austausch von Informationen und Standpunkten teilzunehmen. Um Kommunikationsprobleme richtig zu verstehen und anzugehen, benötigt Public Relations Konzepte und Theorien; dies umso mehr, als der PR-Begriff noch heute mit unterschiedlichen Verständnisweisen und teils unklaren Trennungen von Marketing, Werbung und Journalismus einhergeht. Dass Öffentlichkeitsarbeit keine neue Erfindung ist, sondern schon immer in unterschiedlicher Form und Gewichtung betrieben wurde, ist bereits des Öfteren herausgestellt worden. Viele PR-Praktiker⁶⁴ bauten ausgehend von ihren Erfahrungen eine PR-Kunde auf, welche systematisch zu vermitteln versuchte. Jene Alltagstheorien, wie sie in vielen Publikationen bezeichnet werden, ermöglichen aber keinen wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn bezüglich der Öffentlichkeitsarbeit selbst, als Gegenstand moderner Gesellschaften. Um diese Lücke zu schließen, sollen im Folgenden ausgewählte Ansätze - die meines Erachtens wichtigsten, aber sicher nicht alle relevanten Strömungen - einer systematischen PR-Theorie skizziert werden. Auch aus Platz- und Zeitgründen werde ich es hier nicht schaffen, den Stand der PR-Forschung detailliert wiederzugeben.

Im angloamerikanischen Raum lagen elaborierte Konzepte und Theorien der Public Relations bereits vor zwanzig Jahren vor. In Deutschland wurde eine theoretische Durchdringung erst seit Ende der 70er Jahre aufgenommen und verstärkt in den 90er Jahren vorangetrieben. Somit blickt die PR-Forschung und – Theorieentwicklung auf eine relativ junge Geschichte zurück. Zunächst ist es notwendig, die vorhandenen Theoriebestände zu sichten. Systematische Ansätze bezüglich der Öffentlichkeitsarbeit existieren aus drei verschiedenen Perspektiven, die bei einer genaueren Betrachtung durchaus Ähnlichkeiten aufweisen können.

Im Folgenden werden diese drei Hauptströmungen und die Ansätze der bedeutendsten Vertreter in kurzen Zügen vorgestellt. Meine Ausführungen

⁶⁴ Als Beispiel wären hier HUNDHAUSEN, OECKL oder FLIEGER, die in unterschiedlicher Weise vor allem auf amerikanische Autoren zurückgriffen.

diesbezüglich werden mit dem gesellschaftstheoretischen Ansatz (RONNEBERGER/RÜHL) beginnen, um über die gesellschaftsorientierte Marketingperspektive (RAFFEÉ/WIEDMANN) den Weg zum organisationstheoretischen Ansatz, den wissenschaftlichen Bezugspunkt dieser Arbeit zu finden.

Es ist aber leicht einsichtig, dass eine umfassende Erörterung, die allen vorliegenden Aspekten und Ansätzen auch nur annähernd gerecht wird, nicht zu leisten ist, ohne das Ziel der vorliegenden Arbeit aus den Augen zu verlieren.

5.2 Systemtheoretische Perspektive

Der bekannteste und umfassendste Entwurf Public Relations systemtheoretisch zu fassen, stammt von den Kommunikationswissenschaftlern FRANZ RONNEBERGER und MANFRED RÜHL, die 1992 die „Theorie der Public Relations“ vorlegten.⁶⁵

Im Folgenden soll diese Modellvorstellung skizziert werden. Ausgangspunkt dieser Meta-Theorie ist ein multidisziplinärer Ansatz, der Wissens Elemente aus der Kommunikationswissenschaft, Soziologie, Sozialpsychologie, Wirtschaftswissenschaft und Marketinglehre, Politikwissenschaft, der Sprachwissenschaft unter Verwendung der äquivalenzfunktionalistischen Methode sowie der Anwendung des System/Umwelt-Paradigmas integrieren will.⁶⁶ Der Entwurf geht davon aus, dass PR deshalb existiert, weil sich die Gesellschaft im Laufe der Zeit so ausdifferenziert hat, dass es in der öffentlichen Kommunikation einen Meinungsmarkt gibt, auf dem verschiedene Themen um ihre Verbreitung kämpfen.

Der zentrale Bezugspunkt, die Systemtheorie LUHMANNS, soll als Basis vorab kurz veranschaulicht werden. Dabei sollen lediglich die zentralen Eckpunkte und Begrifflichkeiten dargelegt werden.

RONNEBERGER/RÜHL berufen sich auf die erkenntnistheoretischen Aussagen des radikalen Konstruktivismus und die neuere Sozialtheorie von NIKLAS LUHMANN.

Im Zentrum dieser Theoriebildung steht der Systembegriff. Die Funktionen und Problemlösungspotenziale von System und damit die Beziehungen zwischen

⁶⁵ Ein weiteres vielbeachtetes Werk, welches PR systemtheoretisch fasst, haben insbesondere Merten (1992) sowie Merten/Westerbarkey (1994) vorgelegt. Sie sehen die Öffentlichkeitsarbeit als eine strategische Managementfunktion, die aus Unternehmen Unternehmenspersönlichkeiten konstruiert.

⁶⁶ Vgl. Röttger (2000), S. 27.

System und Umwelt sind in diesem Kontext relevant. Der Systembegriff „steht für sehr verschiedene Entitäten, die von Körperzellen über Menschen (psychische Systeme), formelle und informelle Sozialsysteme (Organisationen, Gruppen) bis hin zu gesellschaftlichen Teilsystemen (Politik, Wirtschaft, Religion) und deren Elementen (Parteien, Unternehmen) reichen“⁶⁷. Die Systeme grenzen sich von ihrer Umwelt ab – differenzieren sich – durch einen systemspezifischen Leitcode⁶⁸. „Untrennbar verbunden mit dem Systemcode sind die Funktionen des Systems und seine entsprechende Problembearbeitungsmechanismen.“⁶⁹ Durch die Abgrenzung gegenüber der Umwelt entstehen Einheiten, die die Komplexität der Umwelt durch Verarbeitung reduzieren. Neben dieser Reduktion stehen soziale Systeme als selbstreferentielle autopoietische Systeme im Mittelpunkt des Interesses. Systeme erzeugen, organisieren und reproduzieren sich selbst. „Als autopoietische (selbstbezügliche) Einheiten kapseln sie sich gegenüber ihrer Umwelt ab.“⁷⁰ Es erfolgt eine Beobachtung ihrer selbst und der Umwelt, sodass die erkannte Differenz identitätsbildend wirkt. Auch eine Orientierung an anderen sozialen Systemen und ein gegenseitiger Bezug sind möglich. Eine Steuerung seitens der Referenzsysteme bleibt aber aus.⁷¹

Eine fortschreitende Ausdifferenzierung der Gesellschaft in diverse Teilsysteme und deren Interdependenzen erhöht den Bedarf an Kommunikation. Mit „*Kommunikation*“ bezeichnet Luhmann „einen dreistelligen Selektionsprozeß, bei dem Mitteilung, Information und Verstehen zur Synthese gebracht werden.“⁷² Nicht etwa Akteure oder deren Handlungen sind es, die das Gesellschaftssystem konstituieren, sondern die Kommunikationen. Die Bedeutung des kommunikativen Subsystems Public Relations ergibt sich daraus.

Eine von RONNEBERGER/RÜHL vorgelegte Konzeption von Öffentlichkeitsarbeit als autopoietisches System heißt: PR wird explizit als gesellschaftliches Funktionssystem rekonstruiert und die Funktionalität der Public Relations im

⁶⁷ Zerfaß (2004), S. 50.

⁶⁸ Systeme nehmen Informationen und Ereignisse der Umwelt nur vor dem Hintergrund ihrer spezifischen Funktion wahr.

⁶⁹ Röttger (2000), S. 28.

⁷⁰ Zerfaß (2004), S. 50.

⁷¹ Vgl. dazu Röttger (2000), S. 28-29.

⁷² Zerfaß (2004), S. 50.

gesamtgesellschaftlichen Kontext beschrieben. Das Verhältnis zu anderen Sozialsystemen wird auf drei verschiedenen Ebenen festgemacht⁷³:

„Die Einheit des Systems Public Relations wird durch seine gesamtgesellschaftliche Funktion konstituiert.“⁷⁴ Die *„Herstellung und Bereitstellung durchsetzungsfähiger Themen“* bzw. die *„Durchsetzung von Themen durch Organisationen auf Märkte mit der Wirkungsabsicht, öffentliche Interessen (Gemeinwohl) und öffentliches Vertrauen zu stärken“*.⁷⁵

Auf der zweiten Ebene (Meso-Ebene) wird das Verhältnis des PR-Systems zu den anderen gesellschaftlichen Teilsystemen durch PR-Leistungen bestimmt. Leistungen von PR sind dort auszumachen, wo in anderen gesellschaftlichen Funktionssystemen durchsetzungsfähige Themen benötigt werden.⁷⁶ Diese finden „nicht als Punkt-zu-Punkt-Verlauf von organisatorischen Herstellern zu persönlichen Abnehmern statt“⁷⁷.

Die Aufgaben der PR werden auf der Mikro-Ebene identifiziert. „PR-Aufgaben werden – unter den Bedingungen der funktional differenzierten, technisch-wissenschaftlich-industrialisierten Gegenwartsgesellschaft – durch dezentral geführte Organisationen mit unterschiedlichsten Zielsetzungen geleistet.“⁷⁸ Die beabsichtigten sozialen Auswirkungen sind erst dann erfolgreich, wenn im Sinne der persuasiven PR-Kommunikation die Angesprochenen handeln.⁷⁹

Die zentrale Aufgabe der PR ist es, auf dem Meinungsmarkt durchsetzungsfähige Themen bereitzustellen. Durch die Stärkung öffentlicher Interessen und dem sozialen Vertrauen, sollen Misstrauen und divergierende Interessen vermieden werden. Public Relations wird also als ein Teilprozess der öffentlichen Kommunikation, der Publizistik, verstanden, die in einer bestimmaren Gesellschaft an der eigenen und an der Gestaltung der Gesellschaft mitwirkt. Geleitet wird dieser Prozess von der bereits angeführten System/Umwelt-Theorie und der Kommunikationstheorie.

⁷³ Vgl. zu den drei Betrachtungsweisen ebenda, S. 249ff.

⁷⁴ Zerfaß (2004), S. 52.

⁷⁵ Ronneberger, Franz/Rühl, Manfred (1992): Theorie der Public Relations, Opladen, S. 283.

⁷⁶ Vgl. Ronneberger/Rühl (1992), S. 259.

⁷⁷ Ronneberger/Rühl (1992), S. 261.

⁷⁸ Ronneberger/Rühl (1992), S. 267.

⁷⁹ Vgl. Ronneberger/Rühl (1992), S. 26.

Kritik am systemtheoretischen Ansatz:

Mit dem zuletzt angeführten Aspekt soll gleich ein Kritikpunkt am systemtheoretischen PR-Ansatz aufgenommen werden. Nach dem bestimmte Ursachen und Wirkungen Grundlagen für die Auswahl von PR-Aufgaben sind, bleibt doch in diesem Zusammenhang offen, wie diese explizit aussehen könnten. Die Beziehung zwischen auftraggebender Organisation und PR bleibt auf der Mikro-Ebene zu allgemein. „Welche Funktionen PR konkret im organisationalen Kontext, also für die auftraggebenden Organisationen erfüllt und warum und in welchen Ausprägungen einzelne PR-Ursachen organisationsspezifisch ausgewählt und ausgeführt werden, bleibt weitgehend unbestimmt.“⁸⁰ Gerade von praktischer Seite her, wird diesem Theoriekonstrukt heftige Kritik entgegengebracht. ZERFAß kritisiert in diesem Kontext das Kommunikationsverständnis. Kommunikationen werden als Letztelemente der sozialen Welt aufgefasst und können dadurch „nicht mehr auf das Handeln einzelner Akteure zurückgeführt werden“⁸¹. Zudem löst das System-Umwelt-Pradigma das Zweck-Mittel-Denken ab.

Da PR als öffentliches Kommunikationssystem begriffen wird und damit gesellschaftsfokussiert ist, fehlt der Bezug zu den organisationalen Funktionszusammenhängen der PR. Damit bleiben beispielsweise die Funktionen Planung und Kontrolle der internen und externen Beziehungen im systemtheoretischen Konzept ausgeblendet, denn in dessen Zentrum stehen Autonomie und evolutionäre Selektion.

Einen eigenständigen Systemcharakter können RONNEBERGER/RÜHL für die PR ebenfalls nicht deutlich machen, weil auch eine Abgrenzung zu anderen Teilsystemen der Publizistik (Bsp. Journalismus) fehlt.⁸² Die Funktionen⁸³ beider publizistischer Teilsysteme weisen einen hohen Grad an Übereinstimmung auf, wodurch eine eindeutig abgrenzbare Primärfunktion undefiniert bleibt. Die

⁸⁰ Röttger (2000), S. 32.

⁸¹ Zerfaß (2004), S. 53.

⁸² Vgl. dazu Zerfaß (2004), S. 54, Röttger (2000), S. 32-34.

⁸³ Das PR-System hat die spezifische Funktion der Herstellung und Bereitstellung durchsetzungsfähiger Themen während der Journalismus die Funktion einer organisierten Herstellung und Bereitstellung durchsetzungsfähiger thematisierter Mitteilungen zur öffentlichen Kommunikation inne hat.

Konzeption eines eigenständigen Systemcharakters, wie von den Theoriebegründern herausgearbeitet, schlägt damit fehl.⁸⁴

Die primäre Wirkungsabsicht der Public Relations, das „öffentliche Interesse (Gemeinwohl) zu stärken“⁸⁵ wird daher in Frage gestellt. PR-Prozesse zielen nicht direkt auf Individuen und Zielgruppen ab, sondern appellieren an die Öffentlichkeit.⁸⁶ Eine Öffentlichkeitsarbeit seitens der Unternehmen, welche auf direkte Handlungskoordination und Interessenklärung setzt, wird vom systemtheoretischen Ansatz nicht aufgegriffen. Der Blickwinkel, der PR als Kommunikationsfunktion von Organisationen betrachtet und zur Regelung aller kommunikativen Prozesse sowohl für interne als auch externe Bezugsgruppen dient, fehlt. Daher sieht RÖTTGER auch die primäre Wirkungsabsicht von PR darin, „dass sie zur Sicherung der Existenz ihrer auftraggebenden Organisation beiträgt und in diesem Sinne partikuläre Interessen von Organisationen optimal in der öffentlichen Kommunikation vertreten und plazieren will“.⁸⁷

5.3 Gesellschaftsorientiertes Marketingkonzept

Aus der Marketinglehre bekam die PR ihren ersten Anstoß zu einer wissenschaftlichen Theoriebildung: Mit der Frage, welchen Beitrag die Öffentlichkeitsarbeit zur Erreichung absatzpolitischer Zielsetzungen leisten könne, wurde eine Diskussionsgrundlage geschaffen. Damit rückte PR in eine organisationsbezogene Perspektive. Als Kommunikationsfunktion des Marketings und als ein kommunikationspolitisches Instrument zur Steigerung des Organisations- und Produktimages gesehen, übernimmt sie bestimmte Leistungen und Funktionen für die Organisation. Da als untergeordnetes Instrument im Marketing-Mix betrachtet, die Bedeutung von Öffentlichkeitsarbeit nicht ausreichend berücksichtigt wird, führten 1989 HANS RAFFÉE und KLAUS PETER WIEDMANN den gesellschaftsorientierten Marketingansatz ein. Dieses Konzept, welches die strategische Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit hervorhebt, wird in den folgenden Ausführungen thematisiert.

⁸⁴ Vgl. zum fehlenden Systemcharakter Röttger (2000), S. 33.

⁸⁵ Ronneberger/Rühl (1992), S. 252.

⁸⁶ Vgl. Zerfaß (2004), S. 55.

⁸⁷ Röttger (2000), S. 33.

„Im Zentrum des Marketing und der Marketingwissenschaft stehen Austauschprozesse, die von menschlichen Bedürfnissen geprägt und gesteuert sind und der Befriedigung dieser Bedürfnisse dienen sollen.“⁸⁸ Die Marketingforschung richtet sich also generell an den Bedürfnissen und Engpässen der relevanten Interaktionspartnern aus. Mit Hilfe des Marketing-Mixes und dessen Komponenten Preis-, Produkt-, Distributions- und Kommunikationspolitik sowie Methoden der Marktforschung und -segmentierung wird einer zielgerichteten Anwendung Rechnung getragen. Die Sichtweise und deren stete Ausrichtung auf das einzelne Individuum führen auf das Prinzip des methodologischen Individualismus⁸⁹ zurück. Die Marketingwissenschaft versucht auch gesellschaftliche Strukturen und Prozesse als Konsequenz individuellen Verhaltens und der daraus abgeleiteten Interaktionen zu erklären.⁹⁰ Das gesellschaftliche Leben wird durch subjektive Interessenlagen erklärt. Diese Interessenlagen gehen von den Bezugsgruppen einer Unternehmung aus, die sowohl intern, als auch extern vorliegen können. Um diese zu erreichen, müssen die notwendigen Austauschprozesse gesteuert werden. „Das Management dieser Austauschprozesse obliegt einer integrierten Führungskonzeption, in der ökonomische und gesellschaftliche Anforderungen eine gleichermaßen bedeutsame Rolle spielen.“⁹¹ Neben dem internen Marketing, ist vor allem das externe Marketing von Bedeutung, da es das gesellschaftliche Umfeld als Bezugspunkt hat. Als Unterpunkt der externen Perspektive gilt das Public Marketing, welches die Aufgabe hat, die Beziehungen im gesellschaftlichen Umfeld zu gestalten. „Ein systematisches PR-Management soll vor allem sicherstellen, daß die Belange des gesellschaftlichen Umfelds in den strategischen Entscheidungsprozeß einfließen.“⁹²

Dieses Beeinflussungsmanagement soll die notwendige Akzeptanz für das unternehmerische Handeln herstellen und sichern. Jene Akzeptanz wird als zentrale Größe zur Existenzsicherung, neben der wirtschaftlichen Stabilität, gesehen. Die Legitimitätsbeschaffung wird zum strategischen Erfolgsfaktor.

⁸⁸ Raffée (1995): Marketing-Wissenschaft, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 1668-1682, Sp. 1674.

⁸⁹ Das Handeln von Personen und Organisationen wird von tatsächlichen und/oder erwarteten Gratifikationen bestimmt.

⁹⁰ Vgl. Raffée (1995), Sp. 1677.

⁹¹ Zerfaß (2004), S. 76.

⁹² Zerfaß (2004), S. 76.

Dieses Konzept mit seiner umfassenden Prozessgestaltung auf Basis unterschiedlicher Kommunikationsmaßnahmen soll als Instrument aus der klassischen Marktkommunikation herausgelöst werden. Es soll selbst zu einer Kernfunktion im Unternehmen aufsteigen.

Um diesem gerecht zu werden, führen RAFFÉE/WIEDMANN drei Eckpunkte einer solchen Kommunikationspolitik an: Die leistungsbezogene, imagebezogene sowie kontextbezogene Kommunikation.⁹³ Aus diesen Dimensionen heraus, werden auch handlungsleitende Empfehlungen vorgeschlagen. Das gesellschaftliche Marketingkonzept verfolgt dadurch nicht nur deskriptive Ziele, sondern gibt präskriptive Ansätze der Kommunikationspolitik.

Am Ende zweier Entwicklungsstränge, die die Unternehmensfunktion Marketing weder auf erwerbswirtschaftliche Organisationen noch auf marktliche Aspekte beschränken, steht das gesellschaftsorientierte Marketingkonzept (GOM).⁹⁴

Ausgangspunkt des ersten Stranges ist das Verständnis, Marketing nicht nur auf den Absatzbereich zu beschränken. Am Endpunkt einer kontinuierlichen Weiterentwicklung steht eine weite Sichtweise, die wie folgt beschrieben wird: „Marketing ist eine Führungskonzeption, mit der eine Organisation das Ziel verfolgt, Bedürfnisse und Anforderungen aus Markt und Gesellschaft möglichst früh zu erkennen und auf Basis einer Analyse der eigenen Stärken und Schwächen im Verhältnis zum Wettbewerb Strategien zur aktiven Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisation und Umwelt zu entwickeln und zu implementieren.“⁹⁵

RAFFÉE/WIEDMANN propagieren Marketing als universell einsetzbare Technologie, da die Instrumente des Marketings über den kommerziellen Bereich hinausgehen und auch beispielweise auf Nonprofit-Organisationen⁹⁶ übertragen werden können.⁹⁷

Die zweite Entwicklungslinie überwindet die klassische Kundenorientierung dadurch, dass die Beziehungen zu anderen Referenzgruppen analysiert werden.

⁹³ Vgl. dazu ausführlich Raffée/Wiedmann (1989): Corporate Communications als Aktionsinstrument des strategischen Marketing, in: dies. (Hrsg.): Strategisches Marketing, 2. Aufl. Stuttgart, S. 668ff.

⁹⁴ Vgl. Zerfaß (2004), S. 75.

⁹⁵ Haedrich/Tomczak (1990): Strategische Markenprüfung, Bern/Stuttgart, S. 20 (im Original kursiv): zitiert nach Zerfaß (2004), S. 74.

⁹⁶ Zu verweisen ist hier auf den Punkt 7.1.

⁹⁷ Vgl. Raffée/Wiedmann (1995): Nonprofit-Marketing, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg): Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 1929-1942.

Thematisiert werden dabei die Problemzonen Absatz- und Beschaffungsmärkte, Gestaltung unternehmensinterner Vorgänge sowie Beziehungen zu Konkurrenten. Der Blickwinkel ändert sich hin zur gesellschaftlichen Einordnung des Unternehmens und dessen soziale Verantwortung.

Am Ende beider Entwicklungsstränge steht dann das gesellschaftsorientierte Marketingkonzept.

Kritik am gesellschaftsorientierten Marketingkonzept:

Im Gegensatz zum bereits skizzierten systemtheoretischen Ansatz und folgendem organisationstheoretischen Ansatz der PR-Forschung bleibt bei RAFFÉE/WIEDMANNs Ausführungen unklar, „ob und in welchen Fällen eine manipulative Realitätskonstruktion, eine interessengeleitete Handlungsbestimmung oder gar ein Aufbau gemeinsamer Orientierungsmuster angestrebt werden soll“⁹⁸. Zentrale Grundlage für diesen Kritikpunkt ist das Kommunikationsverständnis seitens der Theoriebegründer. Da der Kommunikationsbegriff nicht ausdrücklich geklärt wird, bleiben auch die Wirkungsabsichten als Folge dessen unthematisiert. „Man vermisst vor allem eine Abgrenzung zu anderen sozialen Aktivitäten und eine schlüssige Unterscheidung von massenmedialer und personaler, einseitiger und zweiseitiger, in lokalen Erfahrungsräumen und abstrakten Kulturräumen stattfindender Kommunikation.“⁹⁹

Weitere ungeklärte Tatbestände sind die fehlende Definition von Organisationen und wie ein Zusammenspiel von Individuen und Organisationen aussieht. RAFFÉE/WIEDMANN sehen darin das Verhalten begründet, welches Strukturen verändert und Einfluss auf das Umweltsystem nimmt. Dass dieser in diesem Zusammenhang angeführte methodologische Individualismus dafür als Erklärung ausreicht, wird u. a. von HANS ULRICH bezweifelt: „Nicht das Verhalten von Menschen, sondern das Verhalten sozialer Systeme ist Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, und letzteres kann nicht logisch auf ersteres

⁹⁸ Zerfaß (2004), S. 79.

⁹⁹ Zerfaß (2004), S. 78-79.

zurückgeführt werden, denn das individuelle Verhalten erfolgt im sozialen System und wird von dessen Verhalten mitbestimmt“.¹⁰⁰

Den Schlusspunkt der Kritik soll auch gleichzeitig den Abschluss bezüglich dieses Ansatzes bilden. Die von den Theoriebegründern betonte gesellschaftliche Einbettung der Unternehmenstätigkeit und soziale Verantwortung ist aus praktischer Sicht zu unpräzise. Ein Einklang von ökonomischen und sozialpolitischen Zielen kann sich aufgrund von Gegensätzlichkeiten nicht einstellen.¹⁰¹

Eine Verschmelzung von Marketing und PR zu einer integrierten Führungskonzeption bleibt solange unerreicht, bis der systematische Stellenwert den Interessen von Organisationsmitgliedern, Transaktionspartnern und gesellschaftlichen Bezugsgruppen in einer Marktwirtschaft geklärt ist.

5.4 Organisationstheoretische Perspektive

Der in der deutschsprachigen PR-Forschung jeweils dominierende gesellschaftsorientierte und marketingorientierte Ansatz wurde in den vorangegangenen Abschnitten bereits dargestellt. Nun soll der Blick auf die dritte zentrale Perspektive auf Öffentlichkeitsarbeit, den organisationstheoretischen Ansätzen, gelenkt werden, die Public Relations als eine Kommunikationsfunktion von Unternehmen oder Nonprofit-Organisationen verstehen. Solche Betrachtungen haben in Deutschland erst in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen. Kristallisierungspunkt ist das mehrfach weiterentwickelte Konzept von JAMES E. GRUNIG¹⁰² aus den USA. Eine Reihe von Forschungsbeiträgen greifen dieses Konzept auf.

GRUNIG und sein Koautor TODD HUNT veröffentlichten 1984 vier PR-Modelle – Publicity, Informationstätigkeit, zweiseitig asymmetrische Kommunikation und zweiseitig symmetrische Kommunikation, die in der deutschsprachigen PR-Literatur umfassend diskutiert wurden.¹⁰³ Ein kurzer Abriss dieser mehrstufigen

¹⁰⁰ H. Ulrich (1981): Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft, in: Geist, M/Köhler, R (Hrsg.): Die Führung des Betriebes, Stuttgart, S. 1-25, S. 17f, zitiert nach Zerfaß (2004), S. 79-80.

¹⁰¹ Vgl. Zerfaß (2004), S. 80f.

¹⁰² James E. Grunig, Professor für Public Relations am College of Journalism der University of Maryland, College Park, U.S.A.

¹⁰³ Vgl. Röttger (2000), S. 44f.

Theorie und ihrer Modelle soll als Einstieg genügen, um sich dann umfassender auf ein Gedankengebäude zu stürzen, welches als Referenzpunkt zu den empirischen Ergebnissen meiner Studie dienen soll.

GRUNIG leitet in den USA eine Studie zur Unternehmenskommunikation – das *Excellence Projekt*. Diese soll zur Beantwortung zweier Fragen dienen: Zum Einen der Effektivitätsfrage, wie, warum und in welchem Umfang Kommunikation dazu beiträgt, die Ziele einer Organisation zu erreichen und zum Anderen der Exzellenzfrage, die untersucht, wie Öffentlichkeitsarbeit durchgeführt und organisatorisch eingebettet werden muss, um eine bestmögliche Effektivität zu erreichen.

„Im Ergebnis präsentieren GRUNIG ET AL. eine mehrstufige Theorie, die sich nicht nur mit der Planung und Kontrolle konkreter PR-Programme, sondern auch mit der grundsätzlichen Organisation und Steuerung der PR-Funktion beschäftigt.“¹⁰⁴

Aufgrund unterschiedlicher Interessenlagen verschiedener Akteure, die zum komplexen Beziehungsgeflecht der Organisationen gehören, ist eine stetige Interessenabstimmung und Handlungskoordination erforderlich. In diesem Kontext ist Kommunikation der richtige Prozess zum gegenseitigen Austausch. Public Relations ist dann das Management der Kommunikation zwischen Organisation und Bezugsgruppen. Sie steuert systematisch die internen und externen Kommunikationsaktivitäten. Diese Steuerung bedingt ein strategisches Denken auf der obersten Unternehmensebene. Relevante Transaktionspartner werden durch die Öffentlichkeitsarbeit bewusst angesprochen, um die Ziele der Organisation zu verwirklichen. PR wird dabei als Funktion gesehen, die das Unternehmen in Markt und Gesellschaft positioniert unter der Voraussetzung, dass sie selbst strategisch angelegt ist. Dadurch, dass alle Bezugsgruppen bei einer Entscheidungsfindung mit einbezogen werden, wird das Effektivitätspostulat erfüllt.¹⁰⁵

Um dieser Meinungsvielfältigkeit gerecht zu werden, unterscheidet GRUNIG drei Phasen der Beziehungsgestaltung, in deren unterschiedliche Kommunikationsaktivitäten angebracht wären.¹⁰⁶ Erreicht wird dadurch, dass die Interessen der

¹⁰⁴ Zerfaß (2004), S. 63.

¹⁰⁵ Vgl. dazu Zerfaß (2004), S. 64.

¹⁰⁶ Vgl. im Überblick Zerfaß (2004), S. 64f.

Unternehmung und seiner Beziehungspartner in gleichem Maße berücksichtigt und zudem zwischen den Parteien vermittelt werden kann. Dazu muss die Öffentlichkeitsarbeit aber direkt an die interne Führungsschicht angebunden sein. Des Weiteren spielt das Verständnis bezüglich der PR-Funktion eine Rolle, da die Ausführenden weiterführende Arbeitsaufgaben übernehmen müssen.¹⁰⁷ In diesem Zusammenhang hat GRUNIG vier typische Arten herausgebildet, in denen PR praktiziert werden kann.¹⁰⁸ „Die modellhaften Kommunikationsbeziehungen von Organisationen zu relevanten Bezugsgruppen lassen sich analytisch hinsichtlich der Kommunikationsrichtung (Einweg- versus Zweiweg-Kommunikation) und in Bezug auf die intendierten Wirkungen der Kommunikation (asymmetrische versus symmetrische Kommunikation) unterscheiden.“¹⁰⁹

Tabelle 1: Die vier Modelle der Public Relations¹¹⁰

Charakteristik	Modelle			
	Publicity	Informations-tätigkeit	Asymmetrische Kommunikation	Symmetrische Kommunikation
Zweck	Propaganda	Verbreiten von Informationen	Überzeugen auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnis	Wechselseitiges Verständnis
Art der Kommunikation	Einweg; vollständige Wahrheit nicht wesentlich	Einweg; Wahrheit ist wesentlich	Zweiweg; unausgewogene Wirkungen	Zweiweg, ausgewogene Wirkungen
Kommunikationsmodell	Sender → Empfänger	Sender → Empfänger	Sender → ← Empfänger Feedback	Gruppe → ← Gruppe
Art der Forschung	Kaum vorhanden; quantitativ (Reichweite)	Kaum vorhanden; Verständlichkeitsstudien	Programmforschung; Evaluierung von Einstellungen	Programmforschung; Evaluierung des Verständnisses
Typischer Vertreter	P.T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays; PR-Professoren; Berufsverbände
Anwendungsfelder	Sport, Theater; Verkaufsförderung	Behörden; Non-Profit; Verbände; Unternehmen	Freie Wirtschaft; Agenturen	Gesellschaftsorientierte Unternehmen; Agenturen
Geschätzter Anteil von Organisationen, die Modell heute verwenden	15 v. H.	50 v.H.	20 v. H.	15 v. H.

¹⁰⁷ Man spricht dann von einer Rolle des Kommunikationsmanagers, der nicht nur operative Leistungen erbringt, sondern auch in der Lage ist, systematische Analysen durchzuführen, um daraufhin strategische Entscheidungen treffen zu können.

¹⁰⁸ Vgl. zu den Modellen auch Signitzer B. (1992): Theorie der Public Relations, S. 139 ff, in: Burkart, R./Hömberg, W. (Hrsg.): Kommunikationstheorien, Wien, S. 134-152, Zerfaß (2004), S. 66ff.

¹⁰⁹ Röttger (2000), S. 44.

¹¹⁰ Quelle: entnommen aus Kunczik, Michael (2002), S. 125.

Das Publicity-Modell hat das primäre Ziel, mit positiver Berichterstattung ins Blickfeld der öffentlichen Wahrnehmung zu gelangen. „Mit klassischer Pressearbeit und ergänzenden Maßnahmen wie der Inszenierung von publicityträchtigen Pseudo-Ereignissen soll sichergestellt werden, daß die öffentliche Aufmerksamkeit auf bestimmte Unternehmen, Personen oder Produkte gelenkt wird.“¹¹¹

Beim Informationstätigkeits-Modell sollen Teilöffentlichkeiten umfassend mit Informationen versorgt werden. Eine Rückkopplung ist dabei nicht wichtig, dafür aber die Wahrheit der übermittelten Informationen.

Bei der asymmetrischen Kommunikation werden die Interessen der Teilöffentlichkeiten berücksichtigt, denn die übermittelten Botschaften sollen nicht nur informieren, sondern auch überzeugen. Ohne eine entsprechende Rückkopplung, könnte keine Anpassung der PR-Techniken erfolgen. Die relevanten Zielgruppen werden im Sinne der eigenen Zieldefinition gezielt beeinflusst.

Konfliktstrategien stehen im Zentrum des zweiseitig symmetrischen Modells. Mit den beteiligten Bezugsgruppen sollen durch Verhandlungen Kompromisse herbeigeführt werden. In jenen Fällen findet eine Abkehr von der massenmedialen Kommunikation statt.

Abb.1: Die vier PR-Modelle entlang zweier Kontinua¹¹²



¹¹¹ Zerfaß (2004), S. 66.

¹¹² Quelle: Kunczik, Michael (2002), S. 126.

Nach ZERFAß haben die vier PR-Modelle in der Praxis eine zweifache Bedeutung: Sie dienen als Leitbild für das grundsätzliche Kommunikationsverständnis sowie als Richtschnur für konkrete Kommunikationsprogramme.¹¹³

Der Ansatz von GRUNIG spannt also einen umfassenden Bezugsrahmen auf, der die Öffentlichkeitsarbeit von Organisationen systematisch beschreibt und zusätzlich konkrete handlungsleitende Empfehlungen anrät.

Die organisationstheoretische PR-Forschung beschränkt sich auf Probleme der Mikro- und Meso-Ebene der Öffentlichkeitsarbeit, die Makro-Ebene wird nicht thematisiert.

Im Folgenden soll eine Analyse sowohl theoretisch als auch empirisch von PR als Organisationsfunktion im Mittelpunkt stehen. Die Funktionen und Leistungen der PR in und für Organisationen werden vor allem aus der Meso-Perspektive der Organisation, aber auch aus der Mikro-Perspektive der Akteure betrachtet. Die Bezugnahme auf Überlegungen der Strukturierungstheorie verspricht dabei, beide Perspektiven nicht isoliert, sondern in ihrer wechselseitigen Verschränkung zu erfassen.

6 Organisationstheoretische Grundlagen

6.1 Der Organisationsbegriff

Um dem theoretischen Rahmen von Public Relations als Organisationsfunktion gerecht zu werden, muss zunächst der Terminus Organisation¹¹⁴ näher beleuchtet werden. Denn in meinen weiteren Ausführungen wird auf diesen Begriff, besser gesagt auf die Kategorie – Amateurfußballvereine als Non-Profit-Organisationen – Bezug genommen.

Diese Gebilde entstanden bzw. entstehen aufgrund der Ausdifferenzierungsprozesse in modernen Gesellschaften, in denen ihnen eine zentrale Bedeutung nachgesagt wird. Um sich dem Begriff Organisation weiter zu

¹¹³ Vgl. Zerfaß (2004), S. 68.

¹¹⁴ Vgl. ausführlich zum Organisationsbegriff von Oelsnitz, Dietrich (2000): Marktorientierte Organisationsgestaltung: eine Einführung, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart, Berlin, Köln, S. 18ff.

nähern, ist es notwendig, sich darunter etwas vorstellen zu können. In diesem Zusammenhang gibt es drei unterschiedliche Bedeutungsdimensionen:

1. Organisation als Tätigkeit,
2. Organisation als Merkmal sozialer Gebilde,
3. Organisationen als Ergebnis des Organisierens und damit als soziales Gebilde.

Ein Verweis auf die Verschränkung von Struktur und Handlung ist bei den Punkten 1. und 3. bereits gegeben, deshalb sollen die folgenden Ausführungen dazu dienen, dies auch auf den zweiten Punkt zu projizieren.

Der Zweck eines Gebildes Organisation, als kooperativer Zusammenschluss von Menschen, ist die Verwirklichung gemeinsamer aber auch eigener Interessen. „Organisationen werden gebildet, um dauerhaft spezifische Ziele verfolgen und verwirklichen zu können; der Zusammenschluss von Menschen in Organisationen erfolgt aus primär instrumentellen Zwecken.“¹¹⁵

Als Merkmale von Organisationen können folgende Punkte festgehalten werden:

- Organisationen sind durch spezifische Interessen und Ziele, welche veränderbar und modifizierbar sind, gekennzeichnet.
- Die Zugehörigkeit erfolgt durch Mitgliedschaften.
- Organisationen sind auf Dauer angelegt.
- Die internen Interaktionen zwischen den Mitgliedern regeln eine verbindliche Ordnung und Struktur.
- Organisationen verfügen über Eigenkomplexität und grenzen sich gegenüber ihrer Umwelt ab.¹¹⁶

Um die Ziele auf Dauer verfolgen zu können, müssen die Aktivitäten der Organisationsmitglieder und der Ressourceneinsatz koordiniert werden. In dieser Hinsicht gelten bspw. formelle Strukturen als Steuerungs- und Regulierungsinstanzen. Somit sind die zugehörigen Personen in den Strukturen eingebettet. Einige Mitglieder haben dann nicht nur bestimmte Funktionen wahrzunehmen, sondern an diese Personen werden auch besondere Verhaltenserwartungen gestellt – so genannte Rollen. „Rollen determinieren die Rollenträger und ihr Verhalten

¹¹⁵ Röttger (2000), S. 127.

¹¹⁶ Vgl. Röttger (2000), S. 133.

aber nicht, denn Verhaltenserwartungen werden von den Rollenträgern nicht nur übernommen, sondern auch aktiv gestaltet.“¹¹⁷ Dieser Aspekt verweist auf die bereits erwähnte nachzuweisende Verschränkung von Struktur und Handlung.

Diese Rollen gehen zudem einher mit spezifischen Wertschätzungen, dem Faktor Status. Durch die drei Merkmale: Stellung innerhalb der Organisationshierarchie, Aufgabenbereich sowie Persönlichkeit der Rollenträger wird der Statusfaktor definiert. Dies ist für die PR-Verantwortlichen relevant, da ihr Status innerhalb der Organisation davon abhängt, welche Wertschätzung und welcher Status organisationsintern den Aufgaben der PR-Tätigen eingeräumt werden. Auch der generelle Aufbau einer Organisation ist dabei zu berücksichtigen. Bestimmte Strukturparameter sind von Bedeutung. Organisationsstrukturen können anhand von Kriterien erläutert werden, die hier erwähnt aber nicht näher thematisiert werden sollen. Als Beispiele von Strukturtypen sind die Linien-, Stab-Linien- oder Matrix-Organisation zu nennen. All jene Formalisierungen haben ihre Vor- und Nachteile. Der festgelegte Teil der Struktur gliedert sich auf in Spezialisierung, Formalisierung, Koordination, Delegation sowie Konfiguration.¹¹⁸

Wenn Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion betrachtet wird, muss man sich eine mögliche Einbindung in einen der verschiedenen Strukturtypen von Organisationen vorstellen. Doch welcher ist dabei geeignet und welcher nicht?

In der Praxis ist häufig PR als Stabsstelle¹¹⁹ anzutreffen. Jene Positionierung wird auch von einigen Autoren präferiert. Aber wird dies ihrer Aufgabe eines Managements von Kommunikationsbeziehungen gerecht? (siehe hierzu Punkt 6.3.3.4) Als Leitungshilfsstelle, womit bereits der Entscheidungs- und Aufgabenbereich angerissen wird, klingt die Unterstützerfunktion an. Vorrangig sind Entscheidungsvorbereitung, Beratung, Planung und Kontrolle die Aufgaben. Dabei bleiben eigene Weisungs- und Entscheidungskompetenzen außer Acht. Eine aktive nach außen und innen gerichtete Funktion ist damit nur schwer wahrzunehmen. Die organisationsinterne Stellung erfährt dabei keinen Machtzuwachs. Die Stellung muss aber gestärkt werden, da die Bedeutung der PR

¹¹⁷ Röttger (2000), S. 129.

¹¹⁸ Vgl. dazu ausführlich von Oelsnitz, Dietrich (2000), S. 30-35.

¹¹⁹ Stabsstellen sind eine Form der Auslagerung leistungsbezogener Aufgabenbereiche bei gleichzeitiger fachlicher Spezialisierung.

für die jeweilige Organisation oft verkannt wird, obwohl existenziell enorm wichtig.

In den vorgenommenen Erläuterungen wurde deutlich, dass Organisationen unter verschiedenen Perspektiven betrachtet werden können. Beispielsweise hinsichtlich der Zielerreichung durch formelle Strukturen, der Relevanz informeller Strukturen, den internen Austauschprozessen und jenen zwischen Organisation und Gesellschaft.¹²⁰

Um Öffentlichkeitsarbeit im organisationalen Kontext analysieren zu können, bedarf es einer Theorie, die die relevante strukturelle Geprägtheit sozialen Handelns bzw. den Prozess der Strukturbildung durch Handlung angemessen erfassen kann.¹²¹

6.2 Die Strukturierungstheorie

Nach ANTHONY GIDDENS¹²² stehen Struktur und Handlung in einem besonderen Verhältnis zueinander. Das Handeln einzelner Personen muss aus seiner Sicht als beabsichtigtes oder unbeabsichtigtes Eingreifen in das Geschehen der Welt gedeutet werden. Die Folgen wären dementsprechend ebenfalls beabsichtigt oder unbeabsichtigt. Beispiele für menschliches Verhalten sind das Augenzwinkern, Husten oder auch Stolpern. Mit solchen Handlungen greifen Menschen willentlich in den Lauf der Dinge ein. Die Gründe oder Ursachen des Handelns können anhand von zwei Kategorien bestimmt werden, nämlich den inneren und äußeren Beweggründen. Erst die Intentionalität, das willentliche Eingreifen in den Gang der Dinge, bestimmt menschliche Handlungen.¹²³

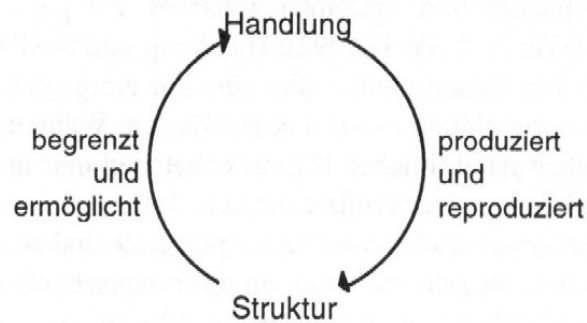
¹²⁰ Vgl. Röttger (2000), S. 131.

¹²¹ Sowohl voluntaristische (Freiheit menschlichen Handeln und partielle Nachvollziehbarkeit) als auch deterministische (Handeln nach Gesetzmäßigkeiten, regeln und Strukturen) Ansätze greifen dort zu kurz.

¹²² Giddens legte die Basis der Strukturationstheorie 1984 mit seiner Publikation „The constitution of society“.

¹²³ Vgl. dazu ausführlich Zerfaß (2004), S. 87-90.

Abb. 2: Das Verhältnis von Struktur und Handlung bei GIDDENS¹²⁴



Man muss sich dabei vor Augen halten, dass die handelnden Akteure dies bewusst machen und ihr Handeln durch Einsichtsfähigkeit (knowledgeability) und Handlungsfähigkeit (capability) gekennzeichnet ist.¹²⁵

Dabei besitzen die Akteure relative Autonomie, denn ihnen stehen verschiedene Handlungsalternativen zur Verfügung, mit denen sie den Lauf des Geschehens beeinflussen können. Jene Fähigkeit, aktiv und folgenreich eingreifen zu können, symbolisiert Macht und „Macht ist insofern ein konstitutives Element des Handelns und zugleich die Voraussetzung für Autonomie“¹²⁶. Eine Machtanwendung wäre jedoch ohne die vorgegebene Struktur im Sinne von vorhandenen Ressourcen nicht möglich. Erst diese schaffen die Möglichkeit für eine gezielte Einflussnahme, dessen folgerichtiges Ergebnis durch die Akteure bewertet werden kann. Somit ist eine kontinuierlich reflexive Steuerung des eigenen Handelns möglich.

Diesem zentralen Element, welches GIDDENS „praktisches Bewusstsein“ nannte, ist die Bedeutung zugegen, dass der Mensch sein Handeln nicht an Intentionen knüpft.¹²⁷ Stattdessen bezieht er sich auf seine Fähigkeit, überhaupt Handlungen vollziehen zu können.¹²⁸ Eine weitgehende Fremdbestimmtheit durch äußere Strukturen und objektive Zwänge bleibt daher aus. Die Existenz von intentionalen Handeln wird jedoch nicht gänzlich ausgeschlossen, sodass auch bestimmte Ziele und Zwecke (seitens der Organisation oder den Akteuren selbst) Auslöser von Aktivitäten sein können.

¹²⁴ Quelle: Röttger (2000), S. 138.

¹²⁵ Vgl. Röttger (2000), S. 138.

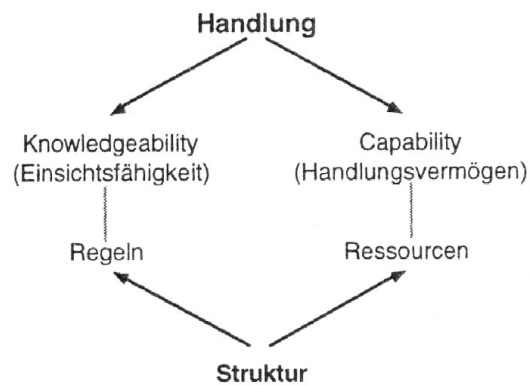
¹²⁶ Röttger (2000), S. 139, vgl. auch Zerfaß (2004), S. 100f.

¹²⁷ Im Mittelpunkt steht die Überlegung, dass Handeln auch unter unerkannten Handlungsbedingungen erfolgt, unbeabsichtigte und von den Handlungen nicht vorgegebene Handlungsfolgen existieren sowie Ziele der Akteure auch ohne ihr zu tun erreicht werden.

¹²⁸ Vgl. Zerfaß (2004), S. 102f.

Ziele und Zwecke einer Organisation sollten einhergehen mit den notwendigen strukturellen Voraussetzungen. Tun dies meist aber nicht. GIDDENS gibt in diesem Zusammenhang den Gedanken eines klassischen Verständnisses von Strukturen auf, wobei Struktur als äußerlicher Rahmen und Handlungsbegrenzung verstanden wird. Seines Erachtens wird Struktur nicht als eine Art Muster sozialer Beziehungen oder den Akteuren objektiv Gegenüberstehendes betrachtet, sondern als Regeln und Ressourcen verstanden, die in rekursiver Weise in die Reproduktion sozialer Systeme eingebunden sind.¹²⁹

Abb. 3: Dimensionen von Struktur und Handlung¹³⁰



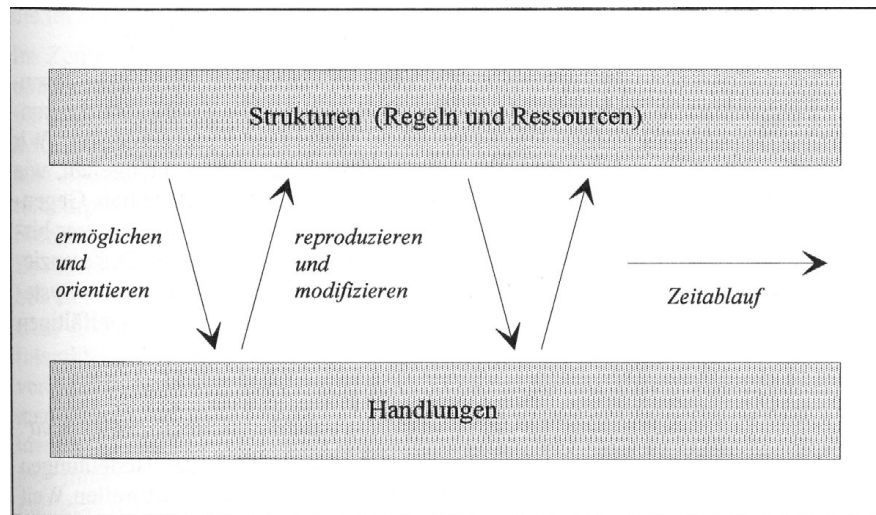
Akteure, die sich auf jene Parameter beziehen, diese produzieren und reproduzieren und dadurch eine ständige Aktualisierung und Wiederherstellung der Struktur herbeiführen, manifestieren die Letztgenannte. „Schon der Begriff Strukturierung verweist auf den Prozesscharakter der Strukturbildung und des Strukturwandels.“¹³¹

¹²⁹ Vgl. Röttger (2000), S. 140.

¹³⁰ Quelle: Röttger (2000), S. 141, Die grundsätzlich symmetrische Anlage der Strukturierungstheorie von Handlung und Struktur.

¹³¹ Röttger (2000), S. 141.

Abb. 4: Der Prozess der Strukturierung¹³²



Damit wird die Verknüpfung von Struktur und Handlung hergestellt. Struktur begrenzt menschliches Verhalten, determiniert es aber nicht, da sie Voraussetzung und zugleich Ergebnis des Handelns ist. Darin äußert sich der duale Charakter von Strukturen.¹³³

Im organisationalen Kontext bedeutet dies, dass Organisationen als soziale Systeme durch organisiertes Handeln definiert sind und die Fähigkeit zur reflexiven Selbstreproduktion haben. Als soziale Systeme grenzen sie sich gegenüber anderen durch ihre Struktur – dem Maß der Formalisierung – ab.

„Organisationsstrukturen im Sinne der Dualität von Struktur stellen die Gesamtheit der in klassischen Ansätzen als ‚formell‘ und ‚informell‘ bezeichneten Strukturen und Interaktionsprozesse dar, die sich auf Regeln und Ressourcen beziehen und in denen diese angewendet werden.“¹³⁴

Die in einem Unternehmen vorfindbaren formalen Hierarchien zeigen den Angestellten, welche Regeln gelten, welche Verhaltensweisen erwartet und welche negativ sanktioniert werden. Zudem strukturieren sie den Zugang zu den allokativen und autoritativen Ressourcen.¹³⁵ Dessen Unterteilung kann wie folgt vorgenommen werden: Allokative Ressourcen beziehen sich auf poetische Handlungen und umfassen materielle Aspekte der Umwelt (Rohstoffe), Produktionsmittel (Werkzeuge) und produzierte Güter (Artefakte). Durch die

¹³² Quelle: Zerfaß (2004), S. 103.

¹³³ Vgl. Zerfaß (2004), S. 102.

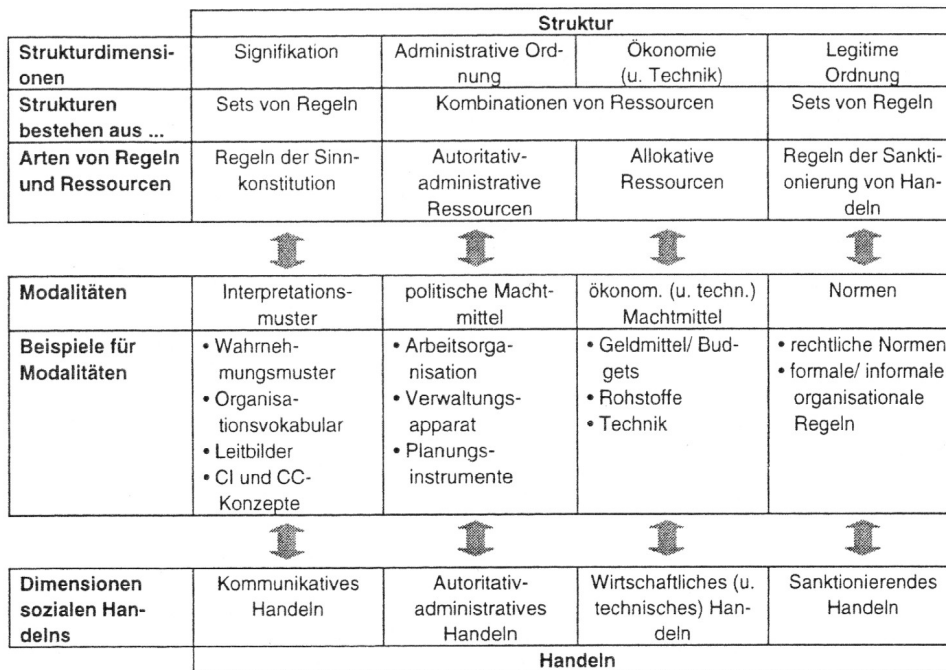
¹³⁴ Röttger (2000), S. 147.

¹³⁵ Vgl. dazu ausführlich Zerfaß (2004), S. 101f.

Anwendung dieser Mittel ist eine Einwirkung auf physische Elemente der Welt möglich. Nichtmaterielle, autoritative Ressourcen, kommen in Interaktionen mit anderen Akteuren zum Einsatz. Damit sind soziale Fertigkeiten (z. B. Fachkompetenz oder Rhetorik) und gesellschaftliche Organisationsformen (Arbeitsteilung) gemeint, mit denen wir das Handeln anderer Akteure beeinflussen können.

Einen veranschaulichten Überblick über den Prozess des wechselseitigen Bezuges zwischen Struktur und Handlung innerhalb einer Organisation liefert die folgende Abbildung:

Abb. 5: Eine erweiterte Betrachtung der Dualität von Struktur¹³⁶



Signifikation, Herrschaft und Legitimation auf Strukturseite und Kommunikation, Macht sowie Sanktion auf Handlungsseite beschreiben organisationales Handeln. Im konkreten Handlungsvollzug sind alle Elemente als untrennbar und nicht isoliert anzusehen. Gleiches trifft auf die drei Strukturparameter zu.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Strukturierungstheorie zentrale Grundlagen für die theoretische Analyse von Organisationen bereitstellt. Als Basis kann diese Theorie mit der Verschränkung von Struktur und Handlung

¹³⁶ Quelle: Röttger (2000), S. 152.

durchaus herangezogen werden, doch bleiben GIDDENS Überlegungen zu abstrakt. Konkretisierungen und Spezifizierungen im Hinblick auf den Organisationsbegriff und dem Verständnis der Dualität von Struktur sind nötig.

RÖTTGER hat sich im Rahmen ihrer Studie „Public Relations – Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie“ diesen Aspekten angenommen und besonders die Aspekte Macht und Autonomie, da für die Öffentlichkeitsarbeit im organisationalen Kontext relevant, beleuchtet.¹³⁷

Sie stellte heraus, dass Macht im Zusammenhang der Dualität von Struktur prozess- und nicht nur hierarchiebasiert betrachtet werden muss. „Machtbeziehungen strukturieren soziale Gebilde allgemein und Organisationen im speziellen.“¹³⁸

6.3 Öffentlichkeitsarbeit in Dualität von Struktur

Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion beinhaltet die Analyse der drei Ebenen Organisation, PR-Funktionseinheit und PR-Akteure, da die autoritativen und allokativen Ressourcen der Öffentlichkeitsarbeit die Grundlage von Macht bilden.

Im folgenden sollen die drei Ebenen kurz erläutert werden.

Organisation: (Art der Organisation der PR-Funktion)

Die Art der organisationalen Einbindung der Öffentlichkeitsarbeit kann ein Indiz für die Relevanz von Öffentlichkeitsarbeit seitens der Organisation sein. Eine Ausbildung spezieller PR-Funktionseinheiten (Pressesprecher, Abteilungen etc.) kann als zentrale autoritative Ressource gesehen werden.

PR-Funktionseinheit:

Nach den vorgegebenen Entscheidungskorridoren, die keine Determination darstellen, muss die bestehende Rückkopplung zwischen Organisationsführung und PR berücksichtigt werden. Also die Einflussnahme auf Entscheidungsprozesse. Des Weiteren gelten in diesem Zusammenhang die verfügbaren Ressourcen (z. B. man-power) als Indikator.

¹³⁷ Vgl. dazu ausführlich Röttger, Ulrike (2000), S. 153-160.

¹³⁸ Röttger (2000), S. 160.

PR-Akteure:

Auf dieser Ebene sind die Merkmale, Einstellungen und Ressourcen der PR-Akteure von Bedeutung, da sie die Problemlösungskompetenz und den Kompetenznachweis gegenüber den relevanten Zielgruppen bedingen.

Alle drei Ebenen sind miteinander verknüpft und beziehen sich wechselseitig aufeinander.¹³⁹

6.4 Public Relations als Organisationsfunktion

Im Folgenden soll eine Analyse sowohl theoretisch als auch empirisch von PR als Organisationsfunktion im Mittelpunkt stehen. Die Funktionen und Leistungen der PR in und für Organisationen werden vor allem aus der Meso-Perspektive der Organisation, aber auch aus der Mikro-Perspektive der Akteure betrachtet. Die Bezugnahme auf Überlegungen der Strukturierungstheorie verspricht dabei, beide Perspektiven nicht isoliert, sondern in ihrer wechselseitigen Verschränkung zu erfassen.

Da die PR-Theoriebildung bis heute von der Grundsatzfrage des theoretischen Zugangs – System oder Akteur – geprägt ist, blieb eine Integration von Handlungs- und Systemtheorie und die damit verbundene Verknüpfung von System und Akteur in der PR-Forschung meist außen vor. Zwar existieren wenige Ansätze in dieser Richtung wie beispielsweise von ZERFAß, RÖTTGER oder ZÜHLSDORF, aber die Ausprägung insgesamt bleibt schwach.

6.4.1 Definition

Ausgangspunkt meiner Ausführungen soll daher die Public Relations als Organisationsfunktion sein. Das bedeutet, dass die Öffentlichkeitsarbeit ein Element jenes Gebildes ist, und auch bestimmte Funktionen zu erfüllen hat.

„Aus organisationaler Perspektive ermöglicht PR intersystemische Beziehungen und dient der Legitimation von Organisationsinteressen gegenüber relevanten Personen, Organisationen und Akteuren in der Organisationsumwelt.“¹⁴⁰

Durch Etablierung von Handlungssystemen zwischen Organisationen und ihren Umwelten ermöglicht diese Sichtweise Formen der Interpenetration und Steuerung vor allem, aber nicht nur durch Kommunikation. Zugleich leistet PR

¹³⁹ Vgl. Röttger (2000), S. 184.

¹⁴⁰ Jarren/Röttger (2004), S. 27.

einen Beitrag zur Reflexierung der eigenen Organisation. Möglich wird dies, weil durch die PR konstituierten Handlungssysteme wechselseitige Austausch- und Beeinflussungsversuche stattfinden. Dabei ist die PR bestrebt, mit Regel- und Normensetzung die Bedingungen zur Durchsetzung von Partialzielen ihrer jeweiligen Organisation zu verbessern. Diese Regelungen stehen in Abhängigkeit von den Organisations(leitungs)vorgaben, welche die Ziele und Zwecke der Public Relations bestimmen. Je nach den Handlungs- und Entscheidungsprogrammen der Organisation erhält die PR entsprechende personelle und materielle Ressourcen zugeteilt und wird gemäß den Zielvorgaben institutionalisiert. Wenn Public Relations als Organisationsfunktion gesehen wird, also als ein Element jener Institution muss es auch bestimmte Funktionen zu erfüllen haben.

6.4.2 Funktionen der Public Relations

Um die Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit als Bestandteil von Organisationen umfassend beschreiben zu können, wurde bereits auf die Charakteristika des sozialen Gebildes Organisation hingewiesen.

Diese sind durch ihre dominante Ziel- und Zweckorientierung gekennzeichnet. Auf einen bestimmten Zweck hin, werden sie bewusst und planvoll gebildet. Da diese Ziele auf Dauer verfolgt sowie realisiert werden sollen, muss die Organisationsfunktion PR ihre Aufgabe, Koordination der Aktivitäten und Ressourcen, erfüllen. Die relevanten Bezugsgruppen der Umwelt sollen zu Gunsten der Organisation kontrolliert und beeinflusst werden.

Doch „PR dient Organisationen nicht nur zur Umweltkontrolle und -beeinflussung mittels der Ressource Kommunikation, sondern zudem auch zu ihrer Selbstbeobachtung, d. h. zur Reflexierung der Organisation.“¹⁴¹ Mittels der Begriffe Interpenetration, Steuerung sowie Reflexierung können die Funktionen und Leistungen für Organisationen beschrieben werden.

¹⁴¹ Jarren/Röttger (2004), S. 31.

1. Interpenetration:

„Organisationen etablieren mittels Public Relations, aber auch mittels anderer organisationaler Grenzstellenfunktionen, Interpenetrationszonen¹⁴² mit anderen Systemen in ihrer Umwelt. In Interpenetrationszonen stellen Sozialsysteme sich – ohne ihre eigene Identität preiszugeben – ihre Strukturen wechselseitig zur Verfügung, um die eigene Effektivität zu optimieren bzw. sich gegenseitig beeinflussen zu können.“¹⁴³

2. Steuerung:

Nach HAUFE definiert sich Steuerung als Einwirken eines Systems auf ein anderes, wodurch dessen Verhalten, Struktur, Funktion oder Eigenschaften entsprechend dem Programm des steuernden Systems festgelegt oder verändert werden. In Form interner Selbststeuerung und externer Kontextsteuerung ist Steuerung möglich. Die Finanzierung von einzelnen Medien oder Medienangeboten durch Werbung oder Sponsoring gilt als Kontextsteuerung, weil eine bestimmte Ausrichtung des Medienangebots erreicht werden soll. Jedoch wird Steuerung vorrangig über Kommunikation erreicht. Diese erfolgt aus organisationaler Perspektive, d. h. sie ist intentional, strategisch, persuasiv und interessengeleitet. Im Ergebnis soll dadurch der Freiheitsgrad von Entscheidungen erhalten oder gar erhöht werden. Dies wird dann als Legitimation bezeichnet.¹⁴⁴

3. Reflexierung:

PR nimmt eine zentrale Übersetzungs- und Vermittlungsstelle ein. Sie vermittelt zwischen den unterschiedlichen Speziesemantiken von Organisation und Umwelt.

„Es ist Aufgabe der PR, auf Basis systematischer Umweltbeobachtungen legitimations- bzw. organisationsrelevante Informationen aus der Organisationsumwelt in die organisationale Systemreproduktion einzuspeisen.“¹⁴⁵ Dadurch ermöglicht PR zugleich die Reflexierung der Organisation.

¹⁴² Zonen der wechselseitigen Durchdringung von Organisationen mit anderen (Organisations)Systemen in der Umwelt

¹⁴³ Jarren/Röttger (2004): S. 32.

¹⁴⁴ Vgl. Jarren/Röttger (2004): S. 35ff.

¹⁴⁵ Jarren/Röttger (2004): S. 41.

6.4.3 Zusammenfassung

Organisationen als handlungsfähige soziale Akteure greifen auf die Funktion Public Relations zurück. Wenn sie dies tun und PR ein Organisationselement wird, dann geschieht das aus dem Grund, weil bestimmte Ziele damit verfolgt werden. Denn eine Beobachtung der Umwelt und eine Kommunikation mit dessen Akteuren findet fortlaufend statt. Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit ist es, diese Prozesse zu steuern. Dadurch übernimmt Public Relations eine wichtige Funktion und leistet seinen Beitrag zur Organisationsentwicklung – sie ist ein Element der Organisation.

PR ist ein Teil einer Organisation (Meso-Ebene) und ein Teil von Handlungssystemen (Mikro-Ebene). Beide Ebenen beeinflussen sich dabei wechselseitig und sind miteinander verschränkt. Aus dieser Feststellung heraus wurde PR strukturtheoretisch gefasst. Die strukturationstheoretische Perspektive ermöglichte es, das individuelle Handeln und die organisatorischen Zusammenhänge, in die das PR-Berufshandeln eingebettet ist, gemeinsam zu analysieren. Beide Aspekte sollen einander bedingen und nicht unvereinbar sein. „Strukturen sind Medium und Ergebnis des Handelns.“¹⁴⁶ Durch die verschiedenen Formen eines möglichen Eingreifens entsteht Macht, die Voraussetzung für Autonomie ist.¹⁴⁷ Strukturen sollen dem Akteur nicht als Fremdes gegenüberstehen, sondern als Voraussetzung für dessen Handeln dienen. Damit gewinnt beispielsweise der Öffentlichkeitsmitarbeiter überhaupt erst an Relevanz. Die Handlungsfähigkeit von PR-Akteuren ist daher abhängig von den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Allokative und autoritative Ressourcen stehen demnach nicht jedem Handelnden in gleichem Maße zur Verfügung, da materielle und immaterielle Fähigkeiten ungleich verteilt sind. Die Verknüpfung von Handeln und Struktur bedeutet, dass diese erst durch die Akteure existent wird, die auf Dauer ihrer Tätigkeit nachgehen. „Dies bedeutet, dass das Handeln der Organisationsmitglieder nicht durch organisatorische Strukturen und formale Charakteristika von Organisationen determiniert – allerdings jedoch orientiert und vorstrukturiert – wird.“¹⁴⁸ Die Hierarchie der Organisation kann durch diesen Einsatz eines bestimmten internen Akteurs (z. B. Öffentlichkeitsarbeiter)

¹⁴⁶ Röttger (2000), S. 137

¹⁴⁷ Vgl. Röttger (2000), S. 138-139.

¹⁴⁸ Röttger (2000), S. 149.

verändert werden. Durch spezifisches Know-how oder Expertenwissen gewinnen sie an Macht. Diese kann auch mit dem Anstieg des Stellenwertes einer Abteilung entstehen, sodass eine Angleichung an die Organisationsstruktur von Nöten ist. Durch eine Konkretisierung der Aspekte Macht und Autonomie, welche für die Öffentlichkeitsarbeit im organisationalen Kontext relevant sind, ist eine Grundlage geschaffen. In diesem Zusammenhang wird Macht eher prozessorientiert betrachtet. Macht kann in jenem Bezug spezielles Wissen oder auch administrative Fähigkeiten zur Grundlage haben. Dies wird durch die formale Struktur der Organisation definiert, was wiederum den Kreis schließt und die Verknüpfung von Handeln und Struktur erklärt. Jene notwendige aber nicht hinreichende Bedingung für Macht, kann im Zusammenhang mit Unsicherheitszonen für die Organisation gebracht werden.¹⁴⁹ Die Wahrnehmung derer, kann im Kontext mit dem Professionalisierungsprozess gesehen werden.

PR als Kommunikationsfunktion von Organisationen kann nur unter Berücksichtigung der organisationalen Rahmenbedingungen beschrieben werden. Dadurch können Ziele, Instrumente und vor allem der Stellenwert der PR erst bestimmt werden. Jedoch ist die alleinige Betrachtung der hierarchischen Positionierung, auf deren Basis Rückschlüsse zur optimalen Ausübung der Aufgaben und Funktionen der PR oft gezogen werden, nicht ausreichend. Die formale Struktur ist nur der sichtbare Teil von Struktur – quasi festgeschrieben. Diese vom Handeln losgelöste Sichtweise verhindert das Erkennen der Modifikation der Struktur durch die rekursive Anwendung von Regeln und Ressourcen. Die Operationalisierung allein auf formalstrukturelle Variablen wäre in der Theorie der PR als Organisationsfunktion verkehrt. PR als Organisationsfunktion integriert neben den individuellen Merkmalen auch die Dimension des organisatorischen Entscheidenshandeln und damit die organisationsbezogenen Regeln und Routinen sowie die horizontalen und vertikalen Ausdifferenzierungsprozesse.¹⁵⁰

Expertenwissen, Informationskontrolle und Umweltnahtstellen gelten als Machtquellen in Organisationen. Von größerer Bedeutung dabei ist die Machtquelle Umweltnahtstelle, da Public Relations die zentrale Kontaktstelle zur relevanten Umwelt ist.

¹⁴⁹ Vgl. Röttger (2000), S. 161.

¹⁵⁰ Vgl. Röttger (2000), S. 181.

Festzuhalten bleibt, dass Organisationen einen erheblichen Koordinations- und Steuerungsbedarf haben, sowohl intern (Binnenperspektive) als auch extern (Außenperspektive). In der Binnenperspektive werden Handlung und Struktur mittels Kooperation, Koordination und Steuerung verknüpft. Voraussetzungen für diese Prozesse sind eine verbindliche Ordnung und Struktur. Bei der Außenperspektive steht das Verhältnis von Organisation und Umwelt im Vordergrund. „Die Koordination der Umweltbeziehungen erfolgt dabei über zahlreiche organisationale Grenzstellen, von denen Public Relations (nur) eine ist.“¹⁵¹

„Aufgabe der PR ist es, die Koorientierung zwischen der Organisation und Personen, Akteuren oder Organisationen in der Organisationsumwelt zu fördern und zu stabilisieren.“¹⁵²

Die Theorie wonach PR als Organisationsfunktion im Verbund mit der Strukturrationalisierungstheorie betrachtet wird, scheint mir in Bezug auf meine Arbeit am geeignetsten. Die Struktur ermöglicht das Handeln der PR-Verantwortlichen. Beide Aspekte bedingen einander und werden auch im Rahmen der Studie untersucht.

6.5 PR als Managementfunktion

Im Folgenden soll nun die Public Relations im Kontext eines strategischen Managements behandelt werden. Öffentlichkeitsarbeit als Kommunikationssteuerung verhält sich sowohl situativ als auch prospektiv. Dazu muss sie eine Verstetigung anstreben, also strategisch agieren.

Im Zusammenhang einer managementorientierten Organisationspolitik stellt sich die übergeordnete Frage, die eng mit der konzeptionellen Einbindung von PR in Kommunikationsprozesse und organisationalen Strukturen verknüpft ist: Welchem Prozess dient PR und in welchen Strukturen funktioniert sie optimal?

Optimal ist sicher eine Definitionsfrage, aber gemeint ist damit die effizienteste Form, um die Organisationsziele zu erreichen. Dazu müssen Unternehmensorganisation und -kommunikation aufeinander abgestimmt sein, sodass die Öffentlichkeitsarbeit dem Top-Management sinnvolle Hilfestellung geben kann.

¹⁵¹ Jarren/Röttger (2004), S. 29.

¹⁵² Jarren/Röttger (2004), S. 31.

In der fehlenden Abstimmung ist der Grund zu finden, warum die Kommunikation bis heute kaum als integrativer Teil des strategischen Managements Gewichtung erfährt. Die Managementlehre arbeitet in der Regel mit einem Dreiklang aus Strategie, Struktur und Kultur, welcher unter Einbeziehung der Kommunikation zu einem Vierklang erweitert werden sollte. PR sollte als Teil des strategischen Managementprozesses und seiner Struktur verankert sein. Auf jene Weise würde Öffentlichkeitsarbeit geeignet mit Management und Unternehmung verzahnt sein.

Die Funktionsfähigkeit von PR steht und fällt mit ihrer organisationspolitischen Positionierung. Eine erhöhte Umweltsensibilität in der Außenorientierung setzt eine erhöhte organisationsinterne Flexibilität und Innovationsbereitschaft voraus.

PR kann die ihr zugewiesenen Funktionen und Aufgaben adäquat nur als Managementfunktion erfüllen.

Die Funktion der Public Relations als organisationale Grenzstelle, die zwischen den Interessen der Organisation und denen von externen Akteuren vermittelt, verweist doch direkt auf die Frage nach den funktionellen Strukturen der PR: Welche organisationalen Strukturen sind für eine optimale Umsetzung der Unternehmensziele durch Öffentlichkeitsarbeit erforderlich? Welche Strukturen sind geeignet, die Aufgaben der PR so in organisationale Entscheidungsprozesse einzubinden, dass ein positiver Einfluss entsteht?

Die Beeinflussung der Organisationspolitik und organisationaler Entscheidungsfindung hängt unmittelbar von der hierarchischen Positionierung ab. Dazu muss eine Unternehmung auch bereit sein, einen strukturellen Umwälzungsprozess in Gang zu setzen. Ob und in welchem Ausmaß PR erfolgreich ist, hängt damit nicht nur entscheidend von seinem Beitrag zur Zielerreichung, sondern in hohem Maße auch von der Lernwilligkeit und Veränderungsbereitschaft der Organisation ab.

In der Literatur ist die Notwendigkeit der Einbindung der Öffentlichkeitsarbeit in das strategische Management und damit in die zentralen organisationspolitischen Entscheidungsprozesse von Organisationen unbestritten (siehe RÖTTGER, SZYSZKA ZERFAB), damit in der Praxis aber noch keinesfalls realisiert oder gar

selbstverständlich. PR, die in Organisationen nicht als Managementfunktion verstanden und praktiziert wird, kann die ihr zugewiesenen Aufgaben des Managements von kommunikativen Umfeldbeziehungen nicht erfüllen. PR wird jedoch in Deutschland – allen theoretischen Erkenntnissen und normativen Forderungen zum Trotz – überwiegend nicht im Sinne einer Managementfunktion praktiziert, die eine hierarchiehohe Ansiedlung der PR, ihre Einbeziehung in organisationspolitische Entscheidungsprozesse und eine wechselseitige Verschränkung von Kommunikationsstrategie und Organisationsstrategie impliziert.¹⁵³

Ansonsten kommt Kommunikation in der Managementlehre nur en passant vor: Als Beispiele dienen die Publikationen von MACHENZIE (1969) oder ZERFAB (2004). ZERFAB beispielsweise bringt Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit in Zusammenhang aber vernachlässigt die Managementdisziplin.

7 Public Relations und Sport

Sport erfährt eine immense Begeisterung und besonders das Spiel mit dem runden Leder hat in der ganzen Welt eine riesige Ausstrahlung. Der Fußball ist weltweit Nummer 1 unter den Sportarten. Aufgrund seiner Beliebtheit wird ihm in der Öffentlichkeit eine enorme Bedeutung zu teil. Von der Bundesliga bis hinunter zu den Kreisklassen, ob Alt-Herren- oder Juniorenbereich sowie der oft unterschätzte Frauenfußball füllen Woche für Woche einen beachtlichen Teil der Medien. In dieser Hinsicht stehen nicht nur die obligatorischen Spielergebnisse im Blickpunkt, sondern auch Maßnahmen und Entscheidungen der Vereine. Seien es Spielertransfers, Veränderungen in der Infrastruktur (Bsp. Stadionbau), Fanbegehren, Machtkämpfe in den Vereinsvorständen oder Meldungen über Lizenzentzügen oder wirtschaftlichen Krisen. In allen diesen Fällen wird Öffentlichkeitsarbeit bewusst oder unbewusst betrieben und von den Sportvereinen eine aktive Mitarbeit erwartet. Daher sollte dieser Bereich der Vereinsarbeit auch einmal näher beleuchtet werden.

Im Folgenden soll die Öffentlichkeitsarbeit und der Sport, insbesondere der Fußball, in Einklang gebracht werden. Eine langfristige erfolgreiche Existenz der

¹⁵³ Vgl. Röttger (2000), S. 330f.

Sportvereine als so genannte Nonprofit-Organisationen ist nicht ohne externe Verantwortung, d. h. unter Berücksichtigung von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, möglich. Damit sind die Beziehungen zwischen der Organisation und seinen Bezugsgruppen gemeint. Der Vereins Erfolg hängt auch zunehmend davon ab, inwieweit sich die Vereine gegenüber gesellschaftlichen Gruppierungen mit konkurrierenden und konfliktären Ansprüchen legitimieren können.

7.1 Sportvereine als Nonprofit-Organisationen

Wie bereits in meinen bisherigen Ausführungen erwähnt, möchte ich im Speziellen auf Organisationen eingehen, welche zu der Kategorie der Amateurfußball-Vereine zählen. Dies ist eine besondere Ausprägung mit zu beachtenden Merkmalen. Es sind Nonprofit-Organisationen. Es ist daher erst einmal zu klären, was Nonprofit-Organisation sind:

„Als **Non-Profit-Organisation** (kurz **NPO**) bezeichnet man Vereine, Stiftungen oder Verbände, die keine kommerziellen (Rendite-)Interessen verfolgen, sondern gemeinnützigen sozialen, kulturellen oder wissenschaftlichen Zielsetzungen ihrer Mitglieder dienen.“¹⁵⁴

Anders ausgedrückt kann man festhalten: Gemeinsam ist allen Nonprofit-Organisationen, dass sie nicht kommerziellen Zwecken im Sinne einer Profiterwirtschaftung zugunsten einzelner Personen dienen. Damit grenzen sie sich zwar recht eindeutig von kommerziellen Wirtschaftsunternehmen ab – dies geschieht jedoch nur auf den ersten Blick. Schaut man sich die obige Definition genauer an, so erkennt man, dass sie auch die staatlichen Einrichtungen mit einschließt, die auch nicht primär gewinnorientiert handeln.

In vielen Bereichen sind also solche Gebilde vorfindbar, sei es im Sozial- und Gesundheitswesen oder im Sport, welchem in dieser Arbeit das Hauptaugenmerk gilt. Eine Charakterisierung allein auf den Aspekt des Fehlens einer expliziten Gewinnorientierung greift jedoch zu kurz. Auf den zweiten Blick muss eine Präzisierung erfolgen: Das, was alle NPOs auszeichnet, ist auch das, was es so schwer macht sie einzuordnen, nämlich ihre Intermediarität¹⁵⁵. Nonprofit-

¹⁵⁴ <http://de.wikipedia.org/wiki/Non-Profit-Organisation>, 04.04.2006.

¹⁵⁵ (lat.) intermediär, ein Verbindungsglied bildend, vgl. o.V. (2003): Fremdwörter. Herkunft und Bedeutung, Otus Verlag AG, St. Gallen, S. 220., Intermediarität kennzeichnet ein spezifisches

Organisationen sind intermediäre Institutionen, weil sie genau zwischen Öffentlichkeit und Privatbereich vermitteln. Sie stellen die Schwelle dar zwischen Markt, Staat und Individuum.

Betrachtet man die Entwicklung solcher Vereinigungen im letzten Jahrzehnt, dann könne ein Imagewechsel konstatiert werden. Von defizitären Organisationen mit unmodernen Organisationsstrukturen führt der Weg zu ressourcenkräftigen Institutionen als Teil des gesellschaftlichen Wandels. Eine genaue Lokalisierung der NPOs geht damit keineswegs leicht von der Hand. Denn obwohl alle Organisationen meist unter einem Dach zusammengefasst werden, haben sie doch meist unterschiedliche Ziele oder haben gar nichts miteinander zu tun. Daher muss eine präzisere Definition für Nonprofit-Organisationen her, die den Ansprüchen solcher gerecht wird. Der Arbeitskreis für NPOs nimmt eine Charakterisierung anhand von fünf Kriterien vor: „intermediäre Vereinigungen können dem NPO Sektor nur dann zweifelsfrei zugeordnet werden, wenn sie a) formell strukturiert sind, b) organisatorisch unabhängig vom Staat, c) nicht gewinnorientiert, d) eigenständig verwaltet und e) ohne Zwangsmitgliedschaften organisiert sind.“¹⁵⁶

In den Ausführungen meiner Arbeit beziehe ich mich also auf diese Definition, da zum einen die Abgrenzung zum Staat, also das dessen Einrichtungen per Definition nicht zum NPO Sektor gezählt werden und zum anderen die formelle Struktur von Organisationen in den Vordergrund gerückt wird. Denn Struktur ist ein wesentlicher Begriff im Zusammenhang meiner Ausführungen. Jene Beschreibung trifft also auch auf Fußball-Amateurvereine zu, denen ich mich in dieser Arbeit widme. Insbesondere der Öffentlichkeitsarbeit aber auch dem Gebilde Verein. Diese sind Zusammenschlüsse zur Erfüllung sportlicher, kultureller, sozialer, wissenschaftlicher oder ähnlicher Aufgaben. Kennzeichnendes Merkmal der Vereine ist, dass sie überwiegend nach dem

Merkmal des gesellschaftlich-institutionalen Arrangements von Verbänden oder Vereinen, die ein organisatorisches Medium für das Zustandekommen und die Abwicklung von Vermittlungs- und Austauschprozessen in Modernen bürgerlichen Gesellschaften bilden.

¹⁵⁶ Vgl. Arbeitskreis NPO (Hg.) (1998): Nonprofit-Organisationen im Wandel. Das Ende der Besonderheiten oder Besonderheiten ohne Ende?, Frankfurt (Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge) in: http://www.andreas-schulz.de/AKNPO/ver%Fgffentlich_AK98.htm, 19.04.2006.

Prinzip der Gemeinnützigkeit arbeiten und oft auf finanzielle Zuwendungen öffentlicher oder privater Geldgeber angewiesen sind.¹⁵⁷

Wie bereits erwähnt, haben die meisten NPOs also auch die Sportvereine mit der Geldknappheit zu kämpfen. Deshalb ist es meines Erachtens an dieser Stelle sinnvoll, kurz die Mittelbeschaffung von NPOs zu erläutern. Eine wichtige, viele sprechen auch von der wichtigsten, Methode, an Gelder und andere Arten möglicher Unterstützung zu gelangen, ist das Fundraising¹⁵⁸.

Neben finanziellen Zuschüssen gelten zudem Sachmittel, kostenlos zur Verfügung gestellte Dienstleistungen, immaterielle Förderung sowie ehrenamtliche Mitarbeit als Ressourcen. Als Quellen für solche existenziellen Hilfeleistungen kommen hauptsächlich öffentliche Haushalte, darunter fallen die Kommunen bis hin zur europäischen Gemeinschaft, Parteien, Verbände, Stiftungen, Unternehmen und Institutionen wie auch Einzelpersonen in Frage. Zu all diesen Bezugsgruppen müssen Beziehungen aufgebaut und gepflegt werden. Denn Fundraising hat nichts mit betteln um Spenden zu tun, sondern ist der erste Schritt für eine langfristig erfolgreiche Arbeit. Oft bleibt ein positiver Bescheid nach der ersten Kontaktaufnahme zu potenziellen Förderern aus, und dann gilt es, dran zu bleiben und die öffentlichen wie staatlichen Einrichtungen zu überzeugen, doch eine Unterstützung zu leisten. Oftmals müssen die Institutionen erst vom Angebot überzeugt werden. Dabei spielen die Ziele der jeweiligen NPO eine entscheidende Rolle. Potenzielle Förderer müssen sich angesprochen fühlen und sich mit den Zielen und Aufgaben identifizieren können.

Diese Sicht aus Perspektive der Gebenden macht deutlich, dass es auch eine andere Seite des Fundraising gibt. Niemand handelt völlig uneigennützig und selbstlos. Nehmen und Geben sind hier die Schlagwörter. Auch bei einer Spende erwartet der Geber, ohne es in jedem einzelnen Fall zu bemerken oder sich selbst einzugestehen, eine gewisse Revanchierung. Der erhaltenen Organisation steht es dann offen, dies zu tun. Bleiben Revanchierungen aus, spricht sich dieses Verhalten herum und weitere Hilfsdienste fallen auf möglicherweise aus. So

¹⁵⁷ Vgl. Bruhn, Manfred (2003): Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz, 4. Aufl., Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, S. 23.

¹⁵⁸ Fundraising ist der Oberbegriff für alle Aktivitäten von NPOs, die im Zusammenhang mit der Beschaffung von Ressourcen stehen, vgl. dazu ausführlich Scheibe-Jaeger, Angela (1998): Finanzierungshandbuch für Non-Profit-Organisationen, Fundraising – der Weg zu neuen Geldquellen, 2., aktualisierte Auflage, Regensburg, Bonn.

beruht die Gegenseitigkeit der NPOs meist aus Dank, Anerkennung oder öffentlicher Bekanntmachung.¹⁵⁹

Eine Sonderform des Fundraising ist das Sponsoring, welches speziell für Sportvereine als wichtigste Finanzierungsquelle dient.

Sponsoring hat sich als fester Bestandteil im Kommunikations-Mix von Unternehmen etabliert und ist dort nicht mehr wegzudenken – zum Vorteil von Nonprofit-Organisationen. Besonders in den Bereichen Sport-, Kultur- und Mediensponsoring ist ein Wachstum zu verzeichnen. Und dies, trotz der negativen Entwicklungen auf dem Sponsoringmarkt. Denn die Rezession hat auch vor dieser Branche keinen Halt gemacht. Gerade in solchen Zeiten kann die Öffentlichkeitsarbeit als wichtiges Hilfsmittel einspringen, da nun mehr denn je Kreativität, Innovationskraft und vor allem Eigeninitiative der Organisationen gefragt sind.

Das größte Problem, das bei der Verbindung von NPOs und Public Relations auftreten kann, sind, neben der chronischen Finanzknappheit, die eigenen Mitarbeiter. Oftmals haben diese Vorbehalte gegenüber der PR. Durchweg existiert das Vorurteil, PR sei gleichbedeutend mit Propaganda (Siehe Punkt 4.4) und würde nur funktionieren, indem alle Skrupel ausgeschaltet werden und manipulativ, unsachlich und vortäuschend gearbeitet würde. Ein weiterer Grund der Ablehnung, der sich nach meinen Kenntnissen und bisherigen Ausführungen keinesfalls deckt, ist die Ansicht, den gezielten Einsatz von Öffentlichkeitsarbeit nicht nötig zu haben. Trotzdem wird sie oft ziellos in der Praxis eingesetzt. Dieses unbewusste Handeln ist mehr hinderlich statt förderlich.¹⁶⁰ Im Zusammenhang mit diesem Verhalten steht natürlich auch immer der Verantwortliche. Gerade in finanziell schlechten Zeiten gibt es oft keinen Hauptverantwortlichen für den PR-Bereich oder gar eine PR-Abteilung, daher wird der ziellose Einsatz weiter gefördert. Der Knackpunkt dabei ist die Zusammenarbeit mit ehrenamtlichen Mitarbeitern. Während diese ihr Engagement für die NPO „nebenbei“ erledigen, ist es für Angestellte ihr Beruf und existenzielle Grundlage. Dementsprechend

¹⁵⁹ Auch steuerliche Vorteile sind für viele Förderer Gründe, Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

¹⁶⁰ Im Einklang mit Bürokratie, der Konkurrenz mit anderen NPOs und informeller Kommunikation führt dieses Verhalten zu unprofessionellen Arbeitsroutinen.

unterschiedlich können natürlich auch die Ansprüche an die Organisation und ihre Ziele ausfallen. Und dementsprechend unterschiedlich sind unter Umständen die Kompetenzen, beispielsweise die Öffentlichkeitsarbeit für die jeweilige Organisation zu erarbeiten. Eine professionelle Ausbildung wäre sinnvoll. Einen Vorteil daraus würde auch die NPO ziehen, denn sowohl intern als auch extern kann ein besseres Erscheinungsbild gezeichnet werden.

7.2 Public Relations von Nonprofit-Organisationen

In einem kurzen Abriss möchte ich noch erläutern, warum sich gerade NPOs intensiver mit der Öffentlichkeitsarbeit beschäftigen sollten. Dies gilt für Kultur-, Sozial- oder Sportvereine gleichermaßen. Sie alle konkurrieren um begrenzte Ressourcen wie Geld und Zeit der potenziellen Mitglieder und Interessierten. Es werden inzwischen nicht mehr ohne weiteres neue Mitglieder gewonnen, denn die Akquirierung dieser gestaltet sich mit zunehmender Zeit schwieriger. Dieser Tatbestand macht es auch für Nonprofit-Organisationen unumgänglich, mit ihren Zielen und Vorhaben zu werben. Dabei genießen sie einen Vorteil: Ihre „Produkte“ sind von vorne herein positiv besetzt. Durch das Engagement, ihrer Eigenständigkeit und dem Vereinsgedanken entsteht automatisch eine positive Bewertung seitens der Umwelt. Anders sieht es bei Wirtschaftsunternehmen aus, die ihre Produkte und Leistungen in eine dermaßen schicke Verpackung einhüllen müssen, dass ein positives Image erzeugt wird.

Damit gelingt mir die Überleitung zum Thema des Einsatzes der Medien als effektivstes Instrument der Öffentlichkeitsarbeit. Durch die durchweg positive Einordnung ihrer Tätigkeit, sind sie von vorne herein im Vorteil, wenn es um ihre Erwähnung in den Medien geht. Ihre Aktionen haben primär immer ein positives Ziel, und es fällt schwer, negative Meldungen über gemeinnützig agierende Organisationen zu finden.

Im Fokus auf die Fußballvereine ist diese Ansicht jedoch überholt. Denn diese stehen unter einem besonderen Blick. Mitglieder, Fans, Sponsoren und politische Vertreter achten feinstens auf jede noch so kleine Negativschlagzeile. Gerade deshalb ist die Kommunikationsabteilung von so immensem Wert und sollte einen beachtlichen Stellenwert einnehmen. Denn nicht nur Erfolgsnachrichten bleiben

in den Gedächtnissen, sondern auch negative Berichterstattungen und besonders Skandale. In positiven wie negativen Fällen ist eine gute PR von Nöten. Dabei ist der Einfluss von der Öffentlichkeitsarbeit von NPOs auf die Medien nicht zu unterschätzen. Mit den verschickten Pressemitteilungen verschaffen sich die Organisationen Gehör und die Medien nehmen diese gerne auf. Dabei gelangen oft unredigierte Mitteilungen in die Zeitungen und Zeitschriften. Das kann für die Qualität der Meldungen sprechen oder aber für die geringe Kontrolle, die die Redaktionen über die Berichterstattungen ausüben. So können natürlich auch völlig falsche Meldungen in die Zeitung kommen, die durch fehlendes Recherchieren unberichtigt veröffentlicht werden. Sind sie erst einmal abgedruckt, dann lässt sich auch durch einen Widerruf der Inhalt nicht aus den Köpfen der Leute entfernen. Dieser Umstand zeigt ein umgekehrtes Verhältnis von Medien und Nonprofit-Organisationen, welches die Abhängigkeit von den Pressestellen der NPOs verdeutlicht.

Eine spezielle Art der Public Relations ist das Lobbying. Damit greifen NPOs in politische Entscheidungsfindungen ein. Dies oft als Kommunikation mit der Politik bezeichnete Vorgehen, wird nicht selten mit dem Begriff Illegalität gleichgesetzt. Dem ist jedoch nicht so, denn es stellt eine rechtmäßige Praxis bei der Interessenvertretung dar. Ganz wichtig dabei ist, dass die Vertreter der NPOs persönlichen Kontakt zu den Verantwortlichen haben, also auch vor Ort sind, wenn Entscheidungen anstehen. Diese Kontakte müssen systematisch aufgebaut und dann ständig gepflegt werden. Sollte dies nicht geschehen, bleiben mögliche Vorteile des Lobbyings aus. Eine Organisation muss daher immer auf dem neuesten Stand darüber sein, welche Entscheidungen und Gesetze verhandelt werden, um aktiv Einfluss nehmen zu können. Eine sorgfältige Vorbereitung und Recherche wäre demnach sinnvoll. Denn gleichzeitig muss darüber Kenntnis herrschen, welche Personen in diesem Verfahren die wichtigen z. B. die Abgeordneten sind, um mit ihnen Kontakt aufzunehmen. Jene Tätigkeit muss ohne Unterbrechung erfolgen und bedarf viel Engagement. Dadurch wird der Einflussspielraum für die NPO erweitert und bei gegebenem Anlass kann je nach Zielen der Organisation entschieden werden, ob und in welchem Ausmaß man aktiv wird. Zu diesem Zweck hat man die Kontakte aufgebaut und gepflegt und kann seine Interessen vertreten, da man die ganze Zeit „am Ball“ geblieben ist.

Ich denke es ist deutlich geworden, dass PR von Nonprofit-Organisationen kein einfaches Betätigungsfeld ist. Einerseits ist es schwierig, Mitarbeiter von NPOs von der Wichtigkeit professioneller PR zu überzeugen, da stets mit dem Argument finanzieller Engpass geantwortet wird. Es wurde aber offensichtlich, dass sich Organisationen mit dieser Haltung nur selbst schaden. Egal in welchem Bereich der Öffentlichkeitsarbeit, es sind Verbesserungsmöglichkeiten vorhanden und diese sollten auch umgesetzt werden. Die Existenz und Handlungsfähigkeit hängt davon ab.

Die Öffentlichkeitsarbeit von NPOs ist ein undankbares Feld, da Grundsatzarbeit geleistet werden muss, die alles andere als bequem ist. Im Zusammenspiel mit den Medien ist enormes Potenzial in Bezug auf positive PR für solche Vereinigungen vorhanden. Um einen Ausblick auf die Zukunft der PR innerhalb der NPOs zu wagen, muss ich hier hervorheben, dass gerade in den vergangenen Jahren ein genereller Wandel in der Einschätzung der Bedeutung von PR stattgefunden hat. Dieser ist noch nicht vollends abgeschlossen, aber der Anfang ist gemacht und je mehr Vereine zu dieser Erkenntnis gelangen, desto stärker wird dieser vorangetrieben.

7.3 Relevanz der PR im Amateurfußball

Seit bald 3.000 Jahren gibt es Spiele, die sich mit dem heutigen Fußball in etwa vergleichen lassen.

Seit über 100 Jahren gibt es den organisierten Fußball.

Der wirkliche Beginn dessen, was wir heute unter "Fußball" verstehen, liegt in den ersten Jahrzehnten des 19. Jahrhunderts. Es entwickelte sich zunächst auf den großen Internaten Englands und an den UNIVERSITÄTEN OXFORD und CAMBRIDGE. 1846 verfassten Studenten der UNIVERSITÄT CAMBRIDGE die ersten Fußball-Regeln. 1857 wurde in SHEFFIELD der erste Fußball-Club der Welt gegründet. Die Notwendigkeit, durch eine übergeordnete Institution Regeln und Satzungen zu erlassen, führte am 26. Oktober 1863 in London zur Gründung der FOOTBALL ASSOCIATION, des englischen Fußball-Verbandes. Mit dieser Gründung

spaltete sich der Sport in ENGLAND, da der größte Teil der Internate am Rugby festhielt.

Anfang der 80er Jahre entstanden in Norddeutschland die ersten bedeutenden Vereine: Der BREMER FUßBALL-CLUB 1880, der HAMBURGER SPORT-CLUB 1880, der FV HANNOVER 1881, der BERLINER CRICKET-CLUB von 1883. 1900 konstituieren sich der DEUTSCHE FUßBALL-VERBAND (DFB) und der FUßBALLVERBAND ÖSTERREICH UNGARN. Der FC BAYERN MÜNCHEN, der 1.FC NÜRNBERG, der 1.FC KAISERSLAUTERN und BORUSSIA MÖNCHENGLADBACH werden gegründet.

Als 1963 dann die FUßBALL-BUNDESLIGA gegründet wurde, ahnte wohl noch niemand ernsthaft, welchen Stellenwert der Fußball spätestens seit den frühen 90er Jahren in DEUTSCHLAND annehmen würde. Inzwischen pilgern jede Saison über 10 Millionen Menschen zu den Bundesligaspielen ihrer Mannschaften. Die Stadien werden immer gigantischer und luxuriöser. In DORTMUND finden inzwischen über 80.000 Menschen Platz. In GELSENKIRCHEN steht die modernste Mehrzweck-Arena Europas. Kein Wunder also, dass viele Kinder und Jugendliche den Traum hegen, einmal auf diesem Rasen zu stehen und für „ihre“ Mannschaft vors Leder treten zu dürfen. Und weil dies nur den wenigsten möglich sein wird, wollen sie wenigstens „dazugehören“, ihre Mannschaft durch lautes Rufen nach vorne treiben, die faszinierende Stadionatmosphäre miterleben oder diese zumindest vor dem Fernseher mitverfolgen.

Fußball ist jedoch nicht nur ein Fernsehereignis, sondern eine der bedeutendsten Breitensportarten. Mit 6.310.948 Mitgliedern (davon ist gut ein Drittel Jugendliche bis 18 Jahre) ist der DFB (DEUTSCHER FUßBALL BUND) mit großem Abstand vor Turnen und Tennis der stärkste deutsche Sportverband.¹⁶¹

Fußball ist nicht nur die beliebteste Sportart unter Jugendlichen, sondern zieht sich auch durch alle Bevölkerungsschichten.

Wie sich der Fußball, insbesondere der Amateurfußball und der dort angesiedelten Vereine, mit dem Arbeitsfeld Öffentlichkeitsarbeit verbinden lassen, wie dieses in

¹⁶¹ Deutscher Sportbund (Hrsg.), „Jahrbuch des Sports“, Niedernhausen, 2000, S.76f., Bis heute dürfte die Mitgliederzahl weiter gewachsen sein.

die Vereinsarbeit eingebunden ist und wie es praktisch angegangen wird, das soll in den weiteren Ausführungen dieser Diplomarbeit dargestellt werden.

Public Relations gewinnt vor dem Hintergrund wachsender Medialität und zunehmenden Finanzierungsengpässen immer mehr an Bedeutung für Profi-Vereine, aber auch für die in den Amateurlagen. Zudem machen Meinungsvielfalt und ein zunehmend kritisches Denken der Öffentlichkeit eine kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit für Organisationen und Institutionen unverzichtbar. Die Öffentlichkeit stellt dabei jedoch keine homogene Gruppe dar, sondern gliedert sich in unternehmensrelevante Teilöffentlichkeiten wie bspw. Kunden, Lieferanten, Kreditgeber oder Mitarbeiter. Durch den Aufbau und die harmonische Gestaltung der Beziehungen zu den relevanten Teilöffentlichkeiten soll um Vertrauen für das sportliche und unternehmerische Handeln geworben werden. Klassisches Instrument der Kommunikation mit diesen Teilöffentlichkeiten sind die Public Relations. Misstrauen und Widerstände, die den Handlungsspielraum einschränken, müssen mit Hilfe der Public Relations überwunden werden. Sie tragen damit wesentlich zur Realisierung ökonomischer Vereinsziele bei. Dabei verlangen betriebswirtschaftliche und die im sportlichen Bereich getroffenen Entscheidungen einen Leistungsnachweis, der auch in der Öffentlichkeitsarbeit erbracht werden müsste. Lange Zeit herrschte die Meinung, dass sich der Erfolg von Öffentlichkeitsarbeit nicht messen lässt. Vor diesem Hintergrund rückt die Diskussion über Evaluierung von Public Relations immer mehr in den Vordergrund. Sie soll an dieser Stelle jedoch nicht näher thematisiert werden.

Da, wie bereits herausgestellt, die Öffentlichkeitsarbeit an enormer Bedeutung gewonnen hat, sollte dieser Entwicklung auch dadurch Rechnung getragen werden, dass dieses Themenfeld dementsprechend in die Vereinsstrukturen eingebunden wird. Damit ist nicht gemeint, dass sich überhaupt jemand für PR verantwortlich zeichnet, sondern jenes Aufgabenfeld wie andere Teilbereiche der Vereinsarbeit (bspw. Finanzierung) im oberen Hierarchisierungssegment angesiedelt wird. Eine weitere Ausgestaltung anhand einer eigenen PR-Abteilung oder mehreren Mitarbeitern ist dann von den jeweiligen Gegebenheiten und Vereinszielen abhängig. Gerade in der heutigen Zeit, wo das Medieninteresse sehr

stark ist und jede Organisation um finanziellen Spielraum ringt, kann die Öffentlichkeitsarbeit einen entscheidenden Beitrag zur Bewältigung dieser Aufgaben leisten. Dies gilt für die Vereinsmedien oder die Fanarbeit und andere Möglichkeiten der gezielten Ansprache relevanter Zielgruppen genauso, wie für den Bereich des Sponsoring. Dieses Teilgebiet der PR soll aufgrund seiner wachsenden Bedeutung für die Existenzsicherung der Sportvereine kurz näher beleuchtet werden.

Die Förderung von Sport durch Unternehmen oder Unternehmer hat eine lange Tradition. Dabei können bei einem historischen Abriss der Entwicklung in diesem Bereich drei verschiedene Formen herausgestellt werden: Mäzenatentum¹⁶², Spendenwesen und Sponsoring. Spendenaktionen werden von Unternehmen im Bewusstsein ihrer gesellschaftspolitischen Verantwortung geleistet. Unternehmen, die als Sponsoren¹⁶³ auftreten, verbinden ihr Engagement mit eigenen Kommunikationszielen.

Sportvereine sind wie Kultur- oder Umweltvereine an der Erfüllung ihrer Aufgaben interessiert, welche finanzielle Aufwendungen erfordern. Durch Sponsoring werden zusätzliche Finanzierungsquellen erschlossen. Wie bereits weiter vorn herausgestellt, wird auch hier eine Gegenleistung erwartet. Der Sponsor könnte sie in Form einer Werbung (direkt/indirekt) für sich oder seine Leistungen bekommen. Die bekannteste Form im Fußball dürfte die Trikotwerbung sein.

Das Sportsponsoring, auf den der Hauptteil der Sponsoringaufwendungen entfällt, hat sich insbesondere im Spitzensport zu einem bedeutenden Finanzierungsinstrument entwickelt. Demgegenüber sind die Aufwendungen der Wirtschaft für den Breitensport deutlich geringer. Dies soll die Bedeutung des Sponsoring keinesfalls schmälern, denn gerade für Amateurvereine im Fußball kann dem nicht genug Beachtung geschenkt werden. Um dem Spagat zwischen Leistungsanspruch, sportlichem Erfolg und Finanzierung Rechnung zu tragen, kann dieser Bereich des Fundraising nicht deutlich genug herausgestellt werden.

¹⁶² Mäzene fördern Personen oder Institutionen, ohne dafür konkrete Gegenleistungen zu erwarten.

¹⁶³ Sechs Merkmale des Sponsoring hat Manfred Bruhn herausgearbeitet, vgl. Bruhn, Manfred (2003), S. 7-8.

Mögliche Formen des Sponsorings von Fußballmannschaften können wie bereits erwähnt die Trikotwerbung, Ausstattung Sportbekleidung/-geräte, Einsatz der gesponserten Mannschaft im Rahmen der Medienwerbung, Verkaufsförderung mit einzelnen Teammitgliedern oder des ganzen Teams oder Kontaktpflege mit wichtigen Kunden und Meinungsbildern unter Einbeziehung der Sportler sein.

Das Sponsoring von Vereinsmannschaften ist am häufigsten zu beobachten. Mit diesem Engagement können verbunden sein: Trikot-Bandenwerbung, Lautsprecherdurchsagen sowie Werbung in Programmheften und auf Eintrittskarten. Dazu kommen Nutzung etwaiger Ehrenlogen oder VIP-Räume. Des Weiteren hat diese Form der Unterstützung weitere Vorteile, denn es ist mit geringen Risiken verbunden, als das bspw. von Einzelsportlern. Bei der Auswahl von Fußballmannschaften wird ein Unternehmen vor allem auf den Bekanntheitsgrad des Teams, deren Umfeld und dem Image der Sportart sowie ihrer Bedeutung für die Zielgruppe achten.¹⁶⁴

Fußball ist die beliebteste Sportart für das Sponsoring. Unternehmen sehen in dieser Sportart die Vorteile, dass eine hohe Effektivität, ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis sowie eine hohe Reichweite bei der relevanten Zielgruppe erreicht werden.

7.4 Ausblick auf die Empirie

Die folgenden Ausführungen sollen sich ganz der empirischen Studie dieser Arbeit widmen. Die Untersuchung gibt einen erstmaligen Einblick in die Öffentlichkeitsarbeit von Amateurfußballvereinen, dessen strukturellen Einbindung sowie ihrer praktischen Umsetzung in den Bereichen Vereinsmedien, Medienarbeit, Sponsoring und Fanarbeit. Die statistischen Ergebnisse werden mit grafischen Darstellungen aufgelockert. Der Leser soll im Anschluss dieser Zeilen einen Überblick über PR-Arbeit der befragten Vereine haben sowie eine Vorstellung gewinnen, welche Bedeutung diese erfährt. Mit dem Vorwissen aus dem theoretischen Teil soll die Verschränkung von strukturellen Voraussetzungen und dem tatsächlichen Handeln deutlich werden.

¹⁶⁴ Ein weiteres Kriterium kann das Fanpotenzial sein.

8 Methodik der Untersuchung

8.1 Erhebungstechnik

Die Studie verfolgt eine zweifache Fragestellung: Zum einen betrachtet die Studie Öffentlichkeitsarbeit als Vereinsfunktion und dessen strukturelle Einbettung in die Vereinsarbeit und analysiert dabei Aspekte von Macht und Autonomie der PR als Auftragskommunikation. Zum anderen gibt sie einen Überblick über die Ausdifferenzierung der praktischen Anwendung der PR in den ausgewählten Untersuchungsbereichen der PR. Um diesen Fragestellungen auf den Grund zu gehen, blieb nur der postalische Weg einer Befragung. Denn nur auf diesem Weg ist eine Untersuchung in angemessener Zeit und unter Wahrung der Verhältnismäßigkeit des forschungsökonomischen Aufwands möglich. Eine vollständige Erfassung der Grundgesamtheit aller Amateurvereine ist somit in diesem Rahmen nicht möglich.

Dabei ist jedoch auf ein Manko hinzuweisen. Bei der schriftlichen Befragung im Hinblick auf Macht und Autonomie von PR als Vereinsfunktion ergibt sich ein Nachteil, da Fragen von Macht und Autonomie jenseits der offiziellen formalstrukturellen Ebene nur eingeschränkt erfasst werden können.¹⁶⁵ Trotzdem können erste Erkenntnisse bezüglich der zentralen macht- und autonomierelevanten Faktoren durchaus im Rahmen einer schriftlichen Befragung gewonnen werden. Zudem können die empirischen Ergebnisse für weitere Analysen erhalten. Eine Befragung auf postalischem Wege scheint mir daher unter Berücksichtigung all ihrer Vor- und Nachteile und unter Bezug auf die Ziele und Fragestellungen der Untersuchung als angemessene Datenerhebungstechnik.

Bei der Analyse sind wie bereits erwähnt, die Ebenen Organisation, PR-Funktionseinheit sowie schließlich die PR-Akteure zu berücksichtigen, da diese miteinander verknüpft bzw. sich wechselseitig aufeinander beziehen. Um den Stellenwert der Öffentlichkeitsarbeit als Management der kommunikativen Umfeldbeziehungen zu ermitteln, ist es notwendig, herauszufinden, welche grundsätzliche Bedeutung die PR für die Vereine und deren Zielerreichung hat. Es ist davon auszugehen, dass Vereine, die in höherer potenzieller öffentlicher

¹⁶⁵ Hier könnten Leitfadeninterviews oder Beobachtungen vor Ort weitreichendere Ergebnisse liefern.

Wahrnehmung stehen, der PR einen höheren Stellenwert einräumen, als Vereine, die weitgehend unbeobachtet bleiben. Weitere, für den Stellenwert relevante Faktoren, sind zum Beispiel die Größe und das finanzielle Volumen von Amateurvereinen. Des Weiteren hat die Funktion, die Öffentlichkeitsarbeit für den Verein hat, Rück- und Auswirkungen auf den vereinsinternen Stellenwert. Neben den strukturellen Rahmenbedingungen, die einen Einfluss auf den Status innerhalb eines Vereins bedingen, sind diese auch für die praktische Umsetzung der Öffentlichkeitsarbeit von entscheidender Bedeutung. In diesem Zusammenhang kann die Untersuchung der praktischen Untersuchungsfelder weitreichende Auskünfte geben. Zudem wird ein Bild von der generellen PR-Vereinsarbeit und dessen Bedeutungswahrnehmung gezeichnet.

Forschungsleitende Fragestellungen

Die hier vorgestellte Studie verfolgt ein deskriptives Forschungsinteresse. Ziel ist es, erstmalig für den Amateurfußballbereich umfassende Daten über den Arbeitsbereich Öffentlichkeitsarbeit zu erheben und somit einen Beitrag zur PR-Forschung auf diesem Gebiet zu leisten. Damit schafft die Studie die erforderlichen Grundlagen für die weitere empirische PR-Forschung.

Als zentrale Dimensionen der Analyse von Öffentlichkeitsarbeit als Vereinsfunktion wurden in den vorangegangenen Ausführungen insbesondere Macht, Autonomie und Kompetenzen der PR herausgearbeitet. Dabei lässt der explorative Charakter der Untersuchung es sinnvoll erscheinen, die empirische Studie nicht hypothesengeleitet, sondern anhand forschungsleitender Fragestellungen durchzuführen. Im Mittelpunkt der Studie stehen folgende Fragestellungen:

- Wie lassen sich die Strukturen der Öffentlichkeitsarbeit in den Vereinen des Amateurfußballs beschreiben?
- Wie sieht die praktische Umsetzung dieses Arbeitsbereiches im täglichen Geschäft aus bzw. welche Bedeutung spielt die Öffentlichkeitsarbeit für die Vereine?
- Welche Rolle spielen die auserwählten Untersuchungsfelder bei der Außendarstellung und Existenzsicherung der Vereine?

8.2 Untersuchungsobjekte

Eine Untersuchung der PR im Amateurfußball über das gesamte Gebiet der Bundesrepublik ist mit den vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen nicht durchführbar. So beschränkt sich die Studie auf die Erhebung der Öffentlichkeitsarbeit auf den Bereich der Oberliga Nordost-Nord und deren dort aktiven Vereinen. Es kann allerdings davon ausgegangen werden, dass sich die grundlegenden Strukturen und praktischen Ausprägungen des Arbeitsfeldes im untersuchten Kommunikationsraum nicht generell von denen in Deutschland unterscheiden. Daher sind auf Basis der gewonnenen Ergebnisse erstmals für das gesamte Bundesgebiet Aussagen über die PR-Vereinsfunktion möglich. Vordergründig bezieht sich die folgende Studie auf interne PR-Funktionsträger, die für Amateurfußballvereine als Nonprofit-Organisationen Öffentlichkeitsarbeit betreiben. Ergänzend und falls eine solche Konstellation auftreten sollte, werden auch externe PR-Fachleute befragt. Auch Letztere, möglich wären Ehrenamtler, die die Öffentlichkeitsarbeit nebenbei für den Verein betreiben, haben einen Einblick in das Themengebiet und können daher Auskünfte über dieses Vereinsarbeitsfeld erteilen. Jene Ergebnisse fließen in die Darstellungen und Interpretationen der Daten mit ein.

Die Untersuchung ist als schriftliche Befragung konzipiert. Der entworfene Fragebogen¹⁶⁶ richtet sich an die Verantwortlichen für die Öffentlichkeitsarbeit in den Vereinen. Sollten Vereine diese Position nicht besetzt haben, wird die Person befragt, die in höchster Position für PR verantwortlich ist und selbst auch Öffentlichkeitsarbeit leistet. Eine Einschränkung auf diesen Personenkreis ist daher sinnvoll, weil nur sie aufgrund ihrer Funktion qualifizierte Aussagen über den PR-Bereich insgesamt und die organisatorische Einbindung in den Verein geben können.

Untersucht werden ausschließlich Amateurvereine mit der Zugehörigkeit zur Oberliga Nordost-Nord. Dies sind alles private Nonprofit-Organisationen, die bewusst gebildet sowie formale Organisationen mit einer Satzung sind und deren

¹⁶⁶ In der empirischen Sozialforschung ist das wissenschaftliche Interview in Form der schriftlichen Befragung eines der am häufigsten angewendetesten Forschungsinstrumente. Mit einer solchen Methode sind durch planmäßiges Vorgehen Daten und Informationen über Meinungen und Einstellungen auf nachprüfbarer Weise erhältlich., vgl. Pürer, Heinz (1993): Einführung in die Publizistikwissenschaft, 5., überarbeitete Auflage, Verlag Ölschläger GmbH, München, S. 176f.

Kennzeichen die Gemeinnützigkeit ist. Die bewusst gewählte Auswahl enthält 16 Vereine, die in der Saison 2005/2006 in der oben genannten Liga den Spielbetrieb gestalten. Es ist darauf hinzuweisen, dass die Öffentlichkeitsarbeit in diesen Vereinigungen zu einem relativ hohen Prozentsatz von Ehrenamtlichen geleistet wird. Diese Form prägt das allgemeine Image der PR, auch, weil in der öffentlichen Wahrnehmung vermutlich nicht bewusst differenziert wird, ob die PR-Arbeit von „professionellen“ oder ehrenamtlichen PR-Verantwortlichen erbracht wird. Aufgrund der Bedeutsamkeit der ehrenamtlichen Tätigkeiten für Nonprofit-Organisationen ist es sinnvoll, jene Funktionsträger als Vergleichsgruppe zu den Nonprofits, bei denen festangestellte Mitarbeiter PR-Funktionen erfüllen, mit zu berücksichtigen.

8.3 Aufbau und Anlage des Fragebogens

Die vorliegende Untersuchung hat zum Ziel, PR als Vereinsfunktion zu untersuchen. Dafür ist zuvor eine Analyse der Organisationen erforderlich (siehe Punkt 8.2). Da sich die Amateurvereine im Hinblick auf ihre generellen Vereinsstrukturen, Ziele und Zielgruppen und damit auch in den Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit nicht unterscheiden, ist es nicht nötig, jeweils spezifische Fragebögen für jeden einzelnen Verein zu entwickeln. Die Studie basiert also auf einem entwickelten Fragebogen, bei dem identische Frageformulierungen und Antwortvorgaben verwendet wurden. Auch die Reihenfolge der Fragen ist in gleicher Form gegeben. Der Fragebogen ist aufgeteilt in folgende Bereiche:

- Allgemeine Angaben zum Verein,
- Einbindung der Öffentlichkeitsarbeit in die Vereinsstruktur,
- Finanzielle und personelle Ressourcen der Öffentlichkeitsarbeit,
- Praxis der PR in vier ausgewählten Untersuchungsfeldern.

Für Frager und Befragten ist somit nur ein minimaler Gesprächsspielraum in Form eines fixierten Frage-Antwort-Schemas vorgegeben. Als Vorteil bei einem solchen standardisierten Fragebogen gelten die geringen Anforderungen an den Interviewten, wodurch die statistische Zuverlässigkeit bei der Auswertung steigt.¹⁶⁷

¹⁶⁷ Vgl. dazu ausführlich Friedrich, Jürgen (1980): Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Auflage, Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 236ff.

8.4 Untersuchungszeitraum

Am 15. April 2006 wurden insgesamt 16 Fragebögen verschickt. Die Befragung wurde anonym durchgeführt. Dem Fragebogen war neben einem Anschreiben ein Freiumschlag beigelegt. Als zusätzlicher Anreiz, den Fragebogen auszufüllen, wurde den Befragten angeboten, über die Ergebnisse der Studie informiert zu werden – ein entsprechender Vermerk über den Ablauf einer möglichen Inanspruchnahme wurde aufgeführt. Vor dem Abschicken der Fragebögen wurden die entsprechenden Vereine telefonisch über die baldige Zustellung informiert und die PR-Verantwortlichen über die Untersuchungsanlage und die zentralen Fragestellungen informiert. Um eine rasche Bearbeitung und eine zeitige Rücksendung wurde gebeten.

Bis zur Abgabefrist am 30. April 2006 gingen 8 ausgefüllte Fragebögen ein. Nach dieser mäßigen Rücklaufquote, wurde Anfang Mai eine telefonische Nachfassaktion durchgeführt, um ein möglichst vollständiges Bild für die Auswertung zu erhalten. Bis zum 7. Mai trafen daraufhin weitere 3 Fragebögen ein. Zudem wurde von einem Verein wenigstens eine Mitteilung beschickt, dass keinerlei Daten nach Außen gegeben werden. Somit gingen zwölf von sechzehn Vereinen auf das Anschreiben ein.

8.5 Auswertung

Vorab ist zur Auswertung der vorliegenden Studie anzumerken, dass nicht jeder einzelne Punkt des Fragebogen ausführlich dargestellt wird. Es werden zum einen jene Ergebnisse ausführlicher erläutert, die den theoretischen Bezugsrahmen konsistent gestalten und zum anderen lediglich die interessantesten Items – die so genannten reach of interests (ROI) verfolgt. An dieser Stelle soll auch eingestanden werden, dass eine Befragung aller Amateurvereine der Bundesrepublik aussagekräftigere Ergebnisse liefern würde und daher sehr reizvoll wäre. Unter finanziellen und personellen Gesichtspunkten ist dies ohne Unterstützung, wie in meiner Situation, nicht umsetzbar.

Um einen Einstieg zu finden, sollte man sich zunächst ein Bild darüber machen, über welches Gebilde man spricht. Es handelt sich um Fußballvereine. In dieser Hinsicht ist jedoch nach reinen Fußballvereinen und Vereinen mit weiteren

Abteilungen zu unterscheiden. Ca. 64 Prozent der untersuchten Objekte sind nur im fußballerischen Sektor aktiv, 36 Prozent haben weitere Abteilungen. Die PR-Funktionsträger, welche im Folgenden genauer analysiert werden, sind lediglich für den fußballerischen Bereich aktiv.

8.5.1 Vereinsinterne Einbindung der PR

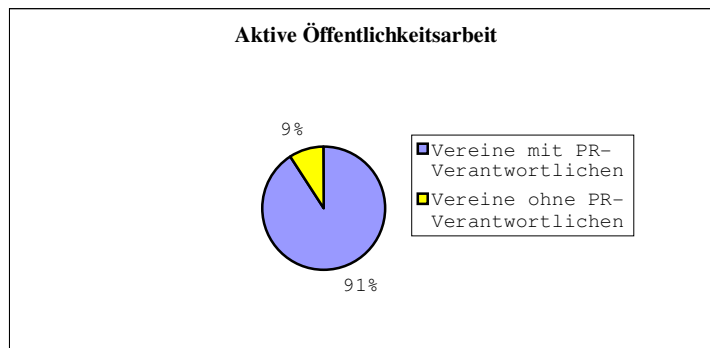
In den folgenden Ausführungen steht die formale Organisation der Öffentlichkeitsarbeit in den befragten Amateurvereinen und ihre Einbindung in die formale Vereinsstruktur im Mittelpunkt des Interesses. Daher ist zu fragen, welche Personen diesen Arbeitsbereich abdecken, ob PR den Status eines eigenständigen Arbeitsbereiches hat sowie die PR-Verantwortlichen in der Vereinshierarchie positioniert sind.

Da die formale Struktur den Entscheidungs- und Handlungskorridor für die PR-Funktionsträger skizziert, kann beispielsweise die hierarchische Positionierung der Öffentlichkeitsarbeit erste Hinweise auf deren Stellenwert für die Vereine und auf die Handlungsspielräume und die Macht der PR im organisationalen Kontext liefern.

An dieser Stelle muss betont werden, dass eine alleinige Betrachtung der formalen Struktur im Hinblick auf Autonomie und Macht ausreicht. Wie bereits im theoretischen Bezugsrahmen ausführlich erläutert, ist Struktur immer auch die Anwendung von Regeln und Ressourcen. Dem entsprechend existiert eine sichtbare und eine „unsichtbare“ Struktur.

Die vorliegenden Daten bestätigen die wachsende Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit für die Vereine. Ca. 82 Prozent beantworteten die Frage nach dem Bedeutungszuwachses in den vergangenen fünf Jahren mit ja. Zehn von elf Oberligavereinen der Nordost-Nord-Staffel gestalten aktiv ihre kommunikativen Umfeldbeziehungen und nehmen die öffentliche Darstellung ihres Club selbst in die Hand (siehe Abb. 6).

Abb. 6: Ausübung von PR (n=11)

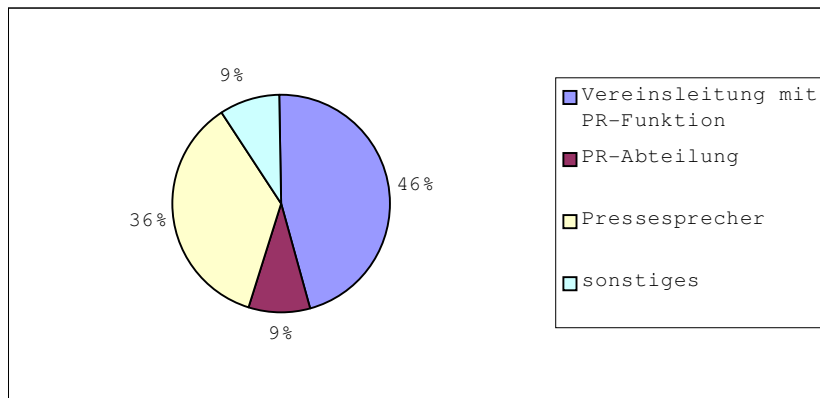


Da allgemein davon ausgegangen werden kann, dass die Beteiligung an der Studie mit der Relevanz des Themas für die befragten Vereine steigt, ist zu vermuten, dass vor allem jene Vereine, die PR leisten, sich an der Befragung beteiligten. Gerade für Vereine, für die die Öffentlichkeitsarbeit eher bedeutungslos ist, haben wenige Anreize daran teilzunehmen.

Wie bereits angeklungen ist, sind die Handlungsspielräume der Public Relations ihre formalstrukturelle Einbindung im Verein von enormer Bedeutung. Um jenen Arbeitsbereich adäquat ausführen zu können, wird sowohl in der PR-Praxis als auch der PR-Literatur eine hierarchiehohe Positionierung eingefordert. Bisher liegen keine hinreichenden Befunde vor, dass dies in der Praxis auch so umgesetzt wird.

Wie bereits erwähnt, wird bei einem Verein, die PR vorrangig von einer externen Organisation ausgeführt. In der Analyse soll dieses unter sonstiges aufgeführt werden. Es kann festgehalten werden, dass nur bei den wenigsten Fußballvereinen Öffentlichkeitsarbeit organisatorisch und oder personell als eigenständiger Arbeitsbereich institutionalisiert ist: Lediglich ein Verein verfügt über eine PR-Abteilung und vier Vereine haben einen Pressesprecher (vgl. Abbildung 7).

Abb. 7: Organisation der PR-Funktion (n=11)¹⁶⁸



Mehrheitlich werden von der Vereinsleitung oder einem Vorstandsmitglied die PR-Aufgaben wahrgenommen. In diesen Fällen fällt der PR-Arbeitsbereich mit einem anderen zusammen, sodass Personen diese Funktion ausüben, welche sich nicht hauptsächlich mit PR befassen.

Dies verwundert, da die Bedeutung einer PR-Abteilung zu ca. 64 Prozent auf einer Stufe zu anderen Abteilungen wie beispielsweise der Buchhaltung gesehen wird und 91 Prozent der PR-Funktionsträger der Meinung sind, dass der Arbeitsbereich Öffentlichkeitsarbeit nicht gleichwertig von einem anderen Bereich abgedeckt werden kann. Hinsichtlich der Frage, ob die PR-Aufgaben einer Managementaufgabe entsprechen, bestätigten 82 Prozent diese Einstufung. Eine fast vollständige Übereinstimmung (91 Prozent) herrscht bei allen PR-Funktionsträgern darüber, ob sie es für notwendig halten, die Öffentlichkeitsarbeit auf oberster Vereinsebene zu integrieren. Die Bedeutung dieses Arbeitsfeldes ist den Verantwortlichen also durchaus bewusst, aber eine Umsetzung in der Praxis ist bis zum heutigen Tage noch nicht umgesetzt bzw. umsetzbar. Dies belegt auch die Frage nach der Installation einer PR-Funktion bei den Vereinen. Fünf von elf Vereinen haben erst vor drei Jahren dieses Arbeitsfeld integriert. Zwei sogar noch später (2004, 2005). Lediglich zwei Vereine besetzten 2001 diese Funktion.¹⁶⁹

8.5.2 Ressourcen der PR

Die Handlungsmöglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit im vereinsinternen Kontext hängen nicht nur von deren hierarchischen Einbindung ab, sondern auch in hohem

¹⁶⁸ Da das Item „Eine andere Abteilung übernimmt die PR-Funktion mit“ nicht angekreuzt wurde, bleibt es bei der graphischen Darstellung unberücksichtigt.

¹⁶⁹ Zwei Vereine machten in Bezug auf die Installation der PR-Funktion keine Angabe.

Maße von den zur Verfügung stehenden personellen wie finanziellen Ressourcen. Der Zugang zu jenen Mitteln soll im Folgenden im Mittelpunkt stehen, denn Macht und Autonomie sind gekoppelt an die Nutzung und Anwendung von Ressourcen in den kommunikativen Beziehungen.

Öffentlichkeitsarbeit kann in dreierlei Hinsicht über finanzielle Ressourcen verfügen: Entweder in Form eines eigenen Etats, eines gemeinsamen Etats mit anderen Arbeitsbereichen oder In Form von nicht etatisierten Sachmitteln. Je höher die zur Verfügung stehende Summe, desto höher die Handlungsautonomie. Dies kommt daher, weil über einen fest zugesicherten Etat frei entschieden werden kann und Planungssicherheit gegeben wäre.

In diesem Zusammenhang wurde lediglich nach dem finanziellen PR-Etat gefragt, und wenn dieser vorliege, in welcher Höhe. Lediglich ein Verein kann es sich leisten, einen PR-Etat auszuschütten.¹⁷⁰ Dieser liegt jedoch mit 5.000 bis 10.000 Euro in einem geringen Rahmen. Diese Angabe bezieht sich nur auf die Saison 2005/2006. Zu 91 Prozent sind aber keinerlei Gelder für PR vorhanden. Es zeigt sich damit, dass die finanzielle Ausstattung bei den Amateurvereinen als so genannte Nonprofit-Organisationen nicht rosig erscheint.

Ob ein PR-Etat überhaupt existiert, hängt in hohem Maße auch davon ab, ob überhaupt eine PR-Abteilung eingerichtet ist. Dies ist nur in drei von elf Fällen so. Ist es auch um die personelle Ausstattung der Öffentlichkeitsarbeit so schlimm bestellt? Dies soll nun analysiert werden. Da nur ca. 27 Prozent der PR-Funktionsträger ausschließlich für die PR-Arbeit zuständig sind, lässt dies bereits die Vermutung zu, dass es auch um die personellen Ressourcen nicht gut bestellt ist. Nimmt man diese Angaben statistisch unter die Lupe, stehen im Durchschnitt 2,3 Stellen zur Verfügung. Ein solches Ergebnis war bereits nach den Ausführungen im Punkt 8.5.1 zu erwarten, da bei den befragten Vereinen zu fast 50 Prozent die Vereinsleitung die Öffentlichkeitsarbeit mit übernimmt.

Die Wahrscheinlichkeit, dass der Tätigkeitsbereich Öffentlichkeitsarbeit als eigenständiger Arbeitsbereich organisiert oder eigenes Personal hat, steigt mit der Zahl der Festangestellten, die ein Amateurverein finanziert bekommt. Viele Vereine haben nicht die Möglichkeiten, sich für alle Arbeitsfelder Personal

¹⁷⁰ Gerade was den Bereich Finanzen angeht, lassen sich viele Vereine nicht in die Karten schauen. Daher ist bei nur einem angegebene Etat, die Aussagekraft gering, was einer größeren Stichprobe egalisiert werden würde.

einzustellen. Hauptsächlich wird in den Vereinen die Arbeit ehrenamtlich geleistet. So verwundert es nicht, dass PR-Aufgaben größtenteils von Mitarbeitern anderer Tätigkeitsfelder „nebenbei“ erledigt wird.

Ingesamt bleibt festzuhalten, dass der Zugang der Öffentlichkeitsarbeit zu finanziellen wie personellen Ressourcen als sehr schlecht bezeichnet werden kann. Die Ausstattung der PR, welche letztlich nur im Kontext der konkreten Vereinssituation interpretiert und bewertet werden kann, gibt in seiner defizitären Lage einen Hinweis auf die schwache Position innerhalb der Vereinsarbeit auf Amateurebene. Ein strategisches Kommunikationsmanagement mit Innovationen und kostenintensiven PR-Maßnahmen ist somit nicht möglich. Die begrenzte Arbeitsfähigkeit lässt vermuten, dass in den meisten Vereinen eine reaktive und verwaltende PR geleistet wird, die mit klassischen PR-Maßnahmen unterstützt wird.

8.5.3 Informationszugang und Kompetenzen

Im Folgenden soll der Blick auf die Handlungsbedingungen der PR in der Vereinspraxis gelenkt werden. Neben der formal festgelegten Kompetenzverteilung und Positionierung der Öffentlichkeitsarbeit in der Vereinshierarchie¹⁷¹ sind auch diese ein Faktor zur Beeinflussung der generellen Handlungsspielräume. In diesem Zusammenhang werden exemplarisch drei Items genauer untersucht. Zum einen handelt es sich dabei um den Zugang der Öffentlichkeitsarbeit zu vereinsinternen Informationen. Zum anderen nach der Frage, ob im Hinblick auf Anfragen von Außen über ein Informationsmonopol verfügt und wie der vereinsinterne Einfluss bewertet wird.

Ohne umfassende und korrekte Informationen ist ein Management der kommunikativen Beziehungen zu den relevanten Bezugsgruppen in adäquater Form nicht möglich. Vereinsinterne Abläufe und Entscheidungen sind dabei zentrale Referenzpunkte der Öffentlichkeitsarbeit. Aufgrund der Abhängigkeit vom Input durch den Verein und seinen in oberster Verantwortung handelnden Personen, ist der Zugang zu internen Informationen ein relevantes Kriterium für die Arbeitsfähigkeit der Funktionsträger und der PR als Vereinsfunktion. Dabei ist

¹⁷¹ Die Formalstruktur ist lediglich der festgeschriebene, sichtbare Teil von Struktur. Sie kann nur begrenzt Informationen über die tatsächlichen Rechte und zugeschriebenen Kompetenzen geben.

immer mit einem Unsicherheitsfaktor zu rechnen, denn Informationen können auch vorenthalten werden. Diese Unsicherheit ist zum Teil auch an die formalstrukturelle Positionierung der PR geknüpft, da die Anbindung auf oberster Vereinsebene zwar ein notwendiges aber kein hinreichendes Kriterium für den angemessenen Informationszugang ist.

Die Beteiligung an vereinsinternen Sitzungen der Entscheidungsgremien kann als Kriterium für den Zugang zu internen Informationen gesehen werden. Ca. 64 Prozent der PR-Verantwortlichen sind regelmäßig an jenen Sitzungen anwesend. Nur ein geringer Teil (18,1 Prozent) nehmen manchmal teil und nur 9 Prozent sind nie zugegen. Als nächstes soll die Beurteilung des Informationszuganges durch die PR-Funktionsträger selbst genauer betrachtet werden. Durch die Frage „Wie werden Sie mit vereinsinternen Informationen versorgt?“ wird nicht nur die Informationsweitergabe durch die Vereinsleitung, sondern auch alle relevanten internen Entscheidungen thematisiert. Die Befragten fällten ein positives Urteil: Ca. 64 Prozent sind bestens informiert. Lediglich 36 Prozent waren der Meinung, dass sie nicht ausreichend informiert werden.

Tabelle 2: Bewertung des Informationszuganges
(Angaben in Prozent; n = 11)

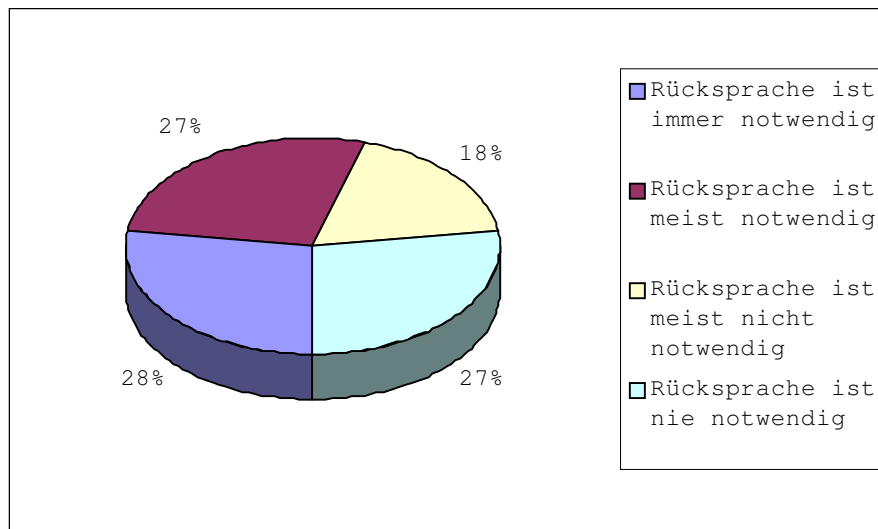
	Anteil an den Befragten
Ich erhalte alle Informationen, die ich benötige, schnell und zuverlässig.	63,63
Ich erhalte alle Informationen häufig nicht schnell genug.	0
Ich erhalte zum Teil nicht alle Informationen, die ich für meine Arbeit benötige.	36,36

Der angemessene Zugang zu Informationen stellt eine zentrale Voraussetzung für die PR dar. Es hat sich gezeigt, dass in einigen Vereinen dieses nicht gegeben ist. Somit ist die Handlungsfähigkeit der PR-Verantwortlichen aufgrund fehlender oder nicht genügender Informationszugänge eingeschränkt.

Ein weiterer Indikator für die Handlungsspielräume kann die Existenz eines Informationsmonopols sein. Daher soll nun analysiert werden, wie die Zuständigkeiten bei Anfragen von Außen und bei Kommunikation mit externen Bezugsgruppen geregelt sind. Sollte ein Informationsmonopol vorliegen, wären mögliche Hinweise auf die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit als Umweltnahtstelle und die daraus erwachsenden machtrelevanten Potenziale der PR gegeben.

Mit Hilfe der Frage „Wenn Sie in der täglichen Arbeit zum Beispiel eine Pressemitteilung aussenden wollen, muss dies mit Ihrem Vorgesetzten abgesprochen werden?“ kann untersucht werden, welche Entscheidungskompetenzen vorliegen.

Abb. 8: Kompetenzen bei Aussendung von Pressemitteilungen



Laut dieser Abbildung ist ersichtlich, dass weniger als die Hälfte der PR-Verantwortlichen (45 Prozent) weitreichende Entscheidungskompetenzen besitzen. Sie sprechen Pressemitteilungen *nie* oder *meist nicht* mit dem Vorgesetzten ab. Dabei kann jedoch keine Signifikanz zu den Vereinen wo die Vereinsführung die PR-Funktion übernimmt festgestellt werden. Weniger als die Hälfte (40 Prozent) genießen weitreichende Entscheidungskompetenz. 60 Prozent müssen trotz ihrer hierarchiehoher Vereinsposition ihre externen Kommunikationsvorgänge mit weiteren Verantwortlichen abstimmen.

Nicht nur wie die Regeln bei der Informationsübermittlung lauten, geben Auskunft über die Kompetenzen und Entscheidungsmitprache. Die Bedeutung

der PR-Funktionsträger bei vereinspolitischen Entscheidungen gibt ebenfalls Hinweise über den Status und die Akzeptanz des Arbeitsfeldes Öffentlichkeitsarbeit im Vereinsleben. So sind knapp 82 Prozent in die Entscheidungsprozesse unmittelbar involviert. 18 Prozent hingegen nicht. Jedoch ergab die Befragung nach der Beurteilung des eigenen Einflusses bei solchen Aktivitäten eine breite Streuung.

Tabelle 3: Einfluss auf vereinspolitische Entscheidungen

	hoch 1	2	3	4	niedrig 5	Modalwert
Vereine (n=11)	27%	18%	18%	36%	0%	4

Weniger als die Hälfte der Befragten gaben an, dass sie einen *hohen* oder *eher hohen* Einfluss haben. Die Mehrheit (36 Prozent) schätze ihren Einfluss als *eher niedrig* ein.

Der letzte Aspekt der unter diesem Unterpunkt erläutert werden soll, betrifft die Frage, ob ein Informationsmonopol vorherrscht. Diese würde die Entscheidungs- und Handlungsspielräume der PR-Tätigen beeinflussen. Auf die Frage „Ist bei Anfragen von außen nur die Abteilung/Stelle für Öffentlichkeitsarbeit berechtigt, Informationen zu geben?“ beantwortete die klare Mehrheit (81,8 Prozent) dieses mit nein. Grundsätzlich liegt also kein Informationsmonopol vor. Mit einem tieferen Einblick in die beispielsweise journalistische Tätigkeit wird dies nur bestätigt. Denn gerade Journalisten nehmen grundsätzlich direkten Kontakt zu den sportlichen Vertretern (Trainer, Spieler) sowie Funktionären (Bsp. Präsident) auf, ohne zuvor beim Pressesprecher oder PR-Verantwortlichen anzufragen. Lediglich bei 18 Prozent scheint ein Informationsmonopol vorzuliegen. Für die Praxis bei Amateurfußballvereinen kann dieser untersuchte Aspekt also nur begrenzte Aussagen über die Handlungsspielräume liefern.

Um die bislang isoliert betrachteten Kriterien zur Beschreibung der Entscheidungs- und Handlungsspielräume der Öffentlichkeitsarbeit, in einen Zusammenhang zu bringen und dahingehend zu analysieren, bedarf es jedoch einer größeren Stichprobe. Erst dann sind wirklich aussagekräftige Ergebnisse

möglich. An dieser Stelle muss darauf verzichtet werden, da wie bereits geschildert, mir eine umfassendere Untersuchung als Einzelperson mit den vorhandenen finanziellen Mitteln nicht umsetzbar war.

Die vorangestellte Auswertung hat deutlich gemacht, dass die Handlungsspielräume und Kompetenzen der PR-Verantwortlichen in den Amateurvereinen von drei unterschiedlichen Faktoren beeinflusst werden.

Trotz der guten Informationsversorgung und der regen Teilnahme an vereinsinternen Sitzungen, wodurch die internen Abläufe und Entscheidungen bekannt werden, ist der Stellenwert des Arbeitsfeldes Öffentlichkeitsarbeit und deren Vertreter, als eher gering einzustufen. Von hoher Autonomie und Macht kann daher nicht gesprochen werden. Der Einfluss auf vereinspolitische Entscheidungen ist eher durchschnittlich, auch kann man nicht von Autonomie in Bezug auf die externe Kommunikation sprechen und es fehlt am Einfluss auf das Management der kommunikativen Beziehungen, da es zwar mehrheitlich einen PR-Verantwortlichen gibt, dieser aber nicht als erster Ansprechpartner in Anspruch genommen wird.

8.5.4 Die PR-Praxis der Amateurvereine

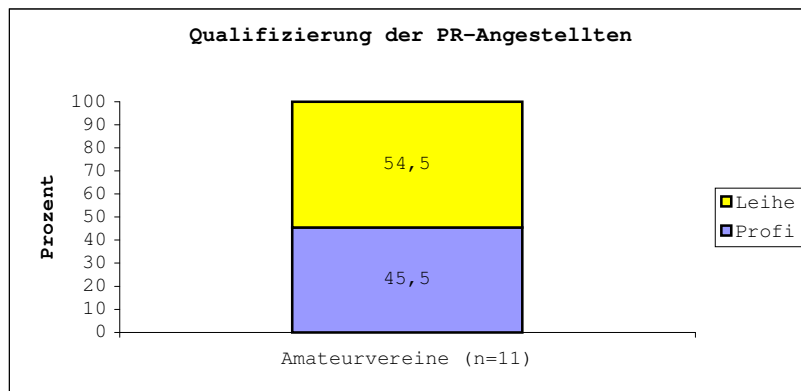
Im Folgenden soll der Frage nachgegangen werden, ob und inwieweit die skizzierten unterschiedlichen strukturellen Bedingungen der PR Einfluss auf die PR-Praxis der untersuchten Vereine haben. Wenn man die Praxis näher unter die Lupe nehmen möchte, muss man dies auch mit den einzelnen PR-Funktionsträgern tun. Denn diese sind für die Umsetzung der ausgewählten Bereiche der Öffentlichkeitsarbeit von entscheidender Bedeutung. Zunächst ist dabei festzuhalten, dass ca. 73 Prozent der Befragten ein abgeschlossenes Hochschulstudium haben, aber nur zwei von elf eine spezielle PR-Aus- oder Weiterbildung absolviert haben. Nach Auszählung der Mehrfachnennungen bei der Frage „In welchen Bereichen lag der Schwerpunkt Ihrer Ausbildung?“ belegt der kaufmännische den Spitzenplatz (6 Nennungen). Erst darauf folgt mit 4 Nennungen die journalistisch/publizistische Ausbildung.¹⁷² Dies bestätigt eine Studie, die zum dem Ergebnis kam, dass ein Großteil der PR-Praktiker aus dem

¹⁷² Bei der Betrachtung der beiden Items ist zu berücksichtigen, dass PR und Journalismus nicht als Synonym betrachtet werden dürfen (vgl. Punkt 4.3). Mehrfachnennungen waren möglich.

Journalismus kommt. Mit ca. 73 Prozent waren die befragten PR-Tätigen vorher in einem PR-fremden Bereich engagiert. Daher kann man nicht von einer professionellen Betreuung bzgl. Öffentlichkeitsarbeit sprechen. Aber 45,5 Prozent halten es für nötig, einen professionell ausgebildeten PR-Verantwortlichen im Verein zu haben. Zudem ist ersichtlich geworden, dass der Grad der Organisiertheit in einer Berufsorganisation nicht vorhanden ist. Keiner der Befragten war Mitglied in einer Berufs- oder Standesorganisation wie beispielsweise der DPRG.

Wie diese Ausführungen gezeigt haben, wird Öffentlichkeitsarbeit hauptsächlich von PR-Laien geleistet und nur in sehr geringem Maße von PR-Experten im Sinne von PR-Berufsinhabern. Dies wurde bereits deutlich am Beispiel der Vereine, in denen die Verantwortlichen der Vereinsführung neben ihrer Leitungsfunktion auch PR-Funktionen wahrnehmen.

Abb. 9: Qualifizierung der PR-Funktionsträger



Nach dieser Betrachtung der für die im weiteren Verlauf zu analysierenden Schwerpunktfelder der Öffentlichkeitsarbeit von Amateurvereinen zuständigen Personen, kann nun die Praxis näher untersucht werden. Dabei wurde zuerst gefragt, wie die PR-Funktionsträger denn Öffentlichkeitsarbeit überhaupt definieren würden.

Tabelle 4: Definition von Öffentlichkeitsarbeit

	Anteil an den Befragten
Öffentlichkeitsarbeit ist ein Teilprozess öffentlicher Kommunikation, der zur Vermittlung und zum Austausch gesellschaftlicher Interessen dient.	9,1 %
Öffentlichkeitsarbeit ist eine Vereinsfunktion, die zur Erreichung der Vereinsziele beiträgt.	63,63 %
Öffentlichkeitsarbeit ist ein kommunikationspolitisches Instrument zur Steigerung des Vereinsimages.	27,27 %

Dieses Ergebnis bestätigt eindeutig die zuvor präferierte Kategorisierung von PR als Vereinsfunktion, also der organisationstheoretischen Betrachtungsweise von Öffentlichkeitsarbeit. Die Ziel – und Zweckorientierung der PR und ihr Charakter als Organisations- bzw. Vereinsfunktion kommt dadurch zum Ausdruck. Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde dabei bereits genauer darauf eingegangen und eine Abgrenzung zur gesellschaftstheoretischen (erste Definition, 9,1 Prozent) sowie marketingorientierten Perspektive (dritte Definition, 27,27 Prozent) vorgenommen.

Des Weiteren wurde den Vereinen ein Liste mit möglichen PR-Aufgabenbereichen vorgelegt, deren Häufigkeit ihrer Ausübung in der Praxis anhand einer Skala mit den Stufen „sehr oft“, „oft“, „selten“ und „nie“ bewertet werden sollte.¹⁷³

¹⁷³ Die konkrete Frage lautete: „Betrachten Sie nun Ihren Arbeitsalltag. Bitte kreuzen Sie an, wie oft Sie die folgenden Tätigkeiten ausführen.“

Tabelle 5: Rangliste der PR-Tätigkeiten (Angaben in Prozent)

	sehr oft	oft	Selten	nie
1. Pressespiegel	36,4	36,4	27,3	-
2. Gespräche mit Sponsoren	36,4	-	63,6	-
3. Beantwortung von Anfragen von außen	27,3	63,6	9,1	-
4. Schreiben, Redigieren und Herausbringen von Meldungen etc.	27,3	72,7		-
5. direkter Kontakt zu den Fans	9,1	63,6	27,3	-
6. Herstellung und Pflege von Medienkontakten	-	63,6	36,4	-
7. Information der Vereinsmitglieder	-	54,5	45,5	-
8. Organisation und Umsetzung von Veranstaltungen	-	45,5	36,4	18,1
9. direkter Kontakt zur Bevölkerung	-	27,3	72,7	-
10. Wirkungskontrolle der PR-Aktionen	-	27,3	63,6	9,1
11. Beratungsmanagement	-	18,2	72,7	9,1
12. PR-Konzeptionen	-	9,1	81,8	9,1

Zentrale Handlungsziele von Amateurvereinen als mitgliedschaftlich organisierte Systeme sind u. a. die Selektion und Aggregation der Mitgliederinteressen und die Mitgliederrekrutierung. Dies kann zum einen durch den hohen Wert bei *Information der Vereinsmitglieder* sowie durch den *direkten Kontakt zu den Fans*, die potenzielle Mitgliedskandidaten sind, bestätigt werden. In aller erster Linie kann man aber sehen, dass die Darstellung des Vereins in den Medien, die mit der Präsenz in der Öffentlichkeit korrespondiert und die Finanzierung der Organisation durch Gespräche mit potenziellen Sponsoren, im Vordergrund stehen. Der Prozentwert beim *Beratungsmanagement* belegt die Ausführungen zum vereinsinternen Einfluss bei Entscheidungen. Punkt zehn und zwölf der Tabelle sind auch damit zu erklären, dass wie schon ausgeführt keine PR-Experten am Werk sind, und daher die nötigen Qualifikationen für jene

Tätigkeiten nicht vorhanden sind. Die Voraussetzungen für eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit wären aber gegeben, da selbständig beratende und leitende PR-Tätigkeiten, in der Regel einen erfolgreichen Abschluss eines Hochschulstudiums als Basis weiterer beruflicher Spezialisierung, voraussetzt.

8.5.4.1 Vereinsmedien

In dem nachfolgenden Abschnitten werden die Vereine hinsichtlich ihrer gesamthaften PR-Orientierung betrachtet: In welchem Maße werden die vier Untersuchungsfelder Vereinsmedien, Medienarbeit, Sponsoring sowie Fanarbeit betrieben? Anhand dieser Schwerpunkte, die die zentralen Aufgabenfelder der Öffentlichkeitsarbeit bei Amateurvereinen darstellen, kann der Stellenwert der PR für die Clubs bestimmt werden. Zudem können noch nicht ausgereizte Potenziale ersichtlich werden. Da nicht jeder Verein im einzelnen analysiert wird, geben die Ergebnisse lediglich einen allgemeinen Überblick über die PR-Praxis der Oberligavereine der Staffel Nordost-Nord.

Beim ersten Untersuchungsfeld der Vereinsmedien konnte festgestellt werden, dass alle Vereine die Stadionzeitung als Mittel der Öffentlichkeitsarbeit nutzen. Die Auflage¹⁷⁴ dieses Printproduktes weist eine breite Streuung auf. Das ist nicht verwunderlich, denn sie korreliert mit der Anzahl der Zuschauer in den Stadien. Auch die Seitenanzahl, also der Umfang der Stadionzeitung, ist sehr unterschiedlich. Während sich ca. 27 Prozent mit fünf bis zehn Seiten begnügen, gestalten die gleiche Prozentzahl ihre Erzeugnisse auf zehn bis fünfzehn oder gar mehr als zwanzig Seiten. Ca. 18 Prozent präsentieren den Stadionbesuchern Text- und Bildmaterial auf fünfzehn bis zwanzig Seiten. Es kann jedoch eine Abhängigkeit zwischen der Anzahl der verantwortlichen Redakteure¹⁷⁵ und der Seitenanzahl festgestellt werden. Je mehr Mitarbeiter für die Produktion zur Verfügung stehen, desto höher ist die Seitenanzahl (Korrelation bei rund 63 Prozent). Diese Mittel der Kommunikation zwischen Verein und seinen Bezugsgruppen erscheint bei allen Befragten *zu jedem Heimspiel*, also im Normalfall alle zwei Wochen. Dabei verfolgen die Vereine hauptsächlich das Ziel

¹⁷⁴ Die durchschnittliche Auflage bei den jeweiligen Vereinen schwankt zwischen 150 Stück und 2.500 Stück.

¹⁷⁵ Unter Redakteure sind hier nicht nur die PR-Vereinsverantwortlichen zu verstehen, sondern auch ehrenamtliche Mitarbeiter die sich für dieses Medium nebenbei engagieren.

(elf Nennungen), ihre Fans zu betreuen.¹⁷⁶ Danach kommt mit neun Nennungen das Item der allgemeinen Information sowie mit sieben Nennungen die Mitgliedergewinnung. Dies überrascht, da wie bereits erwähnt die Mitgliederrekrutierung ein zentrales Ziel für mitgliedschaftliche Organisationen darstellt. Nur 54 Prozent der Vereine sehen die Stadionzeitung als Einnahmequelle. Das ist jedoch damit zu erklären, dass nur Vereine mit einer hohen durchschnittlichen Zuschauerzahl bei ihren Heimspielen Einnahmen in größeren Dimensionen erzielen. Blendet man den finanziellen Aspekt aus und konzentriert sich auf den Blickwinkel Stadionzeitung als Kommunikationsinstrument, dann wird diesem ein allgemein hoher Stellenwert zugesprochen.

Tabelle 6: Stellenwert der Stadionzeitung¹⁷⁷

	hoch 1	←—————→ 2 3		Niedrig 4	Modalwert
Vereine (n=11)	27,27%	45,45%	27,27%	0%	2

Die Stadionzeitung als Element der Vereinsmedien hat damit eine hohe Bedeutung inne. Sie ist als Instrument der Kommunikation zu den relevanten Bezugsgruppen der Vereine voll akzeptiert, anerkannt und wird dementsprechend umgesetzt.

Als zweites Element der Vereinsmedien wurde der Internetauftritt der Vereine genauer analysiert. Die neuen Medien, allen voran das Internet, haben auch zu neuen Kommunikationsformen geführt. Moderne Öffentlichkeitsarbeit heißt auch, sich intensiv mit diesem Medium auseinander zusetzen. Immer mehr Vereine nutzen bereits dieses Kommunikations- und Marketinginstrument und sind in der Zwischenzeit mit eigenen Homepages im „Netz der Netze“ vertreten. Das Internet gilt als größtes globales Computer-Netzwerk. Es ist für alle Nutzer offen und dient der Kommunikation genauso wie dem geschäftlichen Verkehr. Unternehmen und Organisationen wollen auf diesem Wege Präsenz zeigen. So auch Nonprofit-Organisationen wie Fußballvereine. So können sich Fans und andere Interessierte über den Verein allgemein und seine sportlichen Leistungen informieren. Oder sie nutzen den globalen Auftritt als Kommunikationsplattform, sei es mittels Chat-

¹⁷⁶ Nur eine Nennung entfiel auf das Ziel der Sponsorenwerbung.

¹⁷⁷ Die Abweichung zu 100 Prozent ergibt sich wegen der Rundung.

rooms, E-Mails oder Fanforen. Viele Vereine haben das Internet auch als Vertriebsweg entdeckt und vertreiben Fanartikel. Eines ist klar, ein eigener Internetauftritt wird über kurz oder lang aufgrund seiner Multimedialität, Interaktivität, Permanenz sowie Globalisierung zu einem Muss – nicht nur aber auch gerade im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit.

Dies haben auch die untersuchten Amateurvereine registriert und im vergangenen Jahrzehnt ihren Club im weltweiten Netz platziert. Einige früher (1997) und andere später (2005). Alle Befragten haben diese Multiplattform für sich entdeckt und sind präsent. Dabei wird die Homepage im Durchschnitt von 3 Mitarbeitern gestaltet und aktualisiert.¹⁷⁸ Dies geschieht zu ca. 73 Prozent täglich. Lediglich 27 Prozent lassen sich da mehr Zeit und aktualisieren ihren Internetauftritt wöchentlich. Einen ganzen Monat lässt sich aber keiner der befragten Vereine Zeit. Des Weiteren wird die oben angeführte Präsenz im „Netz der Netze“ gestützt durch die Ziele, die die Vereine verfolgen. Alle Clubs (elf Nennungen) sehen ihre Homepage zu aller erst als Informationsquelle für Interessierte, wie bspw. Mitglieder oder die die es werden wollen, Sponsoren oder sonstige Bezugsgruppen. Danach folgen die Items elektronische Visitenkarte und Fanbetreuung (zehn) sowie Vertriebskanal (sechs). Auch für Amateurvereine kann also konstatiert werden, dass dem Internet als Vertriebsweg bereits durchaus eine Bedeutung zukommt.

Tabelle 7: Stellenwert des Internetauftritts

	hoch	←—————→			niedrig	
	1	2	3	4	Modalwert	
Vereine (n=11)	55%	36%	9%	0%	1	

Dieses gilt nicht nur für den Vertriebsweg, sondern auch für den Auftritt im Allgemeinen. Ca. 55 Prozent der Befragten schätzen den Stellenwert der

¹⁷⁸ Am häufigsten (54, 5 Prozent) zeichnen sich ein bis zwei Mitarbeiter, die jedoch nicht beim Verein angestellt sein müssen, sondern eher ehrenamtlich aktiv sind, für die Bearbeitung verantwortlich.

Vereinshomepage als *hoch* ein. Die Vereinsmedien¹⁷⁹ genießen also eine hohe Wertschätzung und sind unverzichtbare Elemente der Öffentlichkeitsarbeit.

8.5.4.2 Medienarbeit

Im Folgenden soll ein weiteres Feld der PR im Rahmen der Vereinsarbeit untersucht werden, nämlich die Medienarbeit. Unter Medienarbeit wird die Zusammenarbeit mit Presse, Hörfunk, Fernsehen und sonstigen Medien, bspw. Agenturen verstanden.

➤ **Organisation/Struktur**

72,3 Prozent der Befragten bejahten die Frage, ob denn die Anforderungen an die PR-Tätigen in den letzten Jahren umfassender geworden sind. Die restlichen 27,3 Prozent haben keine Veränderungen wahrgenommen. Trotz der gestiegenen Anforderungen blieb die Arbeit auf die gleiche Anzahl an Schultern verteilt. Ca. 64 Prozent sahen keinen Anlass oder waren aufgrund anderer Umstände nicht in der Lage, darauf zu reagieren und zusätzliche Mitarbeiter, für die Medienarbeit zu gewinnen. Der Durchschnitt von ca. 2 Mitarbeitern, die für dieses Arbeitsfeld zuständig sind, kommt dadurch zustande, weil zwar in der Mehrheit ein Öffentlichkeitsarbeiter in den Vereinen, aber auch die Vereinsleitung, aktiv ist. Daher darf diese Zahl nicht als reiner Wert für PR-Tätige interpretiert werden.

➤ **Art und Weise**

Als Kommunikationsmöglichkeiten stehen den Mitarbeitern die gängigen Mittel wie Brief, Telefon, Fax sowie die Kommunikation mittels Internet (E-Mail, Chat etc.) zur Verfügung. Alle Vereine greifen bei ihrer Medienarbeit darauf zurück. In Bezug auf die Frage „Mit welchen Medien arbeiten Sie zusammen?“ kristallisierte sich die Zeitung mit elf Nennungen als Primus heraus. Es folgen Hörfunk und Fernsehen mit jeweils neun und Zeitschriften mit sieben Nennungen. Lediglich fünf von elf Vereinen arbeiten auch teilweise mit Agenturen zusammen. Durch den stärkeren medialen Fokus, dem die Vereine zum einen ausgesetzt sind, aber zum anderen auch positive Effekte hat, ist es nicht verwunderlich, dass ca. 55 Prozent der Befragten der Meinung waren, die Medienarbeit habe in den vergangenen fünf Jahren *stark zugenommen*. Während 27 Prozent „nur“ *zugenommen* im Itembereich wählten, sahen sich 18 Prozent keine stärkeren

¹⁷⁹ Auf eine Untersuchung einer Mitarbeiterzeitung wurde verzichtet, weil jene erst ab einer relativ hohen Beschäftigtenanzahl als interne PR-Maßnahme realisiert wird.

Medienarbeit ausgesetzt. Auch diese Werte können als Indiz dafür gewertet werden, dass die Öffentlichkeitsarbeit eine zunehmende Gewichtung in der Vereinsarbeit erfährt.

➤ **Ausrichtung**

Kein einheitliches Bild stellt die Auswertung im Falle der Ausrichtung der Kommunikationspolitik dar. Lediglich fünf von elf Vereinen gestalten diese offensiv und schaffen dadurch Transparenz. Diese Politik schafft Vertrauen bei den relevanten Bezugsgruppen. Die offensive Ausrichtung zeigt, dass man nichts zu verbergen hat. Auch oder gerade in den Fällen, wo Negativschlagzeilen aktuell sind, wird Informationsoffenheit oft positiver bewertet als Informationsverschleierung oder völlige Unkenntnis. Das Erscheinungsbild¹⁸⁰ wird dadurch entscheidend geprägt. Ca. 46 Prozent sind dort nicht konsequent und verfolgen eine wechselnde Kommunikationspolitik. Neun Prozent verhalten sich gar völlig defensiv.

Im Hinblick auf die Bezugsgruppen, die durch die Medienarbeit angesprochen werden sollen, sind Fans und Sponsoren mit elf bzw. zehn Nennungen die häufigsten. Erst dann folgen Bürger und Mitglieder mit jeweils neun Nennungen. Nur acht von elf Vereinen wollen politische Vertreter mit der Medienarbeit gezielt ansprechen. Obwohl gerade diese oftmals für Nonprofit-Organisationen dieser Art entscheidenden Einfluss bei der Vergabe öffentlicher Zuschüsse ausüben können. Generell ist die Medienarbeit ein wichtiges Werkzeug, um den Verein nach außen darzustellen.

Tabelle 8: Stellenwert der Medienarbeit in Bezug auf die Außendarstellung

	1	2	3	4	5	Modalwert
Vereine (n=11)	64%	27%	9%	0%	0%	1

64 Prozent der Befragten bewerteten den Stellenwert dieses Bereichs der Öffentlichkeitsarbeit als *sehr hoch*. Die Medienarbeit ermöglicht das gezielte Erreichen der relevanten Bezugsgruppen. Durch eine hohe Medienpräsenz ist die öffentliche Wahrnehmung stets gewahrt und mittels der stetigen

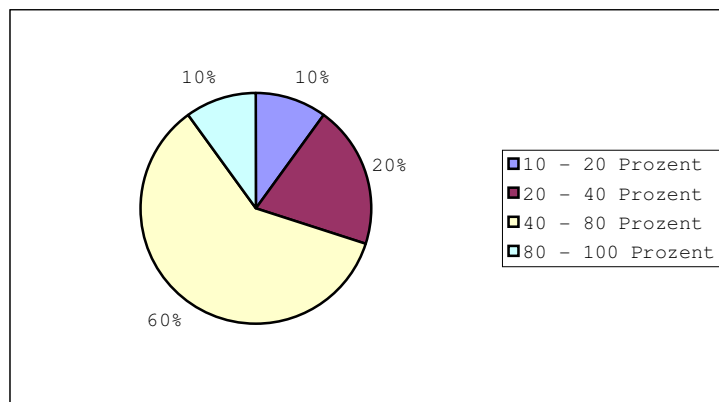
¹⁸⁰ Immerhin wurde das Ziel „ein positives Image aufbauen“ am zweithäufigsten (zehn Nennungen) genannt.

Informationsweitergabe wird der wichtige Aspekt Vertrauen garantiert. Zudem werden die Vereine durch positive und regelmäßige Auftritte auch interessanter für Sponsoren, die dadurch zu einem Engagement bereit wären. Die Analyse der einzelnen Tätigkeitsfelder (vgl. Tabelle 4) lieferte bereits erste Hinweise auf die Ziele der PR. Während vordergründig Information (elf Nennungen) und ein positives Image aufbauen (zehn Nennungen) von den Befragten vermerkt wurden, erhielt auch eine hohe Medienresonanz neun Nennungen. Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit heißt also auch starke Medienorientierung.

8.5.4.3 Sponsoring

Dieser Bereich der Öffentlichkeitsarbeit ist es wert, ihn genauer zu untersuchen. In Punkt 7.1 habe ich mich bereits ausführlich über die Finanzierung von Amateurvereinen als Nonprofit-Organisationen ausgelassen. Mit der Darstellung der gewonnenen Ergebnisse meiner Studie gelingt nun ein genauerer Einblick. Die folgende Abbildung soll die bisherigen Ausführungen zu diesem Bereich ergänzen und gleichzeitig bestätigen:

Abb. 10: Anteil der Sponsorengelder an der Etatdeckung¹⁸¹



Aus dieser Grafik ist deutlich ersichtlich, dass die Mehrheit der befragten Vereine (70 Prozent) in erheblichem Maße von den Sponsorengeldern abhängig sind. Um die Finanzierung des sportlichen Betriebes zu gewährleisten, bedienen sich die Vereine nicht eines einzelnen Geldgebers, sondern setzen auf einen Pool. Ca. 64 Prozent haben mehr als 50 Sponsoren. Jener Pool, der die Finanzierung in einer Spielzeit sichert, besteht hauptsächlich zu 91 Prozent aus mittelständischen

¹⁸¹ Bei diesem Item wurde der Punkt „unter 10 Prozent“ nicht angekreuzt und daher in der Darstellung ausgeblendet. Ein Verein machten keine Angaben.

Unternehmen. Lediglich neun Prozent haben hauptsächlich eine Schar von Kleinunternehmen an den Verein gebunden. Während mehr als die Hälfte der Vereine über einen umfangreichen Sponsorenpool verfügen, müssen bei einigen Clubs (ca. 27 Prozent) 15 – 20 Geldgeber die Etatdeckung sichern. Um eine solche Unterstützergemeinschaft aufzubauen, bedarf es viel Zeit, Engagement und einer Vielzahl von potenziellen Partnern vor Ort. Kein Verein kann es sich dabei leisten, sich auf bestimmte Branchen zu konzentrieren. Auf besondere Kriterien bei der Auswahl der Geschäftspartner verzichten daher ca. 82 Prozent. Lediglich zwei von elf Vereinen gaben an, dass sie sondieren. Dabei greifen die Vereine vor allem auf ortsansässige Firmen und Unternehmen zurück. Jeweils fünf Vereine greifen vorwiegend auf lokale sowie einer Mischung aus lokal und regionalen Sponsoren zurück. Nur einer der Befragten hat in diesem Bereich bundesweit Geschäftsbeziehungen.

Für eine langfristig erfolgreiche Arbeit, einer dauerhaften Existenzsicherung sowie der Möglichkeit zur Verstärkung der Fußballelf und eines damit anvisierten sportlichen Aufstieges, ist es notwendig, mit Hilfe der Öffentlichkeitsarbeit Beziehungen zu den relevanten Bezugsgruppen aufzubauen. Sei dies durch eine stärkere öffentliche Präsenz durch gezielte PR-Maßnahmen oder der direkten Ansprache der möglichen finanziellen Unterstützer. Ein Engagement muss schmackhaft gemacht werden und für beide Seiten Vorteile bringen. Neun von elf Vereinen waren sich daher auch sicher, dass eine professionelle PR-Arbeit hinsichtlich der Sponsorenaquise *sehr wichtig* ist. Zwei Vereine wählten den Punkt *eher wichtig*. Keiner der Befragten unterschätzte diese Bedeutung war der Meinung, dass eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit *weniger wichtig* oder gar *unwichtig* ist. Dieser Arbeitsbereich nimmt also einen sehr hohen Stellenwert im Vereinsleben ein. Denn es ist auch festzuhalten: Andere Einnahmequellen wie bspw. Merchandising, Ticketing oder Mitgliedsbeiträge tragen mit 64 Prozent „nur“ bis zu 20 Prozent an der Etatdeckung bei. Lediglich drei Vereine haben in diesen Segmenten höhere Einnahmen. Dabei gilt zu berücksichtigen, dass die jeweiligen Fanpotenziale hier eine starke Beeinflussung ausüben. Denn nur wo viele Fans ins Stadion gehen und sich mit Leib und Seele ihrem Verein verschrieben haben, sind Merchandising- sowie Ticketeinnahmen generierbar. Eine Abhängigkeit von den Sponsorengeldern ist also umso mehr gegeben.

Tabelle 9: Abhängigkeit von Sponsorengeldern

	hoch	←—————→			niedrig	
	1	2	3	4	Modalwert	
Vereine (n=11)	82%	18%	0%	0%	1	

Dies bestätigten auch die befragten Vereine, die in Tabelle 8 ihre Einschätzung zur Abhängigkeit abgaben.

8.5.4.4 Fanarbeit

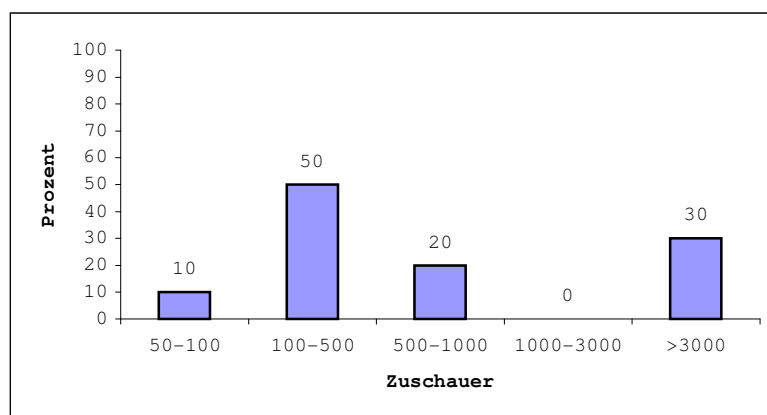
Eine der wohl wichtigsten, wenn nicht sogar die wichtigste Bezugsgruppe sind die Fans eines Fußballvereines. Doch nicht jeder Verein kann von sich behaupten, eine riesige Anhängerschaft hinter sich zu haben. Nicht nur deshalb bedarf es einer ausreichenden Kommunikation zwischen Verein und Fans. Zum einen, um ein Vertrauensverhältnis und eine enge Bindung zu erreichen und zum anderen, die Fans mit allen nötigen Informationen zu versorgen. Als eine wichtige Aufgabe bzw. Funktion, die die Öffentlichkeitsarbeit erfüllen sollte, wurde bereits die Legitimation für vereinspolitische und/oder sportliche Entscheidungen näher ausgeführt. Gerade die Anhängerschaft, welche jede Entscheidung seitens des Vorstandes, Trainers etc. genauestens beäugt, sollte für alle eventuellen Maßnahmen, ob positiv oder negativ, sensibilisiert werden. Mit einer umfangreichen Betreuung sowie Informationspolitik kann dies erreicht werden. Um den Draht zu dieser wichtigen Bezugsgruppe herzustellen, wäre die Installation eines Fanbeauftragten möglich. Nur knapp 55 Prozent der befragten Vereine haben eine solche Funktion besetzt. Wie aus den Tätigkeitsbereichen der PR-Tätigen bereits hervorgegangen ist (vgl. Tabelle 4) übernehmen diese ebenfalls eine Vermittlerposition. Sie können mit ihrer Arbeit beispielweise dazu beitragen, die Zahl der Anhängerschaft zu vergrößern. Acht von elf PR-Verantwortlichen könnten sich dies durch gezielte PR-Maßnahmen vorstellen. Auch waren ca. 64 Prozent der Meinung, dass durch professionelle Öffentlichkeitsarbeit der Bekanntheitsgrad des jeweiligen Vereins *deutlich* erhöht werden könnte. 18 Prozent waren gar überzeugt, dass eine *sehr deutliche* Erhöhung möglich wäre.

Tabelle 10: Einfluss professioneller PR-Arbeit auf die Erhöhung des Bekanntheitsgrades

	sehr deutlich	←—————→			gar nicht	
	1	2	3	4	Modalwert	
Vereine (n=11)	18%	64%	18%	0%	2	

Einige Vereine haben aufgrund ihrer Tradition oder ihrem örtliche Einzugsgebiet bereits enorme Vorteile. Dies trifft auch auf das Fanpotenzial zu:

Abb. 11: Übersicht Anhängerschaft



Die Fans haben eine wichtige Bedeutung¹⁸² für den Verein und stellen eine der zentralen Bezugsgruppen der externen Öffentlichkeitsarbeit dar. Mit Fragen und Problemen müssen sie sich an den Verein wenden können. Ihr Ansprechpartner ist in solchen Fällen auch der PR-Verantwortliche. Ob über persönliche Gespräche, den bereits vorgestellten Vereinsmedien Stadionzeitung oder Vereinshomepage sowie über die Medienberichterstattung kann diese Kommunikation stattfinden.

8.6 Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurden bisher die empirischen Ergebnisse der Studie zur Öffentlichkeitsarbeit im Amateurfußball dargelegt. In den folgenden Zeilen sollen die zahlreichen Einzelergebnisse im Kontext der theoretischen Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil der Arbeit diskutiert werden. Die forschungsleitenden Fragestellungen sind daher wie folgt zu beantworten:

Die Untersuchung hat gezeigt, dass die große Mehrheit der Vereine zwar aktive Öffentlichkeitsarbeit betreibt, aber eine Installation dieses Bereiches

¹⁸² Ca. 73 Prozent der befragten Vereine schätzen die Bedeutung als sehr wichtig ein.

beispielsweise durch eine eigene PR-Abteilung oder eines Pressesprechers die Seltenheit ist. Eine Tendenz dorthin ist jedoch ersichtlich, denn die Vereine in denen solche Positionen besetzt sind, haben auch erst in den zurückliegenden fünf Jahren dem gewachsenen Stellenwert der PR Rechnung getragen und ihre Strukturen dahingehend geändert. Auch wenn bereits einige qualifizierte Personen am Werk sind, bleiben wahre PR-Experten meist außen vor. Aus der Perspektive der Vereine bedeutet dies, dass die Durchführung von PR offensichtlich nicht an spezifische, erlernte Kompetenzen gebunden ist. Es scheint so, als könne jeder Laie PR-Funktionen adäquat wahrnehmen. Dies mag zum einen daran liegen, dass sich die Erkenntnis des Bedarfs von PR-Experten noch nicht vollständig durchgesetzt hat und zum anderen sind Vereine immer noch auf ehrenamtliches Engagement angewiesen. Zusätzlich erlaubt es die finanzielle Lage nicht, diese Position hauptamtlich zu besetzen. Obwohl die mögliche Bedeutung einer umfassenden PR-Arbeit erkannt wird, bleibt die Ausstattung dieses Arbeitsfeldes mangelhaft. Zudem haben sich die PR-Tätigen noch nicht die Stellung in den Vereinen erarbeitet, sodass ein autonomes Arbeiten, geschweige denn eine gezielte Einflussnahme auf vereinspolitisch relevante Entscheidungen ermöglicht wird.

Im Kontext der Verschränkung von Struktur und Handlung kann konstatiert werden, dass die strukturellen Bedingungen für eine qualitativ hochwertige PR im Sinne eines Kommunikationsmanagements nicht gegeben sind. Zudem lässt die Ausführung der PR-Funktion von Laien den Schluss zu, dass die umfassende Erkenntnis über Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit für die Vereine noch nicht vorherrscht und somit der vereinspolitische Stellenwert für die Erreichung der Ziele eher als gering eingeschätzt wird. Allein diese hierarchiebasierte Betrachtung genügt jedoch nicht. Im Sinne von Regeln und Ressourcen, die in ihrer Anwendung im Handeln strukturbildend wirken, stelle ich heraus, dass die Merkmale Expertenwissen und Informationskontrolle in der Mehrheit genauso ausbleiben wie die Machtquelle Umweltnahtstelle. Nur in sehr begrenztem Maße ist die Öffentlichkeitsarbeit in der Lage, Macht und Autonomie zu entfalten, da sowohl die autoritativen als auch die allokativen Ressourcen nur in geringem Umfang vorhanden sind.

Die Analyse der dargestellten Elemente der Öffentlichkeitsarbeit haben deutlich gemacht, dass Art und Umfang der Maßnahmen und Aufgabenfelder immer auch

von den vorhandenen Ressourcen abhängig sind. Dafür muss jedoch erst einmal die Funktion der PR im Verein geschaffen werden. Die deutliche Mehrheit der befragten Vereine bestätigten dies u. a. durch die präferierte Definition Öffentlichkeitsarbeit ist eine **Vereinsfunktion**, die zur Erreichung der Vereinsziel beiträgt.

Die analysierten Untersuchungsfelder haben erstens einen Aufschluss über die PR-Praxis der Amateurreine gegeben und zweitens bestätigt, dass die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit zugenommen hat. Einige Bereiche, hier ist das Sponsoring zu nennen aber auch das Vereinsmedium Homepage, sind zu zentralen Aufgabengebieten gewachsen. Die vier untersuchten Themenfelder sind nur einige wenige der möglichen PR-Instrumente, die dazu beitragen können, dass ein Amateurreine als Nonprofit-Organisation seine Existenz sichert und der Globalisierung und Medialisierung Rechnung trägt. Die Außendarstellung des Vereins wird von der Qualität und dem Umfang der dargestellten PR-Bereiche getragen.

Wie andere Funktionen der Vereinsarbeit auch, sollte der Bereich Öffentlichkeitsarbeit institutionalisiert sein.

Von einer PR als Vereinsfunktion aber nicht gesprochen werden. Zwar ist die Relevanz der Öffentlichkeitsarbeit durchaus vergegenwärtigt, aber der Indiz dafür, die strukturelle Einbindung, fehlt. Einfluss, Kompetenzen und Ressourcen der PR-Funktionsträger haben bis jetzt eine geringe Dimension erreicht. Die PR-Verantwortlichen selbst, sind aufgrund ihrer Qualifikation sowie ihrer Eingeschränktheit, da sie größtenteils die PR-Arbeit nebenbei erledigen, nur zum Teil in der Lage, jene wichtige Vereinsfunktion adäquat auszufüllen. Dies lässt den Schluss zu, dass die Entwicklung der teilweise veralteten Vereinsstrukturen und das Vereinsumfeld nicht mit der Entwicklung der Public Relations Schritt halten konnte.

9 Die Öffentlichkeitsarbeit des MSV Neuruppin

9.1 Der Verein MSV 1919 NEURUPPIN

Der Verein MSV 1919 NEURUPPIN hat annähernd 1.000 Mitglieder, die in 16 Abteilungen sportlich wie organisatorisch aktiv sind. Das Aushängeschild ist die erste Fußball-Männermannschaft, welche in der Oberliga Nordost-Nord seit fünf Jahren ihren sportlichen Aufstieg nicht nur bestätigt, sondern auch weiter vorantreibt.

Wie der vollständige Vereinsname hergibt, wurde 1919 jene Vereinigung ins Leben gerufen. Zu der damaligen Zeit fanden die Menschen in Deutschland ins gesellschaftliche Leben zurück und die organisierte sportliche Betätigung rückte in den Mittelpunkt.¹⁸³ Wie heute, so war bereits damals der Fußball „das Kind der Deutschen“.

Bevor der Verein jedoch seinen heutigen Namen annahm, hatte er eine wahre Odyssee der Namensgebung hinter sich. Nach anfänglicher Betitelung Neuruppiner Turnerbund und Militärsportverein Neuruppin wurde erstmalig der Name Märkischer Sportverein Neuruppin (MSV) ausgerufen. Dies hielt jedoch nicht lange an, denn gesellschaftliche Veränderungen im Anschluss an den Zweiten Weltkrieg und zwischenzeitlicher DDR-Existenz führten zu zahlreichen Umbenennungen.¹⁸⁴

In den 70er und 80er Jahren erlebte der Verein einen wahren Boom. Die Mitgliederzahlen schnellten in die Höhe und immer mehr neue Abteilungen wurden installiert. Die Gestaltung des Vereinslebens war damals wie heute nur durch das Engagement vieler Gewerbetreibenden und ehrenamtlichen Helfern, die den Verein finanziell, organisatorisch etc. zur Seite standen, möglich.

Mit dem Hauptaugenmerk auf den Kinder- und Jugendsport trägt der MSV dem gesellschaftlichen Anliegen Rechnung, dass durch Sport ein gesundheitlicher, erzieherischer sowie sozialer Beitrag geleistet wird. Diese Gewährleistung blieb

¹⁸³ Der ERSTE WELTKRIEG war gerade beendet worden und das Leben normalisierte sich.

¹⁸⁴ So wurde aus dem MSV NEURUPPIN im Verlaufe der Jahre: ZSG NEURUPPIN, NORDWEST NEURUPPIN, MITTE NEURUPPIN, KONSUM NEURUPPIN, EMPOR NEURUPPIN, ELEKTRONIK NEURUPPIN, TUS NEURUPPIN, ehe der ursprüngliche Name wieder aktuell wurde.

auch nach der „Wende“¹⁸⁵ bestehen und alle Abteilungen blieben erhalten. Eine Abteilung des derzeit größten Vereins des Landkreises OSTPRIGNITZ-RUPPIN (OPR) sprang in eine neue Dimension – der Fußball.

Bis Mitte der 90er Jahre eher ein Mitläufer ging es seit 1998 steil Berg auf. Durch Sponsoren konnten namhafte Trainer und Spieler in die Fontanestadt geholt werden, die die erste Männermannschaft in kürzester Zeit von der Landesliga (LL) in die Oberliga (OL) katapultierten. Bereits im vierten Jahr der Zugehörigkeit in dieser Spielklasse klopfte der MSV an die Tür des „bezahlten Fußballs“ – der Regionalliga. In den Relegationsspielen um den Aufstieg scheiterte der Verein am FC CARL ZEISS JENA. Auch in dieser Saison kämpft die Mannschaft Woche für Woche, ob auswärts oder im heimischen Volksparkstadion, welches nach einer umfassenden Sanierung in eine moderne Wettkampfstätte verwandelt wurde, um die Punkte die den Spitzenplatz der Oberliga sichern sollen. Mit dem derzeitigen zweiten Tabellenplatz wäre die Chance für den Aufstieg gegeben. Dieser Traum fand jedoch ein abruptes Ende, als der Verein nach der Winterpause bekannt gab, dass auf eine Lizenzbeantragung aufgrund der finanziellen Lage verzichtet werden muss. Damit wurde nicht nur der sportliche Bereich auf eine harte Probe gestellt, sondern der gesamte Verein rückte in den Blickpunkt der Öffentlichkeit. Ein Imageverlust ist nicht auszuschließen, da die Entwicklung und finanzielle Situation immer als vorzeigewert galt. An diesem Punkt greift dann auch die Öffentlichkeitsarbeit des Vereins ein. Zum einen, um das ramponierte Image und den Vertrauensverlust in Grenzen zu halten und zum anderen, einen Beitrag zur finanziellen Gesundung zu leisten. Die relevanten Bezugsgruppen des Vereins müssen angesprochen werden. Als Vereinsfunktion hat die Öffentlichkeitsarbeit seinen Teil, zur Erreichung der Vereinsziele beizutragen. Ob sie dazu in der Lage ist, ob sie als Vereinsfunktion integriert ist, welche Aufgaben sie erfüllt und erfüllen muss sowie die praktische Anwendung aussieht, gilt es in den nächsten Punkten zu erläutern.

9.2 Die Öffentlichkeitsarbeit des MSV 1919 NEURUPPIN

Wie der gesamte Verein, so befindet sich auch der Bereich der Öffentlichkeitsarbeit in einem fortlaufenden Entwicklungsprozess. Den neuen

¹⁸⁵ Damit ist die Wiedervereinigung Deutschlands im Jahre 1989 gemeint.

Anforderungen und Gegebenheiten, die sich nach der Wende dem MSV boten, stand der Verein offen gegenüber. Neue Strukturen wurden geschaffen, um das Angebot für die Mitglieder auszubauen und neben dem Breitensport auch leistungsorientierten Sport zu ermöglichen. Diese Leistungsorientierung ist in erster Linie im Fußball ersichtlich. Durch den Erfolg der ersten Männermannschaft hat sich eine Situation ergeben, wo der Verein mehr denn je im Blickpunkt der Öffentlichkeit und der Medien steht. Dieser Effekt machte es unumgänglich, dass auch die PR-Arbeit neue Impulse erfährt. Der MSV positionierte sich neu und setzte zudem auf qualifizierte Mitarbeiter, die eine höhere Qualität in die PR-Vereinsarbeit einbringen. Während zuvor der Abteilungsleiter Fußball diesen Bereich mit abdeckte, ist seit drei Jahren ein Pressesprecher installiert. In Verbindung mit dem höchsten Gremium (Vorstand) übt dieser die Vereinsfunktion Öffentlichkeitsarbeit aus. Mit dem gestiegenen Leistungsniveau im Fußball, hin zum Berufssport, war eine professionellere Betreuung von Nöten. Denn gleichzeitig setzte sich der MSV NEURUPPIN als Ziel, den Profifußball im Sinne der Regionalliga in Angriff zu nehmen. Im gleichem Atemzug, war dieses Ziel nur zu erreichen, wenn der Verein als Marke sowie ein positives Image aufgebaut und die Kommunikation mit den relevanten Bezugsgruppen Mitglieder, Medien, Sponsoren und Zuschauern ausgebaut werden. All jene Aufgaben zu koordinieren und zu steuern, hat die PR-Funktion. Der Verein begann mit der Installation eines Pressesprechers, legte 2003 eine Stadionzeitung auf, positionierte sich im „Netz der Netze“ dem Internet, kurbelte die Medienpräsenz an, forcierte die Sponsorenakquise und kümmerte sich zu guter letzt, um die Betreuung und Unterstützung der Anhänger. All jene Aktivitäten sollten dazu beitragen, dass die Entwicklung vom „Wochenendkick“ zum Amateur- und schließlich Profifußball vorangetrieben wird. Die PR sollte die Brücke schlagen zwischen dem Verein und seinem Umfeld. Denn, dass es ohne eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit nicht geht, war den Vereinsoberen klar. Die Vereinsziele können nur mit einer adäquat ausgefüllten PR-Funktion erreicht werden. Dies waren jedoch nur die ersten Schritte auf dem eingeschlagenen Kurs.

9.3 Zusammenfassung und Ausblick

Wie bereits deutlich wurde, hat sich Einiges in dieser Hinsicht getan. In Kapitel 3.3 ist ausgeführt worden, dass PR langfristig angelegt ist - so auch im Falle des MSV NEURUPPIN. Der Prozess, der Entwicklung und Institutionalisierung einer Vereinsfunktion Öffentlichkeitsarbeit, ist noch längst nicht beendet. Die ständig wachsenden Anforderungen machen es notwendig, die Strukturen fortlaufend zu überdenken und die Funktion PR, im Hinblick auf ihre gewachsene Bedeutung entsprechend einzubinden. Wenn der MSV NEURUPPIN seine Ziele auf Dauer verfolgen will und die dauerhafte Existenzsicherung anstrebt, dann müssen alle PR-Aktivitäten und Ressourcen strategisch gemanagt werden. Daher ist immer die Frage zu stellen, ob die anvisierten Ziele und Zwecke einer solchen Organisation einhergehen mit den notwendigen strukturellen Voraussetzungen. Für den MSV bedeutet dies, dass ein eigenständiger PR-Arbeitsbereich geschaffen werden muss, der nicht ehrenamtlich, sondern hauptamtlich besetzt ist. Die notwendige Qualität durch einen professionell ausgebildeten PR-Verantwortlichen wäre bereits vorhanden. Mit einer Eingliederung auf Vorstandsebene wäre der nächste Schritt getan. Denn dann ist die Funktion entsprechend ihrer Bedeutung adäquat eingebunden. Durch die strukturellen Bedingungen sind die Voraussetzungen für das Handeln im Sinne von Informationszugang, Entscheidungskompetenz sowie Ressourcenverfügbarkeit gegeben. Erst diese machen es möglich, dass die PR-Maßnahmen erfolgreich durchgeführt werden können. Für den Internetauftritt könnte dies heißen: Zusätzliche Einrichtung einer Kommunikationsmöglichkeit im Sinne eines chat-rooms, eines Vertriebskanals von Fanartikel sowie eine umfassendere Information der Fans. Mit PR-Aktionen in den Medien kann die öffentliche Wahrnehmung gesteigert werden. Dies könnte neue Mitglieder, Fans und Sponsoren anziehen. Gerade auf Letztere ist der Verein angewiesen, da die Mitgliederzuwachs stagniert und die Zuschauerzahlen rückläufig sind. Der MSV hat kein großes Fanpotenzial, weil er keine langjährige Tradition wie beispielsweise der 1. FC UNION BERLIN hat. Im diesem Kontext fallen somit zwei der drei Säulen für die Finanzierung eines Vereins weg, nämlich die Ticket- sowie Merchandisingeinnahmen. Es bleibt daher nur die Möglichkeit wenige zahlungskräftige Sponsoren oder viele kleine Sponsoren in einem Pool zu akquirieren. In einer wirtschaftlich schwachen Region und einer zusätzlichen

Konkurrenzsituation im lokalen Sektor (andere Sportvereine), muss der Verein es schaffen, alle möglichen Ressourcenquellen anzapfbar zu machen. Mit einer professionellen Vereinsfunktion PR käme man diesem Ziel einen gehörigen Schritt näher. Auch wäre damit die Möglichkeit gegeben, nicht nur lokale, sondern auch regionale Partner zu gewinnen. Nur dadurch und einem durchdachten Sponsorensystem kann die Existenz sowie der leistungsorientierte Fußball gewährleistet werden. Besonders in den Zeiten, wo die Abhängigkeit von Geldgebern so hoch ist und die Etatdeckung nur über diesen Bereich möglich ist (vgl. Kapitel 8.5.4.3). In diesem Zusammenhang kann der MSV NEURUPPIN nicht auf die Pfunde eine langen Tradition, einer zahlreichen Anhängerschaft oder einem starken wirtschaftlichen Umfeld zurückgreifen. Sollte die dritte Säule der Finanzierung ein- oder gar wegbrechen, sind die Ziele des mitgliederstärksten Vereins im Kreis OSTPRIGNITZ-RUPPIN nicht zu verwirklichen.

Soll der eingeschlagene Kurs Richtung Profifußball beibehalten werden, muss der Verein mehr denn je auf die Karte Öffentlichkeitsarbeit setzen. Denn bereits in der Oberliga (Amateurfußball) ist eine Finanzierung ein schwieriges Unterfangen. Ein bis zu 25 Mann starker Kader muss bezahlt, das Stadion muss auflagengerecht ausgebaut und Sicherheiten für Lizenzen hinterlegt werden. Als nächsten Schritt sollte der Verein die Markenbildung von MSV NEURUPPIN vorantreiben und alte PR-Konzepte weiter- sowie neue entwickeln. Dies fängt bei der Fanbetreuung durch die Unterstützung bei der Realisierung von Fanclubs an, geht über die Weiterentwicklung der Vereinsmedien, neuen Maßnahmen in den Medien, die die öffentliche Wahrnehmung ankurbeln, bis hin zu attraktiven Sponsoringmodellen und das Schaffen einer Begeisterung der Bürger von NEURUPPIN für ihren Verein.

Der Anfang ist gemacht. Die Kommunikation zu den relevanten Bezugsgruppen wurde aufgebaut und bedarf weiterer Pflege. Der erste Schritt, um im sozialen wie wirtschaftlichen Umfeld bestehen zu können und Vertrauen aufzubauen, wurde getan. Trotzdem konnte der Verein nicht mit seinem sportlichen Aufstieg und den Anforderungen im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit Schritt halten. Eine weitere strukturelle Neuausrichtung ist unumgänglich, wenn die Ziele erreicht und die Existenz gesichert werden sollen. In diesem Zuge müsste auch die PR-Funktion einer ihrer Bedeutung entsprechende Positionierung erfahren. Gerade in diesem Bereich ist im Verein mit seiner alteingesessenen Führungsebene, die der Public

Relations eher skeptisch als innovativ gegenübersteht, noch viel Überzeugungsarbeit zu leisten.

10 Fazit

Die Erarbeitung dieser Diplomarbeit hat mir einen Überblick die Strukturen und die unterschiedliche Handhabung der Vereinsfunktion Öffentlichkeitsarbeit verschafft. Das angestrebte Ziel, sich umfassend mit der unterschiedlichen Herangehensweise an die Public Relations auseinander zusetzen, wurde erreicht.

Die kombinierte Betrachtung der Meso-Perspektive der Vereine in wechselseitiger Verschränkung mit der Mikro-Perspektive der PR-Tätigen erlaubte die Analyse der Öffentlichkeitsarbeit nicht nur auf strukturelle Ebene, sondern auch auf der Praxis-Ebene. Die Kopplung der Strukturierungstheorie mit der Theorie der PR als Organisationsfunktion dienten als Basis. Für die Untersuchung hieß dies, dass sowohl die Ausbildung einer PR-Funktion (PR-Abteilung oder Pressesprecher) und ihrer strukturellen Einbindung, die Einflussnahme sowie Informationskontrolle, als auch die vorhanden Ressourcen und Kompetenzen der einzelnen PR-Tätigen Indizien für die Relevanz der PR im Amateurfußball sind.

Es bleibt der Eindruck: Der gewonnene Bedeutungszuwachs und die besondere Stellung der Public Relations in der Vereinsarbeit wurde noch nicht durch die Ansiedlung der PR auf Geschäftsführungs- bzw. Vorstandsebene hervorgehoben. Erst dadurch wird der Gedanken des „Öffentlichkeitsbezugs“ sowie der „sozialen Verantwortlichkeit“ in den Führungsgremien der Vereine implementiert. Adäquate Strukturen im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit sind im Amateurfußball nur schwach ausgeprägt.

Die praktische Umsetzung der PR-Arbeit lässt erahnen, dass eine Entwicklung im Gange ist, die der Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit gerecht wird. Die Vereine im Amateurfußball stehen Innovationen in diesem Sektor offen gegenüber. Zum Teil wird dennoch, eine Aufbauarbeit zu leisten sein. Denn die Vereine müssen vom reaktiven Verhalten auf Veränderungen ihrer Umwelt wegkommen, hin zur aktiven Gestaltung der Kommunikationsbeziehungen. Grund dafür ist die

Wandlung des Leitmotivs von „Tue Gutes und rede darüber“ zu „Rede über das, was du tust“.

Auch wenn keine Profi am Werk sind, so ist doch professionelle Öffentlichkeitsarbeit möglich. Dabei sind jedoch drei Erfolgsbedingungen zu beherzigen: Erstens muss sie koordiniert, langfristig geplant und dann konsequent umgesetzt werden. Wichtig ist, dass alle im Verein mitziehen. Zweitens bedarf es eine kontinuierlichen Arbeit, die von einer talentierten, kreativen sowie engagierten Person ausgeführt werden sollte. Man wächst mit den Aufgaben und kann sich Know-how aneignen. Drittens gilt es, die Öffentlichkeitsarbeit als preiswerteste Möglichkeit, für einen Sportverein zu werben, Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Ohne finanzielle Unterstützung ist keine langfristige Planung möglich. Doch Letztere ist Grundbedingung für erfolgreiche Public Relations.

Die wichtige Rolle, die die Öffentlichkeitsarbeit für die Außendarstellung der Vereine einnimmt, ist nicht von der Hand zu weisen. Nur mit einer ständigen Präsenz in der Öffentlichkeit ist es den Vereinen möglich, ein positives Image aufzubauen, Vertrauen sowie Legitimation für vereinspolitische Entscheidungen zu generieren. Erst dann ist die dauerhafte Existenz gesichert und der Weg des sportlichen Aufstieges geebnet. Die Erreichung der Vereinsziele ist ohne die Funktion Public Relations und deren Leistungen nicht möglich.

11. Anhang

Anhang A1: Anschreiben der empirischen Befragung

Anhang A2: Fragebogen¹⁸⁶

**Anhang A3: Korrelation zwischen der Anzahl an Redakteuren und
Seitenanzahl des Stadionheftes**

¹⁸⁶ Aufgrund der Formalien bei wissenschaftlichen Arbeiten, konnte die ursprüngliche Form und Gestaltung des Fragebogen nicht erhalten werden. Ich bitte, dies zu entschuldigen.

Anhang A1: Anschreiben der empirischen Befragung

Gunnar Reblin
Treskower Weg 4
16816 Neuruppin
Telefon: 03391-504754

12. April 2006

Betreff: Studie im Rahmen einer Diplomarbeit mit dem Thema „Strukturen und Ausdifferenzierung der Vereinsfunktion PR im Amateurfußball“

Sehr geehrte Damen und Herren,

bitte schenken Sie mir ein paar Minuten Ihrer Zeit und ermöglichen Sie mir damit die erfolgreiche Durchführung meiner Diplomarbeit zum Abschluss meines Medienwirtschaftstudiums an der TU Ilmenau.

Ich beschäftige mich mit dem Thema „Strukturen und Ausdifferenzierung der Vereinsfunktion PR im Amateurfußball“. Zu diesem Themengebiet liegt nach meinem Kenntnisstand noch keine empirische Untersuchung vor. Vor diesem Hintergrund habe ich die Vereine aus der Oberliga Nordost-Nord als Untersuchungsgegenstand, auf Grund meiner örtlichen Verbundenheit, gewählt. Ihr Verein gehört damit zu der Stichprobe, die ich aus den Amateur-Fußballvereinen ausgewählt habe.

Trotz des hohen Umfanges des beigefügten Fragebogens hoffe ich auf einen hohen Rücklauf. Denn nur eine möglichst hohe Rücklaufquote ermöglicht mir bei der Auswertung aussagekräftige Ergebnisse.

Bitte lassen Sie den für PR/Marketing verantwortlichen Mitarbeiter diesen Fragebogen ausfüllen!!

Bitte beantworten Sie jede einzelne Frage, da nur vollständig ausgefüllte Fragebögen in die Auswertung eingehen können.

Den ausgefüllten Fragebogen schicken Sie bitte möglichst schnell, spätestens aber bis zum 30. April 2006, im beigefügten frankierten Rückumschlag an mich zurück.

Selbstverständlich ist Ihre vollständige Anonymität gewährleistet.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Mit freundlichen Grüßen

.....

Gunnar Reblin

PS: Sollten Sie Rückfragen haben oder an den Ergebnissen der Untersuchung interessiert sein, dann stehe ich Ihnen unter der oben angeführten Adresse gerne zur Verfügung.

Anhang A2: Fragebogen

Fragebogen

(Zutreffendes bitte ankreuzen)

Im Rahmen meiner Diplomarbeit befasse ich mich mit der Öffentlichkeitsarbeit von Amateur-Fußballvereinen und dabei insbesondere deren strukturelle Einbindung in den Verein und einigen ausgewählten Anwendungsbereichen. Letztere sollen mir einen Überblick über die Praxis verschaffen. Mit dem Ausfüllen dieses Fragebogen ermöglichen Sie mir den erfolgreichen Abschluss meines Medienwirtschaftstudiums an der TU Ilmenau und sind zugleich Teil einer erstmaligen empirischen Untersuchung dieses Bereiches. Vielen Dank für Ihre Mitarbeit !!!

Vereinscharakteristika:

Ist Ihr Verein ein reiner Fußballverein oder hat er noch weitere

Abteilungen?

nur Fußball weitere Abteilungen

Hat der Verein eine Hauptgeschäftsführung? ja nein

Wie viele Festangestellte hat der Verein?

keinen 1-5 6-10 11-15 16-20 mehr, nämlich

Festangestellte

Gibt es in Ihrem Verein einen Verantwortlichen für die

Öffentlichkeitsarbeit?

- ja, es gibt jemanden im Verein, der für diesen Bereich verantwortlich ist.
- ja, es gibt mehrere im Verein, die für diesen Bereich verantwortlich sind.
- nein, es gibt keinen im Verein, der für diesen Bereich verantwortlich ist.
- die Öffentlichkeitsarbeit wird von einer externen Agentur übernommen.

Wenn ja, seit wann gibt es diese Funktion? _____ Jahr

Wie ist der Arbeitsbereich Öffentlichkeitsarbeit im Verein organisiert?

- Vereinsleitung übernimmt PR-Funktion.
- Eine PR-Abteilung übernimmt diese Funktion.
- Eine andere Abteilung übernimmt die PR-Funktion mit.
- Ein Pressesprecher nimmt diese Funktion wahr.
- Sonstiges

Wie wird in Ihrem Verein der PR-Hauptverantwortliche genannt?

PR-Berater PR-Manager Öffentlichkeitsarbeiter Pressesprecher
Marketingleiter

anders,

Wird diese Tätigkeit hauptamtlich oder ehrenamtlich ausgeübt?

hauptamtlich ehrenamtlich

PR als Beruf:

Welche fachliche Qualifikation haben Sie?

Lehre/Volontariat spezielle PR-Aus/Weiterbildung
 Fachhochschulstudium sonstiges (bitte eintragen)
 Hochschulstudium

Promotion
(Mehrfachantworten möglich)

In welchen Bereichen lag der Schwerpunkt Ihrer Ausbildung?

Kaufmännisch Technisch
 Sozialwissenschaftlich Rechtswissenschaftlich
 Naturwissenschaftlich
 Journalistisch, publizistisch
 Sonstiges (bitte eintragen)

(Mehrfachnennung möglich)

In welchem Bereich waren Sie vor Ihrer PR-Tätigkeit aktiv?

Marketing Werbung Journalismus PR-fremder Bereich

**Wenn Sie eine PR-Ausbildung haben, sind Sie Mitglied in einer Berufs- oder
Standesorganisation wie beispielsweise der DPRG?**

ja nein wenn ja, welcher

Wie wichtig ist eine qualifizierte Ausbildung für den PR-Arbeitsbereich?

sehr wichtig eher wichtig weniger wichtig unwichtig

**Halten Sie es für nötig, einen professionell ausgebildeten PR-
Verantwortlichen im Verein zu haben?**

ja nein

Ressourcen der PR:

Sind Sie ausschließlich für den Bereich PR-Arbeit zuständig? ja nein

Wenn ja, wie viele Mitarbeiter stehen Ihnen zur Verfügung?

- allein verantwortlich 1 – 5 Mitarbeiter 5 – 10 Mitarbeiter
- 10 – 15 Mitarbeiter
- über 15 Mitarbeiter

Gibt es eine eigene PR-Abteilung im Verein? ja nein

Gibt es in Ihrem Verein einen PR-Etat? ja nein

Wenn ja, welche Höhe hat dieser Etat (in Euro)?

- 0 – 5.000
- 5.000 – 10.000
- 10.000 – 50.000
- 50.000 – 100.000
- mehr als 100.000

PR in der Vereinsstruktur:

Hat sich die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit für den Verein in den vergangenen fünf Jahren verändert?

- ja
- nein
- wenn ja, warum

.....

.....

.....

.....

Wie schätzen Sie die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit im Vergleich zu anderen

Vereinsfunktionen wie beispielsweise Marketing, Vertrieb, Personal- oder Rechnungswesen etc. ein?

- sehr wichtig
- eher wichtig
- gleich wichtig
- weniger wichtig
- unwichtig

Kann Ihrer Meinung nach, der Bereich Öffentlichkeitsarbeit durch einen anderen

Bereich gleichwertig abgedeckt werden? ja nein

Beschreiben Sie die hierarchische Einbindung der PR in Ihrem Verein!

- gleichrangig mit anderen Abteilungen.
- als Stabsstelle auf Vereinsführungsebene.
- PR wird von Vereinsführung selbst durchgeführt.
- PR ist unter Vereinsführung angesiedelt.
- sonstiges

Wie bewerten Sie den Stellenwert der PR innerhalb des Vereins?

- zu hoch hoch ausreichend niedrig zu niedrig

Ist Öffentlichkeitsarbeit Ihrer Meinung nach eine Managementaufgabe?

- ja nein

Informationszugang und Entscheidungskompetenz:

Wie werden Sie mit vereinsinternen Informationen versorgt?

- Ich erhalte alle Informationen, die ich benötige, schnell und zuverlässig.
- Ich erhalte Informationen häufig nicht schnell genug.
- Ich erhalte zum Teil nicht alle Informationen, die ich für meine Arbeit benötige.

Wie oft nehmen Sie an vereinsinternen Sitzungen der Entscheidungsgremien teil?

- regelmäßig manchmal nie

Sind Sie bei Entscheidungsprozessen des Vereins involviert? ja nein

Wie schätzen Sie Ihren Einfluss auf vereinspolitische Entscheidungen Ihres Vereins ein?

- hoch eher hoch ausreichend eher niedrig niedrig

Wenn Sie in der täglichen Arbeit zum Beispiel eine Pressemitteilung aussenden wollen, muss dies mit Ihrem Vorgesetzten abgesprochen werden?

- Rücksprache ist immer notwendig.
- Rücksprache ist meist notwendig.
- Rücksprache ist meist nicht notwendig.
- Rücksprache ist nie notwendig.

Ist bei Anfragen von außen nur die Abteilung/Stelle für Öffentlichkeitsarbeit berechtigt, Informationen zu geben?

- Ja, nur die Abteilung/Stelle für Öffentlichkeitsarbeit darf Informationen geben.
- Ja, nur die Abteilung/Stelle für Öffentlichkeitsarbeit darf Informationen geben, aber diese Regelung wird in der Praxis nicht eingehalten.
- Nein, nicht nur die Abteilung/Stelle für Öffentlichkeitsarbeit darf Informationen geben.

Halten Sie es für nötig, den Bereich Öffentlichkeitsarbeit auf oberster Vereinsebene zu integrieren?

- ja nein

Die PR-Praxis:

Wenn Sie Öffentlichkeitsarbeit definieren müssten, wie würden Sie dies tun?

- Öffentlichkeitsarbeit ist ein Teilprozess öffentlicher Kommunikation, der zur Vermittlung und zum Austausch gesellschaftlicher Interessen dient.
- Öffentlichkeitsarbeit ist eine Vereinsfunktion, die zur Erreichung der Vereinsziele beiträgt.
- Öffentlichkeitsarbeit ist ein kommunikationspolitisches Instrument zur Steigerung des Vereinsimages.

Tätigkeitsbereiche:

Betrachten Sie nun Ihren Arbeitsalltag. Bitte kreuzen Sie an, wie oft Sie die folgenden Tätigkeiten ausführen.

	sehr oft /	oft	/ selten	/ nie
Beantwortung von Anfragen von außen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beratungsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schreiben, Redigieren und Herausbringen von Meldungen etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PR-Konzeptionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pressespiegel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
direkter Kontakt zu den Fans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information der Vereinsmitglieder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisation und Umsetzung von Veranstaltungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Herstellung und Pflege von Medienkontakten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirkungskontrolle der PR-Aktionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
direkter Kontakt zur Bevölkerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gespräche mit Sponsoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vereinsmedien:

1. Stadionzeitung

Haben Sie eine Stadionzeitung?

ja nein

(falls nein, dann machen Sie bitte bei Punkt 2 Internet weiter)

In welchem Jahr haben Sie die Stadionzeitung eingeführt? _____

Wie hoch ist die durchschnittliche Auflage der Stadionzeitung?

_____ (Stück)

Welchen Umfang (Seitenanzahl) hat die Stadionzeitung?

1-5 5-10 10-15 15-20 mehr

Wie oft erscheint die Stadionzeitung?

Zu jedem Heimspiel 1 Mal im Monat Quartalsweise Veröffentlichung schwankt

Wie viele Redakteure/Mitarbeiter umfasst die Redaktion?

1-2 2-4 4-6 6-8 8-10 mehr keine Angaben mgl., da extern produziert

Welches Ziel verfolgt der Verein mit dem Herausgeben einer Stadionzeitung?

Mitgliedergewinnung Information Fanbetreuung Einnahmequelle

andere, (Mehrfachnennung möglich!)
.....
.....
.....

Welchen Stellenwert hat die Stadionzeitung für den Verein?

hoch eher hoch eher niedrig niedrig

2. Internet

Hat der Verein einen Internetauftritt (Vereinshomepage)? ja nein

(falls nein, dann machen Sie bitte beim Punkt Medienarbeit weiter)

Wenn ja, seit wann (Jahr) besteht dieser? _____

Wie viele Mitarbeiter sind für die Pflege der Vereinshomepage verantwortlich?

1-2 2-4 4-6 6-8 8-10 mehr keine Angaben mgl., da extern verwaltet

In welchem Rhythmus wird die Homepage aktualisiert?

täglich wöchentlich monatlich

Welches Ziel verfolgt der Verein mit dem Internetauftritt?

Elektronische Visitenkarte Vertriebskanal Information Fanbetreuung

andere, (Mehrfachnennung möglich!)
.....
.....
.....

Welchen Stellenwert hat der Internetauftritt für den Verein?

hoch eher hoch eher niedrig niedrig

Medienarbeit:

Unter Medienarbeit wird die Zusammenarbeit mit Presse, Hörfunk, Fernsehen und sonstigen Medien (bspw. Agenturen) verstanden.

1. Organisation/Struktur

Wie viele Mitarbeiter sind für die Medienarbeit verantwortlich?

- 1-2 2-4 4-6 6-8 8-10 mehr

Hat sich die Anzahl der Mitarbeiter in den letzten Jahren verändert?

- erhöht gleich geblieben weniger

Sind die Anforderungen an die Mitarbeiter umfassender geworden?

- ja nein

Ermöglichen klare Rollenverteilungen und Zuständigkeiten eine einheitliche Medienarbeit?

- ja nein

Wenn ja, warum?

.....
.....
.....
.....

2. Art und Weise

Welche Kommunikationsmöglichkeiten stehen den Mitarbeitern zur Verfügung?

- Brief Telefon Fax Internet
 sonstige

(Mehrfachnennung möglich!)

Mit welchen Medien arbeiten Sie zusammen?

- Zeitung Zeitschriften Hörfunk Fernsehen Agenturen
 sonstige

(Mehrfachnennung möglich!)

Wie hat sich die Medienarbeit in den vergangenen fünf Jahren verändert?

- stark zugenommen zugenommen gleich geblieben abgenommen
 stark abgenommen

3. Ausrichtung

Welche Kommunikationspolitik wird verfolgt?

- offensiv defensiv wechselnd

Welche Bezugsgruppen sollen hauptsächlich mit der Medienarbeit angesprochen werden?

- Fans Sponsoren Bürger politische Vertreter Mitglieder
- sonstige
-
.....
- (Mehrfachnennung möglich!)

Welche Ziele werden mit der Medienarbeit verfolgt?

- hohe Medienresonanz
 Dialog mit relevanten Bezugsgruppen
 positives Image aufbauen
 Vertrauensaufbau
 Information
 andere,
-
.....
- (Mehrfachnennung möglich)

Welchen Stellenwert hat die Medienarbeit in Bezug auf die Außendarstellung des Vereins?

- sehr hoch hoch durchschnittlich gering sehr gering

Sponsoring:

Wie viele Sponsoren hat Ihr Verein?

- 1-5 5-10 10-15 15-20 20-50 mehr

Gibt es bei der Sponsorenakquise eine Konzentration auf bestimmte Branchen?

- ja nein

Haben Sie besondere Kriterien bei der Auswahl der Sponsorenpartner?

- ja nein

Wenn ja, welche

.....
.....
.....

Woher stammen die Sponsoren?

- nur lokal überwiegend lokal lokal/regional regional bundesweit

Sind Ihre Sponsoren hauptsächlich?

- Kleinunternehmen mittelständische Unternehmen Großunternehmen

Welchen Anteil haben die Sponsorengelder an der Deckung des Etats?

- unter 10% 10-20% 20-40% 40-80% 80-100%

Zu wie viel Prozent tragen andere Einnahmequellen wie Merchandising, Ticketing oder

Mitgliedsbeiträge zur Etatdeckung bei (ausgenommen Transfererlöse)?

- unter 10% 10-20% 20-40% 40-80% 80-100%

Wie schätzen Sie die Abhängigkeit der Amateurfußballvereine auf Sponsorengelder ein?

- hoch eher hoch eher niedrig niedrig

Wie wichtig ist eine professionellen PR-Arbeit hinsichtlich der Sponsorenakquise?

- sehr wichtig eher wichtig weniger wichtig unwichtig

Fanarbeit:

Haben Sie eine(n) Fanbeauftragte/-beauftragten? ja nein

Die Anhängerschaft des Vereins liegt bei:

50-100 100-500 500-1.000 1.000-3.000 mehr

Welche Bedeutung haben die Fans für den Verein?

sehr wichtig wichtig weniger wichtig unwichtig

Ist durch gezielte PR-Maßnahmen eine Vergrößerung der Anhängerschaft möglich?

ja nein

Welche Bedeutung hat der Verein für die/den Stadt/Stadtteil?

sehr wichtig wichtig weniger wichtig unwichtig

Wie schätzen Sie den Bekanntheitsgrad des Vereins außerhalb der eigenen Stadt ein?

sehr bekannt bekannt weniger bekannt unbekannt

Sind Sie der Meinung, dass eine professionelle PR-Arbeit den Bekanntheitsgrad erhöhen könnte?

sehr deutlich deutlich weniger deutlich gar nicht

Vielen Dank, dass Sie bis zum Ende durchgehalten und alle Fragen beantwortet haben!

**Anhang A3: Korrelation zwischen der Anzahl an Redakteuren und
Seitenanzahl des Stadionheftes**

**Korrelation zwischen der Anzahl an Redakteuren und Seitenzahl
des Stadionheftes**

Für die Berechnung des empirischen Korrelationskoeffizienten

$$r_{12} = \frac{s_{12}}{s_1 \cdot s_2}$$

werden die Spalten Seitenzahl und Redakteure der Tabelle A als Zufallsgrößen angenommen. Die Bezeichnung s_{12} steht für die empirische Kovarianz, s_1 und s_2 symbolisieren die empirischen Standardabweichungen für Seitenzahl und Anzahl der Redakteure.

Tabelle A: Berechnung des empirischen Korrelationskoeffizienten

1	2	3	4	5	6	7	8
n	Seitenzahl	Redakteure	v1	v1*v1	v2	v2*v2	v1*v2
1	21	7	-6,273	39,347	-3,455	11,934	21,669
2	13	2	1,727	2,983	1,545	2,388	2,669
3	13	2	1,727	2,983	1,545	2,388	2,669
4	18	5	-3,273	10,711	-1,455	2,116	4,760
5	8	3	6,727	45,256	0,545	0,298	3,669
6	21	2	-6,273	39,347	1,545	2,388	-9,694
7	18	3	-3,273	10,711	0,545	0,298	-1,785
8	21	9	-6,273	39,347	-5,455	29,752	34,215
9	8	2	6,727	45,256	1,545	2,388	10,397
10	13	2	1,727	2,983	1,545	2,388	2,669
11	8	2	6,727	45,256	1,545	2,388	10,397
Mittelw.	14,727	3,545	Summe	284,182		58,727	81,636
Empirische Varianz				28,418		5,873	
Empirische Standardabweichung				5,331		2,423	
Empirische Kovarianz							8,164
Korrelationskoeffizient							0,632

Zunächst werden die arithmetischen Mittel der Spalten 2 und 3 gemäß der Formel

$$\bar{x}_{1,2} = \frac{1}{n} \cdot \sum l_{1i,2i}$$

bestimmt. l_{1i} kennzeichnet die einzelnen Werte der Spalte Seitenzahl mit $i = 1, \dots, n$. Analog hierzu steht l_{2i} für die Werte der Spalte Redakteure. Die jeweiligen Abweichungen vom Mittelwert

$$v_{1,2} = \bar{x}_{1,2} - l_{1i,2i}$$

der zu untersuchenden Größen Seitenzahl (v_1) und Redakteure (v_2) befinden sich in den Spalten 4 und 6. Durch Bildung der Quadratsumme der Abweichungen lassen sich die empirischen Varianzen wie folgt berechnen:

$$s_{1,2}^2 = \frac{\sum v_{1,2}^2}{n-1}.$$

Die empirischen Standardabweichungen erhält man aus den Varianzen mit

$$s_{1,2} = +\sqrt{s_{1,2}^2}.$$

Für die Berechnung des Korrelationskoeffizienten fehlt die empirische Kovarianz s_{12} der Zufallsvariablen. Diese ergibt sich folgendermaßen:

$$s_{12} = \frac{\sum v_{1i} \cdot v_{2i}}{n-1}.$$

Mit den berechneten Größen kann der empirische Korrelationskoeffizient bestimmt werden. Sein Wert beträgt $r_{12} = 0,632$ und entspricht einer Korrelation von rund 63 Prozent.

Quelle: Niemeier, W. (2002): *Ausgleichsrechnung.*, Walter de Gruyter, Berlin, New York.

IV. Literaturverzeichnis

- **Altmeppen, Klaus-Dieter / Karmasin, Matthias (2004):** Medien und Ökonomie, Bd. 2: Problemfelder der Medienökonomie, Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften.
- **Altmeppen, Klaus-Dieter /Röttger, Ulrike / Bentele, Günter:** Public Relations und Journalismus: Eine lang andauernde und interessante „Beziehungskiste“, In: Klaus-Dieter Altmeppen/Ulrike Röttger / Günter Bentele (Hrsg.): Schwierige Verhältnisse. Interdependenzen. Zwischen Journalismus und PR, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- **Becker, Jochen (2002):** Marketing-Konzeption, 7., überarbeitete und ergänzende Auflage, München.
- **Benkenstein, Martin (2001):** Entscheidungsorientiertes Marketing, Gabler, Wiesbaden.
- **Bentele, Günter/Liebert, Tobias/Vogt, Michael (Hrsg.) (2001):** PR für Verbände und Organisationen. Fallbeispiele aus der Praxis, Hermann Luchterhand Verlag GmbH, Neuwied.
- **Bruhn, Manfred (2003):** Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz, 4. Aufl., Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden.
- **Dees, Matthias/ Döbler, Thomas (1997):** PR als Aufgabe für Manager?: Rollenverständnis, Professionalisierung, Feminisierung; eine empirische Untersuchung, Stuttgart.
- **Deutscher Sportbund (Hrsg.) (2000):** „Jahrbuch des Sports“, Niedernhausen.
- **Dörrbecker, Klaus/Fissenewert-Großmann, Renée (1997):** Wie Profis PR-Konzeptionen entwickeln: das Buch zur Konzeptionstechnik, 3., überarb. und aktualisierte Auflage, IMK, Frankfurt am Main.
- **Freyer, Walter (2004):** Sport-Marketing, Handbuch für marktorientiertes Management im Sport, 3. vollst. Überarbeitete Auflage, Dresden.
- **Friedrichs, Jürgen (1990):** Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Auflage, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen.
- **Grunig James/Hunt, Todd (1984):** Managing public relations, New York.
- **Kotler, Philipp (2003):** Grundlagen des Marketing, 3. überarbeitete Auflage, München.

- **Kunczik, Michael (1996):** Public Relations: Konzepte und Theorien, 3., unveränderte Auflage, Böhlau Verlag GmbH & Cie, Köln.
- **Kunczik, Michael (1997):** Geschichte der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland, Public Relations Bd. 4, Böhlau Verlag GmbH & Cie, Köln.
- **Kunczik, Michael (2002):** Public Relations: Konzepte und Theorien, 4., völlig überarb. Aufl., Böhlau Verlag GmbH & Cie, Köln.
- **Luthe, Detlef (2001):** Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, 3. Aufl., Augsburg.
- **Meffert, Heribert (2000):** Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 1064ff.
- **Niemeier, W. (2002):** Ausgleichsrechnung., Walter der Gruyter, Berlin, New York.
- **Oeckl, Albert (1964):** Handbuch der PR, Süddeutscher Verlag GmbH, München.
- **Oeckl, Albert (1976):** PR-Praxis. Der Schlüssel zur Öffentlichkeitsarbeit, Düsseldorf/Wien.
- **Oelsnitz, Dietrich /von der (2000):** Marktorientierte Organisationsgestaltung : Eine Einführung, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart, Berlin, Köln.
- **o.V. (2003): Fremdwörterbuch.** Herkunft und Bedeutung, Otus Verlag AG, St. Gallen.
- **Pepels, Werner (1999):** Kommunikationsmanagement, 3., überarbeitete und erw. Aufl., Stuttgart.
- **Pflaum, Dieter/Linxweiler Richard (1998):** Public Relations der Unternehmung, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech.
- **Pürer, Heinz (1993):** Einführung in die Publizistikwissenschaft, 5., überarbeitete Auflage, Verlag Ölschläger GmbH, München.
- **Raffeé, Hans /Wiedmann, Klaus Peter (1989):** Corporate Communications als Aktionsinstrument des strategischen Marketing, in: dies. (Hrsg.): Strategisches Marketing, 2. Aufl. Stuttgart, S. 662-691.
- **Ronneberger, Franz /Rühl, Manfred (1992):** Theorie der Public Relations, Opladen.
- **Röttger, Ulrike (2000):** Public Relations – Organisation und Profession, 1. Auflage, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.

- **Röttger, Ulrike (Hrsg.) (2004):** Theorien der Public Relations, 1. Auflage, SV Verlag, Wiesbaden.
- **Scheibe-Jaeger, Angela (1998):** Finanzierungshandbuch für Non-Profit - Organisationen, Fundraising – der Weg zu neuen Geldquellen, 2., aktualisierte Auflage, Regensburg, Bonn.
- **Szyszka, Peter (1999):** „Öffentliche Beziehungen“ als organisationale Öffentlichkeit, Opladen /Wiesbaden.
- **Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.) (1995):** Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart.
- **Zerfaß, Ansgar (2004):** Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, Wiesbaden.

Elektronische Quellen

Arbeitskreis NPO
<http://www.aknpo.de>

Publikation des Arbeitskreises NPO
http://www.andreasd-schulz.de/AKNPO/ver%Fgffentlich_AK98.htm.

Deutsche Public Relations Gesellschaft
<http://www.dprg.de>

Deutscher Rat für Public Relations (DRPR)
<http://drpr-online.de>

Öffentlichkeitsarbeit a-b-c
<http://www.a-b-oeffentlichkeitsarbeit.de/>

Wissenslexikon
<http://www.wikipedia.org/wiki>

Offizielle Homepage des 1. FC Union Berlin
<http://www.fc-union-berlin.de>

Offizielle Homepage des SV Babelsberg 03
<http://www.babelsberg03.de>

Offizielle Homepage des BFC Dynamo
<http://www.berlinerfcdynamo.de>

Offizielle Homepage des BFC Preussen
<http://www.bfc-preussen.de>

Offizielle Homepage der TSG Neustrelitz
<http://www.tsg-neustrelitz.de>

Offizielle Homepage des FC Hansa Rostock
<http://www.fc-hansa.de>

Offizielle Homepage des FC Anker Wismar
<http://fc-anker-wismar.de>

Offizielle Homepage des FV Motor Eberswalde
<http://www.motor-eberswal.de>

Offizielle Homepage des SV Yesilyurt 73
<http://www.svyesilyurt.de>

Offizielle Homepage des Berliner AK 07
<http://www.bak07.de>

Offizielle Homepage des Ludwigsfelder FC
<http://www.ludwigsfelder-fc.de>

Offizielle Homepage von Tennis Borussia Berlin
<http://www.tebe.de>

Offizielle Homepage des TSV Greif Torgelow
<http://www.tsv-greif.de>

Offizielle Homepage des SV Falkensee/Finkenkrug
<http://www.svff.de>

Offizielle Homepage von Türkiyemspor Berlin
<http://www.tuerkiyemspor.info>

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich versichere hiermit an Eides statt, dass ich die von mir eingereichte Diplomarbeit beziehungsweise die von mir namentlich gekennzeichneten Teile selbständig verfasst und ausschließlich die angegebene Hilfsmittel benutzt habe.

Neuruppin, den 23. Mai 2005

.....
Gunnar Reblin