

### 6.3 Kommunikationsinstrumente im Einzelnen und der Kommunikations-Mix / Integrierte Kommunikation

Ein zentraler Erfolgsfaktor für jede Organisation sind „gute Beziehungen“. Sie entstehen durch den erfolgreichen Aufbau, die Aufrechterhaltung und Verbesserung von Kommunikation mit allen relevanten Bezugsgruppen und Personen. Dabei gilt es, die Ziele aller beteiligten Parteien zu berücksichtigen. Auf diese Weise werden Monologe vermieden und Dialoge ermöglicht.

Beziehungspflege mit Hilfe erfolgreicher Kommunikationsarbeit empfiehlt sich sowohl nach innen als auch nach außen: Intern gilt es, die Beziehungen zu Mitarbeiter/innen – ehrenamtlichen und angestellten gleichermaßen – zu pflegen. Extern richtet sich die Kommunikationsarbeit unter anderem an die Nutzer/innen der Dienstleistungen, an die öffentlichen und privaten Finanziere sowie an Presse, Rundfunk und Fernsehen.

Beziehungsorientierte Kommunikation mit unterschiedlichen Zielen und Zielgruppen ist also eine Querschnittsaufgabe in jeder Organisation. Kommunikationsarbeit, als Beziehungsgestaltung verknüpft, koordiniert und bündelt unterschiedliche Kommunikationsinstrumente zu einem Gesamtprozess. Sie zieht sich gleichsam als „roter Faden“ durch alle Managementbereiche: So ist die erfolgreiche interne Kommunikation die unverzichtbare Basis für die nach außen gerichtete Öffentlichkeitsarbeit, und gute Beziehungen zu den Nutzer/innen setzen wiederum gute Beziehungen zwischen Organisationsleitung und -mitarbeiter/innen voraus.

Mit Hilfe einer systematisch aufeinander abgestimmten Nutzung einzelner Kommunikationsinstrumente und -mittel lassen sich Synergien erzielen und Effizienz- und Effektivitätssteigerungen realisieren. Bei einem einheitlich ausgerichteten Einsatz der kommunikativen Instrumente und Mittel vermittelt eine Organisation ihren Konsument/innen, Spender/innen und anderen Partner/innen ein möglichst schlüssiges, widerspruchsfreies und klares Bild von sich und ihren Leistungen. Auf dieser Grundannahme basiert die integrierte Kommunikation.

Integrierte Kommunikation muss konzeptionell, zeitlich und formal sichergestellt werden:

- Konzeptionell werden **alle** Beziehungen zu **allen** relevanten internen und externen Zielgruppen systematisch in den Blick genommen. **Jeder** Kommunikationsanlass zieht prinzipiell weitere Aktivitäten nach sich. Dabei vermitteln die benutzten Slogans, Botschaften, Bilder etc. einen einheitlichen Auftritt der Organisation.

**Beziehungen nach innen und außen pflegen**

**Kommunikationsinstrumente bündeln**

**klares Bild vermitteln**

- Zeitlich müssen **alle** Aktivitäten im Rahmen einer plausiblen und realistischen Jahresplanung abgestimmt und miteinander vernetzt werden.
- Formal müssen durchgängig **einheitliche** visuelle Gestaltungselemente (Zeichen, Farben, Schriften, Logos etc.) verwendet werden.

Integrierte Kommunikation führt also die unterschiedlichen Kommunikationsinstrumente und -mittel zusammen. Somit entsteht ein schlüssiger und effizienter Gesamtauftritt einer Organisation. Dieser gewährleistet Erfolg auf allen Handlungsebenen: im Bereich der Dienstleistungserbringung ebenso wie im Rahmen des Marketing oder des Fundraising. Integrierte Kommunikation wird also praktiziert auf der Basis eines ganzheitlichen Kommunikationskonzepts und somit immer auch quer zu traditionellen Arbeitsbereichen oder Arbeitsteilungen. Verantwortliche auf allen Hierarchieebenen und in allen Abteilungen erhalten somit einen einheitlichen Handlungsrahmen.

Dieser Beitrag beleuchtet zunächst die Bedeutung der Kommunikation für das Fundraising (6.3.1). Anschließend werden ausführlich Kommunikationsinstrumente (6.3.2) und exemplarische Kommunikationsmittel bzw. -maßnahmen vorgestellt (6.3.3). Im nächsten Schritt werden Empfehlungen für die Entwicklung eines möglichst optimalen Kommunikations-Mixes aufgelistet, mit dem Organisationen ihre Ziele realisieren können (6.3.4). Zum Schluss wird für die Anwendung des Prinzips der Integrierten Kommunikation plädiert (6.3.5).

### 6.3.1 Fundraising ist Kommunikation

Beziehungsorientiertes Fundraising ist ein zentrales Handlungsfeld für viele gemeinnützige Organisationen. Im Zentrum steht dabei die Kommunikation mit allen internen und externen Gruppen und Einzelpersonen, die als potenzielle Unterstützer/innen in Frage kommen oder schon als solche aktiv sind. Kommunikation ist dabei keine Einbahnstraße, sondern im Idealfall ein Tauschverhältnis: ein gleichberechtigter Dialog, der die Beweggründe und Ziele von Organisationen ebenso berücksichtigt wie die der Unterstützer/innen.

Dies gilt unabhängig davon, welche Ressourcenquellen und -arten anvisiert werden: Ausschließlich private Quellen oder auch öffentliche Mittel, ausschließlich Geldtransfers in Form von Spenden oder auch alle anderen Ressourcen ohne marktübliche Gegenleistungen – in jedem Fall ist ein beziehungs- und kommunikationsorientiertes Fundraisingverständnis Erfolg versprechend.

Fundraising ist also weit mehr als das immer noch häufig praktizierte „Betteln“ oder Geldbeschaffung nach dem Motto: „Her mit der Kohle!“. Der zentrale Kommunikationsinhalt beim Fundraising ist vielmehr ein Angebot: Gemeinnützige Organisationen werben um Ressourcen für gemeinnützige bzw. gemeinwohlorientierte Arbeit. Menschen werden eingeladen, sich mit Geld, Zeit, Sachmitteln, Kontakten, Ideen an gemeinnütziger Arbeit zu beteiligen. Im Gegenzug bieten gemeinnützige Organisationen ihren Unterstützer/innen einiges an:

- fundierte Informationen zu einem Thema
- Kontakte zu Gleichgesinnten
- konkrete Unterstützung von hilfebedürftigen Menschen oder wichtigen Vorhaben
- Beteiligung an der Umsetzung von Zielen und Realisierung von Erfolgen
- Teilnahme an Aktionen und Veranstaltungen
- Zuwendungsbestätigungen für das Finanzamt

Über diese eher rationalen Aspekte hinaus werden den Unterstützer/innen aber auch noch auf tiefer liegenden Ebenen Angebote gemacht:

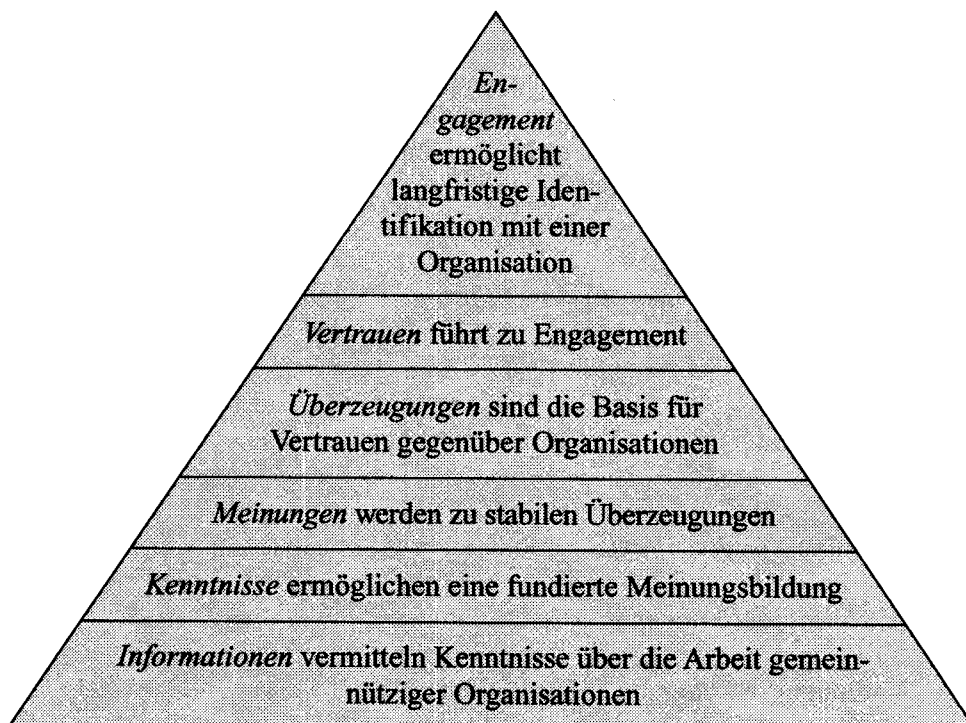
- Die Aktiven in gemeinnützigen Organisationen bieten sich als „Stellvertreter/innen“ an: Statt selber zeitaufwändige oder latent riskante Protest- oder Hilfsaktionen durchzuführen, ermöglichen sie ihren Spender/innen die „Delegation“ dieser Aktivitäten an kompetente und engagierte Freiwillige.

**potenzielle Unterstützer/innen ansprechen**

**Fundraising vermittelt ein Angebot**

- Für viele Menschen fungiert eine Spende auf einer unbewußten Ebene als eine Art Glücksbringer oder Talisman und damit als imaginärer Schutz vor Unbill und eigenem Leid.
- Manche Angebote von gemeinnützigen Organisationen dienen nicht zuletzt auch der Persönlichkeitsentwicklung: Indem ein Projekt beispielsweise etwas über „fremde soziale Welten“ vermittelt oder im Rahmen von unterschiedlichen Programmen „die Seiten gewechselt werden“, erfahren Spender/innen und andere Unterstützer/innen etwas Elementares, was häufig außerhalb ihrer beruflichen und privaten Lebenswelten liegt. Davon profitieren Zeit- und Geldspender/innen, aber zunehmend häufiger auch Arbeitgeber.

Diese Betrachtungsweise macht deutlich: Fundraising basiert auf dem Aufbau und der Pflege komplexer Kommunikationsbeziehungen. Diese Kommunikationsarbeit lässt sich mit ihren unterschiedlichen Ebenen als Pyramide darstellen:



Das Engagement in Form von Zeit-, Geld- oder anderen Transfers wächst in der Regel mit zunehmender Intensität der Kommunikation und Stabilität der Beziehung. Durch systematische und kontinuierliche Kommunikation werden langfristig Übereinstimmungen und Identifikationen erzielt: „Gute Beziehungen“ sind das Kapital gemeinnütziger Organisationen, Spenden die daraus resultierenden „Zinsen“.

**Gute Beziehungen  
bringen Geld**

## 6.3.2 Instrumente der Kommunikation

Welche Kommunikationsinstrumente sollen nun im Rahmen des Konzepts der integrierten Kommunikation miteinander verknüpft werden? Im Folgenden lassen sich fünf einzelne Instrumente differenzieren: Interne Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit, Direktmarketing, Online- bzw. Internetkommunikation und Werbung.

### Interne Kommunikation

Mitarbeiter/innen, Gremienangehörige, Vereinsmitglieder – sie alle sind Zielgruppen der internen Kommunikation. Bei den Mitarbeiter/innen ist es in diesem Zusammenhang gleichgültig, ob es sich um bezahlte Angestellte oder ehrenamtlich Tätige handelt. Im Vordergrund stehen der Abbau von Motivationshemmnissen sowie der Aufbau von Identifikation mit den Aufgaben und dem Leitbild der Organisation. Die interne Kommunikation zieht jedoch noch weitere Kreise und richtet sich auch an alle Mitglieder von Gremien, z. B. der Mitgliederversammlung. Ziel ist die Steuerung und Sicherung eines Informationsaustausches, der an der Leitfrage orientiert ist: Wer muß wann was in welcher Form bzw. welchem Umfang wissen?

Exemplarische Mittel für die interne Kommunikation sind:

- Dialoggruppen: Problembereiche skizzieren und zu Lösungsvorschlägen einladen
- Vorschlagswesen: Anreize für Verbesserungen schaffen
- Befragungen: Einstellungen und Lösungsansätze von Mitarbeiter/innen, Mitgliedern sichtbar machen

**Mittel der internen Kommunikation**

### Öffentlichkeitsarbeit

Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit, d. h. beim Aufbau und der Pflege der öffentlichen Beziehungen, steht primär die Kommunikation mit allen externen Zielgruppen und -personen im Mittelpunkt. Sie sind Partner/innen und Korrektiv für die Arbeit von Organisationen. Externe Öffentlichkeiten sind beispielsweise Journalist/innen, Politiker/innen, Finanziere, Fachöffentlichkeit, Nutzer/innen bzw. Kund/innen, Kooperationspartner/innen. Ziele der Öffentlichkeitsarbeit sind: Aufmerksamkeit schaffen, Interessen und Wünsche wecken, Aktionen anbieten, Vertrauen herstellen.

Dies wird realisiert durch kontinuierliche und langfristig angelegte Arbeit mit Hilfe unterschiedlicher Kommunikationsmittel:

- Presse- und Medienarbeit für die Beziehungen zu Printmedien sowie Rundfunk, Fernsehen und anderen elektronischen Medien

**Mittel der externen Kommunikation**

- Publikationen in Form von eigenen Medien, beispielsweise als Faltblatt, Mitgliederzeitung oder Imagebroschüre
- Events, d. h. Veranstaltungen und Aktionen unterschiedlichster Art

### Direktmarketing

Direktmarketing umfasst alle Aktivitäten, bei denen mit Hilfe unterschiedlicher Kommunikationsmittel eine möglichst direkte interaktive Beziehung zu Zielpersonen hergestellt wird. Die Kommunikationspartner/innen sollen auf diese Weise zu individuellen, möglichst messbaren Reaktionen veranlasst werden (z. B. Anforderung von weiteren Informationen, Überweisung einer Spende, Teilnahme an einer Verlosung).

Im direkten persönlichen Gespräch lassen sich am intensivsten Motivationen aufbauen, Interessen wecken und vor allem auch die emotionalen Seiten einer Organisation oder eines Projekts transportieren. Dies gilt für alle Bezugsgruppen und -personen: Menschen aus den Medien, der Politik oder dem Kreis der Spender/innen. Persönliche Kommunikation findet jedoch nicht nur als zeitintensiver Dialog zwischen zwei Menschen statt. Eine Variante ist auch, beispielsweise nach oder während einer Veranstaltung ein Team von Ehrenamtlichen als Ansprechpartner/innen für Besucher/innen bereitzuhalten. Ein Ziel dabei: möglichst viele der Gäste um ihre Visitenkarte oder die Angabe von Kontaktdaten auf einem bereitliegenden Formular bitten.

### Mittel des Direktmarketing

Weitere Kommunikationsmittel im Rahmen des Direktmarketing sind:

- persönlich adressierte Briefsendungen
- aktives und passives Telefonmarketing mit Anrufen oder SMS
- Telefonhotlines
- Haus- und Straßensammlungen

### Online- bzw. Internetkommunikation

Mit der Verbreitung des Internet – mehr als die Hälfte der bundesdeutschen Bevölkerung nutzt inzwischen dieses Medium – ist eine Präsenz von Organisationen im Netz Pflicht. Dies gilt in erster Linie für die zielgruppenspezifisch gestaltete Website, aber auch für alle Varianten des Kontakts mit Hilfe von E-Mails.

Einzelne Kommunikationsmittel im Rahmen der Online- bzw. Internetkommunikation sind beispielsweise:

- Möglichkeiten zum Download spezieller Hintergrundmaterialien
- Onlinespenden
- Versand von elektronischen Postkarten, die auf der Website angeboten werden
- E-Mail-Newsletter

**Mittel der Onlinekommunikation**

Die Website ist jedoch nicht die elektronische Version eines Informationsflyers. Sie muss vielmehr den Erfordernissen des Mediums Internet gerecht werden. Zentral ist zudem die Antwort auf die Frage: Warum sollten Nutzer/innen ein zweites Mal bzw. weitere Male die Website einer Organisation aufsuchen? Vor diesem Hintergrund wird nicht nur deutlich, dass ein eigenständiges Konzept für die Onlinekommunikation zwingend erforderlich ist. Darüber hinaus erhalten E-Mails und Website einen zentralen Stellenwert als eigenständige Kommunikationskanäle, die mit den anderen Kommunikationsinstrumenten und -mitteln verzahnt werden müssen. Auf dieser Basis lassen sich auch die unvermeidbaren Kosten für die Online- bzw. Internetkommunikation rechtfertigen (vgl. Fischer / Neumann 2003).

**Werbung**

Werbung versucht mit Hilfe unterschiedlicher Kommunikationsmittel, Menschen zu beeinflussen: in ihren Meinungen, Kaufgewohnheiten und im Rahmen des Fundraising auch in ihrer Präferenz für die Unterstützung gemeinnütziger Organisationen. Dabei sind einzelne Werbemaßnahmen als eine Art „Türöffner“ anzusehen: Niemand spendet ohne vorherigen Kontakt zu einer Organisation lediglich auf Grund einer Zeitungsanzeige. Werbung erzielt jedoch Aufmerksamkeit, erhöht den Bekanntheitsgrad und wirkt in Kombination mit anderen Kommunikationsinstrumenten.

Eingesetzt werden beispielsweise:

- Plakate
- bezahlte Anzeigen und Spots in Print- und elektronischen Medien
- Freianzeigen
- kostenlose Postkarten in Gaststätten
- Werbung auf Fahrzeugen

**Mittel der Werbung**





### 6.3.3 Kommunikationsmittel

Jedes der oben genannten Kommunikationsinstrumente bedarf zahlreicher differenzierter Kommunikationsmittel. Dies sind die eigentlichen „Werkzeuge“ für die Kommunikationsarbeit. Wie in jedem Werkzeugkasten gibt es Unverzichtbares für den alltäglichen Einsatz und Zusätzliches für spezielle Anforderungen. Deshalb ist die folgende Aufzählung in das Material für die „Pflicht“ und die „Kür“ sortiert. Die Basisausstattung mit vielfältigen Verwendungsmöglichkeiten haben viele Organisationen schon zur Verfügung. Verbessern lassen sich jedoch häufig die regelmäßige Aktualisierung des Materials und dessen inhaltliche und visuelle Vereinheitlichung. Der Einsatz der weiteren Kommunikationsmittel empfiehlt sich häufig erst dann, wenn die Kommunikationsarbeit spezialisiert werden soll und dafür auch entsprechende Ressourcen bereitstehen.

Das A und O jeder Kommunikationsarbeit ist jedoch die Pflege einer Datenbank mit den Kontaktdaten aller Menschen und Organisationen, mit denen ein Verein in Kontakt getreten ist oder kommen will. Deshalb gilt es, jede Adresse zu dokumentieren – und wie ein zartes Pflänzchen zu hegen und zu pflegen. Jede Veranstaltung sollte beispielsweise so konzipiert werden, dass Gäste Gelegenheiten haben, ihre Kontaktdaten zu hinterlassen.

**Datenpflege ist das A und O jeder Kommunikationsarbeit**

#### Kommunikationsmittel: Die Basisausstattung

- **Organisationsname und Logo**

Ein einprägsamer und nicht erklärungsbedürftiger Organisationsname öffnet Augen und Ohren der Adressat/innen. Eine eher sachliche Variante hat beispielsweise der Verein „Zentrum für trauernde Kinder e.V.“ gewählt ([www.trauernde-kinder.de](http://www.trauernde-kinder.de)). Andere Organisationen verbinden die Information mit einer Assoziation, z. B. „Kinderhospiz Löwenherz“. Ein adäquates Logo ergänzt die Aussagekraft des Namens. Diese Text-Bild-Marke erscheint einheitlich auf allen Druckwerken, Publikationen und anderen Medien sowie zu allen Anlässen.

- **Visitenkarten und Briefpapier**

Sie sind mit den entsprechenden visuellen Gestaltungselementen unverzichtbare Transportmittel für den Namen und das Logo. Sie können – wie alle weiteren Druckwerke auch – den Hinweis enthalten: „Wir finanzieren unsere Arbeit (auch) mit Spenden“.

- **Selbstdarstellung**

Sie enthält Aussagen zur Organisation insgesamt, eine Übersicht zu den wesentlichen Tätigkeitsfeldern oder Einrichtungen, einige Zahlen zu den Nutzer/innen des Angebotes, Erfolgen der Organisation etc. Dieses Material – ob preiswert in DIN-A-4 erstellt oder als professionell produziertes Falblatt – liefert Außenstehenden in Kürze ein halbwegs vollständiges Bild der Organisation.

## Bausteine für die Selbstdarstellung

- Gründungsjahr und Anlass (aber auf keinen Fall die Vereinsgeschichte im Detail rekapitulieren)
- Anzahl der Mitglieder
- Ziele, analog zur Satzung
- Ansprechpersonen mit Namen, Funktion, Telefon, E-Mail-Adresse
- Arbeitsfelder, Tätigkeiten, Projekte: je nach Umfang der Vereinsaktivitäten eine kurze Übersicht bzw. Aufzählung liefern.
- Organigramm: Bei Bedarf bietet ein kleines Organigramm eine verständliche Übersicht über Strukturen der Organisation bzw. über Finanzierungsquellen und -arten.
- Zahlen, Daten, Fakten zur Organisation: Anzahl der Besucher/innen, Ratsuchenden, telefonischen Anfragen, Ehrenamtlichen, bezahlten Mitarbeiter/innen, Spenden.
- Zahlen, Daten, Fakten zum Thema bzw. zur Zielgruppe: Zahlen zum Umfang bzw. zur Bedeutung des Arbeitsfeldes (Der Anbieter eines Notruftelefons für Mädchen mit Essstörungen kann beispielsweise die Anzahl der Mädchen in der Stadt, differenziert nach Alter oder anderen Kriterien, nennen).
- Kooperationen und Mitgliedschaften: auflisten, sofern sie der Reputation dienlich sind.
- Zitate: Originalaussagen von (zufriedenen) Nutzer/innen oder Prominenten, die sich zu der Organisation bekennen.

### • Fotos

Bilder sagen mehr als tausend Worte. Fotos in guter Qualität, mit vorhandener Zustimmung der Personen, die darauf zu sehen sind, und einer vollständigen Legende zum Foto (wo, wann, wer) sowie dem/der Inhaber/in der Rechte an dem Foto sind ein wichtiges Kommunikationsmittel.

Organisationen sollten deshalb Fotos bereithalten von:

- bezahlten und unbezahlten Akteur/innen,
- typischen Aktivitäten,

- Nutzer/innen,
- Prominenten, Spender/innen und anderen Unterstützer/innen.

- **Mappe für Informationsmaterial**

Die genannten Kommunikationsmittel sollten einzeln und in einer angemessenen Stückzahl erstellt werden, um kurzfristig Aktualisierungen vornehmen zu können. Für die Zusammenstellung unterschiedlicher Materialien wird eine Mappe benötigt, in der je nach Anlass einzelne Kommunikationsmittel kombiniert präsentiert werden. Eine Basismappe für die Presse enthält beispielsweise: eine Selbstdarstellung, Fotos, Angaben zum aktuellen Anlass der Pressearbeit (Veranstaltung, Projektdarstellung, Hintergrundmaterial).

- **Überweisungsträger für Banküberweisungen**

Der Überweisungsträger enthält neben dem Logo der Organisation auch den Aufdruck „Spende“ sowie den Hinweis an die Spender/innen, den Namen und die vollständige Adresse einzutragen. Ca. 50 % der Menschen in Deutschland haben inzwischen einen Internetzugang und können im Prinzip auf Überweisungsträger verzichten – die anderen 50 % aber nicht. Außerdem nutzen längst nicht alle das Internet auch für finanzielle Transaktionen.

- **Homepage**

Eine eigene Homepage erscheint inzwischen als unverzichtbar. Sie sollte jedoch auch unter Fundraisingaspekten konzipiert sein: Die erste Seite enthält dann zunächst einmal Wegweiser mit entsprechenden Buttons. Damit werden potenzielle Spender/innen, an ehrenamtlicher Mitarbeit Interessierte, Journalist/innen oder andere Nutzergruppen auf den jeweils gewünschten Pfad gebracht. Darüber hinaus sind weitere Bausteine auf der Homepage empfehlenswert: die Möglichkeit zur Onlinespende, zur Weiterempfehlung per elektronischer Postkarte, Formulare zum Ausdrucken für eine Einzugsermächtigung, für die Mitgliedschaft im Verein oder in besonderen Förder- oder Freundeskreisen sowie ein Katalog mit Unterstützungsmöglichkeiten bzw. Projektbeschreibungen. Somit wird die Homepage zum zentralen Baustein der Online- bzw. Internetkommunikation einer Organisation.

- **Pressespiegel**

Die Resonanz einer Organisation in den Medien sollte sorgfältig dokumentiert werden. Basis dafür sind die Zeitungsausschnitte bzw. elektronischen Belege für Berichte in Presse, Rundfunk und Fernsehen. Auf diese Weise entsteht eine chronologische Liste der Medienresonanz, beispielsweise in dieser Form:

<i>Titel / Überschrift</i>	<i>Medium</i>	<i>Datum</i>	<i>Seite</i>	<i>Sendezeit</i>
„Ein Ehrenamt zahlt sich immer aus“	TAZ Bremen	18.05.1995	3	
„Hilfe für trauernde Kinder“	Radio Niedersachsen	20.01.2005		20.15–20.20 Uhr

Über die Dokumentation der Öffentlichkeitsarbeit hinaus verfolgt der Pressepiegel noch ein weiteres Ziel: Ein Unternehmen, was mit der Unterstützung einer gemeinnützigen Organisation Werbung für seine Produkte oder Dienstleistungen machen will, erhält auf diese Weise einen Einblick in die Medienwirksamkeit der Organisation bzw. der potenziellen Sponsoringpartnerschaft. Mehrmalige Präsenz in der lokalen Tageszeitung bringt beispielsweise – je nach Auflage und Zielgruppe – entsprechend viele und geldwerte Kontakte.

- **Katalog mit Unterstützungsmöglichkeiten**

Neben dem Spendenkonto und den Konditionen für die Mitgliedschaft im Verein oder Freundeskreis enthält der Katalog – ähnlich wie ein Wunschzettel – eine Auflistung von erforderlichen Dingen, die für die Arbeit benötigt werden: ein Fahrzeug, neues Mobiliar, Zuschüsse zur Projektarbeit etc. Der Katalog sollte mindestens als internes Papier zur Verfügung stehen, Kurzbeschreibungen des Nutzens und der Kosten enthalten sowie regelmäßig aktualisiert werden. Auf diese Weise kann zeitnah auf Nachfragen reagiert werden.

- **Dankbriefe**

Für die Routine empfehlen sich zunächst einmal vorgefertigte Versionen, differenziert nach unterschiedlichen Ebenen des Kontakts. Allerdings ist eine möglichst individuelle Variante Ausdruck hoher Wertschätzung. Ein handschriftlicher und persönlicher Dank mit dem Signal, dies ist kein Brief wie tausend andere, löst voraussichtlich die nachhaltigsten Reaktionen bei den Empfänger/innen aus.

- **Zuwendungsbestätigungen**

Die Zuwendungsbestätigung ist keineswegs nur ein Formular für das Finanzamt der Spender/innen. Sie ist vielmehr die Anlage zum Dankbrief sowie eine gute Gelegenheit, auf aktuelle Veranstaltungen oder Informationen hinzuweisen.

- **Umgang mit Beschwerden**

Niemand ist perfekt. Jede Organisation sollte deshalb ein Verfahren für den Umgang mit Beschwerden entwickeln. Damit wird gewährleistet, dass jeder Beschwerde systematisch nachgegangen wird und jeder unzufriedene Mensch eine Rückmeldung erhält. Darauf hat jeder ein Recht, der sich die Mühe macht, einer Organisation eine persönliche Rückmeldung zu geben. Außerdem: Beschwerden sind die preiswerteste Art, Marktforschung und Qualitätskontrolle zu betreiben. Nicht selten steckt in ihnen auch der Keim für einen Verbesserungsvorschlag.

### Kommunikationsmittel: Die „Kür“

- **Katalog mit Unterstützungsmöglichkeiten**

Der schon erwähnte Katalog kann erweitert werden und verfolgt dann indirekt z.B. auch das Ziel, die Arbeit einer Organisation zu illustrieren. Auf attraktive Weise hat das beispielsweise ein Wohnheim für aidskranke Menschen in Basel realisiert ([www.lighthouse.ch/donor](http://www.lighthouse.ch/donor)). Allerdings sollten bei technisch aufwändigen Lösungen immer Aufwand und Ertrag vorher sorgfältig abgewogen werden.

- **Projektdarstellungen**

Sobald eine Organisation größer wird und unterschiedliche Projekte unter einem Dach verfolgt, sollten diese Aktivitäten auch entsprechend differenziert dargestellt werden:

- Laufzeit: Projektbeginn / -ende
- Ziele: Was ist erreicht, wenn das Projekt erfolgreich realisiert wurde?
- Personal: Verantwortliche Leitung / Mitarbeiter/innen (Anzahl, Qualifikationen)
- Zielgruppe / Nutzer/innen: Alter, weitere Merkmale, Anzahl
- Kostenplan: Personal- und Sachkosten
- Finanzierungsplan: Öffentliche Mittel, Stiftungen, Einnahmen durch den Verkauf von Leistungen oder Produkten (z.B. Nutzungsentgelte, Eintritt, Zahlungen von Teilnehmer/innen), Spenden, Sponsoring
- Optionen für die Zusammenarbeit mit Förderern

Je nach Anlass werden aus diesem „Rohmaterial“ die Informationen ausgewählt, die für einen Förderantrag an eine Stiftung oder ein Mailing an schon aktive Spender/innen erforderlich sind. In jedem Fall brauchen Projektbeschreibungen über die sachlichen Informationen hinaus immer auch noch eine merkfähige Geschichte mit Ecken und Kanten, mit der auch auf einer emotionalen Ebene eine Ansprache gelingt.

- **Einbindung von Prominenten**

Jede Organisation, jedes Projekt und jedes einzelne Ereignis kann prinzipiell eine prominente Person als Magnet gebrauchen. Für viele Medien ist Anwesenheit Pflicht, wenn der Bürgermeister oder eine Ministerin präsent sind. Menschen aus dem Sport oder der Show-Branche können nach ihrer Nähe zum Thema, zum Anlass, zum Ort des Geschehens ausgesucht werden. Die Übernahme einer Schirmherrschaft oder Unterstützung auf Zeit, die Bilanz

nach Beendigung des Engagements sind jeweils wieder Anlässe für entsprechende Pressearbeit.

Prominente lassen sich auch auf Zeit – zum Beispiel für ein Jahr – gewinnen, unabhängig von einem konkreten Ereignis. In jedem Fall sollte die Ansprache gut begründet werden können und erst nach einer eingehenden Recherche erfolgen. Hilfreich ist eine Liste mit Verabredungen: Laufzeit des Engagements, konkrete Erwartungen an die Prominenten (z. B. Präsenz an drei für die Organisation wichtigen Terminen im Jahr), Verabredungen zur Übernahme von Kosten.

- **Teilnahme an Preisverleihungen**

Jedes Jahr werden von Unternehmen, Verbänden und anderen Institutionen zahlreiche Preise ausgelobt, um besondere Leistungen oder Projekte zu würdigen: Beispielsweise vergibt der Deutsche Fundraising Verband jährlich den Deutschen Fundraising Preis ([www.fundraisingverband.de](http://www.fundraisingverband.de)), die Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG) vergibt den Deutschen PR-Preis. Eine Recherche in Bezug auf die eigenen Themen und Zielgruppen lohnt sich, um die einschlägigen Wettbewerbe auf regionaler oder nationaler Ebene zu ermitteln. Bei diesem Kommunikationsmittel steht nicht primär der Transfer des Preisgeldes im Vordergrund, sondern der Nachrichtenwert für die begleitenden Maßnahmen der internen und externen Kommunikation.

- **Auslobung von Preisen**

Neben der Teilnahme an Preisvergaben anderer Organisationen kann auch das Ausloben eines eigenen Preises sinnvoll sein, um Aufmerksamkeit für die Arbeit einer Organisation zu erzeugen. Erforderlich sind eine präzise Ausschreibung, eine breite Streuung dieser Information, eine möglichst prominente, aber auch kompetente Jury sowie eine medienwirksame Präsentation der Preisvergabe. Dabei ist nicht zwingend ein Preisgeld erforderlich. Der symbolische und kommunikative Gehalt einer Preisvergabe kann vielleicht sogar besser dokumentiert werden in Form eines Titels, eines Kunstwerks oder einer Urkunde.

- **Gedächtnis- / Gedenk- / Aktionstage**

Eine kurze Recherche im Internet unter dem Stichwort „Gedenktage“ liefert entsprechende Informationen. Beispielsweise ist der 20.09. eines jeden Jahres der Weltkindertag der Vereinten Nationen, der 17.10. der Internationale Tag für die Beseitigung der Armut. Diese Symbolik kann nützlich sein, um die Aufmerksamkeit auf eine Veranstaltung oder Aktion auf lokaler Ebene zu lenken.

- **Telefon-Aktion**

Innerhalb eines begrenzten Zeitraums beantworten Expert/innen am Telefon Fragen zu speziellen Themen. Je nach Thema lassen sich dafür auch Prominente gewinnen. Auf diese Weise thematisiert eine Organisation beispiels-

weise Armut oder Wohnungslosigkeit, schafft einen Anlass für die Berichterstattung in den Medien und beweist die eigene Expertise.

- **Empirische Untersuchungen**

Eine wissenschaftliche Untersuchung eignet sich hervorragend als Kommunikationsmittel. Auch hier wird ein Thema kommuniziert, eine Nachricht angeboten, ein Erkenntnisgewinn versprochen. Die entsprechende Pressekonferenz kann sowohl von der gemeinnützigen Organisation selbst als auch von den Wissenschaftler/innen einberufen werden. In kleinerem Umfang lassen sich Studien gegen Geld in Auftrag geben. Ebenso attraktiv ist sicherlich die weitgehend unentgeltliche Erarbeitung von Erkenntnissen im Rahmen von Praktika oder Diplomarbeiten.

- **Freianzeigen**

In unterschiedlichem Format werden der lokalen Tageszeitung und anderen Printmedien Anzeigenmotive mit den Kontaktdaten einer gemeinnützigen Organisation angeboten. Mit etwas Glück und Kontaktpflege erscheinen in unregelmäßigen Abständen und irgendwo im Anzeigenteil die Anzeigenmotive als Lückenfüller.

- **„Give-aways“**

Aufkleber, Schreibwerkzeuge, Notizzettelblöcke etc. zum Verschenken

- **Großflächenplakate selber gestalten**

Für eine Dekade wird an einem zentralen und / oder besonders originellen Standort eine Plakatwand angemietet und auf weißem Untergrund selber gestaltet. Dies geschieht handgreiflich mit Hilfe von Pinsel, Farbe, Folien und einem prominenten Menschen. Dafür muss der Fußweg vor der Plakatwand gesperrt werden. Ein mobiles Gerüst, Absperrungen etc. sorgen für weitere Aufmerksamkeit. Im Zentrum steht dabei die Berichterstattung der Medien über diese Aktion.

- **„Nacht der offenen Tür“**

Als Alternative zum „Tag der offenen Tür“. Grundsätzlich erscheint es hilfreich, traditionelle und häufig genutzte Kommunikationsmittel im Rahmen einer Ideensammlung „gegen den Strich zu bürsten“, zu verfremden und somit eine größere Aufmerksamkeit zu erzielen.

- **Pressefahrten**

Journalist/innen werden in einen Bus eingeladen und erhalten vor Ort Originaltöne, -bilder und weitere Hintergrundinformationen zu einem Thema. Alternative bietet sich auch eine Einladung auf ein Schiff an. Wer kommt, kann zumindest für die Dauer der Schiffspartie nicht mehr von Bord ...



### Prinzipien für den Umgang mit den Kommunikationsmitteln

- **Unterrichtseinheiten erstellen**

In Kooperation mit Lehrer/innen, Ausbildungsstätten werden Materialien erarbeitet und für den Einsatz im Unterricht zur Verfügung gestellt bzw. verkauft.

- *Verantwortlichkeit festlegen:* Die Erstellung und kontinuierliche Aktualisierung des Materials erfolgt federführend durch einen dafür verantwortlichen Menschen. Auf diese Weise hat jede Aufgabe, jedes Werkzeug eine Patin bzw. einen Paten.
- *Testen:* Das Material wird vor seinem Einsatz getestet: Ist es für die Zielgruppe – d. h. für Menschen, die den Verein, seine Fachsprache und Anliegen möglicherweise nicht kennen – verständlich formuliert? Als Tester/innen eignen sich folglich nur Personen aus der gewünschten Gruppe von Adressat/innen.
- *Die Gestaltung folgt dem Inhalt:* Die Basis ist eine fehlerfrei getextete, klar gegliederte Darstellung, anschließend erst wird in Farbe und Gestaltung investiert. Dabei gilt es, die unterschiedlichen Anforderungen spezieller Kommunikationsmittel zu erfüllen: Eine Website funktioniert anders als ein Faltblatt; ein Spendenbrief muss andere Anforderungen erfüllen als ein Plakat.
- *Einheitlichkeit des Auftritts:* Auf allen Kommunikationsmitteln erscheinen durchgängig die jeweils relevanten unverzichtbaren Elemente. Das gilt für den Namen, das Logo, aber auch für den Hinweis „Wir finanzieren unsere Arbeit (auch) durch Spenden“.
- *Aktualität:* Die Kommunikationsmittel werden zeitnah produziert und in ausreichender Anzahl bzw. kurzfristigen Aktualisierungen angeboten. Auch hier sind die unterschiedlichen Anforderungen zu beachten: Eine Website sollte wenn möglich wöchentlich eine neue Nachricht enthalten, eine Imagebroschüre hat eine längere Halbwertszeit.
- *„In der Kürze liegt die Würze“:* Kürzere Darstellungen machen den Schreiber/innen zwar mehr Arbeit, den Leser/innen aber mehr Spaß beim Betrachten bzw. Lesen.
- *Probleme, aber auch Erfolge darstellen:* Alle Kommunikationsmittel dienen der Gewinnung von Menschen für die Ziele einer Organisation. Dies gelingt besser, wenn Lösungen oder Verbesserungen und nicht nur Nöte aufgezeigt werden.
- *Überzeugung resultiert aus Glaubwürdigkeit, nicht aus Perfektion:* Ein widerspruchsfreies und plausibles Kommunikationskonzept und dessen



systematische Umsetzung mit Hilfe eines aufeinander abgestimmten Einsatzes einzelner Kommunikationsmittel ist wichtiger als Perfektion im Detail.



### 6.3.4 Entwicklung des optimalen Kommunikations-Mix

Wie gelingt nun ein möglichst gut aufeinander abgestimmter Mix der skizzierten Kommunikationsinstrumente und -mittel? Zunächst werden alle Vorhaben, Ideen, Entscheidungen immer vor dem Hintergrund ihrer jeweils speziellen Erfordernisse überprüft. Beantwortet werden dabei folgende Fragen:

**Kommunikationsinstrumente aufeinander abstimmen**

- Nutzen die Kommunikationsmittel den „guten Beziehungen“ zu Konsument/innen, Nutzer/innen und allen anderen relevanten Zielgruppen und -personen? Stehen sie vielleicht im Widerspruch zu anderen Aktivitäten der Organisation?
- Sind alle Medien und relevanten Bezugsgruppen und -personen informiert? Gleiches gilt für Vertreter/innen von Politik, Behörden, Wettbewerbern, Kooperationspartnern etc.
- Sind Mitarbeiter/innen (bezahlte und ehrenamtliche) auf allen Hierarchiestufen informiert, beteiligt, überzeugt? Diese Beteiligung und Überzeugung muss selbstverständlich erfolgt sein, bevor die externe Öffentlichkeitsarbeit einsetzt.
- Stehen Kosten und anderer Aufwand im Verhältnis zum Nutzen?

Darüber hinaus liegt in einer sinnvollen und auf das ganze Jahr bezogenen Planung der Keim des Erfolges. Die Stichworte dafür sind Zielplanung, Wirtschaftsplanung, Jahresablaufplanung.

- **Zielplanung**  
Welche inhaltlichen Ziele will die Organisation im laufenden Jahr verwirklichen? Für welche Zielgruppen, in welchem qualitativen und quantitativen Umfang? Gibt es neben den Regelaufgaben noch besondere Anforderungen?
- **Wirtschaftsplanung**  
Bestehen Finanzierungslücken? Wie sieht eine solide Kalkulation von erforderlichen Kosten und Finanzierungsmöglichkeiten aus? Wie hoch müssen die Einnahmen aus Spenden, Förderung durch Stiftungen, Mitgliedsbeiträgen etc. sein?
- **Jahresablaufplanung**  
Auf der Basis einer realistischen Ziel- und Wirtschaftsplanung nimmt die Jahresablaufplanung das Erwartbare und Wünschenswerte ins Visier. Manche dieser Termine oder Anlässe sind Pflicht, andere sind dagegen terminlich und inhaltlich gestaltbar. Im Jahresverlauf ergeben sich dann noch genügend aktuelle Anforderungen, die ein kurzfristiges Handeln erfordern.

Jede Organisation hat in ihrem Kalender diverse Termine, die es zu beachten gilt:

- Jubiläen (besondere runde Geburtstage des Vereins oder einzelner Projekte beachten)
- Mitgliederversammlung (in der Regel jährlich, mit oder ohne Vorstandswahl)
- Themen- oder zielgruppenbezogene Gedächtnis- / Gedenk- / Aktionstage
- Kampagne einer Dachorganisation oder eines Verbandes, in dem die Organisation Mitglied ist und ihre Position durch die Medienaufmerksamkeit gewährleistet ist
- Beteiligung an Preisvergaben oder Wettbewerben

Die Jahresablaufplanung empfiehlt sich aber auch für die Planung der erforderlichen Kontakte mit den relevanten Zielgruppen und -personen (Weihnachten findet immer am 24.12. statt ...):

- Aussendungen für Mailings (empfehlenswert sind mindestens drei Kontakte im Jahr)
- Möglichkeiten für den persönlichen Kontakt schaffen
- Kontaktmöglichkeiten mit Journalist/innen oder Politiker/innen inszenieren
- Anzeigen schalten

## Das Konzept der Integrierten Kommunikation: Praxisbeispiele

### • Dienstjubiläum

Das Dienstjubiläum der Geschäftsführerin einer gemeinnützigen Organisation gilt primär als ein Kommunikationsanlass im Rahmen des Personalmanagements bzw. der internen Kommunikation. Es bietet jedoch auch die Gelegenheit, im Rahmen einer Pressekonferenz oder einer öffentlichen Vortragsveranstaltung auf die Kontinuität und aktuellen Erfolge oder Ziele der Organisation hinzuweisen. Nicht zuletzt können diese Ereignisse auch für das Fundraising genutzt werden.

### • Jahresbericht

Die Erstellung eines Jahresberichts ist für viele Organisationen obligatorisch. Er lässt sich als Protokoll der Erfolge und Leistungen in der Regel auch öffentlich präsentieren. Eine dazu passende Veranstaltung kann den adäquaten Rahmen dafür liefern. Der wiederum wird den Medien eher einen Bericht wert sein als der Jahresbericht selbst. Eine verständliche Kurzfassung sollte – inklusive der Einladung zur Veranstaltung – Mitgliedern oder anderen wichtigen Personen zugeschickt werden. Bei der Gelegenheit wird auch für den Freundeskreis der Organisation geworben und deren Attraktivität herausgestellt.

### • Festschrift

Statt der traditionellen, meistens zeit- und geldaufwändigen Festschrift hat die Kreisgruppe Lüneburg des Paritätischen Niedersachsen e.V. zum 50. Jubiläum ein Spiel entwickeln lassen: Als Wissensspiel konzipiert, werden die Jahreszahlen von Ereignissen abgefragt. Dabei werden nicht nur Fragen zur Allgemeinbildung, sondern insbesondere auch Fragen rund um Soziale Dienstleistungen in Deutschland und in Lüneburg gestellt. Die Antworten mit Lokalkolorit werden ergänzt durch ein beigefügtes Mitgliederverzeichnis, in dem man beispielsweise weiteres erfährt über den ersten Anbieter einer Jugendwohngemeinschaft in der Stadt. Das Spiel ersetzt die Festschrift, ermöglicht auf ungewöhnliche Weise Werbung für den Produzenten, führt sogar zu Einnahmen, da es einerseits selbst vermarktet, andererseits aber auch über den Verkehrsverein Lüneburg verkauft wird ([www.lueneburg.paritaetischer.de](http://www.lueneburg.paritaetischer.de)).

### • Ausstellung

Eine Ausstellung kann so inszeniert werden, dass für die Medien nicht nur eine Pressemitteilung mit dem Eröffnungstermin entsteht, sondern gleich sechs Nachrichten bzw. Aktionen:

1. Eine Vorankündigung mit Hilfe einer Nachricht zu den Künstler/innen oder zum Veranstaltungsort, sofern der etwas Spektakuläres bietet. Bildjournalist/innen kann somit eine Vorschau auf die Künstler/innen oder die Räumlichkeiten geboten werden.
2. Gestaltung einer Plakatwand durch einen Prominenten oder andere Menschen, um für die Ausstellung zu werben.

3. Einladung zur Eröffnung in Verbindung mit der Präsentation eines Prominenten und/oder eines Schirmherrn.
4. Erste Zwischennachricht während der Ausstellung mit Infos zur Halbzeit oder einem „Zwischenevent“. Dies könnte ein Konzert, eine Lesung, eine Versteigerung, eine Diskussion mit Künstler/innen sein. Dabei wird ein Verweis auf die noch verbleibende Laufzeit der Ausstellung plaziert.
5. Zweite Zwischennachricht während der Ausstellung: Möglicherweise bietet sich einer der zahlreichen nationalen oder internationalen Gedächtnis-, Gedenk- oder Aktionstage an. Optimal wäre es, solche Tage schon bei der Planung von Ereignissen zu berücksichtigen.
6. Beendigung der Ausstellung: Erlöse, Ereignisse, Besucherzahlen rund um die Ausstellung, Infos über die nächsten Stationen oder den Verbleib der Ausstellungsstücke. Auf diese Weise lassen sich statt einer Pressemitteilung sechs Nachrichten kommunizieren. Wie bei einem Kaleidoskop stehen dabei jeweils unterschiedliche Aspekte im Vordergrund: Zielgruppe, Veranstaltungsort, Plakataktion, Schirmfrau oder -herr, Veranstaltung innerhalb der Veranstaltung, Ergebnisbericht.

### 6.3.5 Integrierte Kommunikation als Erfolgsfaktor

Integrierte Kommunikation schafft Synergien. Dies wird realisiert, indem alle Beziehungen zu internen und externen Zielgruppen und -personen systematisch in den Blick genommen werden. Alle planbaren, aber auch unerwarteten Ereignisse im Jahreskalender einer Organisation werden als Kommunikationsanlässe genutzt und auf der Basis eines einheitlichen Konzepts miteinander kombiniert. Gleichzeitig werden sie auf ihre Produktivität für das Fundraising hin analysiert und entsprechend genutzt. Auf diese Weise werden die guten Beziehungen zu allen relevanten Bezugsgruppen und -personen einer gemeinnützigen Organisation optimiert.

**Synergien  
schaffen**

Die skizzierten Kommunikationsinstrumente und -mittel sind zahlreich. Die Fallbeispiele verweisen auf Kombinationsmöglichkeiten, mit denen häufig ein Vielfaches an Effekten aus einzelnen Veranstaltungen oder anderen Vereinsaktivitäten herausgeholt werden kann. Unverzichtbar ist jedoch die systematische Verknüpfung der unterschiedlichen Kommunikationsinstrumente und -mittel. Das Konzept der integrierten Kommunikation ist dafür ein Hilfsmittel. Die für den Erfolg erforderliche Planungszeit zahlt sich aus. In der Konsequenz kann das allerdings heißen, sich auf lediglich zwei oder drei Termine im Jahresverlauf zu konzentrieren und diese optimal zu nutzen.

**Kombinations-  
möglichkeiten  
nutzen**





# **Arbeitshandbuch Finanzen für den sozialen Bereich**

**Von der öffentlichen Förderung  
zur zukunftsorientierten  
Finanzierungsgestaltung**

**Herausgeber:**  
Prof. Dr. Bettina Hohn  
Bank für Sozialwirtschaft AG  
neues handeln GmbH



**VERLAG DASHÖFER GMBH**  
Fachverlag für Wirtschaft,  
Behörden, Selbstständige und  
Freiberufler

Magdalenenstraße 2  
20148 Hamburg

Telefon: (040) 41 33 21-0  
Fax: (040) 41 33 21-10

Internet: [www.dashoefer.de](http://www.dashoefer.de)  
E-Mail: [info@dashoefer.de](mailto:info@dashoefer.de)

Stand: Juni 2005

**Copyright © 2005** Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg. Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern.

Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der uneinheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Satz: KCS GmbH, Buchholz/Hamburg  
Druck: Directa DigitalPrint, Bad Schwartau  
ISBN: 3-938553-22-7