

Kommunikationswissenschaft

**Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen**

Theoretische Grundlagen und empirische Untersuchung

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades

im Fachbereich Erziehungswissenschaften und Sozialwissenschaften

der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster

Vorgelegt von

Joachim Henke

aus Kiel

2015

Dekan: Prof. Dr. Volker Gehrau

Vorsitzende: Prof. Dr. Sabine Gruehn

Erste Gutachterin: Prof. Dr. Ulrike Röttger

Zweite Gutachterin: Prof. Dr. Sabine Einwiller

Tag der mündlichen  
Prüfung (Disputation): 17.07.2015

Tag der Promotion: .....

## Inhalt

Abbildungsverzeichnis .....	11
Tabellenverzeichnis .....	12
Abkürzungsverzeichnis .....	14
<i>I Zur vorliegenden Arbeit .....</i>	
1 Problemstellung und Forschungsfragen .....	15
2 Zielsetzungen und Vorgehen .....	17
3 Gliederung .....	18
<i>II Theoretische Grundlagen .....</i>	
1 Nonprofit-Organisation und Dritter Sektor .....	20
1.1 Die Organisation und ihre Umweltbeziehungen .....	20
1.2 Zum Begriff der Nonprofit-Organisation .....	23
1.3 Strukturdaten des Dritten Sektors in Deutschland .....	27
1.4 Kapitelzusammenfassung .....	30
2 Fundierung der Integrierten Kommunikation für NPO .....	31
2.1 Zur Notwendigkeit der Integrierten Kommunikation für NPO aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht .....	31
2.2 Organisationskommunikation als Gesamtheit verschiedener Handlungsbereiche und Teilfelder .....	36
2.3 Steuerung organisationaler Kommunikationsprozesse: Kommunikationsmanagement .....	41
2.4 Forschungsstand zur Integrierten Kommunikation .....	43
2.4.1 Integrierte Kommunikation von Unternehmen .....	43
2.4.2 Integrierte Kommunikation von NPO und Begriffsdefinition .....	48
2.5 Begriffsabgrenzung: Multi-Channel-Marketing, Crossmedia, Mediaselktion ..	52
2.6 Kapitelzusammenfassung .....	54
3 Managementorientierte Implikationen der Integrierten Kommunikation für NPO ..	56
3.1 Ziele und Zielsystem des NPO-Managements .....	59
3.2 Strategisches NPO-Management .....	62
3.3 Stakeholder-Management als wesentliche Ergänzung des strategischen NPO-Managements .....	65
3.3.1 Strukturierung der Stakeholder einer NPO .....	68
3.3.2 Wertbeiträge und Interessen beispielhafter Stakeholder einer NPO ..	69
3.3.3 Chancen und kritische Aspekte des Stakeholder-Managements .....	73
3.4 Kapitelzusammenfassung .....	74
4 Marketingorientierte Implikationen der Integrierten Kommunikation für NPO ....	75
4.1 Vom kommerziellen Marketing zum Nonprofit-Marketing .....	75
4.2 Nonprofit-Marketing .....	77

---

4.3	Zentrale Kommunikationsinstrumente des Nonprofit-Marketings .....	78
4.3.1	Werbung .....	79
4.3.2	Abgrenzung: Werbung aus Sicht der Kommunikationswissenschaft ..	80
4.3.3	Public Relations .....	82
4.3.4	Abgrenzung: Public Relations aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht .....	82
4.4	Relationship Marketing .....	91
4.5	Dialogkommunikation .....	94
4.5.1	Zum Begriff der Dialogkommunikation .....	95
4.5.2	Funktionen und Instrumente der Dialogkommunikation .....	97
4.5.3	Dialogkommunikation im Kontext der Integrierten Kommunikation für NPO .....	100
4.6	Kapitelzusammenfassung .....	101
5	Kommunikationswissenschaftliche Implikationen der Integrierten Kommunikation für NPO .....	102
5.1	Kommunikation und Kommunikationswissenschaft .....	102
5.2	Kommunikationsmodelle .....	103
5.3	Kommunikationswirkungen .....	105
5.3.1	Schematheorie .....	105
5.3.2	Involvement .....	106
5.3.3	Messung der Kommunikationswirkungen .....	108
5.4	Kommunikationstheoretische Leistungen der Integrierten Kommunikation für NPO .....	108
5.4.1	Image .....	109
5.4.2	Marke .....	111
5.4.3	Öffentliche Meinung, Glaubwürdigkeit, Vertrauen .....	117
5.5	Kapitelzusammenfassung .....	119
6	Zentrale Ansätze der Integrierten Kommunikation im Bereich von Unternehmen .	121
6.1	Stakeholderansatz nach Gronstedt .....	122
6.1.1	Konzeption .....	122
6.1.2	Planungs- und Umsetzungsprozess .....	124
6.1.3	Kritische Würdigung des Ansatzes .....	124
6.2	Stufenansatz nach Kirchner .....	125
6.2.1	Konzeption .....	125
6.2.2	Planungs- und Umsetzungsprozess .....	126
6.2.3	Kritische Würdigung des Ansatzes .....	127
6.3	Managementansatz nach Bruhn .....	127
6.3.1	Managementprozess .....	128
6.3.2	Theoretische Fundierung .....	128
6.3.3	Kritische Würdigung des Ansatzes .....	129
6.4	Problemfelder und Barrieren der Integrierten Kommunikation .....	130
6.5	Kapitelzusammenfassung .....	133

7	Idealtypischer Ansatz der Integrierten Kommunikation für NPO .....	135
7.1	Ziele der Integrierten Kommunikation für NPO .....	136
7.2	Managementprozess der Integrierten Kommunikation für NPO .....	136
7.3	Grundbereiche der Integrierten Kommunikation für NPO .....	139
7.3.1	Formen der Integrierten Kommunikation für NPO .....	140
7.3.1.1	Inhaltliche Integration .....	140
7.3.1.2	Formale Integration .....	140
7.3.1.3	Zeitliche Integration .....	140
7.3.2	Richtungen der Integrierten Kommunikation für NPO .....	141
7.3.2.1	Horizontale Integration .....	141
7.3.2.2	Vertikale Integration .....	141
7.3.3	Ebenen der Integrierten Kommunikation für NPO .....	142
7.3.3.1	Intrainstrumentelle Integration .....	142
7.3.3.2	Interinstrumentelle Integration .....	142
7.4	Aufgaben innerhalb des Managementprozesses der Integrierten Kommunikation für NPO .....	143
7.4.1	Analysephase .....	143
7.4.2	Planungsphase .....	145
7.4.2.1	Zielfestlegung der Integrierten Kommunikation für NPO ...	145
7.4.2.2	Spezifikation der Stakeholder .....	146
7.4.2.3	Kategorisierung und Auswahl der Kommunikationsinstrumente .	151
7.4.2.4	Integration der Planungselemente durch die Strategie der Integrierten Kommunikation für NPO .....	152
7.4.2.5	Bestimmung und Verteilung des Kommunikationsbudgets ..	154
7.4.3	Umsetzungsphase .....	155
7.4.3.1	Entwicklung eines Konzeptpapiers .....	155
7.4.3.1.1	Integration der Kommunikationsziele .....	156
7.4.3.1.2	Integration der Kommunikationsbotschaften ....	157
7.4.3.1.3	Integration der Kommunikationsinstrumente und -mittel .....	159
7.4.3.2	Organisatorische Gestaltung .....	161
7.4.3.3	Personelle Gestaltung .....	168
7.4.3.4	Gestaltung der internen Kommunikation .....	169
7.4.4	Evaluationsphase .....	170
7.5	Kapitelzusammenfassung .....	173
	<i>III Empirische Untersuchung</i> .....	175
1	Aufbau und Ziele der empirischen Untersuchung .....	175
2	Grundgesamtheit und Stichprobe .....	177
3	Online-Befragung .....	178
3.1	Pretest .....	180
3.2	Kontaktaufnahme .....	180

3.3	Vermeidung von Mehrfachteilnahmen .....	181
3.4	Incentives, Nachfass-Aktion, Feldzeit .....	181
3.5	Rücklaufanalyse .....	182
3.6	Eingesetzte Software und Formen der Datenauswertung .....	182
3.7	Grenzen der Online-Befragung .....	183
3.8	Deskriptive Auswertung der Ergebnisse .....	184
3.8.1	Teilnehmerprofil und Strukturmerkmale der untersuchten NPO .....	184
3.8.1.1	Anzahl der in der Organisation gearbeiteten Jahre der Befragungsteilnehmer .....	184
3.8.1.2	Abteilungszugehörigkeit der Befragungsteilnehmer .....	185
3.8.1.3	Funktionsbezeichnung der Befragungsteilnehmer .....	185
3.8.1.4	Anzahl der Beschäftigten in den Organisationen und in den Abteilungen .....	186
3.8.2	Stellenwert der Integrierten Kommunikation für NPO .....	187
3.8.2.1	Übereinstimmung mit der vorgegebenen Begriffsdefinition ..	187
3.8.2.2	Einsatz und Einsatzzeitraum der Integrierten Kommunikation für NPO .....	188
3.8.2.3	Ziele und Zielerreichung der Integrierten Kommunikation für NPO .....	189
3.8.2.4	Integrierte Kommunikation für NPO als Voraussetzung für dauerhaften Kommunikationserfolg .....	191
3.8.2.5	Einfluss der Integrierten Kommunikation für NPO auf den Organisationserfolg .....	192
3.8.3	Planung der Integrierten Kommunikation für NPO .....	192
3.8.3.1	Planungsverantwortung der Integrierten Kommunikation für NPO .....	192
3.8.3.2	Formen der Verabschiedung von Planungen der Integrierten Kommunikation für NPO .....	193
3.8.4	Umsetzung der Integrierten Kommunikation für NPO .....	194
3.8.4.1	Einsatz und Einsatzzeitraum eines schriftlichen Konzepts der Integrierten Kommunikation für NPO .....	194
3.8.4.2	Zuständigkeiten für die Umsetzung der Integrierten Kommunikation für NPO .....	196
3.8.4.3	Integration der Aufbauorganisation .....	196
3.8.4.4	Integration der Ablauforganisation .....	197
3.8.4.5	Bereitschaft der Beteiligten zur Zusammenarbeit im Rahmen der Integrierten Kommunikation für NPO .....	198
3.8.4.6	Einsatz der Kommunikationsinstrumente innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO .....	198
3.8.4.7	Stellenwert der Kommunikationsinstrumente innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO .....	199

3.8.4.8	Hierarchisierung der Kommunikationsinstrumente und -mittel innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO .	200
3.8.4.9	Formen der Integrierten Kommunikation für NPO .....	201
3.8.4.10	Stakeholderorientierung innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO .....	202
3.8.4.10.1	Einsatz von Datenbanken .....	202
3.8.4.10.2	Einsatz von Dialogmedien .....	203
3.8.4.11	Probleme beim Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO .....	204
3.8.5	Evaluation der Integrierten Kommunikation für NPO .....	205
3.8.5.1	Verfahren zur Evaluation der Integrierten Kommunikation für NPO .....	206
3.8.5.2	Fachliche Verantwortung für die Evaluation der Integrierten Kommunikation für NPO .....	207
3.8.6	Selbsteinschätzung zum Integrationsgrad und zum Integrationserfolg ..	207
3.8.6.1	Grad der Integration .....	207
3.8.6.2	Erfolg der Integration .....	208
3.8.7	Zusammenfassung der deskriptiven Auswertung .....	209
3.9	Bivariate Ergebnisanalyse: Integrationsindex und Erfolgsindex .....	211
3.9.1	Erstellung des Integrationsindex der Integrierten Kommunikation für NPO .....	212
3.9.1.1	Verteilung der untersuchten Organisationen im Integrationsindex .....	214
3.9.1.2	Zusammenhangsanalyse: Integrationsindex und Selbsteinschätzung der Befragungsteilnehmer zum Integrationsgrad .....	216
3.9.1.3	Einfluss von Problemen der Integrierten Kommunikation für NPO auf den Integrationsindex .....	218
3.9.2	Erstellung des Erfolgsindex der Integrierten Kommunikation für NPO .....	219
3.9.2.1	Verteilung der untersuchten Organisationen im Erfolgsindex .	221
3.9.2.2	Zusammenhangsanalyse: Erfolgsindex und Selbsteinschätzung der Befragungsteilnehmer zum Integrationserfolg .....	222
3.9.3	Prüfung der Hypothesen .....	224
3.9.3.1	Mitarbeiterzahl und Integrationsgrad .....	225
3.9.3.2	Einsatzdauer der Integrierten Kommunikation für NPO und Integrationsgrad .....	225
3.9.3.3	Integrationsgrad und Erreichung der Kommunikationsziele .	226
3.9.3.4	Erfolgsindex und Organisationserfolg .....	227
3.9.4	Zusammenfassung der bivariaten Analyse .....	228

4	Fallstudie .....	230
4.1	Methodik der Fallstudie .....	231
4.2	Oxfam Deutschland e. V. ....	232
4.2.1	Informationen zur Organisation und zu den geführten Interviews ...	232
4.2.2	Übereinstimmung mit der vorgegebenen Begriffsdefinition .....	234
4.2.3	Gründe für den Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO ...	234
4.2.4	Zielsetzungen der Integrierten Kommunikation für NPO .....	235
4.2.5	Integrierte Kommunikation für NPO als Voraussetzung für dauerhaften Kommunikationserfolg .....	235
4.2.6	Analyse der Kommunikationssituation und Planung der Integrierten Kommunikation für NPO .....	236
4.2.6.1	Planungsverantwortung der Integrierten Kommunikation für NPO .....	236
4.2.6.2	Formen der Verabschiedung von Planungen der Integrierten Kommunikation für NPO .....	237
4.2.7	Umsetzung der Integrierten Kommunikation für NPO .....	237
4.2.7.1	Existenz und Einsatz eines schriftlichen Konzepts der Integrierten Kommunikation für NPO .....	237
4.2.7.2	Zuständigkeiten für die Umsetzung der Integrierten Kommunikation für NPO .....	237
4.2.7.3	Integration der Aufbauorganisation .....	238
4.2.7.4	Integration der Ablauforganisation .....	241
4.2.7.5	Einsatz der Kommunikationsinstrumente im Rahmen der Integrierten Kommunikation für NPO .....	241
4.2.7.6	Stellenwert der Kommunikationsinstrumente innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO .....	242
4.2.7.7	Hierarchisierung der Kommunikationsinstrumente und -mittel innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO ..	242
4.2.7.8	Formen der Integrierten Kommunikation für NPO .....	243
4.2.7.9	Stakeholderorientierung innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO .....	244
4.2.7.9.1	Einsatz von Datenbanken .....	244
4.2.7.9.2	Einsatz von Dialogmedien .....	244
4.2.7.10	Probleme beim Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO .....	245
4.2.8	Evaluation der Integrierten Kommunikation für NPO .....	245
4.2.8.1	Evaluationsmethoden der Integrierten Kommunikation für NPO .	245
4.2.8.2	Organisationsinterne Verantwortlichkeiten für die Evaluation der Integrierten Kommunikation für NPO .....	246
4.2.9	Fazit: Integrierte Kommunikation von Oxfam Deutschland .....	246
4.3	Johanniter-Unfall-Hilfe e. V. ....	247
4.3.1	Informationen zur Organisation und zu den geführten Interviews ...	247

---

4.3.2	Übereinstimmung mit der vorgegebenen Begriffsdefinition .....	248
4.3.3	Gründe für den Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO ...	249
4.3.4	Zielsetzungen der Integrierten Kommunikation für NPO .....	250
4.3.5	Integrierte Kommunikation für NPO als Voraussetzung für dauerhaften Kommunikationserfolg .....	251
4.3.6	Analyse der Kommunikationssituation und Planung der Integrierten Kommunikation für NPO .....	251
4.3.6.1	Planungsverantwortung der Integrierten Kommunikation für NPO .....	252
4.3.6.2	Formen der Verabschiedung von Planungen der Integrierten Kommunikation für NPO .....	252
4.3.7	Umsetzung der Integrierten Kommunikation für NPO .....	252
4.3.7.1	Existenz und Einsatz eines schriftlichen Konzepts der Integrierten Kommunikation für NPO .....	252
4.3.7.2	Zuständigkeiten für die Umsetzung der Integrierten Kommunikation für NPO .....	253
4.3.7.3	Integration der Aufbauorganisation .....	253
4.3.7.4	Integration der Ablauforganisation .....	255
4.3.7.5	Einsatz der Kommunikationsinstrumente im Rahmen der Integrierten Kommunikation für NPO .....	255
4.3.7.6	Stellenwert der Kommunikationsinstrumente innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO .....	256
4.3.7.7	Hierarchisierung der Kommunikationsinstrumente und -mittel innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO ..	256
4.3.7.8	Formen der Integrierten Kommunikation für NPO .....	257
4.3.7.9	Stakeholderorientierung innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO .....	258
4.3.7.9.1	Einsatz von Datenbanken .....	259
4.3.7.9.2	Einsatz von Dialogmedien .....	260
4.3.7.10	Probleme beim Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO .....	261
4.3.8	Evaluation der Integrierten Kommunikation für NPO .....	261
4.3.8.1	Evaluationsmethoden der Integrierten Kommunikation für NPO .	261
4.3.8.2	Organisationsinterne Verantwortlichkeiten für die Evaluation der Integrierten Kommunikation für NPO .....	262
4.3.9	Fazit: Integrierte Kommunikation der Johanniter-Unfall-Hilfe .....	262
4.4	Zusammenfassung: Integrierte Kommunikation von Oxfam Deutschland und der Johanniter-Unfall-Hilfe .....	263
	<i>IV Schlussfolgerungen</i> .....	265
1	Beantwortung der Forschungsfragen .....	265
2	Forschungsbedarf und Ausblick .....	275

---

Literatur- und Quellenverzeichnis .....	277
Anhang .....	315

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strukturmodelle der Umweltsphären einer NPO .....	22
Abbildung 2: Vereine in Deutschland nach Tätigkeitsbereichen .....	28
Abbildung 3: Merkmale der Organisationskommunikation von NPO .....	50
Abbildung 4: Zielsystem der NPO .....	60
Abbildung 5: Grundmodell der Stakeholder einer NPO .....	68
Abbildung 6: Beispielhafte Stakeholder einer NPO .....	69
Abbildung 7: Sieben-Gruppen-Segmentierung von Stakeholdern .....	72
Abbildung 8: Das zweiseitige, situative Modell exzellenter Public Relations .....	86
Abbildung 9: Funktionen der Dialogkommunikation .....	97
Abbildung 10: Instrumente der Dialogkommunikation .....	98
Abbildung 11: Zentrale Merkmale der Massen- und Dialogkommunikation innerhalb der Integrierten Kommunikation .....	100
Abbildung 12: Trimodales Wirkungsmodell .....	104
Abbildung 13: Modell der Integrierten Kommunikation nach Gronstedt .....	123
Abbildung 14: Managementprozess der Integrierten Kommunikation für NPO .....	137
Abbildung 15: Kommunikationsbezogener Integrationsbedarf .....	139
Abbildung 16: Nestansatz nach Grunig .....	147
Abbildung 17: Hierarchie der Kommunikationsziele .....	157
Abbildung 18: Hierarchie der Kommunikationsbotschaften .....	158
Abbildung 19: Hierarchie der Kommunikationsinstrumente und -mittel .....	159
Abbildung 20: Vertikale und horizontale Systematisierung der Inhalte der Integrierten Kommunikation für NPO .....	161
Abbildung 21: Mögliche Beziehungen zwischen Marketing und PR .....	163
Abbildung 22: Prozessorientiertes Modell der Integrierten Kommunikation für NPO .	166
Abbildung 23: Forschungsdesign der empirischen Untersuchung .....	176
Abbildung 24: Arbeitsschritte des Punktbewertungsverfahrens zur Erstellung des Integrationsindex .....	214
Abbildung 25: Verteilung der untersuchten NPO im Integrationsindex .....	215
Abbildung 26: Verteilung der untersuchten NPO im klassierten Integrationsindex ....	215
Abbildung 27: Streudiagramm: Integrationsindex und Selbsteinschätzung zum Integrationsgrad .....	217
Abbildung 28: Verteilung der untersuchten NPO im Erfolgsindex .....	221
Abbildung 29: Verteilung der untersuchten NPO im klassierten Erfolgsindex .....	222
Abbildung 30: Streudiagramm: Erfolgsindex und Selbsteinschätzung zum Integrationserfolg .....	223
Abbildung 31: Aufbau des Bereichs Marketing & Kommunikation .....	239
Abbildung 32: Aufbau des Bereichs Lobby- und Kampagnenarbeit .....	240
Abbildung 33: Aufbau des Bereichs Marketing/Kommunikation .....	254
Abbildung 34: Aufbau des Bereichs Fundraising .....	254

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Zentrale Wertbeiträge und Interessen beispielhafter Stakeholder einer NPO .....	73
Tabelle 2:	Übersicht über die zentralen Aufgaben innerhalb des Managementprozesses der Integrierten Kommunikation für NPO .....	173
Tabelle 3:	Anzahl der gearbeiteten Jahre der Befragungsteilnehmer in der Organisation .....	184
Tabelle 4:	Abteilungszugehörigkeit der Befragungsteilnehmer .....	185
Tabelle 5:	Funktion der Befragungsteilnehmer in der Organisation .....	186
Tabelle 6:	Anzahl der Beschäftigten in den untersuchten Organisationen .....	187
Tabelle 7:	Mittlere Anzahl der Beschäftigten in den Abteilungen .....	187
Tabelle 8:	Zustimmung zur vorgegebenen Definition der Integrierten Kommunikation für NPO .....	188
Tabelle 9:	Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO .....	188
Tabelle 10:	Einsatzzeitraum der Integrierten Kommunikation für NPO .....	189
Tabelle 11:	Zielsetzungen der Integrierten Kommunikation für NPO .....	190
Tabelle 12:	Zielerreichung der Integrierten Kommunikation für NPO .....	191
Tabelle 13:	Integrierte Kommunikation für NPO als Voraussetzung für dauerhaften Kommunikationserfolg .....	192
Tabelle 14:	Einfluss der Integrierten Kommunikation für NPO auf den Organisationserfolg .....	192
Tabelle 15:	Planungsverantwortung der Integrierten Kommunikation für NPO .....	193
Tabelle 16:	Formen der Verabschiedung von Planungen der Integrierten Kommunikation für NPO .....	194
Tabelle 17:	Abteilung, die für die Verabschiedung von Planungen der Integrierten Kommunikation für NPO allein verantwortlich ist .....	194
Tabelle 18:	Existenz eines schriftlichen Konzepts der Integrierten Kommunikation für NPO .....	195
Tabelle 19:	Einsatzzeitraum des Konzepts der Integrierten Kommunikation für NPO ..	195
Tabelle 20:	Aktualisierungszeitraum des Konzepts der Integrierten Kommunikation für NPO .....	195
Tabelle 21:	Zuständigkeiten für die Umsetzung der Integrierten Kommunikation für NPO .....	196
Tabelle 22:	Aufbauorganisation der Integrierten Kommunikation für NPO .....	197
Tabelle 23:	Ablauforganisation der Integrierten Kommunikation für NPO .....	197
Tabelle 24:	Bereitschaft der Beteiligten zur Zusammenarbeit im Rahmen der Integrierten Kommunikation für NPO .....	198
Tabelle 25:	Einsatz der Kommunikationsinstrumente innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO .....	199

Tabelle 26:	Stellenwert der Kommunikationsinstrumente innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO .....	200
Tabelle 27:	Einsatz eines Leitinstrumentes der Integrierten Kommunikation für NPO ..	201
Tabelle 28:	Leitinstrumente der Integrierten Kommunikation für NPO .....	201
Tabelle 29:	Formen der Integrierten Kommunikation für NPO .....	202
Tabelle 30:	Einsatz von Datenbanken .....	202
Tabelle 31:	Merkmale der eingesetzten Datenbanken .....	203
Tabelle 32:	Einsatz von Dialogmedien innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO .....	203
Tabelle 33:	Probleme beim Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO .....	205
Tabelle 34:	Evaluation der Integrierten Kommunikation für NPO .....	206
Tabelle 35:	Eingesetzte Verfahren zur Evaluation der Integrierten Kommunikation für NPO .....	206
Tabelle 36:	Fachliche Verantwortung für die Evaluation der Integrierten Kommunikation für NPO .....	207
Tabelle 37:	Eingeschätzter Integrationsgrad der Kommunikation .....	208
Tabelle 38:	Eingeschätzter Integrationserfolg .....	208
Tabelle 39:	Integrationsindex und Selbsteinschätzung zum Integrationsgrad im Vergleich .....	217
Tabelle 40:	Zusammenhangsanalyse: Einfluss von Problemen der Integration auf den Integrationsindex .....	219
Tabelle 41:	Erfolgsindex und Selbsteinschätzung zum Integrationserfolg im Vergleich .....	224
Tabelle 42:	Zusammenhangsanalyse: Mitarbeiterzahl und Integrationsindex .....	225
Tabelle 43:	Mitarbeiterzahl und Integrationsindex im Vergleich .....	225
Tabelle 44:	Zusammenhangsanalyse: Einsatzdauer der Integrierten Kommunikation für NPO und Integrationsindex .....	226
Tabelle 45:	Einsatzdauer der Integrierten Kommunikation für NPO und Integrationsindex im Vergleich .....	226
Tabelle 46:	Zusammenhangsanalyse: Einfluss des Integrationsindex auf die Erreichung der Kommunikationsziele .....	227
Tabelle 47:	Zusammenhangsanalyse: Einfluss der Integrierten Kommunikation für NPO auf den Organisationserfolg und Erfolgsindex .....	228
Tabelle 48:	Basisdaten Oxfam Deutschland .....	233
Tabelle 49:	Einsatz von Kommunikationsinstrumenten und -maßnahmen im Rahmen der Integration .....	241
Tabelle 50:	Zentrale interne und externe Stakeholder von Oxfam Deutschland ...	244
Tabelle 51:	Basisdaten Johanniter-Unfall-Hilfe .....	247
Tabelle 52:	Einsatz von Kommunikationsinstrumenten und -maßnahmen innerhalb der Integration .....	255
Tabelle 53:	Zentrale interne und externe Stakeholder der Johanniter-Unfall-Hilfe ..	258

## Abkürzungsverzeichnis

gAG	gemeinnützige Aktiengesellschaft
gGmbH	gemeinnützige GmbH
IK	Integrierte Kommunikation
NPO	Nonprofit-Organisation
PR	Public Relations

### Hinweis zum Sprachgebrauch:

Zur besseren Lesbarkeit werden in der vorliegenden Arbeit grundsätzlich maskuline Personenbezeichnungen verwendet, wenn Personen weiblichen und Personen männlichen Geschlechts gleichermaßen gemeint sind.

# I ZUR VORLIEGENDEN ARBEIT

## 1 Problemstellung und Forschungsfragen

Nonprofit-Organisationen (NPO) in Deutschland stehen heute unter spezifischem Handlungsdruck. Hierfür verantwortlich sind rückläufige finanzielle Ressourcen aufgrund abnehmender Unterstützung durch die öffentliche Hand sowie wachsende Konkurrenz um Spender, Klienten, (ehrenamtliche) Mitarbeiter und die Einflussnahme auf öffentliche Meinungsbildungsprozesse (vgl. Stötzer 2009: 195 f.; Meyer 2007: 59; siehe Abschnitte II.1.3 und II.5.4.3). Als eine Folge hieraus erfährt für NPO die Organisationskommunikation eine Aufwertung. Vor allem die Entwicklung und glaubwürdige Kommunikation eines eigenständigen Profils sowie das dauerhafte Hinlenken auf organisationseigene Themen und Angebote zur Sicherung von Legitimität und Handlungsfähigkeit gewinnen an Bedeutung. Die kommunikationsbezogenen Entwicklungen der vergangenen zwei Jahrzehnte stellen NPO hierbei vor besondere Herausforderungen. Sowohl das Medien- und Kommunikationsangebot als auch die Mediennutzung sind inzwischen hoch differenziert (siehe Abschnitt II.2.1), sodass NPO für eine erfolgreiche Gestaltung von Interaktionsbeziehungen zu ihren zahlreichen relevanten Stakeholdern bzw. Bezugsgruppen<sup>1</sup> oftmals einen erheblichen Aufwand betreiben müssen.

In der vorliegenden Arbeit wird der Notwendigkeit für NPO nachgegangen, ihre Kommunikation im Umfeld gravierender medialer und gesellschaftlicher Veränderungen integriert zu gestalten, um effektiv und effizient mit relevanten Stakeholdern zu kommunizieren. Die Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation ergibt sich aus der wachsenden Komplexität organisationaler Kommunikation. Widersprüchliche Aussagen über die NPO, ihre Leistungen und Angebote aufgrund überwiegend isoliert eingesetzter Kommunikationsmaßnahmen können unter den heutigen Bedingungen einer umfassend vernetzten Medienlandschaft schnell zu Vertrauensverlusten und Spendeneinbußen führen. Je öfter und differenzierter die NPO mit ihren Stakeholdern kommuniziert, desto wichtiger wird die inhaltlich, formale und zeitliche Abstimmung sämtlicher Kommunikationsmaßnahmen (vgl. Bruhn 1992: 32 ff.; Zerfaß 1996b: 311 f.; Esch: 2001: 69 ff.; Kroeber-Riel 1993a: 300 ff.). Im Verlauf der vorliegenden Arbeit wird dargestellt, dass es sich hierbei nicht lediglich um eine Koordination von Kommunikationsmaßnahmen handelt, sondern um

---

<sup>1</sup> Die Begriffe „Stakeholder“ und „Bezugsgruppe“ werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet, siehe Abschnitt II.3.3.

einen umfassenden, gesamtheitlichen Managementprozess, der NPO eine neue Qualität organisationaler Kommunikation ermöglicht.

Vertiefende wissenschaftliche Untersuchungen zur Integrierten Kommunikation von NPO in Deutschland existieren nicht, der theoretische und empirische Forschungsstand ist defizitär. Übergeordnetes Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, diese Erkenntnislücke zu minimieren und aufbauend auf der theoretischen und empirischen Untersuchung integrationsrelevanter Aspekte einen für den Organisationstyp NPO geeigneten Ansatz der Integrierten Kommunikation zu entwickeln.<sup>2</sup>

Vor dem Hintergrund der oben dargestellten Praxisproblematik lautet die leitende Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit:

Inwiefern leistet die Integrierte Kommunikation für NPO einen Beitrag zur Verbesserung der NPO-spezifischen Kommunikationsarbeit?

Hieraus ergeben sich weitere Fragestellungen:

- Wie lässt sich Integrierte Kommunikation grundlegend beschreiben?
- Welche Ansätze der Integrierten Kommunikation liegen vor?
- Wie könnte auf Basis eines etablierten Ansatzes der Integrierten Kommunikation für Unternehmen ein strukturierter, theoretisch fundierter Ansatz der Integrierten Kommunikation für NPO aussehen?
- In welchem Umfang setzen NPO in Deutschland Integrierte Kommunikation für NPO bereits ein?
- Wie gestalten NPO in Deutschland Integrierte Kommunikation für NPO im Detail?

Im empirischen Teil der Arbeit werden unter anderem folgende vier Hypothesen<sup>3</sup> geprüft:

- 1) NPO mit einer höheren Mitarbeiterzahl weisen hinsichtlich ihrer Kommunikation einen höheren Integrationsgrad auf als NPO mit einer geringeren Mitarbeiterzahl.
- 2) NPO, die bereits länger integriert kommunizieren, weisen bezüglich ihrer Kommunikation einen höheren Integrationsgrad auf als NPO, die erst seit Kürzerem integriert kommunizieren.

---

<sup>2</sup> Die Kommunikationsaktivitäten von NPO und Unternehmen weisen Ähnlichkeiten auf. Beide Organisationstypen greifen beispielsweise grundsätzlich auf Maßnahmen der Public Relations und der Werbung zurück. Die Konstitution der beiden Organisationstypen unterscheidet sich jedoch: NPO verfügen gegenüber Unternehmen in der Regel über ein vielschichtigeres Zielsystem sowie eine komplexere Stakeholderorientierung (siehe Kapitel II.3). Entsprechende Strukturbesonderheiten sind bei einer strukturierten, theoretisch fundierten Ansatzentwicklung der Integrierten Kommunikation für den Organisationstypus NPO differenziert zu berücksichtigen (vgl. Zerfaß 2010: 386 f.).

<sup>3</sup> Die detaillierte Darstellung und Prüfung der Hypothesen erfolgt in Abschnitt III.3.9.3.

- 3) NPO, deren Kommunikation stärker integriert ist, erreichen ihre im Rahmen der Integration selbst gesetzten Kommunikationsziele besser als NPO, deren Kommunikation schwächer integriert ist.
- 4) Bei NPO, die einen höheren Erfolgsgrad der Integration aufweisen, lässt sich ein stärkerer Einfluss der Integration auf den Organisationserfolg beobachten als bei NPO mit einem niedrigeren Erfolgsgrad der Integration.

## 2 Zielsetzungen und Vorgehen

Mithilfe einer begründeten Auswahl von Theorien, Ansätzen und Modellen soll das in Deutschland bislang kaum erforschte Untersuchungsfeld der Integrierten Kommunikation für NPO weiter erschlossen werden. Damit verbunden sind eine theoriegeleitete und eine praxisgeleitete Zielsetzung.

Im Rahmen der theoriegeleiteten Zielsetzung werden organisationale Kommunikationsstrukturen von NPO unter dem Blickwinkel der Kommunikationswissenschaft und der Betriebswirtschaftslehre analysiert und systematisiert. Ein wesentlicher Aspekt hierbei ist, existierende, etablierte Ansätze der Integrierten Kommunikation für Unternehmen hinsichtlich der Frage zu untersuchen, inwiefern eine Adaption dieser Ansätze auf den Organisationstypus NPO zulässig und angebracht ist beziehungsweise sie auch für NPO relevante Gesichtspunkte der Integration thematisieren.

Im Rahmen der praxisgeleiteten Zielsetzung geht es darum, mithilfe einer eigenen empirischen Untersuchung<sup>4</sup> grundlegende Informationen zum Stand des Einsatzes der Integrierten Kommunikation von NPO in Deutschland zu erhalten sowie integrationsrelevante Prozesse in der Praxis vertiefend zu betrachten. Analysiert werden soll, in welchem Umfang NPO auf das Potenzial der Integrierten Kommunikation für NPO heute bereits zugreifen.

Die Zusammenführung der theoretischen und empirischen Erkenntnisse bildet die Grundlage, um NPO-Akteuren praxisrelevante Vorschläge für die Gestaltung der Integrierten Kommunikation für NPO bereitstellen zu können. Mit dem Ziel, theoretisch fundierte Problemlösungen für die Kommunikationspraxis von NPO zu entwickeln, will die vorliegende Arbeit einen Beitrag leisten zur Kommunikationswissenschaft als theoretisch und empirisch arbeitende Sozialwissenschaft mit interdisziplinären Bezügen (vgl. DGPUK 2008: 1; Pürer 2003: 17 ff.; Beck 2010: 155 ff.; Saxer 1999).

---

<sup>4</sup> Empirische Forschung in der Sozialwissenschaft bildet eine Sammlung von Techniken und Methoden zur wissenschaftlichen Untersuchung gesellschaftlicher und humaner Phänomene. Sie dient als Werkzeug zur Überprüfung von Theorien über menschliches Handeln, gesellschaftliche Strukturen und deren Zusammenhänge (vgl. Schnell/Hill/Esler 2011: 3). Grundlegendes Bestreben ist die Gewinnung von Erkenntnissen über die soziale Realität (vgl. Häder 2010: 20). Die im empirischen Teil der Arbeit angewendeten Methoden, die Online-Befragung und die Fallstudie, werden in Kapitel III.3 bzw. in Abschnitt III.4.1 dargestellt und begründet.

### 3 Gliederung

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in vier Teile.

In Teil I der Arbeit werden zunächst die Praxisproblematik umrissen, die leitenden Forschungsfragen formuliert und das weitere Vorgehen erläutert.

In Teil II werden die theoretischen Grundlagen der Integrierten Kommunikation für NPO systematisiert. Der Fokus liegt hierbei auf kommunikationswissenschaftlichen Aspekten sowie betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten. Weiterhin werden der Forschungsstand zur Integrierten Kommunikation dargestellt, der Notwendigkeit der Integrierten Kommunikation für NPO nachgegangen und integrierte Ansätze für Unternehmen hinsichtlich der Möglichkeit einer Adaption auf den Organisationstypus NPO diskutiert. Hierauf aufbauend wird ein eigener Vorschlag für einen idealtypischen Ansatz der Integrierten Kommunikation für NPO erarbeitet. Der entwickelte Ansatz beinhaltet Kernelemente der Integrierten Kommunikation für Unternehmen nach Manfred Bruhn (1992). Der Ansatz von Bruhn ist aufgrund seines schlüssigen Aufbaus, der offenen Gestaltung und der detaillierten Aufgabenbeschreibungen als Basis für die Ansatzentwicklung in besonderem Maße geeignet. Im Kontext der kommunikationswissenschaftlich und betriebswirtschaftlich orientierten Ansatzentwicklung werden dabei notwendigerweise auch relevante Strukturbesonderheiten von NPO vertiefend berücksichtigt. Dieses Vorgehen soll die Voraussetzung schaffen für eine theoriegestützte, praxisorientierte Gesamtschau der Integrierten Kommunikation für NPO.

Teil III bildet den empirischen Teil der Arbeit und umfasst eine vom Autor durchgeführte quantitative Online-Befragung sowie eine qualitative Fallstudie zum Einsatz der Integrierten Kommunikation von NPO in Deutschland. Zunächst werden die Ergebnisse der deskriptiven Auswertung der Online-Befragung dargestellt. Anschließend werden die Befragungsergebnisse mithilfe statistischer Methoden dahingehend geprüft, ob sich bei den untersuchten NPO maßgebliche Indikatoren für den Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO nachweisen lassen und damit der im theoretischen Teil der Arbeit entwickelte integrierte Ansatz in der Organisationspraxis validiert werden kann. Als Diagnose-Instrument hierfür wird ein eigenständiger Integrationsindex entwickelt. Weiterhin wird ein eigenständiger Erfolgsindex entwickelt, um auch für das Ausmaß des Erfolgs Integrierter Kommunikation für NPO eine Maßzahl zu erhalten. Darüber hinaus wird versucht einen Zusammenhang herzustellen zwischen dem Erfolg Integrierter Kommunikation für NPO und dem Organisationserfolg. Im Rahmen der Fallstudie wird die Integrierte Kommunikation von zwei großen NPO in Deutschland, Oxfam Deutschland e.V. und Johanniter-Unfall-Hilfe e.V., untersucht. Basierend auf leitfadengestützten Experteninterviews mit Führungskräften verschiedener (Kommunikations-)Abteilungen sollten vertiefte Informationen darüber gewonnen werden, welche spezifischen Zugänge die untersuchten NPO zur Integrierten Kommunikation für NPO gefunden haben.

---

In Teil IV der Arbeit werden die Forschungsfragen beantwortet sowie die gewonnenen Erkenntnisse aus den theoretischen und empirischen Analysen zusammengeführt und reflektiert. Vor diesem Hintergrund werden praxisrelevante Orientierungspunkte zum Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO benannt. Die Arbeit schließt mit der Darstellung theoretischer und empirischer Forschungsdesiderata sowie einem Blick auf Entwicklungstendenzen der Integrierten Kommunikation für NPO.

## II THEORETISCHE GRUNDLAGEN

### 1 Nonprofit-Organisation und Dritter Sektor

#### 1.1 Die Organisation und ihre Umweltbeziehungen

NPO stehen formal und inhaltlich eng mit ihrer Umwelt in Beziehung. Bevor eine nähere Analyse dieser Beziehungen erfolgt, soll zunächst der Begriff „Organisation“ erläutert werden.

Der Organisationsbegriff wird klassischerweise innerhalb der Soziologie untersucht und dort dreifach operationalisiert (vgl. Türk 1989: 148):

- Organisation als Tätigkeit (Organisieren als Handlung),
- Organisation als Eigenschaft sozialer Gebilde (Organisiertheit als Struktur),
- Organisation als Ergebnis des Organisierens (Organisation als soziales Gebilde).

Aus soziologischer Sicht bildet eine Organisation eine

„[...] Ordnung von arbeitsteilig und zielgerichtet miteinander arbeitenden Personen und Gruppen. [Der Begriff der Organisation] umfaßt insofern nicht nur Verbände und Vereinigungen, sondern alle Institutionen, Gruppen und soziale Gebilde, die bewußt auf ein Ziel hinarbeiten, dabei geplant arbeitsteilig gegliedert sind und ihre Aktivität auf Dauer eingerichtet haben.“ (Fuchs et al. 1978: 548)

Nach dieser Definition lassen sich für eine Organisation folgende Merkmale ableiten (vgl. Jarren/Donges 2006: 150):

- sie ist bewusst, planvoll und dauerhaft auf die Erreichung bestimmter Ziele ausgerichtet,
- sie verfügt über eine Ordnung und Struktur, in der Leitungs- und Anordnungsbefugnisse mit Kommunikations- und Entscheidungswegen festgelegt sind,
- die Aktivitäten und die verfügbaren Ressourcen werden so koordiniert, dass die Erreichung des Ziels dauerhaft sichergestellt werden kann.

Organisationen weisen als Merkmal zudem eine potenzielle<sup>5</sup> Publizität auf, da sie grundsätzlich und dauerhaft als Objekte gesellschaftlicher Meinungsbildungsprozesse in Er-

---

<sup>5</sup> Potenziell deshalb, weil „[...] aufgrund gesellschaftlicher Vielfalt und Komplexität Thematisierung und damit Öffentlichkeit nur selektiv beim Vorliegen bestimmter Relevanzkriterien zu erwarten ist. Organisationen werden also nur dann als Kommunikationsobjekte aktualisiert, wenn Beobachtungs- und Thematisierungsrelevanz vorliegen. Aktualisierung unterbleibt, wenn umweltseitig nähere Beobachtung irrelevant erscheint. In diesem Fall genießen sie soziales Vertrauen, indem ihnen eine aus Erfahrung gewonnene

scheinung treten. Innerhalb dieser Prozesse können sie zum Gegenstand und Thema öffentlicher Kommunikation werden (vgl. Szyszka 2004b: 152). Organisationen sind öffentlich, da sie grundsätzlich immer von ihrer Systemumwelt beobachtet werden und öffentliche Kommunikation erzeugen können. Um Einfluss auf Chancen und Risiken dieser potenziellen Publizität zu nehmen, greifen Organisationen auf interne Funktionsbereiche wie Public Relations und Werbung zurück (vgl. Szyszka 2004b: 153).

Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre werden Organisationen vielfach aus systemtheoretischer Sicht betrachtet und als zielgerichtete, soziale Systeme aufgefasst, die sich aus der Differenz zu ihrer Umwelt abgrenzen lassen und die mit dieser Umwelt und den darin enthaltenen anderen Systemen interagieren (vgl. Schneider/Minnig/Freiburghaus 2007: 82).<sup>6</sup> Interdependenzen zwischen der Organisation einerseits und ihrer Umwelt andererseits werden mit der Unterscheidung zwischen Beziehungsumwelt und Referenzumwelt beschrieben. Als Teil der Beziehungsumwelt gelten dabei diejenigen Subsysteme der Umwelt, die mit der Organisation in einem – wie auch immer gearteten – Verhältnis stehen. Diese Subsysteme der Beziehungsumwelt bezeichnet man auch als Stakeholder (vgl. Schneider/Minnig/Freiburghaus 2007: 83). Neben den Beziehungen zwischen Organisation und Beziehungsumwelt werden auf einer abstrakteren Systemebene auch Entwicklungen analysiert, die in der Referenzumwelt zu beobachten sind. Als Referenzumwelt gelten hierbei z. B. gesellschaftliche oder technologische Systeme, die eine NPO insofern zu berücksichtigen hat, als sich diese zwar von der Organisation selbst nicht grundsätzlich verändern lassen, die aber durch ihre Dynamik und Komplexität umfassend auf die Beziehungsumwelt und die Organisation direkt einwirken können (vgl. Schneider/Minnig/Freiburghaus 2007: 83).

Zur Strukturierung der Referenzumwelt haben sich in der Wissenschaft verschiedene Modelle entwickelt, um mögliche Entwicklungen zu analysieren. Im deutschsprachigen Raum hat sich vor allem das St. Galler Management-Modell (vgl. Rüegg-Stürm 2003) verbreitet, das sich aufgrund seiner offenen Gestaltung neben Unternehmen auch auf NPO anwenden lässt. Vier Umweltsphären werden in diesem Modell (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 24 ff.) voneinander unterschieden:

– *Umweltsphäre Technologie*

Die Umweltsphäre Technologie umfasst technische Innovationen wie neue Produkte, Verfahren, Technologien und aktuelle Wissensstände in Wirtschaft und Wissenschaft sowohl in theoretischer als auch in praxisorientierter Hinsicht.

– *Umweltsphäre Gesellschaft*

Die Umweltsphäre Gesellschaft umfasst demografischen Aspekte, Lebensstile, soziale Probleme, Konfliktpotenziale und Fragen, inwiefern diese Gesichtspunkte die Organisation und ihre Aufgaben beeinflussen.

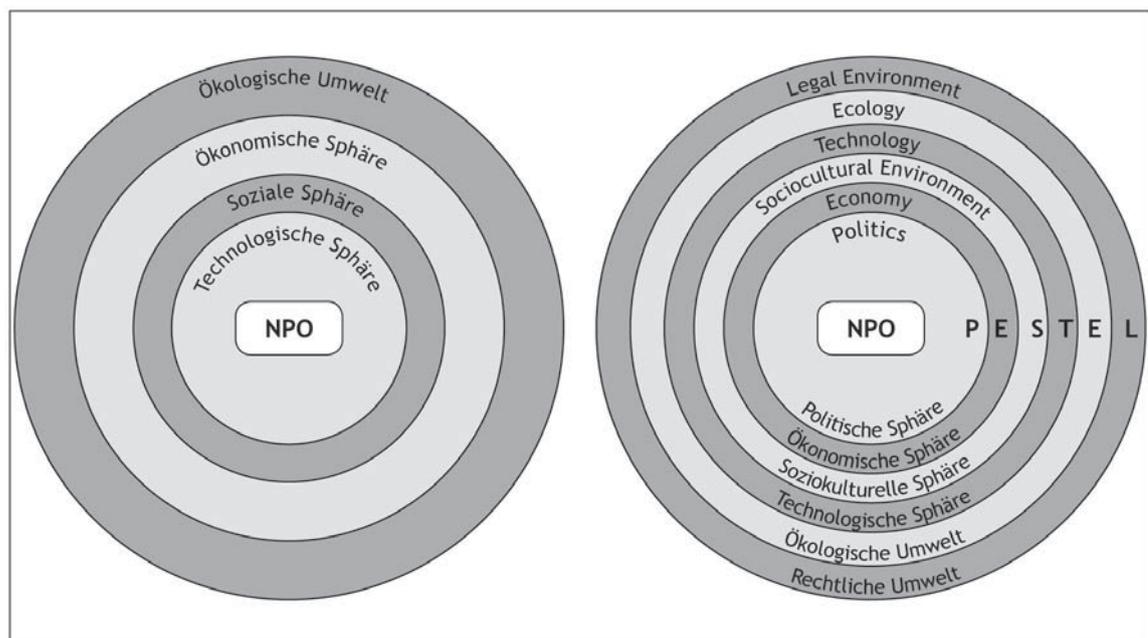
---

oder substituierte Kontingenzerwartung [...] entgegengebracht wird.“ (Szyszka 2004b: 152)

<sup>6</sup> Zur Systemtheorie innerhalb der Betriebswirtschaftslehre vgl. z. B. Wolf 2003: 126 ff.; Rüegg-Stürm 2003: 17 ff.

- *Umweltsphäre Wirtschaft*  
Innerhalb der Umweltsphäre Wirtschaft werden ökonomische Rahmenbedingungen betrachtet, in denen die Organisation handelt. Relevant sind hier z. B. die Verfügbarkeit von Kapital, Anbieter- und Abnehmerkonzentrationen, der Zugang zu Beschaffungs- und Absatzmärkten etc.
- *Umweltsphäre Natur*  
Innerhalb der Umweltsphäre Natur wird Aspekten hinsichtlich der Verfügbarkeit von Rohstoffen und Energie, Agrarpotenziale, Klima und Fragen des Umweltschutzes nachgegangen. In welcher Weise dabei die Umweltsphäre als solche überhaupt wahrgenommen wird, ist abhängig von den jeweils aktuellen gesellschaftlichen Diskursen, die sich vor allem hinsichtlich ökologischer und ökonomischer Anliegen je nach Land und Kultur stark voneinander unterscheiden können.

Im englischsprachigen Raum wird die Untergliederung der Umweltsphäre um die Sphären rechtliche Umwelt und politische Umwelt ergänzt und als PESTEL-Modell bezeichnet (vgl. Johnson/Scholes/Whittington 2008). Abbildung 1 zeigt das oben erwähnte St. Galler-Modell und das PESTEL-Modell<sup>7</sup> in leicht veränderter Form in seiner Anwendung auf NPO.



Quelle: Schneider/Minnig/Freiburghaus 2007: 84

Abbildung 1: Strukturmodelle der Umweltsphären einer NPO

Die vorgestellten Modelle dienen dazu, die Umwelt einer Organisation abzubilden und zu strukturieren, wenngleich in stark vereinfachter Form. Grundsätzliches Ziel ist es, die

<sup>7</sup> Courtney (2002: 174) unterscheidet hinsichtlich der Umweltsphären einer NPO noch detaillierter als das PESTEL-Modell und gelangt zu folgender Untergliederung: public policy, legislation, attitudes, need, expectations, technology, demography, economy, funding, other organizations, environment.

zukünftigen Entwicklungen einer vielschichtigen Umwelt abzuschätzen und in ihrer Bedeutung für die eigene Organisation zu werten (vgl. Schneider/Minnig/Freiburghaus 2007: 84).

## 1.2 Zum Begriff der Nonprofit-Organisation

Der Begriff „Nonprofit-Organisation“ (NPO) stammt aus der Betriebswirtschaftslehre und bezeichnet eine Vielzahl von Organisationen mit unterschiedlichen Aufgaben und – bezogen auf die Situation in Deutschland – verschiedenen Rechtsformen wie typischerweise eingetragene Vereine (e. V.) und Stiftungen (vgl. Anheier et al. 2007: 22 f.). In der Politikwissenschaft hat sich der Begriff der Non-Governmental-Organisation (NGO) entwickelt (vgl. Take 2002; s. a. Rondo-Brovetto 2002: 637 f.), für den im deutschsprachigen Raum auch der Terminus „Nichtregierungsorganisation“ (NRO) verwendet wird (vgl. Reineke/Bock 2007: 318).

In vielen Definitionen von NPO wird der Aspekt der Nicht-Gewinnorientierung hervorgehoben. Anthony/Young (1994: 12) beispielsweise definieren:

„A nonprofit organization is an organization whose goal is something other than earning a profit for its owners.“

Burla (1989: 75) beschreibt NPO als

„[...] Betriebe, die keine Gewinnziele verfolgen“.

Problematisiert wird innerhalb der wissenschaftlichen Literatur, dass NPO eine negative Abgrenzung erfahren (vgl. Luthé 1997: 195 f.; Badelt 2002c: 6). Luthé (1997: 215 f.) favorisiert daher den Begriff „Benefit-Organisation“, der den Nutzen der Organisationstätigkeit unterstreichen soll. Horak (1993: 17) schlägt als Terminus „Not-Profit-Distributing-Organisation“ bzw. „Nicht-gewinnverteilende Organisation“ vor, um zu betonen, dass es NPO durchaus erlaubt ist, Gewinne bzw. Überschüsse zu erwirtschaften. Gegenüber Unternehmen dürfen diese in NPO jedoch nicht an Eigentümer oder Mitglieder verteilt werden, sondern müssen innerhalb der Organisation verbleiben und für die Realisierung des Organisationszwecks verwendet werden.<sup>8</sup>

In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff „Nonprofit-Organisation“ (NPO) verwendet. Dieser Terminus hat sich in der deutschsprachigen (betriebswirtschaftlichen) Literatur inzwischen durchgesetzt.

---

<sup>8</sup> Dieses Gewinnausschüttungsverbot ist eines von mehreren Merkmalen des steuerrechtlichen Status der Gemeinnützigkeit. Entsprechende Grundlagen sind im Abschnitt „Steuerbegünstigte Zwecke“ der Abgabenordnung (AO) (Bundesministerium der Justiz 2002) geregelt. Demnach liegt Gemeinnützigkeit einer Organisation dann vor, wenn „[...] ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern“. (Bundesministerium der Justiz 2002: § 52 Abs. 1 AO) – Hierunter fällt unter anderem die Förderung von Wissenschaft und Forschung, der Religion, der Jugend- und Altenhilfe, der Völkerverständigung, des Sports, der Tierzucht und der Kleingärtnerei (vgl. Bundesministerium der Justiz 2002: § 52 Abs. 2 AO). Ist eine Organisation, wie typischerweise ein Verein oder eine Stiftung, als gemeinnützig anerkannt, werden gegebenenfalls anfallende Körperschafts-, Gewerbe-, Vermögens- und Grundsteuer nicht oder nur eingeschränkt erhoben (vgl. Wex 2004: 110).

Der Dritte Sektor (auch: Nonprofit-Sektor, siehe Abschnitt II.1.3) in Deutschland ist heterogen strukturiert und umfasst neben großen Organisationen, die weltweit tätig sind, viele lokal engagierte Initiativen mit ganz unterschiedlichen Zielsetzungen. Die unterschiedlichen Betätigungsfelder, Koordinationsmechanismen und sozialen Verankerungen machen es für die vorliegende Arbeit notwendig, das breite Spektrum der NPO genauer zu umreißen. Eine erste Abgrenzung folgt der Forschergruppe unter der Leitung von Lester M. Salamon und Helmut K. Anheier, die mit dem Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project eine internationale Studie zum Dritten Sektor vorgelegt haben. Innerhalb dieser Studie (vgl. Salamon/Anheier 2001: 9, 40f.) werden NPO anhand spezifischer Merkmale definiert, die erfüllt sein müssen, damit es sich um eine NPO handelt. Zu diesen Merkmalen gehören: organisiert, privat, autonom, nicht gewinnorientiert und freiwillig.

„Organisiert“ bedeutet, dass NPO bis zu einem gewissen Grad institutionalisiert sind, z. B. durch eine Satzung/Verfassung, eine interne organisatorische Struktur bzw. durch eine relative Kontinuität in der Verfolgung ihrer Ziele. Zudem treten sie in der Öffentlichkeit auf. Das Merkmal „privat“ grenzt NPO institutionell vom Staat ab, was jedoch nicht bedeutet, dass die Organisationen nicht in bedeutendem Maße staatliche Gelder erhalten dürfen. Daneben sind NPO autonom, d. h., sie üben selbst die Kontrolle über ihre Geschäfte aus. Weiterhin weisen NPO keine klassische Gewinnorientierung auf, d. h., Gewinne müssen reinvestiert bzw. in anderer Weise dem Satzungszweck der Organisation zugeführt werden. Das Merkmal der Freiwilligkeit verweist darauf, dass keine Zwangsmitgliedschaft besteht und dass sich die Tätigkeit der Organisationen zumindest teilweise auf ehrenamtliche Arbeit<sup>9</sup> oder Spenden<sup>10</sup> stützt.

Salamon/Anheier (2001: 43) unterteilen im Rahmen ihrer internationalen Studie (s. o.) NPO weiterhin nach dem jeweiligen Organisationszweck in insgesamt zwölf Gruppen:

- 1 Kultur und Freizeit,
- 2 Bildung und Forschung,
- 3 Gesundheit,
- 4 Soziale Dienste,
- 5 Umwelt- und Naturschutz,
- 6 Entwicklungsförderung,
- 7 Rechts- und Interessenvertretung,
- 8 Stiftungen und Förderung des Ehrenamts,
- 9 Internationale Entwicklungshilfe,

---

<sup>9</sup> Der Begriff der ehrenamtlichen Arbeit ist durch folgende fünf Merkmale gekennzeichnet: a) freiwillige Tätigkeit, b) organisatorische Bindung an bestimmte Organisationen, c) nebenberufliche und unentgeltliche Tätigkeit, d) geringe oder keine spezifische Ausbildung der Ehrenamtlichen für die Tätigkeit in der NPO, e) Nutzen der Tätigkeit kommt in erster Linie Dritten zugute (vgl. Goll 1991: 151 ff.; s. a. Badelt/More-Hollerweger 2007).

<sup>10</sup> Nach gängiger Definition handelt es sich bei einer Spende um eine „freiwillige und unentgeltliche Geld- und Sachaufwendung ohne Gegenleistung für Satzungszwecke des (gemeinnützigen) Empfängers“. (Kreft/Mielenz 2008: 906)

- 10 Religiöse Vereinigungen,
- 11 Berufs- und Wirtschaftsverbände,
- 12 Sonstige.

Seufert (1999: 24) unterscheidet NPO u. a. nach dem Merkmal der Leistungsadressaten in Selbsthilfe-Organisationen und Fremdhilfe-Organisationen. Selbsthilfe-Organisationen erbringen ihre Leistungen weitgehend für die eigenen Mitglieder; das Prinzip der Selbsthilfe ist zumeist in Berufs- und Wirtschaftsverbänden anzutreffen. Vor allem in Organisationen der internationalen Entwicklungshilfe, wie z. B. dem Deutschen Caritasverband oder dem Deutschen Roten Kreuz, herrscht demgegenüber das Fremdhilfeprinzip vor, d. h., diese Organisationen erbringen ihre Leistungen bzw. Güter für externe Personengruppen.

Failure-Performance-Modelle führen als Erklärungsansätze zur Existenz von NPO Staatsversagen und Marktversagen an, wobei den Organisationen hier eine Rolle zugesprochen wird, die Badelt (2002d: 114) als „Nischenfüller“ bezeichnet. Marktversagen bringt zum Ausdruck, dass NPO überall dort tätig werden, wo die Befriedigung der Nachfrage nach bestimmten Dienstleistungen für privatwirtschaftliche Anbieter nicht rentabel ist. Staatsversagen meint, dass NPO dann auftreten, wenn aufgrund struktureller Nachteile der staatlichen Bereitstellung öffentlicher Güter (z. B. hohe Entscheidungs- und Allokationskosten), fehlender Anreize und Sanktionierung im Verwaltungsapparat und Bürokratie diese Bereitstellung versagt (vgl. Seibel 1992: 45 ff.).

In der vorliegenden Arbeit werden privatrechtlich organisierte NPO in Deutschland untersucht, für die folgende Definition gelten soll:

Eine Nonprofit-Organisation ist ein zielgerichtetes, produktives, soziales, offenes, öffentliches, dynamisches, komplexes System, dessen Ziel die Befriedigung von Bedürfnissen verschiedener Bezugsgruppen durch die Erbringung von Sach- und insbesondere Dienstleistungen ist, wobei eventuell erzielte Gewinne nicht an Organisationsmitglieder (Eigentümer, Mitarbeiter etc.) ausgeschüttet werden dürfen. (Eigene Definition in enger Anlehnung an Horak 1993: 18)

Zu zentralen Elementen dieser Definition ist festzuhalten (vgl. Horak 1993: 19):

- „*System*“  
Die NPO setzt sich in ihrer Gesamtheit aus verschiedenen Elementen bzw. Mitgliedern zusammen, die wechselseitig in Beziehung stehen, und ist somit als ein System aufzufassen. Sie lässt sich in Subsysteme untergliedern und interagiert mit ihrer Beziehungsumwelt und Referenzumwelt.
- „*zielgerichtet*“  
NPO verfolgen bestimmte Ziele, die in einem Zielbildungsprozess hinsichtlich der Bezugsgruppen der NPO näher definiert werden.
- „*produktiv*“  
Um die definierten Ziele zu erreichen, muss die NPO gewisse Leistungen erbringen. Im Input-Subsystem werden Leistungen erworben, im Throughput-Subsystem verarbeitet und im Output-Subsystem weitergegeben.

- „sozial“  
Im Rahmen der NPO interagieren sehr unterschiedlichen Bezugsgruppen miteinander. Eine Besonderheit gegenüber profitorientierten Organisationen stellt hier beispielsweise die Zusammenarbeit hauptamtlicher und ehrenamtlicher Mitarbeiter dar.
- „offen“/„öffentlich“  
NPO sind keine in sich geschlossenen Gebilde, sondern unterhalten direkt oder indirekt ausgeformte Beziehungen zu ihrer Beziehungsumwelt, z. B. zu Klienten, Spendern, Journalisten etc. Aufgrund ihrer potenziellen Publizität (siehe Abschnitt II.1.1) können sie zum Gegenstand öffentlicher Kommunikation werden.
- „dynamisch“  
Innerhalb und außerhalb der NPO laufen permanent Prozesse ab, die die Art der Beziehungen zwischen der NPO und ihrer Beziehungsumwelt beeinflussen. Die NPO muss auf derartige Prozesse reagieren, indem sie beispielsweise die Bevölkerungsentwicklung mit einem wachsenden Anteil älterer Menschen zum Anlass nimmt, das eigene Angebot der Altenhilfe auszubauen.
- „komplex“  
Komplexität bzw. komplexe Probleme sind von einfachen Problemen zu unterscheiden (vgl. Gomez/Probst 2007). Einfache Probleme lassen sich auf Grundlage kausalanalytischen Denkens vollständig analysieren und sind prognostizierbar (vgl. Probst 1989: 10). Komplexe Probleme enthalten demgegenüber viele unterschiedliche Elemente, die eng miteinander verbunden sind und viele verschiedene Verhaltensmöglichkeiten der Elemente mit veränderlichen Wirkungsverläufen beinhalten. Komplexe Probleme sind beschränkt analysierbar, beschränkt quantifizierbar und beschränkt lenkbar (vgl. Probst 1989: 10). Komplexe Entscheidungsprobleme innerhalb von NPO können sich z. B. ergeben aus einem nicht völlig präzisen Zielsystem, vielen quantitativen und qualitativen Problemdimensionen, zwischen denen teilweise unklare Beziehungen bestehen, mehreren involvierten Teilbereichen der Organisation, einer großen Zahl von denkbaren Lösungsvarianten und unsicheren Umweltentwicklungen (vgl. Grünig/Kühn 2009: 1). Als geeignete Lösungsansätze für komplexe Probleme kommen Heuristiken in Betracht (vgl. Ehrmann 2007).

Bei internationalen Konferenzen in den Bereichen Menschenrechte, Klimaschutz und Sozialpolitik gelingt es NPO Einfluss zu nehmen und Aufmerksamkeitsdruck aufzubauen (vgl. Herger 2004: 159; Take 2002: 13 ff.; Brühl 2003; Schärer 2000: 30). In der Agenda 21 der Vereinten Nationen (1992: 288 f.) sind die Förderung von NPO und ihre Teilhabe an gesellschaftlichen Prozessen sogar ausdrücklich festgeschrieben. Die Vereinten Nationen kooperieren mit NPO auf vielfältige Weise weltweit, wobei zu den gängigen Formen der Zusammenarbeit die Assoziierung mit der Hauptabteilung Presse und Information sowie der Konsultativstatus beim Wirtschafts- und Sozialrat gehören. In Verhandlungen innerhalb von Institutionen wie der World Trade Organisation oder dem Internationalen Wäh-

rungsfonds werden NPO demgegenüber nur bedingt berücksichtigt (vgl. Herger 2004: 159; Brühl 2003: 68).

### 1.3 Strukturdaten des Dritten Sektors in Deutschland

NPO agieren heute – aus politikwissenschaftlicher Sicht betrachtet – im Spannungsfeld der Sektoren Markt, Staat, und Familie/Gemeinschaft (vgl. Zimmer 2002: 2). Ihre Gesamtheit in einem Land wird als Dritter Sektor<sup>11</sup> bezeichnet (vgl. z. B. Witt et al. 2006: 17f.; Anheier et al. 1997; Zimmer 2002; Wex 2004; Salamon/Anheier 2001; van Bentem 2006). Zimmer (2002: 2) führt zum Begriff aus:

„Bei der Bezeichnung Dritter Sektor handelt es sich um eine Bereichsbezeichnung oder genauer um ein heuristisches Modell. Danach dient der Dritte Sektor zur Bezeichnung eines gesellschaftlichen Bereichs, der durch die Sektoren Staat, Markt und Gemeinschaft bzw. Familie abgegrenzt wird. Aufgrund ihrer Handlungslogiken bereiten die diesem Bereich zugehörigen Organisationen Zuordnungsprobleme [...] So zeichnen sich Dritter-Sektor-Organisationen in Abgrenzung zum Staat und zur öffentlichen Verwaltung durch ein geringes Maß an Amtlichkeit aus. Im Unterschied zu Firmen und Unternehmen besteht ihre Zielsetzung nicht in der Gewinnmaximierung, sondern sie unterliegen dem so genannten nonprofit-constraint. Dies bedeutet, dass Gewinne zwar erwirtschaftet, aber nicht an Mitglieder oder Mitarbeiter ausgeschüttet werden müssen. Und schließlich sind Dritter-Sektor-Organisationen auch keine gemeinschaftlichen Einrichtungen, da im Unterschied zu Familie, Clan oder Ethnie Mitgliedschaft und Mitarbeit in Dritter-Sektor-Organisationen auf Freiwilligkeit und damit auf einer individuellen Entscheidung beruht.“

NPO spielen als Ausdruck des gesellschaftlichen Lebens moderner Staaten eine wesentliche Rolle und haben auch aus Sicht der Wirtschaft eine erhebliche Bedeutung – nicht nur in Deutschland, sondern weltweit: Im Rahmen der international angelegten Untersuchung des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project wurde der Umsatz des Dritten Sektors von 22 Ländern zusammenfassend errechnet. Im Jahr 1995 lag dieser bei 1,1 Billionen US-Dollar (vgl. Salamon/Anheier 2001: 14).

Exaktes Datenmaterial zur heterogenen Struktur des Dritten Sektors in Deutschland liegt nicht vor, allein schon deshalb, weil für den Begriff „Dritter Sektor“ keine allgemein anerkannte Definition existiert (vgl. van Bentem 2006: 88). Folgende Eckdaten zu seiner Struktur lassen sich dennoch festhalten:

– *Vereine*

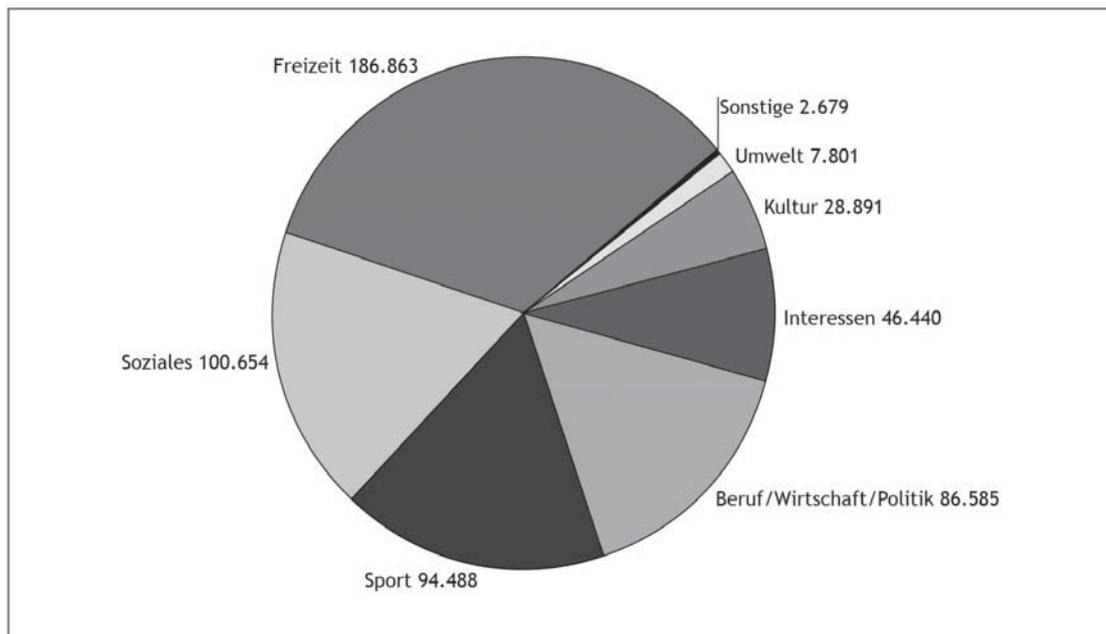
Schätzungen zur Vereinsdichte, also zur Anzahl von Vereinen im Verhältnis zur Bevölkerungszahl, schwanken stark. Bezogen auf Deutschland reicht die Bandbreite von 2,9

---

<sup>11</sup> Der Sammelbegriff „Dritter Sektor“ wird in der NPO-Literatur vielfach verwendet. Daneben finden sich die Begriffe „Nonprofit-Sektor“ und „intermediärer Sektor“. Als zentrale Strukturprinzipien des Dritten Sektors werden Subsidiarität (Vorrang von zivilgesellschaftlichen gegenüber staatlichen Organisationen), Selbstverwaltung (eigenständige Aufgabenwahrnehmung durch Bürger) und Gemeinwirtschaft (kein Formalziel der individuellen Gewinn- oder Vermögensmaximierung) diskutiert (vgl. Priller/Zimmer 2008: 61; Liebig/Rauschenbach 2010: 262 f.). Zur Theoriefähigkeit des Begriffs „Dritter Sektor“ vgl. z. B. Bauer 2005; Strob 1999: 43 ff.

bis 8 Vereinen pro 1.000 Einwohner (vgl. van Bentem 2006: 164). Die Entwicklung der vergangenen Jahrzehnte zeigt dabei ein deutliches Wachstum. So hat sich die Vereinsdichte in Deutschland zwischen den Jahren 1960 und 1990 nahezu verdreifacht: 1960 kamen lediglich 160 Vereine auf je 100.000 Einwohner, 1990 waren es dann 474 Vereine (vgl. Anheier 1997: 32 f.).

In der vierten bundesweit durchgeführten Vereinszählung aus dem Jahr 2008 wurden insgesamt 554.401 eingetragene Vereine (e. V.) gezählt (vgl. Happes 2008: 2).<sup>12</sup> Abbildung 2 zeigt die verschiedenen Tätigkeitsbereiche von Vereinen, wie sie im Rahmen dieser Zählung ermittelt wurden.



Quelle: Happes 2008: 4

Abbildung 2: Vereine in Deutschland nach Tätigkeitsbereichen

Der Bereich Freizeit ist mit 33,71 Prozent der am häufigsten angegebene Vereinszweck, gefolgt von Soziales (18,16 Prozent), Sport (17,04 Prozent), Beruf/Wirtschaft/Politik (15,62 Prozent), Interessen (8,38 Prozent), Kultur (5,21 Prozent), Umwelt (1,41 Prozent) und Sonstige (0,48 Prozent).<sup>13</sup>

#### – Stiftungen

Der Bereich der Stiftungerrichtung in Deutschland ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gewachsen. Im Jahr 2000 wurden 681 rechtsfähige Stiftungen des bürgerlichen Rechts gegründet, im Jahr 2004 dann 852 und im Jahr 2008 1.020 Stiftungen

<sup>12</sup> Die Erhebung konzentrierte sich auf die in den örtlichen Vereinsregistern eingetragenen Vereine, da diese eine klar definierbare Gruppe innerhalb des Dritten Sektors darstellen. Keine Zahlen wurden erhoben zu nicht eingetragenen Vereinen, Stiftungen, gGmbH und gAG.

<sup>13</sup> Differenz zur Gesamtzahl von 100,0 Prozent aufgrund von Rundungen.

dieses Typs (vgl. BDS 2009). Im Jahr 2012 existierten in Deutschland insgesamt 19.551 rechtsfähige Stiftungen des bürgerlichen Rechts (vgl. BDS 2012). Hinzu kamen zahlreiche kirchliche und nicht rechtsfähige/treuhänderische Stiftungen, die nur lückenhaft erfasst wurden. Zwischen den Jahren 1990 und 2000, also innerhalb eines Jahrzehnts, hat sich die Zahl der Stiftungserrichtungen in Deutschland mehr als verdreifacht (vgl. BDS 2009).

– *Beschäftigungszahlen und Wirtschaftsleistung*

Nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes (vgl. Rosenski 2012: 217) trugen NPO in Deutschland im Jahr 2007 mit rund 4,1 Prozent bzw. 89 Mrd. Euro zum Bruttoinlandsprodukt bei. Dies entsprach ungefähr dem Beitrag des Fahrzeugbaus oder des Baugewerbes im selben Jahr. Erwirtschaftet wurde dieser Beitrag von 2,3 Mio. sozialversicherungspflichtig und rund 300.000 geringfügig entlohnten Beschäftigten in rund 105.000 NPO, was in etwa 3 Prozent aller Organisationen in Deutschland<sup>14</sup> entsprach (vgl. Rosenski 2012: 214). Neben den abhängig Beschäftigten sind rund 17 Millionen Bürger ehrenamtlich in NPO tätig (vgl. Priller/Zimmer 2001: 20).

– *Ressourcen*

Mit 64,3 Prozent für das Jahr 1995 stammt ein Großteil der finanziellen Mittel, die NPO in Deutschland zur Verfügung stehen, aus Zuwendungen der öffentlichen Hand (vgl. Priller/Zimmer 2001: 28).<sup>15</sup> 32,3 Prozent sind selbst erwirtschaftete Mittel (Gebühren, Entgelte, Mitgliederbeiträge) und lediglich 3,4 Prozent stammen aus Spenden (Spendenaufkommen von Einzelpersonen, von Unternehmungen und Zuwendungen privater Stiftungen), wobei dieser Anteil ohne den unentgeltlichen Einsatz ehrenamtlicher Helfer gerechnet ist. Spenden und Sponsoring spielen für die Finanzierung in einigen Bereichen eine herausragende Rolle. Internationale Aktivitäten von NPO beispielsweise wurden im Jahr 1995 zu über 40 Prozent aus Spenden der Entwicklungs- und Katastrophenhilfe finanziert (vgl. Vogelsang 2005: 11).

Die Schätzungen zum jährlichen Spendenaufkommen in Deutschland gehen weit auseinander. Für das Jahr 2004 schwanken die Zahlen zwischen 2,6 und 7,0 Mrd. Euro. Lässt man die beiden Werte am oberen und unteren Rand der Ergebnisskala außen vor, deutet die Mehrzahl der Berechnungen auf ein jährliches Spendenvolumen zwischen 3,0 und 5,0 Mrd. Euro hin (vgl. DZI 2008: 6; s. a. Statistisches Bundesamt 2008).

---

<sup>14</sup> Organisationen mit steuerbarem Umsatz und/oder mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ohne Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, öffentliche Verwaltung, Verteidigung sowie Sozialversicherung, vgl. Rosenski 2012: 214.

<sup>15</sup> Diese Mittel sind jedoch rückläufig (vgl. Mildenerger/Münscher/Schmitz 2012: 280; Badelt 2002a: 669 f.), woraus sich für NPO ernsthafte Probleme ergeben. Beispielsweise nannten in einer breit angelegten Erhebung aus dem Jahr 1998 unter 8.400 NPO in Deutschland die Befragungsteilnehmer an erster Stelle gegenwärtiger Probleme eine unzureichende Finanzierung durch die öffentliche Hand bei einer gleichzeitig zu starken Abhängigkeit von öffentlicher Finanzierung (vgl. Zimmer/Priller 2007: 105). Die Befragung wurde im Rahmen der deutschen Teilstudie des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (siehe Abschnitt II.1.2) durchgeführt.

Das Deutsche Zentralinstitut für soziale Fragen (vgl. DZI 2008: 7) schätzte die Spendensumme für soziale Zwecke im Jahr 2007 auf 2,35 Mrd. Euro, nachdem es 2006 2,4 Mrd. Euro und 2005 3,0 Mrd. Euro waren. Der seit 1995 durchgeführte Deutsche Spendenmonitor (vgl. TNS Infratest) zeigt zwischen den Jahren 1996 und 2008 eine stagnierende Spendenbeteiligungsquote von rund 44 Prozent in der Bevölkerung. Aktiv um Spenden werben heute zwischen 20.000 und 80.000 Organisationen (vgl. Maecenata Institut 2006: 6). Die vielfach schwierige Finanzierungslage von NPO sowie die wachsende Zahl spendensammelnder Organisationen führen zu einer verschärften (Kommunikations-)Konkurrenz um Mittelzuwendungen<sup>16</sup> (vgl. Hunziker 2011).

Als profiliert und überregional tätig gelten in Deutschland höchstens rund 3.000 NPO (vgl. DZI 2008: 4). In der sogenannten „Lobbyliste“<sup>17</sup> des Deutschen Bundestags (2009) waren im Jahr 2009 insgesamt 2.040 Interessenverbände registriert. Zu den bekannten Spendenorganisationen gehören z.B. Deutsches Rotes Kreuz, Johanniter-Unfall-Hilfe, SOS-Kinderdorf, Brot für die Welt, UNICEF, Deutscher Caritasverband und Greenpeace.

## 1.4 Kapitelzusammenfassung

Eine NPO wurde beschrieben als ein zielgerichtetes, produktives, soziales, offenes, öffentliches, dynamisches, komplexes System, das mit seiner Beziehungsumwelt und seiner Referenzumwelt interagiert. Diese organisationstheoretische Perspektive dient als Grundlage für die Untersuchung der Integrierten Kommunikation für NPO. Auf dieser übergeordneten Ebene lassen sich jedoch weder konkrete Wirkungsweisen der Integrierten Kommunikation für NPO untersuchen noch detaillierte Handlungsanweisungen für ihre Realisation in der Praxis ableiten. Hierzu werden im weiteren Verlauf der Arbeit kommunikationswissenschaftliche und psychologische Erklärungsansätze und Modelle sowie Aspekte der Managementlehre herangezogen.

Die Untersuchung des Dritten Sektors zeigt ein heterogenes Gebilde, das sich aus rund 550.000 eingetragenen Vereinen zusammensetzt. Hinzu kommen rund 20.000 rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts, kirchliche Stiftungen sowie zahlreiche nicht rechtsfähige/treuhänderische Stiftungen und nicht eingetragene Vereine. Insgesamt betrachtet ist der Dritte Sektor geprägt durch zahlenmäßiges Wachstum an Organisationen, rückläufigem staatlichem Mittelzufluss und stagnierendem Spendenvolumen.

---

<sup>16</sup> Zusätzlich verschärft wird diese Konkurrenz durch Online-Spendenportale wie betterplace, HelpDirect, GLS Spendenportal oder ammado. Hier stehen sich zahlreiche NPO (auch) mit ähnlichen programmatischen Zielen im direkten Vergleich gegenüber und werben um Spenden für ihre jeweiligen Projekte. Gleichzeitig eröffnen diese Portale den NPO auch neue Möglichkeiten der Spendengewinnung.

<sup>17</sup> Diese öffentliche, laufend aktualisierte Liste verzeichnet diejenigen Verbände, die Interessen gegenüber dem Bundestag oder der Bundesregierung vertreten. Der Eintrag in die Liste ist freiwillig.

## 2 Fundierung der Integrierten Kommunikation für NPO

### 2.1 Zur Notwendigkeit der Integrierten Kommunikation für NPO aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht

Die Rahmenbedingungen für die Kommunikationsarbeit von NPO in Deutschland haben sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten gravierend verändert: NPO operieren heute – genauso wie Unternehmen – in einer Mediengesellschaft, die gekennzeichnet ist durch Ubiquität und sprunghafte Vermehrung gesellschaftlicher Kommunikation, Interaktivität<sup>18</sup> und Konvergenz<sup>19</sup> (vgl. Münch 1991, 1995; Hess 2007; Eisenegger 2005: 62). Bei einer weiterführenden Betrachtung dieser Phänomene werden verschiedene Entwicklungen sichtbar, die NPO den Einsatz Integrierter Kommunikation nahelegen:

- a) Ausdifferenzierung des Medienangebots,
- b) wachsende Werbemöglichkeiten,
- c) zunehmende Werbereaktanz,
- d) Individualisierung der Mediennutzung,
- e) Vernetzung und Überschneidung von Bezugsgruppen.

#### Zu a) Ausdifferenzierung des Medienangebots

Die Untersuchung zentraler Medienmärkte zeigt ein starkes quantitatives und qualitatives Wachstum:

##### *Internet-/Multimedia-Markt*

E-Mail, IP-Telefonie, Breitbandzugänge, Peer-to-Peer-Software, Wirelessness und UMTS ermöglichen heute einen globalen Daten- und Informationsverkehr. Im Zuge dieser Entwicklungen ist die Zahl der Internetnutzer in den vergangenen Jahren stark angestiegen. Nutzten im Jahr 2002 weltweit rund 600 Mio. Menschen das Internet, hatte sich der Wert im Jahr 2007 mit ca. 1,2 Mrd. Nutzern bereits verdoppelt (vgl. BITKOM 2007). Für Deutschland zeigt sich eine ähnliche sprunghafte Entwicklung: Während im Jahr 2000 erst 28,6 Prozent der erwachsenen Bundesbürger das Internet nutzten, waren es im Jahr 2009 bereits 67,1 Prozent (vgl. van Eimeren/Frees 2009: 335). Heute sind in Deutschland rund 53 Mio. Menschen online (vgl. van Eimeren/Frees 2012: 362). Innerhalb der zehn weltweit größten Top-Level-Domains<sup>20</sup> waren im Jahr 2013 insgesamt 190 Mio. Domains registriert, 15 Mio. davon als .de-Domain (vgl. DENIC).

---

<sup>18</sup> Unter Interaktivität gilt allgemein die Fähigkeit eines technischen Mediums zur Rückkopplung (vgl. Dobal/Werner 1997: 119).

<sup>19</sup> Innerhalb der Medienökonomie bezeichnet der Begriff „Konvergenz“ das Zusammenwachsen der ursprünglich weitgehend unabhängig voneinander operierenden Industrien Medien, Telekommunikation und Informationstechnologie (vgl. Zerdick et al. 1999: 129 f.).

<sup>20</sup> Hierzu gehören .com, .de, .net, .uk, .org, .cn, .info, .nl, .ru, .eu (vgl. DENIC).

Welche Konsequenzen das Internet für die Kommunikation von NPO hat, verdeutlichen die Eigenschaften dieses Trägermediums:

- Möglichkeit der Veröffentlichung eigener Inhalte (user generated content), die mithilfe von Links praktisch unbegrenzt verbreitet werden können, bei minimalen Transaktionskosten – dadurch Zunahme neuer, relevanter Kommunikatoren und Inhalte für NPO,
- vereinfachter Zugang zu Informationen und daraus resultierend steigende organisationsinterne Transparenz,
- interne und externe Stakeholder der NPO sind über Social-Web-Anwendungen<sup>21</sup> weltweit in der Lage, sich zusammenschließen und sehr eigenständig Themen und Meinungen zu entwickeln. Widersprüchliche Aussagen von NPO können so in kürzester Zeit aufgedeckt und im Zuge der engen Vernetzung von Online- und Printmedien auch von klassischen Medien publik gemacht werden (vgl. Rossmann 2010). Reagiert eine NPO auf derartige Prozesse nicht zeitnah und mit aufeinander abgestimmten, also integrierten Botschaften, kann dies zu Vertrauensverlusten und Markenbeschädigungen führen (vgl. Rossmann 2010). Social-Web-Anwendungen stellen für NPO zugleich aber auch eine (kosten-)attraktive Möglichkeit dar, um mit relevanten Stakeholdern der Organisation dialogorientiert zu kommunizieren und Unterstützer zu mobilisieren, z. B. im Kontext politischer Kampagnen (vgl. Lampe 2009; Voss 2008: 243 f.). Lies (2010: 6) ermittelt im Rahmen seiner medienmanagementorientierten Untersuchung aus dem Jahr 2010 unter 800 NPO in Deutschland, dass bereits 15 Prozent der analysierten Organisationen Social-Web-Anwendungen (sehr) intensiv nutzen. Kiefer (2010) weist in ihrer Studie zu Social-Web-Anwendungen von 60 gemeinnützigen Organisationen in Deutschland nach, dass inzwischen jede zweite der untersuchten Organisationen Anwendungen wie Myspace, Facebook, YouTube oder Twitter nutzt. Die Organisationen PETA und Greenpeace verfügen hier über Communities mit häufig über 1.000, teilweise auch 10.000 Mitgliedern.

### *Rundfunkmarkt*

Bei der Ausstattung der bundesdeutschen Haushalte mit den klassischen elektronischen Medien Fernsehen und Hörfunk ist die Vollversorgung bereits seit mehreren Jahrzehnten erreicht (vgl. Reitze/Ridder 2006: 24). Der Zweitfernseher ist inzwischen in rund jedem zweiten Haushalt vorhanden (vgl. Reitze/Ridder 2006: 24), sodass eine individualisierte Fernsehnutzung möglich ist. Noch im Jahr 1985, als die Dualisierung des Rundfunks mit

---

<sup>21</sup> Das Social Web besteht (im Sinne des World Wide Web) aus webbasierten Anwendungen, die den Informationsaustausch, den Beziehungsaufbau und deren Pflege, die Kommunikation sowie die kollaborative Zusammenarbeit zwischen Nutzern dieser Anwendungen unterstützen sollen (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2008: 30). Wie die ARD/ZDF-Onlinestudie 2011 (vgl. Busemann/Gscheidle 2011) belegt, nutzen heute bereits 42 Prozent der deutschen Internetnutzer ab 14 Jahre, das sind 21,5 Mio. Menschen, „zumindest selten“ private Online-Netzwerke und -Communities (z. B. Facebook, Xing, studiVZ). Im Jahr 2007 waren es lediglich 15 Prozent.

dem Aufbau eines privaten Sektors einsetzte, hatte ein durchschnittlicher Fernsehhaushalt in den alten Bundesländern die Wahl zwischen lediglich drei bis vier Fernsehprogrammen. Im Jahr 2003 konnte ein durchschnittlicher Fernsehhaushalt bereits 38 Programme empfangen, von denen die meisten rund um die Uhr senden. Die Programmvielfalt hat sich also verzehnfacht, das Angebot auf dem Bildschirm ist zu jeder Tages- und Nachtzeit verfügbar (vgl. Kiefer 2003: 38).

Beim Hörfunk lag die Zahl der ortsüblich empfangbaren Sender im Jahr 2001 bei durchschnittlich etwa 30 (vgl. Kiefer 2003: 39). Auch der Umfang der technischen Ausstattung hat sich in den letzten Jahrzehnten deutlich vergrößert. Über ein Radiogerät verfügte 1964 bereits jeder zweite Bürger in Westdeutschland, im Jahr 2000 gab es in über 80 Prozent der deutschen Haushalte mindestens zwei Radiogeräte, einen CD-Player, drei von vier Bundesbürgern hatten einen Videorekorder im Haushalt, davon jeder zehnte einen DVD-Player, und gut jeder zweite verfügte in seinem Haushalt über einen PC, wovon die Hälfte internettauglich war (vgl. Kiefer 2003: 39, 44). Die Nutzungsquoten und die Reichweiten pro Angebotsstunde von Fernsehen und Radio zeigen dabei sinkende Werte – ein Indikator für eine weiter voranschreitende Publikumsfragmentierung<sup>22</sup> (vgl. Kiefer 2003: 41).

#### *Printmarkt*

Nicht nur das Angebot elektronischer Medien hat sich massiv erhöht, auch bei den Printmedien, genauer: bei den Publikums- und Fachzeitschriften, sind sowohl die Zahl der Titel als auch die Gesamtauflage stark gestiegen. Bei den Publikumszeitschriften stieg die Titelzahl von 223 im Jahr 1975 mit einer verkauften Auflage von 69,7 Mio. Exemplaren auf 845 Titel im Jahr 2001 mit einer Auflage von 129,7 Mio. Die Zahl der Fachzeitschriften hat sich in dieser Zeitspanne auf 1.094 Titel fast verdoppelt, während die Auflage allerdings bei 18 Mio. verkauften Exemplaren stagniert (vgl. Kiefer 2003: 39). Die bei beiden Zeitschriftengattungen nur unterproportional wachsende Auflage bei gleichzeitig steigender Titelzahl verweist, ähnlich wie im Rundfunkmarkt (s. o.), auf eine zunehmende Publikumsfragmentierung.

#### **Zu b) Wachsende Werbemöglichkeiten**

Die Notwendigkeit für NPO integriert zu kommunizieren ergibt sich auch aufgrund wachsender Werbemöglichkeiten in einem dynamischen Markt. Die Werbeinvestitionen<sup>23</sup> haben sich in Deutschland seit den 1980er-Jahren ungefähr verdreifacht und liegen heute bei rund 30 Mrd. Euro (vgl. ZAW 2011: 13 f.).

Im Jahr 2010 hatte eine NPO in Deutschland bei ihrer Mediaplanung unter anderem die Wahl zwischen folgenden Werbeträgern: 369 Tageszeitungen, 25 Wochenzeitungen, 1.407

---

<sup>22</sup> Der Begriff „Publikumsfragmentierung“ bezeichnet allgemein die „[...] Zersplitterung des Publikums in viele Teilpublika, die Unterschiedliches nutzen und nur noch selten zu einem großen Publikum zusammenkommen“. (Holtz-Bacha/Peiser 1999: 41)

<sup>23</sup> Als Investitionen gelten hier Honorare, Werbemittelproduktion und Medienkosten (vgl. ZAW 2011: 10).

Anzeigenblättern, 890 Publikumszeitschriften, 1.152 Fachzeitschriften, 80 Kundenzeitschriften sowie Massendrucksaachen/Infopost, die im selben Jahr in einer Gesamtauflage von 10,4 Mrd. Stück versendet wurden (vgl. ZAW 2011: 262). Hinzu kamen ein Rundfunk-Werbeangebot mit 268 Fernsehkanälen und 335 Hörfunkkanälen, 1.041 Online-Angebote, 334.988 Außenwerbeflächen sowie 4.699 Kino-Leinwände (vgl. ZAW 2011: 262).<sup>24</sup>

Die Ausdifferenzierung der Werbeträger ermöglicht NPO auf der einen Seite neue Werbemöglichkeiten bei niedrigen Streuverlusten bzw. eine sehr präzise Selektion der Zielgruppen. Auf der anderen Seite steigt für die Organisationen im Zuge eines differenzierteren Einsatzes von Kommunikationsmaßnahmen ohne eine Abstimmung im Sinne der Integrierten Kommunikation das Risiko, dass relevante Zielgruppen mit widersprüchlichen Botschaften konfrontiert werden, die aus unterschiedlichen Kommunikationsfachabteilungen der NPO stammen.

### Zu c) Werbereaktanz

Die Zahl der medialen werblichen Kommunikationsimpulse ist in Deutschland in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten kontinuierlich stark gewachsen. Während im Jahr 1997 beispielsweise 1,64 Mio. Werbespots im Fernsehen ausgestrahlt wurden (vgl. ZAW 2004: 278), hatte sich diese Zahl im Jahr 2010 bereits mehr als verdoppelt und lag bei 3,80 Mio. Spots (vgl. ZAW 2011: 315). Daneben wurden allein im Jahr 2007 3,19 Mio. Radiospots gesendet sowie 1,46 Mio. Printanzeigen und 6,1 Mio. Werbeplakate geschaltet (vgl. The Nielsen Company).

Von der Vielzahl an Werbebotschaften wird heute nur noch ein Bruchteil wahrgenommen (vgl. Emrich 2008: 211). Diese Tatsache hat bereits in der Vergangenheit zu einer Intensivierung der Bildkommunikation geführt, da diese ohne großen kognitiven Aufwand rezipiert werden kann (vgl. Esch 2000: 34). Zuvor waren es vor allem Texte, die informierten (vgl. Kroeber-Riel/Esch 2004: 19). Die Rezipienten reagieren auf den hohen Werbedruck mit Werbereaktanz<sup>25</sup>, vor allem im Bereich der Fernsehwerbung. Hier lässt sich das Phänomen des Zapping, also der Werbespotvermeidung, beobachten (vgl. Friedrichsen/Friedrichsen 2004: 26; s. a. Gehrau 1999). Umgangen wird die Werberezeption durch die Nutzung von werbefreien Pay-TV-Angeboten und Personal-Video-Recordern, die es dem Zuschauer ermöglichen, TV-Sendungen aufzuzeichnen und zeitversetzt zu rezipieren. Werbeblöcke werden dabei einfach übersprungen (vgl. Emrich 2008: 211). Neben der TV-Werbung lässt sich Werbereaktanz auch bei anderen Werbeformen wie Hörfunkspots, Printanzeigen und Internet-Bannern<sup>26</sup> beobachten (vgl. Emrich 2008: 211).

---

<sup>24</sup> Bezogen auf IWV-geprüfte Titel und Angebote; gilt für Tageszeitungen, Wochenzeitungen, Publikumszeitschriften, Fachzeitschriften, Kundenzeitschriften, Online-Angebote (vgl. ZAW 2011: 262).

<sup>25</sup> Reaktanz stellt eine Trotzreaktion dar, die aus einer als Zwang empfundenen Situation resultiert. Bei Werbereaktanz widersetzt sich der Rezipient der Beeinflussung der Werbebotschaft (vgl. Friedrichsen/Friedrichsen 2004: 30).

<sup>26</sup> Mithilfe von Web-Washern, einer speziellen Filtersoftware, können Internet-Banner ausgeblendet werden.

Der hohe Werbedruck und das Zapping führen bei den Rezipienten zu einer Kurzzeitigkeit in der individuellen Informationswahrnehmung und -verarbeitung: Bilder, Texte und gesprochene Werbebotschaften werden vielfach nur noch kurz und oberflächlich verarbeitet (vgl. Bruhn 2009: 3). Vor diesem Hintergrund geht es für NPO einerseits darum, neue attraktive Kommunikationsformen zu finden, mit deren Unterstützung es ihnen gelingt, die jeweiligen Stakeholder zu involvieren. Andererseits sind die zu verbreitenden Kommunikationsbotschaften hinsichtlich der Inhalte, der zeitlichen Abfolge und der formalen Gestaltung verstärkt aufeinander abzustimmen, um so eine schnellere und leichtere Rezeption zu ermöglichen (vgl. Bruhn 2009: 3).

#### Zu d) Individualisierung der Mediennutzung

Während in den letzten Jahrzehnten sowohl die Zahl der Kommunikationsimpulse als auch die Werbeausgaben in Deutschland deutlich angestiegen sind (s. o.), zeigt sich verglichen damit auf Rezipientenseite, dass die Markenerinnerung sinkt (vgl. Kroeber-Riel/Esch 2004: 13; s. a. Esch 2001: 6) und die tägliche Mediennutzungszeit weit hinter dem medialen Angebot zurückbleibt: Im Jahr 1980 lag der tägliche Medienkonsum in Deutschland bei 346 Minuten, im Jahr 2000 dann bei 502 Minuten.<sup>27</sup> Das entspricht einer Steigerung um 45 Prozent, während im gleichen Zeitraum allein das verfügbare Programmangebot von Hörfunk und Fernsehen um das Fünf- bis Fünfzehnfache gestiegen ist (vgl. van Eimeren/Ridder 2001: 547). Deutlich wird ein Übermaß an Inhalten, das nicht allein auf Werbeimpulse zurückzuführen ist, sondern ganz allgemein auf den Umfang medial vermittelter Inhalte.<sup>28</sup> Die klassischen Massenmedien werden dabei zunehmend ergänzt durch Anwendungen, die auf Internetlösungen beruhen (z. B. IPTV, Video-/Audio-on-Demand), durch neue Angebote im öffentlichen Raum (z. B. In-Store-TV, Business-

---

<sup>27</sup> Diese 502 Minuten teilen sich folgendermaßen auf: Hörfunk 206 Min., Fernsehen 185 Min., CDs/Schallplatten/Kassetten 36 Min., Tageszeitungen 30 Min., Bücher 18 Min., Internet 13 Min., Zeitschriften 10 Min., Video 4 Min., Videotext/PC-Nutzung k.A. Alle Angaben Deutschland gesamt, Mo.-So. (vgl. van Eimeren/Ridder 2001: 547). Im Jahr 2010 betrug der tägliche Medienkonsum durchschnittlich 583 Minuten (9,72 Std.) (vgl. Ridder/Engel 2010: 525).

<sup>28</sup> Dieses Übermaß wird innerhalb der Werbeforschung als Informationsüberlastung (information overload) bezeichnet (vgl. Kroeber-Riel 1993b: 11 ff.). Gemeint ist damit der Anteil der nicht beachteten Informationen an den insgesamt angebotenen Informationen. Entsprechende Untersuchungen gehen davon aus, dass der Rezipient nur über eine begrenzte Informationsverarbeitungskapazität verfügt. Nach einer Untersuchung von Kroeber-Riel (1987, 1993b: 14 f.) betrug demnach bereits Ende der 1980er-Jahre in Deutschland die Informationsüberlastung durch Rundfunk, Fernsehen, Zeitschriften und Zeitungen jeweils über 90 Prozent. Für die Werbung ergab sich ein ähnliches Ergebnis, wobei der Wert der Informationsüberlastung im Bereich der Printwerbung bei 95 Prozent lag. Für elektronische Medien ergab sich sogar ein noch höherer Wert. Das bedeutet, dass der größte Teil werblicher Inhalte vom Rezipienten gar nicht erst wahrgenommen wird. Die Aussagekraft dieser Untersuchungsergebnisse ist jedoch insofern zu relativieren, als dass bei der Berechnung diverse Mess- und Schätzprobleme auftraten und auch der Streuverlust enthalten war (vgl. Kroeber-Riel 1993b: 14 f.). Das Ausmaß an Medieninhalten und Werbeimpulsen wird von Rezipienten mitunter als belastend empfunden. In einer repräsentativen Studie des Bundesverbands Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien zur Mediennutzung und zum Informationsverhalten der Gesellschaft in Deutschland aus dem Jahr 2011 (BITKOM 2011) gaben rund 60 Prozent der Befragungsteilnehmer an, dass sie sich „häufig“ oder „zumindest manchmal“ von Informationen überflutet fühlen.

Fernsehen am Arbeitsplatz, Fahrgastfernsehen in der U-Bahn) und durch mobile Endgeräte (DVB-T, Handy-TV) (vgl. GIM).

Im Zuge der Individualisierung der Mediennutzung lassen sich öffentliche Thematisierungsprozesse immer weniger vorhersagen und kontrollieren (vgl. Steinmann/Zerfaß 1995). Daher gewinnt die medienübergreifende Darstellung eines klaren Bildes über die NPO bzw. über ihre Marke(n) an Bedeutung. Die Integrierte Kommunikation nimmt hierfür eine zentrale Rolle ein (vgl. Schultz/Tannenbaum/Lauterborn 1994: 38).

### **Zu e) Vernetzung und Überschneidung von Bezugsgruppen**

Aus der Tatsache, dass diverse Bezugsgruppen (informell) miteinander vernetzt sind, ergibt sich, dass unterschiedliche Aussagen aus oder über eine NPO nicht allein aus verschiedenen Kommunikationskanälen stammen müssen, sondern zugleich auch das Resultat bezugsgruppenseitiger Beobachtung und Bewertung sein können, was sich in deren Wahrnehmung in Form von Diskrepanzen niederschlagen kann (vgl. Szyszka 2004a: 207). Aufgrund der kommunikativen Vernetzung von Bezugsgruppen unter Umgehung massenmedialer Gatekeeper (Journalisten) im Rahmen der Online-Kommunikation<sup>29</sup>, z. B. über Blogs und Chats, wird die Informationsverbreitung erheblich beschleunigt. Gleichzeitig werden widersprüchliche Aussagen von NPO als öffentliche Kommunikationsobjekte schneller aufgedeckt. Hinzu kommt, dass Personen in unterschiedlichen Situationen ihres Lebens unterschiedliche Rollen einnehmen und sich die Bezugsgruppen von Organisationen teilweise überlappen (vgl. Duncan/Moriarty 1997: 55 ff.; Hunter 2000). So kann eine Person, die als ein Spender der NPO deren Werbematerialien rezipiert, z. B. gleichzeitig als Pressesprecher eines Unternehmens die Maßnahmen der PR-Abteilung in derselben NPO wahrnehmen oder als Journalist Teilnehmer einer Fundraising-Veranstaltung der NPO sein. Widersprüche und Inkonsistenzen in der Kommunikation werden so unter Umständen in direkter Form wahrgenommen und können sich negativ auf den Eindruck der NPO bzw. ihrer Marke(n) auswirken. Hieraus ergibt sich für NPO ein verstärkter Abstimmungsbedarf der organisationalen Kommunikation.

## **2.2 Organisationskommunikation als Gesamtheit verschiedener Handlungsbereiche und Teilfelder**

Im Folgenden werden die Bereiche Organisationskommunikation und Kommunikationsmanagement näher betrachtet und in den Kontext der Integrierten Kommunikation für NPO gestellt. Die Betrachtung der Organisationskommunikation ist insofern relevant, als Integrierte Kommunikation für NPO in internen, kommunikationsbezogenen Strukturen der

---

<sup>29</sup> Als Online-Kommunikation gilt „[...] primär die Gesamtheit netzbasierter Kommunikationsdienste [...], die den einzelnen Kommunikationspartner via Datenleitung potenziell an weitere Partner rückkoppeln und ein ausdifferenziertes Spektrum verschiedenartiger Anwendungen erlauben“. (Rössler 2003: 504)

NPO verankert ist. Das Themenfeld des (strategischen) Kommunikationsmanagements muss insofern inhaltlich berücksichtigt werden, als die NPO im Rahmen der Integrierten Kommunikation für NPO managementgeprägte Regelungsprinzipien zu berücksichtigen hat, um Kommunikationsabläufe, die zwischen der Organisation und relevanten Stakeholdern stattfinden, in zielgerichteter Form gestalten zu können.

Innerhalb von organisationstheoretischen Ansätzen stellt Kommunikation einen zentralen Aspekt von Organisationen dar (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 14). Die organisationale Kommunikation soll hier mithilfe von Managementkonzepten und Führungsinstrumenten strukturiert und die Aufmerksamkeit der Akteure wiederholt auf bestimmte Phänomene gelenkt werden (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 14). Rogers/Agarwala-Rogers (1976: 7) begreifen das Phänomen Kommunikation als das eigentliche Wesen von Organisationen, durch das diese überhaupt erst möglich werden:

„Communication is the lifeblood of an organization; if we could somehow remove communication flows from an organization, we would not have an organization.“

Vor dem Hintergrund der Ausführungen zu den Begriffen „Organisation“ (siehe Abschnitt II.1.1), „Kommunikation“ und „Kommunikationswissenschaft“ (siehe Abschnitt II.5.1) beruht die folgende Analyse auf einem breiten Verständnis der Organisationskommunikation. Hiernach umfasst die Organisationskommunikation in einer ersten allgemeinen Umschreibung

„[...] sowohl Kommunikation in als auch Kommunikation von Organisationen und bezieht sich damit auf Kommunikationsprozesse, die wesentlich durch die Organisation als Einflussgröße geprägt sind“.  
(Theis-Berglmair 2003: 18)

Deetz (2001: 4 ff.) unterscheidet hinsichtlich der Konzeptualisierung der Organisationskommunikation drei unterschiedliche Zugangswege voneinander: Der erste Zugangsweg bezieht sich auf die Untersuchung, mit welchen Maßnahmen Kommunikationsfachabteilungen die Organisationskommunikation gestalten. Der zweite Zugangsweg präzisiert das Phänomen der Kommunikation in Organisationen. Hierin inbegriffen sind alle organisationsbezogenen Kommunikationsprozesse wie die Kommunikation mit Kunden und Lieferanten, die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitern, die Kommunikation zwischen Kollegen sowie die informellen Kommunikationsnetzwerke (vgl. Miebach 2012: 55). Im Rahmen des dritten Zugangswegs wird sich der Thematik genähert, indem Kommunikation als ein Weg zur Beschreibung und Erklärung von Organisationen verstanden wird.

Die Organisationskommunikation lässt sich grundlegend in die Bereiche interne und externe Kommunikation untergliedern. Bezugspunkt einer genaueren Begriffsklärung ist dabei die Organisationsstrategie, schließlich dient die Organisationskommunikation dazu, die strategische Organisationsführung nachhaltig zu unterstützen. Ihre dauerhafte, erfolgreiche Gestaltung fällt somit in den Aufgabenbereich des Managements (vgl. Steinmann/

Zerfaß 1995: 18).<sup>30</sup> Steinmann/Zerfaß (1995: 19) bezeichnen in diesem Zusammenhang alle kommunikativen Prozesse, die bewusst gesteuert sind und primär die interne Handlungskoordination (z. B. planen, organisieren, führen, evaluieren) der strategischen Führung unterstützen, als interne Kommunikation. Zu den Individuen und Gruppen der internen Kommunikation gehören dabei sämtliche Rollenträger, die die Identität einer Organisation prägen und an der arbeitsteiligen Formulierung und Realisierung strategischer Konzepte beteiligt sind (vgl. Zerfaß/Fietkau 2000: 10 f.), innerhalb von NPO also die Organisationsführung sowie hauptamtliche und ehrenamtliche Mitarbeiter. Demgegenüber gelten kommunikative Prozesse, die primär der Gestaltung externer Handlungskoordination dienen, als externe Kommunikation. Hierzu gehören auch die Steuerung von Messgrößen wie positiver Bekanntheitsgrad, die Themen- und Meinungssteuerung sowie der Marken- und Vertrauensaufbau. Zur externen Kommunikation sollen in diesem Zusammenhang grundsätzlich Individuen und Gruppen gezählt werden, die als Träger anderer Rollen auf das Erreichen der Organisationsziele Einfluss nehmen können oder selbst durch das Verfolgen der Organisationsziele betroffen sind bzw. sich betroffen fühlen (vgl. Steinmann/Zerfaß 1995: 20), im Bereich von NPO also z. B. Klienten, Spender, Sponsoren und Journalisten. Diese grobe Abgrenzung sagt jedoch noch nichts aus über inhaltliche und zeitliche Aspekte, den Gestaltungsrahmen sowie Interdependenzen innerhalb der Organisationskommunikation.

Rademacher (2009a: 99) sieht im Begriff „Organisationskommunikation“ eine Sammelbezeichnung für Mitarbeiterkommunikation, Kommunikationspolitik und Kommunikationsmanagement, wobei er zwischen einer Innenseite und einer Außenseite der Organisation unterscheidet. Auf der Innenseite gehören für ihn zur Organisationskommunikation die formalen kommunikativen Operationen (z. B. Regelkorrespondenz, Warenbestellungen etc.), die Fachkommunikation (z. B. Besprechungen), die Beziehungskommunikation (Kollegengespräche, Kantinengespräche u. Ä.) sowie die Reflexionskommunikation (z. B. Gerüchte, Unmutsäußerungen, Konfliktbewältigung, Mitarbeitergespräche, interne Organisationskommunikation). Auf der Außenseite der Organisation fasst Rademacher unter den Begriff alle Kommunikationen, die über die Märkte, die Produkte, Finanzmittel und Meinungen der Organisation handeln.

In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff „Organisationskommunikation“ folgendermaßen definiert:

Organisationskommunikation umfasst sämtliche Kommunikationsinstrumente und Kommunikationsmaßnahmen einer Organisation, die in abgestimmter Form eingesetzt werden, um die Organisation, ihre Produkte und Leistungen bei den Bezugsgruppen der Kommunikation ziel- und zweckgerichtet darzustellen und/oder mit den Bezugsgruppen der Organisation zu interagieren. (Eigene Definition in Anlehnung an Bruhn 1992: 8)

Aus dieser Definition ergeben sich für die Organisationskommunikation drei zentrale Merkmale (vgl. Derieth 1995: 25 ff.):

---

<sup>30</sup> Die Begriffe „Strategie“, „Management“ bzw. „Führung“ werden in Kapitel II.3 näher untersucht.

– *Gesamtheit*

Der Definition liegt eine gesamtheitliche Perspektive zugrunde, die sich auf grundlegende Formen des kommunikativen Verhaltens bezieht. Hierunter gefasst sind sämtliche Arten der interpersonalen Kommunikation, intern z. B. zwischen Mitarbeitern untereinander und extern z. B. zwischen Mitarbeitern und Klienten der NPO, sowie der medialen Kommunikation.

– *Interdependenz*

Der oben aufgeführte Definitionspassus „in abgestimmter Form“ verweist auf die Tatsache, dass zwischen Kommunikationsmaßnahmen grundsätzlich Wirkungsabhängigkeiten bestehen. Das bedeutet, dass sich z. B. die Homepage einer NPO ganz unterschiedlich auf die Organisationsdarstellung auswirken kann. Als ein stakeholderübergreifendes und dialogorientiertes Medium<sup>31</sup> unterstützt sie optimalerweise direkt die Markenbildung der NPO. Eine vorhandene oder fehlende inhaltliche bzw. visuelle Übereinstimmung mit anderen Kommunikationsmaßnahmen, z. B. dem Tätigkeitsbericht der Organisation, einer Presseinformation oder einer Stellungnahme der Organisationsführung, beeinflusst gleichzeitig die Wirkungen anderer Kommunikationsinstrumente. Ein einzelnes Kommunikationsinstrument ist also schwächenden oder unterstützenden Einflüssen anderer Instrumente ausgesetzt.<sup>32</sup> Infolgedessen kann es beim Rezipienten zu inkonsistenten oder widersprüchlichen Vorstellungen von der NPO bzw. ihrer Marke(n) kommen, wenn ein Kommunikationsinstrument andere Eindrücke hinterlässt als ein anderes, gleichzeitig eingesetztes Instrument. Das Erreichen einer klar wahrnehmbaren Positionierung wird damit gehemmt oder sogar blockiert.

– *Intentionalität*

Der Passus der vorliegenden Definition zur Organisationskommunikation „[...] um die Organisation und ihre Leistungen bei den Bezugsgruppen der Kommunikation ziel- und zweckgerichtet darzustellen“ bezieht sich auf die Intentionalität von Kommunikation. Mit Intentionalität ist die „Absichtshaftigkeit des Senders und Zielgerichtetheit der

---

<sup>31</sup> Nach (Burkart 2002: 35 ff.) bildet ein Medium einen Kommunikationskanal, der bestimmte Zeichensysteme (auditive, visuelle, audiovisuelle) transportiert bzw. vermittelt und damit Bedeutungsinhalten Gestalt verleiht. In einer gängigen Unterscheidung lassen sich technische und institutionelle Medien voneinander unterscheiden: „Technische Medien sind alle Mittel zum raum-zeitlichen Transport und zur Ein- bzw. Ausgabe von Mitteilungen, wie Telefonleitungen, drahtlose Übertragungsnetze (Mobilfunk, WLAN, WiFi), Rundfunksatelliten, Fernsehgeräte, Handys, Computer oder das Internet. Unter institutionellen Medien hingegen versteht man Massenmedien, die von professionellen Kommunikatoren arbeitsteilig und nach bestimmten Routinen produziert werden und deren Inhalte, Gestaltung und Handhabung dem Publikum vertraut sind. Produktion, Inhalt und Rezeption sind sozial institutionalisiert und entsprechen allseits bekannten Standards.“ (Schweiger 2007: 17) – Zu den gängigen Massenmedien gehören Fernsehen, Hörfunk, Zeitungen und Zeitschriften, aber auch Bücher und Tonträger. Mit Blick auf das Internet stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, inwiefern bei diesem Medium von einem institutionellen Medium gesprochen werden kann, da es sowohl Prozesse der Individual-, der Gruppen- als auch der Massenkommunikation unterstützt (vgl. Schmidt 2002: 2565 ff.).

<sup>32</sup> Zur Analyse der Beziehungen von Kommunikationsinstrumenten im Rahmen der Integrierten Kommunikation von NPO siehe vertiefend Kapitel II.7.

Botschaft an den Empfänger“ (Pürer 2003: 60) gemeint. Bezogen auf die Organisationskommunikation einer NPO bedeutet dies, dass die Kommunikation in aller Regel interessengebunden ist und hinter ihr ein definiertes Einzel- oder Gesamtziel steht, also z. B. bestimmten Bezugsgruppen (Klienten, Spendern, Journalisten etc.) ein einheitliches Erscheinungsbild zu vermitteln, Diskussionen über bestimmte Themen anzustoßen oder eine Transaktion auszulösen (z. B. eine Spende oder die Inanspruchnahme spezifischer Leistungen der NPO). Zur Organisationskommunikation sollen in diesem Zusammenhang ausschließlich diejenigen Kommunikationsaktivitäten gezählt werden, die nachvollziehbar bewusst gesteuert sind und somit dazu beitragen, definierte Ziele zu erreichen. Hierzu gehört zum Beispiel das Bestreben der Mitarbeiter, die Mission der NPO nach außen einheitlich darzustellen, um auf diese Weise möglichst widerspruchsfrei und glaubhaft zu kommunizieren. Demgegenüber sind beispielsweise informelle Spontangespräche unter Mitarbeitern in der Kantine der NPO nicht als intentional zu bezeichnen.

Oben wurde gezeigt, dass Kommunikation in aller Regel dazu dient, bestimmte Ziele zu erreichen. In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass Menschen letztlich deshalb kommunizieren, um in bestimmten Situationen Macht zu erlangen, wobei Kommunikation sicherstellen soll, „dass das eintritt, von dem man will, dass es eintritt“ (Reichertz 2009: 197<sup>33</sup>). Macht stellt damit eine Form der Handlungsbeeinflussung anderer dar, und diese Beeinflussung kann sich in Form unterschiedlicher Kommunikationsstile zeigen.

Für die Kommunikation von NPO lassen sich mit Information, Dialog<sup>34</sup>/Argumentation und Persuasion drei idealtypische Kommunikationsstile voneinander unterscheiden (vgl. Steinmann/Zerfaß 1995: 27f.; Zerfaß 2004: 184ff.). Ein informativer Kommunikationsstil zeichnet sich nach Steinmann/Zerfaß (1995: 28) durch die erfolgreiche Übermittlung von Sachverhalten oder Tatbeständen aus und bildet die Grundlage für die beiden anderen Kommunikationsstile. Das reine Mitteilen von Fakten und Situationsbeschreibungen ist hier Selbstzweck. Der Verzicht auf eine übergeordnete Zwecksetzung soll es dem Rezipienten ermöglichen, die neuen Informationen für seine eigene Situationsdeutung zu nutzen. Unbeantwortet bleibt bei einem derartigen Kommunikationsstil jedoch die Frage, wie sich verschiedene Situationsinterpretationen ausgleichen lassen, da die Organisationskommunikation letztendlich auf eine gezielte Handlungskoordination ausgerichtet ist (vgl. Steinmann/Zerfaß 1995: 29). Wenn Organisationskommunikation, wie oben dargestellt, intentional, ziel- und zweckgebunden ist, somit also (auch) der Sicherung und Ausweitung organisationaler Autonomiespielräume dient, dann muss davon ausgegangen werden, dass ein ausschließlich informativer Kommunikationsstil von NPO in der Praxis so gut wie nie anzutreffend ist. Denn ebenso, wie NPO bestrebt sind,

---

<sup>33</sup> Ergänzend führt Reichertz an dieser Stelle zum Machtbegriff aus: „Macht ist, wenn der Angesprochene akzeptiert, was von ihm erwartet wird und das Erwartete in die Tat umsetzt – gerade dann, wenn der Angesprochene etwas anders will, wenn er eigentlich Widerstand leisten möchte. Kommunikatives Handeln ist nicht wirklich mächtig, wenn die Beteiligten übereinstimmende Ziele haben.“

<sup>34</sup> Zum Begriff „Dialog“ siehe vertiefend Abschnitt II.4.5.1.

„[...] Einfluss auf Interpretations- und Definitionsfragen zu nehmen und bestimmte Aspekte nach außen hin sichtbar zu machen, sind sie andererseits darum bemüht, Bereiche räumlich und informell nach außen hin abzuschirmen. Neben der Selbstdarstellung sind Organisationen auch am Schutz ihrer ‚Privatsphäre‘, ihrer ‚back stage‘, interessiert [...].“ (Theis 1992: 31)

Ein argumentativer bzw. dialogischer Kommunikationsstil soll es den Kommunikationspartnern ermöglichen, die Wahrheit einer Aussage oder die Berechtigung einer Forderung zu prüfen und einzusehen. Der Kommunikationsprozess wird dialogisch gestaltet, um die gegenseitige Darstellung und das Prüfen von Gründen zu ermöglichen (vgl. Zerfaß 2004: 184f.).

Ein persuasiver Kommunikationsstil schließlich ist dadurch gekennzeichnet, dass der Kommunikator das Risiko einer Ablehnung vermeidet,

„indem er seine Situationsdeutungen, Behauptungen und Wertungen nicht als gemeinsam zu prüfende *Vorschläge*, sondern als selbstverständliche und gültige *Tatsachen* präsentiert“. (Zerfaß 2004: 186, Kursivstellung im Original)

Persuasive Kommunikation innerhalb der Organisationskommunikation beschränkt sich auf Appelle, die vielfach im Rahmen der Werbung zum Einsatz kommen (vgl. Steinmann/Zerfaß 1995: 27). Dabei werden einseitige Informationen dargeboten, um bei den Rezipienten persuasive Wirkungen auf Transaktionen (Kauf, Spende) zu erzielen (vgl. Bentele 1997: 25).

### **2.3 Steuerung organisationaler Kommunikationsprozesse: Kommunikationsmanagement**

Modelle des Kommunikationsmanagements setzen sich zusammen aus sozialwissenschaftlichen sowie kommunikationswissenschaftlichen Methoden und Erkenntnissen, beziehen aber auch theoretische und methodische Perspektiven der Betriebswirtschaftslehre in die Betrachtung mit ein (vgl. Bentele/Will 2006; Röttger/Gehrau/Preusse 2013; Zerfaß 1996b; Herger 2004; Schmid/Lyczek 2006; Mast 2008; Nothhaft 2011; Fischer 2008; Weder 2009; Einwiller/Winistörfer/Boenigk 2008). Drei zentrale Analyseebenen sind hierbei zu unterscheiden: die mikrotheoretische, die mesotheoretische sowie die makrotheoretische Ebene (vgl. Signitzer 2007: 143 ff., 1997: 187; Röttger/Preusse/Schmitt 2011: 113 ff.; Mast 2006: 30 ff.; Kunczik 2002: 73 f.; Weder 2009: 26 ff.).

Auf der mikrotheoretischen Ebene wird das Kommunikationsverhalten von Individuen oder Kleingruppen untersucht.

Die mesotheoretische Ebene bezieht sich auf die Ebene von Organisationen. Die Kernfrage lautet hier, welchen Beitrag geplante Organisationskommunikation zur Erreichung der Organisationsziele leistet. Zur theoretischen Einbettung von Organisationen in soziale Strukturen wird dabei vielfach auf zwei soziologische Metatheorien zurückgegriffen: auf die Systemtheorie nach Luhmann (1984) (vgl. vor allem Herger 2004; Derieth 1995) sowie

auf die Strukturationstheorie nach Giddens (1976) (vgl. vor allem Röttger 2000; Zerfaß 1996b; Zühlsdorf 2002; Hahne 1998).<sup>35</sup> Ebenfalls auf der Mesoebene angesiedelt sind marketingorientierten Ansätze. Diese Ansätze sind in aller Regel betriebswirtschaftlich geprägt und fragen nach den Leistungen und Funktionen von Kommunikation für Organisationen. Gegenüber kommunikationswissenschaftlichen Ansätzen gilt Kommunikation hier jedoch vielfach nicht als ein zentraler Funktionsbereich von Organisationen, sondern lediglich als eines von mehreren Instrumenten zur Optimierung von Organisations- und Produktimages bzw. zur Förderung marktorientierter Transaktionen.

Ansätze auf der makrotheoretischen Ebene erklären die Bedeutung von Kommunikation für die Gesamtgesellschaft. Kommunikation wird hier von einzelnen Akteuren der Organisation losgelöst und dient zur öffentlichen Darstellung unterschiedlicher Interessen und Standpunkte. Die Integrierte Kommunikation für NPO zielt demgegenüber auf eine permanente Systemoptimierung der Organisation im Kontext der Interaktion mit ihren Umwelten ab, wobei gesamtgesellschaftliche Fragen nicht unmittelbar berührt werden (vgl. Kirchner 2001: 25).

Vor dem Hintergrund der drei oben dargestellten Analyseebenen konzentriert sich die vorliegende Arbeit auf die mesotheoretischen Ebene. Als Organisation gilt in diesem Kontext ein zielgerichtetes, soziales System, das sich aus der Differenz zu seiner Umwelt abgrenzen lässt und das mit dieser Umwelt und den darin enthaltenen anderen Systemen interagiert (siehe Abschnitte II.1.1 und II.1.2).

Im Rahmen der organisationstheoretischen Sichtweise auf Mesoebene kann das Kommunikationsmanagement allgemein definiert werden als die

„[...] integrative Regelungsinstanz aller kommunikativer Einflüsse, die von einer Organisation ausgehen oder auf sie einwirken. Sie verfolgt das Ziel, die kommunikationspolitischen Aktivitäten einer Organisation zu bündeln und zu koordinieren [...].“ (Szyszka 2005: 92)

Mast (2006: 19) unterstreicht mit ihrer folgenden Definition die Tatsache, dass sich das Kommunikationsmanagement an den übergeordneten Zielen und Werten des Unternehmens auszurichten hat (im Falle von NPO an der definierten Mission/dem ideellen Auftrag).<sup>36</sup> Demnach steuert das Kommunikationsmanagement

---

<sup>35</sup> Im Rahmen der vorliegenden Arbeit können die umfassenden Denkgebäude der Systemtheorie und der Theorie der Strukturierung nicht aufgearbeitet werden. Weiterführende Analysen dieser Theorien finden sich z. B. bei Willke 2006 (Systemtheorie) und bei Lamla 2003 (Strukturationstheorie).

<sup>36</sup> In eine ähnliche Richtungen weisen die Ausführungen von Argenti (2007: 17) zur Integrierten Kommunikation (Corporate Communication), wobei der Autor hier die Notwendigkeit hervorhebt, organisationale Strukturen gezielt zu gestalten: „Corporate communication must be closely linked to a company’s overall vision and strategy. Since few managers recognize the importance of the communication function, they are reluctant to hire the quality stuff necessary to bring success in today’s environment. As a result, communication people are often kept out of the loop. Successful companies connect communication with strategy through structure, such as having the head of corporate communication report directly to the CEO. The advantage of this kind of reporting relationship is that the communications professional can get

„[...] den Wandel der Kommunikationsbeziehungen unter Einsatz der Medien aller Art oder will die Prozesse – richtungsweisend – beeinflussen. Hierbei geht das Kommunikationsmanagement immer weniger von individuellen Beliebigkeiten, situativen Zufälligkeiten oder gar einseitigen Ausrichtungen auf einzelne Medien aus, sondern orientiert sich an den Unternehmenszielen und -werten.“

Bentele (2008: 150, Kursivstellung im Original) definiert:

„Als *Kommunikationsmanagement (KM)* soll [...] der arbeitsteilig und hierarchisch organisierte *Steuerungsprozess* bezeichnet werden, der den komplexen Prozess der (Umwelt-)Beobachtung, Analyse, Strategieentwicklung, Organisation, Umsetzung und Evaluation von organisationsbezogenen Kommunikationsprozessen enthält.“

Der Definition von Bentele wird in der vorliegenden Arbeit gefolgt.

## 2.4 Forschungsstand zur Integrierten Kommunikation

Im Folgenden wird zentralen Forschungslinien der Integrierten Kommunikation nachgegangen. Während zur Integrierten Kommunikation für Unternehmen umfangreiche theoretische Literatur existiert und verschiedene empirische Studien belegen, dass zahlreiche Unternehmen im deutschsprachigen Raum bereits integriert kommunizieren, ist über den Praxiseinsatz der Integrierten Kommunikation von NPO in Deutschland bis heute nur sehr wenig bekannt. Differenzierte, theoriegestützte Ansätze liegen nicht vor. Der Wissensstand ist defizitär.

### 2.4.1 Integrierte Kommunikation von Unternehmen

Der Ansatz der Integrierten Kommunikation für Unternehmen wird seit vielen Jahren sowohl in der konzeptionellen Forschung und in empirischen Untersuchungen als auch in der Unternehmenspraxis intensiv diskutiert (vgl. vor allem Bruhn 1992, 2006a; Kirchner 2001; Zerfaß 1996b; Gronstedt 1996, 2000; Thorson/Moore 1996; Caywood 1997; Meedia; Feldmeier 2004).<sup>37</sup> Als ursprüngliche Kräfte der Debatte über die Integration von Kommunikation gelten die Trends zur Globalisierung und zur Fragmentierung (vgl. Kirchner 2001: 29 f.; Rademacher 2009b: 67). Anfang der 1960er-Jahre haben multinationale Unternehmen damit begonnen, ein weltumspannendes Netz von Niederlassungen aufzubauen. Als ein Ergebnis dieser Entwicklung ähneln sich heute Produkte, Positionierungen und Kommunikationsstrategien immer mehr. Parallel dazu wurden die Massenmärkte in immer kleinere Nischenmärkte aufgesplittert, um so einer Pluralisierung der Lebensstile gerecht zu werden (vgl. Kroeber-Riel 1993a: 22 ff.). Während Unternehmen auf steigende Umweltunsicherheit und damit wachsende Planungsrisiken mit einer Ausdifferenzierung ihrer

---

the company's strategy directly from those at the top of the organization.“ Zu Aspekten der organisatorischen Gestaltung der Integrierten Kommunikation für NPO siehe Abschnitt II.7.4.3.2.

<sup>37</sup> Für eine überblicksartige Darstellung von Ansätzen der Integrierten Kommunikation bzw. empirischen Studien zur Umsetzung der Integrierten Kommunikation vgl. Stumpf 2005: 19 f.; Ahlers 2006: 8 f.

(kommunikationsbezogenen) Planungs- und Steuerungselemente reagierten, sollten Koordinationsprobleme, die sich daraus ergaben, durch eine Reintegration der Elemente überwunden werden (vgl. Bruhn 2009: 1; Kirchner 2001: 30).

Ende der 1970er-Jahre setzten sich in Deutschland erstmals Autoren in marketingorientierten Beiträgen mit der Frage einer Verbindung einzelner Kommunikationsinstrumente auseinander.<sup>38</sup> Tietz (1982: 2275, zit. nach Szyszka 2004a: 199) legte bereits Anfang der 1980er-Jahre eine marketingorientierte Definition der Integrierten Kommunikation vor. Er versteht hierunter

„[...] die Harmonisierung aller Informationen und werbenden Kommunikationsströme und die Integration der internen und externen Kommunikationsströme unter Berücksichtigung des gesamten marketingpolitischen Instrumentariums und damit die Entwicklung eines Kommunikationskonzepts, das die übergeordneten Unternehmensziele berücksichtigt“.

Im Kontext der PR-Arbeit in Deutschland ist das Thema der Integration, hier verstanden als die Verankerung von Organisationen in deren gesellschaftliches Umfeld, bereits seit Anfang der 1950er-Jahre zu beobachten (vgl. Szyszka 2004a: 200).

Innerhalb der Kommunikationswissenschaft wird der Ansatz der Integrierten Kommunikation heute vor allem im Kontext der Begriffe „Unternehmenskommunikation“, „Organisationskommunikation“ und „Kommunikationsmanagement“ thematisiert (vgl. insbesondere Herger 2004; Zerfaß 2010; Derieth 1995; s. a. Rademacher 2013; Szyszka 2004a: 200, 207; Mast 2006 ff.).

Zusammen mit einer fortschreitenden Ausdifferenzierung der Medien- und Kommunikationslandschaft und den daraus resultierenden abnehmenden Wirkungen von Kommunikationskontakten begann sowohl in den angelsächsischen Ländern als auch im deutschsprachigen Raum Anfang der 1990er-Jahre eine intensivere Auseinandersetzung mit Fragestellungen der Integrierten Kommunikation (vgl. Bruhn 2006b: 6). Inzwischen hat der Ansatz im wissenschaftlichen Diskurs einen festen Status erlangt. Fachmagazine<sup>39</sup>, wissenschaftliche Tagungen<sup>40</sup> und Studiengänge<sup>41</sup> befassen sich heute mit der Entwicklung und der Lehre Integrierter Kommunikation.

Neben theoretischen Ansätzen liegen zahlreiche empirische Studien vor, die dem Einsatz der Integrierten Kommunikation von Unternehmen in der Praxis nachgehen (vgl. vor allem

---

<sup>38</sup> In den 1970er-Jahren wurden Kommunikationsinstrumente und die Gestaltung der Marktkommunikation noch vergleichsweise isoliert voneinander geplant (vgl. Köhler 1976, zit. n. Bruhn 2008: 525). In den Folgejahren hat sich unter anderem das Corporate-Identity-Konzept als ein Konzept zur Abstimmung von Kommunikationsmaßnahmen entwickelt (vgl. Melewar/Jenkins 2002; Moingeon/Ramanantsoa 1997).

<sup>39</sup> Die Magazine *Integrated Marketing Communication Research Journal*, *Journal of Integrated Marketing Communications* und *Corporate Communications* legen ihren inhaltlichen Schwerpunkt auf Aspekte der Integrierten Kommunikation.

<sup>40</sup> So z. B. die Jahrestagung der Deutschen Werbewissenschaftlichen Gesellschaft 1991 sowie die Konferenzen *Advertising and Consumer Psychology 1992* und *Corporate and Marketing Communications 2002*.

<sup>41</sup> Beispielsweise an der Donau Universität Krems, Krems, der Northwestern University, Evanston, und der University of Colorado, Denver.

Bruhn/Boenigk 1999; Kirchner 2001; Bruhn 2006a; Gronstedt 1994; Duncan/Everett 1993; McArthur/Griffin 1997; Schultz/Kitchen 1997; Swain et al. 2001; Schultz/Schultz 1998; Beard 1997). Dabei zeigt sich, dass Unternehmen dem Ansatz vielfach eine große Bedeutung zumessen: Bruhn/Boenigk (1999) befragten 1998 im Rahmen einer empirischen Untersuchung 800 Unternehmen (n = 82) in Deutschland zur Bedeutung der Integrierten Kommunikation. Rund drei Viertel der teilnehmenden Unternehmen bestätigten, dass sie sich mit dem Ansatz befassen. Für die große Mehrheit (95,2 Prozent) hat die Integrierte Kommunikation dabei als strategischer Erfolgsfaktor zukünftig eine „sehr große“ bzw. eine „eher große“ Bedeutung (vgl. Bruhn/Boenigk 1999: 98). Die Studie wurde im Jahr 2005 in vergleichbarer Form nochmals durchgeführt, wobei sich ähnlich hohe Werte ergaben (vgl. Bruhn 2006a: 427). Weiteren Aufschluss über den Stellenwert der Integrierten Kommunikation in der Praxis gibt die Befragung des GWA (Gesamtverband Kommunikationsagenturen) (vgl. Friedrichsen/Konerding 2004) aus dem Jahr 2003. In der Befragung führten über 70 Prozent der teilnehmenden Unternehmen (n = 91) sowie rund 65 Prozent der teilnehmenden Agenturen (n = 20) auf, dass Integrierte Kommunikation fester Bestandteil der Unternehmensstrategie sein sollte (vgl. Friedrichsen/Konerding 2004: 18).

Innerhalb der deutschsprachigen Fachliteratur wird heute von Integrierter (Unternehmens-) Kommunikation gesprochen (vgl. Bruhn 2009; Zerfaß 2010; Kirchner 2001), während im englischsprachigen Raum vor allem die Begriffe „Integrated Communications“ und „Corporate Communication(s)“ Verwendung finden (vgl. Cornelissen 2004; van Riel 1995). Die Entwicklung im anglo-amerikanischen Raum zeigt, dass sich die Integrierte Kommunikation von einer rein kundenfokussierten Sichtweise der Integrierten Marketingkommunikation (Integrated Marketing Communications<sup>42</sup>) teilweise zu einem Ansatz der Integrierten Kommunikation (Integrated Communications) entwickelt hat, in dessen Rahmen weitere relevante Personengruppen berücksichtigt werden (vgl. Duncan/Caywood 1996; Duncan 2002).

Für van Riel (1995: xi) bildet Corporate Communication ein Rahmenkonzept

„[...] in which all communication specialists [...] integrate the totality of the organizational message, thereby helping to define the corporate image as a means to improving corporate performance“.

Weiterhin erschließt van Riel (1995: 26) Corporate Communication als einen Managementprozess, der dazu dient, die Beziehungen zu relevanten Personengruppen des Unternehmens in optimierter Form zu gestalten:

„Corporate communication is an instrument of management by means of which all consciously used forms of internal and external communication are harmonised as effectively and efficiently as possible, so as to create a favourable basis for relationships with groups upon which the company is dependent.“

---

<sup>42</sup> Kitchen (1999: 104) z. B. begreift Integrated Marketing Communications als „[...] new approach to marketing communications planning being driven by technology, customers, consumers, and by organizational desire to properly allocate finite resources“.

Im deutschsprachigen Raum hat sich insbesondere der Betriebswirtschaftler Manfred Bruhn (1992) mit dem Ansatz der Integrierten Kommunikation befasst. Unter Integrierter Kommunikation versteht er einen

„[...] Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln“. (Bruhn 1992: 9)

Die beiden oben aufgeführten Definitionen von van Riel und Bruhn ähneln sich inhaltlich hinsichtlich ihrer Managementorientierung, der Berücksichtigung der internen und externen Kommunikation sowie des Ziels eines einheitlichen Erscheinungsbildes. Trotz dieser zentralen Schnittpunkte sind Integrierte Kommunikation und Corporate Communication nicht als identische Ansätze anzusehen. Im Rahmen seiner Gegenüberstellung von Ansätzen zur integrierten Steuerung der Unternehmenskommunikation hält Bruhn (2009: 69<sup>43</sup>) fest, dass das Corporate-Communication-Konzept zwar eine gewisse Nähe zur Integrierten Kommunikation aufweist, dennoch sei mit Blick auf das Konzept festzuhalten,

„[...] dass nur sehr selten genaue Angaben über die Verzahnung der verschiedenen Kommunikationsbereiche gemacht werden. [...] Dem Anliegen einer Integrierten Kommunikation kommt das Corporate-Communications-Konzept am nächsten. Die Ansprüche an die beiden Konzepte sind sehr ähnlich. Sie unterscheiden sich jedoch im Konkretisierungsgrad und in den Auswirkungen im Hinblick auf die Struktur der Kommunikationsarbeit im Unternehmen. Das Konzept der Integrierten Kommunikation ist stärker auf die inhaltliche, formale und zeitliche Integration verschiedener Kommunikationsmaßnahmen fokussiert und gibt konkrete Hinweise für die Planung und Umsetzung der Integrierten Kommunikation.“

Hinsichtlich der theoretischen Fundierung der Integrierten Kommunikation lassen sich drei grundlegende Ansätze voneinander unterscheiden (vgl. Stumpf 2005: 19 f.):

- managementorientierte Ansätze (vgl. Bruhn 1992; Schultz/Tannenbaum/Lauterborn 1994; Moore/Thorson 1996; Duncan/Moriarty 1997; Schultz/Schultz 1998; Sirgy 1998),
- stakeholderorientierte Ansätze (vgl. Kirchner 2001; Gronstedt 1996; Zerfaß 1996b),
- gestaltungs- und wirkungsorientierte Ansätze (vgl. Kroeber-Riel 1993a; Esch 2001).

Innerhalb managementorientierter Ansätze gilt Integrierte Kommunikation als ein mehrere Stufen umfassender Prozess, der vom Unternehmen gezielt zu planen und Stufe für Stufe umzusetzen ist. Stakeholderorientierte Ansätze berücksichtigen die Integration sämtli-

---

<sup>43</sup> Bruhn bezieht sich bei seinem Vergleich der Integrierten Kommunikation mit Corporate-Communication-Konzepten nicht direkt auf den Ansatz von van Riel, sondern insbesondere auf den Corporate-Identity-Ansatz nach Birkigt/Stadler (2002, zuerst 1980). Birkigt/Stadler (2002: 18) definieren Corporate Identity als „[...] die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einen einheitlichen Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen“. In der Argumentation von Birkigt/Stadler (2002) bildet Corporate Communication einen von mehreren Teilbereichen der Corporate Identity.

cher Bezugsgruppen des Unternehmens und stellen hierfür einen konzeptionellen Rahmen bereit. Die gestaltungs- und wirkungsorientierten Ansätze fokussieren auf die Wirkung des Zusammenspiels formaler und inhaltlicher Kriterien vor allem im Bereich extern orientierter Kommunikationsinstrumente wie der Werbung.

Wie die vorangegangenen Ausführungen verdeutlicht haben, setzt die Wissenschaft bezüglich der Integrierten Kommunikation unterschiedliche Schwerpunkte. Eine präzise Begriffsklärung existiert bis heute nicht (vgl. Grunig/Grunig/Dozier 2002: 279 f.; Cornelissen/Lock 2000: 8; Esch 2001: 19). Integrierte Kommunikation wird als ein Prozess angesehen (vgl. Ahlers 2006: 101 f.), als ein Optimierungsansatz (vgl. Derieth 1995) oder als ein latentes Konstrukt (vgl. Bruhn 2009: 188; Stumpf 2005: 10 f.), das sich einer unmittelbaren Beobachtung entzieht und nur indirekt mithilfe von Indikatoren gemessen werden kann.

Integrierte Kommunikation stellt einen Ansatz dar, mit dem der Versuch unternommen wird, die oftmals getrennt voneinander eingesetzten Kommunikationsinstrumente einer Organisation miteinander zu verbinden. Hinter dieser Art der Verbindung steht das Ziel, bessere Lerneffekte bei den Zielgruppen der Organisation zu erzielen, sodass die Organisation in der Folge z. B. eindeutig positioniert ist. Durch den aufeinander abgestimmten Einsatz der Kommunikationsinstrumente sollen Synergieeffekte<sup>44</sup> erzielt werden, die sich einerseits in einem höheren Nutzenniveau, andererseits in niedrigeren Kosten niederschlagen. Nutzenorientierte Synergieeffekte ergeben sich aus der bestmöglichen Allokation des Kommunikationsbudgets durch die systematische Koordination der Kommunikationsinstrumente. Dadurch lässt sich eine Optimierung der Kontaktwirkung bei gleichbleibenden Kommunikationskosten erzielen (vgl. Bruhn 2003: 18 f.). Über einzelne Organisationsabteilungen hinweg soll ein für die Zielgruppen inhaltlich, formal und zeitlich abgestimmtes Erscheinungsbild geformt werden, das in der wachsenden Informationsmenge leichter wiedererkannt und gelernt wird. Hierbei wird die Tatsache berücksichtigt, dass die Rezipienten in ihrer Wahrnehmung nicht zwischen Abteilungen einer Organisation (z. B. PR, Werbung, Sponsoring) unterscheiden. Vielmehr nehmen sie die Organisation, eine Marke oder ein Angebot als Ganzes wahr (vgl. Schultz/Tannenbaum/Lauterborn 1994: XVII). Daneben wird der Integrierten Kommunikation die Funktion zugesprochen, durch aufeinander abgestimmte Maßnahmen psychische Konstrukte (Image, Marke, Glaubwürdigkeit, Vertrauen) in den Köpfen der Zielgruppen zu etablieren (vgl. Kirchner 2001: 112 ff.; siehe ausführlich Abschnitt II.5.4). Hinsichtlich der internen Kommunikation bedingt die Integrierte Kommunikation Überlegungen, die sich auf eine höhere Motivation und Identifikation der Mitarbeiter sowie auf eine Verbesserung der Koordination bzw. Kooperation von Abteilungen beziehen (vgl. Bruhn 2003: 20). Die Wirksamkeit Integrierter Kommunikation ist insgesamt daran zu messen, inwiefern sich durch ihren Einsatz die festgelegten Kom-

---

<sup>44</sup> Der Begriff „Synergie“ leitet sich vom griechischen Wort „synergia“ ab und bedeutet übersetzt „Zusammenarbeit“. Allgemein wird darunter das Zusammenwirken verschiedener Kräfte, Stoffe und Faktoren verstanden, sodass die Gesamtwirkung größer ist als die Summe der Wirkungen der Einzelkomponenten. Zum Begriff der Synergie innerhalb der Wirtschaftswissenschaft vgl. ausführlich Wöginger 2004.

munikationsziele effektiver<sup>45</sup> erreichen lassen, der Mitteleinsatz effizienter erfolgt und damit ein eigenständiger Beitrag zum Erfolg der Organisation geleistet wird (vgl. Steinmann/Zerfaß 1995: 33).

#### 2.4.2 Integrierte Kommunikation von NPO und Begriffsdefinition

Trotz der diversen Unterschiede zwischen NPO und Unternehmen (siehe Kapitel II.3) müssen NPO grundsätzlich keine anderen Kommunikationsmaßnahmen einsetzen, um mit relevanten Stakeholdern der Organisation zu interagieren (vgl. Krzeminski/Neck 1994: 12). Wie die Praxis zeigt, operieren NPO heute hinsichtlich ihrer Veröffentlichungsstrategien mitunter ähnlich wie Unternehmen (vgl. Röttger 2009a: 14).<sup>46</sup>

Die breit angelegten empirischen Untersuchungen von Witt et al. (1998, 2006) zum Stand des Managements in NPO belegt den hohen Stellenwert der Kommunikation für die Organisationen: In einer im Jahr 1996/1997 durchgeführten Befragung unter 2.345 NPO (n = 492) in Deutschland (vgl. Witt et al. 1998: 97) erhielt bei der Frage nach den Schwerpunkten der Marketingaktivitäten die Öffentlichkeitsarbeit den höchsten Wert. Die Befragung wurde im Jahr 2005 in ähnlicher Form wiederholt, wobei sich zeigt, dass viele der teilnehmenden NPO mit ihrer Öffentlichkeitsarbeit nach wie vor unzufrieden sind (vgl. Witt et al. 2006: 161): Gaben dies in der ersten Untersuchung aus dem Jahr 1996/1997 bereits rund 60,0 Prozent der Befragungsteilnehmer an, lag der Wert bei der Folgebefragung im Jahr 2005 mit 80,5 Prozent noch einmal deutlich höher. Als mögliche Gründe für diese Unzufriedenheit führen die Autoren der Studie (vgl. Witt et al. 2006: 161) den wachsenden Kommunikationsdruck an, der es den Organisationen erschwere, sich Gehör zu verschaffen, sowie das Aufkommen neuer elektronischer Kommunikationswege.

Henley (2001b: 143) skizziert die Herausforderungen, mit denen NPO bei ihrer Kommunikation in der Praxis konfrontiert sind:

„The challenge to communicating the organization’s message is a tough one. Unlike a tangible product where there is often one key customer group, a single key benefit and the ultimate goal of making a profit, nonprofit organizations can be much more complex. They usually have multiple non-financial objectives, which can often be difficult to measure. In addition, the potentially conflicting needs of multiple constituencies, including clients, board members and donors must be balanced. Nonprofit organizations must achieve their objectives while confined by limited resources, which provides a particular challenge to be creative while striving for cost-efficiency. Increasing media outlets

<sup>45</sup> Aus betriebswirtschaftlicher Sicht stellt Effektivität ein Maß für die Zielerreichung (Wirksamkeit, Qualität der Zielerreichung) dar, Effizienz ein Maß für die Wirtschaftlichkeit (Kosten-Nutzen-Relation). Eine vertiefende Diskussion der beiden Begriffe findet sich z. B. bei Sauerwald 2007: 32 ff.

<sup>46</sup> Nach Verlagen und Finanzdienstleistern belegen NPO den dritten Platz im Bereich des Mailingversands (vgl. Hermes 2007: 101). Die Umweltorganisation Greenpeace beispielsweise versendet jährlich durchschnittlich 5 Mio. Mailings und 230 Presseerklärungen, hält 20 Pressekonferenzen ab, führt 1.000 Lobby-Gespräche durch und verkauft 120.000 Greenpeace-Magazine. Die Website wird täglich 7.000 Mal angeklickt (vgl. Koch 2001: 100). Die Aufwendungen für Kampagnenkommunikation lagen im Jahr 2010 bei 9,1 Mio. Euro (vgl. Greenpeace 2011: 6).

and ever-upgraded technology, while providing new opportunities, can strain the resources of any nonprofit organization.“

Vor diesem Hintergrund sollten nach Henley (2001a: 166) NPO auf ein hohes Maß an Kohärenz innerhalb ihrer Marketingkommunikation hinarbeiten:

„A truly integrated marketing communication plan evaluates the tools available which can effectively meet the objectives of the organization. Each and every message conveyed by the organization in its print and electronic communications and by its volunteers and its staff must be synergetic and cohesive. It is only through this cohesive approach that the public, already inundated with mass communications, can begin to understand the organization and its message.“

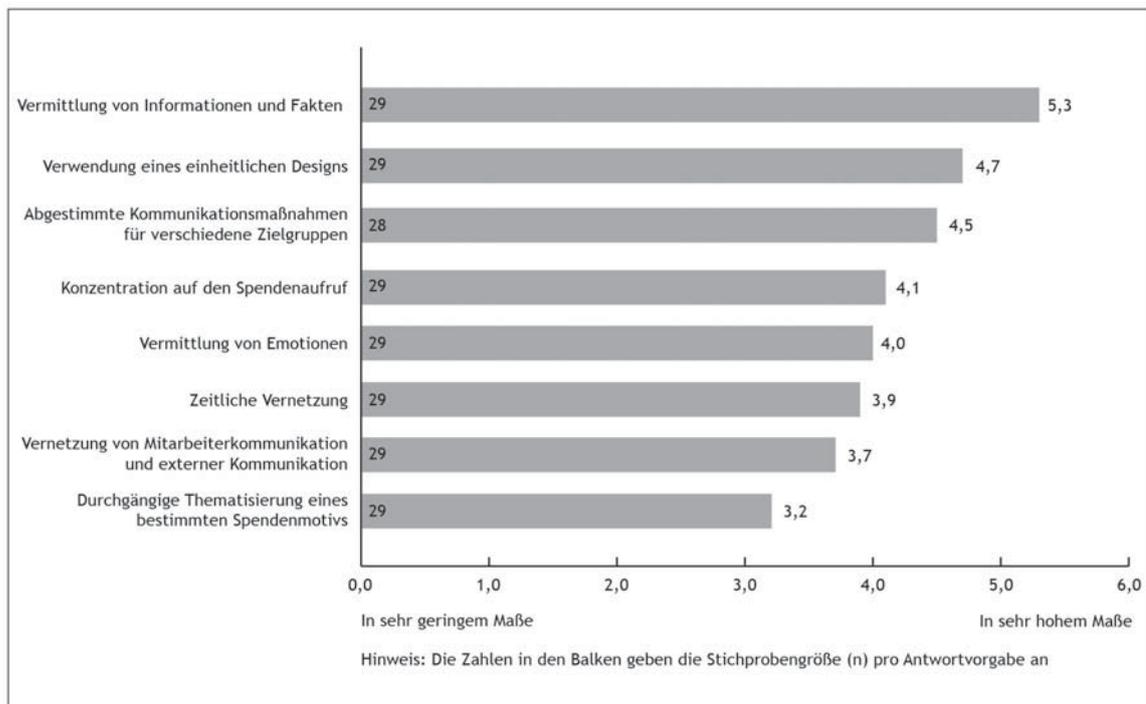
NPO-Forscher und -Praktiker (vgl. Witt et al. 2006: 167; Hohn 2001: 97, 192; Hohn 2007: 44; Luthe 2001; Klausegger/Scharitzer/Scheuch 2003: 115; Mautner 2007: 598; Ramm 2004: 304f.; Girgensohn/Szynka 1999: 38 f.; Gahrman 2012: 271) fordern in jüngerer Zeit immer wieder den Einsatz der Integrierten Kommunikation durch NPO. Dennoch liegen für den deutschsprachigen Raum bislang nur einige wenige, rudimentäre Analysen vor, die sich theoretisch bzw. empirisch mit der Integrierten Kommunikation im Bereich von NPO befassen.

Luthe (2001) stellt die Integrierte Kommunikation mit dem Komplex Fundraising in einen gemeinsamen Rahmen und gelangt so zu einem integrierten Gesamtkonzept für kommunikationsbezogene Funktionsbereiche der NPO. Hohn (2001: 192) regt in ihrer Untersuchung zum Internet-Marketing und Fundraising von NPO an, ein Konzept zu entwickeln, „das über die integrative Verzahnung aller Kommunikationswege die Ziele der Organisation realisiert“. Die Internet-Kommunikation könnte in diesem Konzept nach Hohn (2001: 192) eine zentrale Rolle spielen. Auf detailliertere Ausführungen zu der Frage, wie die Integration in der Praxis zu erfolgen hat, verzichten sowohl Luthe als auch Hohn jedoch.

In der Kommunikationspraxis deuten verschiedene Befragungen darauf hin, dass NPO in Deutschland bereits integriert kommunizieren. Im Rahmen einer von der Kommunikationsagentur Scholz & Friends Group (2003) im Jahr 2003 durchgeführten Befragung unter den Leitern der Kommunikationsfachabteilungen von 250 großen staatlichen Institutionen und privaten NPO in Deutschland gaben 84,4 Prozent der Befragungsteilnehmer an, Integrierte Kommunikation bereits einzusetzen. 93,3 Prozent von ihnen erklärten, dass die Integrierte Kommunikation für ihre Organisation zukünftig immer wichtiger werde. Als Gründe für den Einsatz der Integrierten Kommunikation wurden vor allem die „steigende Notwendigkeit zur öffentlichen Darstellung“, ein „einheitliches Erscheinungsbild“ und die „wachsende Anzahl von Kommunikationsinstrumenten“ genannt.

In eine ähnliche Richtung weist eine vom Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaften an der Universität Halle im Jahr 2004 durchgeführte Befragung unter überregional tätigen, spendensammelnden NPO (n = 48) in Deutschland zum Thema der Organisationskommunikation (vgl. Tropp 2004a). Wie Abbildung 3 zeigt, haben der Studie zufolge NPO bereits einige prägende Elemente der Integrierten Kommunikation („Verwendung eines einheitlichen Designs“, „abgestimmte Kommunikationsmaßnahmen für verschiedene

Zielgruppen“, „zeitliche Vernetzung“, „Vernetzung von Mitarbeiterkommunikation und externer Kommunikation“) in ihre Organisationskommunikation übernommen.



Quelle: Tropp 2004a

Abbildung 3: Merkmale der Organisationskommunikation von NPO

In der vorliegenden Arbeit wird Integrierte Kommunikation für NPO folgendermaßen definiert:

Integrierte Kommunikation ist ein Managementprozess, der durch eine koordinierte Vernetzung der Kommunikationsziele, Kommunikationsbotschaften und Kommunikationsinstrumente ein einheitliches Bild über die Organisation, ihre Leistungen sowie ihre Angebote sicherstellen soll, um auf diese Weise tragfähige Beziehungen zu den relevanten Bezugsgruppen aufzubauen und zu erhalten. (Eigene Definition in Anlehnung an Bruhn 1992: 9)

Aus dieser Definition ergeben sich für die Integrierte Kommunikation für NPO folgende zentrale Kennzeichen:

– *Gemanagter Kommunikationsprozess*

Integrierte Kommunikation für NPO stellt einen am NPO-Management orientierten Prozess dar, der sich auf die koordinierte Steuerung und Verbindung von Kommunikationszielen, Kommunikationsinstrumenten und Kommunikationsbotschaften bezieht. Die Integration der Kommunikation ist hierbei als ein Bestandteil der übergeordneten Organisationsstrategie zu verstehen und nicht primär als operative Aufgabe einer einzelnen Kommunikationsfachabteilung (z. B. PR oder Werbung).

- *Sicherstellung eines einheitlichen Erscheinungsbildes*  
Als ein grundlegendes Ziel der Integrierten Kommunikation für NPO gilt die Sicherstellung eines für die relevanten Bezugsgruppen der NPO einheitlichen Bildes über die gesamte Organisation bzw. über einzelne Marken, Leistungen oder Produkte.
- *Berücksichtigung sämtlicher Bezugsgruppen*  
Im Rahmen der Integration werden sämtliche relevante Stakeholder der NPO konzeptionell einbezogen, also alle Individuen oder Gruppen, die auf das Erreichen der Organisationsziele Einfluss nehmen können oder selbst durch das Verfolgen der Organisationsziele betroffen sind oder sich betroffen fühlen (vgl. Theuvsen 2001: 2). Dementsprechend werden hier gegenüber betriebswirtschaftlich geprägten Ansätzen der Integrierten Kommunikation, die marktliche Austauschprozesse und marktverbundene Zielgruppen ins Zentrum der Betrachtung rücken, auch diejenigen Personengruppen berücksichtigt, die in keinem (direkten) marktorientierten Verhältnis zur NPO stehen (siehe Abschnitt II.3.3) und mit denen im Rahmen von PR-orientierten Maßnahmen kommuniziert wird (siehe Abschnitt II.7.4.2.2).
- *Aufbau und Erhalt tragfähiger Beziehungen*  
Eine Kernvoraussetzung für tragfähige Beziehungen zwischen einer NPO und relevanten Stakeholdern sind Gemeinsamkeiten. Gemeinsamkeiten zeigen sich in verschiedenen Formen von Konsens (oder zumindest Übereinkünften). Konsens kann sich auf gemeinsame Wertvorstellungen oder Ansichten über die Wirklichkeit und deren Interpretation beziehen, aber auch auf die Legitimation bestimmter Organisationsentscheidungen (vgl. Suchanek/v. Broock 2012: 3). Grundsätzlich geht es um unterschiedliche Situationsinterpretationen, also um mögliche Interessenkonflikte (siehe Abschnitt II.4.3.4). Indem die NPO nach Lösungen in Form eines Konsenses bzw. einer Übereinkunft mit relevanten Stakeholdern sucht, kann es ihr gelingen, mögliche Konflikte zu entschärfen und mithilfe der Integrierten Kommunikation für NPO psychische Konstrukte (Image, Marke, Glaubwürdigkeit und Vertrauen) bei den Stakeholdern zu etablieren (siehe Abschnitt II.5.4).<sup>47</sup>

Einen zentralen Aspekt tragfähiger Beziehungen bildet das Konstrukt der Kommunikationsqualität: Durch das Management der Integrierten Kommunikation für NPO soll die NPO in die Lage versetzt werden, die Güte ihrer Organisationskommunikation zu verbessern. Als Kommunikationsqualität im Kontext organisationaler Kommunikation gilt an dieser Stelle nach Vos/Schoemaker (2005: 5):

„[...] the degree in which communication contributes to the effectiveness of organisational policy and strengthens relations with parties upon which the organisation depends in order to be able to function well“.

<sup>47</sup> Die Grenzen des grundsätzlichen Anspruchs, einen Konsens zu erreichen, zeigen sich in der Praxis in solchen Situationen, in denen der mit einer bestimmten Stakeholdergruppe erreichte Konsens zu einer Vertiefung des Dissenses mit anderen Stakeholdergruppen führt und dann in der Gesamtperspektive möglicherweise sogar kontraproduktive Folgen hat (vgl. Röttger/Preusse/Schmitt 2011: 172).

Das Konstrukt der Kommunikationsqualität wird durch folgende Dimensionen determiniert (vgl. Vos/Schoemaker 2005: 5): Klarheit („clarity: clear profile, distinctive, accessible and in a clear language“), Umweltorientierung („environment orientation: taking into account the internal and external environment, networking, and media contacts“), Konsistenz („consistency: the communication is coherent, has a thread that connects the activities over time, and fits the project or organisational policy“), Reaktionsfreudigkeit („responsiveness: detect changes through monitoring and use feedback for improvement“) sowie Effektivität und Effizienz („effectiveness and efficiency: a result- and goal-oriented communication effort, defining priorities by using planning, research, and cost-efficient operations“).

Bei der Entwicklung theoretisch fundierter Ansätze der Integrierten Kommunikation für NPO sind die grundlegenden Merkmale des Organisationstypus NPO – insbesondere ein mehrdimensionales Zielsystem und eine komplexe Stakeholderkonstellation (siehe Kapitel II.3) – zu berücksichtigen. Diese Merkmale unterscheiden NPO vielfach vom Organisationstypus Unternehmen und stellen an NPO bei der Gestaltung der Integration in der Praxis erhöhte Anforderungen.

## **2.5 Begriffsabgrenzung: Multi-Channel-Marketing, Crossmedia, Mediaselektion**

In der Literatur und der Kommunikationspraxis werden verschiedene Konzepte in inhaltliche Nähe zur Integrierten Kommunikation gerückt oder sogar synonym verwendet (vgl. Emrich 2008: 8; Feldmeier 2004: 27). Daher wird in diesem Abschnitt Integrierte Kommunikation von anderen Konzepten abgegrenzt.

Zu den Konzepten, die mit der Integrierten Kommunikation inhaltlich immer wieder in Verbindung gebracht werden, gehören:

- Multi-Channel-Marketing (vgl. Emrich 2008; Wirtz 2007; Wirtz 2008; Ahlert et al. 2003; Merx/Bachem 2004),
- Crossmedia (vgl. Mahrtdt 2009; Gleich 2003, 2009; Müller-Kalthoff 2002; Schultz 2007),
- Mediaselektion (vgl. Emrich 2008; Unger et al. 2004).

Für eine Annäherung an die einzelnen Konzepte sollen zunächst ausgewählte Begriffsdefinitionen gegenübergestellt werden.

Emrich (2008: 8) definiert Multi-Channel-Marketing folgendermaßen:

„Multi-Channel-Marketing ist die Nutzung mehrerer multifunktional vernetzter Kanäle sowohl für Kommunikation als auch für Vertrieb von Produkten/Dienstleistungen eines Anbieters an organisationale Kunden bzw. Endverbraucher; es enthält mindestens zwei eigenständige unterschiedliche Kanäle für markierte Leistungsbündel mit einem Sortimentszusammenhang, für die ein kanalspezifischer

Marketing-Mix bestehen kann und die in ein ganzheitliches Channel-Konzept integriert bzw. mit diesem kombiniert sind.“

Als Grund für die Idee, verschiedene Mediengattungen (Channels) miteinander zu verbinden, gilt nach Schweiger (2007: 340 f.) die Feststellung,

„[...] dass jede Mediengattung unterschiedliche Stärken und Schwächen hat und dass man durch eine sinnvolle Kombination ein Verbundangebot schaffen kann, das jeden Inhalt in der idealen Medienform präsentiert. Auf diese Weise sollen optimale Produktionsbedingungen bei minimalen Kosten auf der Anbieterseite (Synergieeffekte) mit optimalem Nutzen für die Rezipienten verbunden werden. Die Kombination verschiedener Mediengattungen zusammen mit Merchandising-Angeboten, die wiederum über Massenmedien und das Internet beworben werden, soll Rezipienten einen ‚Mehrwert‘ im Vergleich zu einzelnen Medienangeboten bieten [...].“

In eine ähnliche inhaltliche Richtung wie das Multi-Channel-Marketing weist Crossmedia. Nach Kracke (2001: 11) geht es im Rahmen von Crossmedia darum,

„[...] die Dialoginstrumente so zu kombinieren, dass der Kunde an verschiedenen Orten und zum gewünschten Zeitpunkt die maßgeschneiderte Unternehmens-, Produkt- oder Markenbotschaft erhält [...]“.

Der Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (vgl. VDZ 2003: 7) sieht in Crossmedia

„[...] die inhaltliche, kreative und formale Vernetzung unterschiedlicher Medienkanäle und Werbeträger mit dem Ziel, einen maximalen werblichen Erfolg über eine mehrkanalige Ansprache zu realisieren“.

Gleich (2003: 511) präzisiert:

„[...] Crossmedia bedeutet die Umsetzung von Marketingmaßnahmen mit einer durchgängigen Werbeidee. Auf der Basis des jeweiligen Kommunikationsziels wird eine Werbeidee kreiert, die als eine Art ‚Story‘ über alle eingesetzten Werbeträger hinweg in Szene gesetzt wird. Dabei werden die Marketingmaßnahmen in den verschiedenen Werbeträgern nicht unabhängig voneinander gesehen, sondern als verknüpftes und integriertes Konzept. Die Werbeidee ist dabei die Klammer um die verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen. Crossmedia-Kommunikation bedeutet die inhaltliche (z. B. durch Slogans, Key-Visuals, Settings) und formale (z. B. durch Gestaltungsmerkmale, Formen, Farben, Wörter) Verknüpfungen über verschiedene Kommunikationskanäle hinweg. Crossmedia-Kommunikation bedient sich mindestens zweier Medien als Träger der Werbebotschaft (TV, Hörfunk, Print, Kino, Online, Plakat, Events etc.).“

Bachem (2004: 34) begreift Crossmedia als ein Konzept zur Umsetzung von Kampagnen, wobei im Vordergrund die Optimierung des Media-Mix für diejenigen Kanäle steht, die der Ansprache und Akquisition von Kunden dienen.

Die Mediaselektion schließlich hat als Teil des Marketings die Aufgabe, das Kommunikationsbudget für Werbeträger nach sachlichen und zeitlichen Kriterien aufzuteilen (vgl. Unger et al. 2004). Dabei sollen die für eine bestimmte Werbung geeigneten Werbeträger ermittelt werden mit dem Ziel der Wirkungsmaximierung unter Beachtung der angestrebten Werbeziele und Prüfung von Zielgenauigkeit, Darstellungsbedingungen, Image, Verfügbarkeit und Kosten des Werbeträgers. Die Ergebnisse der planerischen Überlegungen münden oftmals in den Media-Mix, in dessen Rahmen durch die Kombination verschiede-

ner Werbeträger eine höhere Wirkung als bei einer Monostrategie erreicht werden soll (vgl. Unger et al. 2004: 8).

Eine nähere Betrachtung der Konzepte Multi-Channel-Marketing, Crossmedia und Mediaselektion zeigt, dass im Rahmen sämtlicher dieser Konzepte Kommunikationsmaßnahmen gezielt miteinander verbunden werden. Insofern können sämtliche dieser Konzepte auch Bestandteile der Integrierten Kommunikation darstellen. Sowohl Multi-Channel-Marketing als auch Crossmedia und Mediaselektion fokussieren jedoch auf die Marketingkommunikation bzw. auf die Werbung, wobei vor allem Aspekten des Absatzes von Produkten oder Dienstleistungen nachgegangen wird. Das Management bezugsgruppenrelevanter Botschaften, dialoggeprägte Kommunikation sowie Aspekte der Marken- und Vertrauensbildung werden hier nicht bzw. nur ansatzweise thematisiert. Die Zielsetzung des Media-Mix innerhalb der Mediaselektion ist begrenzt und besteht im Wesentlichen in der Erhöhung der Nettoreichweite, wobei Mehrfachkontakte kein primäres Ziel darstellen. Das bedeutet, dass die in Frage kommenden unterschiedlichen Medien eher komplementär eingesetzt werden (vgl. Gleich 2003: 511). Im Gegenzug dazu sollen im Rahmen von Crossmedia durch die Definition eines „Lead-Mediums“ (Gleich 2003: 511), eine durchgängige Werbeidee und explizite Verweise innerhalb des Lead-Mediums auf ein anderes Medium mit erweiterten Nutzungsmöglichkeiten die Rezipienten aktiv geleitet werden, was zu einer Intensivierung der generierten Kontakte im Lead-Medium führen soll und nicht lediglich zu einer Erhöhung der Nettokontakte. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Crossmedia zwangsläufig bzw. dauerhaft in die Integrierte Kommunikation von NPO eingebunden sein muss. So können bestimmte crossmediabezogene Daten und Serviceleistungen von einer Kommunikationsagentur z. B. lediglich im Kontext einer zeitlich begrenzten Werbekampagne der NPO zur Verfügung gestellt werden (vgl. Emrich 2008: 10).

Der wesentliche Unterschied zwischen Multi-Channel-Marketing, Crossmedia, Mediaselektion und Integrierter Kommunikation für NPO besteht darin, dass diese Konzepte die Betrachtung von externen, marktverbundenen Zielgruppen ([potenzielle] Kunden) in den Mittelpunkt rücken (vgl. Emrich 2008: 12; Kracke 2001), wohingegen im Rahmen der Integrierten Kommunikation für NPO sämtliche relevante Stakeholder der Organisation berücksichtigt werden, also sowohl interne und externe Personengruppen als auch marktverbundene und nicht-marktverbundene Personengruppen (siehe Kapitel II.7).

## 2.6 Kapitelzusammenfassung

Integrierte Kommunikation für NPO ist auf Grundlage des (strategischen) Kommunikationsmanagements zu konzipieren. In diesem Rahmen sind organisationale Kommunikationsaktivitäten gesamtheitlich zu analysieren, zu planen, umzusetzen und zu evaluieren. Mithilfe der Integration soll es der NPO gelingen, ihre Kommunikation in abgestimmter Form zu gestalten und über die Etablierung psychischer Konstrukte (Image, Marke,

Glaubwürdigkeit, Vertrauen) tragfähige Beziehungen zu relevanten Stakeholdern aufzubauen und zu erhalten.

Für die Untersuchung der Integrierten Kommunikation für NPO wurde folgende Definition zugrunde gelegt: Integrierte Kommunikation ist ein Managementprozess, der durch eine koordinierte Vernetzung der Kommunikationsziele, Kommunikationsbotschaften und Kommunikationsinstrumente ein einheitliches Bild über die Organisation, ihre Leistungen sowie ihre Angebote sicherstellen soll, um auf diese Weise tragfähige Beziehungen zu den relevanten Bezugsgruppen aufzubauen und zu erhalten. (Eigene Definition in Anlehnung an Bruhn 1992: 9)

Unter Organisationskommunikation wurden diejenigen Kommunikationsprozesse zusammengefasst, die von der Organisation bewusst initiiert werden und der Erreichung von Kommunikations- und Organisationszielen dienen. Organisationskommunikation ist damit zweckgebunden, also intentional. Intentionale Organisationskommunikation stellt eine soziale Interaktion zur Bedeutungsvermittlung und zur Verständigung zwischen Menschen dar, wobei der hierzu eingesetzte Kommunikationsstil dialogisch/argumentativ, informativ oder persuasiv geprägt sein kann. Das Ausmaß der Beeinflussung der Beziehungsumwelt durch die NPO ergibt sich jedoch nicht allein aus dem verwendeten Kommunikationsstil, der Klarheit der Botschaften oder dem eingesetzten Kommunikationsinstrument. Hinzu kommen weitere intervenierende Faktoren: der Grad der Betroffenheit des Rezipienten, sein Problembewusstsein und sein Kommunikationsverhalten.<sup>48</sup>

Begründet wurde die Notwendigkeit des Einsatzes der Integrierten Kommunikation für NPO aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht einerseits mit dem Rezeptionsverhalten der Stakeholder, die in ihrer Wahrnehmung der NPO üblicherweise nicht unterscheiden, aus welcher Abteilung der NPO die Kommunikation stammt, andererseits mit den Bedingungen der heutigen Mediengesellschaft: Medien- und Werbeträgervielfalt, vereinfachte und beschleunigte Informationsverbreitung, selektivere, fragmentarischere und flüchtigere Informationsverarbeitung der Rezipienten, Werbereaktanz, Publikumsfragmentierung sowie Vernetzung und Überschneidung von Bezugsgruppen. Durch die neuen multioptionalen Kommunikationswelten sind NPO veranlasst, Einflussfaktoren und Wirkungen bisheriger Vorgehensweisen im Rahmen ihrer Organisationskommunikation zu überdenken.

Während der Ansatz der Integrierten Kommunikation im Bereich von Unternehmen inzwischen einen festen Status erlangt hat und zahlreiche theoretische Konzepte sowie empirische Analysen hierzu existieren, ist über die Integrierte Kommunikation von NPO nur sehr wenig bekannt. Obwohl von Seiten der Wissenschaft und der Praxis der Einsatz der Integrierten Kommunikation durch NPO immer wieder gefordert wird, existieren bis heute lediglich einige wenige, inhaltlich kaum tiefer gehende empirische Analysen zur Integrierten Kommunikation dieses Organisationstypus. Theoretische Ansätze der Integrierten Kommunikation, in denen die Strukturbesonderheiten von NPO (siehe Kapitel II.3) diffe-

---

<sup>48</sup> Diesen Faktoren wird im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit vertiefend nachgegangen.

renziert berücksichtigt werden, liegen nicht vor. Die Auswertung vorliegender Befragungen ergab, dass NPO in Deutschland bereits prägende Elemente der Integrierten Kommunikation in ihre Kommunikation übernommen haben und der Ansatz für die Organisationen weiter an Bedeutung gewinnt.

### **3 Managementorientierte Implikationen der Integrierten Kommunikation für NPO**

Das theoretische Grundgerüst der Integrierten Kommunikation für NPO stützt sich neben der Marketingwissenschaft und der Kommunikationswissenschaft auch auf Erkenntnisse der Managementlehre.

In diesem Kapitel werden ausgewählte Aspekte der NPO-Managementlehre dargestellt. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf dem Ansatz des Stakeholder-Managements. Grundsätzliche Kritikpunkte an Managementpraktiken für NPO werden nicht weiterführend thematisiert. Anzumerken bleibt jedoch, dass entsprechende Praktiken bei NPO in Deutschland lange Zeit kaum Akzeptanz fanden (vgl. Nährlich/Zimmer 2000: 9). Inzwischen zeigt sich hier allerdings ein Wandel, da es NPO im Zuge des gesellschaftlichen Wertewandels und des Aufweichens traditioneller sozialer Schichtungen zunehmend schwerer fällt, ehrenamtliche Mitarbeiter zu gewinnen (vgl. Zimmer/Nährlich 1993). Neben diesem Grund, der mit dazu geführt hat, dass NPO inzwischen vielerorts ihre anfängliche Skepsis gegenüber Managementpraktiken abgelegt haben, kommt hinzu, dass in den vergangenen Jahren vor allem sozial orientierte NPO mit essentiellen Strukturanpassungsproblemen konfrontiert wurden, die zur Entwicklung und Professionalisierung eines Sozialmanagements<sup>49</sup> (vgl. Schubert 2005b; Merchel 2009) geführt haben (vgl. Becker/Moses 2004: 13). Die treibende Kraft hierfür liegt im Perspektivwechsel der Stakeholder: Unterstützungsbedürftige Personen und deren Angehörige entwickeln sich immer mehr zu anspruchsvollen Bezugsgruppen, die Angebote und Verfahrensweisen der NPO kritisch prüfen (vgl. Becker/Moses 2004: 14). Als eine Folge dieser Entwicklung steht die NPO-Führung vielerorts unter einem starken Legitimations- und Erfolgsdruck: Aktivitäten der Organisation müssen gegenüber den Stakeholdern (vor allem auch den Spendern) gerechtfertigt werden durch den Nachweis der Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit im Sinne einer satzungsgemäßen Verwendung der Ressourcen (vgl. Becker/Moses 2004: 14; Jäger/Hug 2011: 151; Horak/Heimerl 2002: 184).

---

<sup>49</sup> Bader (1999: 41 f.) umreißt Sozialmanagement als eine Technik, um die Effektivität und Effizienz der Dienstleistungserbringung einer im Sozialbereich agierenden NPO zu steigern. Sozialmanagement beinhaltet dabei typische Aufgabenfelder wie die Optimierung der Finanzierung, die Analyse der Wirtschaftlichkeit, die Bestimmung der Organisationsstruktur und die Gestaltung der Organisationsabläufe, das Personalmanagement, die Beziehungspflege mit Leistungsermöglichern und Leistungsbeziehern sowie die Gestaltung der internen und externen Kommunikation.

Bevor näher auf Aspekte des NPO-Managements eingegangen wird, bedarf es einiger Vorüberlegungen zu den verschiedenen Strukturcharakteristika von NPO. Die im Folgenden dargestellten Charakteristika von NPO treffen nicht auf sämtliche der Organisationen zu und bilden keine eindeutige Abgrenzung zu Unternehmen. Sie werden jedoch innerhalb der NPO-Forschung (vgl. Nährlich/Zimmer 2000: 11 ff.; Langer/Schröer 2011: 18; Mautner 2007: 605 ff.; Bruhn 2005b: 41 ff.; Nutt/Backoff 1992: 22 ff.; Theuvsen 2004; Horak 1993: 21 f., 164; Horak/Matul/Scheuch 2002: 198; Mildenerberger/Münscher/Schmitz 2012: 281 f.; Siegmund 2006: 309) immer wieder diskutiert:

– *Mehrdimensionalität der Zielsetzungen*

Die Zielsysteme von NPO sind in aller Regel vielschichtiger als diejenigen von gewinnorientierten Organisationen. Aufgrund der Heterogenität interner Stakeholder (vor allem Gründer, hauptamtliche und ehrenamtliche Mitarbeiter) und externer Stakeholder (vor allem Klienten, Spender), die jeweils unterschiedliche Zielvorstellungen hinsichtlich der NPO und ihres Zwecks entwickeln können, besitzen NPO kein einheitliches, sondern ein eher heterogenes Zielsystem, das zudem teilweise konfliktäre Zielbeziehungen beinhaltet. Durch den Zweck ihrer Existenz – die Mission – verfügen NPO zwar über ein Oberziel (z. B. den Hunger in den Entwicklungsländern zu bekämpfen, behinderten Menschen ein würdiges Leben zu ermöglichen oder die AIDS-Pandemie einzudämmen), dieses ist jedoch, verglichen mit den Oberzielen von Unternehmen (z. B. Gewinn), kaum quantitativ messbar und auf zahlreiche Arten zu erreichen. Auch das aus der system- und entscheidungsorientierten Literatur abgeleitete Primat des Überlebens ist nicht generell übertragbar, da hier die Möglichkeit einer vollständigen Erfüllung der Mission und damit verbunden die durchaus denkbare Frage nach der Abschaffung der Organisation nicht in die Betrachtung einbezogen wird (vgl. Horak 1993: 164). Während sich bei Unternehmen das Zielsystem auf den Code Zahlung/Nichtzahlung und das Medium Geld (Gewinn) bezieht, muss das NPO-Zielsystem über den Zweck der Organisation, die Mission, als qualitative Größe operationalisiert werden (vgl. Herger 2004: 159 f.).

– *Komplexe Stakeholderorientierung*

Nicht-schlüssige Tauschbeziehungen, in denen der Leistungsbezieher nicht immer oder nur teilweise der Kostenträger ist, führen dazu, dass neben den Leistungsbeziehern weitere Stakeholder, wie z. B. Spender, ehrenamtliche Mitarbeiter und Freiwillige, innerhalb der Kommunikation zu berücksichtigen sind (vgl. Arnold 2001: 254 f.; s. a. Abschnitt II.3.3). Dieses komplexe Beziehungsgefüge mit unterschiedlichen und teilweise divergierenden Ansprüchen der einzelnen Bezugsgruppen muss von der NPO langfristig ausbalanciert werden.

– *Definition des Produktes bzw. der Leistung*

Die Güter von NPO sind nur selten materieller Art. In der Regel handelt es sich um Dienstleistungen, wie z. B. die Pflege und Betreuung alter und kranker Menschen. Der

Leistungsumfang ist bei vielen Organisationen so vielschichtig, dass die exakte Ermittlung kommunikationsrelevanter Leistungen problematisch ist.

– *Leistungsnachfrage*

Anders als Unternehmen kommunizieren NPO oftmals Inhalte, die auf eine Meinungs-, Verhaltens- und Zustandsänderungen abzielen und bei den Stakeholdern nur eingeschränkte Akzeptanz finden oder keinem direkten Bedürfnis entsprechen (vgl. Herger 2004: 165). Beispiele hierfür sind PR-Aktionen gegen übermäßigen Alkoholkonsum oder für einen bewussten Umgang mit Ressourcen.

– *Legitimierung und Finanzierung*

Formales Kennzeichen von NPO ist ein kollektiver Willensbildungsprozess, in dessen Rahmen ehrenamtlich und hauptamtlich (bezahlte) Mitarbeiter ihre Ansichten in die Organisation hineintragen (vgl. Horak 1993: 164). Für die Aufrechterhaltung ihrer Leistungen sind die Organisationen oftmals auf zahlreiche Spender und (ehrenamtliche) Mitarbeiter mit jeweils unterschiedlichen Interessenlagen angewiesen. Aufgrund dieser Merkmale kann es zu innerorganisationalen Machtungleichgewichten und Spannungen kommen (vgl. Bürgisser 2012; Horak 1993: 50 f.). Die Frage beispielsweise, für wen oder was sich eine NPO engagieren soll, ist ein bekanntes Konfliktfeld zwischen Spendern und Mitgliedern (vgl. Theuvsen 2007a: 248). Die Gestaltung von Organisations- und Regelstrukturen, die auch für die Steuerung der Integrierten Kommunikation für NPO zentral ist, ist aufgrund dieser Strukturbesonderheiten erschwert (vgl. Heimerl/Meyer 2002: 260; Simsa 2007: 127).

– *Begrenztes Kommunikationsbudget*

Dem von NPO eingesetzten Kommunikationsbudget sind, verglichen mit Unternehmen, aufgrund fehlender Ressourcen bzw. mangelnder Akzeptanz der Spender und Mitglieder für Kommunikationsmaßnahmen vielfach enge Grenzen gesetzt.

Trotz der oben aufgeführten Unterschiede lassen sich zwischen Nonprofit-Organisationen und Unternehmen auch Gemeinsamkeiten erkennen, die zumindest eine teilweise Anwendung von Erkenntnissen aus dem Lehrgebiet des klassischen Management auf NPO zulässig und angebracht erscheinen lassen (vgl. Becker/Moses 2004: 12): Beide Organisationstypen setzen sich Ziele, die sie mithilfe von Ressourcen erfüllen wollen. Diese Ressourcen müssen aus der Umwelt beschafft und in arbeitsteiligen Prozessen zur optimalen Wirkung miteinander verbunden werden. Management bedeutet in beiden Organisationsformen Strukturen zu schaffen, Prozesse zu steuern und die Effektivität und Effizienz der Organisation zu gewährleisten. Die innerhalb der Prozesse eingesetzten Produktionsfaktoren sind grundsätzlich knapp. Hier hat das Management für eine bestmögliche Allokation zu sorgen.

Der Begriff „Management“, als Lehnwort aus dem Englischen ins Deutsche übernommen, wird in der Literatur unterschiedlich definiert. Koontz/Wehrich (2007: 6) begreifen Management als

„[...] process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims“.

Hopfenbeck (1989: 409) definiert Management als

„[...] die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung des sozio-technischen Systems Unternehmung in sach- und personenbezogener Dimension“.

Um für den Organisationstypus NPO anwendbar zu sein, wird mit Horak (1993: 156) die Definition von Hopfenbeck in leicht veränderter Form übernommen:

„Management ist die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung sozio-technischer Systeme in sach- und personenbezogener Dimension“.

Gestaltung heißt, ein Sozialsystem bewusst zu schaffen und als zweckgerichtete, handlungsfähige Einheit zu lenken und aufrechtzuerhalten. Steuerung heißt, dass Ziele definiert und festgelegt, zielgerichtete Aktivitäten realisiert und überwacht werden müssen, damit das Sozialsystem seine normativen Zwecke mittels konkreter Handlungen erfüllen kann. Die Entwicklung bezieht sich auf die langfristige Weiterentwicklung des Sozialsystems im Sinne einer Koevolution mit der Systemumwelt; sie ist teilweise das Ergebnis von Gestaltungs- und Lenkungsprozessen im Zeitablauf, teilweise erfolgt sie evolutorisch über Prozesse, die sich selbst generieren, z. B. über die Veränderung von Einstellungen, Wissen und Können in kollektiven Lernprozessen (vgl. Bleicher 1994: 32).

Management wird in der Literatur klassischerweise als Institution oder als Funktion aufgefasst (vgl. Steinmann/Schreyögg 2005: 6 f.; Staehle 1999: 71 f.): Im institutionellen Sinne gehören hierzu diejenigen legitimierten Personen (Unternehmer, leitende oder andere Angestellte), die Leitungs- bzw. Führungsaufgaben wahrnehmen. Management im funktionalen Sinn beinhaltet demgegenüber die Aufgaben, die zur Bestimmung der Ziele, der Strukturen und der Handlungsweisen einer arbeitsteiligen Organisation notwendig sind.

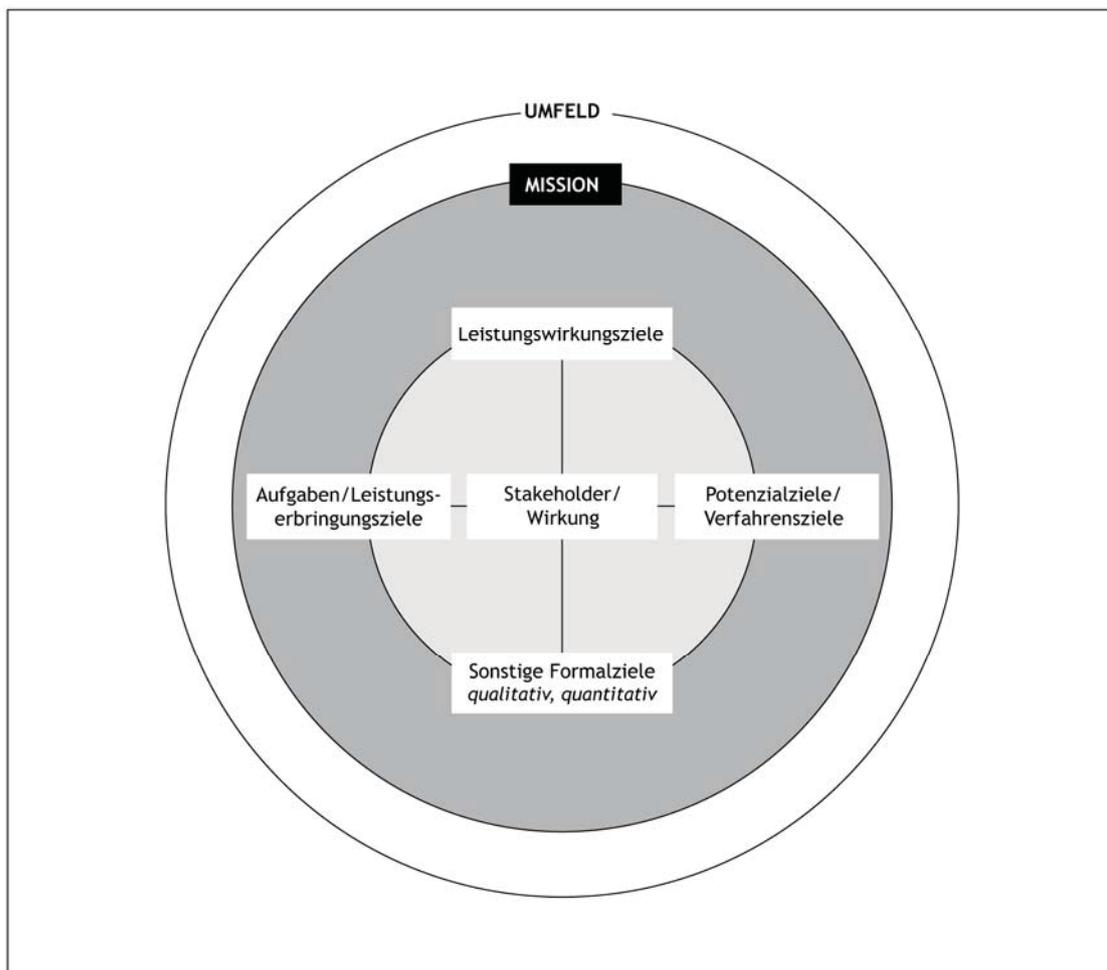
### 3.1 Ziele und Zielsystem des NPO-Managements

Die vom Staat und der Gesellschaft für NPO zur Verfügung gestellten finanziellen und nicht-finanziellen Ressourcen werden zunehmend knapper (siehe Abschnitt II.1.3). Als eine Folge hieraus müssen sich NPO zunehmend eigenständig in der wachsenden (Kommunikations-)Konkurrenz um Spender, Mitglieder und Mitarbeiter behaupten (vgl. Horak/Heimerl 2002: 185). Ohne die Festlegung klarer Managementziele und -strategien und hieraus abgeleiteter Kommunikationsziele ist eine wirksame Organisationskommunikation im Kontext der mediengesellschaftlichen Dynamik (siehe Abschnitt II.2.1) kaum mehr zu gewährleisten.

In der vorliegenden Arbeit wird gezeigt, dass Integrierte Kommunikation für NPO eng in das strategische NPO-Management einzubeziehen ist. Das strategische Management ist im Kontext der Oberziele der NPO zu betrachten. Im Verlauf der folgenden Darstellung des

NPO-Managements wird zunächst diesen Oberzielen nachgegangen, bevor anschließend eine nähere Untersuchung von managementorientierten Strategien von NPO erfolgt.

NPO sind zielgerichtet arbeitende Betriebe (siehe Abschnitt II.1.1). Als Ziele gelten hierbei nach Hauschildt/Salomo (2011: 230) „normative Aussagen von Entscheidungsträgern, die einen gewünschten, von ihnen oder anderen anzustrebenden, zukünftigen Zustand der Realität beschreiben“. Die Ordnung von Zielen nach den Dimensionen Zielbeziehung, Zielhierarchie und Zielpriorität mündet in ein Zielsystem, dessen Bestandteile die Organisationsziele bilden und auf die Mission abzustimmen sind. Die Zielfestlegung ist fester Bestandteil des Managementzyklus und Grundlage für weitere Aufgaben der NPO-Führung. Abbildung 4 zeigt das Zielsystem der NPO.



Quelle: eigene Darstellung in enger Anlehnung an Horak 1993: 165 (Kursivstellung im Original)

Abbildung 4: Zielsystem der NPO

Die Bestandteile des Zielsystems lassen sich folgendermaßen beschreiben (vgl. Horak 1993: 166 ff.):

– *Mission*

Die Mission ist das alles beeinflussende Oberziel, dem sich das restliche Zielsystem unterordnet (vgl. Horak/Matul/Scheuch 2002: 198). Sämtliche kommunikativen Aktivitäten der NPO sind auf die Mission auszurichten. Die Mission enthält eine nach innen gerichtete Aussage über den Existenzgrund der NPO und vermittelt sowohl das Oberziel, auf das die Betätigung der NPO fokussiert ist, als auch die Wertvorstellungen, an denen sich Mitarbeiter bei ihren Aktivitäten orientieren sollen. Zudem soll die Mission Hinweise geben, wie sich die Organisation im Wettbewerb behaupten und wie sie Werte für ihre Klienten schaffen will (vgl. Schubert 2005a: 229). Die Mission, also der definierte Zweck der NPO, wird vielfach schriftlich in Form eines Mission Statements bzw. strategischen Leitbildes festgehalten. Das Leitbild ist ein Dokument zur Grundsatzplanung (Schwarz 1996: 450) und dient der NPO-Führung dazu, spezifische Aktivitäten abzuleiten und innerhalb der Organisation zu kommunizieren (vgl. Rothenberger/Kolar/Abfalter 2008: 202).

– *Leistungswirkungsziele*

Sie beschreiben vornehmlich die von NPO erbrachten Leistungen. Leistungswirkungsziele sind qualitative Formalziele und direkt an das Erreichen der Mission gebunden. NPO wollen bei Stakeholdergruppen oder einzelnen Stakeholdern Wirkungen erzielen, um ihre Mission zu erfüllen. Abhängig von den Stakeholdergruppen handelt es sich dabei zumeist um ein Zielbündel. Insgesamt werden Zustands- und Verhaltensänderungen angestrebt. In diesem Zusammenhang wird auch von Beeinflussungszielen gesprochen. Dabei kann es z. B. um unweltschonendes Verhalten der Bevölkerung gehen, um die Steigerung der Inanspruchnahme NPO-eigener Dienstleistungen oder um die Erhöhung des Spendenvolumens.

– *Leistungserbringungsziele*

Um erfolgreich Wirkungen bei ihren Stakeholdern zu erzielen, muss eine NPO angemessene Leistungen (Output) erbringen, die mit den Leistungserbringungszielen definiert werden. Leistungserbringungsziele sind Sachziele, die sich an der Mission und den Leistungswirkungszielen orientieren. Zum Beispiel werden Informationen zur Interessendurchsetzung verbreitet, Hilfsgüter und Spendengelder verteilt oder Beratungsgespräche geführt, womit Aufgaben gelöst werden, die die Stakeholder an die NPO herantragen.

– *Potenzialziele/Verfahrensziele*

Damit eine NPO Leistungen erbringen kann, sind – wie in Unternehmen auch – verschiedene Potenziale notwendig. Als Potenziale gelten alle Ressourcen einer NPO, z. B. Personal, Finanzmittel, Räumlichkeiten etc. Die Realisierung von Potenzialzielen bildet die Grundlage, um Leistungswirkungs- und Leistungserbringungszielen zu erreichen (vgl. Horak 1993: 167).

- *Formalziele*  
Neben den Leistungswirkungszielen verfügen NPO über Formalziele, die generelle Wertvorstellungen und Imperative des Organisationshandelns darstellen. Durch sie kommt auf abstrakte Weise der eigentliche Sinn der Organisation und der Willensantrieb der Gründer bzw. Träger der Organisation zum Ausdruck. Während in Unternehmen quantitative Formalziele wie Gewinn-, Rentabilitäts- und Liquiditätsziele das Zielsystem dominieren, stehen bei NPO eher qualitative Formalziele wie die Steigerung der Lebensqualität ihrer Klienten im Vordergrund (vgl. Horak 1993: 21 f.).
- *Stakeholder*  
Stakeholder haben bestimmte Erwartungen an den Zweck und die Leistungen der NPO (siehe Abschnitt II.3.3.2), wobei zwischen internen und externen Stakeholdern zu unterscheiden ist (siehe Abschnitt II.3.3.1). Aufgrund ihrer Konstitution und ihres Zwecks verfügen NPO je nach Organisationstypus tendenziell über mehr interne Stakeholder als Unternehmen. Als typisches Beispiel sind hier innerhalb der Stakeholdergruppe „Mitarbeiter“ die ehrenamtlichen Mitarbeiter zu nennen, die oftmals andere Zielvorstellungen entwickeln als hauptamtliche Mitarbeiter. Durch den engen Bezug zur NPO üben die Stakeholder maßgeblichen Einfluss auf die verschiedenen, im Zielsystem festzulegenden Zieltypen aus (vgl. Horak 1993: 169).

Als Evaluationswerte zur Zielerreichung dienen anders als in Unternehmen nicht Größen wie Gewinn, sondern Ersatzindikatoren wie Spendenhöhe, Leistungsanspruchnahme oder Verhaltensänderung (z. B. der Verzicht auf das Rauchen) (vgl. Herger 2004: 160). Die Wirkungsevaluation muss sich dabei an der Erreichung der Ziele möglichst aller berechtigten internen und externen Stakeholder messen lassen (vgl. Urselmann 1998: 67). Eine entsprechende Evaluation ist mit Schwierigkeiten verbunden, da in der Praxis oftmals nur Informationen auf der Kostenseite zur Verfügung stehen (vgl. Herger 2004: 160).

## 3.2 Strategisches NPO-Management

Voraussetzung für die Umsetzung der Integrierten Kommunikation für NPO ist eine klar definierte Organisationsstrategie innerhalb des NPO-Managements, die die Richtung für das Handeln vorgibt. Das Wort „Strategie“ geht zurück auf die griechischen Wörter „stratos“ (Heer) und „agein“ (führen) und wurde bis in das 20. Jahrhundert im Kontext der Heerführung verwendet. Zur wissenschaftlichen Disziplin entwickelte sich das Feld des strategischen Managements erst Ende der 1960er-Jahren (vgl. Schneider/Minnig/Freiburg-haus 2007: 35).

Jede handelnde Organisation strebt grundsätzlich die Erfüllung ihres eigentlichen Zwecks an. Strategien stellen dabei – als Ergebnis der strategischen Planung – Wegweiser dar, an denen sich die Organisation orientieren soll. Damit bilden Strategien ein Bindeglied zwischen den oben dargestellten Zielen und der praktischen Arbeit der NPO im Alltag, also

der Umsetzung der Ziele, indem sie den Weg für die Umsetzung vorgeben. Mithilfe von Strategien werden Erfolgspotenziale als Grundlage zukünftiger Erfolge der NPO erschlossen (vgl. Horak/Matul/Scheuch 2002: 206; s. a. Steinmann/Schreyögg 2005: 167 f.; Staehle 1999: 601 f.).

Strategisches Management beruht auf einer Denkhaltung, wie Leitungsprobleme erkannt und Entscheidungen getroffen werden. Strategisches Denken und Handeln bedeutet (vgl. Gmür 2000: 178 f.):

- langfristig wirksame Effekte anzustreben,
- Entscheidungen an abzusehenden Entwicklungen auszurichten,
- mit Blick auf ein strategisches Ziel alle relevanten Funktionen und Ressourcen aufeinander abzustimmen,
- Ressourcen zu bündeln und an den wesentlichen strategischen Zielen auszurichten,
- nach Wettbewerbsvorteilen zu streben.

Grundlage für alle weiteren Schritte des strategischen Managements ist die Analyse der Rahmenbedingungen. In der Literatur findet sich hierzu kein allgemein anerkanntes Planungskonzept. Als Planungsinstrumente kommen z. B. die SWOT-Analyse, die Stakeholder-Analyse, die Portfoliotechnik oder die Balanced Scorecard in Betracht (vgl. Haddad 2003: 14). Wichtige Dimensionen im strategischen Management sind die interne Analyse und die Umfeldanalyse, die Faktoren wie Wirtschaft, Politik/Recht, Demografie/soziokulturelles Umfeld, Technologie, Ökologie und regionales Umfeld einbezieht (vgl. Horak/Matul/Scheuch 2002: 209). Interne Analysen gehen von der von außen bestimmten Situation aus und untersuchen organisationsinterne Ressourcen, Fähigkeiten und Prozesse, um ausgehend von bestimmten Zielen einen bestimmten Output zu erzielen (vgl. Horak 1993: 207 f.).

Durch den Einsatz von Planungsinstrumenten, Informationsanalysen und des entwickelten Leitbildes soll die NPO in die Lage versetzt werden, sich in ihrem marktrelevanten Umfeld strategisch zu positionieren und ihre Mission zu konkretisieren. Besonders wichtig ist dabei die Ermittlung der eigenen Kernkompetenzen (vgl. Horak/Matul/Scheuch 2002: 211, 213), die auf den organisationsspezifischen Stärken beruhen. Hieraus können dann Kerndienstleistungen und -produkte abgeleitet werden, die für die unmittelbare Wertschöpfung von Bedeutung sind (vgl. Ebner/Prisching 2003).

Die Ergebnisse der strategischen Positionierung münden in strategische Stoßrichtungen, die mithilfe verschiedener Teilstrategien präzisiert werden. Maßgebliche Strategien innerhalb des Planungssystems sind (vgl. Horak/Matul/Scheuch 2002: 214 ff.):

- *Divisonal- bzw. strategische Geschäftsfeldstrategien*  
Die zentrale Frage lautet hier: Mit welchen Produkten will die NPO in welchen Märkten operieren?

– *Funktionalstrategien*

Hierbei ist die Frage zu klären: Wie sind organisationsspezifische Funktionen zu gestalten und zu koordinieren, um erfolgreich zu sein?

– *Stakeholderstrategien*

Grundlegende Fragen sind hier: Für welche Stakeholder ist die Organisation zuständig? Welche Stakeholder sind für sie wichtig? Wie wird mit einzelnen Stakeholdern konkret umgegangen? Aufgrund der Fülle von Stakeholdern, mit denen eine NPO oftmals interagiert, bilden Stakeholder-Strategien im Rahmen des strategischen Managements einen wichtigen Aspekt (vgl. Horak/Matul/Scheuch 2002: 218; s. a. Abschnitt II.3.3).

Legt man diese Einteilung zugrunde, kann die Strategie der Integrierten Kommunikation für NPO als eine Funktionalstrategie angesehen werden (vgl. Kirchner 2001: 42), deren Ziele sich von der Mission und der Positionierung der NPO bzw. ihrer Marke(n) ableiten.

Nachdem der Prozess der Strategieentwicklung durchlaufen wurde, liegen üblicherweise mehrere Strategien vor, aus denen die jeweils beste auszuwählen ist. Als Instrument zur Unterstützung bei der Auswahl kann beispielsweise die MOSES-Analyse herangezogen werden. Hierbei werden mithilfe einer Punktevergabe die verschiedenen Möglichkeiten nach Kriterien wie Operationalisierbarkeit, Schnelligkeit und Effizienz analysiert und in eine Rangordnung gebracht (vgl. Horak/Matul/Scheuch 2002: 220).

Das (strategische) NPO-Management bildet in der vorliegenden Arbeit einen zentralen Bezugspunkt der Integrierten Kommunikation für NPO. Kritisch bleibt in diesem Zusammenhang festzuhalten, dass es sich bei dem strategische Management aus postmoderner Sicht um einen subjektiven Prozess handelt, in dessen Rahmen die Teilnehmer daran interessiert sind, die Identität der Organisationsfunktion, der sie zugeordnet sind (z. B. PR, Marketing), zu bewahren (vgl. Knights/Morgan 1991 sowie Knights 1992, zit. n. Grunig/Grunig 1998: 145). Ein rationaler Ansatz des strategischen Managements wäre, dass sich die Entscheidungsträger im Rahmen des Managementprozesses zusammenfinden, um die bestmögliche Lösung für auftretende Probleme zu erarbeiten. Die subjektive Sicht auf das strategische Management ist jedoch, dass die Entscheidungsträger je nach ihrer Funktion in der Organisation unterschiedliche Problemlagen erkennen und hierfür auch unterschiedliche Problemlösungen bereitstellen (vgl. Grunig/Grunig 1998: 145). In ähnlicher Weise kann das Management der Integrierten Kommunikation kritisiert werden, da es auch hier darum gehen sollte, für vorliegende Kommunikationsproblematiken gemeinsam eine möglichst optimale Lösung zu erarbeiten. Im Gegensatz dazu kann die jeweils eingenommene Position in der Organisation jedoch dazu führen, dass Kommunikationsspezialisten Kommunikationsprobleme allein aus ihrer spezifischen Funktion heraus betrachten und hierbei die übergeordnete kommunikative Problemstellung aus dem Blickfeld gerät (vgl. Ahlers 2006: 13). Die Strategieentwicklung ist vor diesem Hintergrund mit Konflikten verbunden.

### 3.3 Stakeholder-Management als wesentliche Ergänzung des strategischen NPO-Managements

Ein Kernziel der Integrierten Kommunikation für NPO besteht darin, tragfähige Beziehungen zu den relevanten Bezugsgruppen der Organisation aufzubauen und zu erhalten (siehe Abschnitt II.2.4.2). Zur grundlegenden Systematisierung der Beziehungen, die zwischen einer NPO und ihren Bezugsgruppen bestehen, wird im Folgenden das Stakeholder-Management herangezogen. Zunächst wird hierbei die grundlegende Struktur des Ansatzes herausgearbeitet und seine Bedeutung für NPO kenntlich gemacht. Weiterhin werden konkrete Wertbeiträge und Interessen beispielhafter Stakeholdern einer NPO<sup>50</sup> dargestellt. Abschließend erfolgt eine kursorische Gegenüberstellung von Chancen und kritischen Aspekten des Stakeholder-Ansatzes.

Das Stakeholder-Management ist ein grundlegender Ansatz, um die Beziehungen zwischen einer Organisation und ihrer Umwelt besser zu verstehen und zu steuern (vgl. Freeman 1984; Janisch 1993; Theuvsen/Schauer/Gmür 2010). Horak/Matul/Scheuch (2002: 218) begreifen das Stakeholder-Management als wesentliche Ergänzung des strategischen NPO-Managements. Die genaue Kenntnis der verschiedenen Stakeholder wird für NPO immer wichtiger. Ausschlaggebend hierfür sind allgemeine gesellschaftliche Entwicklungen:

- NPO in Deutschland erhalten von der öffentlichen Hand ungefragt weniger Mittel (siehe Abschnitt II.1.3) und sind damit für die Sicherstellung von (finanziellen) Ressourcen zunehmend selbst verantwortlich. Gleichzeitig wächst auf dem Ressourcenmarkt die Konkurrenz um Spendengelder (siehe Abschnitt II.1.3), sodass ein differenziertes stakeholderorientiertes Management existenziell wichtig werden kann, um die eigene Handlungsfähigkeit auf Dauer zu sichern.
- Medientechnologien wie das Internet beschleunigen die Informationsverbreitung und ermöglichen einen höheren Wissensstand der Stakeholder über die Organisation und ihre Arbeit (siehe Abschnitt II.2.1). NPO müssen demzufolge mit ausgewählten Stakeholdergruppen gezielt kommunizieren, um nicht in Gefahr zu geraten, ihren Einfluss auf organisationsspezifische Themen zu verlieren.

Für den aus dem Englischen stammenden Begriff „Stakeholder“ gibt es im Deutschen keine genaue Entsprechung. „To have a stake in something“ heißt soviel wie „an etwas interessiert sein“, „einen Anteil an etwas haben“.

Eine allgemeingültige Definition des Begriffs stammt von Freeman (1984: 25):

„[A stakeholder is] any individual or group who can affect or is affected by the actions, decisions, policies, practices, or goals of the organization“.

---

<sup>50</sup> Sämtliche theoretisch denkbaren Stakeholder zu untersuchen, würde über den thematischen Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit hinausgehen; aus diesem Grund wird hierauf verzichtet.

Der Begriff „Stakeholder“ kann enger oder weiter ausgelegt werden (vgl. Theuvsen 2001: 2): Bei einer engen Auslegung fallen unter den Begriff alle Individuen und Gruppen, deren Unterstützung für das langfristige Überleben einer Organisation von zentraler Bedeutung ist. Hierzu gehören insbesondere Kunden, Mitarbeiter, Zulieferer und Mittelgeber. Bei einer weit gefassten Auslegung gelten als Stakeholder alle Individuen oder Gruppen, die auf das Erreichen der Organisationsziele Einfluss nehmen können oder selbst durch das Verfolgen der Organisationsziele betroffen sind oder sich betroffen fühlen. Nach dieser Auffassung kann grundsätzlich jeder Akteur innerhalb oder außerhalb der Organisation einen Stakeholder bilden. Wettbewerber, Gewerkschaften etc. werden zusätzlich zu den bereits bei enger Begriffsdefinition erfassten Stakeholdern berücksichtigt.

Zur Bezeichnung von Personen bzw. von Personengruppen, mit denen eine NPO Beziehungen unterhält, unterhalten hat oder unterhalten will, finden sich in der kommunikationswissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Literatur unterschiedliche Begriffe wie „Stakeholder“ (vgl. Horak 1996; Stötzer 2009), „Bezugsgruppe“ (vgl. Röttger/Preusse/Schmitt 2011), „publics“ (vgl. Grunig/Hunt 1984), „Zielgruppe“ (vgl. Bruhn/Tilmes 1994) und „Anspruchsgruppe“ (vgl. Bruhn 2005b). In der vorliegenden Arbeit wird für diese Personen(-gruppen) zusammenfassend der Begriff „Bezugsgruppe“ verwendet und mit dem englischsprachigen Begriff „Stakeholder“ gleichgesetzt.<sup>51</sup> Der Begriff „Stakeholder“ wird dabei in seiner weiten Auslegung verwendet (s. o.), da so gewährleistet ist, dass z. B. Personen, die von der NPO unentgeltlich Leistungen erhalten, mitbetrachtet werden (vgl. Theuvsen 2001: 2). Zudem ist dieser Begriff hinsichtlich der Beziehungen zwischen einer NPO und definierten Personengruppen neutraler gehalten als „Anspruchsgruppen“ oder „publics“, da Anspruchsgruppen einen legitimen Anspruch bedingen und „publics“ allein auf den Bereich PR beschränkt sein könnten (vgl. Stumpf 2005: 17). Bezugsgruppen bestehen aus Individuen, von denen jedes Träger unterschiedlicher Rollen ist und damit verschiedenen Bezugsgruppen angehört (vgl. Szyszka 2004a: 207; s. a. Abschnitt II.2.1). Ebenso wird auf den Begriff „Zielgruppe“ verzichtet, da der marketinggeprägte Terminus ein Kommunikationsverständnis impliziert, das von passiven, direkt beeinflussbaren Subjekten ausgeht, die primär über Marktmechanismen mit der Organisation in Beziehung stehen (vgl. Karmasin 2008: 277, 2007: 81 f.; Bentele/Nothhaft 2007: 376). Zielgruppendenken beruht auf einem betriebswirtschaftlich orientierten Menschenbild eines Individuums, das nach Bedürfnisbefriedigung und Verbesserung seines Aufwand-Nutzen-Verhältnisses strebt (vgl. Bentele/Nothhaft 2007: 376). Lediglich im entsprechenden Kontext wird auf die Originalbegriffe zurückgegriffen.

Die methodische Umsetzung des Stakeholder-Managements kann, wie andere Managementprozesse auch, in verschiedene Phasen untergliedern werden: Planungs- und Entwicklungsphase, Implementationsphase und Evaluationsphase (vgl. Janisch 1993: 387).

---

<sup>51</sup> Dieses Vorgehen könnte insofern problematisiert werden, als mit dem Begriff der „Bezugsgruppe“ in der Soziologie auch ein Bezugssystem verstanden wird, innerhalb dessen der Einzelne sein eigenes und das Verhalten anderer bewertet (vgl. Leißle et al. 2006: 237). Eine Verwechslungsgefahr wird hier jedoch als gering angesehen.

Vorher müssen jedoch allgemeine Voraussetzungen geschaffen werden, wobei folgende Fragen zu beantworten sind (vgl. Horak/Maul/Scheuch 2002: 219; Janisch 1993: 387):

- Wer sind die Stakeholder der NPO?
- Welche Stakeholder müssen und welche sollten berücksichtigt werden?
- Wie lassen sich die Stakeholder ordnen und zusammenfassen?
- Welche Ziele und Motive haben die Stakeholder und in welchem Verhältnis (Machteinfluss/Abhängigkeit) stehen sie zur NPO?
- Welche Stakeholder werden als strategisch wichtig angesehen?
- Wie soll mit einem bestimmten Stakeholdertyp ganz allgemein umgegangen werden?
- Wie soll, abgeleitet von dem Grundverständnis der NPO, mit den einzelnen Stakeholdern konkret umgegangen werden?
- Wie erfolgt die Abstimmung, Umsetzung und Evaluation entsprechender Maßnahmen?

Bevor im weiteren Verlauf verschiedene Stakeholder-Typologien und ihre Bedeutung für die NPO untersucht werden, sind einige Vorbemerkungen notwendig. So ist die Stakeholder-Konstellation von NPO durch bestimmte Merkmale gekennzeichnet, die in dieser Form auf Unternehmen nicht zutreffen und die an die Planung und Umsetzung des Stakeholder-Managements durch die NPO hohe Anforderungen stellen (vgl. Theuvsen 2001: 5ff.).

Kennzeichnend für NPO ist die besondere Zusammensetzung ihrer Mitarbeiter (Leistungserbringer). Während Unternehmen dadurch charakterisiert sind, dass dort Menschen ausschließlich gegen Entgelt arbeiten, zeichnen sich NPO dadurch aus, dass dort neben regulär bezahlten Kräften vielfach auch ehrenamtliche Mitarbeiter tätig sind, die ihre Arbeitskraft unentgeltlich oder gegen eine geringere als marktübliche Vergütung zur Verfügung stellen (vgl. Badelt 2002b). Hieraus können sich Problemen ergeben, die vor allem bezüglich der Auswirkungen auf die Leistungsqualität sichtbar werden oder auch hinsichtlich der Abstimmung der ehrenamtlichen Arbeit und den hauptamtlichen Arbeitskräften (vgl. Badelt 2002b: 589).

In Unternehmen sind die Existenz und das Wachstum maßgeblich von der Fähigkeit geprägt, die Bedürfnisse der Kunden (Nachfrage) dauerhaft zu befriedigen. Bei NPO hingegen sind der Leistungsbezug und die Leistungsermöglichung oftmals auf unterschiedliche Personen bzw. Institutionen verteilt.<sup>52</sup> Damit hängen die Existenz und die Fortentwicklung der NPO maßgeblich von allen beteiligten Personen bzw. Institutionen ab. Im Geflecht der Bedürfnisse und Ansprüche von Leistungsbeziehern (Klienten) und Leistungsermöglichern (z. B. Spender, Sponsoren, staatliche Organisationen) muss sich die NPO erfolgreich behaupten.

Das Auseinanderfallen von Leistungsbeziehern und Leistungsermöglichern sowie der Rückgriff auf unterschiedliche Finanzierungsquellen tragen zu einer Stakeholder-Bandbreite

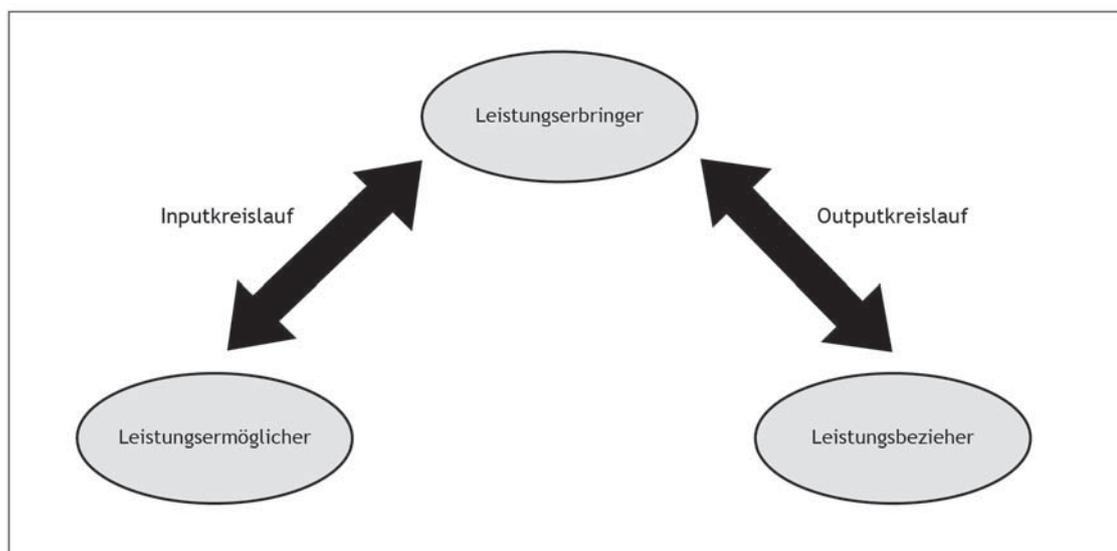
---

<sup>52</sup> NPO erhalten unter anderem Mittel von Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen oder staatlichen Organisationen, z. B. in Form von Zuschüssen aller Art oder Zuweisung von Bußgeldern.

bei, die NPO dazu zwingt, sehr unterschiedlichen Ansprüchen gerecht zu werden und sich an stark divergierenden Effizienzmaßstäben messen lassen zu müssen. In diesem Zusammenhang sind die Organisationen darauf angewiesen, verschiedene Interessen auszutariieren, wobei die Sicherung von Legitimität<sup>53</sup> als Voraussetzung für das Erlangen von Ressourcen in vielen Fällen ein zentrales Ziel darstellt (vgl. Theuvsen 2001: 6).

### 3.3.1 Strukturierung der Stakeholder einer NPO

NPO kommunizieren in einem komplexen Geflecht zahlreicher Stakeholder. Wie sich die Stakeholder einer NPO in einer grundlegenden Analyse in drei Gruppen untergliedern lassen, ist in Abbildung 5 dargestellt.



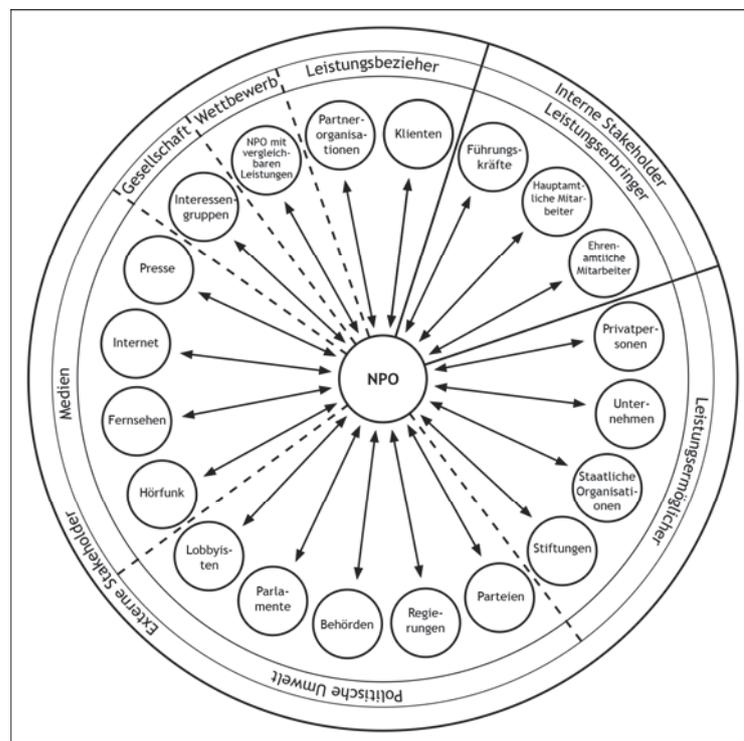
Quelle: eigene Erstellung in enger Anlehnung an Schneider/Minnig/Freiburghaus 2007: 216

Abbildung 5: Grundmodell der Stakeholder einer NPO

<sup>53</sup> Als legitim gelten Handlungen grundsätzlich dann, wenn sie innerhalb eines gesellschaftlich etablierten Normensystems als erwünscht, richtig oder angemessen angesehen werden (vgl. Suchman 1995: 574). Legitimität lässt sich in verschiedene Arten untergliedern, wobei Steinmann/Schreyögg (2005: 83 f.) hier zwischen pragmatischer, moralischer und kognitiver Legitimität unterscheiden: Pragmatische Legitimität erwirbt sich eine Organisation durch ihre Fähigkeit und Bereitschaft, die Interessen bestimmter Stakeholder direkt oder indirekt zu fördern. Gemäß dem Prinzip der Tauschgerechtigkeit gestehen diese für den eingeräumten unmittelbaren und/oder mittelbaren Nutzen der Organisation ein gewisses Maß an Akzeptanz zu. Im Mittelpunkt der moralischen Legitimität steht die normative Bewertung der Organisationshandlungen. Einer Organisation wird nur dann Legitimität zugesprochen, wenn sie den Nachweis erbringen kann, dass ihre Aktivitäten, ihre Strukturen, ihre Mitglieder und ihre Technologie mit gesellschaftlichen Werten und Normen im Einklang stehen. Kognitive Legitimität bezieht sich auf den Aspekt, dass organisationale Handlungen von den Stakeholdern in ihrer Rolle als Beobachter als sinnvoll und in gewissem Ausmaß als vorhersehbar erachtet werden müssen. Das Handlungsmuster der Organisation muss also in Gesellschaft und Markt anschlussfähig sein. Mildenerger/Münscher/Schmitz (2012: 298 ff.) machen speziell mit Blick auf gemeinnützige Organisationen den Begriff der Legitimität an den Faktoren Unabhängigkeit, Freiwilligkeit und Gemeinnützigkeit fest (siehe zu diesen Faktoren auch Abschnitt II.1.2).

Wie die Praxis zeigt, konzentrieren sich NPO (Leistungserbringer) bei ihrer täglichen Arbeit oftmals auf die Beziehung zu den Leistungsbeziehern<sup>54</sup> der Organisation, also auf den Outputkreislauf. Der Fokus auf den Outputkreislauf begründet sich damit, dass zahlreiche Mitarbeiter in NPO in mancher Hinsicht zu Recht unterstreichen, dass dieser Kreislauf den eigentlichen Kern der Organisation bildet (vgl. Schneider/Minnig/Freiburghaus 2007: 216). Aus Sicht des Beziehungsmanagements (siehe Abschnitt II.4.4) muss jedoch neben der Outputperspektive auch die Inputperspektive umfassend einbezogen werden, wobei die Sicherstellung der Leistungsaufträge sowie die Beschaffung benötigter Mittel wichtige Aspekte bilden (vgl. Schneider/Minnig/Freiburghaus 2007: 216).

Eine konkretere Segmentierung beispielhafter interner und externer Stakeholder einer NPO zeigt Abbildung 6.



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schuhmacher 2010: 193 und Theuvsen 2001: 4

Abbildung 6: Beispielhafte Stakeholder einer NPO

### 3.3.2 Wertbeiträge und Interessen beispielhafter Stakeholder einer NPO

In der Praxis von NPO kann und muss nicht allen Stakeholdern die gleiche Beachtung zukommen. Hinter der Gewichtung von Stakeholdergruppen hinsichtlich ihrer Relevanz

<sup>54</sup> Leistungsbezieher sind im Kontext einer NPO nicht Kunden im Sinne kommerzieller Transaktionen, sondern Empfänger von Leistungen, die den Absichten der Organisation folgend oftmals ohne direkte Entgeltlichkeit behandelt, informiert, geschützt, unterstützt etc. werden (vgl. Scheuch 2002: 291).

steht der Gedanke, dass die einzelnen Gruppen einen spezifischen Wertbeitrag für die Organisation erbringen, der von existenzieller bis peripherer Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg der NPO bzw. für die Erfüllung ihrer Mission reichen kann (vgl. Fiedler 2007: 68).

Grundsätzlich lassen sich folgende Beziehungsarten zwischen einer NPO und ihren Stakeholdern unterscheiden (vgl. ähnlich Szyszka 2004c: 46):

- *existenzielle Verbindungen*  
Leistungserbringer, Leistungsermöglicher u. a.,
- *funktionale Verbindungen*  
Leistungsbezieher, Zulieferer, Medien u. a.,
- *normative Verbindungen*  
politischer Entscheider, öffentliche Verwaltung, gesellschaftliche Dachorganisationen u. a.,
- *diffuse Verbindungen*  
Nachbarn, allgemeine Öffentlichkeit, gesellschaftliche Gruppen.

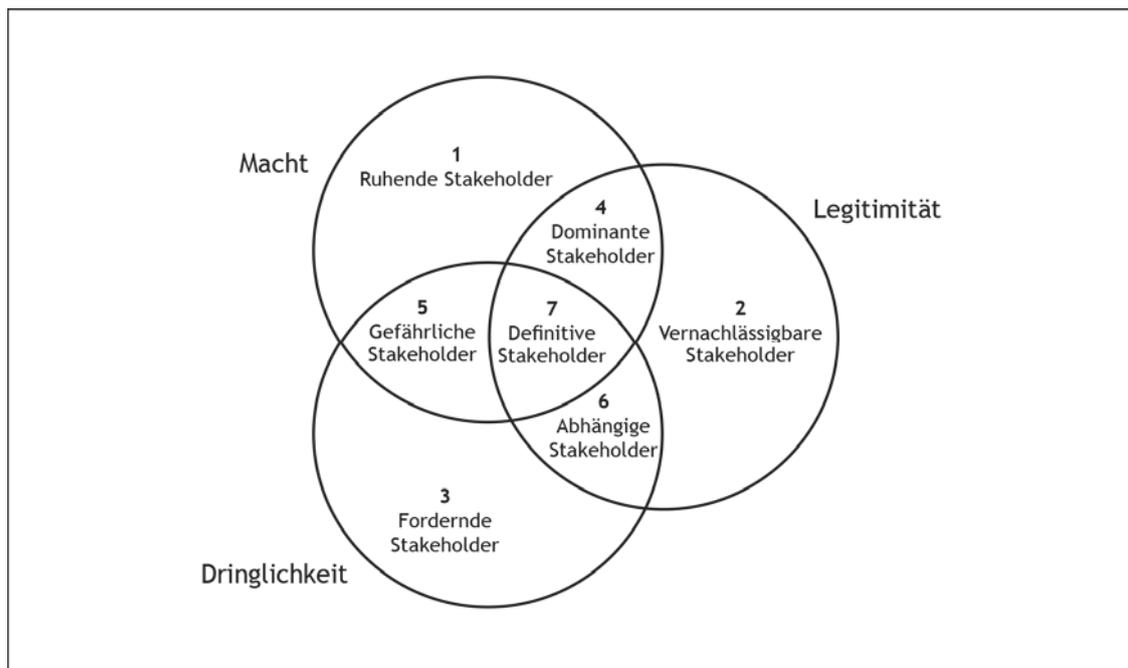
Um zu ermitteln, welche Beachtung den jeweiligen Stakeholdern zukommen sollte, sind diese nach bestimmten Kriterien näher zu charakterisieren. Mitchell/Agle/Wood (1997: 865 ff.) führen hierfür als Bewertungskriterien Macht, Legitimität und Dringlichkeit an:

- *Macht*  
Nach der klassischen Definition von Max Weber (1972: 28) bedeutet Macht die Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstände durchzusetzen. Übertragen auf das Stakeholder-Management bedeutet dies, dass Stakeholder dann Macht innehaben, wenn sie in Konfliktsituationen fähig sind, ihre Interessen gegenüber anderen Stakeholdern zu wahren. Das Ausmaß an Macht, über das Stakeholder verfügen, kann mit der Untersuchung folgender Felder genauer bestimmt werden (vgl. Theuvsen 2001: 7 ff.):
  - *Machtbasen der Stakeholder*: Als Machtbasen gelten sämtliche ökonomische und außerökonomische Ressourcen, über die ein Akteur als Machtmittel verfügen kann. Hierbei kann es sich beispielsweise um finanzielle Mittel (z. B. Gelder von Spendern), Informationen oder persönliche Merkmale (z. B. Wissen und Produktivität) von NPO-Führungskräften handeln.
  - *Machtbereiche*, auf die sich der Einfluss der Stakeholder erstreckt: Unter Machtbereichen sind spezifische Entscheidungs- und Realisationssphären zu verstehen, die Stakeholder beeinflussen können. Spender sind beispielsweise in der Lage, auf Programmentscheidungen der NPO Einfluss auszuüben.
  - *Machtstärke*, über die die Stakeholder verfügen: Machtstärke bezeichnet allgemein das Ausmaß der Einflussmöglichkeiten von Stakeholdern. Sie charakterisiert

die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Stakeholder andere Akteure auch gegen ihren Willen zu spezifischen Handlung bewegen kann. Die Machtstärke ist abhängig von den zur Verfügung stehenden Machtbasen und deren Wertigkeit.

- Machtausdehnung des Stakeholders: In diesem Rahmen wird die Anzahl der von der Macht betroffenen Akteure untersucht und der Frage nachgegangen, welche Bedeutung diese Akteure für den untersuchten Machtbereich aufweisen.
- *Legitimität*  
Im Rahmen des Bewertungskriteriums „Legitimität“ ist von der NPO zu prüfen, inwiefern ein Stakeholder innerhalb eines allgemein akzeptierten Wertesystems einen rechtmäßigen Anspruch an die Organisation stellt (vgl. Mitchell/Agle/Wood 1997: 866). Hinsichtlich der Angemessenheit eines Anspruchs ist dabei das Verhältnis zwischen dem Anspruchsteller und dem Angesprochenen ein wichtiger Faktor (vgl. Weskamp/Grotz 2010: 2). Aufgrund ihrer formellen und direkten Beziehungen verfügen z. B. der NPO-Vorstand, Mitarbeiter und Klienten über ein hohes Maß an Legitimität.
- *Dringlichkeit*  
Dringlichkeit bezieht sich auf die Frage, wie schnell sich die Führung der NPO mit den Forderungen, die Stakeholder an die Organisation stellen, beschäftigen muss. Handelt es sich aus Sicht eines Stakeholders um eine zeitsensitive Forderung, die für ihn besonders wichtig ist, dann liegt Dringlichkeit vor.

Indem die Bewertungskriterien Macht, Legitimität und Dringlichkeit miteinander kombiniert werden, lassen sich sieben Gruppen von Stakeholdern unterscheiden (siehe Abbildung 7).



Quelle: Mitchell/Agle/Wood 1997: 874 (Übernahme der deutschen Übersetzung mit leichter inhaltlicher Änderung von Theuvsen 2001: 10)

Abbildung 7: Sieben-Gruppen-Segmentierung von Stakeholdern

Mit dieser Segmentierung ist die Idee verbunden, dass ein Stakeholder umso größerer Aufmerksamkeit bedarf, je mehr der folgenden Kriterien er erfüllt (vgl. Mitchell/Agle/Wood 1997: 873 ff.):

- Ruhende (1), vernachlässigbare (2) und fordernde Stakeholder (3) verfügen jeweils über ein einziges Kriterium,
- dominante (4), gefährliche (5) und abhängige Stakeholder (6) sind jeweils durch zwei Kriterien gekennzeichnet,
- definitive Stakeholder (7) verfügen über alle drei Kriterien.

Stakeholder haben nicht nur spezifische Ansprüche an die NPO, sondern sie stellen auch spezifische Wertbeiträge bereit, die die Leistungsfähigkeit der NPO beeinflussen. In Tabelle 1 sind zentrale Wertbeiträge und Interessen beispielhafter Stakeholder einer NPO gegenübergestellt.

Tabelle 1: Zentrale Wertbeiträge und Interessen beispielhafter Stakeholder einer NPO

Stakeholder	Wertbeiträge für die NPO	Interessen an der NPO
<i>Interne Stakeholder</i>		
Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissen</li> <li>- Produktivität/Arbeitseinsatz</li> <li>- Zufriedenheit der Klienten</li> <li>- Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einkommen</li> <li>- Macht, Einfluss, Prestige</li> <li>- Mitgestaltung</li> <li>- Selbstverwirklichung</li> </ul>
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissen</li> <li>- Produktivität/Arbeitseinsatz</li> <li>- Zufriedenheit der Klienten</li> <li>- Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einkommen</li> <li>- Sicherheit des Arbeitsplatzes</li> <li>- Soziale Sicherheit</li> <li>- Status, Anerkennung, Prestige</li> <li>- Selbstverwirklichung</li> </ul>
<i>Externe Stakeholder</i>		
Klienten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Image</li> <li>- Weiterempfehlung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beratung/Betreuung</li> <li>- Qualität/Umfang der Leistungen</li> </ul>
Potenzielle Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissen</li> <li>- Produktivität/Arbeitseinsatz</li> <li>- Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angemessene Gehaltshöhe</li> <li>- Sicherheit des Arbeitsplatzes</li> <li>- Status, Anerkennung, Prestige</li> </ul>
Spender/Sponsoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sachspenden</li> <li>- Geldspenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verwendung von Spenden</li> <li>- Bequemlichkeit des Spendens</li> </ul>
Medien/Journalisten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berichterstattung</li> <li>- Imageaufbau</li> <li>- Multiplikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bereitstellung von Informationen</li> <li>- Kooperative Zusammenarbeit</li> <li>- Interessante Themen</li> </ul>
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hochwertige Güter/Ressourcen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabile und faire Beziehungen</li> </ul>
Gesellschaft/Öffentlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Image</li> <li>- Legitimität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherung von Arbeitsplätzen</li> <li>- Beiträge zur Gesellschaft/Kultur</li> </ul>
Interessengruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Image</li> <li>- Legitimität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interessenkonformes Verhalten</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Fiedler 2007: 70

Mithilfe eines abgestimmten Stakeholder- und Kommunikationsmanagements können durch die qualitative und quantitative Sicherung dieser Wertbeiträge positive Wirkungen auf die Ziele der NPO erreicht werden.

### 3.3.3 Chancen und kritische Aspekte des Stakeholder-Managements

Nachdem das Stakeholder-Management zunächst grundlegend systematisiert wurde, soll nun Chancen und kritischen Aspekten dieses Ansatzes nachgegangen werden.

Die grundsätzliche Kritik, die am Stakeholder-Ansatz geübt wird, bezieht sich vielfach auf eine mangelnde Anwendbarkeit in der Praxis. Kritiker bemerken, dass der Stakeholder-Ansatz oftmals ausschließlich eine Abbildung von Personengruppen mit unterschiedlichen Wertbeiträgen und Interessen darstellt. Praktikable Handlungsanweisungen, die sich aus entsprechenden Analysen für das Management ergeben könnten, fehlten jedoch (vgl. Wellner 2001: 160; Brune 1995: 287f.; Liebl 1996: 114).

Problematisiert wird in der Literatur weiterhin, dass die Analyse von Stakeholdern zu einem für die NPO kaum mehr handhabbaren Datenvolumen führen kann, wenn alle nur erdenklichen Gruppen und deren Ansprüche identifiziert werden (vgl. Kippes 1991: 33). Aus diesem Grund erfolgt die Analyse der Stakeholder in aggregierter Form, d. h., es werden nicht einzelne Stakeholder betrachtet, sondern Stakeholdergruppen. Bea/Haas (2005: 107) machen in diesen Zusammenhang auf das Grundproblem der Gruppenabgrenzung aufmerksam: Wird eine sehr enge Abgrenzung vorgenommen, verringert sich das Früherkennungspotenzial, wohingegen eine sehr weite Fassung zu einer Überinformation führen kann. Das Früherkennungspotenzial beschreibt die Möglichkeit, eine potenzielle Betroffenheit oder Sanktionierung durch einen Stakeholder zu erkennen (vgl. Hügens 2004: 5). Aus der Aggregation folgt, dass nicht mehr die Betroffenheit oder Sanktionierung eines bestimmten Stakeholders erfasst wird, sondern einer Stakeholdergruppe. So kann ein Stakeholder betroffen sein, ohne dass die NPO dies erkennt. Das Problem der Überinformation bezieht sich auf die Erfassung der Betroffenheit oder Sanktionierung jedes einzelnen Stakeholders. Dieses Vorgehen kann zu einem Ausmaß an Informationen führen, das sich von der NPO kaum mehr angemessen verarbeiten lässt (vgl. Hügens 2004: 5).

Trotz der oben aufgeführten kritischen Gesichtspunkte stellt der Stakeholder-Ansatz insgesamt betrachtet ein wertvolles Instrument für NPO dar. Die kontinuierliche Beobachtung der Beziehungsumwelt (Stakeholder) und der Referenzumwelt führt zu einer breiten Informationsplattform, auf deren Grundlage die Führung der NPO in die Lage versetzt wird, zukünftige Entwicklungen bis zu einem gewissen Ausmaß zu antizipieren. Zugleich wird hierdurch das strategische Denken gefördert (vgl. Bea/Haas 2005: 108).

Auch mit Blick auf die Integrierte Kommunikation für NPO ist der Stakeholder-Ansatz zu begrüßen. Er bildet einen umfassenden Bezugsrahmen und unterstützt die NPO darin, die für die Kommunikationsarbeit relevanten Stakeholder identifizieren zu können.

### **3.4 Kapitelzusammenfassung**

Mission, Strategie und Integrierte Kommunikation für NPO wurden innerhalb des NPO-Managements als drei Kernbereiche beschrieben, die sich nur in enger Abstimmung auf Dauer voll entfalten können. Hinsichtlich der Betrachtung von Strategien stand die Untersuchung von Stakeholder-Strategien im Mittelpunkt. Für die Ausgestaltung entsprechender Strategien sind spezifische Bewertungskriterien zur Einschätzung der Bedeutung von

Stakeholdern für die NPO heranzuziehen. In diesem Zusammenhang wurde dargestellt, dass bei NPO Leistungsbezieher und Leistungsermöglicher vielfach auseinanderfallen und die Organisationen auf unterschiedliche Quellen zur Finanzierung ihrer Arbeit zurückgreifen. Vor diesem Hintergrund sind sie gezwungen, ganz unterschiedlichen Interessen gerecht zu werden. In einem schwieriger werdenden Wettbewerbsumfeld gewinnt dabei die Kommunikation mit Leistungsermöglichern an Bedeutung, wodurch auch Aspekte der Image- und Markenbildung wichtiger werden (siehe Abschnitte II.5.4.1 und II.5.4.2). Die Analyse interner und externer Rahmenbedingungen sowie die Untersuchung der Stakeholder liefern der NPO grundlegende Informationen, um Aufgaben innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO definieren zu können (siehe Kapitel II.7).

## 4 Marketingorientierte Implikationen der Integrierten Kommunikation für NPO

Neben managementorientierten und kommunikationswissenschaftlichen Elementen beruht der Ansatz der Integrierten Kommunikation für NPO auf theoretischen Ansätzen der Marketingwissenschaft. Im Folgenden werden relevante Aspekte des NPO-Marketings erörtert.

### 4.1 Vom kommerziellen Marketing zum Nonprofit-Marketing

Der Begriff „Marketing“ bezeichnet eine marktorientierte Grundhaltung der für ein Unternehmen Verantwortlichen (vgl. Becker 1998: 1; Scheuch 1989: 4). Mit dem Begriff ist ein Führungskonzept verbunden, das verschiedene Aspekte umfasst. Nach Mono (1995: 34, Kursivstellung im Original) gehören hierzu:

- *Philosophieaspekt und Informationsaspekt*  
„Als Maxime bedeutet Marketing, daß der Leistungsabnehmer mit all seinen Problemen, Wünschen und Bedürfnissen Ausgangspunkt und Ziel aller Überlegungen, Entscheidungen und Aktivitäten einer Organisation ist (*Philosophieaspekt des Marketings*). Unabdingbare Voraussetzung hierfür ist die systematische Erforschung des relevanten Marktes; dies beinhaltet auch die schöpferisch-gestaltende Funktion der Marktsuche und -erschließung (*Informationsaspekt*).“
- *Aktionsaspekt und Sozialaspekt*  
„Die Marketing-Instrumente sind die erforderlichen Hilfsmittel. Sie dienen dazu, den Markt systematisch und gezielt zu beeinflussen. Auf diesem Wege werden Präferenzen und damit Wettbewerbsvorteile geschaffen (*Aktionsaspekt*). Für einen dauerhaften Erfolg müssen die Marketing-Aktivitäten mit den sozialen und ökologischen Belangen und Wertvorstellungen der Gesellschaft vereinbar sein (*Sozialaspekt*).“

– *Strategieaspekt und Organisationsaspekt*

„Der methodische Gesichtspunkt äußert sich durch eine systematische, d. h. konzeptionelle (*Strategieaspekt*) und institutionalisierte (*Organisationsaspekt*) Entscheidungsfindung.“

Innerhalb der Marketing-Literatur konzentrierte man sich lange Zeit auf kommerzielle Sachleistungsunternehmen (vgl. Mono 1995: 35). Ende der 1960er-Jahre übertrugen dann Kotler/Levy (1969: 10 ff.) den Gegenstandsbereich des Marketings auf nicht erwerbswirtschaftlich ausgerichtete Organisationen. In der Folge entwickelten sich verschiedene Ansätze, die die bisherige, ausschließlich kommerzielle Marketingperspektive ergänzten. Zwei Hauptrichtungen sind hierbei zu unterscheiden: die Ausweitung (Broadening) und die Vertiefung (Deepening) des Marketingkonzepts (vgl. Wehrli 1981: 41 f.).

Im Rahmen der Marketingausweitung (Broadening) wurde das Betätigungsfeld des Marketings auf Nonprofit-Organisationen ausgedehnt und als eine universell anwendbare Sozialtechnik verstanden. Hierunter fällt das von Kotler (1972) entwickelte „Generic Concept of Marketing“. In diesem Konzept steht die Frage im Mittelpunkt, wie Transaktionen angeregt, stimuliert, erleichtert und bewertet werden. Als Transaktionen gelten Austauschvorgänge von Werten (Produkte, Geld, Zeit, Energie) zwischen mindestens zwei Transaktionspartnern (vgl. Kotler 1972: 49).

Innerhalb der Vertiefung (Deepening) erfolgte eine stufenweise stärkere Ergänzung der primär kommerziellen Zielsetzung des Marketings um soziale Aspekte wie Mitarbeiterinteressen, ökologische Gesichtspunkte u. Ä. Die Diskussion hierüber setzte bereits Ende der 1960er-Jahre insbesondere im anglo-amerikanischen Sprachraum ein und wurde mit Nachdruck geführt (vgl. Wiedmann 1993: 43).

Zu einem zentralen Konzept, das im Zuge der Marketingvertiefung entstanden ist, gehört das „Human Concept of Marketing“. Im Kern dieses Konzepts steht die Forderung, die singuläre Zielorientierung der Gewinngenerierung durch ein plurales Zielsystem zu ersetzen, in dem ethische Gesichtspunkte bzw. gesellschaftliche Effekte Berücksichtigung finden (vgl. Hansen/Bode 1999: 142).

Die Adaption von Marketingpraktiken auf NPO wird damit begründet, dass sich die Austauschprozesse von Unternehmen und NPO ähneln. Auch NPO müssen ihren Stakeholdern bedürfnisgerechte Produkte und/oder Dienstleistungen zur Verfügung stellen und Kommunikationsmaßnahmen einsetzen, um mit diesen zu interagieren (vgl. Kotler/Levy 1969: 15). Genauso wie Unternehmen stehen NPO vor der Aufgabe, sich hierfür Produktionsfaktoren (Finanz- und Sachmittel, Arbeit, Managerleistung) zu beschaffen und diese zielgerichtet einzusetzen (vgl. Schwarz 2001: 17). Demnach können neben Unternehmen auch NPO als zielgerichtete, produktive und soziale Systeme angesehen werden, die zur Leistungserbringung auf eine Kombination von Produktionsfaktoren zurückgreifen (vgl. Schwarz 2001: 17; s. a. Abschnitt II.1.2).

## 4.2 Nonprofit-Marketing

Treibende Kraft, auch im Nonprofit-Bereich Konzepte und Methoden des Marketings anzuwenden, war nicht zuletzt die immer stärker steigende Anzahl von NPO, die in einer zunehmenden Konkurrenz um eine begrenzte Summe öffentlicher und privater Zuwender agieren (vgl. Bruhn 2004b: 2299). Wie die international angelegte Johns-Hopkins-Studie (vgl. Anheier 1997: 32 f.) in diesem Zusammenhang zeigt, hat sich in Deutschland die Vereinsdichte zwischen den Jahren 1960 und 1990 annähernd verdreifacht.

Für das Marketing von NPO finden sich in der Literatur verschiedene Begriffe wie „Social Marketing“, „Sozio-Marketing“ und „Nonprofit-Marketing“. Daneben stehen Begriffe wie „Societal Marketing“ und die entsprechende deutsche Übersetzung „Sozialmarketing“ bzw. „gesellschaftsbezogenes Marketing“ (vgl. Raffée/Wiedmann/Abel 1983: 683). Auch die Begriffsdefinition erfolgt uneinheitlich: Unter dem Begriff „Social Marketing“ werden sowohl Marketingaktivitäten von NPO als auch Aktivitäten von Unternehmungen verstanden, z. B. die Gründungen von Stiftungen oder Sponsoringmaßnahmen.

In der vorliegenden Arbeit wird Nonprofit-Marketing auf die Anwendung durch NPO beschränkt und folgendermaßen definiert:

„Nonprofit-Marketing ist eine spezifische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Aktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Leistungen am Nutzen der Anspruchsgruppen darauf abzielen, die finanziellen, mitarbeiterbezogenen und insbesondere aufgabenbezogenen Ziele der Nonprofit-Organisation zu erreichen.“  
(Bruhn 2004b: 2302)

Im Marketing für Konsum- oder Industriegüter hat sich eine grundsätzliche Systematisierung der Marketinginstrumente in vier Mixbereiche durchgesetzt. Die Einteilung geht zurück auf McCarthy (1960) und erfährt in Wissenschaft und Praxis bis heute eine breite Zustimmung (vgl. z. B. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012; Weis 1997; Becker 1998; Bruhn 2005a). Hiernach umfasst der Marketingmix, englischsprachig mit „4Ps“ abgekürzt, folgende vier Marketinginstrumente:

- Produktpolitik („product“),
- Preispolitik („price“),
- Vertriebspolitik („place“),
- Kommunikationspolitik („promotion“).

In der deutschsprachigen Literatur werden diese Instrumente oftmals auf das Marketing für NPO übertragen (vgl. Nissen 1998; Mono 1995; Emberger 1998). Hierbei stellt sich jedoch die Frage, ob der klassische Marketingmix in dieser Form übernommen werden kann, oder ob Modifizierungen notwendig sind, die die Strukturbesonderheiten von NPO (siehe Kapitel II.3) systematisch berücksichtigen. So führen beispielsweise Schwarz et al. (2002: 233 ff.) in ihrem Managementmodell für NPO nicht „4Ps“ sondern „6Ps“ auf, wobei sie die Bereiche „people“, „performance“, „price“, „politics“, „place“ und „promotion“ voneinander unterscheiden.

Der Bereich „promotion“ bezieht sich bei den „4Ps“ wie auch bei den „6Ps“ aus Perspektive des Nonprofit-Marketings primär auf ökonomische Transaktionen, z. B. auf Spenden oder die Inanspruchnahme von Leistungen der NPO. Fragen hinsichtlich der Gestaltung von Stakeholderbeziehungen, die sich eher auf eine langfristige Legitimation der NPO in der Öffentlichkeit beziehen, werden zumeist ausgeklammert.<sup>55</sup>

Vor dem Hintergrund der oben dargestellten Erkenntnisse werden im folgenden Abschnitt II.4.3 kommunikationspolitische Instrumente bzw. Kommunikationsbereiche von NPO näher untersucht.

### 4.3 Zentrale Kommunikationsinstrumente des Nonprofit-Marketings

Auf der Ressourcenseite übernimmt für NPO die Kommunikation eine zentrale Aufgabe, da mit ihrer Hilfe die finanzielle Grundlage verbessert, der Eigendeckungsgrad im Verhältnis zu staatlichen Subventionen erhöht und der Fortbestand der Organisation gesichert werden kann (vgl. Purtschert 2001: 82 f.; Scheuch 2002: 296). Die Bereitschaft Geld bzw. Zeit zu spenden wird z. B. durch den Einsatz von Direct Mailings oder Werbekampagnen gefördert (vgl. Herger 2004: 165).

Die Kommunikation auf der Ressourcenseite steht bei NPO in einer zerbrechlichen Balance zur Kommunikation der Angebote. Eine aggressive Kommunikation auf der Ressourcenseite ist für NPO problematisch, da für die eigene Profilierung zu Lasten anderer Organisationen kaum Akzeptanz in der Öffentlichkeit vorhanden ist (vgl. Herger 2004: 165).

Zentrale Kommunikationsinstrumente des Nonprofit-Marketings bilden PR und Werbung (vgl. Bruhn/Tilmes 1994; Bruhn 1990).<sup>56</sup> Hinzu kommen Multimedia-Kommunikation, Sponsoring (vgl. Bruhn/Tilmes 1994), Veranstaltungen/Events, persönliche Kommunikation (vgl. Bruhn 2005b) sowie Fundraising<sup>57</sup>.

---

<sup>55</sup> Entsprechende Aspekte werden innerhalb der kommunikationswissenschaftlich geprägten PR-Forschung diskutiert, siehe Abschnitt II.4.3.4.

<sup>56</sup> Bruhn (2005a: 3) versteht aus der Perspektive der Betriebswirtschaftslehre (Marketing) unter einem Kommunikationsinstrument allgemein „[...] das Ergebnis einer gedanklichen Bündelung von Kommunikationsmaßnahmen nach ihrer Ähnlichkeit“. Diese Begriffsauffassung ist speziell mit Blick auf Public Relations insofern zu problematisieren, als dass dieser Bereich komplex und mehrschichtig ist und nicht lediglich ein simples Werkzeug darstellt, um auf operativer Ebene mit Stakeholdern zu kommunizieren oder Kommunikationsprobleme zu bearbeiten (vgl. Röttger/Preusse/Schmitt 2011: 229). Aufgrund begrifflicher Stringenz wird in der vorliegenden Arbeit der Begriff „Kommunikationsinstrument“ nach dem obigen Verständnis von Bruhn verwendet. Public Relations wird in diesem Zusammenhang jedoch nicht ausschließlich als ein Kommunikationsinstrument operationalisiert, sondern aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht zugleich auch als ein Funktionsbereich innerhalb der Organisationskommunikation mit strategisch und operativ relevantem Aufgabenspektrum (siehe Abschnitt II.4.3.4).

<sup>57</sup> Fundraising wird innerhalb der wissenschaftlichen Literatur vielfach als Teil des Beschaffungsmarketings einer NPO aufgefasst (vgl. Gahrman 2012; Altendorfer 2004: 72; Stötzer 2009: 49; Hunziker 2011: 273 [Fußnote 1]). Die Beschaffung benötigter Ressourcen erfolgt hierbei ohne marktadäquate materielle Gegenleistung (vgl. Urselmann 1998: 21). Für eine gezielte Ressourcengenerierung geht es für NPO in der

PR und Werbung werden innerhalb der marketingorientierten und der kommunikationswissenschaftlichen Literatur mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Gewichtungen analysiert. Daher wird die Untersuchung dieser beiden Bereiche im Folgenden getrennt voneinander aus Sicht der Marketingwissenschaft und der Kommunikationswissenschaft vorgenommen. Eine tiefer gehende Analyse der Bereiche PR und Werbung ist im Kontext der Integrierten Kommunikation für NPO insofern relevant, als es bei der Integration auch um Fragen zur grundsätzlichen Funktion und zu den Aufgabenbereichen und Kooperationsmechanismen von Kommunikationsfachabteilungen geht.

#### 4.3.1 Werbung

Werbung bildet ein klassisches Teilgebiet der Marketingtheorie und ist auch Untersuchungsgegenstand der Soziologie, Kommunikationswissenschaft und Psychologie. Die Kommunikationswissenschaft befasst sich mit der Analyse von Werbung vor allem im Rahmen der Medienökonomie (vgl. Altmeppen/Karmasin 2006; Heinrich 1999, Heinrich 2001; Siegert 2002) sowie der Werbeträger- und Werbewirkungsforschung (vgl. Schenk 1989; Schenk/Donnerstag/Höflich 1990; Brosius/Fahr 1998).

Die American Marketing Association (American Marketing Association) definiert Werbung in ihrem Online-Lexikon unter dem Stichwort „Advertising“ folgendermaßen:

„The placement of announcements and persuasive messages in time or space purchased in any of the mass media by business firms, nonprofit organizations, government agencies, and individuals who seek to inform and/or persuade members of a particular target market or audience about their products, services, organizations, or ideas“.

In enger Anlehnung an Siegert/Brecheis (2010: 28) soll in der vorliegenden Arbeit unter Werbung Folgendes verstanden werden:

Werbung ist ein geplanter Kommunikationsprozess und will gezielt Wissen, Meinungen, Einstellungen und/oder Verhalten über und zu Produkten, Dienstleistungen, Organisationen, Marken oder Ideen beeinflussen. Sie bedient sich spezieller Werbemittel und wird über Werbeträger wie z. B. Massenmedien und andere Kanäle verbreitet.

Im Laufe der Zeit haben verschiedene Autoren den Begriff inhaltlich weiter differenziert, wobei Werbung im wirtschaftlichen Bereich z. B. von Werbung im politischen, kulturellen, ethischen und privaten Bereich unterschieden wurde. Damit verbunden war das Ziel, die

---

Praxis u. a. zunächst darum, Motive, Wünsche sowie die kommunikative Erreichbarkeit potenzieller Spender zu ermitteln, um mithilfe dieser Informationen fundraisingorientierte Kommunikationspläne erarbeiten zu können. Auf Grundlage dieser Planungen kommen dann typischerweise Kommunikationsmittel wie Mailings, Anzeigen, Flyer, Plakate, Online-Banner, Spenden-SMS und TV-Spots zum Einsatz (vgl. Müllerleile 2008: 459 ff.; Bruhn 2005b: 311). Vor dem Hintergrund dieser stark kommunikations- und medienbezogenen Ausrichtung wird Fundraising in der vorliegenden Arbeit nicht nur als Teil des Beschaffungsmarketings aufgefasst, sondern zugleich auch als ein Kommunikationsinstrument im Kontext des NPO-Marketings (vgl. ähnlich Luthe 2001).

Wirtschaftswerbung und vor allem die Absatzwerbung inhaltlich klarer zu fassen (vgl. Siegert/Brecheis 2010: 28).

Wirtschaftswerbung zielt allgemein auf Adressaten im Markt und auf ökonomisch unmittelbar relevante Beeinflussung ab, während Absatzwerbung sich auf eine organisationale Teilfunktion bezieht: den Verkauf und Absatz von Produkten und Leistungen (vgl. Siegert/Brecheis 2010: 28).

Innerhalb der Marketingtheorie stellt Werbung einen von vier Teilbereichen des Marketingmix dar (siehe Abschnitt II.4.2) und kann damit zugleich als eine Form der Marketingkommunikation verstanden werden, für die in der vorliegenden Arbeit folgende Definition gelten soll:

Marketingkommunikation umfasst sämtliche ökonomisch orientierten Maßnahmen von Organisationen, mit denen Transaktions- und Wettbewerbsbeziehungen gestaltet werden. Synonym kann hierfür der in der Marketingwissenschaft gebräuchliche Begriff ‚Marktkommunikation‘ verwendet werden. (Eigene Definition in Anlehnung an Süß/Zerfaß/Dühring 2011: 29)

Kritisch erweist sich bei der Betrachtung von Werbung der in der Marketingwissenschaft zugrundegelegte, gering differenzierte und senderorientierte Kommunikationsbegriff:

„Aus Marketingperspektive versteht man unter Kommunikation das Senden von verschlüsselten Informationen, um beim Empfänger eine Wirkung zu erzielen. Dementsprechend umfasst die Kommunikationspolitik die systematische Planung, Ausgestaltung, Abstimmung und Kontrolle aller Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens im Hinblick auf alle relevanten Zielgruppen, um die Kommunikationsziele und damit die nachgelagerten Marketing- und Unternehmensziele zu erreichen.“ (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012: 606)

Ein derartiges Kommunikationsverständnis, in dessen Rahmen nicht näher unterschieden wird hinsichtlich unterschiedlicher kommunikativer Beziehungsformen und -dimensionen (interpersonale und massenmediale Kommunikation, symmetrische und asymmetrische Kommunikation) mit entsprechend unterschiedlichen Funktions- und Wirkungsmechanismen (vgl. Röttger 2000: 59), erschwert eine für die Integrierten Kommunikation für NPO notwendige Abgrenzung von Aufgaben der Marketingkommunikation und der PR.

#### **4.3.2 Abgrenzung: Werbung aus Sicht der Kommunikationswissenschaft**

Bevor im weiteren Verlauf dieses Abschnitts näher auf Spezifika der Werbung und ihren Einsatz im Kontext von NPO aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht eingegangen wird, erfolgt zunächst ein kurzer Überblick über den Analyserahmen.

Hinsichtlich der theoretischen Verortung von Werbung innerhalb der Kommunikationswissenschaft lassen sich mit der Makro-, Meso- und Mikroebene drei grundlegende Perspektiven voneinander unterscheiden (vgl. Siegert/Brecheis 2010: 119 ff.): Auf der Makroebene wird Werbung in den Kontext der Mediengesellschaft eingeordnet und als Teilsystem des Wirtschaftssystems (vgl. Schmidt/Spieß 1996: 35 ff.), als Programmbereich der Massenme-

dien, als autonomes Funktionssystem oder als Interpenetrationszone verstanden, in der sich die Systemlogik des gesellschaftlichen Teilsystems Wirtschaft (Geld/Zahlung) und die des Teilsystems Publizistik/Medien (Publizität/Aufmerksamkeit) vermischen (vgl. Zurstiege 2007: 35 ff.). Im Zentrum der Mesoebene steht mit Blick auf einzelne Organisationen die Analyse von werberelevanten Prozessen, Akteuren (z. B. in ihrer Rolle als Werbefachkraft) und Handlungen. Die Untersuchung von Werbung als gemanagter Kommunikationsprozess bildet dabei einen wichtigen Aspekt. Auf der Mikroebene werden Strukturen von Werbeagenturen und Berufsrollen in der Werbung analysiert.

Werbung ist auf abstrakter Ebene durch vier deskriptive Aspekte gekennzeichnet (vgl. Siegert/Brecheis 2010: 25 ff.):

- *Prozesscharakter*  
Werbung gilt als ein Kommunikationsprozess, der als Bestandteile den werblichen Kommunikator, die Werbebotschaft, den Werbeträger, den Rezipienten und die Werbewirkung umfasst.
- *Zielorientierung*  
Die Absichten der Werbung sind unterschiedlich und können sich je nach Organisationszweck, Zielsetzung und Bedeutung für die Rezipienten deutlich voneinander unterscheiden. In langfristiger Perspektive kann Werbung dazu eingesetzt werden, um den Bekanntheitsgrad von Organisationen, Marken oder Produkten zu erhöhen (vgl. Herger 2004: 140). Vielfach wird sie auch kurzfristig eingesetzt und soll der Erreichung aktionsbezogener, oftmals primär ökonomisch orientierter Zielsetzungen dienen. Darüber hinaus ermöglicht die Gestaltungsvielfalt der Werbemittel einen breiten Einsatz, der sowohl auf disperse als auch auf fokussierte Zielgruppen ausgerichtet sein kann (vgl. Herger 2004: 140).
- *Werbeobjekte*  
Werbung transportiert Aussagen über Produkte, Dienstleistungen und auch über die gesamte Organisation (vgl. Herger 2004: 140). Der Umfang an Inhalten und Zielen (z. B. Persuasion, Positionierung, Profilierung, Wettbewerbsabgrenzung, Kontaktinitiierung) hat in der Werbung zur Herausbildung der sogenannten Copystrategie geführt, in deren Rahmen u. a. Inhalte und Zielgruppen der Werbung umrissen werden (vgl. Herger 2004: 140; Sandt/Rohde 1993; Bruhn 2005a: 480 f.).
- *Werbeträger/Werbemittel*  
Werbung wird über vielfältige Werbeträger im Printbereich und im elektronischen Bereich transportiert. Hierzu gehören Zeitungen, Zeitschriften, Hörfunk, Fernsehen, Internet und Kino genauso wie City-Light-Poster, Ganzsäulen und Großflächen. Als Werbemittel dienen Streumедien ohne redaktionelle Inhalte wie Flyer, Prospekte oder Mailings. Hinzu kommen Banner im Rahmen der Online-Werbung. Der Medienzugang über gekaufte Sendezeit oder Anzeigenraum gehört auch zu den Aktivitäten der PR (vgl. Zerfaß 1996b: 361).

Mit Werbung negativ assoziierte Begriffe führten dazu, dass entsprechende Maßnahmen lange Zeit als unvereinbar mit den Zielen der NPO angesehen wurden und nur wenig Akzeptanz im NPO-Bereich fanden (vgl. Schmidt 2004: 74). Heute setzt sich jedoch immer mehr die Ansicht durch, dass Investitionen in Werbung notwendige Erträge bereitstellen, die die Ausgaben rechtfertigen. Schließlich ist langfristig nur mithilfe bezahlter Medien<sup>58</sup> eine systematische Kommunikationsarbeit möglich (vgl. Purtschert 2001: 300). Die Inhalte der Botschaften sind dabei oft stark moralisch aufgeladen (vgl. Röttger 2009a: 14), um hohe Aufmerksamkeitswerte zu erzielen (vgl. Schmidt 2004: 74).

Zu den üblichen Werbemitteln von NPO zählen Mailings und Prospekte, mit deren Einsatz die Organisationen für ihre Zielsetzungen werben. Daneben werden z. B. Plakate und Online-Banner eingesetzt, um zu Spenden für organisationseigene Projekte zu motivieren.

### 4.3.3 Public Relations

Ein Vergleich der marketingwissenschaftlichen und der kommunikationswissenschaftlichen Literatur zu Public Relations (PR) und Werbung bzw. Marketingkommunikation zeigt vielfach deutlich voneinander abweichende Begriffsauffassungen (vgl. Röttger 2000: 59; Rademacher 2009b: 116 ff.; Süß/Zerfaß/Dühring 2011: 23 ff.; Merten 1999: 262 f.; Grunig/Grunig 1998; Bruhn/Ahlers 2004a; Bruhn/Ahlers 2004b: 97 ff.; Cornelissen/Harris 2004; Hallahan 2007: 301 f.; s. a. Huck 2004: 46). Die Abweichungen beruhen im Wesentlichen auf unterschiedlichen Ansichten darüber, welche Aufgabenfelder die beiden Bereiche grundsätzlich abdecken und wie sie in der Organisation funktional zu verankern sind. Innerhalb der Marketingliteratur (vgl. z. B. Becker 1998: 600; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1997: 537; Lewald 1994: 21 f.; Börner 1996: 419 f.; Kühn 1999: 13; Kückelhaus 1998: 53) wird PR mitunter als eine „Restgröße“ innerhalb der Kommunikationspolitik angesehen, deren Zweck primär in der Presse- und Medienarbeit läge und letztlich darin bestünde, marktorientierte Transaktionen zu fördern. Diese Auffassung wird den Aufgaben und Funktionen von PR in der aktuellen Mediengesellschaft aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht nicht gerecht.

### 4.3.4 Abgrenzung: Public Relations aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht

Public Relations – bzw. Öffentlichkeitsarbeit oder auch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit als die deutschen Übersetzungen des Begriffs – bilden ein breit angelegtes Praxisfeld, das innerhalb verschiedener Wissenschaftsdisziplinen untersucht wird. Neben der Kommunikationswissenschaft (vgl. vor allem Röttger 2004; Bentele 2004; Zerfaß/Rademacher/

---

<sup>58</sup> NPO wird von den Medien teilweise auch unentgeltlich Anzeigenraum oder freie TV-Werbezeit zur Verfügung gestellt, z. B. wenn Werberaum nicht verkauft werden konnte oder aus Imagegründen (vgl. Bruhn/Tilmes 1994: 147 f.).

Wehmeier 2013; Signitzer 1997, 2007; Grunig/Hunt 1984; Jarren/Röttger 2008; Ronneberger/Rühl 1992; Avenarius 1992) gehören hierzu die Betriebswirtschaftslehre (vgl. Bruhn 2005a; Will 2008) sowie die Sozialpsychologie (vgl. Femers 2008) und die Politikwissenschaft (vgl. Adam/Berkel/Pfetsch 2008). Ein gemeinsames Begriffsverständnis steht bis heute aus (vgl. Röttger 2009b: 69).

Hinsichtlich der Theoriebildung lassen sich innerhalb der kommunikationswissenschaftlich geprägten PR-Forschung drei zentrale Entwicklungslinien voneinander unterscheiden (vgl. Signitzer 2007: 142 ff.; Röttger 2000: 25 ff.; s. a. Kunczik 1993: 166 ff.): Organisationstheoretische Ansätze begreifen PR als eine Organisationsfunktion von Unternehmen und NPO (vgl. Röttger/Preusse/Schmitt 2011: 113; Grunig/Hunt 1984). Marketingorientierte Ansätze haben einen ähnlichen Fokus wie organisationstheoretische Ansätze, denn auch sie untersuchen aus organisationsbezogener Sicht die PR-Leistungen und -Funktionen. PR wird hier jedoch primär als ein absatzförderndes Kommunikationsinstrument des Marketings aufgefasst. Ansätze der gesellschaftsorientierten Marketingforschung (vgl. Raffée/Wiedmann 1995; Haedrich 1986) gehen über diese Sichtweise hinaus. Die dritte Entwicklungslinie beruht auf gesellschaftspolitischen Ansätzen. Hier wird vor allem nach der Sinnstiftung und der Funktion von PR in modernen Gesellschaften gefragt und damit an soziologische und demokratietheoretische Ansätze angeknüpft (vgl. Ronneberger 1977, 1989). Diese Entwicklungslinie ist in den vergangenen Jahren in den Hintergrund getreten.

PR wird in der vorliegenden Arbeit aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht als Organisationsfunktion aufgefasst und folgendermaßen definiert:

„PR prägt organisationsintern und organisationsextern wirksame Wahrnehmungsmuster, bietet Deutungsmuster z. B. in Form von Images oder Marken an. Bei der Produktion von Angeboten der Sinnkonstruktion ist sie als Auftragskommunikation primär den Werten, Normen und der Logik ihrer Organisation verpflichtet; die Steuerung erfolgt aus organisationaler Perspektive, d. h., sie ist intentional, strategisch [...] und interessengeleitet. Um langfristig stabile Beziehungen zu den relevanten Bezugsgruppen aufbauen zu können, muss sie sich aber zudem an den Werten, Normen und Logiken der Stakeholder orientieren und Anpassungsleistungen sowohl auf Seiten der Organisation als auch der Stakeholder initiieren.“ (Röttger 2009b: 74)

Bei einer näheren Betrachtung lässt sich die Struktur organisationaler PR anhand der folgenden Dimensionen grundlegend systematisieren (vgl. Röttger 2009b: 77 ff.; Szyszka 2009: 141; Naundorf 1993: 597):

– *Handlungsraum*

Steuerung organisationsinterner und -externer Kommunikationsbeziehungen, die nicht (unmittelbar) auf die Geschäftsanbahnung oder auf konkrete Handlungen gerichtet sind.

– *Funktionen*

- Sicherstellung selbstständiger Kommunikationsziele, z. B. die Verbreitung von Orientierungsangeboten und Interpretationshilfen (Frames) über ein Produkt, eine Dienstleistung oder eine Organisation,

- systematische Beobachtung von Themen und Erwartungen von Stakeholdern (Issues)<sup>59</sup>,
  - Schaffung, Sicherung oder Veränderung von Images oder Marken<sup>60</sup>,
  - Vertrauensbildung und Interessenausgleich,
  - Bewältigen von Krisen,
  - Wahrnehmung und Begrenzung von Konflikten.
- *Organisationsnutzen*
- Förderung übergeordneter Organisationsziele,
  - Schaffung und Sicherung von Legitimität,
  - Erhalt und Ausbau von Handlungsspielräumen,
  - Abbau potenzieller Konfliktbereiche.

Eine Sonderstellung innerhalb der organisationstheoretischen PR-Forschung nehmen die von den amerikanischen Kommunikationswissenschaftlern James E. Grunig und Todd Hunt (1984: 22) entwickelten vier PR-Modelle ein. Die Modelle zeichnen in historischer Perspektive verschiedene PR-Kommunikationsformen von einer niedrigen (Publicity) zu einer höheren Entwicklungsstufe (Symmetrie) nach und prägen die PR-Theoriedebatte im deutschsprachigen Raum bis heute (vgl. Röttger 2010: 383; Zerfaß 2010: 68; Signitzer 2007: 155).

Die vier Modelle haben situativen Charakter und kommen auch heute noch innerhalb der PR-Praxis zum Einsatz (vgl. Grunig/Grunig 1992: 289). Sie sind idealtypisch konzipiert, wobei zwischen den Dimensionen Kommunikationsrichtung (Einweg- versus Zweiwegkommunikation bzw. Modell 1 und 2 versus Modell 3 und 4) und der angestrebten Wirkung der Kommunikation (asymmetrisch versus symmetrisch) unterschieden wird:

- *Modell 1: Publicity („press agency/publicity“)*  
Mithilfe von Einwegkommunikation soll auf forcierte Art und Weise Aufmerksamkeit und Publizität für die Organisation erzeugt werden (vgl. Grunig/Grunig/Dozier 1996:

---

<sup>59</sup> Bei Issues handelt es sich um „[...] Themen(-komplexe), die potentiell oder aktuell für Organisationen relevant werden können oder es schon sind, öffentlich und kontrovers diskutiert werden und Bedrohungen, gleichzeitig Chancen enthalten, die das Handlungspotential der Organisation tangieren. Die Themen entstehen aus internen oder externen Sachverhalten bzw. Ereignissen, werden von den Medien oder anderen öffentlichen Akteuren (z. B. gesellschaftlichen Anspruchsgruppen) initiiert, die oft einen Anspruch auf Lösungen geltend machen.“ (Bentele/Rutsch 2001: 144) – Zur Steuerung von Issues hat sich das Issues-Management etabliert, das „[...] auf Basis einer systematischen Beobachtung (Scanning, Monitoring) und unter Einsatz von Prognosetechniken und Meinungsanalysen entscheidungsrelevante Informationen über Themen und Erwartungen von Anspruchsgruppen (Issues) [liefert], die die Handlungsspielräume der Organisation und die Erreichung ihrer strategischen Ziele potenziell oder tatsächlich tangieren [...]“. (Röttger 2009b: 78 f.) – Zum Issues-Management vgl. ausführlich Röttger 2001; Liebl 2000; Ingenhoff 2004; s. a. Ingenhoff/Röttger 2006; Schönbach 1992; Eisenegger 2005; Heath 2002. Das Issues-Management ist thematisch eng verbunden mit Agenda-Setting-Strategien. Im Rahmen dieser Strategien lanciert die NPO gesellschaftspolitische Themen, die mit der Organisation positiv in Verbindung gebracht werden, vorzugsweise in den Medien, weil sie hierzu Problemlösungen anzubieten hat (vgl. Jarren/Donges 2002: 109 f.).

<sup>60</sup> Zur Bedeutung von PR im Kontext der Markenkommunikation vgl. ausführlich Luchtefeld 2011.

- 200). In diesem Rahmen erfolgt die Verbreitung unvollständiger, verzerrter oder halbwahrer Informationen (vgl. Grunig/Hunt 1984: 21).
- *Modell 2: Informationstätigkeit („public information“)*  
Im Mittelpunkt steht nicht mehr die Erzeugung von Aufmerksamkeit, sondern die Versorgung von Publikumsgruppen mit wahrheitsgemäßen Informationen. Auch hier ist der Kommunikationsfluss einseitig, von der Organisation hin zur Öffentlichkeit.
  - *Modell 3: Asymmetrische Kommunikation („two-way-asymmetric“)*  
Dieses Modell geht über die reine Informationstätigkeit hinaus, da verstärkt Rückmeldungen der Bezugsgruppen analysiert werden, die dazu dienen, die PR-orientierte Kommunikationsarbeit der Organisation zu optimieren. Die Kommunikationsprozesse finden damit zwar zweiseitig statt, jedoch mit dem Ziel, bei den Bezugsgruppen eine einseitige Verhaltensänderung im Sinne der Organisation zu erreichen.
  - *Modell 4: Symmetrische Kommunikation („two-way-symmetric“)*  
Symmetrische Kommunikationsprozesse werden dialogähnlich gestaltet, wobei PR bei konfliktären Beziehungen zwischen der Organisation und ihren Bezugsgruppen eine Vermittlerrolle einnimmt. Erreicht werden soll ein argumentativer Austausch zwischen kommunikativ gleichberechtigten Prozessbeteiligten, „die zwar unterschiedliche Interessen an ein gemeinsames Kommunikationsproblem knüpfen, aber an dessen rationaler Lösung als übergeordnetem Ziel interessiert sind“. (Szyszka 1996: 89) – Die Grundlage hierfür bilden ein wechselseitiges Verständnis (vgl. Grunig/Hunt 1984: 22) und wahrheitsgemäße Aussagen (vgl. Grunig/Grunig 1992: 289).

Mit dem Vier-Modelle-Ansatz von Grunig/Hunt existierte erstmals eine praxisorientierte Schematik mit normativem Charakter (vgl. Repper 1992: 112; Grunig/Grunig 1992: 285). Der Ansatz umfasst konkrete Empfehlungen für die PR-Arbeit von Organisationen, wobei Grunig/Grunig (1992: 298) vor allem in komplexen und turbulenten Umwelten den Einsatz symmetrischer Kommunikation nahelegen.

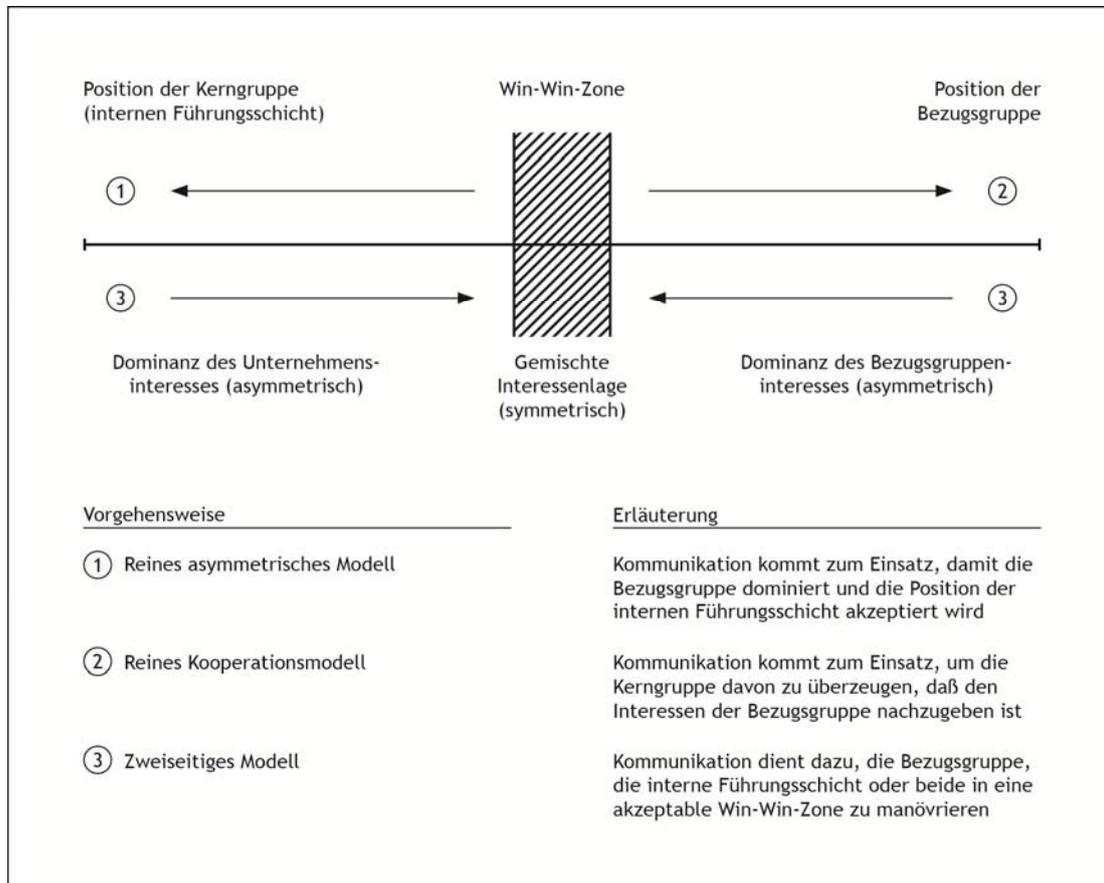
Auf die Kritik, die am Vier-Modelle-Ansatz geübt wurde, soll an dieser Stelle nicht weiterführend eingegangen werden. Kritische Stimmen richteten sich vor allem gegen den hohen Anspruch des vierten Modells. So bemerken Leitch/Neilson (2001: 129), dass die Autoren lediglich ein normatives Modell vorgelegt hätten, ohne hierfür zahlreiche Beispiele aus der Praxis heranziehen zu können.

Der Vier-Modelle-Ansatz wurde in der Folgezeit von James E. Grunig in Zusammenarbeit mit einer kommunikationswissenschaftlichen Forschergruppe<sup>61</sup> durch ein neues Modell abgelöst: das zweiseitige, situative Modell exzellenter Public Relations (vgl. Grunig/Grunig/Dozier 1996: 219; Grunig/Grunig/Dozier 2002: 357; Dozier/Grunig/Grunig 1995: 48; s. a. Röttger 2000: 49 ff.; Zerfaß 2010: 68 ff.; Kunczik 2010: 334 ff.; Mast 2008: 38 ff.).

---

<sup>61</sup> Zur Forschergruppe gehörten Larissa A. Grunig, David M. Dozier, William P. Ehling, Fred C. Repper (alle USA) und Jon White (Großbritannien).

Das Modell (siehe Abbildung 8) war ein Kernergebnis des Excellence Project, einer breit-angelegten theoretischen und empirischen Studie<sup>62</sup> der Forschergruppe über Spitzenleistungen von Organisationen<sup>63</sup> im Bereich PR.



Quelle: Grunig/Grunig/Dozier 1996: 219

Abbildung 8: Das zweiseitige, situative Modell exzellenter Public Relations

Die zentrale Neuerung des Modells besteht darin, dass unter empirischer Perspektive nicht mehr von getrennten Modellen ausgegangen wird, sondern von einem einzigen, ge-

<sup>62</sup> Auftraggeber der Studie war die IABC (International Association of Business Communicators), eine der größten PR-Berufsorganisationen in den USA, die inzwischen in über 80 Ländern tätig ist (vgl. IABC). Im Mittelpunkt der Studie standen zwei grundlegende Fragen zum Thema Effektivität und Exzellenz von Public Relations. Konkret ging es einerseits um die Untersuchung, wie Public Relations dazu beitragen, die Effektivität einer Organisation zu erhöhen, und wie dieser Beitrag ökonomisch zu bewerten ist. Andererseits wurde untersucht, wie Public Relations als Kommunikationsfunktion organisatorisch zu gestalten und in der Praxis durchzuführen sind, um Effektivität in exzellenter Weise zu erreichen (vgl. Grunig/Grunig/Dozier 1996: 203). Die Beantwortung dieser Fragen erfolgte auf Grundlage einer interdisziplinären Literaturstudie und einer mehrstufigen empirischen Untersuchung bei 327 Institutionen (Unternehmen, NPO, Behörden) in den USA, Kanada und Großbritannien.

<sup>63</sup> Innerhalb der Studie gelten Organisationen als offene Systeme, die in einem Interdependenzverhältnis zu heterogenen, turbulenten und potenziell bedrohlichen Organisationsumwelten stehen und vor diesem Hintergrund nicht in der Lage sind, autonom zu agieren (vgl. Grunig/Grunig/Ehling 1992: 67 ff.; Grunig 1992: 473 f.).

mischten Modell: PR ist dann exzellent und erfolgreich, wenn beide Seiten – Unternehmen und Bezugsgruppe – aus PR einen Nutzen ziehen, den Grunig/Grunig/Dozier (1996: 219) in ihrem Modell als Win-Win-Zone kennzeichnen. Die Einführung der Win-Win-Lösung, also des Kommunikationsergebnisses, als Kernkriterium für exzellente PR ist eine wesentliche Errungenschaft dieses Modells (vgl. Röttger 2010: 389).

Langfristige Beziehungen mit strategischen Bezugsgruppen, die auf Vertrauen und Verständnis beruhen, erhöhen nach Grunig/Grunig/Dozier (1996: 204) die Effektivität von Organisationen. Demgegenüber sind sämtliche Lösungen, die nicht in die Win-Win-Zone fallen, für mindestens einen der Akteure unbefriedigend und führen zu Instabilität. Beide Kommunikationspartner, Organisation und Bezugsgruppe, bleiben während des Kommunikationsprozesses zwar grundsätzlich misstrauisch, trotzdem gehen sie davon aus, dass sich jeder an Vereinbarungen hält (vgl. Dozier/Grunig/Grunig 1995: 48).

In der Mitte des Modells (schraffierte Fläche in Abbildung 8) befindet sich der Win-Win-Bereich, innerhalb dessen das Unternehmen und die Bezugsgruppe eine kommunikative Lösung erzielen können. Voraussetzung dafür ist, dass beide Kommunikationspartner kooperieren und verhandeln (Pfeil 3). Dieses symmetrische Modell ist nach Grunig/Grunig/Dozier (2002: 377) in der Praxis zu bevorzugen. Die PR-Abteilung ist in diesem Rahmen darum bemüht, dass sich die Bezugsgruppe der Unternehmenssicht annähert, wobei sie sich im Gegenzug bei der Unternehmensführung für den Standpunkt der anderen Seite einsetzt, um so eine Annäherung beider Seiten zu ermöglichen. Pfeil 1 (reines asymmetrisches Modell) bildet Kommunikationsaktivitäten ab, bei denen die Ansichten der internen Führungsschicht im Zentrum stehen und die Bezugsgruppen dazu gebracht werden sollen, diese Ansichten zu übernehmen. Pfeil 2 (reines Kooperationsmodell) steht dafür, dass die PR-Abteilung das Management dazu bringt, die Ansichten der Bezugsgruppe zu übernehmen. In dem von der Spieltheorie beeinflussten Modell (vgl. Grunig/Grunig 1992: 311; Grunig/Grunig/Dozier 1996: 201) verdeutlichen Pfeil 1 und Pfeil 2, dass Organisationen – genauso wie Bezugsgruppen auch – asymmetrische Kommunikationsformen einsetzen, um ihre jeweils eigenen Interessen zum Nachteil des Kommunikationspartners zu wahren. Hierbei handelt es sich um unbefriedigende, instabile Beziehungsmuster (vgl. Grunig/Grunig/Dozier 1996: 219).

Die Excellence-Studie stieß bei zahlreichen Wissenschaftlern wie auch PR-Praktikern auf positive Resonanz. Hervorgehoben wurden vor allem die zahlreichen handlungsleitenden Empfehlungen für die Gestaltung von PR, die interdisziplinäre Herangehensweise im Rahmen der Literaturstudie sowie die Methodenvielfalt innerhalb der empirischen Erhebung (vgl. Zerfaß 2010: 70 f.; Zerfaß 1996c). Verschiedene theorie- und empirieorientierte Aspekte blieben jedoch nicht frei von Kritik. Zerfaß (2010: 70 [Fußnote 248], 72) problematisiert hinsichtlich der wissenschaftstheoretischen Fundierung der Studie die Vermengung von systemtheoretischen Ansätzen (vgl. Grunig/White 1992: 43 f.) und handlungstheoretischen Überlegungen (vgl. Grunig/White 1992: 58 f.). Ein weiterer Kritikpunkt bezog sich darauf, dass für die auf analytischem Weg ermittelten verschiedenen

Formen von PR keine Evaluation auf Grundlage externer PR-Qualitätsmaßstäbe erfolgte (vgl. Röttger 2000: 51). Im Rahmen der Erhebung wurden lediglich PR-Fachkräfte befragt, nicht jedoch andere Bezugsgruppen, wie z. B. Journalisten, die als kritisches Korrektiv zur Perspektive der PR-Fachkräfte hätten fungieren können.

Auch speziell mit Blick auf NPO ist die Gültigkeit des von Grunig/Grunig/Dozier empfohlenen Modells der symmetrischen Zwei-Wege-Kommunikation zu hinterfragen. Eine entsprechende Notwendigkeit ergibt sich bereits daraus, dass innerhalb des empirischen Teils der Excellence-Studie hauptsächlich profitorientierte Organisationen untersucht wurden, wenngleich neben Unternehmen auch einige NPO und Behörden Berücksichtigung fanden (vgl. Grunig/Grunig/Dozier 2002: 3 f.). Voss (2007: 277) problematisiert im Rahmen ihrer theoretischen und empirischen Untersuchung der PR von Nichtregierungsorganisationen, dass gegenüber den Empfehlung von Grunig/Grunig/Dozier für Organisationen, symmetrische Kommunikationsprozesse in Form eines kooperativen Verhaltens in den Vordergrund der eigenen PR-Aktivitäten zu rücken, die Kommunikationspraxis von NPO hiervon deutlich abweichen kann: „Viele Organisationen nutzen bewusst konfrontative Elemente in ihrer Außenkommunikation, um darüber einen Nachrichtenwert zu erzeugen und die Öffentlichkeit zu mobilisieren.“ Bei diesem Einwand ist jedoch zu bedenken, dass, auch wenn beispielsweise Forderungen von Naturschutzorganisationen nach einem sofortigen Ausstieg aus der Braunkohleförderung oder der Beendigung des Walfangs auf den ersten Blick unverhandelbar erscheinen, es letztendlich auch darum geht, (Kompromiss-)Lösungen mit den jeweiligen Kommunikationspartnern (z. B. auf unternehmerischer oder politischer Ebene) auszuhandeln. Zudem existieren auch Organisationen wie der World Wide Fund for Nature oder der Naturschutzbund Deutschland, die im Rahmen ihrer PR-Aktivitäten symmetrische Kommunikationsprozesse in Gang setzen und damit dem symmetrischen Modell durchaus nahekommen (vgl. Voss 2007: 277).

Festzuhalten bleibt, dass die Autoren im Rahmen ihrer Excellence-Studie grundlegende Erfolgs- und Misserfolgskriterien von PR herausarbeiten und konkrete Hinweise für ein Vorgehen in der Praxis geben. Hieraus können auch relevante Aspekte für die PR-Arbeit von NPO abgeleitet werden (vgl. Voss 2007). Grundsätzlich ist jedoch zu berücksichtigen, dass PR-Prozesse in der Praxis vielfach zu komplex und zu dynamisch sind, um für jede Situation präskriptive Handlungsanweisungen geben zu können. Hierzu ist eine weitere Spezifizierung durch Kontextfaktoren notwendig.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Baringhorst et al. (2010: 102 ff.) unterscheiden im Rahmen ihrer theoretischen und empirischen Analyse unternehmenskritischer Kampagnen hinsichtlich des Handlungsrepertoires in Konfliktsituationen neben Konfrontation und Kooperation zusätzlich den Ansatz der Reinterpretation. Dieser Ansatz kann „[...] in besonderer Weise als dynamisierendes Element von Konfliktverläufen verstanden werden [...], da seine Ausprägungen vielfach kooperative und konfrontative Elemente in sich vereinen“. (Baringhorst et al. 2010: 107) – Die beteiligten Konfliktparteien deuten dabei das Konfliktverhalten des jeweiligen Gegenübers gemäß ihrer Sicht auf das Problem neu und entwickeln hieraus ihre weiteren Schritte im Konfliktverlauf. Cancel et al. (1997) führen insgesamt 87 organisationsexterne und -interne Variablen auf, die die PR-Arbeit von Organisationen beeinflussen.

PR bildet für NPO einen integralen Bestandteil ihrer Kommunikationsaktivitäten (vgl. Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik 2004; Voss 2007; Bruhn/Tilmes 1994: 164f.; Bieth 2012; Schärer 2000; s. a. Bentele/Liebert/Vogt 2001; Röttger 2000; Tonnemacher 2008; Kotler/Roberto 1991: 261; Arnold 2003: 329), schließlich definieren sich die Organisationen maßgeblich über gesellschaftlich relevante Themen im Sinne ihrer Mission bzw. Zweckorientierung und bauen hierüber ihre Legitimität und Durchsetzungsfähigkeit auf (vgl. Herger 2004: 162). Spezifische Inhalte mithilfe von PR-Techniken (Issues-Management) zu thematisieren, stellt für NPO eine Grundsatzaufgabe dar, da so Aufmerksamkeit erzeugt und relevante Stakeholder mobilisiert werden können. Dabei gilt es im Outputbereich Aufmerksamkeit für die Aufgabenerfüllung zu erzeugen bzw. zu erhalten, um in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden, und im Inputbereich aktives Themenmonitoring zu betreiben, um frühzeitig Themen zu erkennen, die ein Mobilisierungspotenzial aufweisen (vgl. Herger 2004: 162).

Das operative PR-Standardprogramm von NPO umfasst üblicherweise vier Maßnahmenfelder (vgl. Luthe/Schaefers 2000: 206):

- Media Relations, z. B. Aussenden von Medien-Informationen, Durchführung von Pressekonferenzen, Beziehungspflege zu Medienvertretern u. Ä.,
- Herausgabe eigener Publikationen zu gesellschaftsrelevanten Themen, z. B. Tätigkeitsberichte, Mitgliederzeitschriften, Image-Broschüren etc.,
- PR-Veranstaltungen, z. B. Diskussionsrunden, Benefiz-Galas, Tag der offenen Tür, Preisverleihungen u. Ä.,
- persönliche Kommunikation, die über den Aufbau persönlicher Beziehungen zu ausgewählten Bezugsgruppen Einstellungs- und Verhaltensänderungen erzielen soll, z. B. durch Interviews, Teilnahme an Talk-Shows im Fernsehen, Podiumsrunden u. Ä.

Röttger (2000: 300) belegt im Rahmen ihrer empirischen Berufsfeldstudie zur PR-Arbeit verschiedener Organisationstypen<sup>65</sup> eine starke Politikorientierung der PR von NPO.<sup>66</sup> Die Organisationen setzen PR hier als ein Mittel zur Durchsetzung von Organisationsinteressen und Generierung mehrheitsfähiger Meinungen ein, um so gesellschaftspolitische Entscheidungsprozesse zu beeinflussen. NPO entwickeln in diesem Kontext Strukturen, die ein kritisches Korrektiv zu Ansichten und Vorgehensweisen der Wirtschaft und der Politik darstellen. Vor diesem Hintergrund übernehmen NPO eine wichtige Funktion innerhalb gesellschaftspolitischer Diskurse:

„[...] By giving a voice to sectors of civil society not represented by other pressure groups, NGOs empower a greater number of citizens to participate in the political process. In today's market economies, driven by commercial and financial interests, NGOs broaden the political agenda by rai-

<sup>65</sup> Befragt wurden 1.581 private NPO, Behörden, Unternehmen sowie PR-Agenturen (n = 517).

<sup>66</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen gelangt Voss (2007: 99, 289) vor dem Hintergrund ihrer empirischen Untersuchung der PR von amerikanischen und deutschen NPO aus dem Umwelt-, Natur- und Tierschutzbereich.

sing social and environmental concerns and moving governments to listen through public pressure.“  
(Bichsel 1996: 252 f.)

PR ist von Werbung und Dialogkommunikation abzugrenzen<sup>67</sup>:

– *Abgrenzung Werbung*

Zwei funktionspezifische Kennzeichen unterscheiden PR von Werbung (vgl. Szyszka 2004c: 43):

- PR will primär Themen steuern sowie Meinungen und Images im gesellschaftlichen Umfeld der Organisation beeinflussen, (Absatz-)Werbung hingegen ist auf konkretes Verhalten, die Leistungsabnahme, gerichtet,
- PR ist im Gegensatz zur (Absatz-)Werbung nicht unidirektional ausgerichtet, sondern bidirektional und dialogorientiert konzipiert. Das heißt, dass Kommunikator und Rezipient idealerweise kommunikativ gleichberechtigt sind und Strategien zur Verhandlungs- und Konfliktlösung anwenden, um gegenseitig Veränderungen in ihren Einstellungen und Verhaltensweisen auszulösen.

Obwohl PR in der Regel nicht auf einen direkten ökonomischen Erfolg abzielt, bleibt festzuhalten, dass Organisationen PR im Rahmen von Product-Publicity-Maßnahmen auch dafür einsetzen, um wirtschaftliche Ziele zu realisieren (vgl. Signitzer 2007: 145 f.). In diesem Fall dient PR dazu, auf Themen zu den Dienstleistungen und Produkten der Organisation hinzuweisen und so auf nachgelagerter Ebene den absatzorientierten Prozess zu fördern (vgl. Szyszka 2008: 243, 250 f.).

– *Abgrenzung Dialogkommunikation*

Die Dialogkommunikation (siehe Abschnitt II.4.5) ähnelt aufgrund ihrer beziehungsorientierten Prägung der PR, bleibt jedoch auf ökonomische Sphären beschränkt und fokussiert auf Zielgruppen (Kunden).

Die Abgrenzung ist oftmals schwierig, da die einzelnen Instrumente der Organisationskommunikation funktional nicht immer eindeutig zugeordnet sind bzw. sich überschneiden (vgl. Siegert/Brecheis 2010: 54). So werden Sponsoring, Events oder die Mediawerbung sowohl innerhalb der Marketingkommunikation als auch innerhalb der PR thematisiert (vgl. Herger 2004: 135; Bruhn/Ahlers 2004a: 73).

Die Überschneidung von kommunikationsbezogenen Aufgabenbereichen kann in der Praxis der Integrierten Kommunikation für NPO zu Konflikten führen, da die inhaltliche, formale und zeitliche Abstimmung eine klare Vorstellung über die Zuständigkeit von Abteilungen (z. B. PR und Marketing) erfordert. Konflikte können sich dabei innerhalb der Organisation beispielsweise ergeben aus grundlegenden Fragen hinsichtlich ökonomischer Aspekte (Budgetzuweisungen), organisatorischer Aspekte (integrationsfördernde Organisationsstruktur) oder personeller Gesichtspunkte (z. B. Benennung eines Kommunikationsmanagers, der

<sup>67</sup> Die Abgrenzung bezieht sich auf zentrale Aspekte. Zur Abgrenzung von PR, Werbung und Journalismus s. a. Hoffjann 2007; Röttger/Preusse/Schmitt 2011: 30 ff.

für die Integrierte Kommunikation in der Organisation verantwortlich ist) (vgl. Bruhn/Ahlers 2004a: 73 f.; Röttger/Hoffmann/Jarren 1993: 46).

#### 4.4 Relationship Marketing

Für das Marketing von NPO stand lange Zeit die Forderung im Mittelpunkt, dass NPO-Verantwortliche bewährte Marketingmethoden anwenden sollten, um ihre Ziele effizient zu erreichen (vgl. Bruhn 2005b: 62). Hierbei konzentrierte man sich überwiegend auf die Betrachtung der Austauschbeziehungen zu den Leistungsbeziehern und Leistungsermöglichern der NPO. Erst in jüngerer Zeit wurde die Notwendigkeit erkannt, weitere relevante Personengruppen in das NPO-Marketingkonzept einzubinden (vgl. Schwarz 2001: 27; Purtschert 2001: 45). Die Notwendigkeit ergibt sich daraus, dass NPO in einem komplexen Beziehungsgeflecht und teilweise Abhängigkeitsverhältnis zu unterschiedlichen Zielgruppen operieren. So wird z. B. auch die Gewinnung kompetenter Mitarbeiter (Leistungserbringer) zunehmend wichtiger für den Erfolg der NPO.

Die Fokussierung des Marketinggedankens auf die Beziehungen zu weiteren relevanten Zielgruppen ist eng verbunden mit dem Aufkommen des Relationship Marketing (vgl. Bruhn 2005b: 62 f.; Grönroos 1994; Gummesson 1994; Bruhn 2001; Luthe 1997: 274 ff.), das im deutschsprachigen Raum auch als Beziehungsmarketing bezeichnet wird (vgl. Bruhn/Bunge 1994: 48).

Ansätze des Relationship Marketing entstanden etwa Mitte der 1980er-Jahre zunächst im Investitionsgütermarkt und wurden ab den 1990er-Jahren auch im Dienstleistungs- und Konsumgüterbereich entwickelt (vgl. Hansen 2011: 296).

Im Unterschied zum traditionellen Marketing, dessen Zweck überwiegend in der Anbahnung episodenhafter, einzelner Transaktionen mit dem Kunden liegt, befasst sich das Relationship Marketing mit der Steuerung längerfristiger Geschäftsbeziehungen (vgl. Bruhn 2001: 9). Hierbei wird die gesamte Wertschöpfungskette betrachtet, also z. B. auch der Versand, die Bezahlung, der Kundenservice etc. (vgl. Hansen/Bode 1999: 296).

Als primäre Zielgröße im Relationship Marketing gilt derzeit der Beziehungserfolg, der durch die Faktoren Kostenwirtschaftlichkeit, Beziehungssicherheit und durch die Ergiebigkeit der Geschäftsbeziehungen bestimmt wird (vgl. Hansen 2011: 296). Diese ökonomischen Zielgrößen werden durch die Beziehungsqualität beeinflusst, die sich ihrerseits aus den psychografischen Komponenten der Kundenzufriedenheit bzw. der wahrgenommenen Leistungsqualität, Vertrauen und Commitment zusammensetzt (vgl. Hansen 2011: 296).

Hinsichtlich der Gestaltungsformen des Relationship Marketing lassen sich zwei grundlegende Richtungen voneinander unterscheiden. Während Relationship Marketing im engeren Sinne sich ausschließlich mit der Gestaltung von Kundenbeziehungen befasst, werden bei einer erweiterten Begriffsauffassung darüber hinaus auch die Beziehungen zu

weiteren Kooperationspartnern des Unternehmens (z. B. Mitarbeiter, Lieferanten, Absatzmittler) berücksichtigt (vgl. Bruhn 2001: 10 f.).

In der vorliegenden Arbeit wird die erweiterte Sichtweise zugrunde gelegt und auf folgende Definition zurückgegriffen:

„Relationship Marketing umfasst sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen.“ (Bruhn 2001: 9)

Aus dieser Definition ergeben sich für das Relationship Marketing folgende Kennzeichen (vgl. Bruhn 2001: 10 f.):

- *Anspruchsgruppenorientierung*  
Im Rahmen des Relationship Marketing sind unterschiedliche Anspruchsgruppen (Lieferanten, Mitarbeiter u. Ä.) zu untersuchen. Die Kunden bilden hier für den Erfolg des Unternehmens die wichtigste Anspruchsgruppe.
- *Entscheidungsorientierung*  
Relationship Marketing stellt einen Managementansatz dar, der durch eine Entscheidungsorientierung Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle realisiert. Damit verbunden ist eine Handlungsorientierung: Es sind Maßnahmen zur Steuerung von Beziehungen zu definieren.
- *Zeitraumorientierung*  
Über das Ingangsetzen von Beziehungen hinaus beschäftigt sich das Relationship Marketing auch mit deren Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme (im Falle einer Kündigung der Beziehung durch den Kunden).
- *Nutzenorientierung*  
Innerhalb des Relationship Marketing rückt der Nutzen für die Beziehungspartner in den Vordergrund. Hinsichtlich der Kundenbeziehungen liegt der Nutzen für den Kunden in der Erfüllung seiner Bedürfnisse durch das Unternehmen, während der Nutzen für das Unternehmen im Gewinn mit seiner Kundenbeziehung besteht.

Der Ansatz des Relationship Marketing findet insbesondere im Bereich des Dienstleistungsmarketing Anwendung, da hier die Mitwirkung des Kunden an der Leistungserstellung wesentlich ist. Hinzu kommt, dass sich Dienstleistungen nur bedingt standardisieren lassen und der Kunde die Leistungen bzw. den daraus für ihn resultierenden Nutzen vorab kaum einschätzen kann. Das subjektiv wahrgenommene Risiko beim Erwerb einer Dienstleistung ist damit wesentlich höher als beim Kauf einer Sachleistung (vgl. Eckel 1997: 27). Eine individualisierte Anbieter-Kunden-Beziehung bietet hier eine Möglichkeit, durch den Aufbau von Vertrauen das Risiko zu vermindern (vgl. v. Rosenstiel/Neumann 1998: 38 ff.).

Der Maßnahmenkatalog des Relationship Marketing wird zunehmend differenzierter. So zeigt sich eine immer stärkere beziehungsorientierte Modifikation der vier Handlungs-

felder des klassischen Marketingmix (Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik, Distributionspolitik) durch Prinzipien der individualisierten Ausgestaltung von Geschäftsbeziehungen, der Selektion und Priorisierung erfolgversprechender Geschäftsbeziehungen, der Interaktion innerhalb eines Kundendialogs (z. B. Beschwerdeprozess) sowie der Integration des Kunden in den Wertschöpfungsprozess als Koproduzent (vgl. Hansen 2011: 296 f.).

Die Entwicklung von einem transaktionsorientierten Marketing hin zu einem beziehungsorientierten Marketing wird in der marketingwissenschaftlichen Literatur teilweise als ein Paradigmenwechsel bezeichnet (vgl. Brodie et al. 1997; Luthe 1997: 272 ff.). Trotz des veränderten Fokus ist Relationship Marketing dennoch nicht als ein eigenständiges Marketingkonzept anzusehen. Vielmehr geht es um eine Rückbesinnung bzw. Konzentration des Marketings auf das Kernelement der zwischen Marktteilnehmern stattfindenden Austauschbeziehungen (vgl. Bruhn 2001: 47; Mann 2004: 2).

Da der Absatz von Nonprofit-Leistungen vielfach ähnliche Besonderheiten wie Dienstleistungen aufweist (Integration des externen Faktors, Immaterialität des Leistungsergebnisses), haben Gesichtspunkte des Beziehungsmarketings auch für NPO hohe Relevanz (vgl. Bruhn 2005b: 63).

Für NPO sind im Rahmen des Relationship Marketing und in Anlehnung an den Beziehungslebenszyklus (vgl. Bruhn 2001: 43 f.) verschiedene Strategieformen relevant (vgl. Bruhn 2005b: 218 ff.):

– *Anspruchsgruppenakquisitionsstrategie*

Bei dieser Strategie kann es für die NPO konkret darum gehen, den Mitgliederstamm auszubauen, Mitgliederverluste zu kompensieren oder ein geringes Finanzierungsaufkommen mithilfe von Spendern zu erhöhen. Die Akquisition basiert in der Praxis z. B. auf argumentativer Überzeugung. Daneben ist auch eine Akquisition in Form einer Stimulierung möglich, indem stark emotionalisierende Bildmotive eingesetzt werden, beispielsweise die Darstellung von Flüchtlingskindern in Krisengebieten, um neue Spender für die internationale Flüchtlingshilfe der NPO zu akquirieren.

– *Anspruchsgruppenbindungsstrategie*

Hier steht der Aufbau auf Vertrauen beruhender Beziehungen zu den Anspruchsgruppen im Mittelpunkt. Die Anspruchsgruppen lassen sich hierbei nach Gebundenheit und Verbundenheit voneinander unterscheiden. Eine Gebundenheit besteht bei Personen, deren Bindungszustand für einen bestimmten Zeitraum an die NPO verbindlich fixiert ist, z. B. durch einen Mitglieds- oder Sponsoringvertrag. Verbundenheit bezeichnet demgegenüber einen aus psychologischer Sicht freiwilligen Bindungszustand, der auf Vertrauen oder auf einer wahrgenommenen Vorteilhaftigkeit der Beziehungen zur NPO beruht. Dies trifft in der Praxis z. B. auf langjährige Sponsoren oder überzeugte Spendern zu.

– *Anspruchsgruppenrückgewinnungsstrategie*

Dieser Strategie kann verfolgt werden, wenn die NPO nicht in der Lage war, wichtige Anspruchsgruppen durch emotionale Bindung und/oder Wechselbarrieren an sich zu binden. Sie wird dazu eingesetzt, um abwanderungsgefährdete Bezugsgruppenmitglieder wieder näher an die NPO zu binden oder bereits abgewanderte Bezugsgruppenmitglieder zurückzugewinnen. Als konkrete Maßnahmen kommen in Betracht: Kompensationszahlungen oder Entschuldigungen als Versuch einer Wiedergutmachung für eine fehlerhafte Leistung sowie die Schaffung spezifischer Anreize.

Die Informations- und Kommunikationstechnik stellt heute technisch innovative und wirtschaftlich vertretbare Lösungen für das Relationship Marketing bereit. Websites, E-Mail, digitale Newsletter etc. ermöglichen NPO eine effektive Ansprache, Bindung und Rückgewinnung relevanter Zielgruppen (vgl. Hippner/Hubrich/Wilde 2011).

## 4.5 Dialogkommunikation

Der Ansatz der Integrierten Kommunikation ist mit der Tatsache konfrontiert, dass Organisationen inzwischen immer weniger in der Lage sind, ihre Kommunikation zu steuern (vgl. Mast 2008: 48). Die wachsende Medienvielfalt und Themenfülle führen dazu, dass Rezipienten verstärkt selbst darüber entscheiden können, auf welche Informationsquellen sie zurückgreifen und welche Kommunikationsofferten sie berücksichtigen. Während über einen langen Zeitraum einzelne Massenmedien wie der öffentlich-rechtliche Rundfunk, Tageszeitungen und allgemeine Publikumszeitschriften die Medienlandschaft in Deutschland prägten, können Rezipienten heute zusätzlich ein Vielzahl von TV- und Radiosendern, Fach- und Publikumsmagazinen sowie Social-Web-Anwendungen nutzen (siehe Abschnitt II.2.1). Parallel dazu zeigt sich in westlich orientierten Gesellschaften eine zunehmende Ausdifferenzierung sozialer Schichten und damit zusammenhängend bei Personengruppen etablierter sowie intellektueller Milieus in oberen sozialen Schichten eine wachsende Anspruchshaltung bezüglich dialogisch geprägter und individueller Kommunikation (vgl. Bruhn 2006b: 6 f.; Schenk/Wolf 2002). Der Forderung von Rezipienten, Informationen individuell auf sie abzustimmen, kann mit einer auf Instrumenten der Massenkommunikation<sup>68</sup>, beispielsweise der Mediawerbung, beruhenden Integrierten Kommu-

---

<sup>68</sup> Maletzke (1972: 32) definiert Massenkommunikation als „[...] jene Form der Kommunikation, bei der Aussagen öffentlich (also ohne begrenzte und personell definierte Empfängerschaft) durch technische Verbreitungsmittel (Medien) indirekt (also bei räumlicher oder zeitlicher oder raumzeitlicher Distanz zwischen den Kommunikationspartnern) und einseitig (also ohne Rollenwechsel zwischen Aussagendem und Aufnehmendem) an ein disperses Publikum [...] vermittelt werden“. Mit dem Begriff „disperses Publikum“ ist gemeint, dass es sich bei den Rezipienten von Aussagen um eine Vielzahl von Personen handelt, die nicht gemeinsam, sondern unter jeweils verschiedenen Bedingungen Medieninhalte konsumieren (vgl. Maletzke 1972: 28 f.). Durch Multimedia-Anwendungen wie E-Mail oder Chat erhält der Rezipient zunehmend die Möglichkeit spontan zu reagieren, und dementsprechend beinhaltet der Prozess der Massenkommunikation verstärkt auch Elemente der Rückkopplung.

nikation nicht entsprochen werden. Daher geht es auch innerhalb der Integrierten Kommunikation heute nicht (mehr) um eine einseitige Beeinflussung von Zielgruppen, sondern um das Ziel, zweiseitige, dialogische Kommunikationsprozesse in Gang zu setzen und langfristig tragfähige Beziehungen zu relevanten Zielgruppen aufzubauen (vgl. Bruhn 2006b: 6). Da die Rezipienten sowohl mit der Mediawerbung als auch mit der Dialogkommunikation einer NPO in Berührung kommen können, ist es zur Vermeidung eines inkonsistenten Erscheinungsbildes erforderlich, dass sich auch die Dialogkommunikation an den Richtlinien der Integrierten Kommunikation für NPO orientiert (vgl. Mann 2004: 393; Bruhn 2005c: 212).

#### 4.5.1 Zum Begriff der Dialogkommunikation

Die Notwendigkeit für Organisationen, dialogorientierte Formen der Kommunikation einzusetzen, wird in der Literatur und in der Kommunikationspraxis immer wieder betont (vgl. z. B. ausführlich Mann 2004; Lischka 2000b; Bruhn 2005b: 401 f.; Deutscher Dialogmarketing Verband 2013). Dennoch existiert zum Begriff „Dialogkommunikation“ bislang keine allgemein anerkannte Definition (vgl. Schultz/Tannenbaum/Lauterborn 1994: 52). Als konstituierende Merkmale von Dialogen gelten Rollenwechsel der Beteiligten, ein offener Verlauf und ein gemeinsamer Sachbezug, während sich Monologe<sup>69</sup> durch eine weitgehend feste Rollenverteilung, eine Steuerung durch den Kommunikator und durch ein einseitig definiertes Thema auszeichnen (vgl. Zerfaß 1996a: 32).

Bentele/Hoepfner (2004: 1557) umreißen den Begriff „Dialogkommunikation“ aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht folgendermaßen:

„Unter Dialogkommunikation ist – im Gegensatz zur Monologkommunikation – bidirektionale, zweiseitige Kommunikation zu verstehen, in der Rollenwechsel zwischen Kommunikator und Rezipient stattfinden [...]. Kommunikator und Rezipient haben idealiter gleich großen Einfluss auf den Kommunikationsverlauf, der dadurch überraschende Wendungen nehmen kann und dessen Ende prinzipiell offen ist. Die Kommunikationspartner sind gleichberechtigt und setzen Verhandlungs- und Konfliktlösungsstrategien ein, um gegenseitig Veränderungen in ihren Einstellungs- und Verhaltensweisen zu bewirken. So sind beide Kommunikationspartner motiviert und aufmerksam und versuchen aktiv, ihre Kommunikationsbedürfnisse zu befriedigen [...].“

Szyszka (1996: 88, Kursivstellung im Original) unterscheidet in seiner kommunikationswissenschaftlichen Annäherung an den Begriff drei Ebenen des Dialogs:

- „Der Dialogbegriff wird auf der einfachsten Ebene als ein Terminus verwandt, der nichts anderes als *wechselseitiges Reagieren* ausdrückt. Bleibt er auf die Vorstellung beschränkt, daß auf ein Signal hin eine festgelegte Reaktion zu erfolgen hat, die ggfs. selbst als Reiz ihrerseits wieder eine Reaktion hervorruft, ist der Begriff der Kommunikationsmechanik und damit z. B. der Informatik zuzuweisen.

---

<sup>69</sup> Monologkommunikation weist eine relativ gute Planbarkeit auf, weshalb sie besonders zur Durchsetzung klar definierter Ziele geeignet ist (vgl. Zerfaß 1996a: 28). Im Kontext der Organisationskommunikation von NPO fallen hierunter zum Beispiel Werbeanzeigen, Plakate und Fernsehspots.

- Auf der nächst höheren Ebene wird Dialog als ein *formal wechselseitiger Sprechakt* verstanden, der sich des Mediums Sprache und ihrer Symbolik zur Informationsübermittlung bedient. Hier stehen die Situation und damit die Möglichkeit, sehr unmittelbar Informationen zu vermitteln und zu erhalten, im Vordergrund.
- Auf einer dritten Ebene steht der Begriff für eine bestimmte Form der inhaltlichen und verlaufsmäßigen Konditionierung dieser Beziehungen als einem *reflexiven Prozeß*. Er basiert zwar auf Geltungsansprüchen, muß aber in Verlauf und Ereignis eine gewisse Offenheit und damit nur eine sehr bedingte Planbarkeit als Bedingungen aufweisen.“

In der vorliegenden Arbeit wird Dialogkommunikation als ein Instrument des Relationship Marketing aufgefasst und folgendermaßen definiert:

Unter Dialogkommunikation werden alle Maßnahmen einer Organisation verstanden, die einen dauerhaften, interaktiven Informationsfluss zwischen der Organisation und maßgeblichen Zielgruppen mit dem Ziel ermöglichen, für beide Seiten zufriedenstellende Kommunikationsbeziehungen aufzubauen und zu pflegen. (Eigene Definition in Anlehnung an Lischka 2000b: 16)

Aus dieser Definition lassen sich für die Dialogkommunikation folgende Kennzeichen ableiten (vgl. Lischka 2000b: 16 f.):

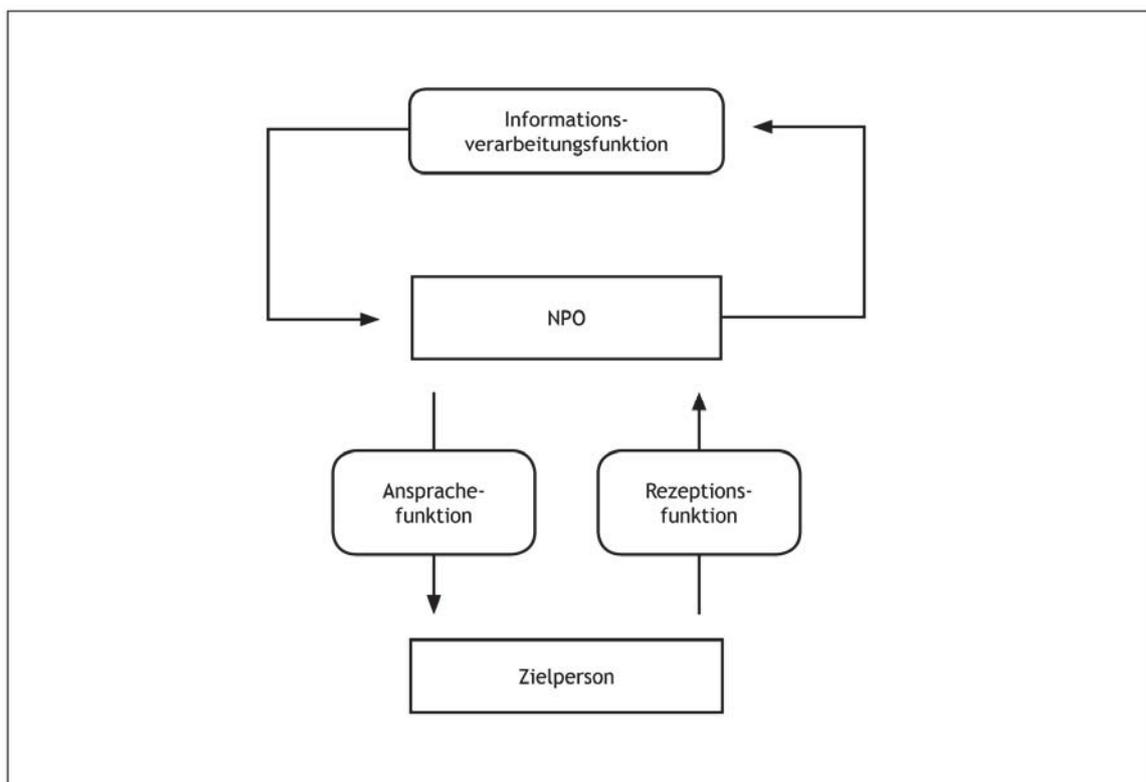
- *Interaktivität*  
Dialogkommunikation enthält als zentrales Merkmal eine dauerhafte Interaktion zwischen Organisation und Zielperson. Die beiden Kommunikanden bilden hier im Idealfall gleichberechtigte Interaktionspartner. Es kann zu einer Rollenkehr kommen, das heißt, die Rolle des Kommunikators und des Rezipienten wechselt zwischen Organisation und Zielperson.
- *Individualität*  
Zur Interaktivität tritt das Kennzeichen der Individualität. Als Rezipienten der Dialogkommunikation gelten idealerweise nicht Zielgruppen, sondern das einzelne Individuum. Entscheidend für die Gestaltung der Dialogkommunikation sind die persönlichen Kommunikationsbedürfnisse des Individuums.
- *Informativität*  
Zum Aufbau und zur Stabilisierung der Interaktionsbeziehungen müssen die kommunizierten Informationen einen Nutzen für die Zielperson aufweisen. Eine zentrale Voraussetzung dafür ist, dass die Organisation die Informationsbedürfnisse der Zielperson erfasst und diese im Rahmen seiner Informationsabgabe berücksichtigt.
- *Langfristigkeit*  
Der Informationsfluss ist nicht auf einzelne Interaktionssequenzen beschränkt, sondern richtet sich auf die gesamte Beziehung zur Zielperson. Dementsprechend werden durch den Einsatz der Dialogkommunikation im Kontext des Relationship Marketing nicht nur kurzfristige, sondern auch langfristig orientierte Zielsetzungen (z. B. Vertrauen) angestrebt, die über klassische Kommunikationsziele (z. B. Bekanntheit) hinausgehen.

– *Einsatz von Datenbanken*

Grundbedingung für einen individuellen und langfristigen Dialog der Organisation mit ihren Zielgruppen ist der Rückgriff von Datenbanken, in denen kommunikationsrelevante Informationen über die Zielpersonen gespeichert werden und in aufbereiteter Form zur Verfügung stehen (vgl. Schultz/Tannenbaum/Lauterborn 1994: 52 f.).

#### 4.5.2 Funktionen und Instrumente der Dialogkommunikation

Die Ausführungen im vorangegangenen Abschnitt II.4.5.1 haben verdeutlicht, dass dialogisch geprägte Kommunikation heute eine Grundbedingung darstellt, um Beziehungen zwischen der Organisation und ihren Zielgruppen dauerhaft aufrechtzuerhalten. NPO müssen vor diesem Hintergrund nicht nur Botschaften an Zielgruppen übermitteln, sondern z. B. auch auf Kommunikation von diesen reagieren, beispielsweise bei Anfragen oder Beschwerden. Abbildung 9 zeigt die drei zentralen Funktionen der Dialogkommunikation.



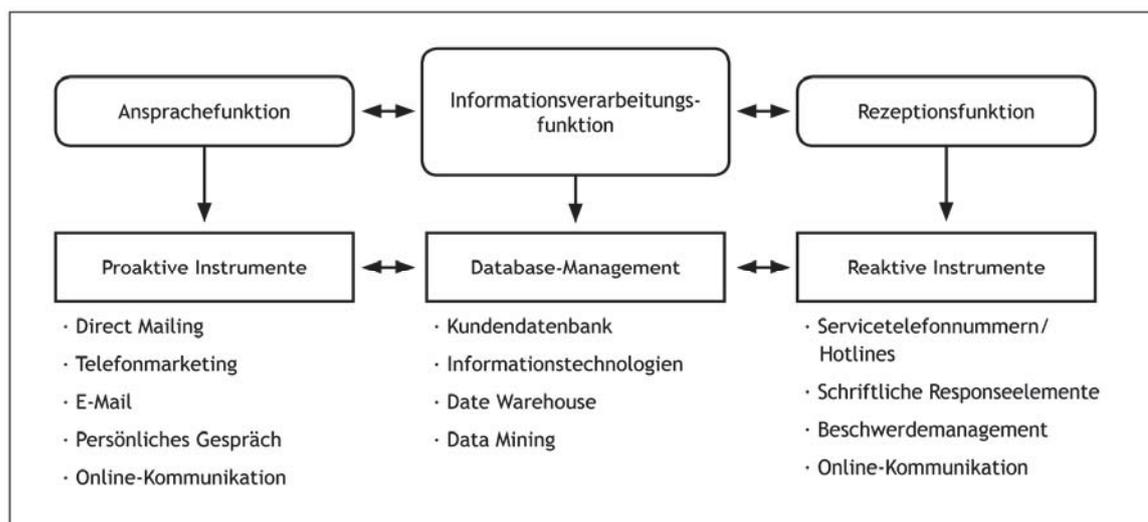
Quelle: eigene Darstellung in enger Anlehnung an Lischka 2000b: 40

Abbildung 9: Funktionen der Dialogkommunikation

Zu den in Abbildung 9 dargestellten Funktionen der Dialogkommunikation ist festzuhalten (vgl. Lischka 2000b: 41 f.):

- *Ansprachefunktion*  
Sie bezieht sich auf die Aufgabe der NPO, Informationen abzugeben. Für die Übermittlung persönlicher Kommunikationsbotschaften ist es einerseits nötig, die Zielpersonen individuell anzusprechen. Um andererseits auf diese Weise eine Antwort von den Zielpersonen zu erhalten, sind die dialogischen Inhalte auf deren Informations- und Kommunikationsbedürfnisse abzustimmen.
- *Rezeptionsfunktion*  
Damit ein Dialog überhaupt zustande kommen kann, muss eine Zielperson die Möglichkeit erhalten, eine Kommunikation mit der NPO zu initiieren und als Kommunikator Informationen zu übermitteln. Hier übernimmt die NPO die Rolle des Rezipienten. Daher umfasst die Dialogkommunikation neben einer Ansprachefunktion auch eine Rezeptionsfunktion. Dementsprechend muss innerhalb der Dialogkommunikation sichergestellt sein, dass nicht nur die Reaktion des Individuums auf die Ansprache der NPO erfasst wird, sondern auch weiterreichende Reaktionen, wie z. B. Anfragen oder Beschwerden hinsichtlich einer für die NPO getätigten Spende.
- *Informationsverarbeitungsfunktion*  
Die Ansprachefunktion und die Rezeptionsfunktion stehen über die Informationsverarbeitungsfunktion miteinander in Verbindung. Für die Gestaltung eines Dialogs zwischen der NPO und der Zielperson muss die NPO auf die Kommunikation mit der einzelnen Zielperson reagieren. Um dies in angemessener Form leisten zu können, sollten entsprechende Informationen vorliegen, die aus Daten über die kommunikationsrelevanten Ansprüche bzw. Probleme des kommunizierenden Individuums zu gewinnen sind.

Wie in Abbildung 10 dargestellt, dienen für die Gestaltung der Funktionen der Dialogkommunikation proaktive Instrumente, reaktive Instrumente und Database-Management.



Quelle: eigene Darstellung in enger Anlehnung an Lischka 2000b: 44

Abbildung 10: Instrumente der Dialogkommunikation

Die Instrumente der Dialogkommunikation übernehmen folgende Aufgaben (vgl. Lischka 2000b: 44 f.):

– *Proaktive Instrumente*

Proaktive Instrumente umfassen alle Maßnahmen der NPO, um Informationen schriftlich, telefonisch, elektronisch oder auf persönlichem Weg an potenzielle bzw. aktuelle Zielgruppen zu übermitteln. Sie dienen in erster Linie dazu, einen Kontakt mit der Zielperson zu initiieren. Proaktive Instrumente wie ein Direct Mailing können dazu eingesetzt werden, um eine Transaktion (z. B. Spende, Mitgliedschaft in der NPO) auszulösen. Insbesondere die Online-Kommunikation übernimmt im Rahmen von Transaktionen eine wichtige Funktion, da sie sowohl proaktive als auch reaktive Elemente enthält: Einerseits können beispielsweise auf der Homepage der NPO aktuelle Informationen bereitgestellt werden, andererseits können z. B. potenzielle Spender oder Mitglieder hierauf mithilfe einer E-Mail sofort reagieren.

– *Reaktive Instrumente*

Zu den reaktiven Instrumenten gehören alle Maßnahmen, die es den Zielpersonen ermöglichen die NPO zu kontaktieren, beispielsweise über Service-Hotlines (0800-, 0180-Rufnummern) oder schriftliche Response-Elemente wie Coupons und Antwortkarten. Auf diese Weise erhalten die Zielpersonen die Möglichkeit, auf das Dialogangebot der NPO einzugehen und z. B. auch Kritik zu äußern oder eine Beschwerde<sup>70</sup> vorzubringen.

– *Database-Management*

Grundlage für den Aufbau und die Stabilisierung eines individuellen Dialogs zwischen NPO und Zielpersonen ist, dass Informationen über Interaktionen miteinander verknüpft werden. Hierzu ist idealerweise auf eine Zielgruppendatenbank im Rahmen des Database-Managements<sup>71</sup> zurückzugreifen. Datenbanken bilden eine wichtige Marktforschungsressource im Rahmen der Dialogkommunikation (vgl. Kirchner 2001: 59 f.). Sie liefern der NPO kommunikationsrelevante Erkenntnisse über ihre Zielgruppen, können aber auch zur Verbesserung von Dienstleistungen und Produkten eingesetzt werden.

Bei der Planung und dem Einsatz der Instrumente ist zu berücksichtigen, dass sie nicht einzeln, sondern im Verbund innerhalb der Integrierten Kommunikation zu betrachten sind. Erst durch den aufeinander abgestimmten Einsatz proaktiver und reaktiver Instrumente auf Grundlage des Database-Managements kann eine optimierte Interaktion zwi-

---

<sup>70</sup> Urselmann (1998: 167 f., s. a. 94) resümiert auf Grundlage seiner empirischen Untersuchung unter NPO in Deutschland hinsichtlich der Erfolgsfaktoren im Fundraising, dass ein differenziertes Beschwerde-Management einen signifikant positiven Einfluss auf das Spendenvolumen der NPO hat.

<sup>71</sup> Database-Management bildet im Kontext der Dialogkommunikation den Oberbegriff für computergestützte Prozesse, die detaillierte Informationen (Adress- und anderes personenbezogenes Datenmaterial) bereitstellen sollen, um eine Identifikation bestehender, potenzieller und ehemaliger Zielgruppen bzw. Zielpersonen zu ermöglichen (vgl. Lischka 2000b: 46).

schen der NPO und Zielpersonen aufgebaut und erhalten werden (vgl. Lischka 2000b: 44f.).

Welchen Stellenwert die Dialogkommunikation im Rahmen der Integrierten Kommunikation für NPO hat, wird im folgenden Abschnitt II.4.5.3 näher untersucht.

### 4.5.3 Dialogkommunikation im Kontext der Integrierten Kommunikation für NPO

Im Zuge der Entwicklung von einem transaktionsorientierten Marketingverständnis hin zu einem beziehungsorientierten Marketingverständnis (siehe Abschnitt II.4.4) hat sich auch die Funktion der Integrierten Kommunikation gewandelt (vgl. Lischka 2000a: 49 und die dort angegebene Literatur): Während in der Vergangenheit die einseitige Darstellung von Leistungen und die Entwicklung eines einheitlichen Erscheinungsbildes des Unternehmens für ein Massenpublikum als zentrale Aufgaben die Kommunikationspolitik dominierten, so wird der Integrierten Kommunikation heute eine wichtige Funktion zur Initiierung, Aufrechterhaltung und Verstärkung eines Dialogs zwischen dem Unternehmen und relevanten Zielgruppen zugesprochen, der bis zur Kommunikation mit einem einzelnen Kommunikationspartner reichen kann. Dies gilt in vergleichbarer Form auch für die Integrierte Kommunikation für NPO. Dementsprechend sind neben den Instrumenten der Massenkommunikation auch Instrumente der Dialogkommunikation in die Integrierte Kommunikation für NPO einzubinden. Zu berücksichtigen ist hier vor allem die Online-Kommunikation, die mit ihren Dialogformen wie E-Mail oder Chat schnelle und bequeme Frage-Antwort-Sequenzen zwischen der NPO und ihren Zielgruppen ermöglicht.

In Abbildung 11 sind zentrale Merkmale der Massenkommunikation und der Dialogkommunikation innerhalb der Integrierten Kommunikation gegenübergestellt.

Kriterium	Massenkommunikation	Dialogkommunikation
Ansatz	Transaktionsmarketing	Beziehungsmarketing
Richtung	Einseitig	Zweiseitig
Funktion	Leistungsdarstellung	Dialog, Interaktion
Ziele	Kauf/Transaktion, Interesse, Einstellungen	Zufriedenheit, Vertrauen, Commitment, Bindung
Zielgruppe	Massenpublikum	Individuum
Zeitlicher Horizont	Kurzfristig	Langfristig

Quelle: eigene Darstellung in enger Anlehnung an Lischka 2000b: 14

*Abbildung 11: Zentrale Merkmale der Massen- und Dialogkommunikation innerhalb der Integrierten Kommunikation*

Hinsichtlich der Beziehungen, die zwischen einer NPO und ihren Zielgruppen bestehen, ist zu klären, inwiefern und unter welchen Bedingungen für die Organisation relevante Personengruppen Medien überhaupt nutzen bzw. Medieninhalte rezipieren<sup>72</sup> und wie vor diesem Hintergrund eine möglichst optimale, dialogisch geprägte Kommunikation zu gestalten ist.

#### 4.6 Kapitelzusammenfassung

Relationship Marketing erweitert die Sicht auf die Beziehungen, die zwischen der NPO und ihren Zielgruppen bestehen, erheblich. Ging es in traditionellen Ansätzen der NPO-Marketingkommunikation darum, Informationen an ein breitgefächertes Publikum zu kommunizieren und primär organisationseigene Angebote vorzustellen bzw. eine Transaktion auszulösen, so ist diese Herangehensweise für NPO heute nicht mehr ausreichend, um langfristig erfolgreich zu sein. Bemühungen, permanent neue Mitglieder und Spender zu gewinnen und gleichzeitig bestehende wieder zu verlieren, erweist sich als zu kosten- und zeitintensiv. Damit gewinnt einerseits die dauerhafte Beziehungsgestaltung zu Leistungsermöglichern an Bedeutung, andererseits wird die Dialogführung mit diesen für die Markengestaltung immer wichtiger. Im Rahmen der Markenbildung (siehe Abschnitt II.5.4.2) entfaltet die Dialogkommunikation für die NPO konkrete Wirkungsmöglichkeiten, da das Individuum in Kontakt mit abstrakten Marken treten kann und sich während des Kommunikationsprozesses intensiv mit der Marke auseinandersetzt. Dies kann beim Individuum zu einer erhöhten Markenbindung und Markenrelevanz beitragen (vgl. Bentele/Hoepfner 2004: 1557). Weiterhin erhält die NPO durch den Einsatz dialogisch geprägter Kommunikationsformen Informationen darüber, wie die Organisation bzw. ihre Marke(n) von außen gesehen werden. Durch die direkte Konfrontation mit externen Zielpersonen wird es möglich, kommunikationsbezogene (Marken-)Probleme bereits in einer frühen Phase zu erkennen und zu lösen (vgl. Bentele/Hoepfner 2004: 1557). Hierzu ist für NPO der Einsatz von Datenbanken notwendig, in denen kommunikationsrelevante Informationen über die Zielgruppen (Präferenzen, Ansprüche, Kommunikationsverläufe) gespeichert und abgerufen werden können.

Deutlich wurde, dass Integrierte Kommunikation für NPO maßgebliche Elemente des Relationship Marketing (vgl. Sandhusen 2008: 342 ff.) sowie der Dialogkommunikation enthält und sämtliche Kommunikationsformen umfasst, die dem Aufbau und der Stabilisierung von Zielgruppenbeziehungen dienen (vgl. Zinkhan et al. 1996: 182 f.).

---

<sup>72</sup> Grundlegende Fragen zur Mediennutzung werden innerhalb der kommunikationswissenschaftlich geprägten Mediennutzungs- und Wirkungsforschung (vgl. z. B. Schweiger/Fahr 2013; Bonfadelli/Friemel 2011; Schenk 2007) untersucht. Umfassende empirische Daten zur Mediennutzung der Bevölkerung in Deutschland liefert z. B. die ARD/ZDF-Langzeitstudie Massenkommunikation (vgl. Reitze/Ridder 2011; s. a. Abschnitt II.2.1).

## 5 Kommunikationswissenschaftliche Implikationen der Integrierten Kommunikation für NPO

Integrierte Kommunikation für NPO stellt einen Ansatz dar, der sich auf verschiedene Wissenschaftsdisziplinen bezieht. Nachdem zunächst Erkenntnisse und Modelle der Betriebswirtschaftslehre erörtert wurden, soll nun der Beitrag der Kommunikationswissenschaft kenntlich gemacht werden.

### 5.1 Kommunikation und Kommunikationswissenschaft

Dem Phänomen der (interpersonalen) Kommunikation nähern sich eine Fülle von kommunikationswissenschaftlich geprägten Konzepten und Definitionen. Merten (1977), der in einer begriffsanalytischen Studie 160 Definitionen untersucht hat, unterteilt diese bis auf wenige Ausnahmen in zwei Kategorien (41 f.). Die erste Kategorie umfasst Konzepte, die Kommunikation als einen einseitig gerichteten Prozess begreifen: Kommunikation als Transmission, Kommunikation als Reiz-Reaktions-Handlung, Kommunikation als Interpretation. Die zweite Kategorie beinhaltet symmetrisch strukturierte Prozesse: Kommunikation als Verständigung, Kommunikation als Austausch, Kommunikation als Teilhabe, Kommunikation als Beziehung, Kommunikation als soziales Verhalten und Kommunikation als Interaktion.

Die Durchsicht der Literatur zeigt, dass es keine allgemein akzeptierte Begriffserklärung geben kann, da es bis heute keinen Konsens über das Wesen von Kommunikation gibt. Merten (1977: 92) sieht als einen Grund hierfür, dass Kommunikation keine statische Größe darstellt, sondern einen anforderungsreichen, dynamischen Prozess. Kommunikation als Prozess bedeutet,

„[...] that it does not have a beginning, a fixed sequence of events. It is not static, at rest. It is moving. The ingredients within a process interact; each affects all of the others.“ (Berlo 1960: 24)

Berger/Chaffee (1987: 17) begreifen im Rahmen ihrer Arbeitsdefinition die Kommunikationswissenschaft als eine grundlegende Wissenschaft, die primär das Ziel verfolgt,

„[...] to understand the production, processing, and effects of symbol and signal systems by developing testable theories, containing lawful generalizations, that explain phenomena associated with production, processing, and effects“.

Die Definition von Berger/Chaffee gibt bereits erste Hinweise auf die Forschungsfelder der Kommunikationswissenschaft. Folgende Hauptforschungsfelder lassen sich systematisieren (vgl. Pürer 2003: 20 f.; Kunczik/Zipfel 2005: 18 f.; Schmidt/Zurstiege 2000: 59 f.):

- a) Die Kommunikator-Forschung befasst sich u. a. mit Personen und Organisationen, die an der Entstehung und Verbreitung von Medieninhalten beteiligt sind,
- b) die Aussagen-Forschung untersucht systematisch die Inhalte der Medien hinsichtlich formaler Merkmale, Gestaltungsformen und deren medienspezifischen Besonderheiten,

- c) die Medien-Forschung befasst sich u. a. mit den Strukturen und Funktionsweisen der Massenmedien und den ihnen zugrunde liegenden Technologien,
- d) die Rezipienten-Forschung fokussiert auf die Nutzer der Massenmedien, ihre Nutzungsgewohnheiten, Nutzungsmotive und Nutzungserwartungen,
- e) die Wirkungs-Forschung geht den Folgen von Kommunikation und Massenkommunikation nach und untersucht individuelle wie soziale Wirkungen – den Wirkungen im Bereich der Kenntnisse und des Wissens, der Einstellungen und Meinungen, des Handelns und der Verhaltensweisen sowie der Emotionen.

Eine NPO hat sich im Rahmen des Einsatzes der Integrierten Kommunikation für NPO mit sämtlichen der oben aufgeführten Bereiche im weitesten Sinne zu beschäftigen – dies erwartbar ohne vertiefte Kenntnisse des Systematisierungsrasters:

- zu a) Die für die Gestaltung der Integration relevanten internen Fachabteilungen und Personenkreise sind zu bestimmen,
- zu b) hinsichtlich der zu verbreitenden Botschaften sind die Dimensionen Inhalt, Form und Zeit zu berücksichtigen,
- zu c) die im Rahmen der Kommunikationsinstrumente eingesetzten Medien sind bezüglich ihrer Funktionen und Möglichkeiten zu analysieren,
- zu d) die Mediennutzungsgewohnheiten der relevanten Stakeholder (marktverbunden und nicht-marktverbunden) sind in die Betrachtung einzubeziehen,
- zu e) die Wirkungen der Integration sind zu analysieren und zu evaluieren.

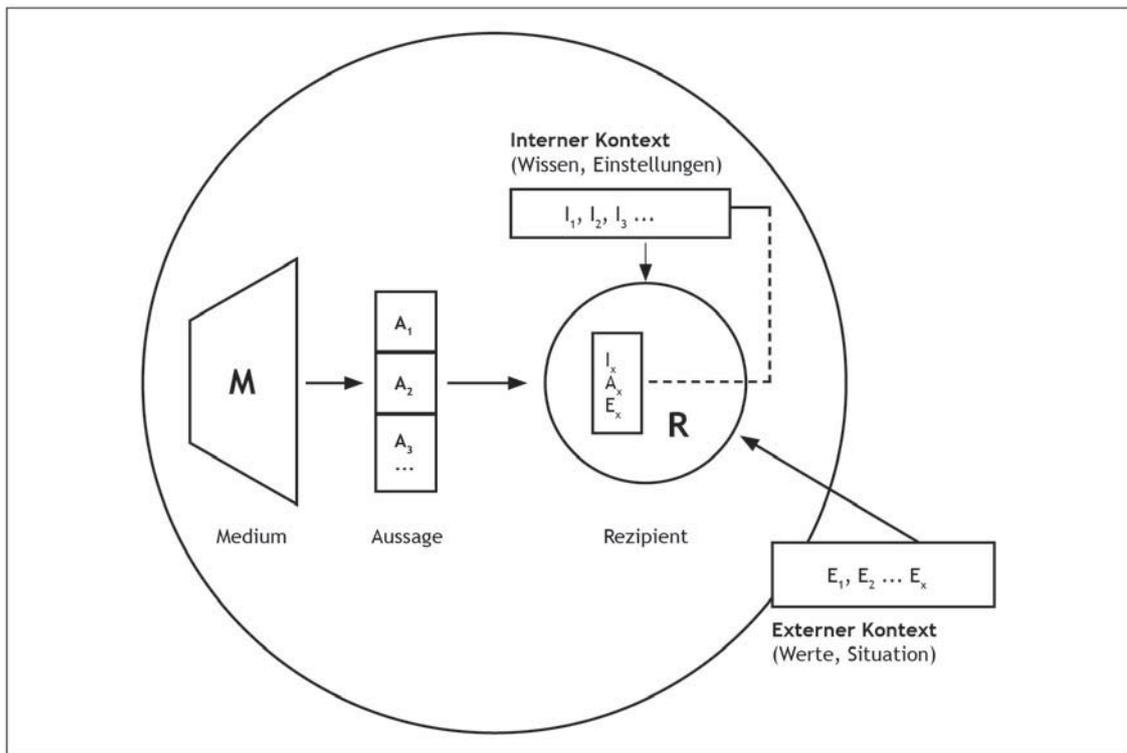
Darüber hinaus sind im Rahmen der Integration die verschiedenen Arten der Kommunikation zu berücksichtigen, also nicht nur die medienvermittelte Kommunikation einschließlich der Massenkommunikation, sondern auch die Face-to-Face-Kommunikation (vgl. Kirchner 2001: 80).

## 5.2 Kommunikationsmodelle

Im Zentrum ursprünglicher Kommunikationsmodelle standen die Medien der Massenkommunikation wie das Fernsehen und Kommunikationsmittel wie das Telefon. Zu den bekanntesten dieser Kommunikationsmodelle gehört das linear und einseitig gerichtete Modell der beiden Mathematiker Claude E. Shannon und Warren Weaver (Shannon/Weaver 1949: 7), das auf Überlegungen der mathematischen Informationstheorie aufbaut. Unterschieden wird hier auf der Kommunikatorseite zwischen einer Informationsquelle („information source“) und dem Sender („transmitter“) sowie auf der Rezipientenseite zwischen Adressat („destination“) und Empfänger („receiver“). Die Mitteilungen, die von einer Quelle an den Adressaten kommuniziert werden, können hierbei durch eine Störquelle („noise source“) verzerrt werden.

Neuere Kommunikationsmodelle berücksichtigen demgegenüber verstärkt soziokulturelle und situationale Faktoren. Zu den Modellen, die entsprechende Faktoren vor allem auf

der Rezipientenseite berücksichtigen, gehört das in Abbildung 12 dargestellte trimodale Wirkungsmodell von Merten.



Quelle: Merten 1994: 312

Abbildung 12: Trimodales Wirkungsmodell

Merten bringt mit seinem Modell zum Ausdruck, dass es sich bei Kommunikation bzw. bei Kommunikationswirkungen nicht um einen linearen Kausalprozess handelt, sondern um komplexe Wechselwirkungen, die von zahlreichen Faktoren beeinflusst werden. Die eintretende Wirkung wird neben der Struktur der Aussage auch bestimmt von Faktoren wie der Situation des Rezipienten und individuellen Prädispositionen wie Wissen, Erwartungen und Interessen sowie vom Prozess der Wahrnehmung. Nach dem Modell von Merten ergeben sich Wirkungen aus einem dreiteiligen, ineinandergreifenden Wirkbündel, das sich zusammensetzt aus Aussageinhalt sowie dem internen und externen Kontext des Rezipienten. So nehmen Rezipienten beispielsweise verschiedene Selektionen ( $A_1, A_2, A_3 \dots$ ) aus dem Medienangebot vor; eine einzelne Person verbindet selektive Bestände des Wahrgenommenen mit Beständen des internen Kontextes ( $I_1, I_2, I_3 \dots$ ) und des externen Kontextes ( $E_1, E_2, E_3 \dots$ ).

Im Rahmen der Planung und Umsetzung der Integrierten Kommunikation für NPO sind kommunikationswissenschaftlich geprägte Kommunikationsmodelle insofern zu berücksichtigen, als entsprechende Ansätze auf der Erkenntnis beruhen, dass die eigentliche Integrationsleistung durch die Stakeholder selbst erbracht wird. Demgegenüber steht, dass in der marketingtheoretischen Literatur Erkenntnisse der Kommunikationswissen-

schaft aus jüngerer Zeit vielfach nur wenig Berücksichtigung finden und auf stark vereinfachte Kommunikationsmodelle zurückgegriffen wird, die die Mehrdimensionalität von Kommunikationsprozessen nur unzureichend abbilden (vgl. Röttger 2009c: 12; s. a. Abschnitt II.4.3.1). Szyszka (2004a: 201) bestätigt auf Grundlage seiner Durchsicht der Marketingliteratur, dass es sich bei Integrierter Kommunikation aus Marketingperspektive im Kern um eine möglichst umfassende, output-orientierte Koordination marktbezogener Kommunikation handelt. Das differenzierte Aufgabenspektrum der Public Relations (siehe Abschnitt II.4.3.4) bleibt hierbei inhaltlich vielfach unberücksichtigt.

### 5.3 Kommunikationswirkungen

Die Wirkungen der Organisationskommunikation<sup>73</sup> sind komplex, wobei diese Komplexität auf die Fülle an Einflussfaktoren zurückzuführen ist. Entsprechende Faktoren können organisationsintern von anderen Organisationsbereichen ausgehen oder organisationsexterner Art sein und z. B. von Medien, Unternehmen oder staatlichen Institutionen stammen. Wirkungen entfalten sich dabei auf individueller Ebene genauso wie auf der Ebene von Bezugsgruppen im Rahmen der Interaktion ihrer Mitglieder. Zudem können Kommunikationswirkungen sowohl kurzfristiger als auch sehr langfristiger Art sein. Aufgrund der hohen Komplexität von Kommunikationswirkungen ist es mit den derzeitigen wissenschaftlichen Methoden kaum möglich, eindeutige Kausalitäten zwischen integrierten Kommunikationsmaßnahmen und bestimmten Wirkungen herzustellen (siehe Abschnitt II.7.4.4).

#### 5.3.1 Schematheorie

Im Rahmen der Analyse der individuellen Informationsverarbeitung wird heute vielfach die kognitionspsychologisch orientierte Schematheorie (vgl. Schweiger 2007; Arbib 2003; Rumelhart 1980; Abelson 1981) herangezogen. Gemäß dieser Theorie sind Schemata im Langzeitgedächtnis gespeicherte Wissensstrukturen, mittels derer die Informationsverarbeitung eines Individuums gesteuert wird.

Schemata lassen sich definieren als

„[...] große, komplexe Wissenseinheiten [...], die die typischen Eigenschaften, also quasi feste, standardisierte Vorstellungen umfassen, die man von bestimmten Objekten, Personen oder Ereignissen hat“. (Esch 2001: 85)

Schemata ermöglichen es dem Individuum das, was gerade geschieht, mit dem, was früher geschehen ist, zu verbinden. Schemata bilden Standards im Wahrnehmungssystem,

---

<sup>73</sup> Der Wirkungsbegriff wird im Kontext der Massenkommunikation klassischerweise definiert als personenbezogene Veränderung von Wissen, Einstellungen und Verhalten (vgl. Maletzke 1972: 189 ff.)

durch die Objekte und Ereignisse kategorisiert und interpretiert werden. Menschen konstruieren demnach die wahrgenommene Wirklichkeit, indem sie diese einerseits hinsichtlich vorhandener Schemata anpassen, andererseits jedoch auch die Schemata den Anforderungen der Umgebung angleichen. Schweiger (2007: 140) führt hierzu aus:

„Das Schema ‚Haus‘ kann beispielsweise die folgende Attribute umfassen: ‚Dach‘, ‚Türen‘, ‚Fenster‘, ‚Wände‘, ‚Schutz vor Kälte und Nässe‘, ‚Adresse‘ usw. Schemata sind flexibel und können sich im Laufe der Zeit bzw. durch Hinzukommen neuer Episoden ändern. Während das Haus-Schema eines Kindes noch auf die genannten Attribute beschränkt ist, können später im Erwachsenenalter Attribute wie z. B. ‚Baufinanzierung‘ oder ‚Hausratversicherung‘ hinzukommen. Individuelle Schemata sind damit abhängig von der aktuellen Lebenssituation und vom sozialen und kulturellen Umfeld einer Person.“

Der Schematheorie liegt die Überlegung zugrunde, dass der Mensch lediglich einen Bruchteil der auf ihn einströmenden Informationen aufnimmt und verarbeiten kann, weshalb er schnell und mühelos verfügbare Verarbeitungs- und Speicherungsroutrinen benötigt.

Die Schemata sind miteinander verbunden, und insofern kann das menschliche Gedächtnis als ein Netzwerk von Bedeutungseinheiten verstanden werden. Ein Zugriff auf das Gedächtnis aktiviert entsprechende Knoten. Wenn Knoten häufig zusammen aktiviert werden, stärkt dies ihre Verknüpfungen und macht die Erinnerung eines Konzeptes bei Zugriff des anderen wahrscheinlicher (vgl. Pürer 2003: 357).

Insgesamt betrachtet erfüllen Schemata bei der Informationsverarbeitung folgende Aufgaben (vgl. Schweiger 2007: 141):

- schnelles Erkennen von Umweltreizen durch Kategorisierung,
- das Verstehen von Zusammenhängen durch Inferenzen,
- Selektion und Aufmerksamkeitsverteilung,
- Lernen durch die Einbindung neuer Informationen,
- die Habitualisierung häufiger Abläufe.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die kommunikative Positionierung der Nonprofit-Marke (siehe Abschnitt II.5.4.2) innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO an Bedeutung, denn sie zielt darauf ab, klare Gedächtnisstrukturen für Marken bei den Rezipienten aufzubauen. Durch Integrierte Kommunikation kann sich ein Markenschema schneller bilden und über einen längeren Zeitraum aufrechterhalten werden als bei zersplitterter Kommunikation (vgl. Esch 2001: 100).

### 5.3.2 Involvement

Zur Erklärung von Kommunikationswirkungen wurde im vorangegangenen Abschnitt II.5.3.1 die Schematheorie herangezogen. Ein wichtiger Einflussfaktor bei der Entstehung von Schemata ist das Involvement, also die Intensität, mit der sich Personen Kommunikationsbotschaften zuwenden. Im Folgenden wird dieses Konstrukt näher untersucht.

Involvement gilt heute als zentraler Begriff innerhalb der (Werbe-)Wirkungsforschung. Trommsdorff (2002: 56) definiert Involvement als den Aktivierungsgrad bzw. die Motivstärke zur objektgerichteten Informationssuche, -aufnahme, -verarbeitung und -speicherung. Es lassen sich verschiedene Arten des Involvement unterscheiden, die als persönliches Involvement, Produkt-, Marken-, Medien- sowie Situationsinvolvement bezeichnet werden (vgl. Trommsdorff 2002: 57 ff.). Daneben kann zwischen einer emotionalen und einer kognitiven Form des Involvement unterschieden werden, die sich auch auf den gesamten Informationsverarbeitungsprozess auswirken (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1996: 360 f.).

Einen Zusammenhang zwischen Involvement und Informationsverarbeitung stellt das Elaboration-Likelihood-Modell von Petty/Cacioppo (1986) her. Die Autoren unterscheiden in diesem Rahmen zwischen zwei verschiedenen kognitiven Verarbeitungsrouten: der zentralen und der peripheren Route, die der Rezipient je nach Wahrscheinlichkeit (Likelihood), mit der er Kommunikationsangebote bewusst verarbeitet bzw. aufnimmt (Elaboration), wählt. Schlägt der Rezipient die zentrale Route ein, sind die zu prüfenden Informationen für ihn von besonderer Bedeutung und werden mit umfassender gedanklicher Anstrengung verarbeitet. Im Gegensatz dazu werden Botschaften, die nur eine geringe persönliche Bedeutung haben, über die periphere Route verarbeitet, wobei keine aufwendigen Prozesse der Informationsverarbeitung entstehen. Je nach gewählter Route werden dabei auch unterschiedliche Gestaltungselemente der Werbung relevant: Bei der zentralen Route ist die Qualität der bereitgestellten Informationen ausschlaggebend, während für die periphere Route affektive Aspekte wie z. B. die Glaubwürdigkeit oder die Sympathie der Informationsquelle sowie ansprechende Bilder entscheidend sind, die sich mit geringem kognitiven Aufwand verarbeiten lassen.

Esch (2001: 119 ff.) hat die Bedeutung verschiedener Involvementdimensionen für die Umsetzung der Integrierten Kommunikation untersucht. Mit Blick auf eine wahrnehmungsadäquate Umsetzung der Positionierung hebt er dabei das situative Involvement zum Zeitpunkt der Kommunikationsaufnahme als wesentliche Einflussgröße auf das Gesamtinvolvement<sup>74</sup> hervor. Bei seinen Ausführungen hierzu konzentriert sich Esch auf die Betrachtung wenig involvierter Rezipienten und gibt konkrete Hinweise, wie bei diesen Markenschemata (Gedächtnisstrukturen) aufgebaut werden können. Zu berücksichtigen seien hier vor allem eine hohe Übereinstimmung eingehender mit vorhandenen Informationen, eine Integration mithilfe von Bildern sowie zahlreiche Wiederholungen und möglichst identische Reize.

---

<sup>74</sup> Unter Gesamtinvolvement versteht Esch (2004: 120) allgemein das Engagement, mit dem sich eine Person Kommunikationsofferten zuwendet.

### 5.3.3 Messung der Kommunikationswirkungen

Durch Zugriff auf das Gelernte lässt sich die Lernleistung des Rezipienten empirisch messen. Innerhalb der Marktforschung kommen für diese Messung unterschiedliche Methoden wie zum Beispiel die Drei-Komponenten-Theorie zum Einsatz, die kognitive, affektive und konative Einflussfaktoren erfasst (vgl. Balderjahn 1995: 543). Im Rahmen der verschiedenen Methoden werden Markenpräferenzen, Positionierungen, Assoziationen oder Kaufabsichten untersucht (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1996: 188 ff.; Trommsdorff 2002: 172 ff.; Bruhn 2005a: 492 ff.). Mithilfe von Befragungen kann beispielsweise die Erinnerung (Recall) an kommunikative Inhalte oder lediglich deren Wiedererkennen (Recognition) ermittelt werden (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1996: 353 f.; Schenk/Donnerstag/Höflich 1990: 209 ff.). Die vor allem von der Werbeforschung genutzten Kriterien für kognitive Werbewirkungen wie Marken- und Produktkenntnis oder Werbeerinnerung beziehen sich in erster Linie auf Inhalte des Langzeitspeichers. Das reine Wiedererkennen von Botschaften bzw. lediglich von Bildern oder Namen kann hingegen auch Bewusstseinsprozesse im Kurzzeitspeicher sichtbar machen (vgl. Schenk 2002: 241).

Im Rahmen der Evaluation von PR-Maßnahmen wird auf Methoden wie die Medienresonanzanalyse, Interviews und Gruppendiskussionen zurückgegriffen (vgl. Aimée Besson 2003: 127 ff.). Innerhalb der Image- und Meinungsforschung geht es dabei sowohl um die wahrgenommenen Merkmale von Personen, Organisationen und Gegenständen als auch um Einstellungen zu bestimmten Sachverhalten wie Themen und Organisationsstrategien (vgl. Zerfaß 2010: 338).

## 5.4 Kommunikationstheoretische Leistungen der Integrierten Kommunikation für NPO

Zu den zentralen kommunikationstheoretischen Leistungen bzw. Zielen der Integrierten Kommunikation für NPO gehören die Bildung und Förderung der psychischen Konstrukte Image und Marke, aus denen Glaubwürdigkeit und Vertrauen resultieren (vgl. Kirchner 2001: 112 ff.). Eine Kernfrage der Analyse der Integrierten Kommunikation für NPO ist in diesem Zusammenhang, wie die Stakeholder Kommunikationsvorgänge wahrnehmen und auf welche Weise die übergeordneten kommunikationstheoretischen Ziele bei diesen erreicht werden können.

Eine nähere Betrachtung der psychischen Konstrukte Image, Marke, Glaubwürdigkeit und Vertrauen zeigt, dass ihnen allen ähnliche Mechanismen und Prozesse zugrundeliegen, die in den Köpfen der Stakeholder entstehen und sich zusammensetzen aus Kognitionen wie Einstellungen, Kenntnissen, Erfahrungen, Bewertungen, Auffassungen, Glauben und Gefühlen. Entsprechende Mechanismen sind durch folgende wesentliche Aspekte gekennzeichnet (vgl. Kirchner 2001: 116; Szyszka 2004a: 208; Herger 2006: 48):

- Selektivität, Vereinfachung, Verallgemeinerung und Überverdeutlichung,
- Erleichterung der Orientierung, indem komplexe Objekte oder Situationen auf eingängige, subjektive Muster reduziert werden und in der Folge die Komplexität der Informationsauswahl und -verarbeitung sinkt,
- Hinführung zu einer Vertrauensbildung, die eine Dauerauseinandersetzung mit zahlreichen Einzelinformationen ersetzt.

Im Kontext der Analyse der Integrierten Kommunikation für NPO sind die oben genannten Konstrukte insofern von Bedeutung, als die Organisationen oftmals unter der Beobachtung zahlreicher, mitunter kritischer Stakeholder mit verschiedenartigen Ansprüchen agieren und hierbei eine definierte Mission erfüllen müssen. Dies bedeutet, dass NPO nicht ausschließlich qualitativ hochwertige Leistungen zu attraktiven Konditionen bereitzustellen haben, sondern bei sämtlichen ihrer Tätigkeiten immer einen glaubwürdigen Bezug zur eigenen Mission herstellen müssen. Aufgrund ihrer vielfach stark moralisch aufgeladenen Mission sind NPO in besonderem Maße legitimationsempfindlich (vgl. Theuvsen 2007b: 85). Schließlich ist das spezifische Vorgehen der NPO stets auch ein Bekenntnis gegenüber den Stakeholdern, dass Ansprüchen nachgekommen wird oder aus legitimen Gründen nicht nachgekommen werden kann (vgl. Angerhausen 1998: 30). Zudem sind NPO z. B. bei kommunikativen Krisen wie Skandalen, die sich oft negativ auf die Ressourcenbeschaffung auswirken, weniger flexibel als Unternehmen, die über Zusammenschlüsse oder Verkäufe von Unternehmensteilen ihre Marke schützen oder stabil halten können (vgl. Herger 2004: 170).

In den folgenden Abschnitten II.5.4.1, II.5.4.2 und II.5.4.3 werden zentrale kommunikationstheoretischen Leistungen bzw. Ziele der Integrierten Kommunikation für NPO näher untersucht.

#### 5.4.1 Image

Das Image hat sich neben der Marke als strategischer Bezugspunkt innerhalb der Organisationskommunikation etabliert (vgl. Herger 2004: 115 ff.). Grundsätzlich bezeichnet der Begriff das stark vereinfachte, typisierte und mit Einstellungen, Erwartungen und Wertvorstellungen verbundene Vorstellungsbild über einen Sachverhalt, ein Objekt, eine Person oder eine Organisation (vgl. Faulstich 1992: 7; Jarren/Röttger 2004: 36). Eigene Erfahrungen, verbürgtes Wissen über einen Gegenstand fließen hier ebenso ein wie Vorurteile, Befürchtungen, Sympathien oder Erwartungen. Daher kann eine NPO bei verschiedenen Stakeholdern durchaus unterschiedliche Images erzeugt haben.

Aus soziologischer Perspektive gilt als Image

„[...] die als dynamisch verstandene, bedeutungsgeladene, mehr oder weniger strukturierte Ganzheit der Wahrnehmungen, Vorstellungen, Ideen und Gefühle, die eine Person – oder eine Mehrzahl von Personen – von irgendeiner Gegebenheit besitzt. [...] Image ist das subjektiv gewertete, d. h. psy-

chisch, sozial und kulturell verarbeitete Bild der Wirklichkeit; es zeigt, wie eine Gegebenheit von einer Person gesehen, beurteilt und gedeutet wird.“ (Kleinig 1969: 444)

Während Bergler (2005: 327) Organisationsimages beschreibt als „ganzheitliche, mehrdimensionale, verfestigte, die objektive Realität vereinfachende, kognitive Schemata“, begreift Herger (2006: 160) Images als eine schematisierte Erinnerung, die es der Organisation ermöglicht, Erwartungen aufzubauen.

Vom Image zu unterscheiden sind die Organisationsidentität und die Reputation (vgl. Eisenegger 2005: 23). Als Organisationsidentität gilt die eigene Projektion der Organisation (Logos, Gebäude, Dienstleistungen/Produkte, Ausrichtungen, Personen). Während eine Organisation also ihre Identität erschaffen, projizieren und verändern kann, ist dies hinsichtlich des eigentlichen Images nicht möglich. Dieses Konstrukt entsteht in der Wahrnehmung des Rezipienten, wird also von ihm selbst gebildet. Während Reputation ein aggregiertes und verdichtetes Bündel von Vorstellungen repräsentiert, beziehen sich Images auf spezifische Einzelsegmente der Wahrnehmung eines Objektes. Image und Identität bilden zusammen eine gute oder eine schlechte Reputation (vgl. Mast 2002: 59).<sup>75</sup>

Personen oder Organisationen können die Imagegestaltung beeinflussen, wobei zwischen dem Selbstbild und dem allgemeinen Fremdbild zu unterscheiden ist. Durch kommunikative Maßnahmen lässt sich eine Angleichung zwischen Selbst- und Fremdbild erreichen. Hierzu können mithilfe empirischer Analysen Ist-Werte und Soll-Werte festgelegt werden (vgl. Jarren/Röttger 2004: 37). Da ein Image immer eine gesamtheitliche Beurteilung eines Bezugsobjektes beinhaltet, kommt der bewussten Abstimmung der verschiedenen eingesetzten Kommunikationsinstrumente innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO eine entscheidende Aufgabe zu (siehe Abschnitt II.7.4.3.1.3).

Images weisen zu Beginn ihrer Entstehung eine gewisse Dynamik auf, auch deshalb, weil sie aus vielschichtigen Informations- und Kommunikationsprozessen resultieren. Aufgrund der Änderungsanfälligkeit sind in dieser Phase imageorientierte Bemühungen der NPO von besonderer Bedeutung (vgl. Derieth 1995: 100). Um das Image vor abrupten Schwankungen zu schützen, bedarf es darüber hinaus dauerhafter, konsequent aufeinander abgestimmter Kommunikationsmaßnahmen, die mit vergangenen und zukünftigen Maßnahmen korrespondieren und so zu einer Stärkung des angestrebten Bildes beitragen. Denn haben Images erst einmal ein gewisses Ausmaß erlangt, sind sie gegenüber Änderungen resistent und können oftmals nur mittel- bis langfristig korrigiert werden (vgl. Derieth 1995: 100 f.)

---

<sup>75</sup> Ähnlich wie das Image führt auch die Reputation beim Rezipienten zur Reduktion von Komplexität. Daher werden die beiden Begriffe hier nicht weiterführend voneinander abgegrenzt. Zur Unterscheidung von Image und Reputation siehe vor allem Herger 2006: 184 f. sowie allgemein zum Themenfeld der Reputation Helm 2007; Eisenegger 2005; Eisenegger/Imhof 2004. Einen Ansatz für ein stakeholderorientiertes Reputationsmanagement in NPO skizzieren Saliterer et al. 2010.

### 5.4.2 Marke

Die Zahl der kommunikativ unterstützten Marken in Deutschland ist in den letzten Jahrzehnten deutlich gestiegen: Im Jahr 1984 waren es etwa 39.000 Marken, 2001 dann bereits mehr als 60.000 Marken (vgl. Simon/v. d. Gathen 2010: 323). Allein im Zeitraum der Jahre 2004 bis 2010 wurden beim Deutschen Patent- und Markenamt jährlich über 65.000 nationale Marken angemeldet (vgl. DPMA 2011: 23).

Neben Unternehmen bilden inzwischen auch NPO teilweise Marken mit einem abgestimmten, klaren Erscheinungsbild<sup>76</sup> und hohem Bekanntheitsgrad: Organisationen wie das Deutsche Rote Kreuz, SOS-Kinderdörfer, Unicef oder Greenpeace erreichen Bekanntheitswerte von jeweils über 80 Prozent (vgl. Haibach/Müllerleile 2001: 132) und bringen sich mit Kampagnen<sup>77</sup>, Fundraising-Veranstaltungen und Testimonials immer wieder bei ihren Stakeholdern ins Gespräch. Daneben verdeutlicht der Social Effie, ein vom Gesamtverband Kommunikationsagenturen seit 2005 durchgeführter Wettbewerb, der besondere Leistungen im Bereich der Kampagnen- und Markenführung von gemeinnützigen Organisationen würdigt, dass Markenführungsprozesse auch für NPO an Relevanz gewinnen (s. a. Schneider/Heinze 2008; Purtschert 2003; Lotz 2008: 189 ff.)

Die Gründe dafür, dass NPO verstärkt an ihrer Markenentwicklung arbeiten, liegen insbesondere in der wachsenden (Kommunikations-)Konkurrenz zwischen den Organisationen (siehe Abschnitt II.1.3). Je mehr eine NPO in Konkurrenz steht, desto wichtiger wird ein eindeutig wahrnehmbares Profil, um damit eine Abgrenzung von Konkurrenten zu ermöglichen, eine erhöhte Identifikation bei den Stakeholdern zu erreichen und sich als bevorzugte Alternative bei einer Spende oder der Entscheidung zu einer freiwilligen Mitarbeit in der Organisation zu empfehlen (vgl. Tan 2003).

Auch aufgrund der Informationsüberlastung (siehe Abschnitt II.2.1) gewinnt die Markenbildung in der Praxis an Bedeutung. Für die NPO ergibt sich in diesem Zusammenhang die Aufgabe, entsprechende Faktoren zu erkennen und der Organisation ein eigenständiges Erscheinungsbild zu verleihen, das die Rezipienten in der Masse von Kommunikationsimpulsen, die täglich auf ihre Sinnesorgane einströmen, schneller wiedererkennen und zuordnen können.

---

<sup>76</sup> NPO wie z. B. Die Johanniter, SOS-Kinderdorf oder Oxfam haben ihre Organisationsmarke schützen lassen (vgl. TMDB), um bei einer eventuellen Markenrechtsverletzung Ansprüche geltend machen zu können.

<sup>77</sup> Kampagnen gelten allgemein als „[...] dramaturgisch angelegte, thematisch begrenzte, zeitlich befristete kommunikative Strategien zur Erzeugung öffentlicher Aufmerksamkeit [...], die auf ein Set unterschiedlicher kommunikativer Instrumente und Techniken – werbliche Mittel, marketingspezifische Instrumente und klassische PR-Maßnahmen – zurückgreifen. Aufmerksamkeit zu wecken ist das Minimalziel von Kampagnen aller Art. Ziel ist darüber hinaus, Vertrauen in die Glaubwürdigkeit der Organisation und Zustimmung zu den eigenen Intentionen oder aber Anschluss handeln zu erzeugen [...].“ (Röttger 2009a: 9) – Zur Struktur von NPO-Kampagnen und entsprechenden Praxisbeispielen siehe Buchner/Friedrich/Kunkel 2005.

Der Wert, die Ziele und die Funktionen der Marke werden insbesondere innerhalb der Betriebswirtschaftslehre und der Kommunikationswissenschaft erforscht.<sup>78</sup> Im deutschsprachigen Raum ist die Markendiskussion heute stark geprägt von dem in der Marketingwissenschaft entwickelten identitätsorientierten Markenführungsansatz (vgl. Esch 2005: 95; Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008: 358). Hierbei wird der Identitäts- und Imagebegriff aus klassischen Corporate-Identity-Konzepten (vgl. Birkigt/Stadler/Funck 2002) auf die Markenführung übertragen.

Als Marke innerhalb des identitätsorientierten Markenführungsansatzes gilt

„[...] ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen [...], die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert“. (Burmann/Blinda/Nitschke 2003: 3)

Das primäre Ziel des Ansatzes ist dabei die

„[...] Schaffung einer eigenständigen Markenidentität durch eine aufeinander abgestimmte, im Zeitverlauf im Wesentlichen stabile Gestaltung und Vermittlung aller Komponenten der Markenidentität und der Durchsetzung eines gemeinsamen Vorstellungsbildes von der Marke in den Köpfen aller internen und externen Zielgruppen“. (Burmann/Meffert 2005b: 67)

Die Markenidentität steht hier für die widerspruchsfreie, geschlossene Ganzheit von Merkmalen einer Marke, die diese von anderen Marken dauerhaft unterscheidet (vgl. Meffert 2004: 300). Burmann/Blinda/Nitschke (2003: 16) definieren die Markenidentität in diesem Zusammenhang als

„[...] diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen“.

Demnach kann die Markenidentität auch als ein abgestimmtes Aussagenkonzept verstanden werden (vgl. Kapferer 1992: 44 f.).

Während die Markenidentität das Selbstbild der Marke darstellt, bildet das Markenimage das Fremdbild der Marke. Das Markenimage ist

„[...] das Ergebnis der individuellen, subjektiven Wahrnehmung und Dekodierung aller von der Marke ausgesendeten Signale [...]“. (Burmann/Blinda/Nitschke 2003: 6)

Gegenüber anderen Markenansätzen, die die Marke definieren als gewerbliches Schutzrecht (vgl. Lips 2001) oder ausschließlich mit Blick auf physisch fassbare Konsumgüter (vgl. Mellowicz 1963), weist der identitätsorientierte Markenführungsansatz inhaltliche Bezugspunkte zur Integrierten Kommunikation für NPO auf. Auch er basiert auf einem definierten Managementprozess (vgl. Burmann/Meffert 2005a): Damit sich in der Wahrnehmung relevanter Zielgruppen ein nachhaltig differenziertes Vorstellungsbild der Marke aufbauen kann, bedarf es einer strukturierten Abstimmung sowohl organisationsintern als auch organisationsextern orientierter Maßnahmen auf Grundlage einer klaren Positionierung (vgl. Meffert 2004: 298 ff.; s. a. Kapitel II.7). Dieser ganzheitlichen Herangehensweise

<sup>78</sup> Zur Markenforschung siehe Bentele et al. 2009; Bruhn 2004a; Köhler 2004; zur Entwicklungsgeschichte der Marke siehe Tropp 2011: 304 ff.

trägt der identitätsorientierte Markenführungsansatz Rechnung durch die Integration des extern orientierten Markenimages (Outside-in-Perspektive) und des mitarbeiterorientierten Führungskonzepts der Markenidentität (Inside-out-Perspektive) (vgl. Meffert/Burmann 1996; s. a. Burmann/Meffert 2005b: 51 ff.; Meffert 2004: 298 ff.). Das Ausmaß der Wechselbeziehungen und der Grad an Übereinstimmung zwischen Selbstbild und Fremdbild sind dabei entscheidend für den Erfolg der identitätsorientierten Markenführung (vgl. Burmann/Meffert 2005a: 105 ff.).

Der identitätsorientierte Markenführungsansatz ist im wissenschaftlichen Diskurs nicht frei von Kritik. So bemängelt Tropp (2004b: 54) eine „verhältnismäßig unreflektierte Übertragung sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse zum Identitätskonstrukt auf das Markenphänomen“ mit einer Tendenz zur Anthropomorphismenbildung. Kritisch ist weiterhin anzumerken, dass sich der Ansatz inhaltlich auf den Bereich der Marketingkommunikation beschränkt. Aus Sicht der Kommunikationswissenschaft ist ein derartiger Bezugsrahmen jedoch nicht ausreichend, um sich dem Markenkonstrukt und seiner Gestaltung in der Praxis umfassend zu nähern.

Unter kommunikationswissenschaftlicher bzw. soziologischer Perspektive gelten Marken als (öffentliche) Zeichenkomplexe (vgl. Bentele/Hoepfner 2004: 1542; Bentele et al. 2009: 7), als ultrastabile Fiktion (vgl. Merten 2003: 17, 2004: 55) als Botschaft/Medium-Komplex (vgl. Adjouri 1993: 229) sowie als soziale, signifikante Symbole (vgl. Buß 1998: 96).

Ein originärer und elaborierter Markenansatz existiert innerhalb der Kommunikationswissenschaft bislang nicht (vgl. Bentele et al. 2009: 7). Umfassende Ansätze mit theoretisch fundiertem Unterbau legen Tropp (2004b) und Adjouri (1993, 2002) vor. Beide Ansätze haben bis heute jedoch keinen vertieften Eingang in den wissenschaftlichen Diskurs gefunden. Bentele et al. (2009: 7) bemerken:

„Der Bau eines tragfähigen Gebäudes verlangt noch intensive und längerfristige Grundlagenforschung [...]. Als ‚Bauplan‘ kann dabei das Verständnis von Kommunikation als eines wechselseitigen, verflochtenen Prozesses zwischen ‚Sendern‘ (beispielsweise Unternehmen) und ‚Empfängern‘ (beispielsweise ihrer Kunden, aber auch sonstiger Bezugsgruppen) dienen, in dem über ‚Medien‘ [...] Themen verhandelt, Sinn ausgetauscht und gestiftet sowie soziale Beziehungen konstituiert werden [...].“

Im Sinne dieses „Bauplans“ definieren Bentele/Hoepfner (2004: 1542) Marken unter kommunikationstheoretischer bzw. semiotischer Perspektive als

„[...] öffentliche Zeichensysteme [...], die eine bestimmte Struktur haben (z. B. verbale und visuelle Elemente) und zum einen über Relationen zu Produkten oder Dienstleistungen, die sie repräsentieren, verfügen, und zum anderen Relationen zu bestimmten Akteuren (Markenmanager, aber auch Publika, wie z. B. Käufer, Öffentlichkeiten) aufweisen. Für letztere repräsentieren sie bestimmte Gebrauchs- und Kommunikationswerte (z. B. Images, Reputation). Innerhalb dieses Kontexts weisen Marken juristische, ökonomische, soziologische [...] oder psychologische Dimensionen auf [...].“

Bentele/Hoepfner verweisen mit ihrer Definition von Marken als „öffentliche Zeichensysteme“ auf die Tatsache, dass sich Meinungen über Marken nicht allein bei den Markenverwendern (Kunden) herausbilden, sondern auch bei weiteren Personenkreisen, die in keinem (direkten) absatzwirtschaftlich orientierten Verhältnis zur Marke stehen, aber

dennoch maßgeblichen Einfluss auf die Markenwahrnehmung in der Öffentlichkeit nehmen können, z. B. Journalisten, politische Entscheidungsträger und Interessengruppen. Sie beobachten die Marke und verbreiten Meinungen über sie im Kontext ihrer jeweiligen Themenschwerpunkte. Vor allem über Social-Web-Plattformen<sup>79</sup> verbreitete Falschinformationen, Gerüchte und kritische Anmerkungen über eine Marke, die sich dort teilweise noch Jahre später finden lassen, können sich negativ auf das wahrgenommene Markenbild auswirken. Diese „dezentralen Öffentlichkeiten“ (Zerfaß/Pleil 2012: 10) ermöglichen neue, umfassende Möglichkeiten einer kommunikationsbezogenen Teilhabe und werden vom Marketing mit seinem spezifischen absatzorientierten Maßnahmenprogramm nur schwer erreicht. An dieser Stelle wird noch einmal deutlich, dass Markenführungsprozesse – ebenso wie Planungs- und Umsetzungsprozesse der Integrierten Kommunikation für NPO – nicht ausschließlich im Verantwortungsbereich der Marketingabteilung einer NPO liegen sollten, sondern intern funktionsübergreifend eng aufeinander abzustimmen sind, vor allem mit der PR-Abteilung (vgl. Luchtefeld 2011; s. a. Abschnitt II.7.4.2.2).

Vor dem Hintergrund der oben angeführten betriebswirtschaftlichen und kommunikationstheoretischen Überlegungen soll in der vorliegenden Arbeit folgende Markendefinition gelten:

Eine Marke ist ein durch Kommunikation entstehendes, in der Psyche des Stakeholders verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einer Organisation, ihren Leistungen und ihren Anliegen, das von einer Menge hochgradig komplexitätsreduzierender Kommunikationsangebote dauerhaft konsistent symbolisiert wird. (Eigene Definition in Anlehnung an Tropp 2011: 311)

Wie die verschiedenen Markendefinitionen zeigen, weisen die Markenstrukturen von NPO und Unternehmen Ähnlichkeiten auf. Die inhaltliche Bezugnahme unterscheidet sich jedoch:

„Commercial brands often try to apply invented values to inanimate objects or services in order to make them attractive to consumers. Conversely, not-for-profit brands should seek to express the genuine values that *lie at the heart of the organization*.“ (Humphries 2002, Kursivstellung im Original, zit. n. Maier-Spohler 2004: 81 f.)

Dieses Zitat verdeutlicht, dass Marken von NPO im Gegensatz zu Unternehmen, die ihre Marken häufig über inhaltliche Kontexte aufladen müssen, die sich nicht direkt auf das Geschäfts- und Betätigungsfeld des Unternehmens beziehen, keiner oder nur geringer Aufladung bedürfen:

„Sie laden sich selbst dadurch, dass sie im Prozess der Markenbildung in vielfältiger Weise mit gesellschaftlichen und sozialen Prozessen verflochten sind und durch und von diesen leben.“ (Maier-Spohler 2004: 82)

Bei NPO handelt es sich um demokratisch verfasste Mitgliederorganisationen mit einer Willensbildung von unten nach oben (vgl. Machnig/Mikfeld 2003: 275). Diese Konstellation erschwert den Aufbau einer Nonprofit-Marke, denn Verhaltensweisen, Positionierung

---

<sup>79</sup> Zum Begriff „Social Web“ und zur Bedeutung dieser webbasierten Anwendungen für die Organisationskommunikation von NPO siehe Abschnitt II.2.1; s. a. Abschnitte III.4.2.7.6 und III.4.2.7.9.2.

und Außenauftritt weichen häufig deutlich voneinander ab. Markenfördernde Prozesse können daher oftmals nur zusammen mit anderen strategischen Aufgaben analysiert und umgesetzt werden (vgl. Machnig/Mikfeld 2003: 275).

Wenn eine Nonprofit-Marke, wie oben dargestellt, ein bestimmtes Vorstellungsbild bei den Stakeholdern, z. B. (potenzielle) Klienten, Spender oder Mitarbeiter, verankern soll, dann ist zu fragen, welche Funktionen dieses Bild für diese erfüllen kann. Folgende Funktionen lassen sich unterscheiden (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005: 10 ff.; Bentele et al. 2009: 10 f.; Sandberg 2004: 230 f., 2005: 705 f.):

– *Orientierungsfunktion*

Durch eine inhaltliche, formale und zeitliche Abstimmung der einzelnen Kommunikationsinstrumente werden unterschiedliche Leistungen wie Projektarbeit oder politische Aktivitäten in der Wahrnehmung der Stakeholder verankert und der jeweiligen NPO zugeordnet. So steigert die Nonprofit-Marke bei den Stakeholdern, die ein bestimmtes Leistungsangebot suchen oder bestimmte Projekte fördern möchten, die Informationseffizienz, indem sie ihnen eine schnelle Orientierung ermöglicht (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005: 10 ff.).

– *Entlastungsfunktion*

Rezipienten werden insofern entlastet, als komplexe Botschaften über mit der Marke verbundene Assoziationen und Einstellungen effektiv vermittelt werden, beispielsweise mit Blick auf den Nutzen des Leistungsangebots der NPO. Durch diese Mechanismen wird z. B. für einen Interessenten der NPO die Informationsbeschaffung und -beurteilung vereinfacht, sein Entscheidungsprozess, z. B. hinsichtlich einer Spendenvergabe, tendenziell beschleunigt oder im weiteren Verlauf sogar habitualisiert (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005: 10 ff.).

– *Vertrauensfunktion*

Die Marke kann ein Informationsungleichgewicht zwischen der NPO und dem Nachfrager abschwächen bzw. beseitigen. Das Informationsungleichgewicht ergibt sich daraus, dass die Angebote von NPO oftmals immateriell sind, sie sich also nicht unmittelbar messen lassen und eine vorherige Qualitätsbeurteilung erschweren. Die positiven Effekte für die Klienten wirken zudem oft langfristig, sodass ein direkter Erfolgsnachweis nicht einfach ist. Informations- und Unsicherheitsprobleme, z. B. bei der Inanspruchnahme einer Dienstleistung der NPO oder einer Spende, können durch Vertrauen in eine Nonprofit-Marke reduziert werden (vgl. Bruhn 2004b: 2306).<sup>80</sup>

– *Identifikationsfunktion*

Indem Personen Marken verwenden, senden sie Schlüsselsignale an das soziale Umfeld aus, die eine Gruppenzugehörigkeit zum Ausdruck bringen (vgl. Meffert/Burmann/

---

<sup>80</sup> Hankinson (2000) kommt auf Grundlage ihrer Untersuchung unter 500 großen NPO in Großbritannien zu dem Schluss, dass Organisationen mit einer starken Markenorientierung signifikant höhere Spendeneinnahmen erzielen als Organisationen mit geringer oder gar keiner Markenorientierung.

Koers 2005: 12). Insofern übernehmen Marken auch eine Identifikationsfunktion. Die Identifikation mit den kommunizierten Werten eine NPO ist dabei nicht nur nach außen, sondern auch nach innen gegenüber den Mitarbeitern der Organisation von Bedeutung.

Aus Sicht der NPO zeigen sich die Funktionen der Marke vor allem im Aufbau und der Sicherung von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Sandberg 2005: 706; Wymer Jr./Knowles/Gomes 2006: 39 ff., 51): Da Stakeholder (Klienten, Mitglieder, Spender) mitunter die Wahl zwischen NPO mit vergleichbaren Leistungen und Angeboten haben und konkurrierende NPO zunehmend austauschbar werden, kann sich die Organisation als klar wahrnehmbare Marke mit einem werteorientierten Leitbild (siehe Abschnitt II.3.1) positionieren und Ansprüche, die hiermit nicht übereinstimmen, abwehren. Abgeleitet aus dem rechtlichen Markenschutz ergeben sich zudem ggf. kapitalisierbare, exklusive Nutzungsrechte. Darüber hinaus wirkt ein positives Markenimage als Markteintrittsbarriere für potenzielle Wettbewerber, was vor allem für spendensammelnde Organisationen von Bedeutung ist.

Demgegenüber bleibt festzuhalten, dass starke Nonprofit-Marken auch bestimmten Risiken ausgesetzt sind:

„Moralische, politische oder wirtschaftliche Fehlritte werden bei NPOs ungleich stärker gewichtet als bei erwerbswirtschaftlichen Organisationen. Die Aufgabenerfüllung und die Glaubwürdigkeit sind stärker auf Normen, Werte und Moralvorstellung abgestützt. Die Markenverletzlichkeit ist hoch [...].“  
(Herger 2004: 170)

Ein maßgeblicher Grund für diese Verletzlichkeit ist, dass Verstöße bei NPO einen besonders hohen Nachrichtenwert besitzen, da die Organisationen mehrere Kriterien erfüllen, die für eine Veröffentlichung der Nachricht sprechen (vgl. Gröppel-Klein/Germelmann 2009: 355 f.): Ein Fehlverhalten, ein Normenverstoß ist an sich bereits berichtenswert. Bei NPO, denen ein besonders hoher moralischer Anspruch zugestanden wird, kommt jedoch noch der Überraschungswert im Sinne von „so ein Verhalten hätte man der Organisation niemals zugetraut“ hinzu. Negative Nachrichten über eine NPO, von denen die Stakeholder vielfach zuerst aus den Medien erfahren, können das Vertrauen in die Nonprofit-Marke beschädigen und sich ungünstig auf die Spendeneinnahmen auswirken.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> Die deutsche Sektion des Kinderhilfswerks UNICEF erlitt 2007 den schwersten Imageschaden seit seiner Gründung im Jahr 1953. Auslöser war ein anonymer Brief an Heide Simonis (vgl. Gröppel-Klein/Germelmann 2009). Zahlreiche Zeitungen und Magazine (vgl. z. B. Bornhöft 2008; Leyendecker/Nitschmann 2008; Schindler 2007) berichteten in diesem Zusammenhang über nicht angemeldete Provisionszahlungen der Organisation. Seit Bekanntwerden der Krise verlor UNICEF 37.000 seiner 200.000 Fördermitglieder und musste bei seinen Spendeneinkünften einen Einbruch von sieben Millionen Euro hinnehmen (vgl. Bornhöft 2008). Das Spendensiegel, ein Gütezeichen für den sorgsamen Umgang mit Spenden, wurde UNICEF entzogen, rund zwei Jahre später jedoch, nach Anstrengungen der Organisation, die eigene Arbeit umfassend und transparent für Spender zu dokumentieren, auf einen Neuantrag hin wieder verliehen (vgl. o. V. 2010).

### 5.4.3 Öffentliche Meinung, Glaubwürdigkeit, Vertrauen

Im Unterschied zu Parteien verfügen NPO in aller Regel über keinen direkten, institutionalisierten Zugang zu staatlichen Entscheidungsprozessen. Für eine direkte Einflussnahme fehlen den Organisationen oftmals die nötigen Ressourcen. Daher bringen NPO ihre politischen Anliegen vielfach auf indirekte Weise zur Geltung, z. B. mithilfe von Kampagnen. Entsprechende Maßnahmen richten sich nicht direkt an politische Entscheidungsträger, sondern zielen ab auf die öffentliche Meinung (vgl. Schmitt-Beck 1998: 475). NPO setzen hier intentionale Kommunikationsprozesse in Gang, um öffentliche Unterstützung für die Organisation und ihre Anliegen zu erlangen, und versuchen durch Druck auf die öffentliche Meinung politische Entscheidungen zu beeinflussen. Die Öffentlichkeit, hier verstanden als die Summe aller Stakeholdergruppen, wird so zu einer Art Zugangsweg, über den NPO Kontakt zu politischen Entscheidern herstellen (vgl. Schmitt-Beck 1998: 475).

Wenngleich sich Formen von Öffentlichkeit in modernen demokratischen Gesellschaften zunehmend auch über Online-Medien konstituieren, bilden die Massenmedien für NPO nach wie vor zentrale Adressaten (vgl. Schmitt-Beck 1998: 476). Die Berichterstattung in den Massenmedien kann politische Entscheidungsträger dazu bewegen, NPO und ihre Anliegen wahrzunehmen und in einen (öffentlichen) Dialog mit ihnen zu treten. Positive Berichterstattung in den Massenmedien kann ferner zu einer Stabilisierung bereits bekannter Nonprofit-Marken beitragen. Bestandteil der massenmedialen Berichterstattung zu sein, erleichtert NPO mittel- bis langfristig die Herausbildung einer kollektiven Identität, da ihre Existenz als Akteur von allgemeiner politischer Bedeutung durch die Berichterstattung sozusagen öffentlich legitimiert wird (vgl. Schmitt-Beck 1998: 476).

Öffentliche Meinung weist als Konstrukt Ähnlichkeiten mit Image und Marke auf. Genauso wie diese Konstrukte dient auch die öffentliche Meinung dazu, bestimmte Themen aus der begrenzten Aufmerksamkeit der Rezipienten zu filtern (vgl. Derieth 1995: 114). Sie gilt als eine Art von Wissen, die sich aus der intermediären Funktion von Öffentlichkeit ergibt: Aufnahme, Verarbeitung und Artikulation unterschiedlicher Informationen, Meinungen und Interessen (vgl. Derieth 1995: 113). Dabei kann öffentliche Meinung sowohl interpersonell als auch in medialer Form entstehen, zumeist ist ihre Entstehung jedoch an die Massenmedien gekoppelt, die durch entsprechende Veröffentlichungen dazu beitragen, dass öffentliche Meinung überhaupt entsteht (vgl. Weischenberg 1995: 223). Aufgrund dieser Tatsache kommt den Massenmedien im Prozess der Entstehung von öffentlicher Meinung eine Schlüsselfunktion zu (vgl. Faulstich 2000: 55). Der Wirkungsstärke des Konstrukts sind jedoch enge Grenzen gesetzt. So kommt Neidhardt (1994: 21) zu dem Schluss: „Der Hauptteil öffentlicher Kommunikation besteht aus Geräuschen, die folgenlos bleiben.“ Dementsprechend sollten Kommunikationsverantwortliche in NPO keine allzu großen Erwartungshaltungen dahingehend aufbauen, dass durch den Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO öffentliche Meinung im gewünschten Sinne entsteht. Auch die Wirkung veröffentlichter Meinungen durch die Medien auf öffentliche Kommuni-

kation<sup>82</sup> ist begrenzt. Die Wirkung ist nicht in direkten Meinungs- und Verhaltensänderungen der Rezipienten zu suchen, sondern in deren Bereitschaft, sich ausgewählten Themen zuzuwenden, diese zu priorisieren (vgl. Derieth 1995: 114).

Glaubwürdigkeit und Vertrauen bilden zwei zentrale Aspekte in der Kommunikation von NPO mit ihren Stakeholdern. Innerhalb der Glaubwürdigkeitsforschung wird das Konstrukt der Glaubwürdigkeit im Rezipienten verankert und definiert

„[...] als eine Eigenschaft, die Menschen, Institutionen oder deren kommunikativen Produkten (mündliche oder schriftliche Texte, audiovisuelle Darstellungen) von jemandem (Rezipienten) in bezug auf etwas (Ereignisse, Sachverhalte usw.) zugeschrieben wird“. (Bentele 1988: 408)

Wird Glaubwürdigkeit zugeschrieben, dann akzeptiert der Rezipient Botschaften eines bestimmten Objektes oder Subjektes als zutreffend und übernimmt diese bis zu einem gewissen Grad in das eigene Meinungs- und Einstellungsspektrum (vgl. Wirth 1999: 55).

Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind eng miteinander verbunden: Schenkt man einer Person oder einer Organisation Vertrauen, beinhaltet dieser Vorgang gleichzeitig Glaubwürdigkeit. Insofern bildet Glaubwürdigkeit die Vorstufe für die Entwicklung von Vertrauen (vgl. Derieth 1995: 196).

Zwar ist es nicht möglich, Glaubwürdigkeit und Vertrauen über Kommunikation direkt hervorzurufen, allerdings ist das Kommunikationsverhalten ein Faktor für das Entstehen dieser Konstrukte. Durch kohärente (zusammenhängende) und konvergente (übereinstimmende) Kommunikation (Integrierte Kommunikation) können Personen und Organisationen Glaubwürdigkeit und Vertrauen aufbauen:

„Erfolgskritisch ist in erster Linie, inwieweit der Gesamteindruck als in sich stimmig erscheint – im Moment, aber auch davor und für die Zukunft. Der Maßstab glaub- wie vertrauenswürdigen Verhaltens ist die [...] Integration der Kommunikation: Sämtliche Verhaltensweisen, die nur irgendwie als Mitteilungsabsichten zugerechnet werden könnten, sollten soweit aufeinander abgestimmt sein, daß jede einzelne Verhaltensweise alle anderen darin bestätigt, was sie jeweils mitteilen, und möglichst keiner sollte einer anderen explizit oder implizit widersprechen. Denn je weniger Willkür in Erscheinung tritt, desto glaub- bzw. vertrauenswürdiger erscheint jemand – wie jemand für sich selbst ist, bleibt dagegen solange irrelevant, wie sein allgemeines Erscheinungsbild keine Verdachtsmomente aufweist. Insofern erweisen sich Glaub- wie Vertrauenswürdigkeit als das Resultat integrierter Kommunikation.“ (Hellmann 2003: 270)

Zu den Faktoren, deren Existenz im Prozess der öffentlichen Vertrauensbildung Vertrauen in Organisationen fördert bzw. deren Fehlen zu Vertrauensverlusten führt, gehören (vgl. Bentele 1994: 145):

---

<sup>82</sup> Der Begriff wird hier im allgemeinen Verständnis von Bentele/Brosius/Jarren (2003: 7) verwendet: „[...] ‚öffentliche Kommunikation‘ bezeichnet [...] Kommunikationsprozesse und -strukturen, die öffentlich stattfinden und häufig – aber nicht zwingend – durch Massenmedien vermittelt sind.“ Im Gegensatz z. B. zu privater oder vertraulicher Kommunikation resultiert aus Öffentlichkeit ein ungehinderter Zugriff auf Informationen. Ausschlaggebend ist hierbei „[...] nicht die Quantität der Teilnehmer bzw. Adressaten, sondern der Umstand, dass deren Teilnahme an der öffentlichen Kommunikation und ihre Verwendung der aufgenommenen Informationen von ihnen selbst bestimmt ist und vom Kommunikator nicht kontrolliert werden kann“. (Schulz 2011: 113)

- Sach- und Problemlösungskompetenz,
- Kommunikationsadäquatheit,
- kommunikative Konsistenz,
- Transparenz und Offenheit,
- gesellschaftlich verantwortliches Handeln und ethische Werte.

Nach Bentele (1994: 147 f.) sind speziell für die PR-Arbeit einer Organisation vier Formen von Diskrepanzen relevant, die es zur Bildung und Pflege von Vertrauen im öffentlichen Vertrauensprozess zu verhindern gelte, da ansonsten Misstrauen gefördert werde:

- Diskrepanzen zwischen Informationen und zugrundeliegenden Sachverhalten,
- Diskrepanzen zwischen verbalen Aussagen und tatsächlichem Handeln,
- Diskrepanzen zwischen verschiedenen Aussagen derselben Akteure zu unterschiedlichen Zeitpunkten,
- Diskrepanzen zwischen allgemein anerkannten rechtlichen und/oder moralischen Normen und tatsächlichem Verhalten/Handeln.

Umfragen belegen, dass NPO aufgrund ihrer (vermeintlich) gemeinnützigen, selbstlosen Ziele und den hohen normativen Erwartungen, die an sie direkt oder indirekt gestellt werden, hohe Vertrauenswerte in der Öffentlichkeit erzielen (vgl. neh [Autorenkürzel, Anm. d. Verf.] 2002: 3), und vor allem sozial orientierten NPO wird allgemein großes Vertrauen entgegengebracht. In einer europaweiten Umfrage der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2001 (vgl. Europäische Kommission 2001: 9) liegen diese Organisationen noch vor Institutionen wie Justiz, Kirche, Gewerkschaften oder großen Unternehmen. Als vertrauenswürdiger wurden lediglich Polizei und Armee eingeschätzt.

Gröppel-Klein/Germelmann (2009) haben die Entstehung und die Bedeutung von Vertrauen für Spendenorganisationen untersucht. Hierbei analysierten sie verschiedene Studien, die sich mit Faktoren der Vertrauensentstehung bei externen Stakeholdern von NPO befassen. Zusammenfassend halten die beiden Autoren fest, dass das Vertrauen gegenüber einer Spendenorganisation stark von der Wahrnehmung der Arbeit der Organisation beeinflusst werde. Relevant seien dabei sowohl die Hilfsarbeit (z. B. Handeln im Sinne der guten Sache, Beherrschen administrativer Prozesse, Reputation) als auch die Verwaltung der Spendengelder und die Art, wie diese Gelder akquiriert wurden. Das Vertrauen in die NPO sei wiederum ein maßgeblicher Einflussfaktor auf die Spendenbereitschaft der Stakeholder. Der Verlust von Vertrauen gefährde somit die wirtschaftliche Grundlage von NPO, die auf Spenden angewiesen sind.

## 5.5 Kapitelzusammenfassung

Im Rahmen der Erzeugung und Messung von bestimmten Wirkungen der Integrierten Kommunikation für NPO bei den Stakeholdern sind die Gedächtnisorganisation und die Informationsverarbeitung zu berücksichtigen. Zur Erklärung entsprechender Verarbei-

tungsprozesse wurde die Schematheorie herangezogen. Dieser Theorie folgend sind Informationen im Gedächtnis in Form unterschiedlicher, miteinander verbundener Knoten abgelegt. Je größer die Übereinstimmung eines Schemas mit den einhergehenden Informationen ist, desto einfacher und automatischer erfolgt die Informationsverarbeitung. In diesen Zusammenhang wurde die Komplexität von Kommunikation sichtbar und aufgezeigt, dass Rezipienten je nach Ausmaß ihres Involvements Informationen unterschiedlich tief verarbeiten und diese dementsprechend unterschiedlich intensiv wirken. Während bei hohem Involvement eine exakte Beschäftigung mit kommunikativen Inhalten erfolgt, werden bei geringem Involvement die dargebotenen Inhalte nur sehr oberflächlich verarbeitet.

Relationale Modelle wie das Elaboration-Likelihood-Modell von Petty/Cacioppo oder auch das trimodale Wirkungsmodell von Merten stellen eine Beziehung her zwischen Botschaft, Rezipient und Situation. Damit sind diese Modelle im besonderen Maße für die Erklärung von Kommunikationswirkungen geeignet. Derartige Modelle für die empirische Wirkungsforschung zu operationalisieren, ist aufgrund der komplexen Wirkungsbedingungen von organisationaler Kommunikation jedoch nur schwer möglich. Als praxisnahe Lösung bietet sich an, verhaltens- und soziodemografische Daten zu erfassen und diese mit demoskopischen Methoden zu verbinden.

Image, Marke, Glaubwürdigkeit und Vertrauen wurden als zentrale kommunikationstheoretische Leistungen der Integrierten Kommunikation für NPO herausgearbeitet. Sämtliche dieser Konstrukte dienen nicht als konkrete Problemlösungen, sondern ermöglichen eine Reduktion von Umweltkomplexität und damit eine Stabilisierung von Erwartungen (vgl. Herger 2006: 48), z. B. in das Versprechen der NPO, Spenden satzungsgemäß zu verwenden. Wissen, Kenntnisse und Erfahrungen fließen hier ebenso ein wie Vorurteile, Gefühle und Glaubenshaltungen. Für die NPO kommt es in der Praxis darauf an, über die Konstrukte Image, Marke und Glaubwürdigkeit Vertrauen zu erzeugen, um auf diese Weise tragfähige Beziehungen zu relevanten Stakeholdern aufzubauen bzw. zu erhalten. Integrierte Kommunikation für NPO kann sich hier gegenüber Nicht-Integrierter Kommunikation als überlegen erweisen, da sie aufgrund ihrer Konsistenz und schnelleren Wiedererkennbarkeit bzw. Zuordenbarkeit dem Rezipienten die Orientierung erleichtert. Sie beschränkt komplexe Konstrukte und Entscheidungen auf subjektive, leicht verständliche Muster und fügt sich so besser in bestehende Einstellungen ein (vgl. Esch 2001). Öffentliche Meinung dient hierbei als ein Orientierungspunkt, da sie sowohl Ziel als auch Kontrollgröße Integrierter Kommunikation für NPO ist. Ihre Fähigkeit zur Instrumentalisierung bleibt jedoch auf die thematische Beeinflussung beschränkt (vgl. Derieth 1995: 143).

Die Aufmerksamkeit und die Akzeptanz, die Rezipienten einer Organisation entgegenbringen und sie gegenüber anderen Organisationen hervorheben, vollziehen sich in öffentlich exponierten Organisationen heute zunehmend über medial vermittelte Kommunikation (vgl. Eisenegger/Imhof 2009: 254f.). Die wachsende Medialisierung, der zunehmende Einfluss der Medien, vor allem des Internets, führen dazu, dass für NPO die Faktoren

Image, Marke, Glaubwürdigkeit und Vertrauen an Bedeutung gewinnen. Denn einerseits ist davon auszugehen, dass der überwiegende Teil des Publikums Botschaften von NPO lediglich medienvermittelt rezipiert, andererseits ist es vielfach nicht möglich, diese Botschaften direkt nachzuprüfen (vgl. Bentele 1998: 310). Mit Röttger (2007: 386) bleibt festzuhalten:

„Unternehmen und andere Organisationen können sich in der heutigen Mediengesellschaft – ob sie es wollen oder nicht – der Medialisierung, der öffentlichen Kommunikation und öffentlichen Beobachtung dauerhaft nicht entziehen. Sie können im Wettbewerb um Aufmerksamkeit, Reputation und Legitimation auf öffentliche, d. h. vor allem medienvermittelte Kommunikation, nicht verzichten; sie müssen – wollen sie öffentlich wahrgenommen werden – ihr Handeln an den Gesetzmäßigkeiten des Mediensystems ausrichten.“

## 6 Zentrale Ansätze der Integrierten Kommunikation im Bereich von Unternehmen

In diesem Kapitel werden zentrale Ansätze der Integrierten Kommunikation für Unternehmen untersucht. Die Auswahl begründet sich damit, dass die vorgestellten Ansätze im besonderen Maße Perspektiven für eine Übertragbarkeit auf den Organisationstypus NPO eröffnen bzw. für NPO relevante Aspekte der Integration thematisieren.

Zunächst wird der stakeholderorientierte Ansatz nach Anders Gronstedt dargestellt, bevor anschließend der Stufenansatz nach Karin Kirchner sowie der am Managementprozess orientierte Ansatz der Integrierten Kommunikation nach Manfred Bruhn betrachtet werden.<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup> Einen weiteren zentralen Entwurf der Integrierten Kommunikation bildet die kommunikationswissenschaftlich geprägte Theorie der Unternehmenskommunikation und Öffentlichkeitsarbeit nach Ansgar Zerfaß (1996b). Auf eine weiterführende Darstellung dieses Entwurfs wird hier bewusst verzichtet. Zerfaß (1996b: 287) beschränkt seine Ausführungen ausdrücklich auf die Betrachtung von Unternehmen und definiert Unternehmenskommunikation in diesem Zusammenhang als „[...] alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird [...]“. Kommunikationsaktivitäten werden hier auf Grundlage des übergeordneten Unternehmensziels, dem Gewinn, zusammengeführt. Bei NPO entfällt demgegenüber der Gewinn als Oberziel (vgl. Horak 1996: 164) und stattdessen dominieren qualitative, inhaltlich zu formulierende Ziele, die sich stark an den Bedarfslagen der Leistungsbezieher der Organisation orientieren und in der Regel sozialer, ökologischer, ethischer bzw. religiöser Natur sind (vgl. Schneider/Minnig/Freiburghaus 2007: 17; s. a. Kapitel II.3). An dieser Stelle wird noch einmal deutlich: Die Zielsysteme von NPO und von Unternehmen sind zu unterschiedlich, um hieraus theoretisch umfassende Ansätze der Integrierten Kommunikation ableiten zu können, die für beide Organisationstypen identisch sind.

## 6.1 Stakeholderansatz nach Gronstedt

Gronstedt (1996) präsentiert einen stakeholderbasierten<sup>84</sup> Ansatz der Integrierten Kommunikation, in dessen Rahmen die Organisationsfunktionen Marketingkommunikation und PR gesamtheitlich betrachtet werden. Der Autor äußert sich in diesem Zusammenhang kritisch zur traditionellen Trennung der beiden Funktionen innerhalb eines Unternehmens. Ausgangspunkt für die Ansatzentwicklung ist einerseits seine Beobachtung, dass sich die durch die Marketingkommunikation und PR getrennt angesprochenen Stakeholder zunehmend überlappen und deren Handlungen oder Nicht-Handlungen Auswirkungen auf die anderen Stakeholder haben. Andererseits wird das Aufgabenspektrum von Marketingkommunikation und PR zunehmend differenzierter, sodass sich die Kommunikationsmittel, die diesen beiden Funktionen zur Verfügung stehen, immer weiter überschneiden (vgl. Gronstedt 1996: 289 ff.).

Gronstedt (1996: 292) legt seinem Ansatz folgende Definition zugrunde:

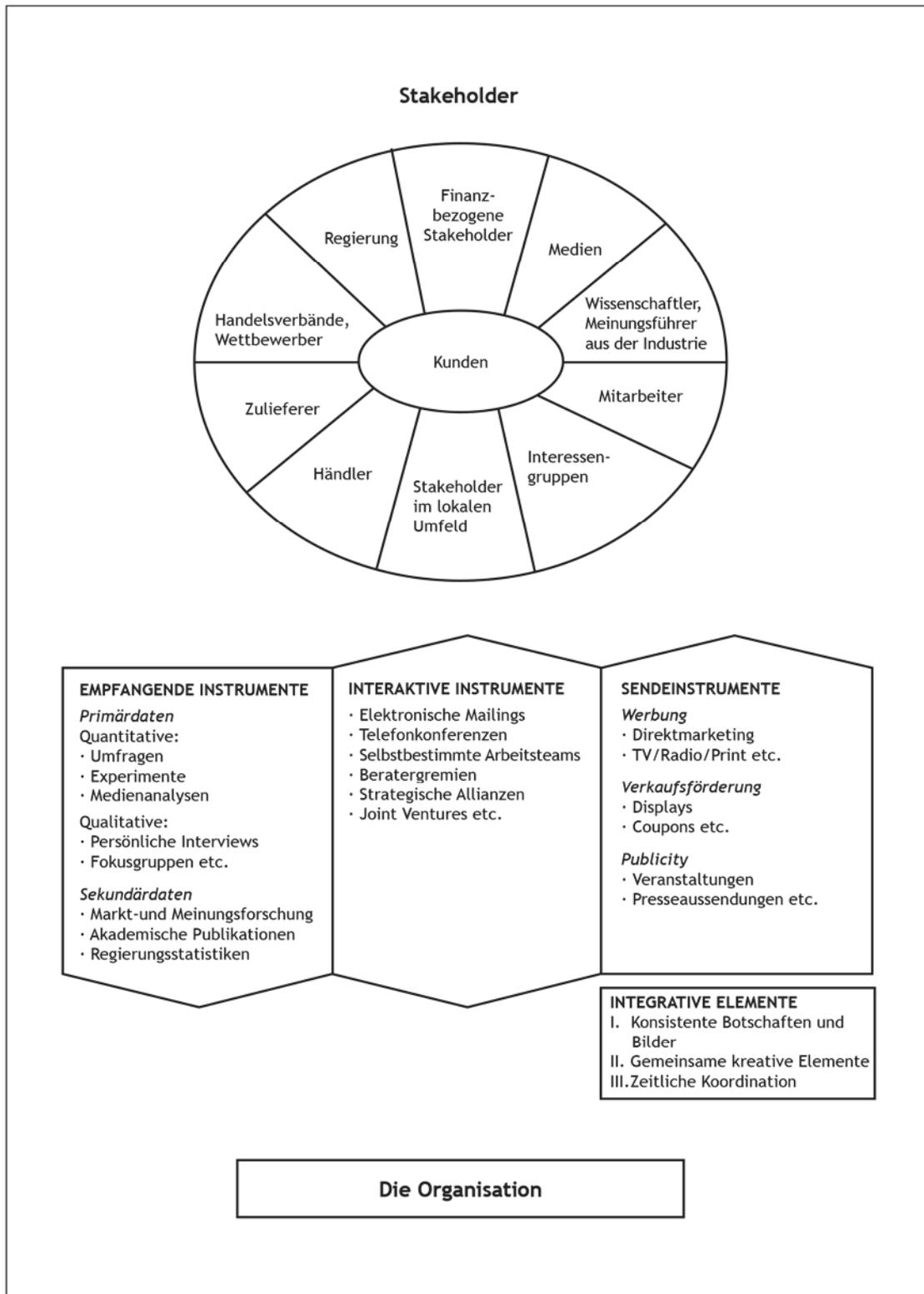
„Integrated communications uses an appropriate combination of sending, receiving, and interactive tools drawn from a wide range of communication disciplines to create and maintain mutually beneficial relations between the organization and its key stakeholders, including the customers.“

### 6.1.1 Konzeption

Gronstedt führt in seinem Ansatz maßgebliche Stakeholder einer Organisation auf, wobei er insgesamt elf Gruppen unterscheidet. Im Mittelpunkt seines Ansatzes stehen die Kunden, da sie es sind, die die Leistungen der Organisation am stärksten beeinflussen. Aufgabe für die Organisation ist es, die Stakeholder mithilfe geeigneter Instrumente näher zu bestimmen und mit ihnen gemäß ihrer Ansprüche zu kommunizieren. In diesem Kontext unterscheidet Gronstedt (1996: 295 ff.) drei verschiedene Gruppen von Instrumenten, auf die Kommunikationsfachkräfte bei der Gestaltung der Integrierten Kommunikation zurückgreifen können: empfangende Instrumente („receiving tools“) (z. B. Interviews/Umfragen), interaktive Instrumente („interactive tools“) und Sendeinstrumente („sending tools“) (z. B. Werbung/Verkaufsförderung). Diese Instrumente sind hinsichtlich formaler, inhaltlicher und zeitlicher Kriterien zu integrieren (vgl. ähnlich Bruhn 1992: 32 ff.). Dahinter steht das grundsätzliche Ziel, wechselseitig vorteilhafte Beziehungen („mutually beneficial relations“) zwischen der Organisation und zentralen Stakeholdern aufzubauen und zu erhalten (vgl. Gronstedt 1996: 292). Als Basis für die Betrachtung werden hierbei die Stakeholder herangezogen und nicht die Analyse der Instrumente. Vor diesem Hintergrund entwickelt Gronstedt (1996: 291) das in Abbildung 13 dargestellte Modell.

---

<sup>84</sup> In Anlehnung an die Begriffsbestimmung von Freeman (1984: 24) definiert Gronstedt (1996: 292) Stakeholder als „[...] any group or individual who can affect, or is affected, by the achievement of a corporation's purpose“.



Quelle: Gronstedt 1996: 291 (eigene Übersetzung aus dem Englischen)

Abbildung 13: Modell der Integrierten Kommunikation nach Gronstedt

### 6.1.2 Planungs- und Umsetzungsprozess

Der Planungs- und Umsetzungsprozess der Integrierten Kommunikation besteht im Ansatz von Gronstedt (1996: 292 ff.) aus drei Phasen:

- Phase 1: Definition der relevanten Stakeholder,
- Phase 2: Integrierter Einsatz von empfangenden, interaktiven Instrumenten und Sendeelementen sowie Abstimmung auf die einzelnen Stakeholder,
- Phase 3: Formale, inhaltliche und zeitliche Integration der Instrumente.

### 6.1.3 Kritische Würdigung des Ansatzes

Gronstedts Ansatz konzentriert sich auf die typische Stakeholderkonstellation von erwerbswirtschaftlichen Organisationen. Dennoch berührt sein Ansatz verschiedene Gesichtspunkte der Integration, die auch für die Integrierte Kommunikation für NPO relevant sind. Einen umfassenden konzeptionellen Rahmen der Integration stellt der Ansatz nicht bereit.

Ein wesentlicher Aspekt des Ansatzes von Gronstedt ist, dass hier die Sicht der Stakeholder mit ihren spezifischen Wünschen und Bedürfnissen in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt wird. Der Autor spricht sich in diesem Kontext gegen eine Aufteilung der organisationalen Kommunikation in Marketing- und PR-Kommunikation aus, da sich verschiedene Stakeholdergruppen zunehmend überlappen und miteinander interagieren. Wie ein integriertes Rahmenkonzept für die abteilungsübergreifende Segmentierung von Stakeholdern der NPO gestaltet sein könnte, ist in Abschnitt II.7.4.2.2 der vorliegenden Arbeit dargestellt.

Im Fokus der Überlegungen Gronstedts stehen diejenigen Personengruppen, mit denen die Organisation Beziehungen unterhält bzw. auf- oder ausbauen will. Eine Integration der Kommunikation sollte sich primär hieran orientieren. Kommunikationsbezogene Instrumente werden in diesem Zusammenhang nicht mehr unterteilt in Marketing- und PR-Instrumente, sondern hinsichtlich der Frage, ob es sich um Ein- oder Zweiwegkommunikation handelt.

Gronstedt (1996: 296 ff.) unterstreicht in seinem Modell die Bedeutung von empfangenen, interaktiven sowie Sendeelementen. PR- und Marketing-Fachkräfte sollten auf diese Instrumente in der Praxis in abgestimmter Form zurückgreifen, um einen Dialog mit relevanten Stakeholdern der Organisation zu erleichtern. Dahinter steht als Zielsetzung, langfristige Beziehungen zu etablieren:

„[...] The integrated use of the receiving, interactive, and sending tools will facilitate a dialogue in which the stakeholders are active, interactive, and equal participants of an ongoing communication process. The purpose of such communication processes is to build lasting relationships [...].“  
(Gronstedt 1996: 297)

Dialogisch geprägte Kommunikation übernimmt auch innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO eine wesentliche Funktion, siehe hierzu Abschnitt II.4.5.3 der vorliegenden Arbeit.

## 6.2 Stufenansatz nach Kirchner

Kirchner (2001) legt eine umfassende theorie- und empiriegestützte Untersuchung zur Integrierten Unternehmenskommunikation US-amerikanischer Unternehmen vor. Die Autorin sieht im Relationship Marketing einen wesentlichen Bestandteil der Integrierten Unternehmenskommunikation und definiert ihren Ansatz folgendermaßen:

„Integrierte Unternehmenskommunikation ist der Prozess des koordinierten Managements aller Kommunikationsquellen über ein Produkt, ein Service oder ein Unternehmen, um *gegenseitig vorteilhafte* Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen aufzubauen und zu pflegen.“ (Kirchner 2001: 36, Kursivstellung im Original)

Als Gründe für den Einsatz der Integrierten Unternehmenskommunikation führt Kirchner die zunehmende Intensität und Komplexität der Umweltbeziehungen an. Die Fragmentierung der Kommunikationssysteme, Informationsüberlastung bei den Rezipienten sowie Informationstechnologien (Computer, Datenbanken, Internet) machten innerhalb des Unternehmens eine umfassende Koordination der Kommunikation notwendig, um mit den verschiedenen Kommunikationspartnern konsistent und widerspruchsfrei zu kommunizieren (vgl. Kirchner 2001: 37). Als „Endprodukte“ der Integration arbeitet Kirchner (2001: 112 ff.) Image, Marke, Glaubwürdigkeit und Vertrauen heraus. Diese psychischen Konstrukte sollten in den Köpfen der Stakeholder etabliert und dauerhaft erhalten werden.

### 6.2.1 Konzeption

Kirchner (2001: 178 ff.) erarbeitet einen fünfstufigen Ansatz der Integrierten Unternehmenskommunikation. Ihr Ansatz beruht auf dem Konzept der „Seven Stages of Integration“ von Caywood/Duncan (1996: 13 ff.) sowie auf dem Konzept „Four Levels of Integration“ von Schultz/Schultz (1998). Als Voraussetzung für ihren Ansatz zieht die Autorin das „Integration Continuum“ von Fortini-Campbell (1997, zit. n. Kirchner 2001: 178) heran, das als diagnostisches Instrument ein Unternehmen darin unterstützen soll, diejenigen Variablen zu analysieren bzw. zu bearbeiten, die für die Integration relevant sind. Vor diesem Hintergrund gelangt Kirchner (2001: 178 ff.) zu folgendem Stufenansatz:

- Voraussetzung: Ständige Aufmerksamkeit/Wachsamkeit gegenüber Veränderungen,
- Stufe 1: Taktische und Imageintegration,
- Stufe 2: Funktionale Integration,
- Stufe 3: Kundenorientierte Integration,
- Stufe 4: Bezugsgruppenorientierte Integration,

- Stufe 5: Strategische Integration, Beziehungsmanagement und finanzielle Erfolgsmessung.

Die einzelnen Stufen bilden einen Prozess, den ein Unternehmen auf dem Weg hin zur Integrierten Unternehmenskommunikation zu durchlaufen hat. Die Stufen umfassen die inhaltliche und visuelle Integration der Kommunikation (Stufe 1), die abteilungsübergreifende Koordination von Kommunikationsaktivitäten sämtlicher Kommunikationsfunktionen basierend auf einer integrierten Kommunikationsplanung (Stufe 2), das kundenfokussierte Management sämtlicher Kontaktpunkte und Botschaften (Stufe 3), die Identifikation und Einbeziehung sämtlicher relevanter interner und externer Bezugsgruppen (Stufe 4) sowie die strategische Integration, das integrierte Beziehungsmanagement und eine finanzorientierte Evaluation (Stufe 5). Strategische Integration bedeutet, dass die Unternehmenskommunikation mit den Zielen und Strategien des Unternehmens abgestimmt wird (vgl. Kirchner 2001: 183). Dabei geht es auch um die Frage der strukturellen Verankerung der Integrierten Unternehmenskommunikation im Unternehmen. Voraussetzung für das erfolgreiche Durchlaufen der verschiedenen Stufen ist, dass das Unternehmen seine Referenzumwelt und Beziehungsumwelt dauerhaft analysiert und bereit ist, sich veränderten Gegebenheiten innerhalb dieser Umwelten permanent anzupassen.

Im empirischen Teil ihrer Studie präsentiert Kirchner (2001: 226 ff.) die Ergebnisse ihrer Befragung von Fachkräften der Bereiche Kommunikation und Marketing in US-amerikanischen Großunternehmen (n = 123). Im Mittelpunkt steht dabei die Frage nach dem Stand der Umsetzung der Integrierten Unternehmenskommunikation und der Existenz ihres entwickelten Stufenansatzes in der Praxis. Zur Prüfung ihres Stufenansatzes führt die Autorin eine Faktorenanalyse mit 20 Einflussfaktoren durch.

Abschließend hält Kirchner (2001: 320) fest, dass ihr entwickelter Stufenansatz in der Kommunikationspraxis der untersuchten Unternehmen nicht vollständig validiert werden konnte. Zwar ließen sich bei rund 40 Prozent der Unternehmen Hinweise auf die Existenz der Stufen erkennen, jedoch hätte nicht überprüft werden können, in welcher zeitlichen Reihenfolge die Stufen erfüllt wurden. Stufe 1 und Stufe 2 seien als Koordinationsstufen zu verstehen, da es sich hier um ein internes, nach außen gerichtetes Planen handele. Erst beginnend mit Stufe 3 und einer eindeutigen Ausrichtung auf die Perspektive der Kunden oder weiterer relevanter Bezugsgruppen könne man von Integrationsstufen sprechen.

### 6.2.2 Planungs- und Umsetzungsprozess

Vor dem Hintergrund ihrer empirischen Studie erkennt Kirchner (2001: 312 f.) abschließend folgende zehn Prinzipien, die als Anhaltspunkte für die Planung und Umsetzung der Integrierten Unternehmenskommunikation gedacht sind:

- Prinzip 1: Anpassung an die Veränderung der Umwelt,
- Prinzip 2: Planen auf der Basis der Außenperspektive,

- Prinzip 3: Strategische Planung und Markenpositionierung als Ausgangspunkt,
- Prinzip 4: Zweiwegkommunikation und Informationstechnologie,
- Prinzip 5: Inhaltliche, formale und zeitliche Integration des Kommunikationsoutputs,
- Prinzip 6: Konsistente Botschaften an allen Markenkontaktpunkten,
- Prinzip 7: Entwicklung von Kommunikationsideen auf Basis intensiver Kundenkenntnis,
- Prinzip 8: Interdisziplinäres, funktionsübergreifendes Management,
- Prinzip 9: Gesamtevaluation der Kommunikation,
- Prinzip 10: Unterstützung des Top-Managements.

### 6.2.3 Kritische Würdigung des Ansatzes

Gegenüber anderen integrierten Ansätzen gibt Kirchner mit ihrem Stufenansatz konkrete Hinweise darauf, wie Unternehmen das Ziel der Integration in der Praxis erreichen können. Mit Blick auf ihren Ansatz merkt die Autorin an, dass die dargestellten Stufen nicht als zwangsläufige Reihenfolge zu verstehen sind. Vielmehr handele es sich hierbei um „[...] unterschiedliche Sichtweisen (im Sinne von Philosophien), Ansätze und Konzepte der Integration [...], deren Kriterien unterschiedliche Breite, Tiefe, Komplexität und Gewicht aufweisen“. (Kirchner 2001: 320)

Hinsichtlich der theoretischen Fundierung und der Gestaltung ihres Ansatzes rückt Kirchner folgerichtig die spezifischen Erfordernisse von Unternehmen (Gewinnmaximierung, Fokus auf die Kundenorientierung) in den Mittelpunkt der Betrachtung. Entsprechende Erfordernisse unterscheiden sich in grundlegenden Punkten von denen einer NPO (siehe Kapitel II.3 der vorliegenden Arbeit). Die auf Grundlage ihrer empirischen Studie entwickelten allgemeinen Integrationsprinzipien beinhalten dennoch Aspekte, die auch bei der Entwicklung und Umsetzung der Integrierten Kommunikation im Bereich von NPO zu berücksichtigen sind. Hervorzuheben ist hier das Management der Markenkontakte (vgl. Kirchner 2001: 314; s. Abschnitt II.7.4.1 der vorliegenden Arbeit).

Kirchner (2001: 112) arbeitet als zentrale Zielgrößen der Integrierten Unternehmenskommunikation die psychischen Konstrukte Image, Marke, Glaubwürdigkeit und Vertrauen heraus. Diese Konstrukte bilden auch im Rahmen der Integrierten Kommunikation für NPO wichtige inhaltliche Bezugspunkte (s. Abschnitt II.5.4 der vorliegenden Arbeit).

## 6.3 Managementansatz nach Bruhn

Für Bruhn (1992: 11 ff.) ergibt sich die Notwendigkeit einer Integrierten Kommunikation für Unternehmen einerseits aus dem gestiegenen gesamtgesellschaftlichen Kommunikationsaufkommen sowie aus der zunehmenden Konkurrenz um die Aufmerksamkeit der Rezipienten. Andererseits erforderten auch das in den vergangenen Jahrzehnten stark

ausdifferenzierte Medienangebot sowie die Vielzahl eingesetzter Kommunikationsinstrumente eine Reintegration (vgl. Bruhn 1992: 11 ff.).

Unter Integrierter Kommunikation versteht Bruhn (1992: 9) einen

„[...] Prozeß der Planung und Organisation [...], der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für sämtliche Zielgruppen der Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln“.

### 6.3.1 Managementprozess

Bruhn entwickelt auf Grundlage des entscheidungstheoretischen Ansatzes der Betriebswirtschaftslehre einen Managementprozess der Integrierten Kommunikation, der die Teilprozesse Analyse, Planung, Umsetzung und Evaluation umfasst.

Ähnlich wie Gronstedt (siehe Abschnitt II.6.1 der vorliegenden Arbeit) unterscheidet Bruhn (1992: 32 ff.) in seinem Ansatz eine inhaltliche, formale und zeitliche Integration. Die inhaltliche Integration dient der thematischen Abstimmung der verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen. Die formale Integration zielt ab auf eine leichtere Wiedererkennbarkeit und verbesserten Lernerfolg (Erinnerung) bei den Rezipienten, indem die visuelle Gestaltung der unterschiedlichen eingesetzten Kommunikationsinstrumente angeglichen wird. Die zeitliche Abstimmung der eingesetzten Kommunikationsinstrumente soll sicherstellen, dass sich die verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen im Zeitverlauf gegenseitig ergänzen.

Hinsichtlich der Voraussetzungen für Integrierte Kommunikation konzentriert sich Bruhn (1992: 51 ff.) auf die Auswahl geeigneter Kommunikationsinstrumente, wobei es hier im Schwerpunkt um eine Analyse der zwischen den einzelnen Instrumenten existierenden Beziehungen geht.

Ergänzend zu seinen Überlegungen bezüglich der Kommunikationsinstrumente beschäftigt sich Bruhn (1992: 149 ff., 177 ff.) auch mit der organisatorischen und der personellen Gestaltung der Integrierten Kommunikation, in deren Rahmen jeweils spezifische Maßnahmen zu berücksichtigen sind.

### 6.3.2 Theoretische Fundierung

Bruhn (1992: 18 f.) zieht zur theoretischen Fundierung seines Ansatzes Erkenntnisse der Gestaltpsychologie<sup>85</sup> heran. Vor dem Hintergrund, dass Unternehmen vielfältige Kommu-

---

<sup>85</sup> Die Gestaltpsychologie befasst sich mit den psychologischen Gesetzmäßigkeiten der visuellen Wahrnehmung (vgl. Tholey 1988; Poth/Poth/Pradel 2008). Es wird von einer Interdependenz der Wahrnehmung eines Reizes vom Reizumfeld ausgegangen und damit postuliert, dass sämtliche Reize in einem Wahrneh-

nikationsinstrumente und -mittel einsetzen und Rezipienten heute unzähligen Kommunikationsimpulsen ausgesetzt sind, wird die Wahrnehmung selbstständiger Einheiten wie z. B. Marken deutlich erschwert. Deshalb sollte im Rahmen der Integrierten Kommunikation untersucht werden, welche Faktoren die selbstständige Wahrnehmung von Einheiten in der Umwelt fördern und welche Gesetzmäßigkeiten im Sinne der Gestaltpsychologie hierbei in Betracht zu ziehen sind.

### 6.3.3 Kritische Würdigung des Ansatzes

Der Ansatz der Integrierten Kommunikation nach Bruhn ist betriebswissenschaftlich geprägt. Im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses stehen managementorientierte Aspekte zur Abstimmung und des optimierten Einsatzes der Kommunikationsinstrumente, wobei auch organisatorische und personelle Aspekte Berücksichtigung finden.

Hinsichtlich des Kommunikationsverständnisses wird innerhalb des Ansatzes ein persuasiver Kommunikationsstil deutlich, mit dessen Hilfe die Zielgruppen von den ausgesendeten Botschaften des Unternehmens überzeugt werden sollen. Klassische Aufgaben organisationaler PR wie die symmetrische Gestaltung von Kommunikationsprozessen und die Berücksichtigung relevanter Personengruppen, die nicht (primär) über Marktmechanismen mit dem Unternehmen in Beziehung stehen, werden nicht weiter thematisiert. Deutlich wird ein marketinggeprägtes Verständnis, in dessen Rahmen PR als eines von mehreren Kommunikationsinstrumenten innerhalb der Marketingkommunikation begriffen werden, nicht jedoch als eine eigenständige Organisationsfunktion. Auf das umfassende Aufgabenspektrum, das PR als Organisationsfunktion unter den Bedingungen der heutigen Mediengesellschaft aus Sicht der Kommunikationswissenschaft zu erfüllen haben, wird in Abschnitt II.4.3.4 der vorliegenden Arbeit eingegangen.

Bruhn fundiert seinen Ansatz mithilfe von Aspekten der Gestaltpsychologie, diese können jedoch lediglich erste allgemeine Hinweise für eine inhaltliche und visuelle Abstimmung der Kommunikationsmittel geben. Eine vertiefende Analyse von Selektionskriterien, die Organisationen in der Praxis unterstützen, relevante Stakeholder zu ermitteln und mit diesen in integrierter Form zu kommunizieren, erfolgt nicht. Eine Realisierung der Integrierten Kommunikation droht damit lückenhaft zu bleiben. Kommunikationstheoretischen bzw. stakeholderbezogenen Aspekten der Integrierten Kommunikation für NPO wird in Kapitel II.5 bzw. in den Abschnitten II.3.3 und II.7.4.2.2 der vorliegenden Arbeit vertiefend nachgegangen.

---

mungsumfeld voneinander abhängen. Jegliche komplexe Reizkonstellation bildet dabei eine Gestalt. Gute bzw. prägnant wahrnehmbare Gestalten sind durch Faktoren wie Regelmäßigkeit, Symmetrie, Einfachheit sowie Geschlossenheit gekennzeichnet.

Hervorzuheben sind die klare Struktur, der schlüssige Aufbau und der hohe Konkretisierungsgrad des Bruhnschen Ansatzes. Die einzusetzenden Kommunikationsinstrumente werden differenziert beschrieben und ihre Beziehungen im Detail analysiert.

Insgesamt betrachtet berührt Bruhn mit seinem Ansatz eine Vielzahl von Aspekten, die auch für die Gestaltung der Integrierten Kommunikation für NPO von Bedeutung sind. Der in Kapitel II.7 der vorliegenden Arbeit entwickelte idealtypische Ansatz der Integrierten Kommunikation für NPO baut auf dem Ansatz von Bruhn auf.

## 6.4 Problemfelder und Barrieren der Integrierten Kommunikation

Bislang wurden in der vorliegenden Arbeit hauptsächlich positive Aspekte der Integrierten Kommunikation erörtert. In der Wissenschaft und in der Praxis werden jedoch auch Problemfelder und Barrieren der Integration thematisiert. Diesen wird nun vertiefend nachgegangen.

Die grundsätzliche Kritik, die an Ansätzen der Integrierten Kommunikation geübt wird, bezieht sich vielfach auf den Bereich des Marketings (vgl. Grunig/Grunig/Dozier 2002: 279f.; Drobis 1997). So vertreten Spotts/Lambert/Joce (1998: 210) die Meinung, dass Integrierte Kommunikation lediglich andere Begriffe für herkömmliche Konzepte des Marketings verwende. In eine ähnliche Richtung gehen Äußerungen, die Ansätzen der Integrierten Kommunikation vorwerfen, sie würden mit Aussagen wie „all marketing is communication and almost all communication can be marketing“ (Schultz/Tannenbaum/Lauterborn 1994: 45) den Stellenwert des Marketings und der Kommunikation überhöhen (vgl. Grunig/Grunig/Dozier 2002: 280). Demgegenüber wird in der vorliegenden Arbeit Integrierte Kommunikation für NPO nicht als ein marketingzentrierter Ansatz konzipiert, sondern als ein gesamtheitlicher Ansatz, der sämtliche relevante Stakeholder einer NPO in einen gemeinsamen Rahmen stellt. Festzuhalten bleibt jedoch noch einmal, dass eine allgemein anerkannte Theorie der Integrierten Kommunikation bis heute nicht existiert.

Herger (2004: 84) problematisiert zu Recht, dass in der Kommunikationspraxis eine Überintegration, also die übermäßige Vereinheitlichung der Organisationskommunikation, Verschiedenheiten verwischt und damit die Stärken unterschiedlicher Kommunikationsbereiche und -instrumente reduzieren kann. Konsistente, unveränderte Kernbotschaften bergen zudem das Risiko, auf Dauer einseitig und starr zu wirken (vgl. Kunczik 1993: 195), sodass der Rezipient ermüdet und sich den Botschaften eventuell nicht mehr zuwendet. Ein derartiges Vorgehen droht die Effektivität und Effizienz der Kommunikation zu reduzieren. Zudem können enge Vorgaben der Organisationsführung die Flexibilität und Kreativität der Mitarbeiter einschränken, und Imagekorrekturen sind bei einer fehlerhaften Integration aufwendig (vgl. Schumann/Dyer/Petkus Jr. 1996: 54).

Weiterhin ist davon auszugehen, dass aufgrund der Interessenvielfalt durch demokratische Strukturen innerhalb vieler NPO (vgl. Horak 1993: 195) der Abstimmungs- und Zeit-

aufwand in der Organisation für die inhaltliche Integration steigt. Hier besteht die Gefahr der Marginalisierung des Integrationsgedankens, wenn lediglich formale und zeitliche Kriterien berücksichtigt werden, die deutlich weniger Koordinationsaufwand beanspruchen als die inhaltliche Auseinandersetzung.

Pettegrew (2001: 32) erkennt sechs unterschiedliche Barriereformen, die die Umsetzung der Integrierten Kommunikation in der Praxis erschweren können:

- fehlende Organisationsstrukturen und -funktionen,
- fehlende systematische Implementierung der Integrierten Kommunikation in sämtlichen relevanten Organisations-/Markenbereichen,
- fehlende Förderung durch die höchste Managementebene,
- fehlende Berücksichtigung kultureller Eigenheiten von Organisationen bzw. Marken,
- Kommunikationslücke zwischen dem Organisationsimage und dem Markenmanagement,
- fehlendes Verständnis der differenzierten Humanfaktoren von Stakeholdern.

Bruhn (2003: 69 ff.) systematisiert drei spezifische Barriereformen, die bei der Realisierung der Integrierten Kommunikation in der Praxis auftreten können. Die folgende Darstellung entsprechender Barrieren beruht auf einer empirischen Untersuchung von Bruhn/Boenigk (1999) aus dem Jahr 1998 zum Entwicklungsstand der Integrierten Kommunikation in deutschen und schweizerischen Unternehmen<sup>86</sup> (hier bezogen auf die Situation in Deutschland):

- *Inhaltlich-konzeptionelle Barrieren*

In der Befragung zeigte sich als wesentliche Barriere ein mangelndes Konzept der Integrierten Kommunikation. So gab lediglich rund die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen an, über ein entsprechendes Konzept zu verfügen bzw. dieses gerade zu erarbeiten (vgl. Bruhn 2003: 70). Als inhaltliche Defizite der Konzepte wurden die häufig mangelhafte Definition von Kommunikationszielen sowie eine lückenhafte Zielgruppendifinition genannt (vgl. Bruhn 2003: 70 f.). Damit sind jedoch zentrale Voraussetzungen für eine umfassende Integration sowie für eine Evaluation der Zielerreichung nicht gegeben. So liegt es nahe, dass die teilnehmenden Unternehmen in einer mangelnden bzw. problematischen Evaluation des Erfolgs der Integrierten Kommunikation die größte Barriere erkannten (vgl. Bruhn 2003: 72).

Hinsichtlich der Umsetzung der Integrierten Kommunikation wurde die unvollständige Integration sämtlicher Kommunikationsinstrumente als eine weitere bedeutende Barriere eingeschätzt (vgl. Bruhn 2003: 70). Diese Angabe bezog sich vor allem auf die interne Kommunikation, die sich bei einer Vielzahl der Unternehmen als nur schwach ausgeprägt erwies (vgl. Bruhn 2003: 71 f.).

---

<sup>86</sup> Deutschland: n = 82, Schweiz: n = 113.

– *Organisatorisch-strukturelle Barrieren*

Organisatorisch-strukturelle Barrieren ließen sich innerhalb der Befragung im Zusammenhang mit der organisatorischen Verankerung der Integrierten Kommunikation im Unternehmen sowie mit der Existenz spezifischer Unternehmensstrukturen beobachten (vgl. Bruhn 2003: 72). Hier wurde von 42 Prozent der untersuchten Unternehmen das Fehlen institutionalisierter und formeller Abstimmungs- und Entscheidungsregeln problematisiert, woraus sich eine mangelnde Zusammenarbeit der einzelnen an der Integration beteiligten Abteilungen ergibt. Aus dieser nicht zufriedenstellenden Kooperation erwächst zugleich ein Defizit an Daten zur Evaluation der Integration, das die untersuchten Unternehmen auch explizit bemängelten. Zwar werden Daten zur Wirkungskontrolle von Kommunikationsaktivitäten durch einzelne Abteilungen erhoben, abteilungsübergreifend stehen diese Daten jedoch nur bedingt zur Verfügung. Kunczik (2002: 337) macht hier auf das Problem der lokalen Rationalität aufmerksam, womit er auf die Tatsache verweist, dass jedes Subsystem einer Organisation auftretende Probleme „rational“ unter Zugrundelegung der eigenen Spezialistenperspektive zu lösen versucht, ohne hierbei das Interesse der Gesamtorganisation zu berücksichtigen. Zur Entschärfung dieser Problematik könnte eine zentrale Abteilung oder Stelle innerhalb der Organisation beitragen, die, ausgestattet mit der nötigen Entscheidungskompetenz, die Abstimmung der auf die verschiedenen Abteilungen verteilten internen und externen Kommunikationsaktivitäten verantwortet. Das Fehlen einer derartigen Instanz bewerteten annähernd 30 Prozent der teilnehmenden Unternehmen als ein Problem (vgl. Bruhn 2003: 74).

– *Personell-kulturelle Barrieren*

Personell-kulturelle Barrieren sind eng mit Umsetzungshürden im organisatorisch-strukturellen Bereich verbunden. Hinsichtlich personell-kultureller Barrieren nannte in der Befragung die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen ein ausgeprägtes Bereichs- oder Abteilungsdenken der Mitarbeiter (vgl. Bruhn 2003: 76), das eine Integration behindere. Als eine Ursache für diese Denkhaltung führt Bruhn (2003: 77) die individuelle Angst vor Kompetenz-, Macht- und Ressourceneinbußen an, die von 40 Prozent der Befragungsteilnehmer als eine Barriere angesehen wurde.

Integrierte Kommunikation für NPO darf nicht als ein punktuell koordiniertes Element innerhalb des Marketings missverstanden werden (vgl. Szyszka 2004a: 212; Gronstedt 1996: 295; Abschnitt II.2.5), das einfach und auf einheitliche Weise umgesetzt werden kann und in der Folge völlig reibungslos funktioniert. Für die NPO kommt es in der Praxis darauf an, gegebenenfalls auftretende Barrieren und Probleme mithilfe gezielter Maßnahmen abzubauen<sup>87</sup> und gleichzeitig die Potenziale, die die Integration in Aussicht stellt, bestmöglich zu nutzen. Integrierte Kommunikation für NPO ist vor diesem Hintergrund als ein gesamtheitlicher, organisationsindividueller Prozess zu verstehen, dessen

---

<sup>87</sup> Ansatzpunkte für den Abbau integrationsbezogener Probleme werden im Rahmen der Darstellung des idealtypischen Ansatzes der Integrierten Kommunikation für NPO in Kapitel II.7 der vorliegenden Arbeit erörtert.

genauen Umfang jede NPO für sich selbst festlegen muss (vgl. Duncan/Caywood 1996). Dies kann im Einzelfall auch zu der Entscheidung führen, Integrierte Kommunikation für NPO (vorerst) nicht einzusetzen.

## 6.5 Kapitelzusammenfassung

Sämtliche der vorgestellten Ansätze der Integrierten Kommunikation ähneln sich in ihrer Priorisierung der Kunden innerhalb des Kommunikationsprozesses. Hinsichtlich der wissenschaftstheoretischen Bezugnahme und der inhaltlichen Konkretisierung von integrationsbezogenen Aufgabenbeschreibungen zeigen sich jedoch Unterschiede.

Gronstedts Ansatz ist im Kontext der Untersuchung der Integrierten Kommunikation für NPO insofern relevant, als dass hier die Bedeutung unterstrichen wird, im Rahmen der Ansatzentwicklung von der Perspektive der Stakeholder auszugehen und nicht aus Sicht der Organisation zu argumentieren. Da sich die konkreten Betätigungsfelder von Marketingkommunikation und PR in der Praxis zunehmend überschneiden, sollten sich nach Gronstedt die Verantwortlichen beider Funktionen inhaltlich darüber austauschen, wie mit den Stakeholdern am effektivsten zu kommunizieren und die Organisationskommunikation auf deren Wünsche und Bedürfnisse abzustimmen ist. Gronstedt empfiehlt vor diesem Hintergrund den Einsatz von drei Instrumentenarten: „Empfangsinstrumente“, die ein tiefer gehendes Verständnis für die Belange der Bezugsgruppen ermöglichen sollen, „interaktive Instrumente“, denen die Aufgabe zukommt, Beziehungen zu den Stakeholdern aufzubauen und zu erhalten, sowie „Sendeinstrumente“, um Botschaften an die jeweils definierten Stakeholder zu kommunizieren. Gronstedt bemerkt, dass in der heutigen Zeit verschiedene Stakeholdergruppen zunehmend aufeinander einwirken. Dieses Netzwerk von Beziehungen müsse daher auf Grundlage der drei oben genannten Instrumentenarten in abgestimmter Form angesprochen werden. Da Gronstedt den Kunden den größten Einfluss auf das Erreichen der Organisationsziele zuspricht, rückt er sie ins Zentrum seines Ansatzes. Übergeordnetes Ziel der Kommunikation ist hier, ähnlich wie im Ansatz von Kirchner, der Aufbau langfristiger Beziehungen zwischen dem Unternehmen und relevanten Stakeholdern. Eine Darstellung notwendiger organisatorischer Umsetzungsprozesse im Kontext der Integration nimmt Gronstedt im Rahmen seines Ansatzes nicht vor.

Kirchner begreift Integrierte Unternehmenskommunikation als Teilbereich eines Beziehungsmanagements, wobei sie die Kunden als die für das Unternehmen strategisch wichtigste Stakeholdergruppe darstellt. Sie geht davon aus, dass aufgrund des Verlustes von Informationskontrolle der Unternehmen die Konsumenten zukünftig die Märkte verstärkt prägen. Die Autorin führt in ihrem Ansatz fünf Integrationsstufen auf, die ein Unternehmen zu durchlaufen hat, um integriert zu kommunizieren: beginnend mit der taktischen und Imageintegration, über die funktionale, kundenorientierte und bezugsgruppenorientierte Integration bis hin zur letzten Stufe, der Stufe der strategischen Integration, des Beziehungsmanagements und der finanziellen Erfolgsmessung. Voraussetzung für die er-

folgreiche Realisation der Integrierten Unternehmenskommunikation ist im Ansatz von Kircher, dass das Unternehmen Veränderungen in den Unternehmensumwelten dauerhaft beobachtet und zu Anpassungen an diese Umwelten bereit ist.

Der Ansatz von Bruhn beruht auf Erkenntnissen und Methoden der Betriebswirtschaftslehre bzw. des Marketings und umfasst einen Managementprozess, der sich aus den Teilprozessen Analyse, Planung, Umsetzung und Evaluation zusammensetzt. In diesem Rahmen werden auch relevante organisatorische und personelle Gesichtspunkte berücksichtigt. Die Kunden werden als wichtigste Zielgruppe des Unternehmens aufgeführt. Prägendes Element des Ansatzes bilden die detaillierten Ausführungen zu den einzelnen Aufgaben innerhalb des dargestellten Managementprozesses. Bruhn erarbeitet ein hierarchisches System, in dem Ziele, Aussagen und Kommunikationsinstrumente in inhaltlicher, formaler und zeitlicher Hinsicht aufeinander abgestimmt werden. Der Ansatz ist marketinggeprägt und bezieht sich primär auf die Strukturen von Unternehmen. Dank seiner inhaltlichen Tiefe, der offenen Konzeption und den präzisen Anweisungen zur Realisation stellt der Ansatz gegenüber anderen integrierten Ansätzen dennoch eine besonders geeignete Grundlage dar, um hierauf aufbauend einen spezifischen Ansatz der Integrierten Kommunikation für den Organisationstypus NPO entwickeln zu können (siehe Kapitel II.7).

NPO sind aufgrund einer differenzierten Ressourcenstruktur, multipler Stakeholdergruppen und eines wertbezogenen Leistungsangebots gezwungen, ihre Handlungen als sinnvoll, legitim und/oder konsistent zu begründen (vgl. Pfeffer/Salancik 2003; s. a. Abschnitt II.3.3). Die Betrachtung von Chancen und Risiken zeigte, dass Integrierte Kommunikation zu einer Verdichtung der eigenen Kompetenzen hin zu einer Marke beitragen kann, wodurch die NPO einen Vorteil gegenüber Konkurrenten erzielen kann. Durch die Konzentration und die Abstimmung der Kommunikation ist gleichzeitig eine Senkung der Kommunikationskosten möglich (vgl. Belz 1998: 449). Zudem lassen sich zufällige Unterschiede bzw. Widersprüche in der Kommunikation vermeiden und die Mitarbeiter können sich mit klaren Kommunikationszielen und -botschaften identifizieren und fühlen sich weniger als Einzelkämpfer (vgl. ebd.). Als problematisch erweist sich jedoch, dass konsistente Botschaften auf Dauer starr wirken. Indem die NPO also Konsistenz anstrebt, muss sie bzw. die sie betreuende(n) Kommunikationsagentur(en) einer drohenden Eintönigkeit vorbeugen. Auf der Grundlage gleichbleibender formaler und inhaltlicher Kernelemente sind daher Gestaltungsvarianten anzustreben, um mit den Stakeholdern zwar möglichst widerspruchsfrei zu kommunizieren, sie auf Dauer aber nicht zu ermüden.

Weiterhin wurden Ansätze der Integrierten Kommunikation problematisiert, die marktverbundene Zielgruppen (Kunden) in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken. NPO müssen demgegenüber bei ihrer Kommunikation multiple Stakeholdergruppen mit ganz unterschiedlichen Interessenlagen berücksichtigen. Eine derartige Konzeptionalisierung der Integrierten Kommunikation ist für sie in der Praxis daher kaum geeignet.

Für NPO, in denen sich bürokratische Strukturen mit einer Tendenz zur Beharrung und Innovationsfeindlichkeit sowie mangelnde Außenorientierung durch Konzentration auf die

Einhaltung von Normen beobachten lassen (vgl. Horak 1993: 195; Bea/Göbel 2006: 482), kann die Integrierte Kommunikation für NPO zu einem langwierigen Prozess werden. Die Ausdifferenzierung der Medienlandschaft, das Hinzutreten innovativer Kommunikationstechnologien wie der Online-Kommunikation und vielfältige kommunikative Anschlussmöglichkeiten der Stakeholder legen es NPO dennoch nahe, auf Integrationsbemühungen nicht zu verzichten. NPO benötigen ein komplexes internes (integriertes) System, mit dem die ebenso komplexe Umwelt angemessen verarbeitet werden kann (vgl. Herger 2004: 48).

## 7 Idealtypischer Ansatz der Integrierten Kommunikation für NPO

Durch den Einsatz der Integrierten Kommunikation sollen NPO in die Lage versetzt werden, verschiedene Kommunikationsinstrumente und -mittel für unterschiedliche Stakeholdergruppen über interne Organisationsfunktionen hinweg aufeinander abgestimmt einzusetzen. Für den Organisationstyp NPO mit seinen diversen Strukturbesonderheiten (siehe Kapitel II.3) liegt bis heute jedoch kein theoretisch fundierter, integrationsorientierter Ansatz vor. Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden ein aus der Wissenschaftsliteratur abgeleiteter, elaborierter Ansatz der Integrierten Kommunikation für NPO entwickelt. Als Arbeitsgrundlage für die Ansatzentwicklung dient der managementorientierte Ansatz der Integrierten Kommunikation für Unternehmen nach Manfred Bruhn (1992<sup>88</sup>), der aufgrund seiner hohen Adaptionfähigkeit und differenzierten Erläuterungen in besonderem Maße hierfür geeignet ist. Ergänzt wird der Ansatz um kommunikationstheoretische Modelle und Erkenntnisse. In dieser Kombination soll ein für NPO angemessener Ansatz entwickelt werden, der folgende grundlegende Kriterien erfüllt (vgl. ähnlich Boenigk 2008: 292 f.):

– *Organisationssicht*

NPO sollen vor dem Hintergrund einer gegebenen Kommunikationssituation in die Lage versetzt werden, den Ansatz auf Grundlage einer systematischen Planungsgrundlage in der Organisation umzusetzen. Die Darstellung des Ansatzes erfolgt aus Sicht der NPO, um so die Aufgabenstellungen, die sich zusammen mit der Integration für die Organisation ergeben, transparent zu machen.

– *Kommunikation als Managementaufgabe*

Integrierte Kommunikation für NPO wird als eine Managementaufgabe auf Ebene der NPO-Führung begriffen, die von der Organisationsstrategie abzuleiten ist und eine strategische, taktische und operative Dimension umfasst. Die Mission der NPO (siehe Abschnitt II.3.1) bildet hierbei den übergeordneten inhaltlichen Bezugspunkt.

---

<sup>88</sup> Bruhn hat seinen Ansatz seit der Erstveröffentlichung im Jahr 1992 unter dem Titel „Integrierte Unternehmenskommunikation“ mehrfach aktualisiert. Die inhaltlichen Ausführungen im Folgenden beziehen sich auf die Auflage des Titels („Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation“) aus dem Jahr 2009.

– *Stakeholderzentrierung*

Im Rahmen des Ansatzes werden sämtliche relevanten internen und externen Stakeholder der NPO berücksichtigt. Dieses Vorgehen soll gewährleisten, dass gegenüber marketingorientierten Ansätzen der Integrierten Kommunikation für Unternehmen, die marktverbundene Personenkreise (Zielgruppen) in den Mittelpunkt rücken, auch relevante, nicht marktverbundene Stakeholder der NPO (Journalisten, Interessengruppen etc.) im engen Fokus der Betrachtung bleiben.

## 7.1 Ziele der Integrierten Kommunikation für NPO

Mit dem Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO ist allgemein das Ziel verbunden, Synergieeffekte zu generieren (siehe Abschnitt II.2.4.1). In diesem Rahmen werden Kommunikationsinstrumente und Kommunikationsfachabteilungen einer NPO in einen gesamtheitlichen Managementprozess eingebunden. Durch die Abstimmung, Vereinheitlichung, Kontinuität und intensive Koordination kommunikationsrelevanter Prozesse soll ein unverwechselbares Bild der NPO bzw. eines der Bezugsobjekte der Integrierten Kommunikation für NPO<sup>89</sup> in den Köpfen der Stakeholder verankert werden (vgl. Bruhn 2009: 23; Kirchner 2001: 121; Esch 2001: 68; s. a. Abschnitt II.5.4) und die Qualität der organisationalen Kommunikation (siehe Abschnitt II.2.4.2) steigen. Entscheidend ist letztendlich die Frage, ob die Integrierte Kommunikation für NPO einen eigenständigen Beitrag zum Erfolg der NPO leistet (vgl. Steinmann/Zerfaß 1995: 33).

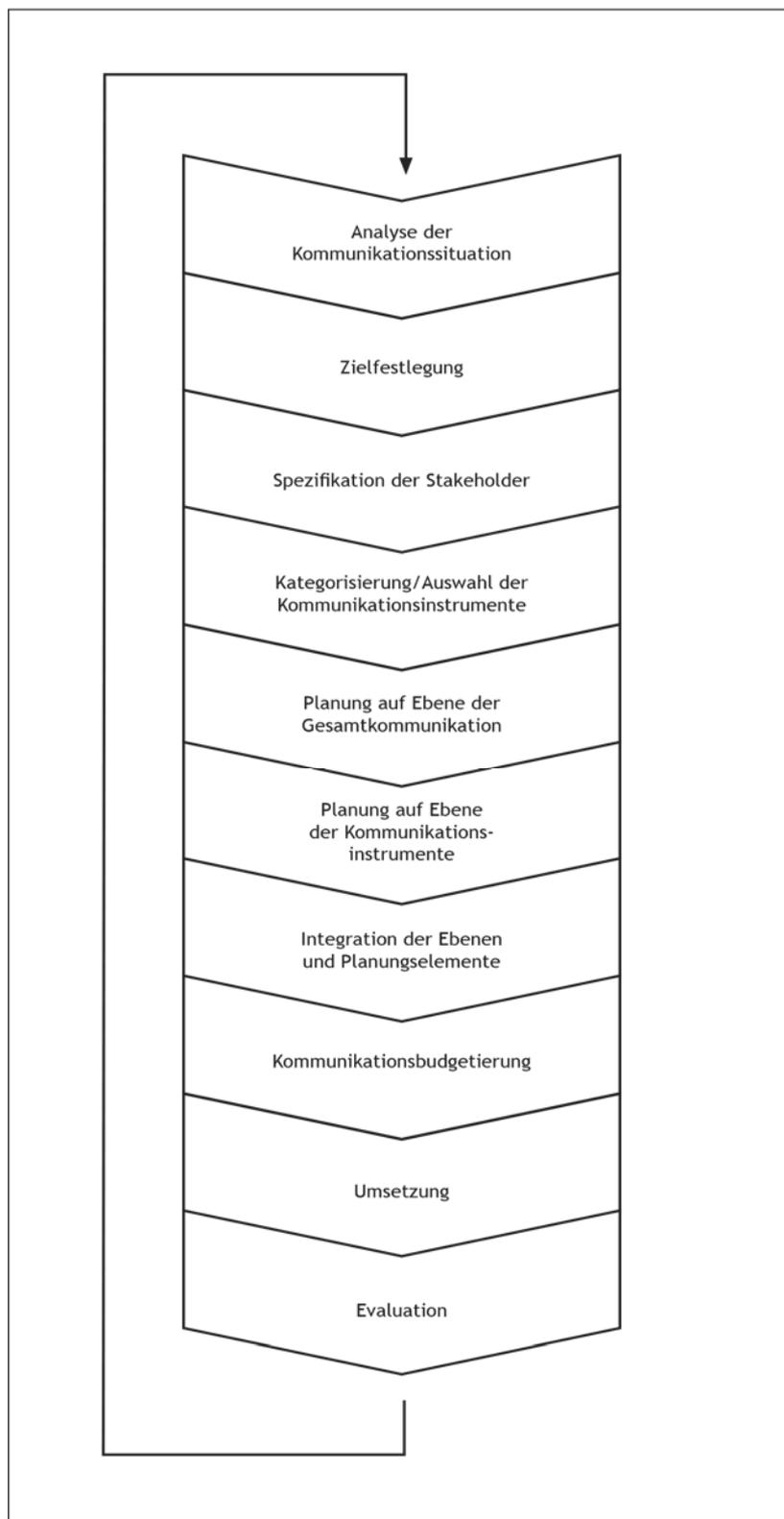
## 7.2 Managementprozess der Integrierten Kommunikation für NPO

Die Grundlage des managementorientierten Ansatzes der Integrierten Kommunikation für NPO bilden entscheidungsorientierte Ansätze der Betriebswirtschaftslehre (vgl. Bruhn 2009: 40). Entsprechende Ansätze beschäftigen sich mit der Untersuchung von Entscheidungsvorgängen und leiten hieraus Erkenntnisse für Organisationsstrukturen, Führungsverhalten und andere Bereiche ab.<sup>90</sup> Mithilfe der Planungssystematik entscheidungsorientierter Ansätze soll die Integrierte Kommunikation für NPO in strukturierter Form analysiert, geplant, umgesetzt und evaluiert werden. Vor diesem Hintergrund ist die Integrierte Kommunikation für NPO als ein gesamtheitlicher Managementprozess zu verstehen, der idealtypischerweise die in Abbildung 14 dargestellten Stufen umfasst.

---

<sup>89</sup> Die Bezugsobjekte der Integrierten Kommunikation für NPO richten sich nach der jeweils verfolgten Markenpolitik bzw. -strategie (vgl. Sandberg 2005: 713; Bruhn 2004b: 2310 ff.) und der Organisationsstruktur. Bezugsobjekt kann die gesamte Organisation, ein Geschäftsbereich, eine Produkt-/Dienstleistungsgruppe oder ein einzelnes Produkt/Dienstleistung bzw. eine Marke sein (vgl. Bruhn 2009: 27).

<sup>90</sup> Vgl. Bea/Friedl/Schweitzer 2004: 113 ff.; siehe auch v. Eckardstein/Simsa 2002.



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn 2009: 167

Abbildung 14: Managementprozess der Integrierten Kommunikation für NPO

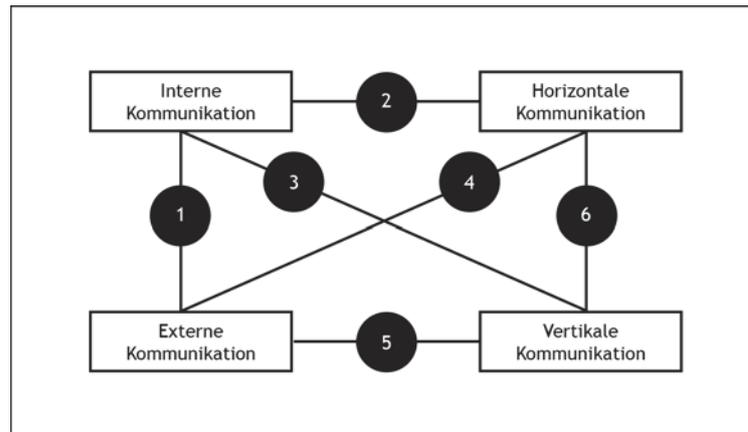
Die Kommunikationsplanung im Rahmen dieses Managementprozesses erfolgt auf Ebene der Gesamtkommunikation (Top-down) und ist mit einem Planungsprozess auf Ebene der Kommunikationsfachabteilungen bzw. Kommunikationsinstrumente (Bottom-up) zusammenzuführen und zu integrieren (vgl. Bruhn 2009: 169; Aerni/Bruhn 2008: 45).

Die einzelnen Stufen des idealtypischen Managementprozesses (siehe Abbildung 14) lassen sich folgendermaßen beschreiben (vgl. Bruhn 2009: 165 ff., 172 ff.; Aerni/Bruhn 2008: 44 ff., 66 ff.): Den Ausgangspunkt bildet eine umfassende Analyse der Kommunikationssituation der NPO. Basierend auf den Ergebnissen der Situationsanalyse sind auf der nächsten Prozessstufe die Ziele innerhalb der Integration festzulegen. Anschließend geht es um die Untersuchung der Stakeholder der NPO, wobei diese zu spezifizieren und hinsichtlich ihrer Bedeutung für die NPO in den Ansatz der Integrierten Kommunikation für NPO einzubinden sind. Darauffolgend werden die Kommunikationsinstrumente ausgewählt und kategorisiert. Zur Erreichung der definierten Ziele wird in einem weiteren Schritt die Strategie der Integrierten Kommunikation für NPO auf Ebene der Gesamtkommunikation formuliert. Die Strategie ist für die am Prozess der Integrierten Kommunikation für NPO beteiligten Kommunikationsfachabteilungen bindend und als Vorgabe für die jeweiligen Kommunikationsinstrumente zu verwenden bzw. auf diese abzustimmen. Die weitere operative und taktische Planung findet auf der Ebene der Kommunikationsinstrumente statt. Auf der folgenden Stufe werden die verschiedenen Ebenen, Prozesse und Kommunikationsinstrumente integriert. Als Nächstes sind die Bestimmung des Kommunikationsbudgets und seine Allokation auf die Kommunikationsinstrumente vorzunehmen. Die Planungsphase ist damit abgeschlossen. Der Umsetzungsphase folgt als abschließende Phase die Evaluation der Integrierten Kommunikation für NPO. Auf Grundlage eines Abgleichs von Soll- und Ist-Werten können dann gegebenenfalls korrigierende Maßnahmen ergriffen und der Prozess abermals durchlaufen werden.

In (großen) NPO sind Kommunikationsaufgaben in aller Regel auf mehrere Organisationseinheiten verlagert. Wie die Praxis zeigt, sind aufgrund dieser organisatorischen Trennung vielfältige Abstimmungs- und Koordinationsprozesse zwischen den verschiedenen Abteilungen und Stellen der NPO notwendig. Werden diese Prozesse nicht durchgeführt, dann können Kommunikationsdefizite auf der Ebene der internen und externen Kommunikation sowie auf der Ebene der horizontalen und vertikalen Kommunikation auftreten.<sup>91</sup> Abbildung 15 zeigt den kommunikationsbezogenen Integrationsbedarf, der sich in insgesamt sechs Bereichen ergeben kann.

---

<sup>91</sup> Zur Unterscheidung von interner und externer Kommunikation siehe Abschnitt II.2.2. Mit horizontaler Kommunikation ist die Kommunikation innerhalb und zwischen verschiedenen Abteilungen und Stellen einer Organisation gemeint (vgl. Bruhn 2009: 15). Die vertikale Kommunikation kennzeichnet demgegenüber die Kommunikation zwischen verschiedenen Organisationshierarchien (vgl. ebd.).



Quelle: Bruhn 2009: 15

Abbildung 15: Kommunikationsbezogener Integrationsbedarf

### 7.3 Grundbereiche der Integrierten Kommunikation für NPO

Bevor eine genauere Untersuchung der Aufgaben innerhalb des Managementprozesses der Integrierten Kommunikation für NPO erfolgt (siehe Abschnitt II.7.4), sollen zunächst die Grundbereiche der Integrierten Kommunikation für NPO dargestellt werden. Drei Bereiche sind hierbei zu unterscheiden (vgl. Bruhn 2009: 80 ff.):

- Formen der Integrierten Kommunikation für NPO,
- Richtungen der Integrierten Kommunikation für NPO,
- Ebenen der Integrierten Kommunikation für NPO.

Innerhalb des ersten Grundbereichs geht es um die verschiedenen Formen der Integrierten Kommunikation für NPO, wobei zwischen einer inhaltlichen, formalen und zeitlichen Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen zu unterscheiden ist. Im Rahmen des zweiten Grundbereichs wird die Richtung der Integrierten Kommunikation für NPO untersucht. Diese Untersuchung ist insofern relevant, als die Kommunikation sowohl horizontal (zwischen unterschiedlichen Stakeholdergruppen) als auch vertikal (über verschiedene Marktstufen hinweg) zu integrieren ist. Innerhalb des dritten Grundbereichs geht es darum, sämtliche Kommunikationsinstrumente effektiv und effizient auf verschiedenen Ebenen einzusetzen, wobei die Integration nicht nur intrainstrumentell (innerhalb eines Kommunikationsinstruments), sondern auch interinstrumentell (zwischen verschiedenen Kommunikationsinstrumenten) sicherzustellen ist.

### 7.3.1 Formen der Integrierten Kommunikation für NPO

#### 7.3.1.1 Inhaltliche Integration

Die inhaltliche Integration bezieht sich auf die Abstimmung von Themen und Inhalten, beispielsweise durch den Einsatz von einheitlichen Leitmotiven, Kernbotschaften, Slogans und Schlüsselbildern (vgl. Bruhn 2009: 80). Sie ist von besonderer Bedeutung für eine klare Vermittlung der kommunikativen Leitidee, die die wesentlichen Merkmale der Positionierung wiedergibt (vgl. Schultz/Tannenbaum/Lauterborn 1994: 89). Mithilfe der inhaltlichen Integration soll gewährleistet werden, dass sich langfristig ein konsistentes Bild der NPO bzw. eines der Bezugsobjekte der Integrierten Kommunikation für NPO bei relevanten Stakeholdern formen kann.

#### 7.3.1.2 Formale Integration

Im Rahmen der formalen Integration<sup>92</sup> geht es darum, äußere Gestaltungsmerkmale der Kommunikationsmittel einheitlich einzusetzen (vgl. Bruhn 2009: 83 f.). Entsprechende Fragestellungen betreffen Richtlinien, die den organisationsinternen und -externen abgestimmten Einsatz von Farben, Formen, Fotos/Abbildungen, Typografien und Logos regeln. Die formale Integration erleichtert dem Rezipienten eine Wiedererkennung und stellt höhere Lernerfolge bei der Zuordnung inhaltlicher Botschaften in Aussicht (vgl. Esch 2001: 73).

#### 7.3.1.3 Zeitliche Integration

Die zeitliche Integration soll gewährleisten, dass sich die Kommunikationsmaßnahmen innerhalb und zwischen verschiedenen Planungsperioden gegenseitig ergänzen und die Wahrnehmung eines einheitlichen Erscheinungsbildes verstärkt wird (vgl. Bruhn 2009: 86). Ist die Kontinuität zentraler Aussagen im Zeitverlauf nicht oder nur unzureichend sichergestellt, leidet der Aufbau markenspezifischer Gedächtnisstrukturen, die präferenzbildend wirken können (vgl. Esch 2000: 34). Grundlegende Bekenntnisse einer NPO sollten daher langfristig angelegt sein und in möglichst zahlreichen, ausgesuchten Kommunikationsaktivitäten eingebunden werden.

Über die Kontinuität in der Kommunikation hinaus bezieht sich die zeitliche Integration auch auf die Wechselwirkungen der eingesetzten Kommunikationsinstrumente im Zeitver-

---

<sup>92</sup> Dieser Teilbereich der Integration wird mit ähnlichen Inhalten innerhalb des Corporate Designs als ein Bestandteil des Corporate-Identity-Konzeptes abgehandelt (vgl. Glöckler 1995; Hormuth/Trommsdorff 1989).

lauf, wobei zwischen einem parallelen, sukzessiven, intermittierenden und ablösenden Einsatz zu unterscheiden ist (vgl. Bruhn 2009: 117).<sup>93</sup>

### 7.3.2 Richtungen der Integrierten Kommunikation für NPO

#### 7.3.2.1 Horizontale Integration

Die horizontale Integration dient dazu, die Einheitlichkeit von Kommunikationsmaßnahmen innerhalb einer Stakeholdergruppe zu gewährleisten (vgl. Bruhn 2009: 89 f.). Auf diese Weise sollen Probleme verhindert werden, die sich aus der Überschneidung von Stakeholdern (siehe Abschnitt II.2.1) ergeben. So ist es beispielsweise möglich, dass ein Spender über ein Mailing, einen Newsletter oder einen Online-Banner mit der NPO in Berührung kommt, wobei diese Maßnahmen von verschiedenen Organisationsabteilungen verantwortet wurden. Diese unterschiedlichen Maßnahmen sind so aufeinander abzustimmen, dass sich bei den Stakeholdern ein einheitliches Erscheinungsbild formen kann. Da ein Spender zugleich z. B. als ein Journalist oder als ein Pressesprecher fungieren kann, muss dementsprechend ebenso die widerspruchsfreie Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Stakeholdergruppen gewährleistet sein.

#### 7.3.2.2 Vertikale Integration

Die vertikale Integration dient dazu, eine abgestimmte Kommunikation auf mehrstufigen Märkten (z. B. mit Blick auf Organisationsgliederungen, Zwischenhändler, Zulieferbetriebe) zu gewährleisten (vgl. Bruhn 2009: 90 f.).

Die vertikale Integration kann NPO vor besondere Herausforderungen stellen. Der Grund hierfür liegt darin, dass sich die Kommunikation z. B. zwischen den Organisationsgliederungen auf Regionalebene mit ihren jeweiligen Stakeholdern oftmals nur indirekt durch die Bundeszentrale steuern lässt. Bei der Gestaltung der vertikalen Integration sind in der Praxis kommunikative Freiheiten einzuräumen, da NPO-Kommunikationsfachkräfte auf den verschiedenen Marktstufen bedürfnisgerecht mit ihren Stakeholdern kommunizieren sollten und sie bei der kommunikativen Ansprache größere Freiräume benötigen (vgl. Esch 2001: 69 f.). Damit den Stakeholdern auf den verschiedenen Marktstufen eine einheitliche Positionierung der Nonprofit-Marke vermittelt werden kann, sollte jedoch zu-

---

<sup>93</sup> Parallele Beziehungen zwischen Kommunikationsinstrumenten liegen vor, wenn verschiedene Instrumente gleichzeitig zum Einsatz kommen. Ein sukzessiver Einsatz ist dann gegeben, wenn Instrumente innerhalb unterschiedlicher Zeiträume eingesetzt werden. Wird ein Instrument über einen bestimmten Zeitraum eingesetzt durchgehend verwendet und ein anderes Instrument im selben Zeitraum mit zeitlichen Unterbrechungen, liegt ein intermittierender Einsatz vor. Bei einem ablösenden Einsatz wird ein Instrument eingesetzt, nachdem der Einsatz eines anderen Instruments beendet wurde (vgl. Bruhn 2009: 117 ff.; s. a. Becker 1998: 651 f.).

mindest die Darstellung grundlegender Botschaften der Markenpositionierung konsequent in abgestimmter Form erfolgen und die vertikale Integration über sämtliche Kommunikationsinstrumente und Marktstufen hinweg angestrebt werden (vgl. Esch 2001: 69 f.).

### **7.3.3 Ebenen der Integrierten Kommunikation für NPO**

Zur Sicherstellung einer effektiven und effizienten Kommunikation sind sämtliche Kommunikationsmaßnahmen sowohl innerhalb eines Kommunikationsinstrumentes als auch instrumenteübergreifend zu integrieren (vgl. Bruhn 2009: 93 f.).

#### **7.3.3.1 Intrainstrumentelle Integration**

Im Rahmen der intrainstrumentellen Integration geht es für NPO darum, innerhalb eines einzelnen Kommunikationsinstrumentes die Kommunikationsmaßnahmen in inhaltlicher, formaler und zeitlicher Hinsicht aufeinander abzustimmen (vgl. Bruhn 2009: 96). Dabei ist zu berücksichtigen, dass entsprechende Maßnahmen nicht nur auf die Kommunikations- und Informationsbedürfnisse der jeweiligen Stakeholder angepasst sind, sondern sich auch adäquat in das Gesamtkonzept der Integrierten Kommunikation für NPO einfügen (vgl. Bruhn 2009: 96).

#### **7.3.3.2 Interinstrumentelle Integration**

Die interinstrumentelle Integration hat zum Zweck, sämtliche Kommunikationsinstrumente möglichst optimal miteinander zu verbinden (vgl. Bruhn 2009: 93 ff.). Dazu sind zunächst sämtliche Kommunikationsinstrumente zu ermitteln, bezüglich Ihres Stellenwerts für die Realisierung der selbst gesetzten Ziele zu beurteilen und hinsichtlich ihrer Abhängigkeiten zu analysieren. Hierauf aufbauend können sie dann zielgerichtet und effizient integriert werden.

Die interinstrumentelle Integration erfolgt bereits innerhalb der Planungsphase der Integrierten Kommunikation für NPO. Um dabei einen bestmöglichen Einsatz der verschiedenen Instrumente mit Blick auf die Gesamtkommunikation zu erreichen, sind sowohl zeitliche Beziehungen (siehe Abschnitt II.7.3.1.3) als auch funktionale Beziehungen zwischen den Instrumenten (siehe Abschnitt II.7.4.2.3) zu prüfen und im Planungsprozess der Integrierten Kommunikation für NPO zu berücksichtigen.

Die interinstrumentelle Integration bildet für NPO eine größere Herausforderung als die intrainstrumentelle Integration, da die Zuständigkeiten für die verschiedenen Kommunikationsinstrumente in (großen) NPO üblicherweise auf verschiedene Kommunikationsfachabteilungen verlagert sind. Als Grundlage für die Umsetzung der interinstrumen-

tellen Integration empfiehlt sich daher die Schaffung einer Kommunikationsplattform (vgl. Bruhn 2009: 93), auf der die verschiedenen Kommunikationsinstrumente in formaler, inhaltlicher und zeitlicher Hinsicht aufeinander abgestimmt werden.

## **7.4 Aufgaben innerhalb des Managementprozesses der Integrierten Kommunikation für NPO**

In Abschnitt II.7.2 wurde der idealtypische Managementprozesses der Integrierten Kommunikation für NPO zunächst grundlegend strukturiert. Hierauf aufbauend erfolgt nun eine vertiefende Darstellung der einzelnen Aufgaben, die sich für die NPO innerhalb dieses Prozesses ergeben.

### **7.4.1 Analysephase**

Der Managementprozess der Integrierten Kommunikation für NPO beginnt mit einer umfassenden kommunikationsbezogenen Analyse (vgl. Bruhn 2009: 172 f.). In diesem Rahmen ist die Kommunikationssituation zu untersuchen, vor der die Bezugsobjekte der Integrierten Kommunikation für NPO stehen. Ziel der Analyse ist es, die kommunikative Ist-Situation der Bezugsobjekte der Integrierten Kommunikation für NPO aus Sicht der relevanten Stakeholder der NPO zu bestimmen.

Zur Ermittlung der kommunikativen Ist-Situation sowohl auf Organisationsebene als auch auf der Ebene der einzelnen Kommunikationsfachabteilungen bzw. Kommunikationsinstrumente wird als Methode vielfach die SWOT-Analyse eingesetzt (vgl. Ruud/Pfister 2005: 71; Volkart/Cocca/Moll 2005: 145 f.).<sup>94</sup> Die SWOT-Analyse stellt eine integrative Methode dar, mit deren Hilfe sich Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen hinsichtlich der internen und externen Organisationssituation ermitteln lassen (vgl. Arnold/Maelicke 2003: 289 ff.; Anheier 2005: 266 ff.).<sup>95</sup> Mit Blick auf NPO kann die SWOT-Analyse auf folgende Untersuchungsfelder angewendet werden (vgl. ähnlich Bruhn 2009: 172 f.):

---

<sup>94</sup> Zur Kommunikationsanalyse s. a. Merten 1998: 309 ff.; Bentele/Nothhaft 2007: 362 f.

<sup>95</sup> Kritisch bleibt für die SWOT-Analyse festzuhalten, dass in ihrem Rahmen hauptsächlich die gegenwärtige Situation einer Organisation betrachtet wird. Fragen, die sich in einer langfristigen Perspektive mit den Chancen der Zukunft ergeben, werden ausgeklammert (vgl. Welge/Al-Laham 2003: 317 f.). Stärken und Schwächen einer Organisation sind jedoch zeit- und kontextgebundene Phänomene, d. h., eine vermeintliche Stärke kann sich im Verlauf der Zeit und bei veränderten Rahmenbedingungen (z. B. veränderte Wettbewerbskonstellationen) zu einer Schwäche entwickeln (vgl. Mintzberg 1990: 180 f.).

- *marktbezogene Einflussfaktoren*<sup>96</sup>  
Abgrenzung und Beschreibung des relevanten Marktes, Veränderungen der Marktstruktur, Ähnlichkeit der Produkte/Dienstleistungen und des Kommunikationsauftritts in den Teilmärkten, Kommunikationsentwicklung in den Teilmärkten, Vordringen neuer Kommunikationsformen oder Kommunikationsansprachen etc.,
- *umfeldbezogene Einflussfaktoren*  
Technologieentwicklung, Medienentwicklung, Verfügbarkeit von Kommunikationsträgern, Bedeutung neutraler Informationsquellen, rechtliche Werbebeschränkungen etc.,
- *stakeholderbezogene Einflussfaktoren*  
Aktuelle Ist-Wahrnehmung der Bezugsobjekte der Integrierten Kommunikation für NPO (z. B. Organisation, Einzelmarken), Kommunikationskontakte<sup>97</sup> etc.,
- *organisationsbezogene Einflussfaktoren*  
Höhe des verfügbaren Kommunikationsbudgets, bisherige Kommunikationsstrategien, verfügbare Kommunikationsinstrumente, Gliederung von Kommunikationsfachabteilungen, Integrationsgrad der Kommunikation, Positionierung bei den Stakeholdern etc.,
- *wettbewerbsbezogene Einflussfaktoren*  
Kommunikationsstrategien der Wettbewerber, Kommunikationsaufwand der Hauptwettbewerber, eingesetzte Kommunikationsinstrumente, Positionierung der Wettbewerber etc.

Organisationsintern lassen sich die benötigten Informationen z. B. mithilfe von Mitarbeiterbefragungen, Brainstormings, selbstkritischen Beschreibungen, Bewertungen und Interpretationen des Ist-Zustandes ermitteln (vgl. Bruhn 2009: 175). Organisationsextern können Bewertungen durch die Bezugsgruppen mithilfe demoskopischer Mittel wie Fragebögen zum Bekanntheitsgrad, zum Image und zur Positionierung der NPO bzw. ihrer Marken sowie persönliche Tiefen-, Telefon- und Straßeninterviews herangezogen werden (vgl. Faulstich 2000: 210). Maßgeblich für die organisationsinternen und -externen Analy-

<sup>96</sup> Marktbezogene Faktoren sind im Kontext der Analyse insofern zu berücksichtigen, als verschiedene NPO teilweise eine ähnliche Mission definiert haben und dementsprechend ähnliche Leistungen anbieten, z. B. mobile Fahrdienste im Rahmen der Altenpflege. Hieraus kann eine Konkurrenzsituation resultieren (vgl. Horak 1993: 197). Während bei Unternehmen primär die Betrachtung des Absatzmarktes von Interesse ist, sind bei NPO die Beschaffungsmärkte von zentraler Bedeutung. Zu den Beschaffungsmärkten einer NPO gehören relevante Teilmärkte, wie z. B. der Spendenmarkt oder der Sponsorenmarkt (vgl. Bruhn 2005b: 173 f.). Zum Spannungsfeld von Marktorientierung und gesellschaftlicher Orientierung in NPO vgl. Helmig et al. 2007; Schauer/Purtschert/Witt 2002; Michalski/Scherhag 2009; s. a. Zimmer/Nährlich 1993.

<sup>97</sup> Als Kommunikationskontakte gelten sämtliche Punkte, an denen es zu einem kommunikativen Kontakt zwischen der NPO und ihren Stakeholdern kommt und an dem sich der Stakeholder einen Eindruck von der NPO, ihren Mitarbeitern, Marken, Dienstleistungen oder Produkten macht (vgl. Bruhn/Ahlers 2007: 397). Im Kontext der Markengestaltung geht es für NPO in der Praxis darum, die kommunikativen Markenkontakte wirksam auf die kommunikationsbezogenen Bedürfnisse und Erwartungen der relevanten Stakeholder sowie auf die internen Vorgaben zur Nonprofit-Marke abzustimmen und gleichzeitig zu gewährleisten, dass sich über sämtliche Markenkontakte hinweg ein einheitliches Erscheinungsbild der Nonprofit-Marke ergibt (vgl. Esch et al. 2006: 93 ff.).

sen sind Untersuchungen, die sich mit der Frage nach den Voraussetzungen für eine Verwirklichung der Integrierten Kommunikation für NPO beschäftigen.

Als Ergebnis liefert die Situationsanalyse eine Darstellung der aktuellen Kommunikationssituation der NPO, die sich als SWOT-Matrix oder als Netzwerk der sich beeinflussenden Faktoren abbilden lässt. Der Netzwerkanalyse wird in diesem Zusammenhang mitunter eine bessere Eignung gegenüber der SWOT-Matrix zugesprochen. Als Grund hierfür wird angeführt, dass sich erst in Form von Netzwerken das komplexe Zusammenwirken der kommunikativen Einflussfaktoren in der Praxis abbilden lässt (vgl. Bruhn 2009: 174).

Für eine detaillierte Kommunikationsanalyse ist eine enge Zusammenarbeit zwischen der Organisationsführung und den einzelnen, für die verschiedenen Kommunikationsinstrumente zuständigen Abteilungen notwendig (vgl. Bruhn 2009: 172). Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass der Informationsbedarf umfassend definiert ist und für die Analysen notwendiges Datenmaterial vorliegt. Um die Eigenwahrnehmung durch eine Fremdperspektive zu ergänzen, empfiehlt sich der Einsatz einer externen Instanz, z. B. Kommunikationsagenturen mit Erfahrung im Bereich Integrierter Kommunikation für NPO, Markt- und Meinungsforschungsinstitute oder Kommunikationswissenschaftler.

## **7.4.2 Planungsphase**

### **7.4.2.1 Zielfestlegung der Integrierten Kommunikation für NPO**

Auf dieser Stufe des Managementprozesses sind die Ziele der Integrierten Kommunikation für NPO zu spezifizieren. Die Zielformulierung hat innerhalb der Planung eine zentrale Funktion, da Zielvorgaben wichtige Hinweise zum Einsatz verschiedener Kommunikationsinstrumente und zur Evaluation des Kommunikationserfolgs geben (vgl. Bruhn 2009: 175).

Ausgangspunkt für die Zielformulierung ist die strategische Positionierung der NPO bzw. der Bezugsobjekte der Integrierten Kommunikation für NPO (vgl. Bruhn 2009: 177 f.). Hierbei ist festzulegen, wie die NPO bzw. ein Bezugsobjekt der Integrierten Kommunikation für NPO aus der Perspektive der Stakeholder durch den abgestimmten Einsatz der Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen wahrgenommen werden soll (vgl. Bruhn 2009: 172). In diesem Kontext geht es auch um Fragen, wie sich die NPO von Konkurrenten abgrenzen will und wie Präferenzen für die eigene NPO bzw. für ein Bezugsobjekt der Integrierten Kommunikation für NPO aufgebaut werden können (vgl. Kroeber-Riel 1993a: 45 ff.; Esch 2001: 48 ff.). Zu den grundlegenden Aufgaben während der Erarbeitung der Positionierung gehört, die aktuelle Ist-Positionierung zu bestimmen sowie die Soll-Positionierung festzulegen (vgl. Ahlers 2006: 146 f.; Bruhn 2009: 177).

Entscheidungen hinsichtlich der Positionierung sind mit der Mission und dem Leitbild der NPO sowie den wesentlichen Merkmalen ihrer Marken und Leistungen abzugleichen (vgl. Bruhn 2005b: 150; s. a. Abschnitt II.3.1). Zu konkretisieren ist die Positionierung primär

innerhalb der Marketing- und PR-Kommunikation, wobei die weiteren Maßnahmen der Integrierten Kommunikation für NPO eng einzubeziehen sind.

Nachdem die Positionierung festgelegt ist, können im weiteren Verlauf strategische Ziele für den Einsatz der Kommunikationsinstrumente definiert werden. Bei der Zielformulierung ist zu berücksichtigen, dass die Ziele umfassend und präzise formuliert sind, um einen hohen Wirkungsgrad entfalten zu können. Hierzu bedarf es klarer Aussagen zu den Zielbereichen Zielart bzw. -variable, Zielausmaß, Zeitbezug, Objektbezug und Stakeholder (vgl. Bruhn 2009: 177).

Hinsichtlich der verschiedenen Funktionen der Kommunikationsziele<sup>98</sup> ist es erforderlich, den Planungsprozess der Integrierten Kommunikation für NPO auf verschiedenen Organisationsebenen durchzuführen, wobei die Ebene der Gesamtkommunikation und die Ebene der Kommunikationsfachabteilungen bzw. der Kommunikationsinstrumente zu unterscheiden sind (vgl. Bruhn 2009: 167). Während für die Gesamtkommunikation die Führungsebene der NPO verantwortlich ist, übernehmen für die Kommunikationsinstrumente die Leiter der Kommunikationsfachabteilungen (z. B. PR, Werbung) die Verantwortung. Auf der Ebene der Gesamtkommunikation wird die Integrierte Kommunikation für NPO dabei in Form einer Top-down-Planung vorgenommen. Die Integration wird hier für die Gesamtorganisation geplant, wobei sämtliche relevanten Kommunikationsfachabteilungen der NPO einzubeziehen sind. Auf diese Weise sollen die Kommunikationsmaßnahmen einheitlich auf die gesamte NPO ausgerichtet werden. Eine ausschließliche Top-down-Planung würde der Komplexität bzw. den Wechselwirkungen der Kommunikationsmaßnahmen jedoch nicht gerecht werden. Daher erfolgt auf der Ebene der einzelnen Kommunikationsinstrumente eine Bottom-up-Planung durch die einzelnen Kommunikationsfachabteilungen, die sich an den übergeordneten Integrationsrichtlinien orientiert. Der Bottom-up-Planungsprozess ist mit der Top-down-Planung zu kombinieren und in einen gesamtheitlichen Down-up-Planungsprozess zu überführen (vgl. Bruhn 2009: 169).

#### 7.4.2.2 Spezifikation der Stakeholder

Um einen integrierten Kommunikationsansatz entwickeln und einen bestimmten Kommunikationsstil anwenden zu können, müssen diejenigen Stakeholder der NPO bzw. des Bezugsobjektes der Integrierten Kommunikation für NPO definiert und nach bestimmten Kriterien abgegrenzt werden, zu denen Beziehungen aufgebaut werden sollen. Hierbei ist zu untersuchen, welche Ansprüche die Stakeholder an die Kommunikation der Organisation bzw. des Bezugsobjektes der Integrierten Kommunikation für NPO stellen und welche Probleme bzw. Themen sie in diesem Zusammenhang tangieren. Da NPO in der Regel mit

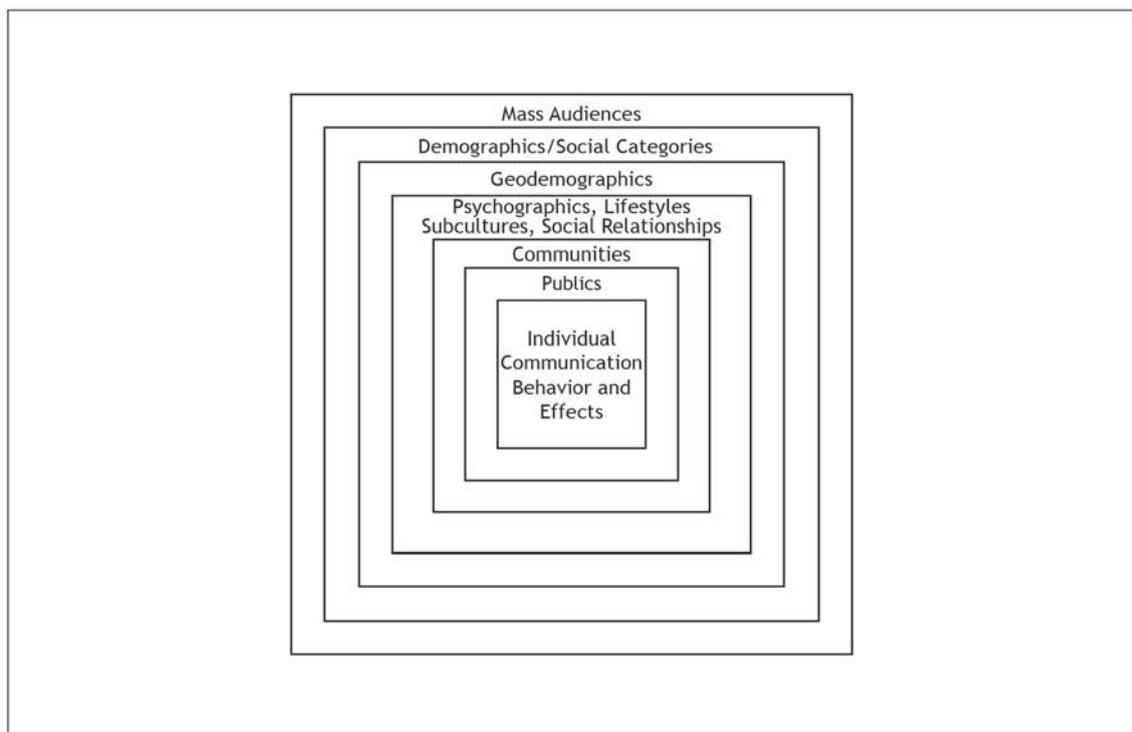
---

<sup>98</sup> Nach Bruhn (2005a: 155) gehören zu den Funktionen von Kommunikationszielen die Entscheidungs- und Steuerungsfunktion, die Koordinationsfunktion, die Motivations- und Befriedigungsfunktion sowie die Evaluationsfunktion.

einer vielschichtigen Stakeholderkonstellation konfrontiert sind, kommt der Stakeholderspezifikation im Rahmen der Integration eine besondere Bedeutung zu.

Der in der vorliegenden Arbeit entwickelte Ansatz der Integrierten Kommunikation für NPO zeichnet sich gegenüber marketinggeprägten Ansätzen der Integrierten Kommunikation für Unternehmen durch die konzeptionelle Einbindung sämtlicher relevanter Stakeholder aus, wobei folgerichtig auch diejenigen nicht (primär) marktverbundenen Personengruppen berücksichtigt werden, mit denen die NPO im Kontext PR-orientierter Maßnahmen kommunizieren will. Dies erfordert einen abteilungs- und instrumenteübergreifenden Rahmen, der PR- und Marketingkommunikationsfachkräfte der NPO in die Lage versetzt, mit relevanten Stakeholdern auf abgestimmte Weise zu kommunizieren, um so widersprüchlichen Aussagen entgegenzuwirken.

Als Grundlage für eine integrierte Betrachtung relevanter Stakeholder der NPO aus kommunikationstheoretischer Sicht wird im Folgenden der Nestansatz nach Grunig (vgl. Grunig 1989; s. a. Grunig/Repper 1992: 132 ff.) herangezogen. Den Kern des Ansatzes bildet eine konzentrische Anordnung (siehe Abbildung 16), die verschiedene Variablen umfasst.



Quelle: Grunig 1989: 207

Abbildung 16: Nestansatz nach Grunig

Die einzelnen Segmente der Anordnung (siehe Abbildung 16) lassen sich folgendermaßen beschreiben:

– *Individual Communication Behavior and Effects*

Das innerste Segment ist mit dem darauffolgenden Segment „publics“ eng verbunden und enthält grundlegende Variablen, die Kommunikationsfachkräfte in NPO darin unterstützen sollen, das Kommunikationsverhalten von Individuen genauer einschätzen zu können. Zu diesen personenbezogenen Variablen gehören (vgl. Grunig/Repper 1992: 135 f.):

- „problem recognition“ (das Erkennen eines Problems),
- „constraint recognition“ (das Erkennen von Handlungsmöglichkeiten und -beschränkungen),
- „level of involvement“<sup>99</sup> (Grad der Betroffenheit bzw. Beteiligung).

– *Publics*

Die Kommunikationsfachkräfte in NPO können auf die im vorigen Segment aufgeführten Variablen zurückgreifen, um mit deren Hilfe diejenigen Individuen näher zu bestimmen, die mit den verschiedenen Kommunikationsinstrumenten angesprochen werden sollen. Eine derartige Mikrosegmentierung ist in der Praxis jedoch kaum praktikabel, auch wenn eine individualisierte Ansprache grundsätzlich ein wichtiges Ziel innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO darstellt (siehe Abschnitt II.4.5). In diesem Segment geht es daher um eine erste Aggregation in Form von publics, die Grunig/Grunig (1991: 264) in Anlehnung an den Stakeholderbegriff von Freeman (siehe Abschnitt II.3.3) als interne und externe Gruppen einer Organisation ansehen, „[...] that provide the greatest constraints to and opportunities for the organization“. Grunig/Hunt (1984: 144) beschreiben publics weiterhin als lose strukturierte Gruppierungen, deren Mitglieder durch ähnliche Themen, Probleme und Situationen gekennzeichnet sind. Die Mitglieder kommunizieren untereinander face-to-face oder mithilfe von Medien und handeln gewissermaßen als ein Organ.

In Abhängigkeit von den oben genannten Variablen „problem recognition“, „constraint recognition“ und „level of involvement“ ergibt sich bei den publics ein spezifisches Kommunikationsverhalten, wobei Grunig/Repper (1992: 136) hier zwischen aktiven und passiven Segmenten („segments“<sup>100</sup>) unterscheiden. Vor diesem Hintergrund gelangen Grunig/Repper (1992: 139) zu folgenden vier Klassen von publics:

- all-issue publics – Personengruppen, die bei allen Themen, die eine Organisation berühren, ein aktives Kommunikationsverhalten zeigen,
- apathetic publics – diese Personengruppen bilden das Gegenteil von all-issue publics und weisen hinsichtlich sämtlicher Themen ein passives Kommunikationsverhalten auf,

---

<sup>99</sup> Grunig/Repper (1992: 136) definieren Involvement in diesem Zusammenhang als die kognitive Wahrnehmung einer Person, die diese in einer bestimmten Situation aufweist.

- *single-issue publics* – Personengruppen, die bei einem einzigen Thema oder bei kleineren Teilen mehrerer Themen ein aktives Kommunikationsverhalten zeigen,
- *hot-issue publics* – Personengruppen, die bei einem bestimmten Problem, das breite mediale Beachtung findet, ein aktives Kommunikationsverhalten aufweisen.

Die regelmäßige Identifikation von publics ist für NPO von erheblicher Bedeutung, um für die publics relevante Themen- und Problemstellungen rechtzeitig erkennen und bearbeiten zu können.

– *Communities*

Eine community ist eine Gruppe von Menschen, die miteinander interagieren und dadurch affektive Bindungen schaffen (vgl. Algesheimer 2004: 3). Im Unterschied zu publics handelt es sich bei einer community um ein breiter gefasstes Konzept:

„A community can be defined as any group that shares common interests developed through common experience.“ (Hallahan 2004: 231)

Während bei publics der Schwerpunkt auf gemeinsamen (politischen) Themen und Problemen liegt, sammelt sich eine community um gemeinsame (oftmals apolitische) Interessen. Das übergeordnete Ziel von publics ist Veränderung, das Ziel von communities hingegen Erhalt (z. B. Bereicherung des Lebens, Zeitvertreib, Vergnügen) (vgl. Hallahan 2004: 231).

Das Segment der communities kann sich sowohl mit dem vorangegangenen Segment als auch mit dem darauffolgenden Segment überschneiden, da Personen einer public genauso in einer community identifiziert werden können wie bestimmte lifestyles (vgl. Grunig/Repper 1992: 141).

– *Psychographics, lifestyles, subcultures, social relationships*

Die psychografischen und Lebensstilcharakteristika beziehen sich auf die Persönlichkeiten der einzelnen Gruppenmitglieder und bilden eine Verknüpfung von Akteurspräferenzen, Handlungsstrategien und daraus resultierender Verhaltensmuster (vgl. Faulstich 2000: 91). Zusammen mit der Grundannahme der Lebensstilforschung, dass Individuen Interessen, Einstellungen, Werte und Grundorientierungen in Aktivitäten auf spezifische Weise zum Ausdruck bringen, wird die Annahme verbunden, dass auch die Nutzung von spezifischen Kommunikationsmedien zu diesen Aktivitäten gehört (vgl. Hartmann/Neuwöhner 1999: 531). Vor diesem Hintergrund geht es für die NPO um die Untersuchung, mithilfe welcher Kommunikationsinstrumente sie die identifizierten Stakeholder kommunikativ erreichen kann (siehe Abschnitt II.7.4.3.1.3). Eine wichtige Rolle spielt hierbei der Einsatz dialogorientierter Instrumente (siehe Abschnitt II.4.5). Im Dialog mit den Stakeholdern kann die NPO deren jeweiligen

---

<sup>100</sup> Grunig/Repper (1992: 136) verwenden die Begriffe „active segments“ und „active publics“ synonym und stufen diese Personengruppe als besonders wichtig ein, da ihr eine für die Organisation strategische Bedeutung zukommt.

Kommunikationsbedürfnisse genauer kennenlernen und die entwickelten integrierten Kommunikationsangebote weiter optimieren. Der Aspekt „social relationships“ bezieht sich auf die Klärung der Frage, welche Position eine Person in bestimmten sozialen Strukturen (Gesellschaft, Familie, Organisation etc.) einnimmt und welchen Einfluss sie dort auf bestimmte Entscheidungsfindungen ausübt.

– *Geodemographics*

Zur geodemografischen Segmentierung gehört die räumliche Zusammenfassung von Gebieten wie Länder, Regionen, Städte und Postleitzahlen. Mithilfe dieser Segmentierung kann die NPO denjenigen Raum näher bestimmen, in dem sie kommunizieren will. Neben makrogeografischen Daten kann hier auch auf mikrogeografisches Datenmaterial zurückgegriffen werden, das genaueren Aufschluss über die Stakeholder in bestimmten Stadtvierteln und Wohngebieten gibt (vgl. Meffert 1998: 189; Martin 1992). Durch die Verbindung regionaler Kenndaten (Demografie, Beschäftigungsstruktur etc.) mit Angaben zum Lebensstil ist die NPO in der Lage, Personengruppen differenziert zu lokalisieren und diese gezielt anzusprechen.

– *Demographics/Social Categories*

Zu den demografischen bzw. sozialorientierten Kriterien, nach denen sich bestimmte Bezugsgruppen abgrenzen lassen und die bestimmte Handlungsweisen beeinflussen, gehören Alter, Geschlecht, Berufsgruppe, Familienstand, Schulbildung und Haushaltseinkommen. Die Betrachtung der sozialen Schicht gibt z. B. erste Hinweise über Präferenzen und Spendenbereitschaft von Personengruppen. Verschiedene Untersuchungen deuten darauf hin, dass Mitglieder aus einer unteren Sozialschicht eher bereit sind Straßenkollekten zu unterstützen als Mitglieder aus höheren sozialen Schichten. Demgegenüber weisen Mitglieder aus höheren Sozialschichten eine größere Bereitschaft auf für soziale Ziele (Entwicklungshilfe, Menschenrechte u. a.) zu spenden (vgl. Srnka/Grohs/Eckler 2003: 70 ff.; Schlegelmilch/Love/Diamantopoulos 1997: 548 ff.). Eine Segmentierung speziell nach Alter ist für eine NPO insofern von Bedeutung, als darauf aufbauend integrierte Kommunikationsprogramme für verschiedene Altersstufen (Kinder, Jugendliche, Erwachsene) entwickelt werden können (vgl. Papachristos 2004).

– *Mass Audiences*

Personen bzw. Personengruppen in diesem Segment zeigen in der Regel ein passives Verhalten (apathetic publics) und werden nicht weiter differenziert. Teile dieses Segments können sich in den aktiv kommunizierenden Gruppen (active publics) wiederfinden und so ist es möglich, dass Botschaften, die sich an das Massenpublikum (mass audiences) richten, auch aktive Gruppen erreichen. Bei der kommunikativen Einbeziehung des Massenpublikums ist zu berücksichtigen, dass z. B. Kampagnen, die ausschließlich auf diesen nur gering involvierten Personenkreis fokussieren, hohe Streuverluste aufweisen und damit wenig effektiv sind.

Nach Grunig (1989: 207) stellen die beiden innersten Segmente der Anordnung die wichtigsten Bereiche für die Kommunikationsplanung dar, und so sollte mit diesen Segmenten begonnen und konsequent von innen nach außen gearbeitet werden. Die beiden innersten Segmente beziehen sich eher auf publics, deren Untersuchung primär in den Aufgabenbereich der PR-Abteilung einer NPO fällt. Die Untersuchung des äußeren Bereiches hingegen ist eher auf Zielgruppen gerichtet und damit vor allem für die Marketingabteilung relevant (vgl. Grunig/Repper 1992: 133). In diesem Zusammenhang ist es wichtig, publics von Zielgruppen zu unterscheiden (s. a. Abschnitt II.3.3). Denn anders als das Zielgruppenkonzept des Marketings, das sich „[...] mit denjenigen Teilen der Öffentlichkeit [befasst], die von einer Organisation direkt angesprochen werden, weil ihr dies erforderlich erscheint, um ihre kommunikativen Ziele durchzusetzen“ (Avenarius 2000: 180), wird hinsichtlich der publics davon ausgegangen, dass sich diese ohne eine direkte Beeinflussung der Organisation bilden (vgl. Grunig/Hunt 1984: 143 ff.). Publics lassen sich mithilfe PR-orientierter Variablen wie Problembewusstsein, Betroffenheit und Themen erfassen und nicht mithilfe ökonomischer oder marketingorientierter Variablen, die Zielgruppen umreißen (vgl. Huck 2004: 64).

#### 7.4.2.3 Kategorisierung und Auswahl der Kommunikationsinstrumente

In diesem Teilbereich der Planung geht es darum, die zur Zielerreichung geeigneten Kommunikationsinstrumente zu kategorisieren und auszuwählen (vgl. Bruhn 2009: 184 f.; Aerni/Bruhn 2008: 90 ff.). Damit verbunden ist die Überlegung, dass jedes einzelne Instrument einen spezifischen Beitrag zur Zielerreichung leistet.

Hinsichtlich der Erreichung definierter Ziele lassen sich grob strategische und taktische Kommunikationsinstrumente<sup>101</sup> voneinander unterscheiden (vgl. Bruhn 2009: 122 ff.). Das Resultat entsprechender Analysen bildet eine sogenannte Zielerreichungsmatrix (vgl. Bruhn 2009: 184 f.). Hieran anschließend ist mithilfe von Beziehungsanalysen zu prüfen, welche funktionalen Beziehungen zwischen den Kommunikationsinstrumenten vorliegen und wie sich diese Beziehungen beschreiben lassen (vgl. Bruhn 2009: 111 ff.). Komplementäre Beziehungen sind dadurch gekennzeichnet, dass sich die Wirkungen, die von den Kommunikationsinstrumenten ausgehen, gegenseitig fördern, während bei konditionalen Beziehungen die Wirkung eines Instrumentes den Einsatz eines anderen Instrumentes voraussetzt. Liegen substituierende Beziehungen vor, lässt sich die Wirkung eines Instru-

---

<sup>101</sup> Die strategische Bedeutung von Kommunikationsinstrumenten ist daran zu messen, wie groß ihre Fähigkeit ist, die strategischen Kommunikationsziele der NPO (z. B. Wettbewerbsprofilierung) zu erreichen. Während Kommunikationsinstrumente mit strategischem Charakter mittel- bis langfristig eingesetzt werden, zielen Kommunikationsinstrumente mit taktischem Charakter eher auf kurzfristige Reaktionen bei den Stakeholdern ab. Die Einordnung von Kommunikationsinstrumenten in strategische und taktische Instrumente ist in der Praxis oftmals schwierig, da sämtliche Kommunikationsinstrumente bei einem erfolgreichen mittel- bis langfristigen Einsatz eine strategische Bedeutung für die NPO aufweisen. Daher sind vielfach nur Tendenzaussagen über die jeweilige Bedeutung der Instrumente möglich (vgl. Bruhn 2009: 122).

menten auch durch ein anderes Instrument erreichen. Indifferente Beziehungen bestehen dann, wenn zwischen den Instrumenten keine Wechselwirkung erkennbar ist. Bei konkurrierenden Beziehungen beeinträchtigen sich die von den Kommunikationsinstrumenten ausgehenden Wirkungen gegenseitig. Die Ergebnisse der Analysen lassen sich in Form einer Beeinflussungsmatrix abbilden (vgl. Bruhn 2009: 147 f.).

Die Resultate der Zielerreichungsmatrix und der Beeinflussungsmatrix sind in eine Klassifikationsmatrix der Kommunikationsinstrumente zusammenzuführen (vgl. Bruhn 2009: 186 f.). In der Klassifikationsmatrix werden die definierten Stakeholder der NPO einer Hierarchie von Kommunikationsinstrumenten zugeordnet, die aus folgenden vier Instrumenteklassen besteht (vgl. Bruhn 2009: 185 f.): Bei Leitinstrumenten handelt es sich um Instrumente mit strategischer Bedeutung innerhalb der Gesamtkommunikation. Sie üben eine starke Beeinflussung auf andere Instrumente aus, werden von diesen jedoch selbst kaum beeinflusst. Sie sind daher mit höchster Priorität zu planen. Kristallisationsinstrumente zeichnen sich durch eine starke Beeinflussung anderer Instrumente aus, wobei sie auch selbst von anderen Instrumenten stark beeinflusst werden. Dieser Umstand erfordert bei ihrem Einsatz eine besondere Sensibilität. Bei Integrationsinstrumenten handelt es sich um Instrumente, die die Wirkungen verschiedener Kommunikationsinstrumente verbinden. Mithilfe eines punktgenauen Einsatzes dieser Instrumente können die synergetischen Wirkungen der Kommunikation verstärkt werden. Folgeinstrumente schließlich sind dadurch gekennzeichnet, dass sie andere Instrumente kaum beeinflussen, von diesen aber stark beeinflusst werden. Sie verfügen weder über eine strategische Bedeutung innerhalb der Gesamtkommunikation noch über ein hohes Integrationspotenzial, sondern dienen lediglich als Unterstützung für einzelne Aufgaben innerhalb der Kommunikation.

#### **7.4.2.4 Integration der Planungselemente durch die Strategie der Integrierten Kommunikation für NPO**

Die Aufgabe der Strategie der Integrierten Kommunikation für NPO besteht darin, grundlegende Elemente der Integration – die Analyse der Kommunikationssituation, die Definition von Kommunikationszielen und Stakeholdern sowie die Kategorisierung und Auswahl von Kommunikationsinstrumenten – miteinander zu verzahnen. In diesem Planungsschritt geht es darum, diese Strategie festzulegen, die zusammen mit einer inhaltlich, formal und zeitlich abgestimmten Kommunikation ein langfristig glaubwürdiges und konsistentes Organisations- bzw. Markenbild bei den Stakeholdern erzeugen soll. Aus diesem Ziel heraus ergeben sich für die Strategie der Integrierten Kommunikation für NPO folgende Kernfunktionen (vgl. Bruhn 2009: 188):

- *Integrationsfunktion*  
Die Strategie der Integrierten Kommunikation für NPO schafft eine klare Orientierung für die Integration der verschiedenen Bestandteile der Kommunikation und soll deren Einheitlichkeit gewährleisten.
- *Orientierungsfunktion*  
Die Strategie der Integrierten Kommunikation für NPO gibt die Richtung der Kommunikation vor und ermöglicht es, Kommunikationsmaßnahmen auch in Zweifelsfällen korrekt zuzuordnen.
- *Koordinationsfunktion*  
Die Strategie der Integrierten Kommunikation für NPO unterstützt die Kommunikationsfachkräfte einer NPO bei der abteilungsübergreifenden Abstimmung der verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen.

Um diese Kernfunktionen zu erfüllen, sind bei der Erarbeitung der Strategie der Integrierten Kommunikation für NPO mehrere Aspekte zu berücksichtigen. Sie sollte logisch konzipiert, frei von Widersprüchen und nachvollziehbar formuliert sein und in schriftlicher Form den relevanten Organisationbereichen vorliegen. Die Strategie der Integrierten Kommunikation für NPO wird maßgeblich durch folgende Elemente bestimmt (vgl. Bruhn 2009: 188 ff.):

- *Definition der strategischen Positionierung*  
Die strategische Positionierung gibt Auskunft über das Soll-Bild, das eine NPO bzw. ein Bezugsobjekt der Integrierten Kommunikation für NPO von sich vermitteln will. Die Positionierung bildet das Oberziel der Kommunikation, aus dem sich weitere Ziele ableiten lassen. Sie sollte daher einen hohen Aggregationsgrad aufweisen und in ihrer Formulierung stakeholderübergreifend gültig sein.
- *Formulierung der kommunikativen Leitidee*  
Mithilfe der kommunikativen Leitidee werden die wesentlichen Bestandteile der strategischen Positionierung in grundlegende Aussagen zu den Merkmalen der Bezugsobjekte der Integrierten Kommunikation für NPO umgewandelt. Neben der Positionierung sollte auch die kommunikative Leitidee stakeholderübergreifende Gültigkeit besitzen.
- *Definition der Leitinstrumente*  
Im Zusammenhang mit der strategischen Ausrichtung der Kommunikation ergibt sich die Notwendigkeit, die Kommunikationsinstrumente bezüglich ihrer Funktionen und Aufgaben zur Zielerreichung eines einheitlichen Kommunikationsauftritts voneinander zu unterscheiden. Leitinstrumenten kommt bei der Erreichung der angestrebten strategischen Positionierung eine maßgebliche Funktion zu.

Auf Grundlage der oben aufgeführten Elemente der Strategie der Integrierten Kommunikation für NPO sind innerhalb der Umsetzungsphase verschiedene Regeln für die Kommu-

nikation abzuleiten, um zu gewährleisten, dass die konkreten Kommunikationsmaßnahmen in integrierter Form umgesetzt werden. Diesen Regeln wird in Abschnitt II.7.4.3.1 nachgegangen.

Wie im Rahmen der Zielformulierung, erfolgt auch bei der Integration der Planungselemente zu einer integrierten Kommunikationsstrategie eine Verbindung der Top-down-Planung mit einer Bottom-up-Planung, die von der Ebene der Kommunikationsinstrumente ausgeht. Die Strategie der Integrierten Kommunikation für NPO bildet hierbei eine Orientierungshilfe, um auf der Ebene der Kommunikationsinstrumente Maßnahmen hinsichtlich der Elemente Stakeholder, Botschaft, Maßnahmen, Timing sowie Areal gewichten zu können (vgl. Bruhn 2009: 191).

#### 7.4.2.5 Bestimmung und Verteilung des Kommunikationsbudgets

Den letzten Schritt innerhalb der Planungsphase der Integrierten Kommunikation für NPO bildet die Bestimmung und Verteilung des Kommunikationsbudgets (vgl. Bruhn 2009: 192 ff.). Hierbei geht es zunächst darum, den Umfang des Kommunikationsbudgets zu definieren. Anschließend kann das definierte Budget dann integrationsorientiert auf die verschiedenen Kommunikationsinstrumente verteilt werden (Budgetallokation).

Innerhalb der Wissenschaft und der Praxis haben sich unterschiedliche Verfahren zur Bestimmung der Höhe des Kommunikationsbudgets entwickelt. Spezielle Gesichtspunkte der Integration werden hierbei jedoch zumeist nicht direkt behandelt. Daher wird im Folgenden lediglich auf ein ausgewähltes Verfahren (vgl. Bruhn 2009: 193) kurz eingegangen, das für die Budgetierung der Integrierten Kommunikation für NPO derzeit noch am ehesten in Frage kommt:

##### – *Ziel-Maßnahmen-Kalkulation*

Im Verlauf dieses Verfahrens werden schrittweise die Kommunikationsziele festgelegt, um auf dieser Grundlage die Kosten der Kommunikationsmaßnahmen kalkulieren zu können, die zur Zielerreichung notwendig sind. Das Ziel der Integration ist hierbei als Maßstab ausdrücklich einzubeziehen, um dem Gedanken der Einheitlichkeit der Kommunikation gerecht zu werden. Das Verfahren wurde bislang jedoch lediglich isoliert mit Blick auf die Zielerreichung einzelner Kommunikationsinstrumente angewendet und konnte somit interinstrumentellen Interdependenzen nicht Rechnung tragen.

Im Rahmen der Budgetierung steht schlussendlich die Fragestellung im Zentrum, ob sich durch den integrierten Einsatz der Kommunikationsinstrumente die Wirkung der Kommunikation bei einem konstanten Kommunikationsbudget erhöhen bzw. eine konstante Wirkung mit einem geringeren Kommunikationsbudget erzielen lässt (vgl. Bruhn 2009: 193 f.).

Ist die Höhe des Kommunikationsbudgets festgelegt, erfolgt die Aufteilung des Budgets auf die innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO eingesetzten Instrumente

(Budgetallokation) (vgl. Bruhn 2009: 194 f.). Einen Orientierungspunkt für die Budgetaufteilung bildet die Kategorisierung der Kommunikationsinstrumente (siehe Abschnitt II.7.4.2.3), wobei den Leitinstrumenten vor dem Hintergrund ihres hohen Stellenwertes innerhalb der Integration üblicherweise der größte Teil des Kommunikationsbudgets zuzuweisen ist.

Weiterhin kommen zur Budgetallokation Scoring-Modelle (vgl. Bruhn 2009: 194) in Betracht, wenn im Rahmen ihres Einsatzes die Leistungsfähigkeit der einzelnen Instrumente bezüglich der Integrierten Kommunikation für NPO als Kriterium explizit Berücksichtigung findet. Scoring-Modelle ermöglichen es, entsprechende Gewichtungsfaktoren für die jeweiligen Bewertungskriterien zu vergeben.

Schließlich kommen zur Budgetallokation System-Dynamics-Verfahren (vgl. Bruhn 2009: 194 f.) in Betracht. Bezogen auf die Integrierte Kommunikation für NPO werden dabei jedem Kommunikationsinstrument ein feststehender und ein variabler Anteil am gesamten Kommunikationsbudget zugeordnet. Als Ausgangsbasis für die Budgetierung ist die Bedeutung der Kommunikationsinstrumente gemäß ihrer vorgenommenen Kategorisierung (siehe Abschnitt II.7.4.2.3) heranzuziehen.

### 7.4.3 Umsetzungsphase

#### 7.4.3.1 Entwicklung eines Konzeptpapiers

Innerhalb der Umsetzungsphase geht es darum, den im Verlauf der Planungsphase (siehe Abschnitt II.7.4.2) erarbeiteten konzeptionellen Rahmen der Integration sowie die Strategie der Integrierten Kommunikation für NPO (siehe Abschnitt II.7.4.2.4) zu konkretisieren. Die Strategie ist dabei inhaltlich so zu gestalten, dass sie in der täglichen Arbeit der Kommunikationsfachkräfte Anwendung finden kann.

Das Vorgehen, konzeptionelle Entscheidungen auf die Planungs- und Umsetzungsphase aufzuteilen, mag auf den ersten Blick nicht angemessen erscheinen. Zu erklären ist diese Vorgehensweise mit der hohen Komplexität entsprechender Entscheidungen. Zahlreiche Fachkräfte in verschiedenen Abteilungen sind hier einzubeziehen. Eine planerische Vornahme sämtlicher Entscheidungen wäre daher nicht sinnvoll (vgl. Bruhn 2009: 199). Aus diesem Grund werden innerhalb der Planungsphase lediglich zentrale Elemente der Integration erarbeitet, um diese dann innerhalb der Umsetzungsphase zu konkretisieren. Hierzu sollte ein Konzeptpapier der Integrierten Kommunikation für NPO erstellt werden, das idealerweise die folgenden Kernelemente beinhaltet (vgl. Bruhn 2009: 199 f.):

- *Strategiepapier*

Im Strategiepapier werden als Grundsätze die maßgeblichen Inhalte der Planungsphase fixiert. Hierbei handelt es sich um Aussagen zur strategischen Positionierung, zur kommunikativen Leitidee sowie zur Festlegung der Leitinstrumente.

– *Kommunikationsregeln*

Im Rahmen der Kommunikationsregeln werden Aussagen getroffen zu den Zwischenzielen und Einzelzielen (Zielplattform), die sich aus der Positionierung ergeben, zu den Kernaussagen und Einzelaussagen, die aus der kommunikativen Leitidee resultieren (Botschaftsplattform), sowie zum Einsatz der jeweiligen Kommunikationsinstrumente und -mittel (Instrumenteplattform).

– *Organisationsregeln*

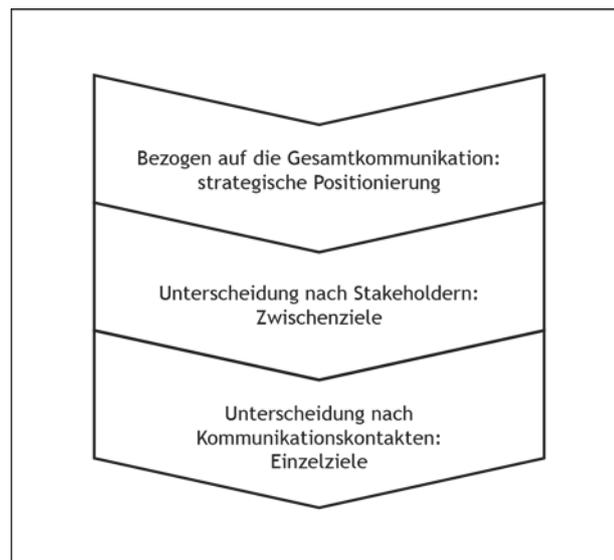
Innerhalb der Organisationsregeln werden Prinzipien zur Aufbau- und Ablauforganisation der Integrierten Kommunikation für NPO festgeschrieben. Konkret geht es dabei um die Gestaltung von Organisationsfunktionen, die Festlegung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie um Formen der integrationsfördernden Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Abteilungen und Stellen. Ebenfalls festzulegen sind interne Kommunikationswege. Auf diese Weise soll die NPO darin unterstützt werden, die Informations- und Koordinationsprozesse, die zwischen den einzelnen Organisationsfunktionen im Rahmen der Integration notwendig sind, gezielt zu steuern.

Auf die Darstellung der Bestandteile des Strategiepapiers wird an dieser Stelle verzichtet, da diese bereits in Abschnitt II.7.4.2 untersucht wurden. Zunächst erfolgt nun die Analyse der Kommunikationsregeln, bevor anschließend die Inhalte der Organisationsregeln näher betrachtet werden.

#### **7.4.3.1.1 Integration der Kommunikationsziele**

Innerhalb der Formulierung von Kommunikationsregeln geht es zunächst um die Integration der Kommunikationsziele (Zielplattform), wobei Zwischen- und Einzelziele festzulegen sind (vgl. Bruhn 2009: 201 ff., 2005c: 140 ff.). Diese Ziele ergeben sich aus der strategischen Positionierung die bereits im Rahmen des Planungsprozesses vorgenommen wurde (siehe Abschnitt II.7.4.2.1). Im Gegensatz zum Oberziel der strategischen Positionierung, das einen hohen Abstraktionsgrad aufweist, sind die Zwischenziele auf einzelne Stakeholder der NPO ausgerichtet und gelten nicht langfristig, sondern eher für einen mittelfristigen Zeitraum. Insbesondere die Formulierung von Zwischenzielen erfordert eine intensive Zusammenarbeit der einzelnen Kommunikationsfachabteilungen der NPO, da auf dieser Stufe dieselben Stakeholder teilweise mit unterschiedlichen Kommunikationsinstrumenten angesprochen werden.

Ähnlich wie die strategische Positionierung als ein Orientierungspunkt für die Ableitung von Zwischenzielen dient, dienen die Zwischenziele als Orientierungspunkt für die Formulierung von Einzelzielen. Einzelziele sind durch einen hohen Konkretisierungsgrad gekennzeichnet und lassen sich den jeweiligen Kommunikationsmaßnahmen exakt zuordnen. Abbildung 17 zeigt das hierarchische System der Kommunikationsziele im Überblick.



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn 2009: 208, 2005c: 142

Abbildung 17: Hierarchie der Kommunikationsziele

Das System der Kommunikationsziele ermöglicht es der NPO-Führung, sämtliche Kommunikationsinstrumente auf ein Oberziel, die strategische Positionierung, auszurichten. Durch die Integration der Ziele soll bereits vor der Durchführung einzelner Kommunikationsmaßnahmen die Integration gewährleistet werden.

#### 7.4.3.1.2 Integration der Kommunikationsbotschaften

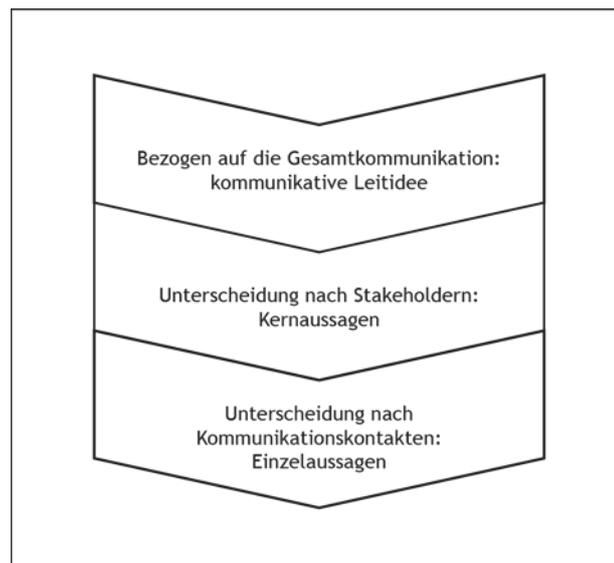
Widersprüchliche Aussagen einer NPO z. B. zu ihrer Mission, zur Verwendung von Spendengeldern, zu Projekten oder den angebotenen Leistungen können bei den Stakeholdern der NPO zu Irritationen führen. Eine weitere Aufgabe im Rahmen der Formulierung von Kommunikationsregeln ist es daher, die verschiedenen Kommunikationsbotschaften der NPO aufeinander abzustimmen (Botschaftsplattform) (vgl. Bruhn 2009: 211 ff.). Die Grundlage für die Gestaltung von Botschaften bildet die kommunikative Leitidee<sup>102</sup>, die bereits innerhalb der Integration der Planungsinstrumente durch die Strategie der Integrierten Kommunikation für NPO erarbeitet wurde (siehe Abschnitt II.7.4.2.4). Die kommunikative Leitidee transformiert die Soll-Positionierung in allgemeingültige, stakeholderunabhängige Aussagen zu den Leistungen und eigenen Anspruchshaltungen der NPO bzw. der

<sup>102</sup> Die Formulierung der kommunikativen Leitidee erfolgt üblicherweise auf einem hohen Abstraktionsniveau. In der Praxis von NPO wird die kommunikative Leitidee vielfach in Form eines Slogans zusammengefasst, d.h. in einer kurzen, einprägsamen werblichen Formulierung (vgl. Janich 2010: 59). Beispiele hierfür sind „Die mit dem CARE-Paket“ (CARE), „Wildtiere schützen – weltweit“ (Pro Wildlife), „Not sehen und handeln“ (Deutscher Caritas Verband). Für die Erarbeitung einer kommunikativen Leitidee und des nachgelagerten Aussagensystems können Suchraster eingesetzt werden, beispielsweise „Wir als NPO wollen ...“, „Wir als NPO sind ...“, „Wir als NPO haben ...“ (vgl. Bruhn 2009: 212).

Bezugsobjekte der Integrierten Kommunikation für NPO und muss sich inhaltlich in allen weiteren relevanten Aussagen der NPO bzw. der Bezugsobjekte widerspiegeln.

Aus den Inhalten der kommunikativen Leitidee lassen sich anschließend Kernaussagen ableiten, die auf verschiedene Stakeholder fokussieren und die Kommunikationsfachkräfte der NPO darin unterstützen sollen, sich an der kommunikativen Leitidee zu orientieren. Die Kernaussagen verdeutlichen die grundlegenden Aussagen zu den Leistungen und eigenen Anspruchshaltungen durch konkretere Formulierungen oder Schlüsselbilder und bilden ein Gestaltungselement der einzelnen Kommunikationsmittel (vgl. Bruhn 2009: 215 f.). Bei der Formulierung der Kernaussagen ist darauf zu achten, dass sie sich sowohl in die stakeholderübergreifende kommunikative Leitidee als auch in die stakeholder-spezifischen Zwischenziele einbinden lassen.

Die anschließend zu formulierenden Einzelaussagen dienen als Beleg für die Kernaussagen und können sich beispielsweise auf Projekte beziehen, in deren Rahmen die NPO ihre Leistungsfähigkeit beruhend auf ihrer kommunikativen Positionierung unter Beweis stellen konnte. Abbildung 18 zeigt die hierarchische Anordnung der Kommunikationsbotschaften.



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn 2009: 212

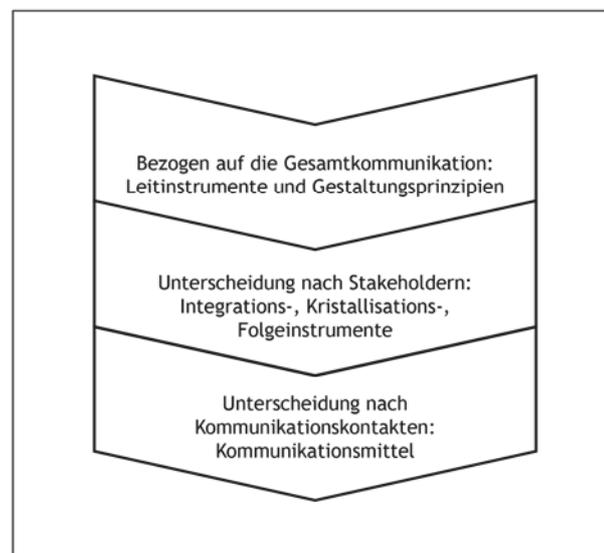
*Abbildung 18: Hierarchie der Kommunikationsbotschaften*

Aus dem so geschaffenen integrierten Aussagensystem müssen die Kommunikationsfachkräfte der NPO in ihrer täglichen Arbeit geeignete Botschaften durch die verschiedenen eingesetzten Kommunikationsinstrumente hindurch immer wieder aufgreifen und einsetzen. Auf diese Weise kann es der NPO gelingen, inhaltliche Widersprüche zu vermeiden und eine konsistente Wahrnehmung der Kommunikationsbotschaften bei den relevanten Stakeholdern zu erreichen.

Die inhaltliche Abstimmung hat für NPO eine immanent hohe Bedeutung, da sich die Organisationen maßgeblich über Themen definieren und hierdurch ihr Mobilisierungs- und Durchsetzungspotenzial aufbauen (vgl. Herger 2004: 162).

#### 7.4.3.1.3 Integration der Kommunikationsinstrumente und -mittel

Im Rahmen der Formulierung von Kommunikationsregeln sind die verschiedenen Kommunikationsinstrumente und -mittel zu integrieren, die innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO eingesetzt werden (Instrumenteplattform) (vgl. Bruhn 2009: 218 ff.). Ähnlich wie bei der Integration von Kommunikationszielen und von Kommunikationsbotschaften geht es auch bei der Integration der Kommunikationsinstrumente um eine Hierarchisierung, die konkrete Hinweise für die Praxis gibt – in diesem Fall für den Instrumenteinsatz unter Berücksichtigung der Wirkungszusammenhänge. Die Grundlage bildet die Einteilung der Kommunikationsinstrumente in vier Klassen einschließlich der Leitinstrumente, die bereits innerhalb der Planungsphase vorgenommen wurde (siehe Abschnitt II.7.4.2.3). Von den Leitinstrumenten werden im hierarchischen System die Integrations-, Kristallisations- und Folgeinstrumente sowie die Kommunikationsmittel abgeleitet. Abbildung 19 gibt einen Überblick über die Systematik.



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn 2009: 219

*Abbildung 19: Hierarchie der Kommunikationsinstrumente und -mittel*

Leitinstrumente dienen in erster Linie dazu, die kommunikative Leitidee zu transportieren. Sie werden auf der Ebene der Gesamtkommunikation für die NPO bzw. für ein Bezugsobjekt der Integrierten Kommunikation für NPO festgelegt. Weiterhin geht es auf der Ebene der Gesamtkommunikation um die Festlegung von formalen Gestaltungsprinzipien (siehe Abschnitt II.7.3.1.2), die von sämtlichen Kommunikationsfachabteilungen zu

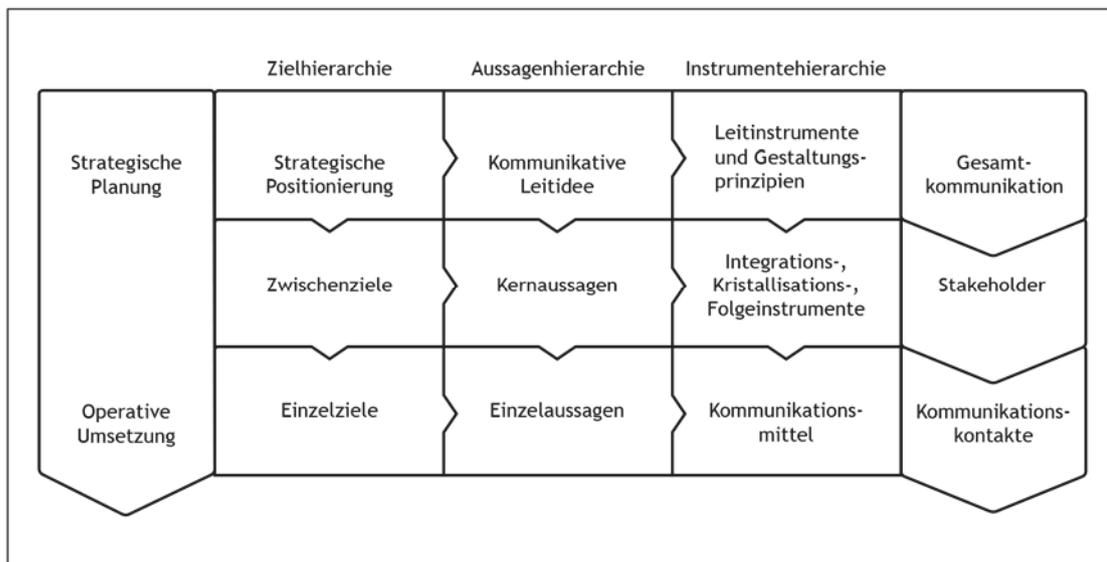
berücksichtigen sind. Auf diese Weise soll eine verbesserte Zuordnung der integrierten Botschaften im Zeitverlauf ermöglicht werden (vgl. Bruhn 2009: 222).

Die Leitinstrumente bilden einen zentralen Orientierungspunkt für die Ausrichtung der Kommunikationsinstrumente, die auf einer Hierarchiestufe darunter anzuordnen sind. Hier dreht es sich um die Klärung der Frage, wie und auf welche Weise diese Instrumente zur Unterstützung der Leitinstrumente beitragen bzw. welche selbstständigen Kommunikationsziele sie realisieren können. Den letzten Schritt innerhalb der Instrumenteplattform bildet die Festlegung von Kommunikationsmittel, die sich auf Kommunikationskontakte mit einer Stakeholdergruppe bzw. einzelnen Stakeholdern beziehen.

Insgesamt betrachtet sollte beim Einsatz der Kommunikationsinstrumente nicht die Frage im Vordergrund stehen, welches einzelne Instrument am wirksamsten ist, sondern durch welche Verbindung der Kommunikationsinstrumente bzw. -mittel die definierten Aussagen bestmöglich wirken. Für die NPO dreht es sich hierbei auch um die Klärung der Frage, mithilfe welcher Medien sich die verschiedenen Stakeholder am besten erreichen lassen, und welche Merkmale diese Medien hinsichtlich der Aspekte Information, Transaktion und Dialog aufweisen. So erfolgt z. B. die Fernsehnutzung zumeist in Form einer sequenziellen Rezeption ohne direkte Dialogmöglichkeit, während das Internet eine multimediale Darstellung mit erhöhter Dialogfähigkeit erlaubt (vgl. Gleich 2003: 511). Dialogorientierte Medien übernehmen im Rahmen der Integrierten Kommunikation für NPO eine wichtige Funktion (siehe Abschnitt II.4.5).

Die Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen ist in (großen) NPO in aller Regel auf unterschiedliche Kommunikationsfachabteilungen verlagert. Für eine verbesserte Integrationsleistung empfiehlt sich daher die Erstellung eines Kommunikationsmittelkatalogs, der sämtliche zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel mit Hinweisen zum konkreten Einsatz auflistet. Daneben sollte der Katalog auch Informationen darüber enthalten, wer die Entwicklung des Kommunikationsmittels verantwortet hat, wo es bereits eingesetzt wurde und an welcher Stelle es abgerufen werden kann (vgl. Bruhn 2009: 221).

Die folgende Abbildung 20 gibt einen zusammenfassenden Überblick, wie die beschriebenen Hierarchien aus Zielen, Aussagen und Instrumenten in eine vertikale und horizontale Systematisierung der Inhalte der Integrierten Kommunikation für NPO zu bringen sind.



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn 2009: 227

*Abbildung 20: Vertikale und horizontale Systematisierung der Inhalte der Integrierten Kommunikation für NPO*

Den Ausgangspunkt für die Systematisierung der Inhalte der Integrierten Kommunikation für NPO bildet die strategische Positionierung. Hierauf aufbauend werden dann auf horizontaler Ebene die Beziehungen zwischen den Zielen, Aussagen und Instrumenten hergestellt, auf vertikaler Ebene die Ziele, Aussagen und Instrumente weiter konkretisiert.

Ergänzend zu der oben dargestellten Systematisierung der Inhalte der Integrierten Kommunikation für NPO ist eine detaillierte Dokumentation der getroffenen Entscheidungen zu erstellen. Damit soll gewährleistet werden, dass die Entscheidungsprozesse für die Beteiligten nachvollziehbar und operativ handhabbar sind (vgl. Bruhn 2009: 225 f.).

#### 7.4.3.2 Organisatorische Gestaltung

Um es den Mitarbeitern der NPO zu ermöglichen, ein einheitliches Erscheinungsbild der Organisation bzw. der Bezugsobjekte der Integrierten Kommunikation für NPO zu prägen, bedarf es verschiedener organisatorischer Bedingungen und Regeln. Zu untersuchen sind hierbei sowohl die Aufbauorganisation als auch die Ablauforganisation<sup>103</sup> insbesondere

<sup>103</sup> Die Aufbauorganisation von Organisationen, wie sie in Organigrammen oder Stellenbeschreibungen dargestellt ist, verdeutlicht das Bemühen, die eigene Größe und Komplexität zu bewältigen. Im Rahmen der Aufbauorganisation werden die zu erfüllenden Aufgaben der Organisation ermittelt und entsprechende Stellen eingerichtet, die wiederum zu Abteilungen, Hauptabteilungen u. Ä. verbunden werden (vgl. Fiedler 2010: 5). In einer strategischen Ausrichtung dient die Aufbauorganisation vor allem dazu, Wettbewerbsvorteile zu erzielen und zu erhalten (vgl. Gmür 1999: 14). Die Ablauforganisation regelt demgegenüber Arbeitsabläufe und Prozesse. Sie bildet das betriebliche Geschehen, ist somit beweglich (dynamisch) und verbindend (integrierend) (vgl. REFA 1991: 57). Die Unterteilung in Aufbau- und Ablauforganisation

mit Blick auf diejenigen Abteilungen bzw. Stellen einer NPO, die maßgeblich in die Integrierte Kommunikation für NPO eingebunden sind. Im Folgenden werden zentrale Kriterien der organisatorischen Gestaltung der Integrierten Kommunikation für NPO analysiert.

Die Notwendigkeit organisatorische Fragestellungen zu untersuchen, ergibt sich bereits daraus, dass sich die Aufbauorganisation einer NPO in aller Regel an den Erfordernissen des übergeordneten Organisationszwecks, der Mission, orientiert und nicht an den Erfordernissen einer Integrierten Kommunikation für NPO. Hinzu kommt, dass die Kommunikationsaufgaben in großen NPO üblicherweise auf verschiedene Abteilungen verteilt sind. Fehlen bindende Abstimmungs- und Entscheidungsregeln zwischen den Abteilungen, kann sich hieraus ein überwiegend isolierter Einsatz der Kommunikationsinstrumente ergeben. Empirische Studien zur (Integrierten) Unternehmenskommunikation (vgl. Bruhn 2003: 72 f.; Mercer Management Consulting 2003) belegen, dass in der Praxis strukturelle Barrieren wie Ressortdenken und Abteilungszäune in der Aufgabenteilung existieren, die eine hemmende Wirkung auf die Integration ausüben.

Im Rahmen der Aufbauorganisation geht es um Fragen hinsichtlich einer stabilen Verankerung der Integrierten Kommunikation für NPO innerhalb der Organisation. Hierbei ist zu klären, an welcher Stelle die Integrierte Kommunikation für NPO in der Organisation anzusiedeln ist, welche Aufgaben ihr zuzuordnen sind und wie schließlich die Koordination der an der Integration beteiligten Abteilungen verläuft (vgl. Bruhn 2009: 229 ff.; s. a. Bea/Göbel 2006: 255 ff.).

Gegenstand der Ablauforganisation ist die logische und zeitliche Einteilung verschiedener Arbeitsprozesse der Integration innerhalb der bestehenden Aufbauorganisation (vgl. Bruhn 2009: 229 ff.). Voraussetzung für eine möglichst optimale ablauforganisatorische Gestaltung ist die Überprüfung, inwieweit die spezifische Organisationsstruktur und die Koordination der Kommunikationsaufgaben eine Umsetzung der Integrierten Kommunikation für NPO fördern bzw. hemmen.

Die Betrachtung der Organisationsstrukturen von NPO zeigt, dass es für die organisatorische Gestaltung der Integrierten Kommunikation für NPO keine allgemeingültigen Handlungsanweisungen geben kann. So hängt die Beantwortung der Frage, welchen Kommunikationsfunktionen in einer NPO die intensivste Aufmerksamkeit hinsichtlich der Integration zukommen sollte, maßgeblich von der Organisationsgröße ab. In kleineren NPO werden Kommunikationsaufgaben vielfach von einem einzigen Mitarbeiter übernommen, sodass eine eigenständige organisatorische Integration nicht notwendig ist. In großen, organisatorisch ausdifferenzierten NPO rücken Fragen hinsichtlich der Aufgaben und

---

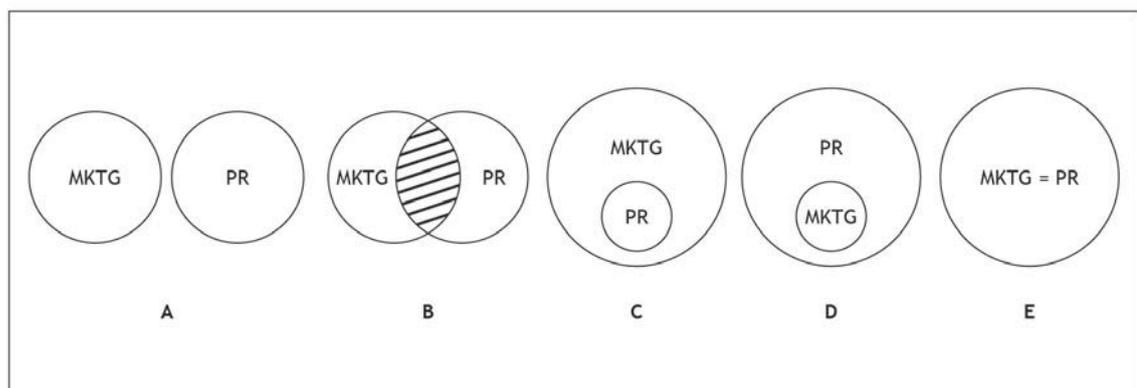
stellt eine gedankliche Abstraktion dar, die die Auseinandersetzung mit organisatorischen Aufgabenstellungen erleichtern kann. In der Praxis greifen beide Bereiche jedoch eng ineinander, sodass bei jedem Organisationsprojekt eine synchrone Betrachtung entscheidend ist (vgl. Schlick/Bruder/Luczak 2010: 455). Als Grundmodelle der Organisationsgestaltung haben sich innerhalb der Organisationslehre Einlinien- und Mehrliniensysteme, Stab-Linien-Systeme, die Matrixorganisation, die Prozessorganisation sowie zahlreiche Mischformen herausgebildet (vgl. Scherm/Pietsch 2007; Schulte-Zurhausen 2005; Steinbuch 2001).

der Koordination von Abteilungen in den Vordergrund. Im Fokus stehen hierbei nicht ausschließlich die Kommunikationsfachabteilungen, sondern zum Beispiel auch die Geschäftsführung und Projektabteilungen. Sie alle müssen im Rahmen der Integrierten Kommunikation für NPO eingebunden werden.

Inwiefern die im Folgenden dargestellten Vorschläge angemessene Lösungsansätze bilden, muss unter Berücksichtigung der internen und externen Kontextfaktoren organisationsindividuell entschieden werden. Die Integration interner Informations- und Abstimmungsmechanismen soll letztlich sicherstellen, dass in der externen Kommunikation keine Widersprüche auftreten und die Aussagen der NPO durch inhaltliche, formale und zeitliche Einheit geprägt sind.

In der kommunikationswissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Literatur (vgl. Kirchner 2001: 166 f.; Ahlers 2006: 20 ff.; Bruhn/Ahlers 2004b: 97 ff.; Bruhn/Ahlers 2004a: 71 ff.; Duncan/Moriarty 1997: 169 ff.; Gronstedt 1996: 291 ff., 302 f.; Zerfaß 1996b: 289 f.; Bruhn 2009: 229 ff.; Schultz/Tannenbaum/Lauterborn 1994: 160 ff.) werden verschiedene Maßnahmen diskutiert, die eine Organisation darin unterstützen sollen, organisatorische Integrationsbarrieren abzubauen. Im Zentrum steht hierbei die Untersuchung von Team- und Projektstrukturen mit Blick auf die Marketingkommunikation, Public Relations und die interne Kommunikation. Einzelne Autoren (vgl. Grunig/Grunig 1998: 144 f.; Hunter 1997: 177 ff.) diskutieren in diesem Zusammenhang die Verschmelzung von Kommunikationsfachabteilungen.

Kotler/Mindak (1978: 17) legten bereits Ende der 1970er-Jahre ein Modell (siehe Abbildung 21) vor, das verschiedene Möglichkeiten aufzeigt, wie die Beziehungen zwischen zentralen kommunikationsfokussierten Funktionsbereichen einer Organisation, Marketing und PR, grundsätzlich strukturiert sein können.



Quelle: Kotler/Mindak 1978: 17

Abbildung 21: Mögliche Beziehungen zwischen Marketing und PR

In diesem Modell werden folgende Beziehungsformen voneinander unterschieden (vgl. Kotler/Mindak 1978: 17 f.):

- A („*Seperate but Equal Functions*“)  
Marketing (MKTG) und PR als voneinander getrennte Funktionen mit unterschiedlichen Aufgabenbereichen,
- B („*Equal but Overlapping Functions*“)  
Marketing und PR mit einem sich überschneidenden Bereich, der als Product-Publicity bezeichnet wird,
- C („*Marketing as the Dominant Function*“)  
PR als eine Teilfunktion des Marketings,
- D („*Public Relations as the Dominant Function*“)  
Marketing als eine Teilfunktion der PR,
- E („*Marketing and Public Relations as the Same Function*“)  
Marketing und PR als gleichrangige Funktionen mit unterschiedlichen Aufgabenbereichen unter einer Organisationseinheit zusammengefasst.

Im Rahmen der Integrierten Kommunikation für NPO verschärfen sich Fragen hinsichtlich der internen Strukturierung von Kommunikationsaufgaben, denn NPO müssen hierbei gegenläufige Strömungen berücksichtigen (vgl. v. Werder/Grunde 2009: 1192): Die Herausforderung liegt einerseits darin, dialogorientiert, zeitnah und stakeholdergenau zu kommunizieren, was ein Argument für eine starke Untergliederung bzw. Spezialisierung von Kommunikationsfunktionen darstellt. Andererseits legt das Erfordernis konsistente Botschaften zu generieren auf den ersten Blick eher eine Zentralisation und Konzentration von Kommunikationsfunktionen nahe. Einseitige Integrationslösungen entfallen damit.

Große NPO, in denen die Organisationskommunikation auf verschiedene Kommunikationsfachabteilungen verlagert ist, sollten darüber nachdenken, die Integrierte Kommunikation für NPO nicht ausschließlich in der Linie (z. B. innerhalb einer übergeordneten Kommunikationsfachabteilung mit direkter Anbindung an die Geschäftsführung) zu verankern, sondern zusätzlich eine Stabsstelle<sup>104</sup> in Form eines Kommunikationsmanagers zu etablieren. Dahinter steht die Überlegung, dass sowohl Ein- als auch Mehrliniensysteme aufgrund fehlender direkter Kooperationsmechanismen nur bedingt dazu geeignet sind, dem Netzwerkgedanken der Integrierten Kommunikation für NPO gerecht zu werden (vgl. Bruhn 2009: 239 f.). Die Stabsstelle, angesiedelt zwischen Organisationsführung und den Abteilungsleitern der Linie, arbeitet auf Anweisung der Organisationsführung und wird bei ihren Aufgaben von den Abteilungsleitern der Linie unterstützt (vgl. Ahlers 2006: 224 f.; Bruhn 2009: 242). Unter der Annahme, dass der Kommunikationsmanager über die notwendigen fachlichen Kenntnisse verfügt, hätte er primär die Aufgabe, ein schriftliches Konzept der Integrierten Kommunikation für NPO vorzubereiten, die inhaltliche, formale

---

<sup>104</sup> Als Stab gilt „[...] eine Organisationseinheit, die Informations-, Beratungs- und Kontrollfunktion für eine oder mehrere ihr zugeordneten Abteilungen wahrnimmt“. (Kasper/Heimerl-Wagner 1993: 40)

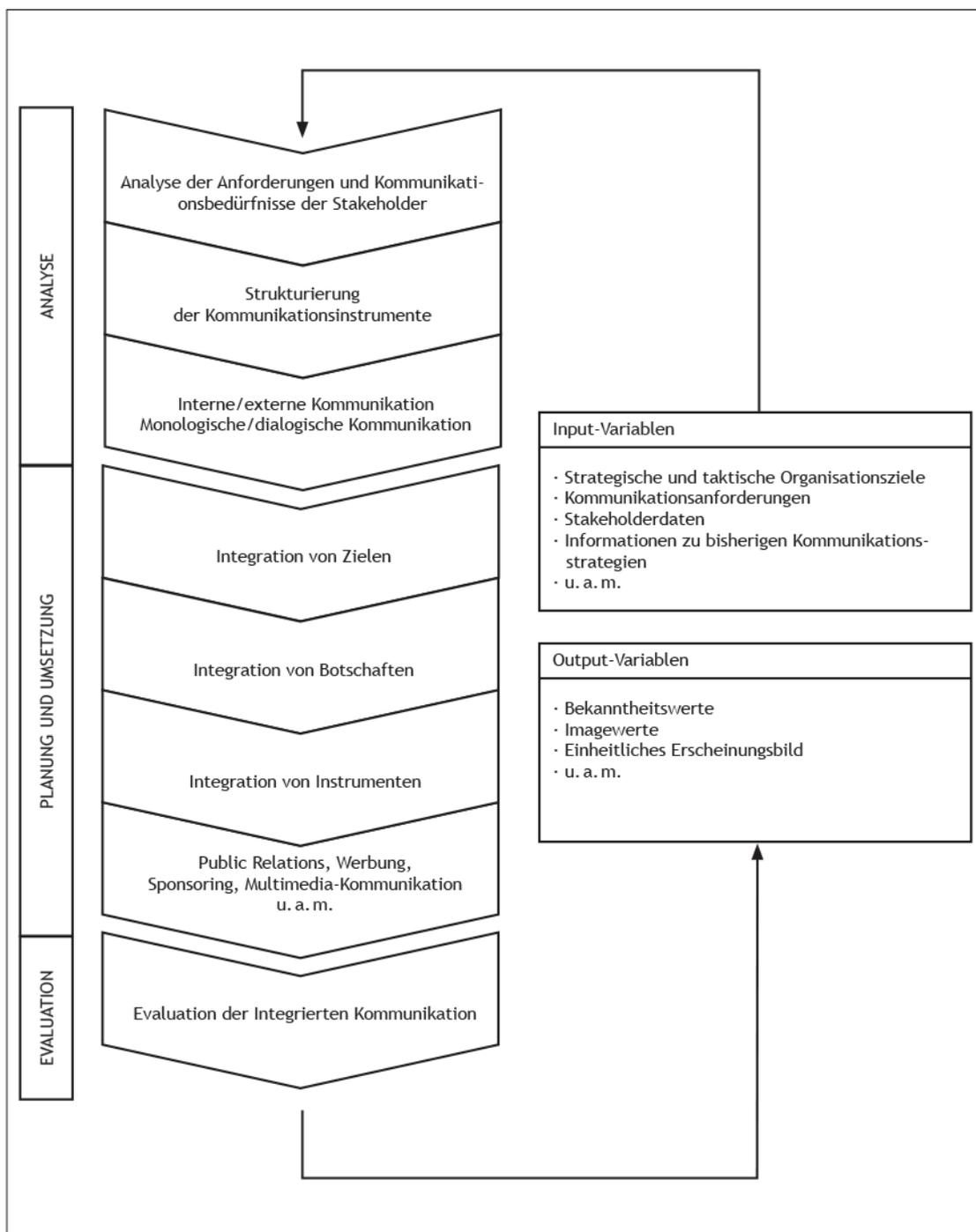
und zeitliche Integration der Kommunikation zu überwachen sowie als Bindeglied zwischen internen und externen Instanzen (z. B. Kommunikationsagenturen) zu fungieren.

Innerhalb von NPO mit ausdifferenzierten Kommunikationsfachabteilungen kann es für eine verbesserte Steuerung der Integrierten Kommunikation für NPO sinnvoll sein, Formen der Prozessorganisation<sup>105</sup> zu etablieren. Ausgangspunkt hierfür bildet die Überlegung, dass Integrierte Kommunikation für NPO weniger bedeutet, unterschiedliche Kommunikationsfachabteilungen in eine zentralen Abteilung zusammenzulegen, sondern vielmehr, notwendige Prozesse zu integrieren. Mittels einer prozessorientierten Ausrichtung sollen innerorganisationale Vorgänge, die im Grunde eine Einheit bilden, durch bestehende Abteilungsgliederungen jedoch durchtrennt sind, wieder enger zusammengeführt werden (vgl. Ahlers 2006; Bruhn/Ahlers 2004b: 107 ff.). Einen Ansatzpunkt für diese Vorgehensweise liefern Bruhn/Ahlers (2004b: 108 f.). Die beiden Autoren entwickeln ein Modell der Integrierten Kommunikation, in dem nicht Kommunikationsinstrumente im Mittelpunkt der Betrachtung stehen, sondern die Prozessorganisation<sup>106</sup> der Unternehmenskommunikation. Abbildung 22 zeigt dieses Modell in einer für NPO angepassten Form.

---

<sup>105</sup> Ein Prozess bildet nach Rüegg-Stürm (2003: 66) „[...] eine Menge (oder ein System) von Aufgaben, die in einer mehr oder weniger standardmässig vorgegebenen Abfolge zu erledigen sind (Aufgabenkette) und deren Bewältigung durch den Einsatz von Informationssystemen massgeblich unterstützt werden kann. Die Wertschöpfung eines Prozesses besteht aus (Teil-)Leistungen an interne oder externe Prozesskunden.“ Die Prozessorganisation wird in der Literatur (vgl. Miebach 2009; Schober 2002; Fink 2003; Fließ 2006; Rüegg-Stürm 2003: 64 ff.; Schreyögg/Koch 2010: 322 f.; Bruhn 2011: 409 ff.; Emrich 2004) in Zusammenhang gebracht mit einer Optimierung der Faktoren Kosteneffizienz, Ergebnisqualität, Kundenorientierung und Durchlaufzeit im Rahmen des Managements und der Strukturierung von Organisationen. Der prozessorientierte Ansatz zielt dabei im Kern nicht darauf ab „[...] die negativen Folgen einer im Zuge der fortschreitenden Arbeitsteilung unvermeidlich gewordenen Systemdifferenzierung durch Integrationsinstrumente abzumildern, sondern er will die Quelle des Problems beseitigen, d. h. die Differenzierung und die Zahl der damit einhergehenden Schnittstellen abbauen“. (Schreyögg/Koch 2010: 322) – Neben den Vorteilen der Prozessorganisation werden in der Literatur auch verschiedene Probleme dieser Organisationsform diskutiert: Grundsätzlich stellt die Prozessorganisation höhere Anforderungen an die Leistungsbereitschaft und Lernfähigkeit von Mitarbeitern als eine verrichtungsorientierte Funktionsorganisation (vgl. Maurer/Schwicker 1997: 12). Da die Spezialisierung gedrosselt wird, besteht die Gefahr, dass sich Mitarbeiter bei einer entsprechenden Ausdehnung ihrer Stellenaufgaben auf fachfremde Aktivitäten schnell überfordert fühlen (vgl. Bea/Göbel 2006: 424). Darüber hinaus erfordert die Prozessorganisation eine ausgeprägte Teamfähigkeit der Beschäftigten. Im Rahmen der Implementierung einer umfassenden Prozessorganisation kann dies zu Konflikten führen, da nicht jeder Mitarbeiter teamorientiert ist und bei Führungskräften oftmals ein ausgeprägtes Hierarchiebewusstsein vorherrscht (vgl. Staud 2006: 21). Zur Prozessorganisation in NPO bzw. in der öffentlichen Verwaltung siehe Rüegg-Stürm/Lang/Schnieper 2005; Hasler Roumois 2007: 157 ff.; Stötzer 2009: 54 ff.; Heimerl/Ebner/Prisching 2003: 89 ff.; Glatz/Graf-Götz 2007: 96 f.

<sup>106</sup> Ahlers (2006: 109) begreift Prozessorganisation im Kontext der Integrierten Kommunikation als ein Konzept, „[...] in dem die Prozesse der Integrierten Kommunikation den Ausgangspunkt für die Identifikation des vertikalen und horizontalen Koordinationsbedarfs in der integrierten Kommunikationsarbeit darstellen und in dessen Rahmen gemäß des identifizierten Koordinationsbedarfs spezielle Koordinationsmaßnahmen entwickelt werden, die auf die Verwirklichung der Ziele der Integrierten Kommunikation, speziell die Realisierung eines einheitlichen Erscheinungsbildes, ausgerichtet sind“. Zur Prozessorganisation im Rahmen einer integrierten Markenkommunikation in Unternehmen aus Sicht der Public-Relations-Forschung vgl. Luchtefeld 2011: 361 ff.



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn/Ahlers 2004b: 109

Abbildung 22: Prozessorientiertes Modell der Integrierten Kommunikation für NPO

Im Rahmen des Modells werden die typischen Phasen des Kommunikationsmanagements (Analyse, Planung, Umsetzung, Evaluation) in instrumenteneutrale Teilprozesse gegliedert. Diese Teilprozesse lassen sich folgendermaßen beschreiben (vgl. Bruhn/Ahlers 2004: 108): Innerhalb der Analysephase werden die Untersuchung der Kommunikationsbedürfnisse

nisse der Stakeholder und die Strukturierung der Kommunikationsinstrumente abteilungsübergreifend für die Gesamtkommunikation vorgenommen. Hierzu werden u. a. Stakeholderdaten sowie die übergeordneten Ziele der NPO herangezogen (Input-Variablen). Auch die Bestimmung der Kommunikationsziele und -botschaften innerhalb der Planung und Umsetzung erfolgt nicht mit Blick auf die Kommunikationsinstrumente, sondern auf die Gesamtkommunikation. Erst hieran anschließend werden aus den Kommunikationsinstrumenten situationsbezogen diejenigen Instrumente ausgewählt, die vor dem Hintergrund der Kommunikationsansprüche der Stakeholder sowie der definierten Kommunikationsziele und Kommunikationsbotschaften am ehesten dazu geeignet sind, den Kommunikationserfolg sicherzustellen. Die Evaluation der Kommunikation wird ebenfalls nicht für einzelne Kommunikationsinstrumente durchgeführt. Stattdessen werden übergeordnete Output-Variablen wie Bekanntheits- und Imagewerte sowie ein einheitliches Erscheinungsbild herangezogen (s. a. Ahlers 2006: 137). Dementsprechend werden auch die Ressourcen nicht den Kommunikationsinstrumenten zugewiesen, sondern Budgets, Personal und Zeit werden vor dem Hintergrund eines speziellen Kommunikationsmix den Output-Variablen zugeordnet.

Die Betrachtung der Prozessorganisation der Integrierten Kommunikation für NPO zeigt, dass in ihrem Rahmen die Abstimmung verschiedener Organisationsfunktionen (z. B. PR, Marketingkommunikation, interne Kommunikation, Multimedia-Kommunikation, Fundraising) notwendig ist. Um diese Zusammenarbeit simultan zu steuern, kommt die Schaffung eines crossfunktionalen Teams (vgl. Duncan/Moriarty 1997: 170 ff.; Bruhn 2009: 269 f.; Gronstedt 1994: 136; Hunter 1999: 235; s. a. Zerfaß 2010: 314; Einwiller/Will 2002: 107 f.) in Betracht. Dieses innerorganisationale Team, bestehend aus Kommunikationsfachkräften verschiedener Abteilungen, wäre für die Umsetzung konkreter Projekte zuständig, z. B. für die Entwicklung einer integrierten Kampagne. Die Aufgabe für das Team bestünde in diesem Fall darin, die Kommunikationsbedürfnisse relevanter Stakeholdergruppen sowie entsprechende Kommunikationskontakte zu definieren und gemeinsam mit den hierfür benötigten Abteilungen und externen Dienstleistern die Kampagne zu realisieren. Darüber hinaus wäre das Team für weitere Projekte verantwortlich, z. B. für die Einrichtung einer abteilungsübergreifend zugänglichen Datenbank, die neben Informationen zu relevanten Stakeholdern auch Gestaltungsrichtlinien zu Kommunikationsmitteln sowie Kampagnenkonzepte enthält (vgl. Duncan/Moriarty 1997: 211; Hunter 1999: 190 ff.). Im Aufgabenbereich bestehender Kommunikationsfachabteilungen bliebe hierbei selbstverständlich auch weiterhin, Fachwissen bereitzustellen und Routineaufgaben durchzuführen (vgl. Zerfaß 2010: 314).

Mit der Schaffung crossfunktionaler Teams werden in der Literatur (vgl. Zerfaß 2010: 412 f.) verschiedene Vorteile verbunden:

- Abbau von Ressortdenken und Abteilungszäunen,
- gleiche Fakten müssen nicht mehr durch verschiedene, separat arbeitende Kommunikationsfachabteilungen recherchiert werden,

- relevante, aber für das jeweilige Medium nicht adäquate Themen entfallen nicht mehr,
- nachträgliche Freigaberoutinen zur Vermeidung formaler, inhaltlicher und zeitlicher Diskrepanzen entfallen.

### 7.4.3.3 Personelle Gestaltung

In diesem Abschnitt werden diejenigen Integrationsaufgaben untersucht, die sich speziell auf personelle Aspekte beziehen. Der Grund hierfür ist in der nahe liegenden Tatsache zu suchen, dass die Mitarbeiter intensiv am Planungs- und Umsetzungsprozess der Integrierten Kommunikation für NPO beteiligt sind und damit das Ergebnis der Integrationsmaßnahmen maßgeblich beeinflussen.

Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung und Durchsetzung der Integrierten Kommunikation für NPO in der Organisation ist, dass sich die NPO-Führung und die verantwortlichen Mitarbeiter in den Abteilungen über die Notwendigkeit der Integration bewusst sind (vgl. Bruhn 2009: 321; Duncan/Caywood 1996: 24).

Innerhalb der personellen Gestaltung der Integrierten Kommunikation für NPO kann zwischen den Dimensionen „Verhalten und Engagement der Führungskräfte“ und „integrationskompetente Mitarbeiter“ unterschieden werden (vgl. Stumpf 2005: 190 f.). Die Führungskräfte der NPO fungieren im Rahmen der personellen Gestaltung der Integrierten Kommunikation als Vorbilder einer integrationsfördernden Kommunikationskultur<sup>107</sup>. Sie motivieren und unterstützen die Mitarbeiter und erkennen ihre Leistungen an.

Die personelle Gestaltung der Integrierten Kommunikation für NPO ist von einer systematischen Personalplanung und -entwicklung zu begleiten. Hierbei geht es darum, die für integrationskompetente Mitarbeiter notwendigen fachlichen und sozialen Fähigkeiten zu ermitteln, aufzubauen und zu erhalten. Im Rahmen eines integrationsorientierten Anreizsystems (vgl. Boenigk 2001) werden Aus- und Weiterbildungspläne erarbeitet und umgesetzt, die die Mitarbeiter darin unterstützen, gegenwärtigen und zukünftigen Qualifikationsanforderungen zu genügen und Maßnahmen zur Umsetzung der Integrierten

---

<sup>107</sup> Der Begriff „Kommunikationskultur“ bezeichnet die Gesamtheit der vorhandenen Meinungen, Normen und Wertvorstellungen der Führungskräfte und Mitarbeiter einer Organisation, die ihren Ausdruck in den spezifischen Denk- und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder als Absender und Adressaten von Kommunikation findet. Kommunikationskultur prägt das Kommunikationsverhalten und das Erscheinungsbild einer Organisation bei ihren internen und externen Stakeholdern (vgl. Bruhn 2005c: 177; Rühli 1991: 15). Kommunikationskultur ist thematisch eng verbunden mit dem Begriff „Organisationskultur“. Organisationskultur ist im Wesentlichen ein implizites Phänomen und setzt sich zusammen aus gemeinsam geteilten Überzeugungen, die das Selbstverständnis und die Eigendefinition der Organisation prägen (vgl. Schreyögg 1992: Sp. 1526). Sie bedient sich vor allem Sprachregelungen, Geschichten, Mythen, Slogans, Ritualen und Symbolen (vgl. Menz/Stahl 2008: 65). Eine positiv ausgeprägte Organisationskultur kann die Durchsetzung von Organisationsstrategien fördern, zur Wettbewerbsprofilierung beitragen und damit einen strategischen Erfolgsfaktor darstellen (vgl. Konerding/Ebert 2007; Bruhn 2009: 346).

Kommunikation für NPO eigenständig zu entwickeln. Hierzu sind die Mitarbeiter bereits im Vorfeld über die Auswirkungen der Integration auf die verschiedenen Organisationsbereiche zu informieren und eng in die konzeptionelle Arbeit einzubeziehen (vgl. Bruhn 2009: 319f.). Darüber hinaus werden bereits bei der Ausschreibung und der Besetzung integrationsrelevanter Stellen soziale Fähigkeiten der künftigen Mitarbeiter wie Kooperationsbereitschaft und Koordinationswillen sowie Kenntnisse hinsichtlich der Integration berücksichtigt und mit den Ansprüchen der NPO abgeglichen (vgl. Stumpf 2005: 193).

#### 7.4.3.4 Gestaltung der internen Kommunikation

Integrierte Kommunikation für NPO lässt sich nur dann umfassend verwirklichen, wenn sie sowohl von den Führungskräften als auch von den Mitarbeitern der NPO verstanden, akzeptiert und im Alltag gelebt wird (siehe Abschnitt II.7.4.3.3). Hierzu notwendig ist eine langfristig geplante interne Kommunikation bzw. Mitarbeiterkommunikation<sup>108</sup>.

Voraussetzung für eine integrationsfördernde interne Kommunikation ist, dass im Rahmen der Analyse und Planung der Integrierten Kommunikation für NPO die Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt und hierauf aufbauend geeignete Kommunikations- und Informationswege geschaffen werden. Diese Wege sind gezielt zu gestalten und zu koordinieren.

Eine aktiv gestaltete interne Kommunikation fördert die Motivation und Identifikation der Mitarbeiter mit der NPO (vgl. Meier 2000: 20). Neben dieser Innenwirkung beeinflusst die interne Kommunikation auch die Außenwirkung, da die Mitarbeiter über ihre Kommunikation mit externen Bezugsgruppen maßgeblich das Fremdbild der NPO prägen (vgl. Meier 2000: 21). Wolf-Christian Ramm (2004: 327), Pressesprecher des Kinderhilfswerks Terres des Hommes, unterstreicht in diesem Zusammenhang, dass in NPO vor allem die ehrenamtlichen Mitarbeiter als glaubwürdige „Werbeträger“ und besonderes „Qualitätsmerkmal“ fungieren, und hält weiter fest: „Dass sich Menschen in ihrer wertvollen und knapp bemessenen Freizeit für die Ziele einer Organisation einsetzen, schafft Vertrauen in die Notwendigkeit der Arbeit.“

Interne Kommunikationsprozesse lassen sich grundsätzlich danach unterscheiden, ob sie

- ungesteuert verlaufen (informelle Kommunikation wie Gespräche in der Kaffeeküche, Bildung von Gerüchten) oder
- von der Organisation zielgerichtet gelenkt sind und damit intentionale Kommunikationsprozesse darstellen (vgl. Bentele 2008: 150).

Interne (intentionale) Kommunikationsprozesse umfassen einerseits Prozesse, die mithilfe von (internen) Medien und Instrumenten durchgeführt werden. Zu diesen Instrumenten

---

<sup>108</sup> Die Begriffe „interne Kommunikation“ und „Mitarbeiterkommunikation“ werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

gehört vor allem die persönliche Kommunikation (z. B. das Einzelgespräch zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten, Besprechungen zwischen der NPO-Führung und leitenden Angestellten). Zu den internen Medien gehören z. B. Führungsbriefe, Rundschreiben, Schwarzes Brett, Mitarbeiterzeitung und Informations- und Kommunikationssysteme wie computergestützte Datenbanken oder das Intranet (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008: 239 ff.). Vor allem über dialogorientierte Medien wie dem Intranet können integrationsrelevante Themen und Informationen zwischen definierten Rezipientenkreisen effektiv und effizient ausgetauscht werden (vgl. Viest 2004: 42; Dotzler/Schick 1995: 281; Arnold/Maelicke 2003: 258 f.). Andererseits gehören zu internen Kommunikationsprozessen diejenigen Prozesse, die zur Vorbereitung der eigentlichen internen und externen Kommunikation vor allem innerhalb der Kommunikationsfachabteilungen selbst ablaufen und der Planung, Umsetzung und Produktion von Kommunikation und organisationseigenen Medien dienen. Ergebnisse sind Texte, Bilder, Themen, Medien und Veranstaltungen (vgl. Bentele 2008: 150).

Aufgrund von Merkmalen der Mitarbeiter- und Organisationsstrukturen in NPO wie Machtungleichgewichte (siehe Kapitel II.3) und einem teilweise gering ausgeprägten Formalisierungsgrad kann die Gestaltung der internen Kommunikation für die NPO eine Herausforderung darstellen. Aushandlungen beispielsweise finden in NPO oftmals informell statt. Ohne eine definierte interne Kommunikation mit klar geregelten Prozessen, z. B. auch hinsichtlich der Weitergabe von Informationen, besteht für die NPO jedoch ein erhöhtes Risiko, dass die Integrierte Kommunikation für NPO von den Mitarbeitern nicht umfassend mitgetragen wird und damit zwangsläufig bruchstückhaft bleibt.

#### 7.4.4 Evaluationsphase

Der in der vorliegenden Arbeit entwickelte Ansatz der Integrierten Kommunikation für NPO bildet nicht nur einen Prozess der Analyse, Planung und Umsetzung der Organisationskommunikation, sondern zugleich auch einen Prozess zur Optimierung der Kommunikationsqualität (siehe Abschnitt II.2.4.2). Dementsprechend hat sich der Umsetzungsphase notwendigerweise eine Evaluationsphase anzuschließen. Die Evaluationsphase bezieht sich auf folgende Ebenen (vgl. Bruhn 2009: 363 f.):

– *Evaluation der Gesamtkommunikation*

Auf dieser Ebene geht es um die Überprüfung, inwiefern die übergeordneten Kommunikationsentscheidungen, die sämtliche Kommunikationsfachabteilungen einbeziehen, erreicht werden konnten. Hierzu gehören die Untersuchung der Verbundwirkung der verschiedenen eingesetzten Instrumente sowie des wahrgenommenen gesamten kommunikationsbezogenen Erscheinungsbildes der NPO oder der Marke bei relevanten Stakeholdern.

– *Evaluation der Kommunikationsinstrumente*

Hier geht es um die Evaluation auf der Ebene einzelner Instrumente bzw. Fachabteilungen. Einen wichtigen Aspekt bildet dabei die Untersuchung instrumentenspezifischer Zielerreichungen.

Zur Durchführung der Evaluation im Bereich der Integrierten Kommunikation für NPO kommen verschiedene Evaluationsformen in Betracht (vgl. Stumpf 2005: 14 ff.; Bruhn 2009: 365 ff.). Mit Blick auf den operativen Bereich gehören dabei (vgl. Stumpf 2005: 15 f.; Bruhn 2005c: 186 ff., 2009: 370 ff.):

- Prozessevaluation,
- Wirkungsevaluation,
- Effizienzevaluation.

Die Prozessevaluation (vgl. Bruhn 2009: 371 ff.) dient dazu, den Entwicklungsstand der Integrierten Kommunikation für NPO genauer zu bewerten. Zielsetzung dieser organisationsinternen Messung ist es, Planungsabweichungen frühzeitig zu erkennen und ein Erreichen der gesetzten Ziele zu gewährleisten. Als Methoden der Prozessevaluation kommen vor allem Prüffragenkataloge, Balkendiagramme, die Netzplantechnik sowie Punktbewertungsverfahren zum Einsatz.

Die Wirkungsevaluation (vgl. Bruhn 2005c: 194 ff., 2009: 389 ff.) bezieht sich auf die kommunikativen Wirkungen bei internen und externen Stakeholdern. Grundsätzlich geht es dabei um die Frage, inwiefern durch den integrierten Einsatz der Kommunikationsinstrumente höhere Wirkungsgrade bei den Stakeholdern erreicht werden konnten als durch einen isolierten Einsatz (vgl. Bruhn 2005c: 186). Hierbei sind zwei Evaluationsebenen zu unterscheiden: Wirkungen auf der Ebene einzelner Kommunikationsinstrumente und Wirkungen auf der Ebene der Gesamtkommunikation.

Um die Wirkungen einzelner Kommunikationsinstrumente zu messen, kommen sowohl quantitative als auch qualitative Methoden der Kommunikationsforschung in Betracht. Beispiele hierfür sind die Auswertung von Presseberichten, Bezugsgruppenbefragungen, Recall- und Recognitiontests, Mediawertberechnungen, Aktivierungsmessungen sowie Kommunikationskontakt-Analysen (vgl. Bentele/Nothhaft 2007: 368 f.; Esch et al. 2006: 93 ff.; Stumpf 2005: 16; Bruhn/Ahlers 2007: 393 ff.; Picot/Reichwald/Wigand 2003: 106 ff.). Zu den Aufgabenstellungen in der Praxis gehören die Auswahl geeigneter Wirkungsevaluationsmethoden und -instrumente, die Datenerfassung sowie die Ergebnisbewertung.

Während die isolierte Wirkungsmessung einzelner Kommunikationsinstrumente kein typisches Problem der Integrierten Kommunikation darstellt, erweist sich die Messung der Integration als deutlich schwieriger. Je stärker die Integrationsdurchdringung ist, d. h., je intensiver die Integrierte Kommunikation für NPO umgesetzt wird, desto größer werden evaluationsbezogene Probleme (vgl. Hermanns/Püttmann 1993: 37). Die enge Verzahnung sowie Rückkopplungsprozesse der Kommunikationsinstrumente erschweren eine kausal-

analytische Erfassung ihrer Strukturen (vgl. Hermanns/Püttmann 1993: 37; Raffée 1991: 90; Stumpf 2005: 12; Bruhn 2005a: 519). Die komplexen Verbundwirkungen zwischen den verschiedenen Kommunikationsinstrumenten zu messen und zu bewerten, bildet eine neue methodische Herausforderung, die aus wissenschaftlicher Sicht bislang nicht zufriedenstellend gelöst werden konnte (vgl. Bruhn 2009: 391).<sup>109</sup>

Die Effizienzevaluation (vgl. Bruhn 2009: 394ff.) ist organisationsintern und organisationsextern ausgerichtet. Entsprechende Messungen beziehen sich primär auf die Bewertung der Kommunikationsaktivitäten hinsichtlich ökonomischer Kriterien. Mit dieser Evaluationsform ist das Ziel verbunden, den Beitrag einzelner Kommunikationsinstrumente und -mittel zum Erfolg bzw. Misserfolg der Integrierten Kommunikation für NPO beurteilen zu können. Die Effizienzevaluation soll der NPO damit Anhaltspunkte für die Verteilung bzw. zukünftige Umverteilung des Kommunikationsbudgets liefern. Die Grundlage der Effizienzevaluation bildet ein Kosten-Nutzen-Vergleich der eingesetzten Kommunikationsinstrumente und -mittel (vgl. Bruhn 2009: 394). Gegenüber den Kosten (direkte Kosten: definierte Kommunikationsbudgets; indirekte Kosten: z. B. Personal- oder Reisekosten), die ohne größeren Aufwand erfasst werden können, ist die Erfassung des Nutzens erheblich schwieriger. Der direkte Nutzen eines Kommunikationsinstruments bzw. -mittels liegt in seinem zurechenbaren Beitrag zur Zielerreichung, wobei bei einem kombinierten Einsatz mehrerer Kommunikationsinstrumente bzw. -mittel Wirkungszusammenhänge zu berücksichtigen sind. Der indirekte Nutzen liegt in der Verbundwirkung, die sich aus einem koordinierten Einsatz der verschiedenen Kommunikationsinstrumente und -mittel ergibt. Neben der Wirkungsevaluation stellt auch die Effizienzevaluation Organisationen vor große Herausforderungen. Bislang existieren keine adäquaten Ansätze zur Erfassung des Nutzens. Stattdessen sind organisationsinterne Schätzungen heranzuziehen (vgl. Bruhn 2009: 405).

Insgesamt betrachtet geht es bei der Evaluation der Integrierten Kommunikation für NPO um die Ermittlung, inwiefern die definierten Ziele erreicht werden konnten (vgl. Bruhn 2009: 361). Auf der Grundlage von Informationen über Abweichungen realisierter Ist-Werte von vorab festgelegten Soll-Werten können dann korrigierende Maßnahmen ergriffen werden (vgl. Bruhn 2009: 361).

---

<sup>109</sup> Um die Wirksamkeit Integrierter Kommunikation für NPO zu evaluieren, wäre ein experimenteller Vergleich mit Nicht-Integrierter Kommunikation für NPO wissenschaftlich stringent. Diese Untersuchungsanlage ist jedoch insofern problematisch, als die Wirkungen integrierter Kommunikationsmaßnahmen generell eher langfristiger Art sind und somit kaum auf Grundlage einer einmaligen, punktuellen Messung erfasst werden können (vgl. Esch 2001: 344). Für einen Überblick über Studien zur Wirkungsmessung medienübergreifender Kommunikationsmaßnahmen vgl. Gleich 2009; s. a. SevenOne Media.

## 7.5 Kapitelzusammenfassung

Der Ansatz der Integrierten Kommunikation für NPO stellt eine am NPO-Managementprozess orientierte Vorgehensweise dar und ermöglicht es der NPO, in abgestimmter Form mit relevanten Stakeholdern zu kommunizieren und eine Optimierung der Kommunikationsqualität zu erreichen. Hierzu muss die NPO aus Sicht ihrer Stakeholder denken und handeln.

Tabelle 2 zeigt überblicksartig die zentralen Aufgabenbeschreibungen innerhalb dieses Ansatzes. Die Aufgaben sind den einzelnen NPO-Managementphasen zugeordnet: Analyse (abgekürzt mit „A“), Planung (abgekürzt mit „P“), Umsetzung (abgekürzt mit „U“) und Evaluation (abgekürzt mit „E“).

*Tabelle 2: Übersicht über die zentralen Aufgaben innerhalb des Managementprozesses der Integrierten Kommunikation für NPO (Seite 1 von 2)*

Aufgaben innerhalb des Managementprozesses der Integrierten Kommunikation für NPO	A	P	U	E
<p><i>Analyse der Kommunikationssituation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchführung einer Ist-Analyse: Kommunikationssituation der Bezugsobjekte der Integrierten Kommunikation für NPO.</li> </ul>	x			
<p><i>Zielfestlegung der Integrierten Kommunikation für NPO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ermittlung der aktuellen Ist-Positionierung für die Bezugsobjekte der Integrierten Kommunikation für NPO,</li> <li>- Definition der Soll-Positionierung für die Bezugsobjekte der Integrierten Kommunikation für NPO,</li> <li>- Ableitung strategisch orientierter Ziele,</li> <li>- Verbindung der Top-down-Planung mit der Bottom-up-Planung zu einer gesamtheitlichen Down-up-Planung.</li> </ul>		x		
<p><i>Spezifikation der Stakeholder</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abteilungs- und kommunikationsinstrumenteübergreifende Identifizierung relevanter Stakeholder,</li> <li>- Analyse stakeholderrelevanter Themen, Bedürfnisse und Problemstellungen.</li> </ul>		x		
<p><i>Kategorisierung und Auswahl der Kommunikationsinstrumente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung einer Zielerreichungsmatrix der Kommunikationsinstrumente,</li> <li>- Entwicklung einer Beeinflussungsmatrix der Kommunikationsinstrumente,</li> <li>- Zusammenführung der Zielerreichungs- und Beeinflussungsmatrix zu einer Klassifikationsmatrix der Kommunikationsinstrumente.</li> </ul>		x		
<p><i>Integration der Planungselemente durch die Strategie der Integrierten Kommunikation für NPO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Festlegung der Strategie basierend auf den Teilelementen Positionierung, kommunikative Leitidee und Leitinstrumente,</li> <li>- Verbindung der Top-down-Planung mit einer Bottom-up-Planung zu einer gesamtheitlichen Down-up-Planung.</li> </ul>		x		
<p><i>Festlegung und Verteilung des Kommunikationsbudgets</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestimmung des Gesamtkommunikationsbudgets,</li> <li>- Verteilung des Gesamtkommunikationsbudgets auf die einzelnen Kommunikationsinstrumente.</li> </ul>		x		

Aufgaben innerhalb des Managementprozesses der Integrierten Kommunikation für NPO	A	P	U	E
<i>Entwicklung eines Konzeptpapiers der Integrierten Kommunikation für NPO</i> – Erstellung eines Strategiepapiers, – Festlegung von Kommunikationsregel, – Festlegung von Organisationsregeln.			x	
<i>Integration der Kommunikationsziele</i> – Ableitung von Zwischenzielen und Einzelzielen basierend auf der strategischen Positionierung.			x	
<i>Integration der Kommunikationsbotschaften</i> – Ableitung von Kernaussagen und Einzelaussagen basierend auf der kommunikativen Leitidee.			x	
<i>Integration der Kommunikationsinstrumente und -mittel</i> – Ableitung von Integrations-, Kristallisations- und Folgeinstrumenten sowie Kommunikationsmitteln basierend auf den Leitinstrumenten und formalen Gestaltungsprinzipien, – verstärkte Berücksichtigung der Dialogfähigkeit von Medien im Rahmen der eingesetzten Instrumente.			x	
<i>Organisatorische Gestaltung</i> – Sicherstellung integrationsfördernder Rahmenbedingungen mit Blick auf die aktuelle Aufbauorganisation, – Sicherstellung integrationsfördernder Arbeitsprozesse mit Blick auf die aktuelle Ablauforganisation.			x	
<i>Personelle Gestaltung</i> – Förderung einer integrationsbezogenen Kommunikationskultur durch Führungskräfte, – systematische Personalplanung und -entwicklung mit Blick auf die Anforderungen der Integrierten Kommunikation für NPO, – Einsatz integrationsbezogener Anreizsysteme.			x	
<i>Gestaltung der internen Kommunikation</i> – Einsatz integrationsfördernder Medien und Instrumente unter verstärkter Berücksichtigung ihrer Dialogfähigkeit, – Einhaltung klarer Regelungen hinsichtlich integrationsrelevanter interner Prozesse.			x	
<i>Evaluation der Integrierten Kommunikation für NPO</i> – Einsatz geeigneter Evaluationsmethoden auf Ebene der Gesamtkommunikation und auf Ebene der Kommunikationsinstrumente.				x

Der idealtypische Ansatz der Integrierten Kommunikation für NPO bildet die Grundlage für die empirische Untersuchung im nun folgenden dritten Teil der vorliegenden Arbeit.

### III EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

## 1 Aufbau und Ziele der empirischen Untersuchung

In diesem dritten Teil der Arbeit werden die Ergebnisse einer eigenen empirischen Untersuchung dargestellt. Im Rahmen der Untersuchung ging es darum, grundlegende Informationen zum Stand des Einsatzes der Integrierten Kommunikation von NPO in Deutschland zu erhalten und integrationsrelevante Aspekte in der Praxis vertiefend zu analysieren. Herausgearbeitet werden sollte, in welchem Umfang NPO in Deutschland auf das Potenzial der Integrierten Kommunikation für NPO heute bereits zugreifen.

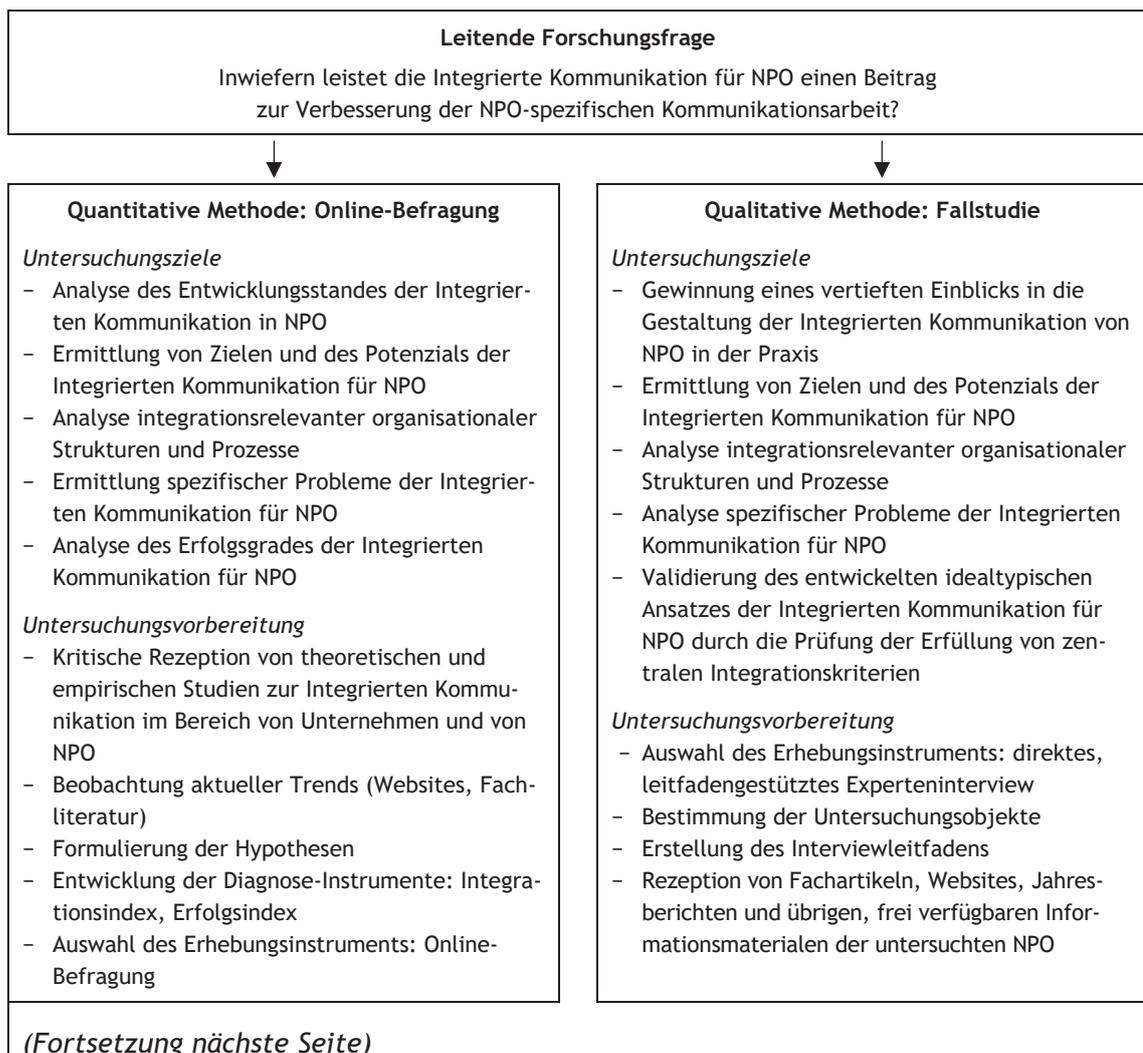
Der Untersuchung voran gingen die Analyse theoretischer und empirischer Studien zur Integrierten Kommunikation von Unternehmen und NPO sowie die Beobachtung aktueller Trends im Bereich der Organisationskommunikation. Auf diese Weise war es möglich, Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Integrierten Kommunikation für die beiden Organisationstypen zu erfassen und den Nutzen der Integration für NPO abzuschätzen.

Für die Konzeptualisierung der empirischen Untersuchung wurde nach sorgfältiger Abwägung der in Frage kommenden Methoden (vgl. Flick/v. Kardoff/Steinke 2004; Mikos/Wegener 2005; Brosius/Koschel 2003; Lamnek 2005; Mayer 2008; Welker/Wenzel 2007; Yin 2009) auf ein triangulatives Forschungsdesign (vgl. Treumann 2005; Kelle/Erzberger 2004; Flick 2004) zurückgegriffen und in diesem Rahmen eine quantitative Methode mit einer qualitativen Methode verbunden. Mithilfe dieses Forschungsdesigns war es möglich, die Integrierte Kommunikation von NPO in der Praxis aus unterschiedlichen Richtungen auf unterschiedliche Weise zu beleuchten, um so zu einem umfassenderen und valideren Bild zu gelangen (vgl. Kelle/Erzberger 2004: 300).

Zunächst wurde eine quantitative Online-Befragung durchgeführt. Im Mittelpunkt der Befragung stand das Ziel, das Ausmaß der Integrierten Kommunikation für NPO mithilfe spezifischer Indikatoren zu messen und zu prüfen, inwiefern der im theoretischen Teil der Arbeit entwickelte idealtypische Ansatz der Integrierten Kommunikation für NPO (Kapitel II.7) empirisch validiert werden kann. Zur Messung des Integrationsgrades der Kommunikation wurde ein eigens hierfür entwickelter Integrationsindex herangezogen. Darüber hinaus wurde ein spezieller Erfolgsindex entwickelt, mit dessen Hilfe auch eine Einschätzung zum Erfolg der Integrierten Kommunikation für NPO ermöglicht werden sollte. Weiterhin erfolgte die Formulierung von vier integrationsbezogenen Hypothesen und deren Überprüfung.

Die in der Online-Befragung gestellten Fragen bezogen sich auf grundlegende Inhalte des entwickelten idealtypischen Ansatzes der Integrierten Kommunikation für NPO. So war gewährleistet, dass die Bearbeitungsdauer einen für die Befragungsteilnehmer akzeptablen Umfang behielt und gleichzeitig die wichtigsten Aspekte berücksichtigt werden konnten.

Quantitative Methoden sind gegenüber qualitativen Methoden weniger dazu in der Lage, komplexe Phänomene empirisch zu erfassen, und sie können somit auch grundsätzlich nur weniger komplexe Beschreibungen und Erklärungen liefern (vgl. Wrona 2005: 10). Daher wurde für die vorliegende Untersuchung neben der quantitativen Methode der Online-Befragung die qualitative Methode der Fallstudie herangezogen. Die Datenerhebung der Fallstudie erfolgte auf Grundlage von Experteninterviews, um so genauere Informationen darüber zu erhalten, wie NPO im Alltag ganz konkret integriert kommunizieren. Der Abgleich und die Synthese der theoretischen und empirischen Forschungsergebnisse münden in der Darstellung von Aufgabenbereichen und Gestaltungsvorschlägen für die Integrierte Kommunikation für NPO. Abbildung 23 gibt einen zusammenfassenden Überblick über das Forschungsdesign der empirischen Untersuchung.





diesem Grund ist es auch nicht möglich, eine Stichprobe zu ziehen, die Anspruch auf Repräsentativität (vgl. Lamnek 1995: 187 ff.; Kaya/Himme 2009: 80 ff.) erhebt. Die im Folgenden dargestellten empirischen Befunde der Online-Befragung (siehe Kapitel III.3) beziehen sich auf diejenigen NPO, die an dieser Befragung tatsächlich teilgenommen haben und anführten, bereits integriert zu kommunizieren. Trotz dieser mangelnden Repräsentativität bilden die befragten Organisationen einen Querschnitt bedeutender NPO in Deutschland und so dokumentiert die Online-Befragung durchaus aufschlussreiche Aspekte.

Die Bestimmung der Stichprobe erfolgte anhand folgender Kriterien:

- Hauptvertretung der Organisation,
- in Deutschland ansässig,
- privatrechtlich organisiert,
- Gesamtbudget > 250.000 Euro p. a.

Dieser Auswahl lag die Annahme zugrunde, dass vor allem große NPO auf differenzierte kommunikationsbezogene Ansätze wie die Integrierte Kommunikation für NPO zurückgreifen und damit zur Klärung der anfangs erläuterten Forschungsfrage beitragen können.

Zur Ermittlung derjenigen NPO, die die oben aufgeführten Kriterien erfüllen, wurden folgende Quellen genutzt:

- DZI Spenden-Almanach (DZI 2008),
- Verbände, Behörden, Organisation der Wirtschaft (Hoppenstedt Firmeninformationen 2009),
- Verzeichnis Deutscher Stiftungen (BDS 2008),
- Öffentliche Liste über die Registrierung von Verbänden und deren Vertretern (Deutscher Bundestag 2009),
- Eigenrecherche im Internet.

Insgesamt wurden 279 NPO<sup>110</sup> per E-Mail kontaktiert und eingeladen, an der Online-Befragung teilzunehmen.

### 3 Online-Befragung

Für die Befragung der NPO zum Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO wurde die Form eines standardisierten Online-Fragebogens gewählt. Wie die Entwicklung zeigt, hat sich die Online-Befragung seit ihrem Aufkommen Mitte der 1990er-Jahre inzwischen zu einer etablierten Form der Datenerhebung innerhalb der empirischen Forschung entwickelt und gewinnt gegenüber der schriftlichen Befragung weiter an Bedeutung (vgl. Zerback et al. 2009: 15; ADM 2012; s. a. Welker 2007: 25 f.). Verschiedene Studien sprechen

---

<sup>110</sup> Siehe Anhang, Abschnitt A.

dafür, dass Online-Befragungen eine mit Paper-Pencil-Befragungen vergleichbare Qualität<sup>111</sup> erzielen (vgl. Batinic 2001: 53 ff.; Taddicken 2007: 85 ff.; s. a. Gräf/Heidingsfelder 1999: 113 ff.; Theobald 2007: 103 ff.). Zu den Vorteilen des Online-Fragebogens gegenüber anderen Methoden, z. B. dem Paper-Pencil-Fragebogen, gehört, dass eine zeitnahe und kostenökonomische Planung und Durchführung von Befragungen in hoher Fallzahl möglich wird (vgl. Batinic 2001: 13). Fragebögen müssen nicht gedruckt und verschickt werden, die Rückläufe erfolgen oftmals schneller, die Fehlerquote sinkt durch die durchgängig digitale Übermittlung der Daten sowie die Möglichkeit zur Online-Fehlerprüfung bzw. Online-Filterführung (vgl. Gadeib 1999: 109).

Für die Untersuchung der Integrierten Kommunikation für NPO mittels eines quantitativen Forschungsansatzes müssen operationalisierbare, also messbare Indikatoren entwickelt werden. Diese Indikatoren dienen dazu, Aussagen über den Ansatz der Integrierten Kommunikation für NPO und insbesondere über das Ausmaß der Integration in der Kommunikationspraxis treffen zu können. Die innerhalb der Online-Befragung enthaltenen Bereiche bzw. die Indikatoren für Integrierte Kommunikation für NPO ergaben sich aus dem im theoretischen Teil der Arbeit entwickelten idealtypischen Ansatz der Integrierten Kommunikation für NPO. In diesem Zusammenhang wurden auch vorliegende Befragungen von Unternehmen zum Thema der Integrierten Kommunikation (vgl. Bruhn/Boenigk 1999; Bruhn 2006a) inhaltlich berücksichtigt.

Die Online-Befragung<sup>112</sup> gliederte sich in folgende sechs Bereiche:

- 1 Stellenwert und Ziele der Integrierten Kommunikation für NPO (Fragen 1–6),
- 2 Planung der Integrierten Kommunikation für NPO (Fragen 7–8),
- 3 Umsetzung der Integrierten Kommunikation für NPO (Fragen 9–23),
- 4 Evaluation der Integrierten Kommunikation für NPO (Fragen 24–26),
- 5 Ausmaß und Erfolg der Integrierten Kommunikation für NPO (Fragen 27–28),
- 6 Teilnehmerprofil und Strukturmerkmale der untersuchten NPO (Fragen 29–34).

Da quantitative Online-Befragungen einen hohen Grad an Präzisierung erfordern, wurden hauptsächlich geschlossene Fragen gestellt. Daneben kam weitestgehend eine vierstufige Ratingskala (vgl. Möhring/Schlütz 2010: 88 ff.) mit verbalisierten Skalenausprägungen zum Einsatz, da diese gegenüber verbal polaren Skalen die Befragungsteilnehmer bei der Wahl ihrer Antworten unterstützt. Zudem waren so detailliertere Aussagen möglich, da nach einer genauen Ausprägung eines bestimmten Merkmals gefragt wurde.

---

<sup>111</sup> (Daten-)Qualität lässt sich im Sinne der Gütekriterien nach Lienert/Raatz (1994) in die Bereiche Validität, Reliabilität und Objektivität untergliedern. Validität steht für die Gültigkeit der Messung. Als gültig kann ein Untersuchungsverfahren bezeichnet werden, das ein Merkmal misst, das es messen soll. Reliabilität bezieht sich auf die Zuverlässigkeit der Messung. Eine Untersuchungsmethode ist dann zuverlässig, wenn wiederholte Messungen unter gleichen Bedingungen das gleiche Ergebnis erzielen. Objektivität bezeichnet den Grad „[...] in dem die Ergebnisse eines Tests unabhängig vom Untersucher sind“. (Lienert/Raatz 1994: 7)

<sup>112</sup> Screenshots der Online-Befragung finden sich im Anhang, Abschnitt D.

### 3.1 Pretest

Bei dem Pretest eines Online-Fragebogens müssen mehr Variablen berücksichtigt werden als bei einem Paper-Pencil-Fragebogen, da neben inhaltlichen und logischen Problemen auch Probleme technischer Art auftreten können (vgl. Welker/Sattler 2007: 351). Der Pretest des vorliegenden Online-Fragebogens erfolgte in zwei Stufen (vgl. Welker/Sattler 2007: 351): Zunächst wurden in einem kleinen Kreis (sieben Kommunikationspraktiker) Verständlichkeit sowie technische und optische Funktionalität geprüft. Vor allem die Kombination verschiedener Betriebssysteme und Browser birgt ein Fehlerpotenzial und erfordert Kompatibilitätstests. Ein zentrales Problem kann sich ergeben, wenn verschiedene Betriebssysteme wie Windows oder Mac OS bzw. verschiedene Webbrowser wie Internet Explorer, Firefox, Chrome oder Safari mit den Befragungsseiten nicht kompatibel sind. Demensprechend kann es vorkommen, dass nicht bei jeder Systemkonstellation identische Seiten angezeigt werden, und so sind farbliche Abweichungen, aber auch gravierende Fehler wie die Verschiebung von Skalen möglich, was gegen das Kriterium der Objektivität verstoßen würde (vgl. Welker/Sattler 2007: 351). Nach dem Test der Funktionalität wurde der Online-Fragebogen von 22 Personen (darunter Kommunikations- und IT-Praktiker) hinsichtlich folgender Aspekte (vgl. Welker/Sattler 2007: 351) geprüft:

- reibungslose Weiterleitung zum Fragebogen über den in der E-Mail angegebenen Link,
- technische Probleme und Bedienung,
- Verständlichkeit und Eindeutigkeit der Fragen und Antwortvorgaben,
- Länge der Bearbeitungsdauer einzelner Fragen und insgesamt,
- Vollständigkeit der Fragen zum jeweiligen Themenbereich.

Diese Prüfung unterstützte die Sicherstellung der Gütekriterien Validität, Objektivität und Reliabilität. Auf ihrer Grundlage wurden Textpassagen einzelner Fragen leicht überarbeitet und der Umfang des Fragebogens etwas reduziert. Insgesamt betrachtet konnte die gewählte Vorgehensweise bestätigt werden.

### 3.2 Kontaktaufnahme

Für das Ausfüllen des Online-Fragebogens wurde die jeweils ranghöchste Fachkraft im Bereich der Organisationskommunikation angesprochen. Basierend auf den oben genannten Quellen zur Adressermittlung wurden diese Kontaktpersonen mithilfe der Organisations-Homepage bzw. eines Telefonats mit den Organisationen identifiziert. Die Kontaktpersonen erhielten eine persönlich adressierte E-Mail<sup>113</sup>, die kurz gefasste Informationen zur Studie sowie die Bitte um eine Teilnahme enthielt. Diese E-Mail wurde an 279 NPO verschickt. Beim Versand wurde sichergestellt, dass der Text der E-Mail keine Formatierungen wie Fettstellung oder Unterstreichung enthielt und der angegebene Link zum Fra-

---

<sup>113</sup> Der Wortlaut der E-Mail ist im Anhang, Abschnitt B, aufgeführt.

gebogen mit „http://“ begann, damit er in sämtlichen E-Mail-Programmen reibungslos funktionierte (vgl. Welker/Sattler 2007: 352). Auf diese Weise sollte eine größtmögliche Darstellungsäquivalenz der E-Mail bei den Kontaktpersonen erreicht werden (vgl. Batinic 2001: 18).

### 3.3 Vermeidung von Mehrfachteilnahmen

Zu dem Gütekriterium der Reliabilität innerhalb von Befragungen gehört die Vermeidung von Mehrfachteilnahmen (vgl. ADM 2001a, 2001b). Um im Rahmen der vorliegenden Online-Befragung eine Mehrfachteilnahme zu verhindern, wurden Cookies (vgl. Hippner/Merzenich/Wilde 2002: 11) eingesetzt und der Vorgehensweise von Welker/Sattler (2007: 353) gefolgt: Ein Cookie ist eine Textinformation, die im Browser der Clients (hier: die Computer der Befragungsteilnehmer) gespeichert wird und mehrere Informationen beinhalten kann, z. B. eine Identifikationsnummer. Im vorliegenden Fall diente die Identifikationsnummer dazu, Mehrfachteilnahmen zu verhindern. Im Cookie wurde auch der Stand der Bearbeitung gespeichert, damit die Online-Befragung unterbrochen und nach einiger Zeit fortgesetzt werden konnte; die Zuordnung des Befragungsteilnehmers zu seinen bereits getätigten Antworten blieb erhalten. Mithilfe von Cookies können Clients, jedoch keine Menschen identifiziert werden (vgl. Welker/Werner/Scholz 2005: 145, zit. nach Welker/Sattler 2007: 353). Daher waren im Rahmen der vorliegenden Online-Befragungen Fälle nicht auszuschließen, in denen eine befragte Person an mehreren Rechnern arbeitete und so die Möglichkeit hatte, mehrfach an der Befragung teilzunehmen. Dieser Fall wurde als vernachlässigbar angesehen (vgl. Welker/Sattler 2007: 353). Darüber hinaus ist es möglich, clienseitig Cookies sperren zu lassen oder zu löschen. Da keine Informationen über die Zahl derjenigen Clients vorlag, die Cookies nicht zuließen, musste auch diese Größe vernachlässigt werden (vgl. Welker/Sattler 2007: 353).

### 3.4 Incentives, Nachfass-Aktion, Feldzeit

Zur Erhöhung der Rücklaufquote und als Anreiz zur Teilnahme war die E-Mail persönlich adressiert. Zusätzlich wurde den Kontaktpersonen als Incentive angeboten, eine Zusammenfassung mit den wichtigsten Ergebnissen der Befragung anzufordern. Um die Ausschöpfung zu verbessern, erhielten die Befragten zehn Tage vor Ablauf der Frist eine weitere E-Mail<sup>114</sup>, die an die Teilnahme erinnerte. Die Feldzeit umfasste den Zeitraum vom 31.07.2009 bis zum 31.08.2009. Mit der vierwöchigen Feldzeit sollten Arbeitsspitzen, Urlaube, Krankheit u. Ä. abgefangen und möglichst viele Kommunikationsfachkräfte der NPO erreicht werden.

---

<sup>114</sup> Siehe Anhang, Abschnitt C.

### 3.5 Rücklaufanalyse

Von den 279 kontaktierten NPO nahmen 134 NPO im Online-Fragebogen zum Thema der Integrierten Kommunikation für NPO Stellung. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 48,0 Prozent. 61,2 Prozent (82) der bearbeiteten Fragebögen wurden in der Analyse nicht weiter berücksichtigt, da diese nicht vollständig ausgefüllt waren bzw. die NPO anführten, bislang nicht integriert zu kommunizieren. Umfassend ausgewertet wurden 52 Fragebögen derjenigen NPO, die bestätigten, sich mit Integrierter Kommunikation für NPO zu beschäftigen und ihre Kommunikationsaktivitäten auf dieser Grundlage aufeinander abzustimmen.

### 3.6 Eingesetzte Software und Formen der Datenauswertung

Für die technische Umsetzung des Online-Fragebogens wurde die Befragungssoftware EFS Survey der Globalpark AG (Globalpark) genutzt. Die statistische Auswertung erfolgte mithilfe der Analysesoftware SPSS Statistics (SPSS) unter Verwendung deskriptiver und bivariater statistischer Methoden. Bedingung für ein Großteil dieser Methoden sind zumindest intervallskalierte Daten (vgl. Bühner/Ziegler 2009: 22 f., 593). Vor diesem Hintergrund wurden im vorliegenden Fall den verbalen Ausprägungen der ordinalen Skalen numerische Werte zugewiesen (z. B. „Sehr wichtig“ = 1 bis „Nicht wichtig“ = 4), wobei von vergleichbaren Abständen zwischen den Werten ausgegangen wurde. Im Rahmen der deskriptiven Auswertung kamen Summenstatistiken, Häufigkeitsverteilungen und Mittelwerte zur Anwendung. Innerhalb der bivariaten Analyse wurde die Korrelation betrachtet. Diese wird im Korrelationskoeffizienten  $r$  nach Bravais und Pearson ausgedrückt (vgl. Eckstein 2008: 174). Bei Korrelationen soll folgende Übereinkunft anhand des Korrelationskoeffizienten  $r$  gelten (vgl. Neibecker 1985: 111):

$|r| < 0,30 \rightarrow$  schwache Korrelation,

$0,30 \leq |r| < 0,50 \rightarrow$  mittelstarke Korrelation,

$|r| \geq 0,50 \rightarrow$  starke Korrelation.

Im Rahmen der Zusammenhangsanalyse wurde bei einer erkennbaren Korrelation eine einfache lineare Regression berechnet. Es wurde ein Signifikanzniveau von 5 Prozent, das heißt  $\alpha = 0,05$ , vorgegeben. Statistisch signifikante Zusammenhänge liegen dann vor, wenn die berechnete Irrtumswahrscheinlichkeit (p-Wert oder Signifikanz) kleiner oder gleich der vorgegebenen Irrtumswahrscheinlichkeit ( $\alpha$ ) ist.

### 3.7 Grenzen der Online-Befragung

Der Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO ermöglicht eine effektivere und effizientere Kommunikation, die einen eigenständigen Beitrag zum Erfolg der NPO leistet (vgl. Steinmann/Zerfaß 1995: 33; s. a. Abschnitte II.2.4.1 und II.2.4.2): Diese Kausalbeziehung bildet den Ausgangspunkt für die vorliegende Untersuchung und die zu prüfenden Hypothesen (Abschnitt III.3.9.3). Hergestellt wurde diese Kausalbeziehung basierend auf der Selbsteinschätzung der Befragungsteilnehmer zu den Variablen „Integrationsgrad“ (Frage 27 im Online-Fragebogen), „Erfolg der Integrierten Kommunikation“ (Frage 28 im Online-Fragebogen) und „Einfluss der Integrierten Kommunikation auf die allgemeine Leistungsfähigkeit der Organisation“ (Frage 6 im Online-Fragebogen). Objektive Indikatoren zu den Größen „Integrationserfolg“, „allgemeine Leistungsfähigkeit der Organisation“ sowie „Einfluss der Integration auf die Leistungsfähigkeit der Organisation“ konnten nicht herangezogen werden.<sup>115</sup>

Zu den allgemeinen Grenzen eines Online-Fragebogens gehört, dass Rück- und Verständnisfragen nicht unmittelbar beantwortet werden können. Verzerrungen können auch daraus resultieren, dass die Befragungsteilnehmer Antworten geben, die sie an den Aussagen und Ansichten anderer anlehnen, die in dieser Form jedoch nicht korrekt sind. Solche Antworten fallen in den Bereich der sozialen Erwünschtheit und verdeutlichen das Bestreben von Befragungsteilnehmern, vermeintlichen Erwartungen gerecht zu werden (vgl. Diekmann 2003: 382 ff.; Bortz 1984: 160 ff.; s. a. Taddicken 2007: 96 f.). Entsprechende Verzerrungen lassen sich aus einem Datensatz nicht tilgen.

Weitere Einschränkungen der Aussagekraft der Auswertungsergebnisse ergeben sich aus der nicht eindeutig zu ermittelnden Grundgesamtheit (siehe Kapitel III.2) und der begrenzten Fallzahl (n = 52). Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ließen sich dennoch verwertbare Ergebnisse gewinnen, die Ansatzpunkte für die weitere wissenschaftliche Erforschung der Integrierten Kommunikation für NPO eröffnen und zu einer verbesserten Umsetzung der Integration durch die NPO selbst führen können.

---

<sup>115</sup> Objektive Indikatoren besitzen gegenüber subjektiven Indikatoren grundsätzlich eine höhere Validität. Speziell die Gewinnung objektiver Kennzahlen über die Leistungsfähigkeit von NPO bzw. über ihren Organisationserfolg ist jedoch problematisch (vgl. Fritsch 2007: 122 f.): Während in der Praxis von Unternehmen zumindest innerhalb einer Branche bestimmte Rentabilitätskennziffern bekannt sind, die als Referenzgröße für die eigene Zielerreichung herangezogen werden können, existieren im NPO-Sektor aufgrund der Mehrdimensionalität verfolgter Zielsetzungen (siehe Kapitel II.3) weder ökonomische noch außerökonomische Kennziffern, die als entsprechender Maßstab dienen können. Aus diesem Grund ergibt sich die Notwendigkeit, auf subjektive Erfolgseinschätzungen zurückzugreifen. Da Nonprofit-Managern ein besonders hohes Maß an Reflexion und eine starke Orientierung an den Organisationszielen zugesprochen wird, ist ein Rückgriff auf subjektive Einschätzungen zum Erfolg der NPO zulässig (vgl. Fritsch 2007: 123). Jenner (1999: 243, zit. n. Fritsch 2007: 123) macht darüber hinaus auf die empirisch belegte Validität subjektiver Verfahren der Erfolgsmessung im Allgemeinen und des Zielansatzes (siehe Abschnitt III.3.9.2) im Besonderen aufmerksam.

### 3.8 Deskriptive Auswertung der Ergebnisse

Die folgenden Ausführungen geben zunächst einen Überblick über das Profil der Befragungsteilnehmer, die Organisation, in der sie tätig sind, und über den allgemeinen Praxiseinsatz der Integrierten Kommunikation für NPO. Weiterhin wird die Selbsteinschätzung der Befragungsteilnehmer untersucht, die diese zum Integrationsausmaß, zum Erfolg der Integration sowie zum Einfluss der Integration auf den Organisationserfolg getroffen haben. Die Auswertung dieser Daten erfolgte mithilfe von Summenstatistiken, Häufigkeitsverteilungen und Mittelwerten.

Im Rahmen der Datenauswertung wurden 52 Fragebögen derjenigen NPO umfassend berücksichtigt, die anführten, bereits integriert zu kommunizieren. Abweichungen von dieser Fallzahl ergeben sich dadurch, dass sich einige Befragungsteilnehmer nicht zu jeder Frage äußerten – möglicherweise deshalb, weil sie in dieser Form nicht vollständig auf die eigene Organisation zutraf oder übersehen wurde. Bei der Auswertung wurden ausschließlich getätigte Angaben berücksichtigt und die Fallzahlen dementsprechend angepasst.

#### 3.8.1 Teilnehmerprofil und Strukturmerkmale der untersuchten NPO

##### 3.8.1.1 Anzahl der in der Organisation gearbeiteten Jahre der Befragungsteilnehmer

28 Befragungsteilnehmer sind mindestens sechs Jahre in der jeweiligen NPO beschäftigt. Über die Hälfte der umfassend ausgewerteten Fragebögen wurde damit von sehr kommunikationserfahrenen Mitarbeitern ausgefüllt. Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass die Befragungsteilnehmer über die Kommunikationsprozesse, die in ihrer Organisation ablaufen, ausführlich informiert sind. Tabelle 3 zeigt die Anzahl der gearbeiteten Jahre geordnet nach Kategorien, die aus den Ursprungsdaten gewonnen wurden.

*Tabelle 3: Anzahl der gearbeiteten Jahre der Befragungsteilnehmer in der Organisation*

Anzahl der gearbeiteten Jahre in der Organisation	Absolut	%*
0-2	11	23,9
3-5	7	15,2
6-8	8	17,4
9-11	8	17,4
12-14	2	4,3
15 und mehr	10	21,7
Gesamt	46	100,0

\* Abweichung zur Summe von 100,0 Prozent aufgrund von Rundungen

### 3.8.1.2 Abteilungszugehörigkeit der Befragungsteilnehmer

Der weit überwiegende Teil der Befragungsteilnehmer ordnet sich selbst einer von zwei Abteilungen zu: 50,0 Prozent nennen die Abteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, 31,8 Prozent die Abteilung Kommunikation. Weiterhin sind 6,8 Prozent der Befragungsteilnehmer im Bereich der Organisationsführung tätig, 4,5 Prozent in der Abteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und Marketing. Tabelle 4 zeigt die Ergebnisse im Einzelnen (die Abteilungszugehörigkeit wurde aus den Ursprungsdaten gewonnen).

*Tabelle 4: Abteilungszugehörigkeit der Befragungsteilnehmer*

Abteilungsname	Absolut	%
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	22	50,0
Kommunikation	14	31,8
Führung	3	6,8
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und Marketing	2	4,5
Fundraising	1	2,3
Marketing	1	2,3
Andere	1	2,3
Gesamt	44	100,0

### 3.8.1.3 Funktionsbezeichnung der Befragungsteilnehmer

Die Auswertung der Untersuchungsergebnisse ergab, dass mehr als die Hälfte der Befragungsteilnehmer (58,2 Prozent bzw. 25 Befragungsteilnehmer) eine führende Position im Bereich Kommunikation einnimmt. Hierbei sind 30,2 Prozent für die Leitung der Organisationskommunikation verantwortlich, 23,3 Prozent für die Leitung der Abteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, 4,7 Prozent für die Leitung der Abteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und Marketing. Tabelle 5 zeigt die Funktionsbezeichnungen, die aus den Ursprungsdaten gewonnen wurden.

**Tabelle 5: Funktion der Befragungsteilnehmer in der Organisation**

Funktionsbezeichnung	Absolut	%*
Leiterin/Leiter/Leitung Kommunikation	13	30,2
Leiterin/Leiter Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	10	23,3
Leiterin/Leitung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und Marketing	2	4,7
Pressesprecherin/Pressesprecher	7	16,3
Mitarbeiterin/Mitarbeiter Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	3	7,0
Fundraiserin/Fundraiser	2	4,7
Referentin für Presse und Internet	1	2,3
Andere	5	11,6
Gesamt	43	100,0

\* Abweichung zur Summe von 100,0 Prozent aufgrund von Rundungen

#### 3.8.1.4 Anzahl der Beschäftigten in den Organisationen und in den Abteilungen

Die Zahl der Beschäftigten (Vollzeitstellen) in den analysierten NPO variiert, wie Tabelle 6 zeigt (die Größenklassen wurden aus den Ursprungsdaten gewonnen). Die Mehrheit der Organisationen (61,4 Prozent) beschäftigt bis zu 100 Mitarbeiter. 15,9 Prozent der Organisationen beschäftigen 101 bis 500 Mitarbeiter, 4,5 Prozent 501 bis 1.000 Mitarbeiter und 18,2 Prozent mehr als 1.000 Mitarbeiter.

In Tabelle 7 ist die mittlere Anzahl der Mitarbeiter in den einzelnen Abteilungen dargestellt. Die Datenauswertung bezieht sich auf die Größenklasse 1–100 Beschäftigte (Vollzeitstellen).<sup>116</sup> In dieser Größenklasse stellt die Abteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit mit durchschnittlich 1,9 Beschäftigten die größte Abteilung dar, gefolgt von den Abteilungen Fundraising (1,8 Beschäftigte), Controlling (1,2 Beschäftigte) und Personal (0,9 Beschäftigte). Die durchschnittliche Gesamtanzahl der Beschäftigten (Vollzeitstellen) in dieser Größenklasse liegt bei 38,9.

<sup>116</sup> Im Rahmen der Ermittlung der Größenklassen zeigte sich eine linksschiefe Verteilung der Werte. Um belastbare Aussagen treffen zu können, wurde daher hier ausschließlich die Größenklasse 1–100 Beschäftigte berücksichtigt.

**Tabelle 6: Anzahl der Beschäftigten in den untersuchten Organisationen**

Anzahl der Beschäftigten (Vollzeitstellen)	Absolut	%
1 bis 100	27	61,4
101 bis 500	7	15,9
501 bis 1.000	2	4,5
1.001 bis 5.000	5	11,4
5.001 bis 10.000	3	6,8
Gesamt	44	100,0

**Tabelle 7: Mittlere Anzahl der Beschäftigten in den Abteilungen**

Abteilungsname	Mittlere Anzahl der Beschäftigten (Vollzeitstellen)*
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	1,9
Fundraising	1,8
Controlling	1,2
Personal	0,9
Marketing	0,8
Multimedia-Kommunikation	0,5
Werbung	0,4
Recht	0,0

n = 27

\* Gilt für die Größenklasse 1-100 Beschäftigte (Vollzeitstellen)

### 3.8.2 Stellenwert der Integrierten Kommunikation für NPO

#### 3.8.2.1 Übereinstimmung mit der vorgegebenen Begriffsdefinition

Das Begriffsverständnis bezüglich der Integrierten Kommunikation für NPO ist weitestgehend einheitlich (siehe Tabelle 8). 92,3 Prozent der Befragungsteilnehmer stimmten der folgenden vorgegebenen Definition vollständig oder zumindest überwiegend zu: Integrierte Kommunikation ist ein Managementprozess, der durch eine koordinierte Vernetzung der Kommunikationsziele, Kommunikationsbotschaften und Kommunikationsinstrumente ein einheitliches Bild über die Organisation, ihre Leistungen sowie ihre Angebote sicherstellen

soll, um auf diese Weise tragfähige Beziehungen zu den relevanten Bezugsgruppen aufzubauen und zu erhalten.

*Tabelle 8: Zustimmung zur vorgegebenen Definition der Integrierten Kommunikation für NPO*

Zustimmung zur Definition	Absolut	%
Ganz und gar	30	57,7
Überwiegend	18	34,6
Ansatzweise	4	7,7
Gar nicht	0	0,0
Gesamt	52	100,0

### 3.8.2.2 Einsatz und Einsatzzeitraum der Integrierten Kommunikation für NPO

Bei der Datenauswertung dieser Frage wurden abweichend von der sonstigen Vorgehensweise 77 derjenigen Fragebögen herangezogen, die speziell mit Blick auf diese Einzelfrage berücksichtigt werden konnten. Einbezogen wurden diese Fragebögen deshalb, um darzustellen, wie viele Organisationen insgesamt Auskunft zum Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO gegeben hatten, auch wenn sich einige dieser Fragebögen nicht (vertiefend) auswerten ließen.

Wie die Auswertung (siehe Tabelle 9) zeigt, befassen sich bereits 66 der untersuchten NPO mit dem Thema der Integration und stimmen ihre eingesetzten Kommunikationsinstrumente und -mittel in diesem Sinne aufeinander ab. Elf Organisationen geben an, Integrierte Kommunikation für NPO bislang nicht einzusetzen.

*Tabelle 9: Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO*

Einsatz	Absolut
Integrierte Kommunikation wird eingesetzt	66
Integrierte Kommunikation wird nicht eingesetzt	11
Gesamt	77

Die Datenauswertung hinsichtlich des Einsatzzeitraums der Integrierten Kommunikation für NPO (siehe Tabelle 10) ergab, dass über die Hälfte der analysierten Organisationen (58,6 Prozent) bereits seit mehr als fünf Jahren integriert kommuniziert, 13,8 Prozent seit mehr als zehn Jahren. 10,3 Prozent der Organisationen setzen Integrierte Kommunikation für NPO seit weniger als drei Jahren ein.

*Tabelle 10: Einsatzzeitraum der Integrierten Kommunikation für NPO*

Einsatzzeitraum der Integrierten Kommunikation für NPO	Absolut	%*
Weniger als 3 Jahre	3	10,3
3-5 Jahre	9	31,0
6-10 Jahre	13	44,8
Mehr als 10 Jahre	4	13,8
Gesamt	29	100,0

\* Abweichung zur Summe von 100,0 Prozent aufgrund von Rundungen

### 3.8.2.3 Ziele und Zielerreichung der Integrierten Kommunikation für NPO

Bei der Betrachtung von Zielsetzungen im Rahmen der Integrierten Kommunikation für NPO lassen sich in einer grundlegenden Differenzierung intern und extern orientierte Ziele sowie psychologische Ziele (z. B. positiver Bekanntheitsgrad, Image) und ökonomische Ziele (z. B. optimierte Kontaktwirkungen bei gleichbleibenden Kommunikationskosten, Kostensenkungen) unterscheiden (vgl. Bruhn/Boenigk 1999: 16; Derieth 1995: 98 ff.).

Die Datenauswertung (siehe Tabelle 11) ergab, dass den analysierten NPO besonders psychologische Zielsetzungen wichtig sind. In diesem Rahmen es darum, ein klares Bild über die Organisation und ihren Tätigkeitsbereich zu vermitteln (Mittelwert 1,3) sowie den positiven Bekanntheitsgrad der Organisation zu steigern (Mittelwert 1,3). Weiterhin wird der ökonomisch orientierten Zielsetzung effektiver und effizienter zu kommunizieren eine große Bedeutung beigemessen (Mittelwert 1,4). Daneben verfolgen die untersuchten Organisationen mit dem Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO auch organisationsintern ausgerichtete Zielsetzungen. Hierbei werden eine bessere Zusammenarbeit der Abteilungen (Mittelwert 1,8) sowie eine erhöhte Motivation und Identifikation der Mitarbeitenden (Mittelwert 1,8) als besonders relevante Ziele eingestuft.

Tabelle 11: Zielsetzungen der Integrierten Kommunikation für NPO

Zielsetzung	n	Mittelwert*	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Nicht wichtig	Gesamt**
Klares Bild über die Organisation und ihren Tätigkeitsbereich	50	1,3	78,0	18,0	4,0	0,0	100,0
Steigerung des positiven Bekanntheitsgrades	51	1,3	74,5	21,6	3,9	0,0	100,0
Effektivere und effizientere Kommunikation	51	1,4	68,6	27,5	2,0	2,0	100,0
Synergieeffekte beim Einsatz verschiedener Kommunikationsinstrumente	51	1,4	58,8	39,2	2,0	0,0	100,0
Erhöhung der Spenderbindung	51	1,5	70,6	17,6	7,8	3,9	100,0
Bessere Zusammenarbeit der Abteilungen	51	1,8	31,4	56,9	9,8	2,0	100,0
Erhöhte Motivation und Identifikation der Mitarbeitenden	51	1,8	31,4	54,9	13,7	0,0	100,0
Kostensenkung	50	2,0	26,0	50,0	18,0	6,0	100,0
Differenzierung im Wettbewerb	51	2,1	19,6	56,9	17,6	5,9	100,0
Verbesserte Lerneffekte bei den Bezugsgruppen	50	2,1	18,0	58,0	20,0	4,0	100,0

\* Mittelwerte auf einer Skala von 1 = „Sehr wichtig“ bis 4 = „Nicht wichtig“

\*\* Abweichungen zur Summe von 100,0 Prozent aufgrund von Rundungen möglich

Mehrfachnennungen möglich

Häufigkeiten in Prozent

Neben der Frage nach den Zielsetzungen, die mit dem Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO verfolgt werden, wurden die Befragungsteilnehmer außerdem gebeten, Auskunft darüber zu geben, inwiefern diese Zielsetzungen erreicht werden konnten. Auch hier konnten die Befragungsteilnehmer wieder auf einer ausformulierten Skala (1 = „Vollständig erreicht“ bis 4 = „Nicht erreicht“) antworten. Die Befragungsteilnehmer nennen hier (siehe Tabelle 12) an erster Stelle dieselben psychologischen Zielsetzungen, wie bei der vorangegangenen Frage nach der Bedeutung von Zielsetzungen: „Klares Bild über die Organisation und ihren Tätigkeitsbereich“ (Mittelwert 2,3) sowie „Steigerung des positiven Bekanntheitsgrades“ (Mittelwert 2,3), gefolgt von dem ökonomisch orientierten Ziel, effektiver und effizienter zu kommunizieren (Mittelwert 2,3). Hinsichtlich der Erreichung intern orientierter Zielsetzungen ergaben sich Mittelwerte von 2,5 („Erhöhte Motivation und Identifikation der Mitarbeitenden“) und 2,8 („Bessere Zusammenarbeit der Abteilungen“).

Tabelle 12: Zielerreichung der Integrierten Kommunikation für NPO

Zielsetzung	Abso- lut	Mittel- wert*	Vollständig erreicht	Weit- gehend erreicht	Ansatz- weise erreicht	Nicht erreicht	Ge- samt**
Klares Bild über die Organisati- on und ihren Tätigkeitsbereich	47	2,3	6,4	61,7	31,9	0,0	100,0
Steigerung des positiven Bekanntheitsgrades	48	2,3	10,4	52,1	35,4	2,1	100,0
Effektivere und effizientere Kommunikation	47	2,3	8,5	57,4	29,8	4,3	100,0
Erhöhte Motivation und Identi- fikation der Mitarbeitenden	48	2,5	6,3	50,0	33,3	10,4	100,0
Synergieeffekte beim Einsatz verschiedener Kommunika- tionsinstrumente	48	2,5	10,4	33,3	47,9	8,3	100,0
Differenzierung im Wettbewerb	47	2,7	4,3	27,7	61,7	6,4	100,0
Bessere Zusammenarbeit der Abteilungen	48	2,8	6,3	29,2	47,9	16,7	100,0
Verbesserte Lerneffekte bei den Bezugsgruppen	48	2,8	2,1	25,0	64,6	8,3	100,0
Erhöhung der Spenderbindung	47	2,9	2,1	21,3	63,8	12,8	100,0
Kostensenkung	46	3,1	0,0	15,2	63,0	21,7	100,0

\* Mittelwerte auf einer Skala von 1 = „Vollständig erreicht“ bis 4 = „Nicht erreicht“

\*\* Abweichungen zur Summe von 100,0 Prozent aufgrund von Rundungen möglich  
Mehrfachnennungen möglich  
Häufigkeiten in Prozent

#### 3.8.2.4 Integrierte Kommunikation für NPO als Voraussetzung für dauerhaften Kommunikationserfolg

Die Befragungsteilnehmer wurden weiterhin gebeten, den Stellenwert der Integrierten Kommunikation für NPO genauer zu benennen. Konkret ging es um eine Einschätzung zur Bedeutung der Integration als Voraussetzung für dauerhaften Kommunikationserfolg.

Die Datenauswertung (siehe Tabelle 13) ergab, dass für sämtliche der analysierten NPO die Integrierte Kommunikation in der heutigen Mediengesellschaft einen hohen Stellenwert einnimmt. 71,2 Prozent der NPO erkennen in der Integration eine sehr wichtige Voraussetzung für dauerhaften Kommunikationserfolg, 28,8 Prozent eine zumindest eher wichtige Voraussetzung.

**Tabelle 13: Integrierte Kommunikation für NPO als Voraussetzung für dauerhaften Kommunikationserfolg**

	Abso- lut	Mittel- wert*	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Nicht wichtig	Gesamt
Integrierte Kommunikation als Voraussetzung für dauerhaften Kommunikationserfolg	52	1,3	71,2	28,8	0,0	0,0	100,0

\* Mittelwerte auf einer Skala von 1 = „Sehr wichtig“ bis 4 = „Nicht wichtig“  
Häufigkeiten in Prozent

### 3.8.2.5 Einfluss der Integrierten Kommunikation für NPO auf den Organisationserfolg

Die Befragungsteilnehmer wurden auch dahingehend befragt, inwiefern die Integrierte Kommunikation für NPO ihrer Einschätzung nach die allgemeine Leistungsfähigkeit ihrer Organisation beeinflusst. Wie die Auswertung (siehe Tabelle 14) zeigt, erkennt hier der überwiegende Teil der Befragungsteilnehmer (78,0 Prozent) einen eindeutigen Zusammenhang: 40,0 Prozent von ihnen bestätigen der Integration einen großen Einfluss auf den Organisationserfolg, 38,0 Prozent einen eher großen Einfluss.

**Tabelle 14: Einfluss der Integrierten Kommunikation für NPO auf den Organisationserfolg**

	Abso- lut	Mittel- wert*	Großer Einfluss	Eher großer Einfluss	Eher gerin- ger Einfluss	Kein Einfluss	Gesamt
Einfluss der Integrierten Kommunikation auf den Organisationserfolg	50	1,8	40,0	38,0	22,0	0,0	100,0

\* Mittelwerte auf einer Skala von 1 = „Großer Einfluss“ bis 4 = „Kein Einfluss“  
Häufigkeiten in Prozent

### 3.8.3 Planung der Integrierten Kommunikation für NPO

#### 3.8.3.1 Planungsverantwortung der Integrierten Kommunikation für NPO

Für die Planung der Integrierten Kommunikation für NPO sind in den untersuchten Organisationen mehrere Organisationseinheiten verantwortlich. In erster Linie handelt es sich hierbei um die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, gefolgt von Organisationsführung, Marketing, Fundraising sowie Werbung. Externe Dienstleister sowie Personal, Recht und Controlling sind in einem nur geringen Ausmaß für entsprechende Planungen verantwortlich. Tabelle 15 gibt einen Überblick über die Ergebnisse.

Tabelle 15: Planungsverantwortung der Integrierten Kommunikation für NPO

Abteilung/Person/Funktion	Ab- solut	Mittel- wert*	Maßgeblich zuständig	Über- wiegend zuständig	Ansatz- weise zuständig	Nicht zuständig	Gesamt**
Presse- und Öffentlich- keitsarbeit	50	1,3	74,0	22,0	0,0	4,0	100,0
Organisationsführung	46	1,7	54,3	26,1	17,4	2,2	100,0
Marketing	38	1,9	36,8	42,1	13,2	7,9	100,0
Fundraising	45	1,9	35,6	40,0	20,0	4,4	100,0
Werbung	28	2,1	39,3	28,6	10,7	21,4	100,0
Mitarbeiterkommunikation	43	2,4	18,6	27,9	46,5	7,0	100,0
Multimedia-Kommunikation	34	2,6	8,8	41,2	29,4	20,6	100,0
Projekte/Programme	42	3,0	4,8	16,7	57,1	21,4	100,0
Kommunikationsmanager	22	3,0	18,2	18,2	9,1	54,5	100,0
Externe Berater/Agentur	41	3,2	2,4	7,3	61,0	29,3	100,0
Personal	37	3,4	5,4	10,8	27,0	56,8	100,0
Recht	25	3,6	0,0	8,0	24,0	68,0	100,0
Controlling	33	3,6	0,0	9,1	18,2	72,7	100,0

\* Mittelwerte auf einer Skala von 1 = „Maßgeblich zuständig“ bis 4 = „Nicht zuständig“

\*\* Abweichungen zur Summe von 100,0 Prozent aufgrund von Rundungen möglich

Mehrfachnennungen möglich

Häufigkeiten in Prozent

### 3.8.3.2 Formen der Verabschiedung von Planungen der Integrierten Kommunikation für NPO

Hinsichtlich der Verabschiedungsformen von Planungen der Integrierten Kommunikation für NPO nennen 29 und damit über die Hälfte der analysierten NPO informelle Treffen der dafür zuständigen Mitarbeiter. Seltener eingesetzt werden Mehrheitsentscheidungen im Rahmen formeller Treffen (zehn Organisationen). In sieben Organisationen verabschiedet eine einzige Abteilung die Planungsmaßnahmen der Integrierten Kommunikation für NPO. Hierbei handelt es sich bei fünf Organisationen um die Geschäftsführung, bei zwei Organisationen um die Abteilung Kommunikation. Die Tabellen 16 und 17 zeigen die Ergebnisse im Überblick.

*Tabelle 16: Formen der Verabschiedung von Planungen der Integrierten Kommunikation für NPO*

Form der Verabschiedung	Absolut	%
Durch verantwortliche Mitarbeitende in informellen Treffen	29	58,0
Mittels Mehrheitsentscheidungen im Rahmen formeller Treffen	10	20,0
Entscheidung trifft allein Abteilung ...	7	14,0
Auf andere Weise	4	8,0
Gesamt	50	100,0

*Tabelle 17: Abteilung, die für die Verabschiedung von Planungen der Integrierten Kommunikation für NPO allein verantwortlich ist*

Entscheidung trifft allein Abteilung ...	Absolut
Geschäftsführung	5
Kommunikation	2
Gesamt	7

### 3.8.4 Umsetzung der Integrierten Kommunikation für NPO

#### 3.8.4.1 Einsatz und Einsatzzeitraum eines schriftlichen Konzepts der Integrierten Kommunikation für NPO

Der Einsatz eines schriftlich fixierten Konzepts der Integrierten Kommunikation für NPO wurde im theoretischen Teil der Arbeit (siehe Abschnitt II.7.4.3.1) als ein zentraler Bestandteil der Integration herausgearbeitet. Daher wurde im Online-Fragebogen auch gefragt, ob die Organisationen ein derartiges Konzept verwenden.

Die Notwendigkeit, ein schriftliches Konzept der Integrierten Kommunikation für NPO einzusetzen, um hierauf aufbauend in der Praxis integriert zu kommunizieren, wird vom überwiegenden Teil der untersuchten NPO erkannt (siehe Tabelle 18). 40,4 Prozent der Organisationen geben an, dieses Konzept derzeit vorzubereiten. Bereits eingesetzt wird es jedoch erst von 28,8 Prozent der Organisationen.

*Tabelle 18: Existenz eines schriftlichen Konzepts der Integrierten Kommunikation für NPO*

Schriftliches Konzept der Integrierten Kommunikation	Absolut	%
Ja	15	28,8
Wird vorbereitet	21	40,4
Nein	16	30,8
Gesamt	52	100,0

Die Auswertung der Frage nach dem Einsatzzeitraum des schriftlichen Konzepts der Integrierten Kommunikation für NPO ergab, dass annähernd sämtliche der Konzepte (zwölf Konzepte) seit mindestens drei Jahren eingesetzt werden. In Tabelle 19 ist der Einsatzzeitraum der Konzepte nach Kategorien geordnet, die aus den Ursprungsdaten gewonnen wurden.

*Tabelle 19: Einsatzzeitraum des Konzepts der Integrierten Kommunikation für NPO*

Einsatzzeitraum des Konzepts der Integrierten Kommunikation	Absolut
Weniger als 3 Jahre	1
3 bis 5 Jahre	6
6 bis 10 Jahre	6
Gesamt	13

\* Abweichung zur Summe von 100,0 Prozent aufgrund von Rundungen

Hinsichtlich des Aktualisierungszeitraums zeigt sich, dass rund die Hälfte der Konzepte (sieben Konzepte) alle 2 bis 3 Jahre überarbeitet wird, etwas weniger als ein Drittel der Konzepte (vier Konzepte) alle 3 bis 5 Jahre. Kontinuierlich überarbeitet wird keines der Konzepte. In Tabelle 20 sind die Ergebnisse überblicksartig dargestellt.

*Tabelle 20: Aktualisierungszeitraum des Konzepts der Integrierten Kommunikation für NPO*

Aktualisierungszeitraum	Absolut
Kontinuierlich	0
Vierteljährlich	1
Jährlich	1
Alle 2-3 Jahre	7
Alle 3-5 Jahre	4
Gesamt	13

### 3.8.4.2 Zuständigkeiten für die Umsetzung der Integrierten Kommunikation für NPO

Für die Umsetzung der Integrierten Kommunikation für NPO ist in den untersuchten Organisationen vor allem die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (95,7 Prozent) zuständig, gefolgt von Marketing, Fundraising, Werbung sowie Organisationsführung. Externe Instanzen (Berater/Agentur) werden in einem nur geringen Ausmaß in die Umsetzung der Integrierten Kommunikation für NPO einbezogen: Fast zwei Drittel der analysierten Organisationen geben an, dass externe Instanzen kaum oder nicht für integrationsbezogene Umsetzungsmaßnahmen zuständig sind. Tabelle 21 zeigt die Ergebnisse im Überblick.

Tabelle 21: Zuständigkeiten für die Umsetzung der Integrierten Kommunikation für NPO

Abteilung/Person/Funktion	Ab-solut	Mittel-wert*	Maßgeblich zuständig	Teilweise zuständig	Kaum zuständig	Nicht zuständig	Ge-samt**
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	47	1,2	87,2	8,5	2,1	2,1	100,0
Marketing	33	1,7	51,5	33,3	9,1	6,1	100,0
Fundraising	41	1,7	46,3	39,0	9,8	4,9	100,0
Werbung	25	1,8	52,0	32,0	4,0	12,0	100,0
Organisationsführung	42	1,8	31,0	61,9	4,8	2,4	100,0
Mitarbeiterkommunikation	36	2,4	19,4	36,1	33,3	11,1	100,0
Kommunikationsmanager	20	2,7	25,0	20,0	15,0	40,0	100,0
Projekte/Programme	36	2,8	5,6	44,4	19,4	30,6	100,0
Externe Berater/Agentur	37	2,9	10,8	16,2	45,9	27,0	100,0

\* Mittelwerte auf einer Skala von 1 = „Maßgeblich zuständig“ bis 4 = „Nicht zuständig“

\*\* Abweichungen zur Summe von 100,0 Prozent aufgrund von Rundungen möglich

Mehrfachnennungen möglich

Häufigkeiten in Prozent

### 3.8.4.3 Integration der Aufbauorganisation

Die Datenauswertung hinsichtlich der Integration der Aufbauorganisation zeigt, dass die Integrierte Kommunikation für NPO bei mehr als der Hälfte (61,7 Prozent) der untersuchten Organisationen im Stab verankert ist. Bei 29,8 Prozent der Organisationen ist die Integrierte Kommunikation für NPO sowohl im Stab als auch in der Linie angesiedelt, bei 8,5 Prozent der Organisationen ausschließlich in der Linie. Tabelle 22 gibt einen Überblick über die Ergebnisse.

**Tabelle 22: Aufbauorganisation der Integrierten Kommunikation für NPO**

Form der Aufbauorganisation	Absolut	%
Stab	29	61,7
Linie	4	8,5
Stab und Linie	14	29,8
Gesamt	47	100,0

#### 3.8.4.4 Integration der Ablauforganisation

Wie die Untersuchung der Integration der Ablauforganisation zeigt, arbeiten in den analysierten Organisationen die verschiedenen Abteilungen im Rahmen der Integrierten Kommunikation für NPO auf unterschiedliche Art und Weise zusammen. 85,7 Prozent bzw. 36 der Organisationen geben an, dass diese Zusammenarbeit vollständig oder zumindest teilweise in abteilungsübergreifender Projektarbeit erfolgt. In 79,0 Prozent bzw. 34 der Organisationen wird die Integrierte Kommunikation für NPO vollständig oder teilweise auf Grundlage prozessorientierter Zusammenarbeit realisiert, in 71,8 Prozent bzw. 31 der Organisationen vollständig oder zumindest teilweise im Form abteilungsübergreifender Teams. Dass die Integrierte Kommunikation für NPO von den einzelnen Abteilungen separat durchgeführt wird, geben lediglich 10,3 Prozent bzw. vier der untersuchten NPO an. Den Organisationen ist also offenbar bewusst, dass eine enge Kooperation der Abteilungen einen wichtigen Aspekt zur Förderung der Integration darstellt. Tabelle 23 gibt einen Überblick über Ergebnisse.

**Tabelle 23: Ablauforganisation der Integrierten Kommunikation für NPO**

Form der Ablauforganisation	Absolut	Mittelwert*	Ja	Teilweise	Kaum	Nein	Gesamt**
Durch abteilungsübergreifende Projektarbeit	42	1,7	50,0	35,7	7,1	7,1	100,0
In prozessorientierter Zusammenarbeit	43	1,9	39,5	39,5	11,6	9,3	100,0
Durch abteilungsübergreifendes Team	46	2,2	26,1	45,7	13,0	15,2	100,0
Durch die einzelnen Abteilungen separat	39	2,5	10,3	43,6	23,1	23,1	100,0

\* Mittelwerte auf einer Skala von 1 = „Ja“ bis 4 = „Nein“

\*\* Abweichungen zur Summe von 100,0 Prozent aufgrund von Rundungen möglich

Mehrfachnennungen möglich

Häufigkeiten in Prozent

### 3.8.4.5 Bereitschaft der Beteiligten zur Zusammenarbeit im Rahmen der Integrierten Kommunikation für NPO

Die Kooperationsbereitschaft der an der Integrierten Kommunikation für NPO Beteiligten wird überwiegend als hoch oder zumindest als eher hoch eingestuft (siehe Tabelle 24). Die Befragungsteilnehmer nennen hier an erster Stelle die Kommunikationsfachkräfte (Mittelwert 1,2), gefolgt von der Organisationsführung (Mittelwert 1,6). Bei den ehrenamtlichen Mitarbeitern ist die Bereitschaft zur Zusammenarbeit innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO weniger stark ausgeprägt (Mittelwert 2,5).

*Tabelle 24: Bereitschaft der Beteiligten zur Zusammenarbeit im Rahmen der Integrierten Kommunikation für NPO*

Beteiligte an der Integrierten Kommunikation für NPO	Absolut	Mittelwert*	Große Bereitschaft	Überwiegende Bereitschaft	Ansatzweise Bereitschaft	Keine Bereitschaft	Gesamt**
Kommunikationsfachkräfte	42	1,2	81,0	16,7	2,4	0,0	100,0
Organisationsführung	45	1,6	48,9	44,4	4,4	2,2	100,0
Externe Berater/Agenturen	36	2,0	30,6	47,2	16,7	5,6	100,0
Abteilungsleiter	43	2,0	18,6	65,1	16,3	0,0	100,0
Voll- und Teilzeitkräfte	44	2,0	15,9	65,9	15,9	2,3	100,0
Ehrenamtliche Mitarbeiter	42	2,5	9,5	33,3	54,8	2,4	100,0

\* Mittelwerte auf einer Skala von 1 = „Große Bereitschaft“ bis 4 = „Keine Bereitschaft“

\*\* Abweichungen zur Summe von 100,0 Prozent aufgrund von Rundungen möglich

Mehrfachnennungen möglich

Häufigkeiten in Prozent

### 3.8.4.6 Einsatz der Kommunikationsinstrumente innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO

Ein wesentliches Kennzeichen der Integrierten Kommunikation für NPO bildet eine umfassende konzeptionelle Einbindung der eingesetzten Kommunikationsinstrumente. Insgesamt betrachtet wird bei den analysierten NPO eine derartige Einbindung sichtbar: Die Organisationen sind darum bemüht, die überwiegende Zahl ihrer eingesetzten Kommunikationsinstrumente im Rahmen der Integration zu berücksichtigen. Die intensivste Einbindung erfolgt hinsichtlich der Instrumente Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (Mittelwert 1,2), Fundraising (Mittelwert 1,6) sowie persönliche Kommunikation (Mittelwert 1,8). Weniger stark vernetzt werden klassische Werbung (Mittelwert 2,8), Sponsoring (Mittelwert 2,9) sowie Messen und Ausstellungen (Mittelwert 3,1) werden. Tabelle 25 gibt einen Überblick über die Ergebnisse.

**Tabelle 25: Einsatz der Kommunikationsinstrumente innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO**

Kommunikationsinstrument	Absolut	Mittelwert*	Wird oft eingesetzt	Wird häufiger eingesetzt	Wird gelegentlich eingesetzt	Wird nicht eingesetzt	Gesamt**
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	49	1,2	87,8	8,2	2,0	2,0	100,0
Fundraising	48	1,6	64,6	12,5	18,8	4,2	100,0
Persönliche Kommunikation	48	1,8	45,8	35,4	16,7	2,1	100,0
Mitarbeiterkommunikation	48	2,1	20,8	47,9	31,3	0,0	100,0
Multimedia-Kommunikation	47	2,2	19,1	42,6	34,0	4,3	100,0
Eventkommunikation	47	2,6	14,9	23,4	51,1	10,6	100,0
Klassische Werbung	45	2,8	4,4	22,2	60,0	13,3	100,0
Sponsoring	46	2,9	8,7	15,2	50,0	26,1	100,0
Messen und Ausstellungen	47	3,1	2,1	14,9	57,4	25,5	100,0

\* Mittelwerte auf einer Skala von 1 = „Wird oft eingesetzt“ bis 4 = „Wird nicht eingesetzt“

\*\* Abweichungen zur Summe von 100,0 Prozent aufgrund von Rundungen möglich

Mehrfachnennungen möglich

Häufigkeiten in Prozent

#### 3.8.4.7 Stellenwert der Kommunikationsinstrumente innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO

Kommunikationsinstrumente können hinsichtlich ihres Stellenwertes für die Erreichung von Kommunikationszielen innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO in strategische Instrumente und taktische Instrumente unterteilt werden (siehe Abschnitt II.7.4.2.3). Während strategische Kommunikationsinstrumente mittel- bis langfristig eingesetzt werden, zielen taktische Instrumente eher auf kurzfristige Wirkungen bei den Bezugsgruppen ab.

Wie die in Tabelle 26 dargestellten Untersuchungsergebnisse zeigen, weisen die untersuchten NPO vor allem den Instrumenten Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (Mittelwert 1,3) sowie Fundraising (Mittelwert 1,6) eine strategische Funktion innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO zu. Sponsoring (Mittelwert 2,5), Eventkommunikation (Mittelwert 2,8) sowie klassische Werbung (Mittelwert 2,9) werden demgegenüber eher als taktische Instrumente eingestuft.

*Tabelle 26: Stellenwert der Kommunikationsinstrumente innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO*

Kommunikationsinstrument	Absolut	Mittelwert*	Strategischer Charakter	Eher strategischer Charakter	Eher taktischer Charakter	Taktischer Charakter	Gesamt**
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	45	1,3	71,1	28,9	0,0	0,0	100,0
Fundraising	43	1,6	58,1	27,9	14,0	0,0	100,0
Persönliche Kommunikation	42	1,8	38,1	47,6	14,3	0,0	100,0
Mitarbeiterkommunikation	42	1,9	21,4	64,3	14,3	0,0	100,0
Multimedia-Kommunikation	40	2,1	22,5	47,5	25,0	5,0	100,0
Messen und Ausstellungen	39	2,4	7,7	51,3	30,8	10,3	100,0
Sponsoring	37	2,5	16,2	24,3	48,6	10,8	100,0
Eventkommunikation	39	2,8	5,1	25,6	56,4	12,8	100,0
Klassische Werbung	41	2,9	12,2	7,3	61,0	19,5	100,0

\* Mittelwerte auf einer Skala von 1 = „Strategischer Charakter“ bis 4 = „Taktischer Charakter“

\*\* Abweichungen zur Summe von 100,0 Prozent aufgrund von Rundungen möglich

Mehrfachnennungen möglich

Häufigkeiten in Prozent

#### **3.8.4.8 Hierarchisierung der Kommunikationsinstrumente und -mittel innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO**

Um die verschiedenen Kommunikationsinstrumente und -mittel in abgestimmter Form einsetzen zu können, sind diese im Rahmen der Integrierten Kommunikation für NPO in ein hierarchisch aufgebautes Gesamtsystem zu bringen (siehe Abschnitt II.7.4.3.1.3). Kommunikationsinstrumente, mit denen strategische Kommunikationsziele erreicht werden sollen, sind sogenannte Leitinstrumente. Leitinstrumente stehen im System der Kommunikationsinstrumente an oberster Stelle. Von ihnen abzuleiten sind Integrations-, Folge- und Kristallisationsinstrumente sowie die Kommunikationsmittel.

Wie die Auswertung der Befragungsergebnisse in Tabelle 27 zeigt, haben lediglich 30,4 Prozent der analysierten NPO ein Leitinstrument innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO definiert, an dem sich die übrigen eingesetzten Kommunikationsinstrumente orientieren. Der überwiegende Teil (69,6 Prozent) der Organisationen verzichtet bislang darauf, die Kommunikationsinstrumente und -mittel in eine hierarchische Ordnung zu bringen.

*Tabelle 27: Einsatz eines Leitinstrumentes der Integrierten Kommunikation für NPO*

Einsatz eines Leitinstrumentes	Absolut	%
Nein	32	69,6
Ja, nämlich:	14	30,4
Gesamt	46	100,0

Bei sechs derjenigen Organisationen, die ein Leitinstrument definiert haben, handelt es sich um die Multimedia-Kommunikation. Daneben nennen drei Organisationen Fundraising als Leitinstrument. Die Angaben zu den Leitinstrumenten, wie sie in Tabelle 28 dargestellt sind, wurden aus den Ursprungsdaten gewonnen.

*Tabelle 28: Leitinstrumente der Integrierten Kommunikation für NPO*

Leitinstrument	Absolut
Multimedia-Kommunikation	6
Fundraising	3
Andere	5
Gesamt	14

### 3.8.4.9 Formen der Integrierten Kommunikation für NPO

Für eine zielgerichtete Umsetzung der Integrierten Kommunikation für NPO sind die einzelnen Kommunikationsaktivitäten in unterschiedlicher Form aufeinander abzustimmen. Zu den grundlegenden Formen gehören die inhaltliche, formale und zeitliche Integration (siehe Abschnitt II.7.3.1). Auf der Ebene der inhaltlichen Integration geht es darum, Themen und Inhalte innerhalb der Kommunikationsinstrumente und -mittel miteinander zu verbinden. Zur formalen Integration gehört die Abstimmung der visuellen Elemente (Zeichen, Symbole, Signets, Typografie, Bilder u. Ä.) der Kommunikationsinstrumente und -mittel. Im Rahmen der zeitlichen Integration wird der Einsatz der Kommunikationsinstrumente und -mittel in zeitlicher Hinsicht koordiniert.

Die Auswertung der Befragungsergebnisse (siehe Tabelle 29) zeigt, dass bei den untersuchten NPO die formale Integration am weitesten fortgeschritten ist (Mittelwert 1,7), gefolgt von der inhaltlichen Integration (Mittelwert 1,9). Die zeitliche Integration ist demgegenüber weniger stark ausgeprägt (Mittelwert 2,4).

Tabelle 29: Formen der Integrierten Kommunikation für NPO

Form	Absolut	Mittelwert*	Stark ausgeprägt	Eher ausgeprägt	Wenig ausgeprägt	Nicht ausgeprägt	Gesamt**
Formale Integration: Verwendung eines einheitlichen Grafikdesigns	45	1,7	51,1	31,1	15,6	2,2	100,0
Inhaltliche Integration: Verbreitung aufeinander abgestimmter Botschaften	45	1,9	26,7	60,0	11,1	2,2	100,0
Zeitliche Integration: zeitlich abgestimmter Instrumenteinsatz	45	2,4	13,3	33,3	51,1	2,2	100,0

\* Mittelwerte auf einer Skala von 1 = „Stark ausgeprägt“ bis 4 = „Nicht ausgeprägt“

\*\* Abweichungen zur Summe von 100,0 Prozent aufgrund von Rundungen möglich

Mehrfachnennungen möglich

Häufigkeiten in Prozent

### 3.8.4.10 Stakeholderorientierung innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO

#### 3.8.4.10.1 Einsatz von Datenbanken

Integrierte Kommunikation für NPO ist kein statisches Gebilde, sondern ein Prozess, der in jeder NPO organisationsindividuell zu gestalten ist. Die Kommunikationsbedürfnisse der relevanten Stakeholder bilden in diesem Prozess einen zentralen Orientierungspunkt. Als Grundlage der Stakeholderorientierung dienen idealerweise Datenbanken, in denen die NPO Informationen über ihre Stakeholder und weitere Daten zur Integration sammelt und verarbeitet (siehe Abschnitte II.4.5.2 und II.7.4.3.2).

Wie in Tabelle 30 dargestellt, setzen 40,4 Prozent der analysierten NPO Datenbanken zur stakeholderorientierten Gestaltung der Integrierten Kommunikation für NPO ein. Über die Hälfte der Organisationen (59,6 Prozent) verzichtet bislang hierauf.

Tabelle 30: Einsatz von Datenbanken

Einsatz von Datenbanken	Absolut	%
Ja	19	40,4
Nein	28	59,6
Gesamt	47	100,0

Die Untersuchung zeigt weiterhin, dass in sämtlichen dieser Datenbanken (19 Datenbanken) Informationen z. B. zur Mission der Organisation, zu Spendenkampagnen und zum Corporate Design abgerufen werden können. Die meisten der Datenbanken werden regelmäßig aktualisiert und fast zwei Drittel von ihnen (zwölf Datenbanken) sind abteilungsübergreifend zugänglich. Bezugsgruppenprofile können in etwas weniger als der

Hälfte der Datenbanken abgerufen werden. Tabelle 31 gibt einen Überblick über die Ergebnisse.

*Tabelle 31: Merkmale der eingesetzten Datenbanken*

Merkmale der Datenbanken	Absolut
Enthalten Informationen z. B. zur Mission, Spendenkampagnen, Corporate Design	19
Werden regelmäßig aktualisiert	17
Sind intern abteilungsübergreifend zugänglich	12
Enthalten Bezugsgruppenprofile (z. B. demografische Daten oder Spendeninformationen)	9

n = 19

Mehrfachnennungen möglich

### 3.8.4.10.2 Einsatz von Dialogmedien

Eine individualisierte Dialogführung der NPO dient dazu, grundlegenden Kommunikationsbedürfnissen relevanter Stakeholder zu entsprechen (siehe Abschnitt II.4.5). Hierfür notwendig ist der Einsatz interaktiver Medien, die den Stakeholdern die Möglichkeit geben, mit der NPO bedürfnisgerecht zu kommunizieren. Folglich sind die innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen auch hinsichtlich ihrer Dialogfähigkeit zu überprüfen und gezielt miteinander zu verbinden.

Die analysierten NPO nutzen unterschiedliche Dialogmedien für eine individualisierte und vertrauensstiftende Kommunikation mit ihren Stakeholdern. Annähernd sämtliche Organisationen (95,5 Prozent) setzen in diesem Rahmen oft oder zumindest häufiger Internet/E-Mail ein. Über die Hälfte (56,9 Prozent) der Organisationen verwendet als Dialogmedien oft oder zumindest häufiger Coupons/Antwortkarten u. Ä. Ein Drittel der Organisationen (33,3 Prozent) greift speziell für die Dialogführung mit internen Stakeholdern oft oder häufiger auf das Intranet zurück. Auch kostenfreie Hotlines kommen zum Einsatz, wenngleich deutlich seltener. Tabelle 32 gibt einen Überblick über die Ergebnisse.

*Tabelle 32: Einsatz von Dialogmedien innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO*

Dialogmedium	Absolut	Mittelwert*	Wird oft eingesetzt	Wird häufiger eingesetzt	Wird gelegentlich eingesetzt	Wird nicht eingesetzt	Gesamt
Internet/E-Mail	44	1,3	70,5	25,0	4,5	0,0	100,0
Coupons, Antwortkarten u. Ä.	44	2,5	11,4	45,5	29,5	13,6	100,0
Intranet	42	2,8	21,4	11,9	28,6	38,1	100,0
Kostenfreie Hotlines	41	3,7	0,0	7,3	19,5	73,2	100,0

\* Mittelwerte auf einer Skala von 1 = „Wird oft eingesetzt“ bis 4 = „Wird nicht eingesetzt“

Mehrfachnennungen möglich

Häufigkeiten in Prozent

#### **3.8.4.11 Probleme beim Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO**

Die Auswertung der bisherigen Befragungsergebnisse belegt, dass diejenigen NPO, die anführen, Integrierte Kommunikation für NPO bereits einzusetzen, in der Integration eine wichtige Voraussetzung für den Organisationserfolg erkennen. In Wissenschaft und Praxis werden im Zusammenhang mit der Integration jedoch auch verschiedene Probleme und Barrieren diskutiert (siehe Abschnitt II.6.4). Daher wurden die NPO auch hierzu befragt.

Wie in Tabelle 33 dargestellt, erkennen die analysierten Organisationen im Kontext des Einsatzes der Integrierten Kommunikation für NPO unterschiedliche Probleme. Als größte Barrieren werden eine unzureichende bzw. problematische Evaluation der Maßnahmen (Mittelwert 2,2), ein Bereichs- oder Abteilungsdenken der Mitarbeitenden (Mittelwert 2,2) sowie eine unvollständige Verbindung sämtlicher Kommunikationsinstrumente (Mittelwert 2,3) angeführt. Weiterhin werden vor allem ein mangelndes Konzept der Integrierten Kommunikation, ein lückenhaftes Verständnis der Integrierten Kommunikation bei den Abteilungsleitenden sowie nicht vorhandene Abstimmungs- und Entscheidungsregeln problematisiert.

Tabelle 33: Probleme beim Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO

Problembeschreibung	n	Mittelwert*	Großes Problem	Eher großes Problem	Eher geringes Problem	Kein Problem	Gesamt**
Unzureichende bzw. problematische Evaluation	42	2,2	19,0	52,4	19,0	9,5	100,0
Bereichs- oder Abteilungsdenken der Mitarbeitenden	42	2,2	14,3	57,1	21,4	7,1	100,0
Unvollständige Verbindung sämtlicher Kommunikationsinstrumente	41	2,3	7,3	58,5	29,3	4,9	100,0
Mangelndes Konzept der Integrierten Kommunikation	43	2,4	18,6	32,6	41,9	7,0	100,0
Lückenhaftes Verständnis der Integrierten Kommunikation bei den Abteilungsleitenden	42	2,4	9,5	52,4	28,6	9,5	100,0
Nicht vorhandene Abstimmungs- und Entscheidungsregeln	42	2,5	11,9	38,1	35,7	14,3	100,0
Fehlende Einsicht der Mitarbeitenden in die Notwendigkeit der Integrierten Kommunikation	43	2,7	9,3	30,2	46,5	14,0	100,0
Unzureichende Einbindung der Mitarbeitenden in die Integrierte Kommunikation	43	2,7	7,0	27,9	58,1	7,0	100,0
Unvollständige Bezugsgruppenbestimmung	42	2,7	7,1	33,3	45,2	14,3	100,0
Keine Verankerung der Integrierten Kommunikation auf Führungsebene	43	2,7	14,0	20,9	46,5	18,6	100,0
Fehlende Förderung der Mitarbeitenden	43	2,8	9,3	20,9	53,5	16,3	100,0
Mangelnde Unterstützung durch Führungsebene	41	2,9	12,2	12,2	51,2	24,4	100,0
Fehlende Abteilung/Stelle/Person zur Steuerung der Integrierten Kommunikation	42	2,9	9,5	21,4	40,5	28,6	100,0

\* Mittelwerte auf einer Skala von 1 = „Großes Problem“ bis 4 = „Kein Problem“

\*\* Abweichungen zur Summe von 100,0 Prozent aufgrund von Rundungen möglich  
Mehrfachnennungen möglich  
Häufigkeiten in Prozent

### 3.8.5 Evaluation der Integrierten Kommunikation für NPO

Die Untersuchungsergebnisse ergaben, dass lediglich rund ein Viertel (26,1 Prozent) der analysierten NPO eine gezielte Evaluation durchführt, die sich auf den Erfolg der Integrierten Kommunikation für NPO bezieht. 73,9 Prozent der Organisationen verzichten bislang hierauf. In Tabelle 34 sind die Ergebnisse dargestellt.

**Tabelle 34: Evaluation der Integrierten Kommunikation für NPO**

Durchführung einer gezielten Evaluation	Absolut	%
Ja	12	26,1
Nein	34	73,9
Gesamt	46	100,0

### 3.8.5.1 Verfahren zur Evaluation der Integrierten Kommunikation für NPO

Die untersuchten Organisationen setzen verschiedene Verfahren ein, um den Erfolg der Integrierten Kommunikation für NPO zu evaluieren. Insgesamt betrachtet ist das Ausmaß der Evaluation begrenzt.

An erster Stelle der eingesetzten Evaluationsverfahren steht die Auswertung der Presseberichterstattung: 22,2 Prozent der untersuchten Organisationen setzen dieses Verfahren oft zur Evaluation der Integrierten Kommunikation für NPO ein. Weiterhin werden von den Organisationen oft oder zumindest häufiger Responsequoten gemessen (22,2 Prozent) sowie Prozesskontrollen durchgeführt (20,0 Prozent). Andere Verfahren (Befragungen externer Bezugsgruppen, interne Befragungen, Kommunikationskontakt-Analyse, Markt- und Meinungsforschung, Recall- und Recognitionstests) kommen nur selten zum Einsatz. Tabelle 35 zeigt die Ergebnisse im Überblick.

**Tabelle 35: Eingesetzte Verfahren zur Evaluation der Integrierten Kommunikation für NPO**

Evaluationsverfahren	n	Mittelwert*	Wird oft eingesetzt	Wird häufiger eingesetzt	Wird gelegentlich eingesetzt	Wird nicht eingesetzt	Gesamt**
Auswertung Presseberichterstattung	45	3,3	22,2	0,0	0,0	77,8	100,0
Responsequoten	45	3,4	17,8	4,4	2,2	75,6	100,0
Prozesskontrollen	45	3,5	8,9	11,1	4,4	75,6	100,0
Befragung externer Bezugsgruppen	45	3,7	2,2	0,0	20,0	77,8	100,0
Interne Befragungen	45	3,8	0,0	0,0	22,2	77,8	100,0
Kommunikationskontakt-Analyse	45	3,8	2,2	0,0	13,3	84,4	100,0
Markt- und Meinungsforschung	45	3,9	2,2	0,0	6,7	91,1	100,0
Recall- und Recognitionstests	45	3,9	2,2	0,0	2,2	95,6	100,0

\* Durchschnittswerte auf einer Skala von 1 = „Wird oft eingesetzt“ bis 4 = „Wird nicht eingesetzt“

\*\* Abweichungen zur Summe von 100,0 Prozent aufgrund von Rundungen möglich

Mehrfachnennungen möglich

Häufigkeiten in Prozent

### 3.8.5.2 Fachliche Verantwortung für die Evaluation der Integrierten Kommunikation für NPO

Die fachliche Verantwortung für die Evaluation der Integrierten Kommunikation für NPO trägt in sämtlichen derjenigen NPO, die zu dieser Frage Stellung genommen haben (elf NPO), die Abteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Daneben wird insbesondere die Abteilung Fundraising genannt. Tabelle 36 gibt einen Überblick über die Ergebnisse.

*Tabelle 36: Fachliche Verantwortung für die Evaluation der Integrierten Kommunikation für NPO*

Abteilung	Absolut
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	11
Fundraising	9
Marketing	2
Werbung	1
Controlling	1
Andere	1

n = 11

Mehrfachnennungen möglich

### 3.8.6 Selbsteinschätzung zum Integrationsgrad und zum Integrationserfolg

#### 3.8.6.1 Grad der Integration

Um einen Wert für den Grad der Integration der Kommunikation in den untersuchten NPO zu erhalten, wurden die Befragungsteilnehmer gebeten, diesen Grad auf einer Skala von 1 („Kaum integriert“) bis 10 („Hoch integriert“) zu beziffern.

Wie in Tabelle 37 dargestellt, vergeben 2,2 Prozent der Befragungsteilnehmer auf der zehnstufigen Skala eine Eins und weitere 2,2 Prozent der Befragungsteilnehmer eine Zwei. Fasst man diese beiden Prozentangaben unter der Überschrift „Schwach integriert“ zusammen, ergibt dies 4,4 Prozent. Weiterhin vergeben 6,5 Prozent der Befragungsteilnehmer eine Drei und 17,4 Prozent eine Vier. Fasst man diese beiden Prozentangaben unter der Überschrift „Teilweise integriert“ zusammen, kommt man auf 23,9 Prozent. Weitere 6,5 Prozent der Befragungsteilnehmer vergeben eine Fünf, 30,4 Prozent eine Sechs. Bei einer Zusammenfassung dieser beiden Prozentangaben unter der Überschrift „Fortgeschritten integriert“ bedeutet dies: Bereits bei mehr als einem Drittel der untersuchten Organisationen geht die Integrierte Kommunikation für NPO über erste Anfänge deutlich hinaus. 10,9 Prozent der Befragungsteilnehmer vergeben für den Integrationsgrad der Kommunikation ihrer Organisationen eine Sieben, 15,2 Prozent eine Acht. Fasst man diese beiden Pro-

zentangaben unter der Überschrift „Überwiegend integriert“ zusammen, ergibt dies 26,1 Prozent. Somit ist also bereits mehr als ein Viertel der analysierten NPO mit der Integration sehr weit vorangekommen. 8,7 Prozent der Befragungsteilnehmer vergeben für den Integrationsgrad der Kommunikation ihrer Organisationen einen Wert von neun. Dieser kann zusammen mit dem Wert von zehn unter die Überschrift „Stark integriert“ gestellt werden. Der Spitzenwert von zehn wird nicht genannt. Der Mittelwert liegt bei 5,87.

*Tabelle 37: Eingeschätzter Integrationsgrad der Kommunikation*

Eingeschätzter Integrationsgrad der Kommunikation	Absolut	%
1	1	2,2
2	1	2,2
3	3	6,5
4	8	17,4
5	3	6,5
6	14	30,4
7	5	10,9
8	7	15,2
9	4	8,7
10	0	0,0
Gesamt	46	100,0

### 3.8.6.2 Erfolg der Integration

Betrachtet man die Untersuchungsergebnisse zur Frage nach dem Erfolg der Integration (siehe Tabelle 38), ergibt sich ein klares Bild: Auf die Frage „Was meinen Sie, wie erfolgreich war die Integrierte Kommunikation in Ihrer Organisation insgesamt bis heute?“ antworten mehr als drei Viertel (77,8 Prozent) der untersuchten NPO mit „Eher erfolgreich“ oder sogar mit „Sehr erfolgreich“. 20,0 Prozent geben an, dass die Integration bislang „Eher nicht erfolgreich“ verlaufen ist. Einen Misserfolg der Integration („Nicht erfolgreich“) erkennt lediglich eine einzige der untersuchten NPO (2,2 Prozent).

*Tabelle 38: Eingeschätzter Integrationserfolg*

	n	Mittelwert*	Sehr erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher nicht erfolgreich	Nicht erfolgreich	Gesamt
Eingeschätzter Integrationserfolg	45	2,2	8,9	68,9	20,0	2,2	100,0

\* Durchschnittswerte auf einer Skala von 1 = „Sehr erfolgreich“ bis 4 = „Nicht erfolgreich“  
Häufigkeiten in Prozent

### 3.8.7 Zusammenfassung der deskriptiven Auswertung

Die Ergebnisse der deskriptiven Untersuchung belegen, dass die analysierten NPO im Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO eine geeignete Möglichkeit erkennen, um ihre Kommunikation insgesamt effektiver und effizienter zu gestalten. Daneben zeigen die Antworten aber auch, dass die Organisationen vor weiteren Aufgaben und Herausforderungen stehen. Im Folgenden werden die zentralen Erkenntnisse der deskriptiven Auswertung zusammenfassend dargestellt.

Die untersuchten NPO verfolgen mit der Integration insbesondere die Zielsetzungen, ein klares Bild über die Organisation und ihren Tätigkeitsbereich zu vermitteln sowie den positiven Bekanntheitsgrad zu steigern. Weiterhin steht im Vordergrund, effektiver und effizienter zu kommunizieren sowie Synergieeffekte beim Einsatz verschiedener Kommunikationsinstrumente zu erzielen. Wie die Untersuchung ergab, konnten dabei vor allem die Zielsetzungen „Klares Bild über die Organisation und ihren Tätigkeitsbereich“, „Steigerung des positiven Bekanntheitsgrades“ sowie „Effektivere und effizientere Kommunikation“ umfassend erreicht werden.

Die Planungsverantwortung der Integrierten Kommunikation für NPO ist in den untersuchten NPO auf verschiedene Funktionen verlagert. Am intensivsten wird die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in den Planungsprozess der Integrierten Kommunikation für NPO eingebunden. Diese Funktion ist bei 96,0 Prozent der Organisationen maßgeblich oder überwiegend für entsprechende Planungen verantwortlich. Daneben sind vor allem die Funktionen Organisationsführung, Marketing, Fundraising sowie Werbung an der Planung der Integrierten Kommunikation für NPO beteiligt.

Die analysierten NPO sehen in der Existenz eines schriftlich fixierten Konzepts der Integrierten Kommunikation für NPO eine wichtige Grundlage, um hierauf aufbauend in der Praxis integriert zu kommunizieren. 40,4 Prozent von ihnen geben an, ein derartiges Konzept gerade vorzubereiten. Bereits eingesetzt wird es allerdings erst von 28,8 Prozent der Organisationen.

Für die Umsetzung der Integrierten Kommunikation für NPO ist in den analysierten Organisationen primär die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zuständig. Daneben werden die Funktionen Marketing, Fundraising, Werbung sowie Organisationsführung umfassend in den Umsetzungsprozess der Integration einbezogen.

Die Untersuchung der Integration der Aufbauorganisation zeigte, dass die Integrierte Kommunikation für NPO bei der Mehrheit (61,7 Prozent) der analysierten Organisationen im Stab angesiedelt ist, bei 8,5 Prozent der Organisationen in der Linie. In Stab und Linie ist die Integrierte Kommunikation für NPO bei 29,8 Prozent der Organisationen angesiedelt.

Die Analyse der Integration der Ablauforganisation ergab, dass innerhalb der untersuchten NPO im Rahmen der Integrierten Kommunikation für NPO auf unterschiedliche Weise

zusammengearbeitet wird. Neben der abteilungsübergreifenden Projektarbeit kommen sowohl eine prozessorientierte Zusammenarbeit als auch abteilungsübergreifende Teams zum Einsatz.

Die verschiedenen am Prozess der Integrierten Kommunikation für NPO Beteiligten sind grundsätzlich kooperationsbereit, wenngleich in unterschiedlicher Ausprägung. Als besonders kooperationsbereit werden die Kommunikationsfachkräfte sowie die Organisationsführung eingestuft. Ehrenamtlichen Mitarbeitern wird demgegenüber eine geringer ausgeprägte Bereitschaft zur Kooperation im Rahmen der Integration zugesprochen.

Die analysierten NPO sind darum bemüht, die im Rahmen der Integrierten Kommunikation für NPO eingesetzten Kommunikationsinstrumente konzeptionell einzubinden. Eine besonders umfassende Einbindung erfolgt hinsichtlich der Kommunikationsinstrumente Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising sowie persönliche Kommunikation.

Die Analyse hinsichtlich der formalen, inhaltlichen und zeitlichen Integration von Kommunikationsinstrumenten und -aktivitäten ergab, dass die untersuchten NPO zu sämtlichen diesen Integrationsformen Maßnahmen ergriffen haben. Vor allem die formale Integration befindet sich in einem fortgeschrittenen Stadium, gefolgt von der inhaltlichen Integration. Beide Formen sind bei jeweils über 80,0 Prozent der Organisationen stark ausgeprägt oder zumindest eher ausgeprägt. Die zeitliche Integration ist bei über der Hälfte (53,3 Prozent) der Organisationen nur wenig oder nicht ausgeprägt.

Bezüglich der Stakeholderorientierung im Rahmen der Integrierten Kommunikation für NPO ergab die Auswertung, dass die analysierten Organisationen hier auf unterschiedliche Maßnahmen zurückgreifen. 40,4 Prozent der Organisationen nutzen als Grundlage für eine abgestimmte Kommunikation mit ihren Stakeholdern interne Datenbanken. Sämtliche dieser Datenbanken (19 Datenbanken) enthalten z. B. Informationen zur Mission, zu Spendenkampagnen und zum Corporate Design; sie werden zumeist regelmäßig aktualisiert und sind vielfach auch abteilungsübergreifend zugänglich. In fast der Hälfte der Datenbanken können Bezugsgruppenprofile wie demografische Daten oder Spendeninformationen abgerufen werden.

Um den Dialog mit den Stakeholdern zu fördern, setzen annähernd sämtliche (95,5 Prozent) der analysierten NPO innerhalb der Integration oft oder häufiger Internet/E-Mail ein. Über die Hälfte (56,9 Prozent) der Organisationen verwendet für den Dialog oft oder häufiger Coupons/Antwortkarten, ein Drittel (33,3 Prozent) nutzt speziell für den Dialog mit internen Stakeholdern oft oder häufiger das Intranet.

Hinsichtlich auftretender Probleme im Rahmen des Einsatzes der Integrierten Kommunikation für NPO nennen die Befragungsteilnehmer an erster Stelle eine unzureichende bzw. problematische Evaluation der Maßnahmen, gefolgt von einem Bereichs- oder Abteilungsdenken der Mitarbeitenden sowie einer unvollständigen Verbindung sämtlicher Kommunikationsinstrumente. Daneben werden vor allem ein mangelndes Konzept der Integrierten Kommunikation, ein lückenhaftes Verständnis der Integrierten Kommunikation bei den

Abteilungsleitenden sowie nicht vorhandene Abstimmungs- und Entscheidungsregeln als problematisch eingestuft.

Eine gezielte Evaluation der Maßnahmen der Integrierten Kommunikation für NPO nimmt lediglich etwas mehr als ein Viertel (26,1 Prozent) der untersuchten Organisationen vor. Als Methoden kommen primär die Auswertung der Presseberichterstattung, die Messung von Responsequoten sowie Prozesskontrollen zum Einsatz.

Auffallend waren die Ergebnisse zum aktuellen Integrationsgrad der Kommunikation. Auf einer Skala von 1 („Kaum integriert“) bis 10 („Hoch integriert“) vergeben 36,9 Prozent der Befragungsteilnehmer eine Fünf oder eine Sechs. Damit kann die Kommunikation von bereits über einem Drittel der untersuchten NPO als „Fortgeschritten integriert“ angesehen werden. Weitere 26,1 Prozent der Befragungsteilnehmer, also bereits etwas mehr als ein Viertel, vergeben eine Sieben oder eine Acht, die als Werte unter die Überschrift „Überwiegend integriert“ gestellt werden können. Auf der höchsten Stufe (Skalenwerte 9 und 10) ordnen sich 8,7 Prozent der Befragungsteilnehmer ein. Der Spitzenwert von zehn wird nicht genannt. Dass man sich hinsichtlich der Integration noch in den Anfängen (Skalenwerte 1 und 2) befindet, geben lediglich 4,4 Prozent der Befragungsteilnehmer an.

Bei der überwiegenden Zahl (77,8 Prozent) der analysierten Organisationen gilt die Integrierte Kommunikation für NPO als „Eher erfolgreich“ oder sogar als „Sehr erfolgreich“. Dass die Integration bislang „Nicht erfolgreich“ verlaufen ist, meint lediglich eine einzige Organisation.

Neben dem Integrationserfolg wird auch das Ausmaß der wahrgenommenen Wirkungen der Integrierten Kommunikation für NPO auf den allgemeinen Organisationserfolg als hoch eingestuft. Insgesamt 78,0 Prozent der Befragungsteilnehmer sprechen der Integrierten Kommunikation für NPO einen deutlichen Einfluss auf den Erfolg ihrer Organisation zu.

### **3.9 Bivariate Ergebnisanalyse: Integrationsindex und Erfolgsindex**

Im Rahmen der deskriptiven Analyse in Abschnitt III.3.8 wurden verschiedene Summenstatistiken erstellt, um so zunächst einen Überblick über das Ausmaß zentraler Aspekte der Integrierten Kommunikation für NPO innerhalb der untersuchten Organisationen zu erhalten. Auf Grundlage bivariater statistischer Verfahren, also der relationalen Beschreibung zweier Variablen, und mithilfe eines eigenständig entwickelten Index, des Integrationsindex der Integrierten Kommunikation für NPO, sollen nun vertiefende Informationen darüber ermittelt werden, welchen Integrationsgrad die untersuchten Organisationen im Rahmen ihrer Kommunikation erzielt haben. Weiterhin wird untersucht, inwiefern bestimmte Praxisprobleme der Integration den Integrationsindex beeinflussen.

Neben dem Integrationsindex wird ein eigenständiger Erfolgsindex der Integrierten Kommunikation für NPO erarbeitet, um hiermit auch das von den untersuchten NPO erreichte Erfolgsniveau der Integration genauer einschätzen zu können. Sowohl der Integrationsindex als auch der Erfolgsindex werden mit den entsprechenden Selbsteinschätzungen der Befragungsteilnehmer verglichen. Abschließend erfolgt die Prüfung von vier integrationsbezogenen Hypothesen.

### 3.9.1 Erstellung des Integrationsindex der Integrierten Kommunikation für NPO

In der Kommunikationspraxis von NPO geht es darum, den Integrationsgrad der Kommunikation zu maximieren. Integrierte Kommunikation für NPO bildet jedoch ein latentes Konstrukt (siehe Abschnitt II.2.4.1), das sich nicht direkt beobachten lässt. Dementsprechend ist es auch nicht möglich, den Integrationsgrad der Kommunikation in der Praxis eindeutig zu bestimmen. Im Rahmen entsprechender Messungen sind stattdessen Indikatoren heranzuziehen, die den Integrationsprozess umreißen und damit Hinweise auf den erreichten Integrationsgrad der Kommunikation geben können.<sup>117</sup> Hierzu wird im Folgenden ein eigenständiger Index vorgestellt, der maßgebliche Indikatoren für Integrierte Kommunikation für NPO beinhaltet.

Folgende acht Indikatoren wurden für die Messung des Integrationsgrades der Kommunikation herangezogen<sup>118</sup>:

- *Indikator 1: Vorlage eines Konzepts der Integrierten Kommunikation für NPO*  
Im Rahmen dieses Indikators ging es um die Ermittlung, ob die untersuchten Organisationen über ein schriftlich fixiertes Konzept der Integrierten Kommunikation für NPO verfügen, um hierauf aufbauend in der Praxis integriert zu kommunizieren (Frage 9).
- *Indikator 2: Organisationale Ansiedlung der Integrierten Kommunikation für NPO*  
Mithilfe dieses Indikators sollte analysiert werden, ob die untersuchten Organisationen die Integrierte Kommunikation für NPO innerhalb der Aufbauorganisation spezifisch, d. h. in Stab und Linie, verankert haben (Frage 13).
- *Indikator 3: Interne Steuerung der Integrierten Kommunikation für NPO*  
Der dritte Indikator sollte Aufschluss darüber geben, inwiefern die untersuchten Organisationen die Integrierte Kommunikation für NPO innerhalb der Ablauforganisation spezifisch verankert haben (Frage 14). Hierbei wurde die Ausprägung folgender Aspekte untersucht: abteilungsübergreifende Teams, abteilungsübergreifende Projektarbeit, prozessorientierte Zusammenarbeit oder demgegenüber eine Umsetzung der Integration durch die einzelnen Abteilungen separat.

<sup>117</sup> Zu Ansätzen zur Messung des Integrationsgrades im Bereich von Unternehmen vgl. Kirchner 2001: 273 ff.; Duncan/Moriarty 1997: 26 f.; Reid 2005: 41 ff.; Stumpf 2005: 57 ff.

<sup>118</sup> Die Auswahl der Indikatoren beruht auf den im theoretischen Teil der Arbeit gewonnenen Erkenntnissen darüber, welche Faktoren die Integrierte Kommunikation für NPO maßgeblich umreißen.

- *Indikator 4: Hierarchisierung der Kommunikationsinstrumente*  
Mithilfe dieses Indikators sollte gemessen werden, ob die untersuchten Organisationen die im Rahmen der Integrierten Kommunikation für NPO eingesetzten Instrumente entsprechend ihrer Bedeutung für die Zielerreichung gewichten (Frage 17).
- *Indikator 5: Abstimmung der Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen*  
Mithilfe dieses Indikators sollte gemessen werden, inwiefern die untersuchten Organisationen die im Rahmen der Integrierten Kommunikation für NPO eingesetzten Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen inhaltlich, formal und zeitlich aufeinander abstimmen (Frage 18).
- *Indikator 6: Einsatz von Datenbanken*  
Dieser Indikator sollte Aufschluss darüber geben, ob die untersuchten Organisationen im Rahmen der Integrierten Kommunikation für NPO Datenbanken als Grundlage für die Kommunikation mit den Stakeholdern der Organisation einsetzen (Frage 19).
- *Indikator 7: Einsatz von Dialogmedien*  
Mithilfe dieses Indikators sollte ermittelt werden, inwiefern die untersuchten Organisationen im Rahmen der Integrierten Kommunikation für NPO Dialogmedien für die Kommunikation mit ihren Stakeholdern einsetzen (Frage 21).
- *Indikator 8: Evaluation der Integrierten Kommunikation für NPO*  
Mithilfe dieses Indikators sollte ermittelt werden, inwiefern die untersuchten Organisationen den Erfolg der Integrierten Kommunikation für NPO evaluieren (Frage 24 und Frage 25).

Die oben aufgeführten Indikatoren bilden singuläre Indikatoren, die sich auf keine einheitliche Messgrundlage zurückführen lassen. Sie sind im Zuge der weiteren Erforschung der Integrierten Kommunikation für NPO noch detaillierter zu fassen und auf Basis empirischer Studien zu validieren. Wie die vorliegenden Analysen ergaben, ließen sich mithilfe dieser Indikatoren jedoch verwertbare Informationen zum Integrationsgrad der Kommunikation in den untersuchten NPO gewinnen.

Die Erhebung der Indikatoren des Integrationsindex erfolgte auf Grundlage eines Punktebewertungsverfahrens. Punktebewertungsverfahren werden aufgrund ihrer Flexibilität, leichten Anwendbarkeit und der Möglichkeit, verschiedene qualitative Indikatoren in einer Messmethode zusammenzufassen, häufig für die Modellbewertung verwendet (vgl. Homburg/Krohmer 2006: 583).

Um den Integrationsgrad der Kommunikation empirisch zu messen, wurden zunächst diejenigen Einzelfragen des Online-Fragebogens ermittelt, die den Integrationsgrad der Kommunikation maßgeblich definieren, und ihnen die jeweilige Punktezahl zugeordnet. Hierbei wurden Werte zwischen einem Punkt (niedrigste Punktezahl) und zehn Punkten (höchste Punktezahl) vergeben (siehe Anhang, Abschnitt E). Die Punktevergabe von eins bis zehn wurde gewählt, um den Integrationsindex der Integrierten Kommunikation für

NPO mit der Selbsteinschätzung der Befragungsteilnehmer zum Integrationsgrad der Kommunikation auf einer zehnstufigen Skala vergleichen zu können. Anschließend erfolgten die Verdichtung der Einzelfragen zu den zentralen Indikatoren des Integrationsgrades der Kommunikation und eine einfache Mittelwertbildung je Indikator. In einem letzten Schritt wurde für jede der untersuchten NPO die Gesamtpunktzahl über alle Indikatoren bestimmt und der Mittelwert errechnet. Der höchste Mittelwert, den eine NPO erreichen konnte, lag bei 10,00 („Hoch integriert“), der niedrigste bei 1,00 („Kaum integriert“). In Abbildung 24 sind die methodischen Arbeitsschritte überblicksartig dargestellt.

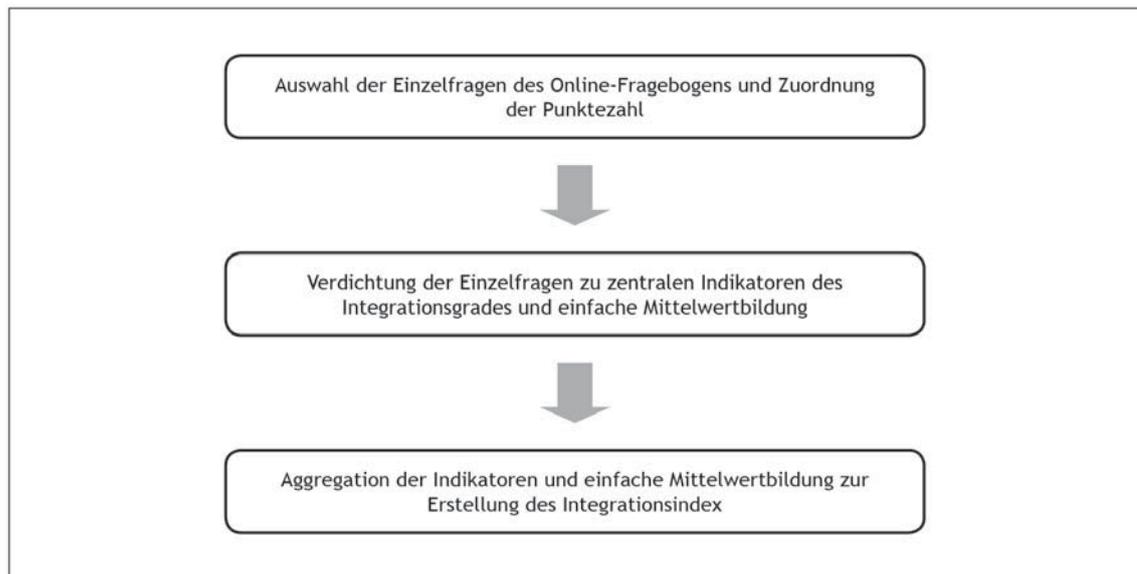
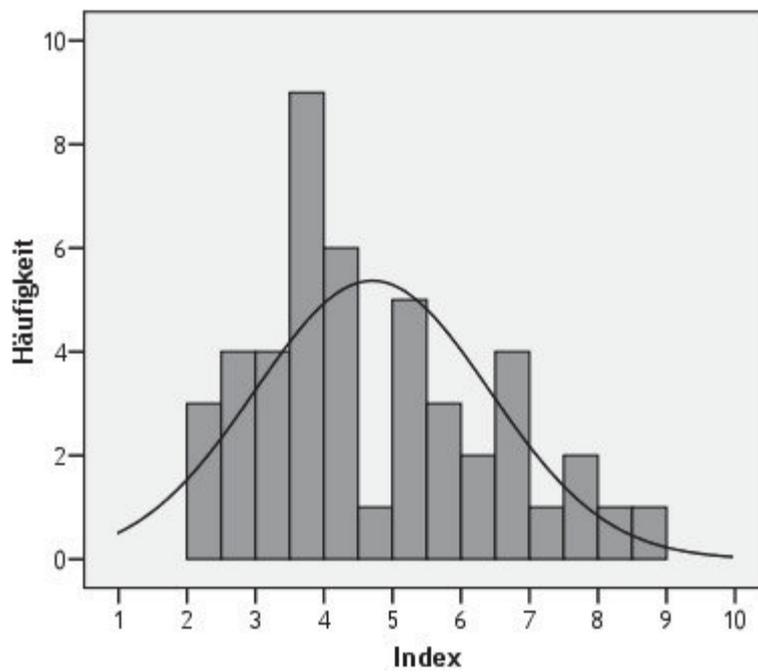


Abbildung 24: Arbeitsschritte des Punktbewertungsverfahrens zur Erstellung des Integrationsindex

### 3.9.1.1 Verteilung der untersuchten Organisationen im Integrationsindex

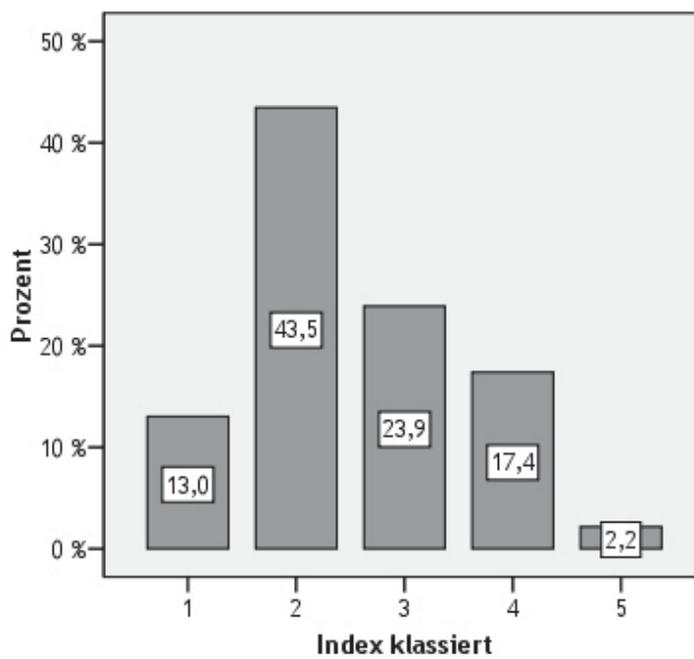
Vor dem Hintergrund des im vorangegangenen Abschnitt III.3.9.1 entwickelten zehnstufigen Integrationsindex der Integrierten Kommunikation für NPO zeigt Abbildung 25, wie sich die untersuchten NPO in diesem Index (Skalendarstellung mit Mittelwerten von 1,00 = „Kaum integriert“ bis 10,00 = „Hoch integriert“) verteilen.

Für eine prägnantere Ergebnisdarstellung wurde im Rahmen der Datenanalyse der ursprüngliche zehnstufige Integrationsindex in einen klassierten Integrationsindex mit fünf Stufen (Stufe 1 = „Schwach integriert“ bis Stufe 5 = „Stark integriert“) umgewandelt. Jede der fünf Stufen ist gleich breit und umfasst folgende Mittelwerte: Stufe 1 = Mittelwert zwischen 1,00–2,80, Stufe 2 = Mittelwert zwischen 2,81–4,60, Stufe 3 = Mittelwert zwischen 4,61–6,40, Stufe 4 = Mittelwert 6,41–8,20, Stufe 5 = Mittelwert zwischen 8,21–10,00. In Abbildung 26 ist die Verteilung der untersuchten NPO im klassierten Integrationsindex der Integrierten Kommunikation für NPO dargestellt.



n = 46

Abbildung 25: Verteilung der untersuchten NPO im Integrationsindex



n = 46

Abbildung 26: Verteilung der untersuchten NPO im klassierten Integrationsindex

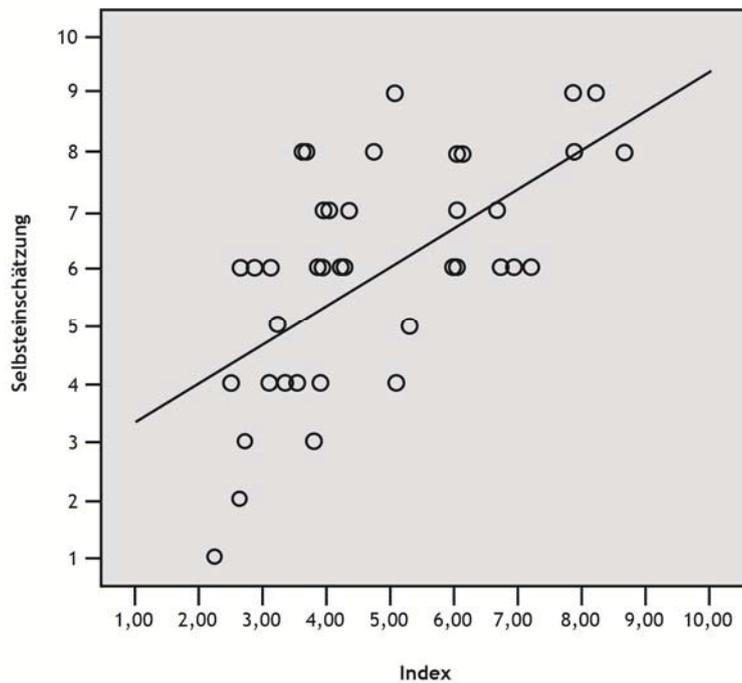
Sechs Organisationen (13,0 Prozent) erreichen im klassierten Integrationsindex der Integrierten Kommunikation für NPO die niedrigste Stufe (Stufe 1). 20 Organisationen (43,5 Prozent) erreichen Stufe 2 und können damit hinsichtlich ihrer Kommunikation als „Teilweise integriert“ bezeichnet werden. Knapp ein Viertel (elf Organisationen bzw. 23,9 Prozent) erreicht Stufe 3, die unter die Überschrift „Fortgeschritten integriert“ gestellt werden kann. Acht Organisationen (17,4 Prozent) erreichen Stufe 4, die sich mit „Überwiegend integriert“ überschreiben lässt. Die höchste Indexstufe (Stufe 5) wird von einer einzigen Organisation (2,2 Prozent) erreicht.

### **3.9.1.2 Zusammenhangsanalyse: Integrationsindex und Selbsteinschätzung der Befragungsteilnehmer zum Integrationsgrad**

Um zu überprüfen, inwiefern der Integrationsindex der Integrierten Kommunikation für NPO mit der Selbsteinschätzung der Befragungsteilnehmer zum Integrationsgrad der Kommunikation (Frage 27 im Online-Fragebogen) übereinstimmt, wurde eine Zusammenhangsanalyse der beiden Variablen durchgeführt.

Wie sich zeigte, konnte die Annahme bestätigt werden: Ein Zusammenhang zwischen dem Integrationsindex und der Selbsteinschätzung der Befragungsteilnehmer zum Integrationsgrad der Kommunikation ist statistisch signifikant nachweisbar. Die Korrelation ist stark (Korrelationskoeffizient: 0,609), der p-Wert liegt bei  $<0,000$ . Somit ist davon auszugehen, dass sich die Variabilität der beiden Variablen nicht zufällig in die gleiche Richtung bewegt, sondern dass tatsächlich ein Zusammenhang vorliegt.

Das Streudiagramm (siehe Abbildung 27) zeigt die vorhandene Korrelation zwischen den beiden Variablen „Integrationsindex“ und „Selbsteinschätzung der Befragungsteilnehmer zum Integrationsgrad der Kommunikation“.



n = 44

Abbildung 27: Streudiagramm: Integrationsindex und Selbsteinschätzung zum Integrationsgrad

Weiterhin wird deutlich, dass der Mittelwert, der sich aus der Selbsteinschätzung der Befragungsteilnehmer zum Integrationsgrad der Kommunikation ergab (Mittelwert 5,87), oberhalb des Mittelwertes im Integrationsindex (Mittelwert 4,70) liegt (siehe Tabelle 39). Der von den Befragungsteilnehmern eingeschätzte Integrationsgrad der Kommunikation liegt also durchschnittlich höher als dasjenige Integrationsausmaß, das mithilfe des Integrationsindex gemessen wurde. Der Median, also diejenige Zahl, die eine Verteilung in zwei gleich große Teile teilt, liegt bei der Selbsteinschätzung bei 6,00, bei dem Integrationsindex bei 4,17.

Tabelle 39: Integrationsindex und Selbsteinschätzung zum Integrationsgrad im Vergleich

	Integrationsindex (n = 46)	Selbsteinschätzung zum Integrationsgrad (n = 46)
Mittelwert	4,70	5,87
Median	4,17	6,00
Standardabweichung	1,71	1,95
Minimum	2,22	1,00
Maximum	8,61	9,00

### 3.9.1.3 Einfluss von Problemen der Integrierten Kommunikation für NPO auf den Integrationsindex

Neben den Chancen, die Integrierte Kommunikation Organisationen eröffnet, werden in Theorie und Praxis auch Probleme und Barrieren diskutiert, die sich im Zusammenhang mit ihrem Einsatz ergeben können (siehe Abschnitt II.6.4). Daher wurde im Rahmen der Analyse auch untersucht, inwiefern bestimmte Probleme der Integration auf den Integrationsindex der Integrierten Kommunikation für NPO einwirken. Als Einflussgröße wurde dazu Frage 23 des Online-Fragebogens zugrunde gelegt: „Bestimmte Probleme können den täglichen Umgang mit der Integrierten Kommunikation (IK) erschweren. Inwiefern treten Ihrer Meinung nach folgende Probleme in Ihrer Organisation auf?“ Die Befragungsteilnehmer konnten bei dieser Frage zu 13 Problemen auf einer ausformulierten vierstufigen Skala (1 = „Großes Problem“ bis 4 = „Kein Problem“) Stellung nehmen.

Die Ergebnisauswertung (siehe Tabelle 40) zeigt, dass vor allem zwischen einem mangelnden Konzept der Integrierten Kommunikation und dem Integrationsindex ein konzeptioneller Zusammenhang (Korrelationskoeffizient 0,501) besteht: Je umfassender ein mangelndes Konzept der Integrierten Kommunikation als Problem angesehen wurde, desto niedriger war auch der ermittelte Integrationsgrad der Kommunikation. Dies gilt in vergleichbarer Weise für nicht vorhandene Abstimmungs- und Entscheidungsregeln (Korrelationskoeffizient 0,366), eine unvollständige Verbindung sämtlicher Kommunikationsinstrumente (Korrelationskoeffizient 0,364) sowie für eine unzureichende bzw. problematische Evaluation (Korrelationskoeffizient 0,306). Hinsichtlich der weiteren aufgeführten Probleme ließen sich keine statistisch signifikanten Zusammenhänge nachweisen.

*Tabelle 40: Zusammenhangsanalyse: Einfluss von Problemen der Integration auf den Integrationsindex*

Zielgröße	Einflussgrößen	n	p-Wert	Korrelation	r <sup>2</sup>
Integrationsindex	Mangelndes Konzept der IK	43	0,001	0,501	25,1 %
	Nicht vorhandene Abstimmungs- und Entscheidungsregeln	42	0,017	0,366	13,4 %
	Unvollständige Verbindung sämtlicher Kommunikationsinstrumente	41	0,019	0,364	13,2 %
	Unzureichende bzw. problematische Evaluation	42	0,048	0,306	9,4 %
	Keine Verankerung der IK auf Führungsebene	43	0,099	0,255	6,5 %
	Unvollständige Bezugsgruppenbestimmung	42	0,106	0,253	6,4 %
	Unzureichende Einbindung der Mitarbeitenden in die IK	43	0,102	0,253	6,4 %
	Fehlende Förderung der Mitarbeitenden	43	0,185	0,206	4,2 %
	Bereichs- oder Abteilungsdenken der Mitarbeitenden	42	0,225	0,191	3,7 %
	Lückenhaftes Verständnis der IK bei den Abteilungsleitenden	42	0,226	0,191	3,6 %
	Fehlende Abteilung/Stelle/Person zur Steuerung der IK	42	0,226	0,191	3,6 %
	Mangelnde Unterstützung durch Führungsebene	41	0,234	0,190	3,6 %
	Fehlende Einsicht der Mitarbeitenden in die Notwendigkeit der IK	43	0,229	0,187	3,5 %

### 3.9.2 Erstellung des Erfolgsindex der Integrierten Kommunikation für NPO

Für die Erfolgsanalyse der Integrierten Kommunikation für NPO wurde ein eigenständiger Index entwickelt, der auf dem Zielansatz beruht. Im Rahmen dieses Ansatzes wird Effizienz (Erfolg) an die selbst gesetzten Ziele einer Organisation gebunden und das Ausmaß der Zielerreichung als Maßstab für Effizienz herangezogen (vgl. Fessmann 1980: 213 f.; Grabatin 1981: 21).<sup>119</sup> Analog hierzu wurden für die Erstellung des Erfolgsindex der Integrierten Kommunikation für NPO die organisationsindividuell innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO gesetzten Ziele in Relation zum jeweiligen Zielerreichungsgrad gesetzt.

<sup>119</sup> Der Zielansatz ist fester Bestandteil der managementorientierten Erfolgsforschung im Bereich von Unternehmen (vgl. Fessmann 1980: 217 ff.; Fritz 1992: 219; Grabatin 1981: 27) und wird auch im Kontext der NPO-Managementforschung diskutiert (vgl. Stötzer 2009: 62 ff.; Becker/Moses 2004: 18 ff.; Ahmed 2013: 278). Zur empirischen Anwendung des Zielansatzes im Rahmen der Messung des NPO-Erfolgs vgl. ausführlich Fritsch 2007: 117 ff.; s. a. Greiling 2009: 202 ff.

Dem Zielansatz folgend ist eine Bedingung, die für die Bestimmung des Erfolgs der Integrierten Kommunikation für NPO erfüllt sein muss, dass ein Bündel von formulierten Zielen existiert, auf dessen Grundlage eine NPO an der Realisation ihrer Organisationskommunikation arbeitet. Der Erfolg wird dann als Grad der jeweiligen Zielerreichung operationalisiert und gilt als abhängige Variable (vgl. Haedrich/Gussek/Tomczak 1990: 212). Zu den Vorteilen des Zielansatzes gehören die Betonung der Zweckrationalität von Organisationen, die Ausrichtung auf die von einer Organisation selbst bewusst angestrebten Kategorien, die universelle Anwendbarkeit sowie die Wertfreiheit (vgl. Staehle/Grabatin 1979: 89; Grabatin 1981: 23; Fessmann 1980: 216).

Im Rahmen der Online-Befragung wurden zehn verschiedene Ziele erhoben, die den Gesamterfolg der Integrierten Kommunikation für NPO näher bestimmen: „Klares Bild über die Organisation und ihren Tätigkeitsbereich“, „Differenzierung im Wettbewerb“, „Verbesserte Lerneffekte bei den Bezugsgruppen“, „Steigerung des positiven Bekanntheitsgrades“, „Synergieeffekte beim Einsatz verschiedener Kommunikationsinstrumente“, „Bessere Zusammenarbeit der Abteilungen“, „Erhöhte Motivation und Identifikation der Mitarbeitenden“, „Erhöhung der Spenderbindung“, „Kostensenkung“.

Innerhalb der Online-Befragung wurden die NPO zunächst gebeten, die Wichtigkeit der verschiedenen Ziele für die Organisation auf einer ausformulierten Skala (1 = „Sehr wichtig“ bis 4 = „Nicht wichtig“) zu bewerten (Frage 4 im Online-Fragebogen). Hieran anschließend erhielten die Organisationen die Möglichkeit, das Ausmaß der Zielerreichung auf einer ausformulierten Skala (1 = „Vollständig erreicht“ bis 4 = „Nicht erreicht“) zu benennen (Frage 5 im Online-Fragebogen). Vor diesem Hintergrund wurde die Gesamtpunktzahl über alle zehn Ziele (Zielerreichung) ermittelt und das gewogene Mittel bezüglich der Wichtigkeit dieser Ziele errechnet. Die Gewichtung erfolgte auf Grundlage der im Online-Fragebogen verwendeten Skalen und wurde gespiegelt. Das Ergebnis ist eine Skalendarstellung mit Mittelwerten, die von 1,00 (= „Sehr erfolgreich“) bis 4,00 (= „Nicht erfolgreich“) reichen. Für dieses Vorgehen zur Errechnung des Erfolgsindex der Integrierten Kommunikation für NPO gilt folgende Formel:

$$\text{Erfolgsindex} = \frac{\sum_{j=1}^{10} z_{ij} * w_{ij}}{\sum_{j=1}^{10} w_{ij}}$$

j = 1 bis 10 Ziele

i = die jeweils untersuchte NPO

z = Zielerreichung (1 = „Vollständig erreicht“ bis 4 = „Nicht erreicht“)

w = Wichtigkeit (1 = „Nicht wichtig“ bis 4 = „Sehr wichtig“)

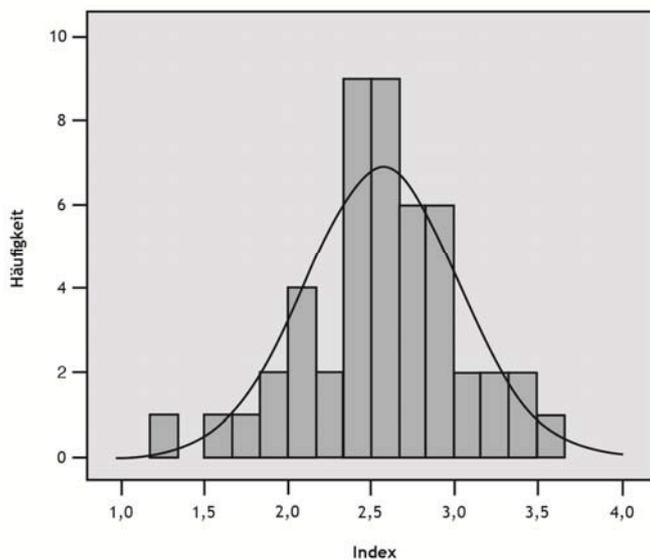
Ebenso wie mit anderen Indizes lassen sich auch mithilfe des Erfolgsindex der Integrierten Kommunikation für NPO vielschichtige Sachverhalte lediglich in Form einer allgemeinen Maßzahl zusammenfassen (vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1988: 646; Mayntz/Holm/Hübner 1978: 47). Bei einer vorsichtigen Interpretation der Werte ermöglicht ein Index

jedoch vielfach eine verwertbare Annäherung und kann ein hilfreiches Werkzeug darstellen (vgl. Fritz 1992: 226). Im Rahmen sozialwissenschaftlicher Forschungsprojekte kommen oftmals Indizes zur Anwendung (vgl. Brosius/Haas/Koschel 2012: 43 ff.; Kromrey 1998: 172 ff.; Rohwer/Pötter 2002: 74 ff.), da sie zu einem höheren Exaktheitsgrad von Aussagen beitragen, wenn man korrelierende Indikatoren zusammenfasst (vgl. Friedrichs 1985: 166). Darüber hinaus lassen sich mithilfe der Indexerstellung durchschnittliche Veränderungen von zahlreichen gleichartigen Tatbeständen in einem einzigen Wert ausdrücken (vgl. Bley Müller 2012: 181).

Kritisch bleibt für den Zielansatz festzuhalten, dass hier lediglich die Ziele und Zielerreichungsgrade der Organisation als Erfolgsmaß betrachtet werden. Übrige Stakeholder der Organisationsumwelt finden keine weitere Berücksichtigung (vgl. Fritz 1992: 220). Wie die Messungen ergaben, konnten mithilfe des erarbeiteten Erfolgsindex der Integrierten Kommunikation für NPO jedoch verwertbare Informationen gewonnen werden, die genaueren Aufschluss über den Erfolg der Integrierten Kommunikation für NPO geben.

### 3.9.2.1 Verteilung der untersuchten Organisationen im Erfolgsindex

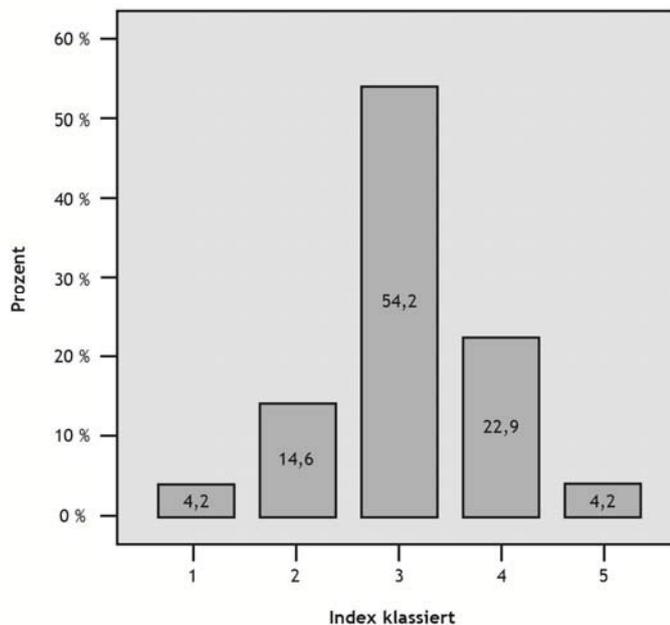
Vor dem Hintergrund des im vorangegangenen Abschnitts III.3.9.2 erarbeiteten Erfolgsindex der Integrierten Kommunikation für NPO zeigt Abbildung 28, wie sich die untersuchten NPO in diesem Index (Skalendarstellung mit Mittelwerten von 1,00 = „Sehr erfolgreich“ bis 4,00 = „Nicht erfolgreich“) verteilen.



n = 48

Abbildung 28: Verteilung der untersuchten NPO im Erfolgsindex

Für eine prägnantere Darstellung der Ergebnisse wurde im Verlauf der Datenauswertung der ursprünglich vierstufige Erfolgsindex in einen klassierten Erfolgsindex mit fünf Stufen (Stufe 1 = „Sehr erfolgreich“ bis Stufe 5 = „Nicht erfolgreich“) umgewandelt. Jede der fünf Stufen ist gleich breit und umfasst folgende Mittelwerte: Stufe 1 = Mittelwert zwischen 1,00–1,60, Stufe 2 = Mittelwert zwischen 1,61–2,20, Stufe 3 = Mittelwert zwischen 2,21–2,80, Stufe 4 = Mittelwert zwischen 2,81–3,40, Stufe 5 = Mittelwert zwischen 3,41–4,00. In Abbildung 29 sind die untersuchten NPO den fünf Stufen des klassierten Erfolgsindex der Integrierten Kommunikation für NPO zugeordnet.



n = 48

Abbildung 29: Verteilung der untersuchten NPO im klassierten Erfolgsindex

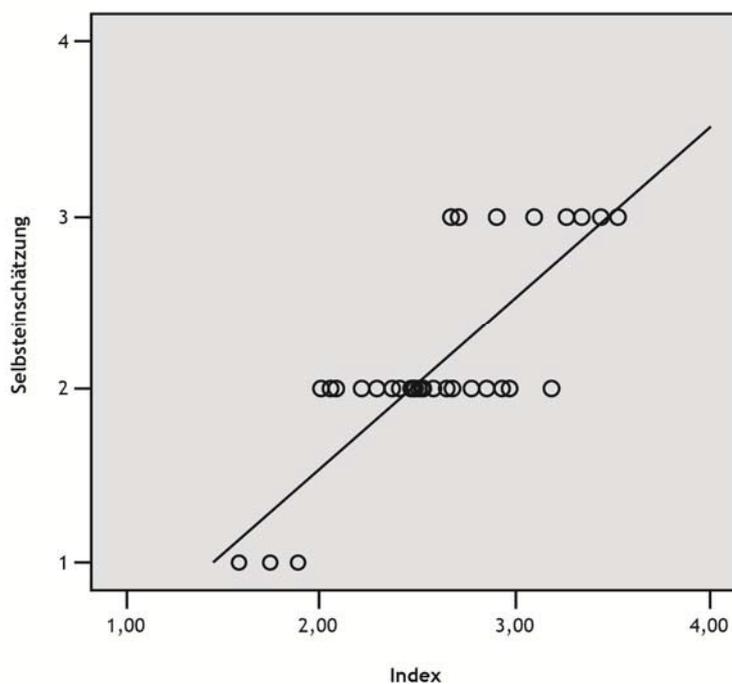
Zwei der untersuchten NPO (4,2 Prozent) erreichen im Index Stufe 1 und damit den höchsten Erfolgsgrad der Integration. Weitere sieben NPO (14,6 Prozent) erreichen Stufe 2. Etwas mehr als die Hälfte der NPO (54,2 Prozent bzw. 26 Organisationen) erreicht Stufe 3 und damit einen mittleren Wert. Elf NPO (22,9 Prozent) erreichen Stufe 4, während zwei NPO (4,2 Prozent) Stufe 5 erreichen.

### 3.9.2.2 Zusammenhangsanalyse: Erfolgsindex und Selbsteinschätzung der Befragungsteilnehmer zum Integrationserfolg

Nachdem in Abschnitt III.3.9.1.2 eine Zusammenhangsanalyse zwischen dem erarbeiteten Integrationsindex der Integrierten Kommunikation für NPO und der Selbsteinschätzung der Befragungsteilnehmer zum Integrationsgrad der Kommunikation durchgeführt wurde,

soll dieses Prüfverfahren nun auch im Rahmen der Erfolgsmessung der Integrierten Kommunikation für NPO angewendet werden. Die Annahme war, dass der Erfolgsindex der Integrierten Kommunikation für NPO mit der Selbsteinschätzung der Befragungsteilnehmer hinsichtlich des Integrationserfolgs (Frage 28 im Online-Fragebogen) übereinstimmt.

Die Ergebnisauswertung ergab eine Bestätigung der Annahme: Ein statistisch signifikanter Zusammenhang liegt vor. Die Korrelation ist stark (Korrelationskoeffizient 0,791), der p-Wert liegt bei  $<0,000$ . Somit ist davon auszugehen, dass sich die Variabilität der beiden Variablen nicht zufällig in dieselbe Richtung bewegt, sondern dass tatsächlich ein Zusammenhang vorliegt. Das Streudiagramm (siehe Abbildung 30) visualisiert die vorhandene lineare Korrelation zwischen den beiden Variablen „Erfolgsindex“ und „Selbsteinschätzung des Erfolgs der Integrierten Kommunikation für NPO“.



n = 45

Abbildung 30: Streudiagramm: Erfolgsindex und Selbsteinschätzung zum Integrationserfolg

Die Analyse (siehe Tabelle 41) zeigt weiterhin, dass die Selbsteinschätzung der Befragungsteilnehmer hinsichtlich des Integrationserfolgs durchschnittlich (Mittelwert 2,16) besser ausfällt als derjenige Integrationserfolg, der mithilfe des Erfolgsindex der Integrierten Kommunikation für NPO gemessen wurde (Mittelwert 2,56). Der Median, also diejenige Zahl, die eine Verteilung in zwei gleich große Teile teilt, zeigt bei der Selbsteinschätzung einen Wert von 2,00, bei dem Erfolgsindex der Integrierten Kommunikation für NPO einen Wert von 2,57.

*Tabelle 41: Erfolgsindex und Selbsteinschätzung zum Integrationserfolg im Vergleich*

	Erfolgsindex (n = 48)	Selbsteinschätzung: Integrationserfolg (n = 45)
Mittelwert	2,56	2,16
Median	2,57	2,00
Standardabweichung	0,46	0,60
Minimum	1,33	1,00
Maximum	3,52	4,00

### 3.9.3 Prüfung der Hypothesen

Der Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO führt zu einer effektiverer und effizienterer Kommunikation, die einen eigenständigen Beitrag zum Erfolg der NPO leistet: Diese Kausalbeziehung stellt den Ausgangspunkt für die Prüfung der folgenden Hypothesen dar. Im Zentrum stand dabei die Frage, auf welche Weise die Kommunikation zu integrieren ist. Informationen zum Integrationsgrad der Kommunikation, zum Integrationserfolg und zum Einfluss der Integration auf den Organisationserfolg wurden aus den Antworten der teilnehmenden NPO gewonnen, die anführten, bereits integriert zu kommunizieren. Objektive Indikatoren zur Erfassung der Messgrößen „Erfolg der Integration“, „Organisationserfolg“ und „Einfluss der Integration auf den Organisationserfolg“ konnten nicht herangezogen werden (siehe Abschnitt III.3.7).

Folgende Hypothesen wurden im Rahmen der Auswertung des Online-Fragebogens geprüft:

- 1) NPO mit einer höheren Mitarbeiterzahl weisen hinsichtlich ihrer Kommunikation einen höheren Integrationsgrad auf als NPO mit einer geringeren Mitarbeiterzahl.
- 2) NPO, die bereits länger integriert kommunizieren, weisen bezüglich ihrer Kommunikation einen höheren Integrationsgrad auf als NPO, die erst seit Kürzerem integriert kommunizieren.
- 3) NPO, deren Kommunikation stärker integriert ist, erreichen ihre im Rahmen der Integration selbst gesetzten Kommunikationsziele besser als NPO, deren Kommunikation schwächer integriert ist.
- 4) Bei NPO, die einen höheren Erfolgsgrad der Integration aufweisen, lässt sich ein stärkerer Einfluss der Integration auf den Organisationserfolg beobachten als bei NPO mit einem niedrigeren Erfolgsgrad der Integration.

### 3.9.3.1 Mitarbeiterzahl und Integrationsgrad

Im Rahmen der ersten Hypothese wurde davon ausgegangen, dass der Integrationsgrad der Kommunikation mit der Mitarbeiterzahl (Frage 29 im Online-Fragebogen) steigt. Hintergrund dieser Hypothese war die Annahme, dass NPO zusammen mit einer wachsenden Organisationsgröße auch ein umfassenderes und differenzierteres Kommunikationsinstrumentarium einsetzen, das einer Integration bedarf. Wie die Tabellen 42 und 43 zeigen, existiert zwischen dem Integrationsindex und der Mitarbeiterzahl kein statistisch signifikanter Zusammenhang. Die Mittelwerte des Integrationsindex, bezogen auf die Mitarbeiterzahl nach Größenklassen, sind uneinheitlich. Die Hypothese kann damit nicht bestätigt werden.

*Tabelle 42: Zusammenhangsanalyse: Mitarbeiterzahl und Integrationsindex*

Zielgröße	Einflussgröße	n	p-Wert	Korrelation	r <sup>2</sup>
Integrationsindex	Wie viele Personen sind in Ihrer Organisation gerechnet auf Vollzeitstellen beschäftigt?	44	0,336	0,149	2,21 %

*Tabelle 43: Mitarbeiterzahl und Integrationsindex im Vergleich*

		Mitarbeiterzahl gesamt					
		1 bis 100	101 bis 500	501 bis 1.000	1.001 bis 5.000	5.001 bis 10.000	Gesamt
Integrationsindex	Mittelwert	4,20	5,64	3,63	6,42	4,86	4,70
	Median	3,78	6,64	3,63	6,00	5,06	4,16
	Standardabweichung	1,54	2,14	0,75	1,63	0,51	1,74
	Minimum	2,22	3,09	3,09	4,16	4,28	2,22
	Maximum	7,89	8,61	4,16	8,17	5,25	8,61
	n	27	7	2	5	3	44

### 3.9.3.2 Einsatzdauer der Integrierten Kommunikation für NPO und Integrationsgrad

Die zweite Hypothese stellte einen Zusammenhang her zwischen der Einsatzdauer der Integrierten Kommunikation für NPO (Frage 3 im Online-Fragebogen) und dem erarbeiteten Integrationsindex der Integrierten Kommunikation für NPO. Bei dieser Hypothese wurde davon ausgegangen, dass mit zunehmender Einsatzdauer der Integrierten Kommunikation für NPO auch der Integrationsgrad der Kommunikation steigt, da die NPO im Laufe der Zeit auf immer mehr integrationsrelevante Erfahrungswerte zurückgreifen können und somit in der Lage sind, die Integration weiter zu optimieren.

Die Ergebnisse zeigen tatsächlich einen leicht steigenden Mittelwert: Das Ausmaß der Integration wächst mit der Anzahl der Jahre. Dieser Zusammenhang ist jedoch statistisch nicht signifikant. Die Hypothese kann damit nicht bestätigt werden. In den Tabellen 44 und 45 sind die Ergebnisse überblicksartig dargestellt.

*Tabelle 44: Zusammenhangsanalyse: Einsatzdauer der Integrierten Kommunikation für NPO und Integrationsindex*

Zielgröße	Einflussgröße	n	p-Wert	Korrelation	r <sup>2</sup>
Integrationsindex	Einsatzdauer der Integrierten Kommunikation in Jahren	27	0,377	0,177	3,14 %

*Tabelle 45: Einsatzdauer der Integrierten Kommunikation für NPO und Integrationsindex im Vergleich*

		Einsatzdauer der Integrierten Kommunikation				
		Weniger als 3 Jahre	3-5 Jahre	6-10 Jahre	Mehr als 10 Jahre	Gesamt
Integrationsindex	Mittelwert	3,55	4,83	4,83	5,71	4,86
	Median	3,55	4,22	4,97	5,50	4,22
	Standardabweichung	0,07	1,18	2,19	1,90	1,76
	Minimum	3,50	3,84	2,22	3,65	2,22
	Maximum	3,59	6,88	8,61	8,17	8,61
	n	2	9	12	4	27

### 3.9.3.3 Integrationsgrad und Erreichung der Kommunikationsziele

Um die dritte Hypothese zu prüfen, dass NPO, deren Kommunikation stärker integriert ist, ihre im Rahmen der Integration selbst gesetzten Kommunikationsziele besser erreichen als NPO, deren Kommunikation schwächer integriert ist, wurde der erarbeitete Integrationsindex der Integrierten Kommunikation für NPO mit dem von den Befragungsteilnehmer angegebenen Ausmaß der Zielerreichung im Rahmen der Integration (Frage 5 im Online-Fragebogen, Skala von 1 = „Vollständig erreicht“ bis 4 = „Nicht erreicht“) verglichen.

Die Hypothese kann insgesamt betrachtet als vorläufig bestätigt gelten: Je höher der Integrationsgrad der Kommunikation ist, desto höher ist auch die Zielerreichung und umgekehrt. Die stärksten Zusammenhänge ergaben sich zwischen dem Integrationsindex und den Kommunikationszielen „Steigerung des positiven Bekanntheitsgrades“ aus, gefolgt von den Kommunikationszielen „Synergieeffekte beim Einsatz verschiedener Kommunikationsinstrumente“ und „Klares Bild über die Organisation und ihren Tätigkeitsbereich“. Für die Ziele „Erhöhung der Spenderbindung“ und „Kostensenkung“ ergab sich kein statis-

tisch signifikanter Zusammenhang mit dem Integrationsindex. Tabelle 46 zeigt die Ergebnisse im Überblick.

*Tabelle 46: Zusammenhangsanalyse: Einfluss des Integrationsindex auf die Erreichung der Kommunikationsziele*

Zielgrößen	Einflussgröße	n	p-Wert	Korrelation	r <sup>2</sup>
Steigerung des positiven Bekanntheitsgrades	Integrationsindex	45	0,001	-0,469	22,04 %
Synergieeffekte beim Einsatz verschiedener Kommunikationsinstrumente		45	0,002	-0,457	20,84 %
Klares Bild über die Organisation und ihren Tätigkeitsbereich		44	0,003	-0,442	19,55 %
Verbesserte Lerneffekte in den Bezugsgruppen		45	0,003	-0,428	18,36 %
Erhöhte Motivation und Identifikation der Mitarbeitenden		45	0,004	-0,425	18,07 %
Effektivere und effizientere Kommunikation		44	0,007	-0,400	15,99 %
Bessere Zusammenarbeit der Abteilungen		45	0,014	-0,364	13,26 %
Differenzierung im Wettbewerb		44	0,021	-0,346	11,96 %
Erhöhung der Spenderbindung		45	0,086	-0,259	6,69 %
Kostensenkung		43	0,459	-0,116	1,35 %

### 3.9.3.4 Erfolgsindex und Organisationserfolg

Im Rahmen der vierten Hypothese ging es um die Prüfung, ob sich bei NPO mit einem höheren Erfolgsgrad der Integration ein verstärkter Einfluss der Integration auf den Organisationserfolg beobachten lässt. Hierzu wurde der erarbeitete Erfolgsindex der integrierten Kommunikation für NPO (Skalendarstellung mit Mittelwerten von 1,00 = „Sehr erfolgreich“ bis 4,00 = „Nicht erfolgreich“) mit der Frage 6 im Online-Fragebogen („Welchen Einfluss hat die integrierte Kommunikation Ihrer Meinung nach auf die allgemeine Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation?“; Skala von 1 = „Großer Einfluss“ bis 4 = „Kein Einfluss“) verglichen. Wie die Analyse (siehe Tabelle 47) zeigt, liegt ein statistisch signifikanter Zusammenhang vor; die Korrelation ist mittelstark (Korrelationskoeffizient 0,390). Das heißt: Je höher der Erfolgsgrad der Integration ist, desto höher wird auch der Einfluss der Integration auf den Organisationserfolg eingeschätzt. Die Hypothese kann damit vorläufig aufrechterhalten werden.

*Tabelle 47: Zusammenhangsanalyse: Einfluss der Integrierten Kommunikation für NPO auf den Organisationserfolg und Erfolgsindex*

Zielgröße	Einflussgröße	n	p-Wert	Korrelation	r <sup>2</sup>
Selbsteinschätzung: Einfluss der Integrierten Kommunikation auf den Organisationserfolg	Erfolgsindex	47	0,007	0,390	15,2 %

### 3.9.4 Zusammenfassung der bivariaten Analyse

Im Rahmen der bivariaten Analyse wurde zunächst ein eigenständiger Index erarbeitet, der acht zentrale Indikatoren für Integrierte Kommunikation für NPO umfasste. Dieser Index sollte weiteren Aufschluss darüber geben, in welchem Umfang die analysierten NPO integriert kommunizieren, und umfasste zehn Stufen (Skala mit Mittelwerten von 1,00 = „Kaum integriert“ bis 10,00 = „Hoch integriert“). Für eine prägnante Ergebnisdarstellung wurde der Index im Rahmen der Datenanalyse in einen klassierten Index mit fünf gleichbreiten Stufen (Stufe 1 = „Schwach integriert“ bis Stufe 5 = „Stark integriert“) umgewandelt. In diesem klassierten, fünfstufigen Integrationsindex der Integrierten Kommunikation für NPO erreichen 23,9 Prozent der analysierten NPO Stufe 3. Damit kann die Kommunikation von fast einem Viertel der untersuchten Organisationen bereits als „Fortgeschritten integriert“ bezeichnet werden. 19,6 Prozent der Organisationen sind auf Stufe 4 oder Stufe 5 einzuordnen und erzielen damit bereits hohe Integrationsgrade. Mehr als die Hälfte (56,5 Prozent) der Organisationen befindet sich demgegenüber noch in den Anfängen der Integration oder ist erst in Teilen integriert: Sie erreicht im klassierten Integrationsindex Stufe 1 oder Stufe 2.

Darüber hinaus wurde geprüft, inwiefern der Integrationsindex der Integrierten Kommunikation für NPO mit der Selbsteinschätzung der Befragungsteilnehmer zum Integrationsgrad übereinstimmt. Die Zusammenhangsanalyse ergab, dass ein starker Zusammenhang (Korrelationskoeffizient 0,609) zwischen den beiden Variablen vorliegt. Der p-Wert liegt bei <0,000. Weiterhin zeigte sich, dass der Mittelwert, der sich aus der Selbsteinschätzung der Befragungsteilnehmer zum Ausmaß der Integration ergab (Mittelwert 5,87 auf einer Skala von 1 = „Kaum integriert“ bis 10 = „Hoch integriert“), oberhalb des entsprechenden Wertes im Integrationsindex der Integrierten Kommunikation für NPO (Mittelwert 4,70 auf der Ursprungsskala von 1,00 = „Kaum integriert“ bis 10,00 = „Hoch integriert“) liegt. Die Befragungsteilnehmer schätzen den Integrationsgrad ihrer Kommunikation also durchschnittlich höher ein, als dies mithilfe des Integrationsindex der Integrierten Kommunikation für NPO gemessen wurde.

Weiterhin wurde geprüft, inwiefern bestimmte Probleme, die im Zusammenhang mit dem Einsatz der Integrierten Kommunikation diskutiert werden, den Integrationsindex der Integrierten Kommunikation für NPO beeinflussen. Wie die Analyse zeigte, wirkt vor allem ein mangelndes Konzept der Integrierten Kommunikation negativ auf den Integrations-

index der Integrierten Kommunikation für NPO ein (Korrelationskoeffizient 0,501), gefolgt von nicht vorhandene Abstimmungs- und Entscheidungsregeln (Korrelationskoeffizient 0,366), einer unvollständigen Verbindung sämtlicher Kommunikationsinstrumente (Korrelationskoeffizient 0,364) sowie einer unzureichenden bzw. problematischen Evaluation (Korrelationskoeffizient 0,306). Hinsichtlich der weiteren aufgeführten Probleme ergaben sich keine statistisch signifikanten Zusammenhänge.

Ergänzend zum Integrationsindex der Integrierten Kommunikation für NPO wurde ein eigenständiger Erfolgsindex der Integrierten Kommunikation für NPO erarbeitet, der auf dem Zielansatz beruht. Dieser Index umfasste ursprünglich vier Stufen (Skala mit Mittelwerten von 1,00 = „Sehr erfolgreich“ bis 4,00 = „Nicht erfolgreich“) und wurde für eine prägnante Ergebnisdarstellung innerhalb der Datenauswertung in einen klassierten Index mit fünf gleichbreiten Stufen (Stufe 1 = „Sehr erfolgreich“ bis Stufe 5 = „Nicht erfolgreich“) umgewandelt. In diesem klassierten, fünfstufigen Erfolgsindex der Integrierten Kommunikation für NPO erreicht etwas mehr als die Hälfte (54,2 Prozent) der analysierten NPO Stufe 3 und damit einen mittleren Wert. 18,8 Prozent der untersuchten NPO erreichen hohe Erfolgsgrade (Stufe 1 oder Stufe 2), während 27,1 Prozent der NPO niedrige Erfolgsgrade (Stufe 4 oder Stufe 5) erzielen. Anschließend wurde geprüft, inwiefern ein Zusammenhang besteht zwischen dem ermittelten Erfolg der Integrierten Kommunikation für NPO (Erfolgsindex) und der Selbsteinschätzungen der Befragungsteilnehmer zum Integrationserfolg. Die Zusammenhangsanalyse ergab, dass ein starker Zusammenhang (Korrelationskoeffizient 0,791) zwischen den beiden Variablen vorliegt; der p-Wert liegt bei  $<0,000$ . Weiterhin zeigte sich, dass die Befragungsteilnehmer den Integrationserfolg durchschnittlich besser einschätzen (Mittelwert 2,16), als dies die Messungen im Rahmen des Erfolgsindex ergaben (Mittelwert 2,56).

Ausgangspunkt für die Entwicklung der vorliegenden Hypothesen bildete die Annahme, dass Integrierte Kommunikation für NPO zu einer effektiveren und effizienteren Kommunikation führt und diese einen eigenständigen Beitrag zum Erfolg der NPO leistet. Die Überprüfung der Hypothesen erfolgte auf der Grundlage von Selbsteinschätzungen der Befragungsteilnehmer.

Die Auswertung der Hypothesen führte zu folgenden Ergebnissen: Die erste Hypothese, dass NPO mit einer höheren Mitarbeiterzahl einen höheren Integrationsgrad ihrer Kommunikation aufweisen als NPO mit einer geringeren Mitarbeiterzahl, ließ sich nicht bestätigen. Ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen den beiden Variablen liegt nicht vor.

Die zweite Hypothese, dass NPO, die bereits länger integriert kommunizieren, einen höheren Integrationsgrad ihrer Kommunikation aufweisen als NPO, die erst seit kürzerem integriert kommunizieren, konnte nicht gestützt werden. Ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen den beiden Variablen ließ sich nicht nachweisen.

Im Rahmen der dritten Hypothese wurde davon ausgegangen, dass NPO, deren Kommunikation stärker integriert ist, ihre im Rahmen der Integration selbst gesetzten Kommunikationsziele besser erreichen als NPO mit einer schwächer integrierten Kommunikation. Hierzu wurde ein Zusammenhang hergestellt zwischen dem erarbeiteten Integrationsindex der Integrierten Kommunikation für NPO und dem von den Befragungsteilnehmern angegebenen Ausmaß der Erreichung von zehn zentralen Zielen der Integrierten Kommunikation für NPO. Wie die Analyse zeigte, kann diese Hypothese insgesamt betrachtet vorläufig aufrechterhalten werden: Je höher der Integrationsgrad der Kommunikation ist, desto höher ist auch die Zielerreichung und umgekehrt. Die stärksten Zusammenhänge ergaben sich zwischen dem Integrationsindex und den Kommunikationszielen „Steigerung des positiven Bekanntheitsgrades“ (Korrelationskoeffizient  $-0,469$ ), „Synergieeffekte beim Einsatz verschiedener Kommunikationsinstrumente“ (Korrelationskoeffizient  $-0,457$ ) und „Klares Bild über die Organisation und ihren Tätigkeitsbereich“ (Korrelationskoeffizient  $-0,442$ ). Für die Kommunikationsziele „Erhöhung der Spenderbindung“ und „Kostensenkung“ ergab sich kein statistisch signifikanter Zusammenhang.

Zuletzt wurde geprüft, inwiefern ein Zusammenhang besteht zwischen dem ermittelten Integrationserfolg und dem Einfluss der Integration auf den Organisationserfolg (vierte Hypothese). Hierzu wurde der Erfolgsindex der Integrierten Kommunikation für NPO korreliert mit der Selbsteinschätzung der Befragungsteilnehmer zum Einfluss der Integration auf den Organisationserfolg. Die Datenauswertung ergab, dass ein statistisch signifikanter, mittelstarker Zusammenhang (Korrelationskoeffizient  $0,390$ ) vorliegt: Je höher der Erfolgsgrad der Integration ist, desto höher schätzen die Befragungsteilnehmer auch der Einfluss der Integration auf den Organisationserfolg ein. Die Hypothese kann damit vorläufig als bestätigt angesehen werden.

## 4 Fallstudie

Das Ziel der folgenden Fallstudie besteht darin, Begründungen, Maßnahmen, Abläufe und Entwicklungen der Integrierten Kommunikation für NPO in der Praxis vertiefend zu analysieren und miteinander zu vergleichen. Als Untersuchungsobjekte dienten die Organisationen Oxfam Deutschland e.V. und Johanniter-Unfall-Hilfe e.V. Die Auswahl dieser NPO stützte sich auf theoretische Erwägungen sowie Hinweise von NPO-Kommunikationsfachkräften. Konkret wurden die NPO ausgewählt, da sie aufgrund einer umfassenden Integration ihrer Kommunikation in besonderem Maße zur Beantwortung der zu Beginn der vorliegenden Arbeit gestellten Forschungsfrage „Wie gestalten NPO in Deutschland Integrierte Kommunikation für NPO im Detail?“ beitragen können.

Der inhaltliche Aufbau der Fallstudie orientiert sich an der Struktur der Online-Befragung inklusive der acht definierten Indikatoren für Integrierte Kommunikation für NPO (siehe Abschnitt III.3.9.1). Analysiert werden sollte im Schwerpunkt, inwiefern die untersuchten NPO diese Indikatoren aufweisen bzw. welche Aspekte für sie selbst besonders relevant

sind und damit den Indikatorenkatalog weiter präzisieren. Die vorliegende Fallstudie ermöglicht damit über die Online-Befragung (Kapitel III.3) hinaus einen detaillierteren Einblick in die Praxis der Integrierten Kommunikation von NPO in Deutschland. Die Studienberichte spiegeln die mit den Führungskräften der NPO geführten Interviews wider und veranschaulichen ihre Praxiserfahrungen und Innenansichten.

## 4.1 Methodik der Fallstudie

Fallstudien werden eingesetzt, um komplexe soziale Phänomene in ihrer Gesamtheit zu untersuchen. Im Mittelpunkt stehen hier Fragen nach dem „Wie?“ und „Warum?“ (vgl. Yin 2009: 4, 8). Nach Yin (2009: 18) handelt es sich bei einer Fallstudie um eine empirische Untersuchung,

„[...] that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident“.

Fallstudien helfen dabei, sich in neuen komplexen Forschungsfeldern ein besseres Lagebild zu erarbeiten, zu abstrahieren und Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen (vgl. Stickel-Wolf/Wolf 2005: 189 f.).

Fallstudien kommen vor allem im Rahmen der Analyse von management- oder organisationsbezogenen Prozessen zum Einsatz (vgl. Yin 2009: 4). Verglichen mit quantitativen Erhebungen liegt die Stärke von Fallstudien in einer umfassenderen und dadurch genaueren Abbildung sozialer Wirklichkeit. Fallstudien sind in ihrer Wahrnehmungsfähigkeit z. B. gegenüber einem quantitativ auswertbaren Fragebogen weniger beschränkt und in innovativen Bereichen einsetzbar, wenn es quantitativen Methoden noch an großen Fallzahlen mangelt. Im Unterschied zu quantitativen Methoden liegt das Ziel von Fallstudien jedoch in der Regel nicht in einer statistischen Verallgemeinerung und im Aufzeigen von Häufigkeiten hinsichtlich der zu untersuchenden Phänomene (vgl. Yin 2009: 15).

Als Fallbeispiele der vorliegenden Fallstudie dienen die NPO Oxfam Deutschland e.V. und Johanniter-Unfall-Hilfe e.V. Im Rahmen der Fallstudie wurden leitfadengestützte Experteninterviews (vgl. Gläser/Laudel 2006; Liebold/Trinczek 2009; Mayer 2008: 37 ff.; Roth 1993: 305, 308) geführt. Als Interviewpartner konnten NPO-Führungskräfte gewonnen werden, die den Entwicklungsprozess der Integration in ihrer Organisationen maßgeblich mitgeprägt haben. Im Zentrum der Interviewfragen standen die innerhalb der Online-Befragung definierten acht Indikatoren, die zur Messung des Ausmaßes der Integrierten Kommunikation für NPO (siehe Abschnitt III.3.9.1) herangezogen wurden. Zur Kontaktaufnahme mit potenziellen Interviewpartnern wurden E-Mails (siehe Anhang, Abschnitt F) versendet und Telefonate geführt. Die ausgewählten Interviewpartner erhielten den Interviewleitfaden (siehe Anhang, Abschnitt G) vorab per E-Mail. Der Aufbau der Studienberichte orientiert sich an dem im theoretischen Teil der Arbeit entwickelten Ansatz der Integrierten Kommunikation für NPO (siehe Kapitel II.7). Die Interviews wurden im

Zeitraum von April bis Juni 2010 in den Hauptstellen der NPO durchgeführt. Ein Interview fand telefonisch statt. Die Interviewdauer betrug durchschnittlich 80 Minuten. Die Interviews wurden mit Erlaubnis der Interviewpartner aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Beim telefonisch geführten Interview dienten schriftliche Notizen als Gedankenstütze für die Erstellung des Fallstudienberichts.

Zur Vorbereitung auf die Interviews wurden Fachartikel, Informationen auf Websites, Jahresberichte und übriges, frei verfügbares Informationsmaterial der untersuchten NPO rezipiert. Diese Quellen wurden auch genutzt, um die Fallstudienberichte anzufertigen. Hinzu kamen von den untersuchten NPO zur Verfügung gestellte interne Materialien, die mit dem Einverständnis der Interviewpartner inhaltlich verwertet werden durften. Für die Anfertigung der Fallstudienberichte dienten aber primär die mit den Organisationsvertretern geführten Interviews.

Mithilfe verschiedener Kriterien lässt sich die Güte qualitativer Forschungsmethoden wie der Fallstudie überprüfen (vgl. Meyer 2008: 55 f.; Lamnek 2005: 142 ff.; Steinke 2004). Die folgende Aufzählung zeigt die Maßnahmen, die im Rahmen der vorliegenden Fallstudie ergriffen wurden und dazu beitragen sollten, reliable Daten zu erhalten und die Qualität der Studie zu sichern:

- Die untersuchten NPO variieren hinsichtlich ihrer Größe und ihrer Aufgabenschwerpunkte,
- die Interviewpartner sind für verschiedene Bereiche und Abteilungen in derselben NPO verantwortlich,
- die dargestellten Ergebnisse beruhen auf der Sicht der Interviewpartner,
- wörtliche Zitate der Interviewpartner fließen in den Text ein, sodass Deutungen anhand von Originalformulierung möglich sind,
- zur Absicherung der Ergebnisse wurden über die geführten Interviews hinaus themenbezogene Monografien, Fachartikel sowie organisationseigenes Informationsmaterial rezipiert.

## **4.2 Oxfam Deutschland e.V.**

### **4.2.1 Informationen zur Organisation und zu den geführten Interviews**

Oxfam Deutschland e.V. ist eine unabhängige NPO, die im Bereich der internationalen Entwicklungshilfe und der Nothilfe bei humanitären Krisen tätig ist. Darüber hinaus ist die Organisation 100-prozentige Eigentümerin der Oxfam Deutschland Shop GmbH. In den bundesweit insgesamt 36 Shops werden Artikel der zweiten Hand, Bücher und Kaffee aus fairem Handel angeboten. Die Erträge der Shops fließen überwiegend in die Hilfsprojekte

und die entwicklungspolitischen Kampagnen des Vereins. Daneben finanziert sich die Organisation durch private Spenden sowie Zuschüsse der Bundesregierung und der Europäischen Union. Gründungsjahr von Oxfam Deutschland e. V. ist 1995. In Deutschland hat Oxfam seine Tätigkeit 1986 aufgenommen. Sitz der NPO ist Berlin.

Gegründet wurde Oxfam im Jahr 1942 in Großbritannien als Reaktion auf das Leid der Zivilbevölkerung im von Deutschland besetzten Griechenland. Nach Kriegsende setzte sich Oxfam für die Linderung der Not ein, auch in Deutschland. Ab Ende der 1950er-Jahre engagierte sich die Organisation gegen die Armut in ehemaligen Kolonien und anderen Ländern. Der Name „Oxfam“ ist die Abkürzung von „Oxford Committee for Famine Relief“ (Oxforder Komitee zur Linderung der Hungersnot).

Oxfam Deutschland ist Mitglied im Verbund Oxfam International. Dieser internationale Verbund besteht aus 14 nationalen Organisationen, die u. a. in Frankreich, England, Spanien, den Vereinigten Staaten, Indien und Neuseeland ansässig sind. Oxfam International hat sich selbst zum Ziel gesetzt, eine weltweit führende Position im Bereich der Nothilfe einzunehmen. Hierzu arbeitet der Verbund heute mit über 3.000 lokalen Organisationen in 99 Ländern zusammen.

Die vorliegende Fallstudie bezieht sich auf die Integrierte Kommunikation von Oxfam Deutschland. Berücksichtigt werden dabei auch Bezugspunkte zur Kommunikation der Oxfam-Shops und des internationalen Verbundes.

Einen ersten Überblick über Oxfam Deutschland gibt Tabelle 48.

*Tabelle 48: Basisdaten Oxfam Deutschland*

Hauptamtliche Mitarbeiter	Ehrenamtliche Mitarbeiter	Unterstützer weltweit*	Spenden	Umsätze der Oxfam-Shops**	Sitz
55	2.300	10 Mio.	2,5 Mio. Euro	8,3 Mio. Euro	Berlin

Bezugsjahr: 2010

\* Hierbei handelt es sich um Personen, die den internationalen Oxfam-Verbund bei seinen Kampagnen als Aktivisten und/oder mit finanziellen Spenden unterstützen.

\*\* ohne MwSt.

Oxfam Deutschland verfügt über eine Markenfamilie, in der Oxfam Deutschland die übergeordnete Marke darstellt. Hinzu kommen die Marken „Oxfam Trailwalker“ und „Oxfam Unverpackt“. „Oxfam Trailwalker“ stellt eine Fundraisingaktion dar, bei der Bewerber aus ganz Deutschland als ein Team auf eine 100 km lange Wandertour gehen. Voraussetzung für die Teilnahme an der Aktion ist die Einwerbung eines Spendenbetrages (mindestens 2.000 Euro je Team) für die Hilfsprojekte des Vereins. „Oxfam Unverpackt“ ist eine weitere Fundraisingaktion. Im Rahmen dieser Aktion können Spender für einen fixen Geldbetrag Lebensmittel, Nutztiere, Schulbücher und weitere Dinge, die Bestandteile der vereinseigenen Projektarbeit sind, virtuell an Freunde und Bekannte „verschenken“. Oxfam Deutschland erwirbt diese Dinge dann für bedürftige Personen. Die Beschenkten

erhalten vom Verein als Dankeschön eine Grußkarte und einen Kühlschrankmagnet. Der Kauf dieser Geschenke stellt aus rechtlicher Sicht eine Spende dar.

Im Rahmen der Fallstudie wurden mit zwei Personen aus den Bereichen Marketing/Kommunikation und Geschäftsführung leitfadengestützte Experteninterviews geführt. Um die Anonymität der Interviewpartner zu wahren, werden hier nicht die Personennamen aufgeführt, sondern lediglich die Titel, die ihre Position im Verein widerspiegeln:

- Bereichsleiterin Marketing & Kommunikation,
- Geschäftsführer Oxfam Deutschland.

Die Bereichsleiterin Marketing & Kommunikation ist maßgeblich für die Steuerung der Integrierten Kommunikation von Oxfam Deutschland verantwortlich und berichtet direkt an die Geschäftsführung des Vereins.

#### 4.2.2 Übereinstimmung mit der vorgegebenen Begriffsdefinition

Den Interviewpartnern wurde die folgende, im theoretischen Teil der Arbeit entwickelte Definition der Integrierten Kommunikation für NPO vorgelegt: Integrierte Kommunikation ist ein Managementprozess, der durch eine koordinierte Vernetzung der Kommunikationsziele, Kommunikationsbotschaften und Kommunikationsinstrumente ein einheitliches Bild über die Organisation, ihre Leistungen sowie ihre Angebote sicherstellen soll, um auf diese Weise tragfähige Beziehungen zu den relevanten Bezugsgruppen aufzubauen und zu erhalten.

Beide Interviewpartner stimmten mit der vorgegebenen Begriffsdefinition vollständig überein.

#### 4.2.3 Gründe für den Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO

Als zentraler Grund für den Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO im Verein gilt, bestehende Bindungen zu Stakeholdern langfristig nicht wieder zu verlieren:

„Schauen Sie sich zum Beispiel unsere Straßenwerbung an, face to face. Damit ziehen wir größtenteils sehr junge Menschen an. Das heißt, man hat heute in aller Regel eine niedrige Spendenhöhe, aber dafür hoffentlich noch ein langes Miteinander vor sich. Wir möchten junge Menschen gerne langfristig an unsere Organisation binden, auch wenn wir sie als Spender erst einmal wieder verlieren, weil sie während ihrer Studienzeit mit ihrem Geld lieber eine Weltreise machen. Falls sie uns verbunden bleiben, können wir sie später beispielsweise als Aktivisten für unsere Kampagnen gewinnen. Und wenn sie dann ihren ersten Job haben, freuen sie sich, dass sie eine Aktivistenkarriere bei Oxfam hatten und öffnen dann vielleicht gern auch wieder ihr Portemonnaie, um unsere entwicklungspolitische Arbeit auch finanziell zu fördern. Um das zu erreichen, stimmen wir unsere verschiedenen, dafür eingesetzten Kommunikationsinstrumente und Botschaften bereichsübergreifend aufeinander ab.“ (Bereichsleiterin Marketing & Kommunikation)

Einen weiteren wichtigen Grund für die Integration bildet die bislang nur geringe öffentliche Wahrnehmung des Vereins in Deutschland. In den Richtlinien des internationalen Verbundes zur Markenkommunikation (Oxfam International 2010: 3) heißt es dazu:

„Oxfam affiliates do a huge amount of very diverse work in very diverse contexts across the world. This is the nature of what we do in fighting poverty. But that diverse work can present a problem: it can be difficult for our stakeholders to have a clear simple understanding of what we do, and what makes us different from others. Research tells us that this is increasingly the case across the organisation.“

#### 4.2.4 Zielsetzungen der Integrierten Kommunikation für NPO

Mit dem Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO verfolgt Oxfam Deutschland das allgemeine Ziel, die Organisationskommunikation effektiv und effizient zu gestalten. Die Bereichsleiterin Marketing & Kommunikation führt hierzu aus:

„Eine starke Marke hilft uns maßgeblich, unsere Ziele zu erreichen: eine gerechte Welt ohne Armut; sie sichert uns hohe Aufmerksamkeitswerte, hohes Vertrauen und Einflusskraft. Auf Grundlage einer starken Marke können wir effizient kommunizieren und arbeiten – und erzielen dementsprechend einen hohen Impact bei unseren Bezugsgruppen.“

Auch in den vom internationalen Verbund erarbeiteten Richtlinien für die Organisationskommunikation der nationalen Organisationsgliederungen (Oxfam International 2010: 3) wird die Bedeutung der Marke hervorgehoben:

„Our brand can help us remain strong in the context of economic crisis and continued scrutiny of NGOs. Our brand can help us do more of our good work, by helping us to communicate this work effectively with all stakeholders. And perhaps most importantly, our brand can help us inspire everyone to join the fight against poverty.“

Oxfam Deutschland arbeitet derzeit an der Umsetzung des Projekts „Global Identity“. Hierbei handelt es sich um ein auf zwei Jahre angelegtes Gemeinschaftsprojekt der Organisationsgliederungen in den verschiedenen Ländern. Dahinter steht das Ziel, die teilweise unterschiedlichen Identitäten, die die einzelnen Mitgliedsorganisationen in den vergangenen Jahrzehnten entwickelt haben, unter einer globalen Marke zu vereinen. In diesem Rahmen sollen sämtliche Organisationsgliederungen künftig unter den Markennamen „Oxfam“ gestellt werden. Bislang treten die einzelnen Organisationsgliederungen unter dem Namen „Oxfam“ und dem jeweiligen Ländernamen auf.

#### 4.2.5 Integrierte Kommunikation für NPO als Voraussetzung für dauerhaften Kommunikationserfolg

Die Bedeutung der Integrierten Kommunikation für NPO als Grundlage für dauerhaften Kommunikationserfolg wird von beiden Interviewpartnern übereinstimmend als sehr hoch eingeschätzt. Die Bereichsleiterin Marketing & Kommunikation erläutert:

„Ich bin der festen Überzeugung, dass wir mit unserer Strategie der Integrierten Kommunikation einen echten Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Nonprofit-Organisationen haben. Integrierte Kommunikation bewirkt, dass wir als Organisation in hohem Maße beziehungsfähig sind, unseren Bezugsgruppen viele Andockmöglichkeiten bieten, aber auch Bindungsmöglichkeiten. Und dass wir außerdem nicht nur in reinen Spenderjourneys denken, sondern auch in biografischen Journeys. Wir haben sehr unterschiedliche Projekte, Kampagnen und Fundraisingmaßnahmen in unserem Portfolio, angefangen bei den ‚Klimahelden‘ und ‚Waffen unter Kontrolle‘ über ‚Oxfam Trailwalker‘ und ‚Oxfam Unverpackt‘ bis hin natürlich zum klassischen Spendenbrief. Mit diesen Maßnahmen erreichen wir ganz unterschiedliche Bezugsgruppen, nicht nur den herkömmlichen Spender ab 50 Jahren. Das ist ein unglaubliches Potenzial. Und dieses Potenzial erschließen wir mithilfe der Integrierten Kommunikation.“

#### **4.2.6 Analyse der Kommunikationssituation und Planung der Integrierten Kommunikation für NPO**

Maßnahmen zur Integration der Kommunikation hat der Verein erstmals vor drei Jahren, im Jahr 2007, ergriffen. In diesem Rahmen wurde unter der Führung der Bereichsleiterin Marketing & Kommunikation zunächst die Kommunikation im Bereich des Fundraising strategisch konzipiert, um neben den Oxfam-Shops eine weitere Finanzierungsquelle für die Vereinsarbeit längerfristig in strukturierter Form ausbauen zu können. Für die Erstellung der strategischen Konzeption wurden einzelne Kommunikationskontaktpunkte (Logfile-Analyse der Organisations-Homepage, Messung der Responsequoten von Spendenmailings) untersucht. Eine SWOT-Analyse sowie interne und externe Stakeholderbefragungen als Ausgangspunkt für integrationsorientierte Planungs- und Umsetzungsprozesse kamen nicht zum Einsatz.

Planungsmaßnahmen der Integration leitet Oxfam Deutschland von den auf internationaler Ebene getroffenen Strategien ab. Auf Grundlage dieser Strategien erarbeitet die Führungsebene von Oxfam Deutschland eigene Kampagnen-, Werbe- und Fundraisingpläne:

„Die großen strategischen Würfe vereinbaren wir international im Verbund unserer Mitgliedsorganisationen. Wir treffen uns zwei Mal pro Jahr. Das dort Vereinbarte bricht sich dann auf die Oxfams in den einzelnen Ländern herunter. Das heißt, wir erfinden uns nicht neu, wir haben Schwerpunkte im internationalen Verbund, die wir vor Ort unterschiedlich kommunikativ bespielen können. Wir hier in Deutschland treffen uns ein Mal pro Jahr mit dem gesamten Management des Vereins und der Oxfam-Shops, um die Strategien für das nächste Jahr zu besprechen. Da bringt jeder seine Vorstellungen mit ein, und dann schauen wir, wie wir das strategisch und mit Blick auf die Mittel, die uns zur Verfügung stehen, kommunikativ integrieren können.“ (Bereichsleiterin Marketing & Kommunikation)

##### **4.2.6.1 Planungsverantwortung der Integrierten Kommunikation für NPO**

Für die Planung von Integrationsmaßnahmen ist der Bereich Marketing & Kommunikation verantwortlich. Je nach Aufgabenstellung werden die Bereiche Lobby- und Kampagnenarbeit, Projekte sowie die Führung der Oxfam-Shops in entsprechende planerische Aufgaben einbezogen. Eine enge bereichsübergreifende Planung der Integration erfolgt jedoch

nicht. Die anderen Organisationsbereiche informieren den Bereich Marketing & Kommunikation lediglich über eigene Kommunikationsaktivitäten.

#### **4.2.6.2 Formen der Verabschiedung von Planungen der Integrierten Kommunikation für NPO**

Planungsmaßnahmen der Integration werden bei Oxfam Deutschland überwiegend in Form informeller Treffen verabschiedet. Eingebunden sind je nach Aufgabenstellung die Bereiche Marketing & Kommunikation, Lobby- und Kampagnenarbeit, Projekte sowie die Führung der Oxfam-Shops. Die Zusammenarbeit wird als sehr gut beschrieben:

„Entscheidungsfindungen sind bei uns Aushandlung. Es gibt wenig autoritäre Strukturen. Und das funktioniert in unserer täglichen Arbeit hervorragend, weil wir alle mit der Marke und den Zielen von Oxfam sehr stark identifiziert sind. Wenn es doch einmal einen Konflikt gibt, was nicht an der Tagesordnung ist, hat natürlich die Geschäftsführung das letzte Wort.“ (Bereichsleiterin Marketing & Kommunikation)

#### **4.2.7 Umsetzung der Integrierten Kommunikation für NPO**

##### **4.2.7.1 Existenz und Einsatz eines schriftlichen Konzepts der Integrierten Kommunikation für NPO**

Allgemeine Umsetzungsmaßnahmen der Integration innerhalb der Organisation orientieren sich an den Inhalten des „Oxfam Brand Book“ (Oxfam International 2010). Hierbei handelt es sich um eine 46-seitige Broschüre, die Richtlinien zur Marke Oxfam enthält. Die Broschüre wurde auf internationaler Ebene unter Einbeziehung sämtlicher Mitgliedsorganisationen von Oxfam erarbeitet und ist für alle Organisationsgliederungen bindend. Die Richtlinien umfassen Angaben zum einheitlichen visuellen Auftritt (Grafik, Fotos) der Marke Oxfam sowie zum Sprachstil, der innerhalb der verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen anzuwenden ist. Weiterhin enthalten sind Angaben zur Mission, zu den ethischen Werten und zu den Aufgabenfeldern von Oxfam. Oxfam Deutschland verfügt jedoch über kein schriftlich fixiertes Konzept der Integrierten Kommunikation für NPO, aus dem die Mitarbeiter der Organisation genauere Informationen darüber entnehmen können, wie die Integration in der täglichen Arbeit zu erfolgen hat.

##### **4.2.7.2 Zuständigkeiten für die Umsetzung der Integrierten Kommunikation für NPO**

Zuständig für Umsetzungsmaßnahmen der Integration ist bei Oxfam Deutschland derjenige Organisationsbereich, der das jeweilige Kommunikationsinstrument einsetzt. Die Leiterin

des Bereichs Marketing & Kommunikation berät in diesem Rahmen die anderen an der Umsetzung beteiligten Bereiche (Lobby- und Kampagnenarbeit, Projekte, Oxfam-Shops):

„Wenn beispielsweise das Team Krisen & Konflikte ein Papier veröffentlicht, habe ich nicht die Möglichkeit zu sagen, wie es sein soll. Aber ich werde konsultiert. Und meine Stimme hat Gewicht. Andersherum ist das ganz ähnlich. Wenn ich zum Beispiel mit einem Unternehmen zusammenarbeiten will, konsultiere ich den Bereich Lobby- und Kampagnenarbeit. Falls dort aus guten Gründen ein Veto eingelegt wird und ich entsprechende Bedenken nicht ausräumen kann, dann gibt es keine Kooperation mit diesem Unternehmen. Das ist nicht durch hierarchische Strukturen geregelt, sondern durch unseren sehr kooperativen Arbeitsstil.“ (Bereichsleiterin Marketing & Kommunikation)

Innerhalb der Oxfam-Shops übernimmt die Führung der Shops Umsetzungsmaßnahmen im Bereich der Integration.

#### 4.2.7.3 Integration der Aufbauorganisation

Die Integrierte Kommunikation für NPO ist innerhalb des Vereins im Bereich Marketing & Kommunikation, eine Linienfunktion, angesiedelt. Die Leiterin dieses Bereichs berichtet direkt an die Geschäftsführung. Als weiterer Vereinsbereich, der maßgeblich mit kommunikationsbezogenen Aufgaben betraut ist, kommt der Bereich Lobby- und Kampagnenarbeit hinzu. Auch dieser Bereich ist als Linienfunktion organisiert. Abbildung 31 zeigt, wie der Bereich Marketing & Kommunikation aufgebaut ist, Abbildung 32 visualisiert den Aufbau des Bereichs Lobby- und Kampagnenarbeit.

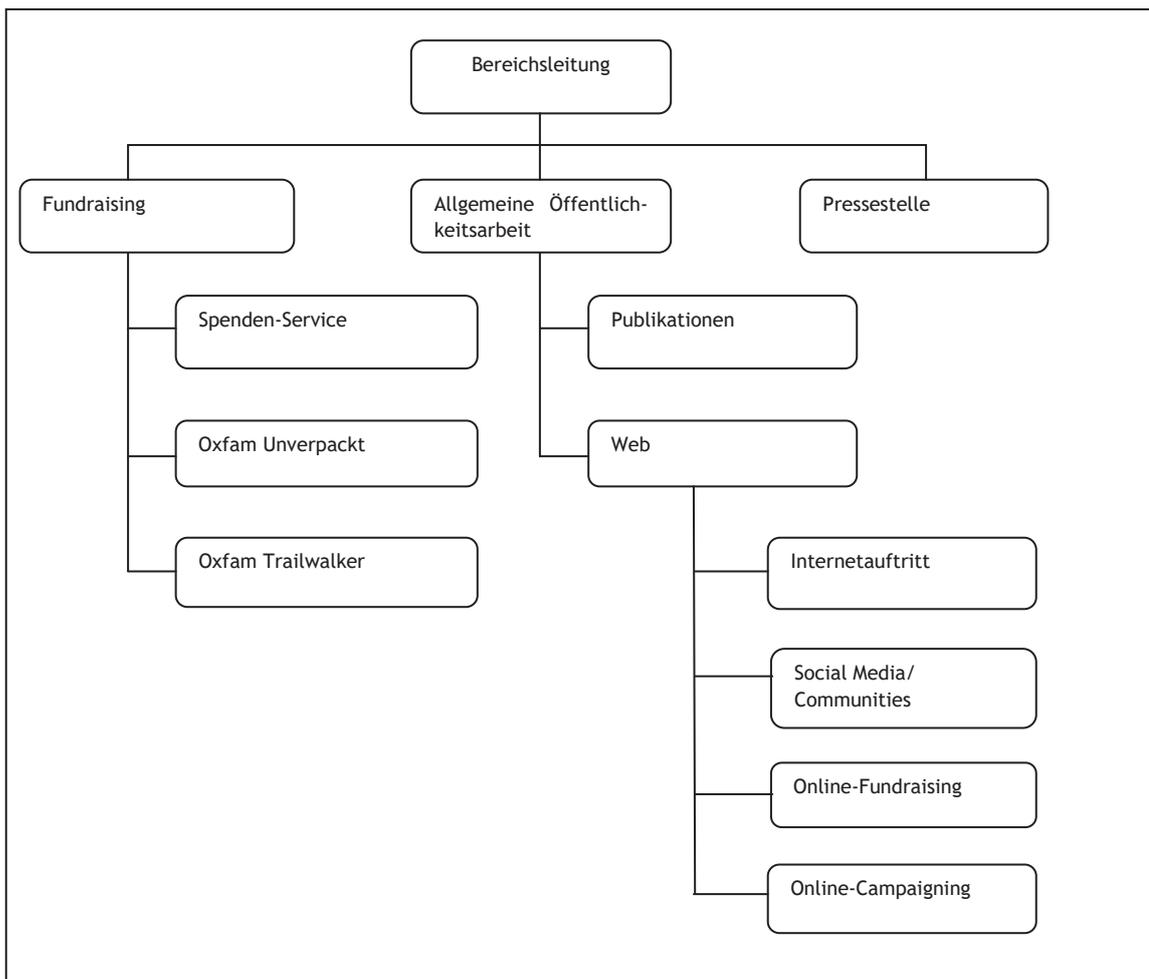


Abbildung 31: Aufbau des Bereichs Marketing & Kommunikation

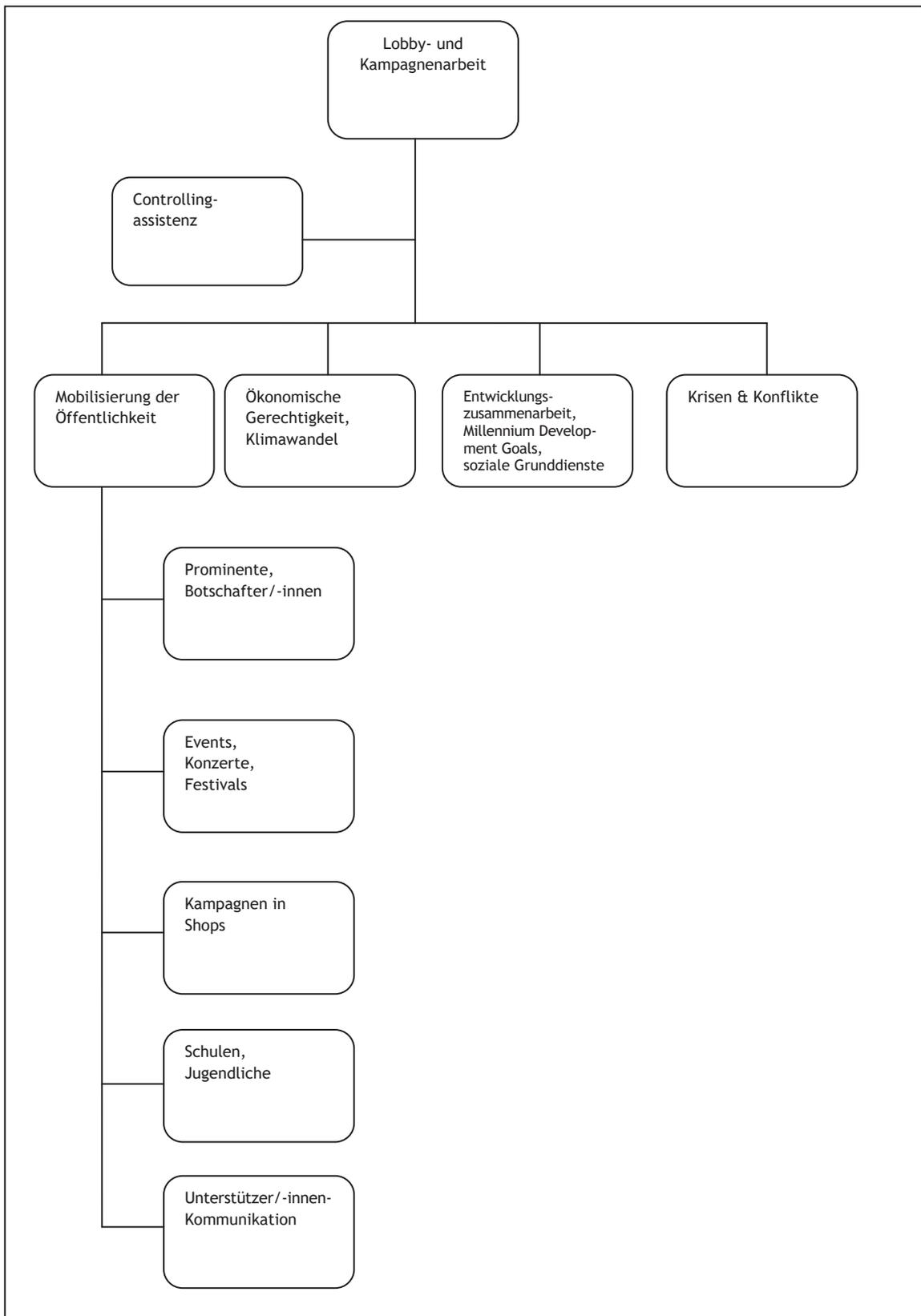


Abbildung 32: Aufbau des Bereichs Lobby- und Kampagnenarbeit

Um eine isolierte Kommunikationsarbeit zu verhindern, wurde im Verein die Stabsstelle Allgemeine Öffentlichkeitsarbeit in den Bereich Marketing & Kommunikation eingegliedert. Eine spezifische Abteilung, Stelle oder spezielle Teams, die abteilungsübergreifend für die Steuerung der Integration zuständig sind, existieren bei Oxfam Deutschland nicht.

#### 4.2.7.4 Integration der Ablauforganisation

Für eine Abstimmung von Maßnahmen der Integration kooperieren die Leiter der drei Bereiche Marketing & Kommunikation, Projekte und Lobby- und Kampagnenarbeit in Form abteilungsübergreifender Projektarbeit. Weiterhin finden zwischen der Bereichsleiterin Marketing & Kommunikation und der Führung der Oxfam-Shops informelle Beratungsgespräche statt. Fest definierte Ablauf- und Prozessbeschreibungen der Integration existieren im Verein derzeit nicht.

#### 4.2.7.5 Einsatz der Kommunikationsinstrumente im Rahmen der Integrierten Kommunikation für NPO

Die bisherigen Untersuchungsergebnisse verdeutlichen das Bestreben von Oxfam Deutschland, die eingesetzten Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen zu integrieren. Tabelle 49 gibt einen Überblick über zentrale Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen des Vereins.

*Tabelle 49: Einsatz von Kommunikationsinstrumenten und -maßnahmen im Rahmen der Integration*

Bereich Marketing & Kommunikation: Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen	Bereich Lobby- und Kampagnenarbeit: Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Öffentlichkeitsarbeit: Presse-Aussendungen, Newsletter, Jahresbericht, persönliche Gespräche</li> <li>- Online-Kommunikation: Homepage, E-Mail, Social Web, Online-Fundraising, Online-Campaigning, digitale Newsletter</li> <li>- Werbung: Broschüren, Prospekte, Großflächenplakate</li> <li>- Sponsoring: Sponsoring der Aktion „Oxfam Trailwalker“ durch Unternehmen</li> <li>- Fundraising: Aktion „Oxfam Unverpackt“, Aktion „Oxfam Trailwalker“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchführung politischer Kampagnen</li> <li>- Kampagnen in den Oxfam-Shops</li> <li>- Events, Konzerte, Festivals</li> <li>- Kommunikation mit Prominenten und offiziellen Botschaftern der Organisation</li> <li>- Kommunikation mit Jugendlichen und Schulen</li> <li>- Kommunikation mit Unterstützern der Organisation</li> </ul>

#### **4.2.7.6 Stellenwert der Kommunikationsinstrumente innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO**

Kommunikationsinstrumente können hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Erreichung von Kommunikationszielen innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO in strategische und taktische Instrumente untergliedert werden. Strategische Instrumente (Leitinstrumente) sind mittel- bis langfristig angelegt, während mithilfe taktischer Instrumente eher kurzfristige Wirkungen erzielt werden sollen (siehe Abschnitt II.7.4.2.3).

Zu den Kommunikationsinstrumenten bzw. -bereichen, die für Oxfam Deutschland im Rahmen der Integration grundsätzlich eine strategische Bedeutung aufweisen, gehören die Lobby- und Kampagnenarbeit sowie die Online-Kommunikation. Im Rahmen seiner Lobby- und Kampagnenarbeit lanciert der Verein politisch orientierte Kampagnen, die gemeinsam mit dem internationalen Verbund auch länderübergreifend organisiert werden. Entsprechende Kampagnen werden z. B. im Zusammenhang mit den Konferenzen der Vereinten Nationen und den G-8-/G-20-Gipfeln durchgeführt. Hierfür verantwortlich ist im Verein der Bereich Lobby- und Kampagnenarbeit. Der Bereich hat u. a. die Aufgabe, definierte Bezugsgruppen (Prominente, Oxfam-Botschafter, Unterstützer, Jugendliche) gezielt in Kampagnenaktivitäten einzubinden, um öffentlichkeitswirksam auf bestimmte wirtschaftlich-soziale Entwicklungen aufmerksam zu machen und entsprechende Entscheidungen auf politischer und unternehmerischer Ebene zu beeinflussen.

Die Online-Kommunikation – und hier vor allem das Social Web (siehe Abschnitt II.2.1) – werden eingesetzt, um junge, internetaffine Bezugsgruppen an den Verein zu binden und den Kontakt zu ihnen zu intensivieren. Daneben dient die Online-Kommunikation zur Spendengewinnung (Spendenmöglichkeit über sicherheitsverschlüsseltes Formular auf der Vereins-Homepage). Der hohe Stellenwert der Online-Kommunikation zeigt sich auch darin, dass im Bereich Marketing & Kommunikation ein eigenes Team („Team Web“) zusammengestellt wurde, das sich speziell Aufgaben der Online-Kommunikation widmet.

Zu Kommunikationsinstrumenten mit taktischem Charakter liegen keine Informationen vor.

#### **4.2.7.7 Hierarchisierung der Kommunikationsinstrumente und -mittel innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO**

Die Einordnung der Kommunikationsinstrumente in ein hierarchisches System dient dazu, die im Rahmen der Integration eingesetzten Kommunikationsinstrumente zu klassifizieren. Ausgangspunkt ist die Überlegung, dass jedes Instrument einen spezifischen Beitrag zur Erreichung von Kommunikationszielen leistet und dabei mit den anderen Instrumenten in Beziehung steht. Kommunikationsinstrumente, die zur Erreichung langfristiger-strategischer Kommunikationsziele eingesetzt werden, sind sogenannte Leitinstrumente.

Sie stehen im System an oberster Stelle. Von den Leitinstrumenten sind die Integrations-, Kristallisations-, Folgeinstrumente sowie die Kommunikationsmittel abzuleiten (siehe Abschnitt II.7.4.3.1.3). Eine derartige Systematisierung nimmt der Verein nicht vor.

#### 4.2.7.8 Formen der Integrierten Kommunikation für NPO

Als grundlegende Formen der Integrierten Kommunikation für NPO gelten die inhaltliche, formale und zeitliche Integration der Kommunikationsinstrumente und -mittel. Oxfam Deutschland hat zu sämtlichen dieser Formen entsprechende Maßnahmen ergriffen:

– *Inhaltliche Integration*

Hinweise für die Mitarbeiter der Organisation zum integrierten Einsatz von Botschaften enthält das „Oxfam Brand Book“ (Oxfam International 2010). In dieser Broschüre wird der zu verwendende Sprachstil skizziert. Weiterhin existieren sogenannte „Content Guides“, in denen die Botschaften für den Einsatz bei international aufgesetzten politischen Kampagnen schriftlich fixiert sind. Die Anwendung dieser inhaltlichen Richtlinien soll gewährleisten, dass die an den Kampagnen beteiligten Organisationsgliederungen länderübergreifend kongruente Aussagen treffen. Die kommunikative Leitidee von Oxfam Deutschland ist im Slogan „Für eine gerechte Welt. Ohne Armut.“ zusammengefasst. Eine umfassende Integration von Botschaften auf Grundlage eines hierarchisch aufgebauten Aussagensystems nimmt die Organisation nicht vor.

– *Formale Integration*

Die formale Integration ist bei Oxfam Deutschland weit vorangeschritten und beruht auf dem Corporate Design, das in einer organisationsinternen Broschüre, dem „Oxfam Brand Book“ (Oxfam International 2010), umrissen ist. Die Broschüre enthält Informationen zur einheitlichen Verwendung von definierten Farben, Schriften und des Vereinslogos. Diese Vorgaben sind für alle Organisationsgliederungen bindend. Zentrale Bestandteile der formalen Integration innerhalb der Markenfamilie (siehe Abschnitt III.4.2.1) bilden das Oxfam-Logo, der Namenszug „Oxfam“ sowie spezielle Logos für die Marken „Oxfam Trailwalker“ und „Oxfam Unverpackt“.

– *Zeitliche Integration*

Grundlage für die zeitliche Abstimmung der verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen innerhalb des Vereins bilden Werbe-, Kampagnen- und Fundraisingpläne. Diese Pläne werden von den innerhalb des Oxfam-Verbundes auf internationaler Ebene getroffenen Strategien abgeleitet und teilweise für einen Zeitraum von fünf Jahren ausgearbeitet.

#### 4.2.7.9 Stakeholderorientierung innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO

Oxfam Deutschland kommuniziert im Rahmen der Integration mit zahlreichen unterschiedlichen Stakeholdern. Tabelle 50 gibt einen Überblick über zentrale Stakeholder des Vereins.

*Tabelle 50: Zentrale interne und externe Stakeholder von Oxfam Deutschland*

Interne Stakeholder	Externe Stakeholder
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Führungskräfte</li> <li>- Hauptamtliche Mitarbeiter</li> <li>- Ehrenamtliche Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klienten</li> <li>- Unterstützer (Spender, Aktivisten)</li> <li>- Prominente und offizielle Botschafter der Organisation</li> <li>- Politische Entscheidungsträger</li> <li>- Journalisten</li> <li>- Jugendliche/Schüler</li> <li>- Allgemeine Öffentlichkeit</li> </ul>

Um eine individuelle Kommunikation mit den verschiedenen Stakeholdern zu ermöglichen, existieren in den Vereinsbereichen Marketing & Kommunikation sowie Lobby- und Kampagnenarbeit diverse Abteilungen und Stellen (siehe Abschnitt III.4.2.7.3).

Für eine engere Bindung der Stakeholder an den Verein gibt Oxfam Deutschland verschiedene Publikationen heraus. Hierzu gehören der Newsletter „Oxfam Aktuell“, Jahresberichte sowie Studien und Positionspapiere.

##### 4.2.7.9.1 Einsatz von Datenbanken

Zur Planung und Durchführung integrierter Kommunikationsprogramme greift der Bereich Marketing & Kommunikation auch auf eine interne Datenbank zurück. In diese Datenbank wurden vor zwei Jahren (2008) zunächst Basisinformationen über Spender hinterlegt. Zukünftig sollen in die Datenbank auch Informationen zu ehrenamtlichen Mitarbeitern und Unterstützern sowie Pressekontakte eingespeist werden.

##### 4.2.7.9.2 Einsatz von Dialogmedien

Oxfam Deutschland arbeitet innerhalb der Integration stark dialogorientiert und greift dabei maßgeblich auf die Online-Kommunikation zurück. Um relevante externe Stakeholder stärker online zu involvieren, wurde die Homepage der Organisation [www.oxfam.de](http://www.oxfam.de) (Oxfam Deutschland) umfassend überarbeitet. Auf der Startseite werden die

Stakeholder nun über die Buttons „Informieren“, „Mitmachen“ und „Spenden“ direkt zu entsprechenden Inhalten geleitet. Weiterhin hat der Verein auf den Social-Web-Plattformen YouTube, Facebook, MySpace und Twitter eigene Kanäle eingerichtet. Für die Fundraising-Aktionen „Oxfam Trailwalker“ und „Oxfam Unverpackt“ existieren spezielle Blogs, auf denen registrierte Nutzer Kommentare verfassen können. Eine umfassende konzeptionelle Einbindung der Online-Medien in die Integration erfolgt derzeit nicht.

Um eine verbesserte interne Kommunikation zu ermöglichen, arbeitet der Verein momentan am Einsatz eines Intranets. In diesem Rahmen sollen zunächst organisatorische Informationen (Urlaubsanträge etc.) abteilungsübergreifend zur Verfügung gestellt werden. Für die Zukunft ist geplant, das Intranet zu einer interaktiven Plattform auszubauen, um den Dialog der Mitarbeiter untereinander und mit der Vereinsführung zu intensivieren.

#### **4.2.7.10 Probleme beim Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO**

Als Probleme beim Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO zeigen sich innerhalb des Vereins organisatorisch-strukturelle und personell-kulturelle Barrieren. Zurückzuführen sind diese Barrieren einerseits auf unzureichend definierte Abläufe und Prozesse der Integration, andererseits auf ein mangelndes Bewusstsein für die Notwendigkeit der Integrierten Kommunikation innerhalb verschiedener Organisationsbereiche. Die Bereichsleiterin Marketing & Kommunikation bemerkt hierzu:

„Oxfam Deutschland ist eine junge Organisation. Wir haben die vergangenen Jahre dafür genutzt, um zunächst interne Strukturen aufzubauen. Jetzt geht es darum, alle Prozesse und Schnittstellen klar zu definieren und vor allem auch zu leben. Wir haben hoch spezialisierte Fachleute für die Schwerpunktthemen unseres Vereins, die sehr kompetent in ihren Themen sind, aber nicht unbedingt eine gesamtheitliche Sichtweise auf alle Aspekte unserer Arbeit haben. Deshalb ist es wichtig, dass es in jedem Vereinsbereich, also Marketing & Kommunikation, Lobby- und Kampagnenarbeit und Projekte, Kolleginnen und Kollegen gibt, die die Idee der Integrierten Kommunikation wie eine Fackel vor sich hertragen. Und das müssen wir trainieren, um bereichsübergreifend integriert denken, sprechen und handeln zu können.“

#### **4.2.8 Evaluation der Integrierten Kommunikation für NPO**

##### **4.2.8.1 Evaluationsmethoden der Integrierten Kommunikation für NPO**

Um die Integration laufend verbessern zu können, setzt der Verein verschiedene Wirkungskontrollen ein. In diesem Rahmen werden Logfile-Analysen der Organisations-Homepage und Medienresonanz-Analysen durchgeführt sowie Responsequoten von Spenden-Mailings gemessen.

Eine umfassende Analyse sämtlicher Kommunikationskontakte, an denen die Stakeholder mit dem Verein bzw. seinen Marken in Berührung kommen (sollen), wurde bislang nicht durchgeführt.

#### **4.2.8.2 Organisationsinterne Verantwortlichkeiten für die Evaluation der Integrierten Kommunikation für NPO**

Verantwortlich für die Koordination von Evaluationsmaßnahmen der Integrierten Kommunikation für NPO ist der Bereich Marketing & Kommunikation. Die Durchführung der Evaluation übernimmt diejenige Abteilung, die für das jeweils eingesetzte Kommunikationsinstrument zuständig ist.

#### **4.2.9 Fazit: Integrierte Kommunikation von Oxfam Deutschland**

Integrationsfördernd erweisen sich bei Oxfam Deutschland die ausgeprägte Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter sowie die flachen Hierarchien. Hierdurch werden die für die Integration notwendigen abteilungsübergreifenden Kooperations- und Abstimmungsprozesse beschleunigt. Der Einsatz einer Stakeholder-Datenbank und die von zentralen Organisationsbereichen erstellten Kommunikationspläne bilden eine geeignete Grundlage für die Planung von Maßnahmen der Integrierten Kommunikation für NPO. Als Schwäche zeigt sich jedoch, dass die verschiedenen Abteilungen diese Planungen bislang zu isoliert voneinander durchführen. Eine Optimierung der Integrationsleistung wird dadurch erschwert.

Für ein verbessertes integriertes Kommunikationsmanagement sollten die beiden Vereinsbereiche Marketing & Kommunikation und Lobby- und Kampagnenarbeit ihre Planungen der Integration zukünftig intensiver als bislang aufeinander abstimmen. Hierzu müssten zunächst grundlegende interne Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse definiert werden. Daneben sollten eine umfassende Kommunikationskontakt-Analyse durchgeführt und die existierende Datenbank mit weiteren Informationen über relevante Stakeholder (Kommunikationsbedürfnisse und -verläufe, Lob/Kritik) ergänzt werden. Auf dieser Grundlage kann es Oxfam Deutschland gelingen, bestehende integrierte Kommunikationsangebote in optimierter Form auf die Bedürfnisse der Stakeholder abzustimmen und neue, adäquate Angebote zu entwickeln.

### 4.3 Johanniter-Unfall-Hilfe e. V.

#### 4.3.1 Informationen zur Organisation und zu den geführten Interviews

Die Johanniter-Unfall-Hilfe e. V. steht in der Tradition des evangelischen Johanniterordens, dessen wichtigstes Anliegen seit Jahrhunderten die Hilfe von Mensch zu Mensch ist. Die Organisation ist in Deutschland seit dem Jahr 1952 tätig. Ihr Ziel bestand damals zunächst darin, die Gesundheitsversorgung im Nachkriegsdeutschland durch Ausbildungen in Erster Hilfe zu verbessern.

Heute bietet die etablierte Organisation vielfältige medizinische, soziale und pädagogische Dienstleistungen an. Mit ihren deutschlandweit knapp 300 Landes-, Regional-, Kreis- und Ortsverbänden ist sie eine der größten Hilfsorganisationen Europas. Tabelle 51 gibt einen ersten Überblick über die Organisation.

*Tabelle 51: Basisdaten Johanniter-Unfall-Hilfe*

Hauptamtliche Mitarbeiter	Ehrenamtliche Mitarbeiter	Fördernde Mitglieder	Mitgliedsbeiträge/ Spenden	Bundesgeschäftsstelle
13.592	30.496	1.433.315	89,7 Mio. Euro	Berlin

Bezugsjahr: 2010

Die Johanniter-Unfall-Hilfe hat sich selbst zum Ziel gesetzt, die Position als zweitgrößte deutsche Hilfsorganisation in den nächsten Jahren zu halten und auszubauen. Vor diesem Hintergrund sollen auch weiterhin Leistungen erbracht werden, die innovativ, nachhaltig und von höchster Qualität sind. Die Grundlage der Organisationsarbeit bilden Wirtschaftlichkeit, Zuverlässigkeit und ein ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein. Aus der christlich geprägten Mission Dienst am Nächsten zu tun, leiten sich die folgenden satzungsgemäßen Aufgaben ab:

- Erste Hilfe und Sanitätsdienst,
- Rettungsdienst und Krankentransport,
- Hausnotruf,
- Ambulanz- und Auslandsrückholddienst,
- Bevölkerungsschutz und Notfallvorsorge,
- Jugendarbeit und Arbeit mit Kindern,
- Betreuung, Pflege und Beförderung von Alten, Kranken, Menschen mit eingeschränkter Mobilität und sonstigen Pflegebedürftigen,
- Hospizarbeit,
- Betrieb von und Mitwirkung an Sozialstationen,
- sonstige soziale Dienste wie Mahlzeitendienste,
- humanitäre Hilfe im Ausland,
- Trägerschaft evangelischer Schulen.

Die Johanniter-Unfall-Hilfe ist Bestandteil der übergeordneten Marke „Die Johanniter“. Zu dieser Marke gehören weiterhin der Johanniterorden, die Johanniter-Hilfsgemeinschaften, die Johanniter-Schwesternschaft e. V., die Johanniter GmbH sowie die Johanniter-Seniorenhäuser GmbH. Die vorliegende Fallstudie bezieht sich weitestgehend auf die Untersuchung der Integration innerhalb der Bundesgeschäftsstelle der Johanniter-Unfall-Hilfe.

Im Rahmen der Fallstudie wurden mit zwei Personen aus den Bereichen Marketing/Kommunikation und Fundraising leitfadengestützte Experteninterviews geführt. Um die Anonymität der Interviewpartner zu wahren, werden hier nicht die Personennamen aufgeführt, sondern lediglich die Titel, die ihre Position in der Organisation widerspiegeln:

- Bereichsleiterin Marketing/Kommunikation,
- Bereichsleiter Fundraising.

Beide Personen sind in der Bundesgeschäftsstelle der Johanniter-Unfall-Hilfe in Berlin tätig. Die Bereichsleiterin Marketing/Kommunikation ist verantwortlich für die Steuerung der integrierten Kommunikation für NPO – sowohl innerhalb der Bundesgeschäftsstelle als auch bezogen auf die Organisationsgliederungen im Bundesgebiet.

Zu den Kernaufgaben der Bundesgeschäftsstelle gehören:

- Strategieentwicklung,
- Zusammenarbeit mit der Bundesregierung und den Bundesministerien,
- Fachberatung,
- Entwicklung neuer Dienstleistungen,
- Personalentwicklung,
- Tarifpolitik,
- Auslandsarbeit,
- zentrales Marketing,
- Herausgeber zentraler Publikationen,
- Entwicklung von Jugend und Ehrenamt.

#### **4.3.2 Übereinstimmung mit der vorgegebenen Begriffsdefinition**

Die Interviewpartner stimmten der im theoretischen Teil der Arbeit entwickelten Definition der integrierten Kommunikation für NPO inhaltlich weitestgehend zu: Integrierte Kommunikation ist ein Managementprozess, der durch eine koordinierte Vernetzung der Kommunikationsziele, Kommunikationsbotschaften und Kommunikationsinstrumente ein einheitliches Bild über die Organisation, ihre Leistungen sowie ihre Angebote sicherstellen soll, um auf diese Weise tragfähige Beziehungen zu den relevanten Bezugsgruppen aufzubauen und zu erhalten.

Der Bereichsleiter Fundraising merkte hinsichtlich der Definition an, dass innerhalb des Fundraising der Organisation zwar grundsätzlich das Ziel verfolgt werde, bestehende Beziehungen zu Spendern aufrechtzuerhalten. Auf Seiten der Spender zeige sich jedoch vielfach zunehmend der Wunsch nach einer eher kurzfristigen Bindung an die Organisation. Diesen Aspekt gelte es bei den Fundraisingaktivitäten im Rahmen der Integration zu berücksichtigen.

#### 4.3.3 Gründe für den Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO

Als Gründe, die zum Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO in der Organisation geführt haben, nennen die Interviewpartner kritischer werdende Stakeholder und den allgemein wachsenden Kommunikationswettbewerb unter Hilfsorganisationen und sozialen Dienstleistern. Die Austausch- und Verwechselbarkeit von Projekten nehme in diesem Wettbewerb zu. Diesen Entwicklungen wolle man durch den Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO angemessen begegnen.

Ein weiterer Ausgangspunkt für die Integration bildete die Notwendigkeit, die Kommunikation der Organisation mit ihren knapp 300 bundesweiten Organisationsgliederungen und ihren je eigenen Beziehungen zu ganz unterschiedlichen Bezugsgruppen besser aufeinander abzustimmen. Hierzu wurde im Jahr 2004 damit begonnen, grundlegende Strukturen und Prozesse innerhalb der Organisation zu integrieren.

Als weitere Gründe, die zur Integration der Kommunikation geführt haben, werden hervorgehoben:

- *Vielzahl der eingesetzten Kommunikationsinstrumente*  
Die Bundesgeschäftsstelle setzt mit PR, Werbung, interne Kommunikation, Fundraising und Online-Kommunikation ein umfassendes Kommunikationsinstrumentarium ein. Dieses Instrumentarium bedürfe einer umfassenden Koordination.
- *Limitiertes Kommunikationsbudget*  
Die Bereichsleiterin Marketing/Kommunikation führt hierzu aus:

„Wir haben keine großen Kampagnenbudgets, mit denen wir Werbedruck erzeugen können. Also müssen wir darauf achten, dass möglichst alles, was in unserer Organisation kommunikativ passiert – oder zumindest möglichst viel davon – in unser Markenkonzep und Markenbild passt. Die Integrierte Kommunikation ist hierfür unser zentraler Ansatz.“

Die erste absatzorientierte Maßnahme im Rahmen der Integration war die Durchführung einer breit angelegten Werbekampagne:

„Unsere erste integrierte Vertriebskampagne haben wir im Jahr 2008/2009 zusammen mit unseren Vereinsgliederungen umgesetzt. Das heißt: eine einheitliche Grundbotschaft, einheitliche Aktionsbotschaften und einheitliche Werbemittel, die überall eingesetzt wurden. Für die Kampagne haben wir verschiedene Kanäle und Medien genutzt: Internet, Radio, Fernsehen, Print, Anzeigen, Handzettel, Mailings – alles aufeinander abgestimmt über einen Zeitraum von sechs Wochen. Integrierte Kommu-

nikation machen wir also noch nicht so lange. In den Jahren davor mussten wir intern erst die notwendigen organisatorischen Voraussetzungen schaffen.“ (Bereichsleiterin Marketing/Kommunikation)

#### 4.3.4 Zielsetzungen der Integrierten Kommunikation für NPO

Das Thema der Integration wird in den vorliegenden Materialien zur Strategie der Organisation inhaltlich nicht weiter vertieft. Beide Interviewpartner geben jedoch übereinstimmend an, dass an verschiedenen Stellen im Verein an der Integration gearbeitet wird. Folgende Ziele, die sich die Johanniter-Unfall-Hilfe im Rahmen ihrer Organisationskommunikation selbst gesetzt hat (vgl. Johanniter-Unfall-Hilfe 2006), können als allgemeine Ziele für eine integrierte Gestaltung der Organisationskommunikation interpretiert werden:

- Bildung einer erkennbaren Markenprofilierung,
- Akzeptanz als unverwechselbare Markenpersönlichkeit,
- Herausstellen der Stärken der Organisation,
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit.

Um diese Ziele zu erreichen, beruht die Kommunikationsarbeit der Organisation auf drei Grundprinzipien (vgl. Johanniter-Unfall-Hilfe 2006):

- *Vernetzung*  
Die Arbeit der Kommunikationsfachkräfte auf Bundes-, Landes- und Regionalebene soll zukünftig noch enger aufeinander abgestimmt werden, um ein klares Bild der Marke nach innen und außen zu transportieren. Dazu gehört auch, vorhandene Tagungs- und Kommunikationsstrukturen transparenter zu gestalten.
- *Standardisierung*  
Für ein einheitliches Verständnis der Aufgaben und Zuständigkeiten innerhalb der Kommunikationsarbeit wurde in den Jahren 2004/2005 ein Kommunikationskonzept erarbeitet und in Form eines Handbuchs unter dem Titel „Navigationssystem“ (Johanniter- Unfall-Hilfe 2006) den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt.
- *Professionalisierung*  
Für die Professionalisierung der Organisationskommunikation hat der Verein ein bundesweit einheitliches Aus- und Weiterbildungsprogramm entwickelt. Das Programm umfasst die Module „Interne Kommunikation“, „Externe Kommunikation“, „Werbung“, „Fundraising“, „Kundenorientierung“. Spezielle Module, die sich mit der Integrierten Kommunikation für NPO innerhalb des Vereins befassen, existieren jedoch nicht.

#### 4.3.5 Integrierte Kommunikation für NPO als Voraussetzung für dauerhaften Kommunikationserfolg

Die Interviewpartner schätzen den Stellenwert der Integrierten Kommunikation für NPO als Voraussetzung für dauerhaften Kommunikationserfolg übereinstimmend als sehr hoch ein. Der hohe Stellenwert ergibt sich aus Überlegungen hinsichtlich psychologischer und ökonomischer Aspekte der Organisationskommunikation:

„Wenn Sie in einer Organisation arbeiten, die zwar zentral geführt, aber dezentral organisiert ist, müssen sie Vorteilskommunikation nach innen machen. Mit Blick auf unsere Vereinsgliederungen steht dabei im Vordergrund, dass wir durch integrierte Kommunikationsmaßnahmen, bei denen alle mit den gleichen Medien arbeiten, sehr viel Geld sparen können. Das ist effizient, denn unsere Gliederungen müssen weniger Mittel investieren. Das gilt einerseits für die Mediaplanung, denn wenn sie gebündelt ist, wird sie aufgrund von Mengenrabatten günstiger. Andererseits gilt das auch für die Werbemittelproduktion, die mit wachsender Auflage bezogen auf die Stückkosten auch günstiger wird. Nach außen stehen für uns die Markenbildung und die Wahrnehmung unserer Organisation im Zentrum. Das Wenige, was wir mit unseren finanziellen Mitteln an Werbedruck erzielen können, wollen wir durch eine Bündelung und Abstimmung der einzelnen Maßnahmen verstärken.“ (Bereichsleiterin Marketing/Kommunikation)

Der Bereichsleiter Fundraising erläutert:

„Es macht keinen Sinn, Kommunikationsmaßnahmen im Fundraising losgelöst von irgendeiner Strategie, von irgendeinem Konzept zu lancieren. Kommunikation ist wie ein Uhrwerk, in dem das eine Zahnrad das andere ergänzt. Nur wenn man das begreift, hat man als Organisation heute überhaupt eine Chance. Nonprofit-Organisationen verfügen über sehr beschränkte Ressourcen, sie müssen diese viel geschickter einsetzen als Unternehmen. Der Einsatz der Integrierten Kommunikation hilft uns hierbei ganz erheblich.“

#### 4.3.6 Analyse der Kommunikationssituation und Planung der Integrierten Kommunikation für NPO

Grundlegende Planungen der Integration im Verein beruhen auf einer Strategieberatung, die vom Bundesvorstand der Johanniter-Unfall-Hilfe angestoßen wurde. Ergebnis dieser Analyse war ein Rahmenkonzept (Johanniter-Unfall-Hilfe 2008), das nach zweijähriger Entwicklung im Jahr 2008 unter dem Titel „Zukunft sichern!“ organisationsintern vorgestellt wurde. Erarbeitet hatte das Konzept eine Gruppe, die sich aus Landesvorständen, Regionalvorständen und Bereichsleitern der Bundesgeschäftsstelle sowie einer Unternehmensberatung zusammensetzte.

Das Rahmenkonzept beruht inhaltlich auf der definierten Mission der Organisation. Von der Mission abgeleitet werden im Rahmenkonzept Visionen, Teilstrategien und Jahresziele. Zielfelder sind die Bereiche „Kunden“, „Leistungen“, „Qualität“, „Organisation“, „Mitarbeiter“ und „Wirtschaftlichkeit“. Das Zielfeld der Kunden umfasst als ein Strategiethema auch den Bereich Image und Marke. In diesem Kontext wird die Absicht geäußert, die Image- und Produktwerbung der Johanniter weiter zu fördern. Die konkrete Aufgaben-

stellung, die Organisationskommunikation integriert zu gestalten, findet hierbei jedoch keine Erwähnung.

Aus dem Rahmenkonzept wurden auch Inhalte für das vereinseigene Kommunikationskonzept, das „Navigationssystem“ (Johanniter-Unfall-Hilfe 2006), abgeleitet. Auf Grundlage dieses Konzepts organisiert die Johanniter-Unfall-Hilfe heute allgemeine Planungen der Integrierten Kommunikation für NPO.

Operative Planungen der Integrierten Kommunikation für NPO beruhen auf Kommunikationsplänen, die innerhalb der Bereiche Marketing/Kommunikation und Fundraising erstellt und verantwortet werden. Zentraler Ausgangspunkt für den Einsatz der integrierten Kommunikation für NPO bildete eine SWOT-Analyse der Organisation.

#### **4.3.6.1 Planungsverantwortung der Integrierten Kommunikation für NPO**

Zuständig für die Planung von Maßnahmen der Integrierten Kommunikation für NPO sind die Bereichsleiterin Marketing/Kommunikation und der Bereichsleiter Fundraising. Einbezogen werden auch die Bereiche interne Kommunikation und Neue Medien (Online-Kommunikation).

#### **4.3.6.2 Formen der Verabschiedung von Planungen der Integrierten Kommunikation für NPO**

Rechtlich verantwortlich für die Verabschiedung von Maßnahmen der Integrierten Kommunikation für NPO ist der Bundesvorstand im Rahmen der Haushaltsplanungen. Auf operativer Ebene erfolgt die Verabschiedung in Form formaler Treffen des Bereichs Marketing/Kommunikation und Leitungsgremien, die sich aus den Landesvorständen der Organisation zusammensetzen. Für die Mitarbeiter bindende operative Richtlinien, wie die Planungen der Integrierten Kommunikation für NPO organisationsintern zu verabschieden sind, existieren derzeit nicht.

#### **4.3.7 Umsetzung der Integrierten Kommunikation für NPO**

##### **4.3.7.1 Existenz und Einsatz eines schriftlichen Konzepts der Integrierten Kommunikation für NPO**

Die Johanniter-Unfall-Hilfe verfügt über ein umfassendes schriftliches Kommunikationskonzept, das „Navigationssystem“ (Johanniter-Unfall-Hilfe 2006). In diesem Konzept werden zentrale Kommunikationsstrukturen der Organisation aufgeführt: externe Kommunikation, interne Kommunikation, Werbung, Fundraising und Internet. Weiterhin ent-

hält das Konzept Richtlinien für die Kommunikationsfachkräfte, wie bei der Arbeit innerhalb dieser Bereiche vorzugehen ist. Aufgeführt werden hier die einzusetzenden Medien sowie allgemeine Hinweise zu den zu publizierenden Inhalten, Designrichtlinien und Zielgruppen. Das Konzept umfasst rund 200 Seiten und wurde von den Landesreferenten für Kommunikation gemeinsam mit Kommunikationsfachkräften der Bundesgeschäftsstelle vor sechs Jahren (2004) erarbeitet und sämtlichen Landesverbänden zur Verfügung gestellt.

Im Kommunikationskonzept wird das Thema der Integration kurz angerissen. Dahinter steht als Kernziel, die Markenpersönlichkeit der Organisation im Innen- und Außenverhältnis zu vermitteln. In diesem Zusammenhang wird auf das Zusammenspiel der verschiedenen Bereiche innerhalb des Corporate-Identity-Konzepts<sup>120</sup> verwiesen: Corporate Communications, Corporate Design, Corporate Behavior und Corporate Mission. Wie das selbst gesetzte Ziel der Integration jedoch konkret erreicht werden soll, wird inhaltlich nicht weiter vertieft.

#### **4.3.7.2 Zuständigkeiten für die Umsetzung der Integrierten Kommunikation für NPO**

Verantwortlich für Umsetzungsmaßnahmen der Integrierten Kommunikation für NPO sind die beiden Leiter der Bereiche Marketing/Kommunikation und Fundraising. Die Zuständigkeit für die Umsetzung von Kampagnen liegt je nach Projektschwerpunkt bei dem entsprechenden Fachbereichsleiter. Die Bereichsleiterin Marketing/Kommunikation erläutert:

„Wenn es sich um eine Kampagne handelt, die von ihrer Ausrichtung her starke Werbeanteile hat, dann ist der Fachbereich Werbung verantwortlich und zieht die anderen Kollegen hinzu. Die gesamte Kampagnen- und Themenkonzeption erstelle ich gemeinsam mit den Fachbereichsleitern. Wir setzen uns dann zusammen und fragen uns, wie das Projekt zu gestalten ist, wer im Schwerpunkt die Projektleitung übernimmt und welche anderen Fachbereiche einbezogen werden müssen. Wir organisieren das sehr stark über Projekte.“

#### **4.3.7.3 Integration der Aufbauorganisation**

Eine organisatorische Verankerung der Integrierten Kommunikation für NPO in Form einer eigenständigen Abteilung oder Stelle, die speziell für die Steuerung der Integration zuständig ist, existiert nicht im Verein. Die Verantwortung für die Integration ist auf verschiedene Organisationsbereiche verteilt und liegt bei der Bereichsleiterin Marketing/Kommunikation und dem Bereichsleiter Fundraising. Beide Bereiche sind als Linienfunk-

---

<sup>120</sup> Zum Themenfeld der Corporate Identity siehe Birkigt/Stadler/Funck 2002; Hormuth/Trommsdorff 1989; Glöckler 1995; s. a. Abschnitt II.2.4.1.

tion organisiert und berichten direkt an den Bundesvorstand. Die Abbildungen 33 und 34 zeigen den Aufbau der Bereiche.

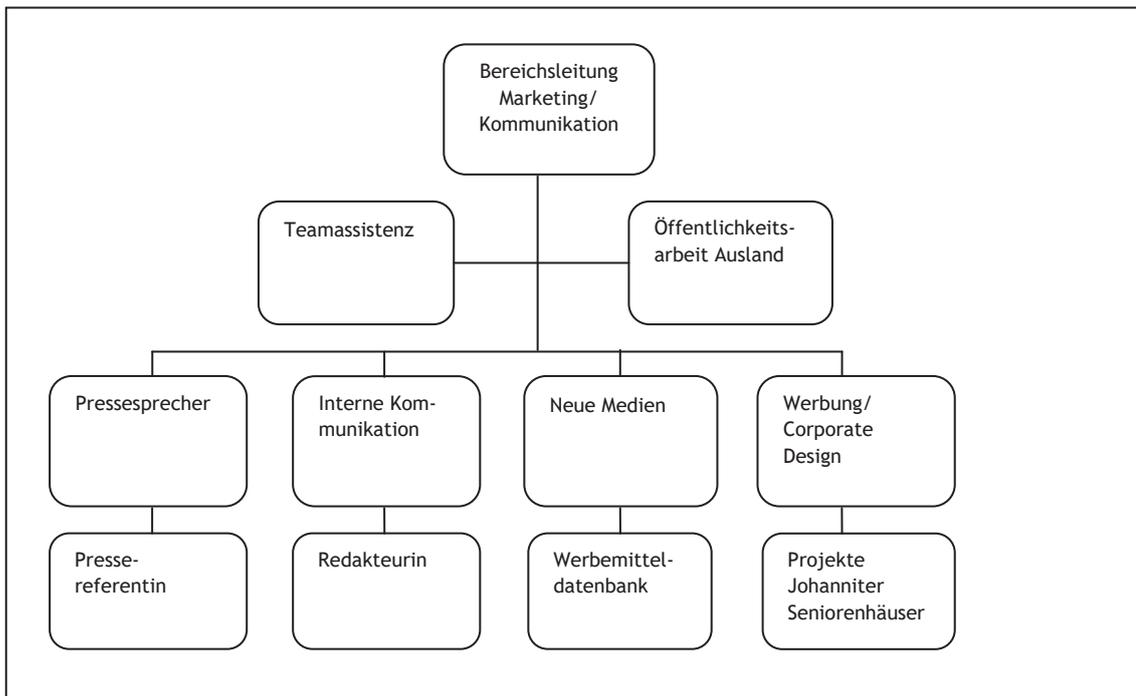


Abbildung 33: Aufbau des Bereichs Marketing/Kommunikation

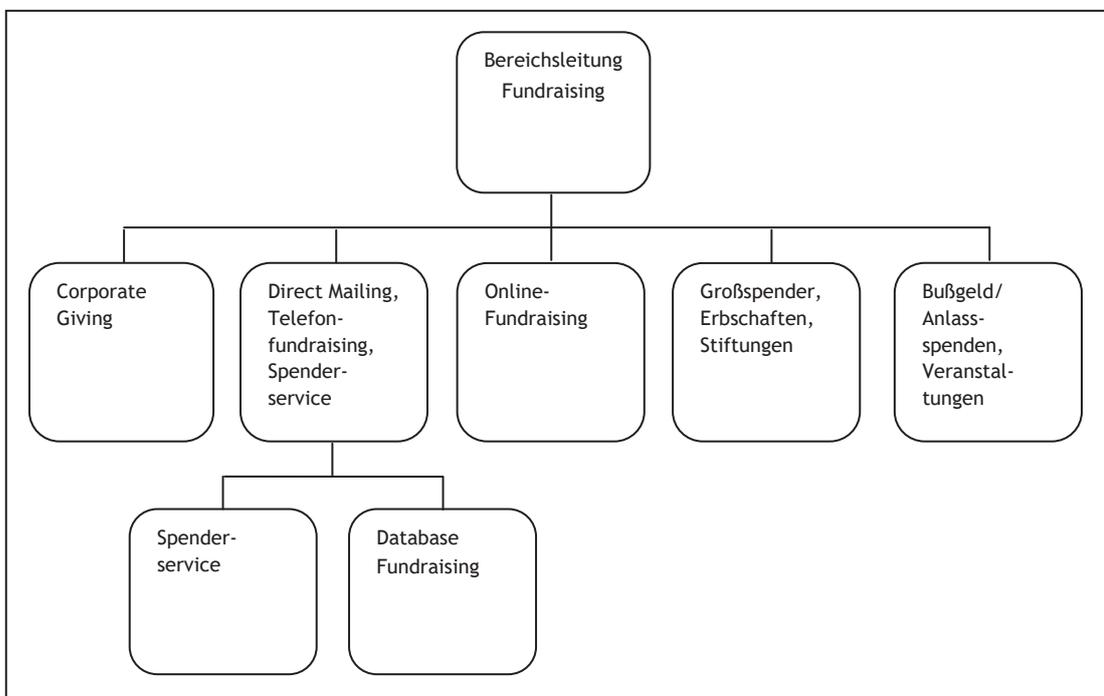


Abbildung 34: Aufbau des Bereichs Fundraising

Für eine verbesserte interne Steuerung der Integration wurde im Jahr 2004 der Bereich Marketing/Kommunikation geschaffen und die Stabsstelle des Pressesprechers in Form einer Linienfunktion in diesen Bereich eingegliedert.

#### 4.3.7.4 Integration der Ablauforganisation

Die Umsetzung von Maßnahmen der Integrierten Kommunikation für NPO wird innerhalb der Organisation in Form abteilungsübergreifender Projektarbeit realisiert. Hierzu werden je nach Aufgabenstellung und Projekt kurzfristig Teams aus den Bereichen Marketing/Kommunikation und Fundraising zusammengestellt. Die Zusammenarbeit der Bereiche und Teams wird von den Interviewpartnern übereinstimmend als gut beschrieben. Prozesse und Abläufe der Integration sind im Verein derzeit jedoch nicht im Detail definiert.

#### 4.3.7.5 Einsatz der Kommunikationsinstrumente im Rahmen der Integrierten Kommunikation für NPO

Die Untersuchung der Organisationskommunikation der Johanniter-Unfall-Hilfe zeigt eine Fülle von Kommunikationsaktivitäten, die von verschiedenen Bereichen und Abteilungen der Bundesgeschäftsstelle durchgeführt werden. Zugleich verdeutlichen die Untersuchungsergebnisse das Bemühen des Vereins, diese Aktivitäten zu integrieren. Tabelle 52 gibt einen Überblick über die wesentlichen Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen, die von der Bundesgeschäftsstelle im Rahmen der Integration eingesetzt werden.

*Tabelle 52: Einsatz von Kommunikationsinstrumenten und -maßnahmen innerhalb der Integration*

Kommunikationsinstrument	Kommunikationsmaßnahmen
Öffentlichkeitsarbeit	Presse-Informationen, Veranstaltungen, Tag der offenen Tür, Medienpartnerschaften, Newsletter, Mitgliedermagazine, Image-Film
Werbung	Anzeigen, Prospekte, Broschüren, Großflächenplakate, Merchandising-Artikel, TV-Spots, Radio-Spots
Online-Kommunikation	Homepage <sup>121</sup> , Banner-Werbung, digitale Newsletter, Redaktionssystem <sup>122</sup>
Interne Kommunikation	Intranet, Mitarbeiterzeitschrift und -newsletter, Betriebs- und Mitglieder- versammlungen, Abteilungsbesprechungen, Informationsblätter
Messen und Ausstellungen	Messestand, Displays, Informationsstände
Fundraising	Spenden-Mailings, Spenden-Newsletter, Online-Fundraising

<sup>121</sup> Die Johanniter-Unfall-Hilfe ist seit dem Jahr 1995 Jahren mit einer Homepage im Internet vertreten. Die durchschnittlichen monatlichen Besucherzahlen der Homepage sind im Laufe der Jahre deutlich angestiegen. Lagen die Besucherzahlen im Jahr 1995 noch bei 1.500, hatten sie sich zehn Jahre später auf 120.000 erhöht (vgl. Johanniter-Unfall-Hilfe 2006).

<sup>122</sup> In dieses interne, onlinebasierte System pflegen mehr als 400 Redakteure der Landes-, Regional-, Kreis- und Ortsverbände Artikel für ihren jeweiligen Bereich ein.

#### **4.3.7.6 Stellenwert der Kommunikationsinstrumente innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO**

Hinsichtlich der Erreichung von Kommunikationszielen innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO können strategische und taktische Kommunikationsinstrumente voneinander unterschieden werden. Während strategische Instrumente (Leitinstrumente) mittel- bis langfristigen Charakter besitzen, sollen mithilfe taktischer Instrumente eher kurzfristige Wirkungen bei den Stakeholdern erreicht werden (siehe Abschnitt II.7.4.2.3).

Zu den Kommunikationsinstrumenten und -bereichen, die eine strategische Bedeutung für die Integrierte Kommunikation der Johanniter-Unfall-Hilfe aufweisen, gehören Werbung und interne Kommunikation. Im Rahmen von Werbemaßnahmen werden unter anderem Anzeigen und Flyer eingesetzt, um die Leistungen der Organisation vorzustellen, Fördermitglieder und Spender zu gewinnen sowie Ehrenamtliche für eine Mitarbeit in der Organisation zu bewegen. Innerhalb der internen Kommunikation wird vor allem das Intranet eingesetzt, um einen geregelten Informationsfluss zwischen der Bundesgeschäftsstelle und den einzelnen bundesweiten Organisationsgliederungen sicherzustellen. Mithilfe der im Intranet eingebundenen Werbemitteldatenbank, aus der die Vereinsgliederungen vorgefertigte Kommunikationsmaterialien (Anzeigen, Flyer, Broschüren etc.) abrufen können, soll zudem sichergestellt werden, dass die eingesetzten Materialien durch eine inhaltliche und visuelle Einheitlichkeit geprägt sind.

Zu den Kommunikationsinstrumenten, die eine taktische Funktion innerhalb der Integration übernehmen, liegen keine Informationen vor.

#### **4.3.7.7 Hierarchisierung der Kommunikationsinstrumente und -mittel innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO**

Mit der Hierarchisierung der eingesetzten Kommunikationsinstrumente innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO ist die Überlegung verbunden, dass jedes Kommunikationsinstrument einen eigenständigen Beitrag zur Realisierung der Kommunikationsziele leistet und dabei mit den anderen eingesetzten Instrumenten in Beziehung steht. Vor diesem Hintergrund ist es erforderlich, die Kommunikationsinstrumente in ein hierarchisches System zu bringen. Leitinstrumente stehen in diesem System an oberster Stelle und dienen zur Erreichung langfristig-strategischer Kommunikationsziele. Von den Leitinstrumenten abzuleiten sind die Integrations-, Kristallisations- und Folgeinstrumente sowie die Kommunikationsmittel (siehe Abschnitt II.7.4.3.1.3). Eine derartige Hierarchisierung nimmt der Verein nicht vor.

#### 4.3.7.8 Formen der Integrierten Kommunikation für NPO

Bei der Untersuchung der verschiedenen Formen der Integrierten Kommunikation für NPO ging es um die Frage, inwiefern die Johanniter-Unfall-Hilfe ihre Kommunikationsaktivitäten inhaltlich, formal und zeitlich aufeinander abstimmt. Die Analyse ergab Folgendes:

– *Inhaltliche Integration*

Als Grundlage, um die eingesetzten Kommunikationsinstrumente und -mittel durch Verbindungslinien thematisch aufeinander abzustimmen und so relevanten Stakeholdern ein einheitliches Bild der Organisation zu vermitteln, erarbeitet die PR-Abteilung der Bundesgeschäftsstelle Informationsmaterialien zu grundlegenden und aktuellen Themen. Diese Materialien werden an verschiedene Redaktionen versendet sowie zur inhaltlichen Orientierung innerhalb der Bundesgeschäftsstelle verteilt und an die Landesreferenten für Kommunikation in den Vereingliederungen weitergeleitet. Von der Bundesgeschäftsstelle deutschlandweit lancierte Kampagnen werden mit Hintergrundmaterial und PR-Mustermeldungen von der PR-Abteilung flankiert und den Landesverbänden zur Information bereitgestellt. Zur Sicherstellung eines bundesweit einheitlichen Markenauftritts hat der Verein darüber hinaus verschiedene online-basierte Services geschaffen: eine passwortgeschützte Werbemitteldatenbank, ein Bildarchiv sowie das „Johanniter Kaufhaus“. Registrierte Nutzer der Landes-, Regional- und Lokalebene können hier vorgefertigte Broschüren, Flyer, Anzeigen sowie Bildmaterialien und Merchandising-Artikel abrufen. Für die Marke „Die Johanniter“ wurde als kommunikative Leitidee der Slogan „Aus Liebe zum Leben“ kreiert, der auch in den Kommunikationsmitteln der Johanniter-Unfall-Hilfe als festes Element eingesetzt wird. Über ein abgestimmtes Aussagensystem, aus dem die Mitarbeiter in ihrer täglichen Kommunikationsarbeit spezifische Botschaften auswählen können, verfügt die Organisation nicht.

– *Formale Integration*

Die formale Integration der Kommunikationsaktivitäten ist stark ausgeprägt und beruht auf schriftlich fixierten Corporate-Design-Richtlinien. Im Kern gehört dazu die Wort-Bild-Marke, die einen roten Kreis umfasst, in dem ein weißes, achtspitziges Kreuz (Johanniterkreuz) zu sehen ist. Um diesen Kreis herum ist der Name „Johanniter Unfall-Hilfe“ gesetzt. Hinzu kommt der in Rot gehaltenen Schriftzug „Die Johanniter“ sowie der Slogan „Aus Liebe zum Leben“. Als wiederkehrendes visuelles Element erscheint in den Werbematerialien ein rotes Dreieck. Weiterhin existiert ein akustisches Logo, das aus einer kurzen Melodie besteht und z. B. im Rahmen von Hörfunk-Spots oder der telefonischen Warteschleife eingesetzt wird.

– *Zeitliche Integration*

Die zeitliche Integration der Kommunikation erfolgt in der Organisation auf Grundlage der schriftlich erstellten Kommunikationspläne, die üblicherweise eine Laufzeit von einem beziehungsweise fünf Jahren haben. Sowohl die Erarbeitung als auch die Um-

setzung der Pläne übernehmen die Leiter der Bereiche Marketing/Kommunikation und Fundraising in der Bundesgeschäftsstelle. Eine umfassende zeitliche Abstimmung der Kommunikationspläne erfolgt momentan jedoch nicht abteilungsübergreifend. Die beiden Bereiche informieren sich lediglich über eigene Planungen und Durchführungen von Maßnahmen.

#### 4.3.7.9 Stakeholderorientierung innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO

Die Johanniter-Unfall-Hilfe kommuniziert im Rahmen der Integration mit einer Vielzahl interner und externer Stakeholder, wie Tabelle 53 überblicksartig zeigt.

Tabelle 53: Zentrale interne und externe Stakeholder der Johanniter-Unfall-Hilfe

Interne Stakeholder	Externe Stakeholder
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Führungskräfte</li> <li>- Hauptamtliche Mitarbeiter</li> <li>- Ehrenamtliche Mitarbeiter</li> <li>- Zivildienstleistende</li> <li>- Johanniter-Jugendliche</li> <li>- Mitarbeiter im Freiwilligen Sozialen Jahr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klienten</li> <li>- Multiplikatoren</li> <li>- Spender</li> <li>- Fördermitglieder</li> <li>- Potenzielle ehrenamtliche Mitarbeiter</li> <li>- Politische Entscheidungsträger</li> <li>- Kostenträger</li> <li>- Journalisten</li> <li>- Allgemeine Öffentlichkeit</li> </ul>

Deutlich wird eine intensive Stakeholderorientierung des Vereins: Um mit relevanten Stakeholdern gezielt zu kommunizieren, sind die zentralen Kommunikationsbereiche in der Bundesgeschäftsstelle, Marketing/Kommunikation und Fundraising, deutlich ausdifferenziert (siehe Abschnitt III.4.3.7.3).

Für eine dauerhafte Bindung an die Organisation hat die Johanniter-Unfall-Hilfe zahlreiche, auf interne und externe Stakeholder zugeschnittene Informationsmedien entwickelt. Hierzu gehören:

- *Newsletter „express“*  
Dieses interne Nachrichtenmedium wird alle zwei Wochen per Fax und als PDF-Anhang per E-Mail an sämtliche Dienststellen bundesweit versendet und gleichzeitig im Intranet hinterlegt. Der Newsletter enthält kurzgefasste Nachrichten, die sich an alle Stakeholder innerhalb der Verbandsgliederungen richten. Redaktionell zuständig für den Newsletter ist die Abteilung Interne Kommunikation.
- *Mitarbeiterzeitung „aktiv“*  
Die zweimonatlich erscheinende Zeitung erreicht rund 26.000 haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter im gesamten Bundesgebiet. Die Zeitung wird per Post zugestellt und im Intranet hinterlegt. Sie bietet Neuigkeiten, unterhaltende Elemente und Hintergrundinformationen zu den Tätigkeitsfeldern der Johanniter-Unfall-Hilfe wie Ret-

tungsdienst, Katastrophenschutz und Auslandshilfe. Die redaktionelle Zuständigkeit liegt bei der Abteilung Interne Kommunikation.

– *Mitgliederzeitschrift „johanniter“*

Die Zeitschrift erscheint quartalsweise in einer Auflage von rund 1,3 Mio. Exemplaren und richtet sich an die Fördermitglieder der Johanniter-Unfall-Hilfe. Zu den Themen gehören die Hilfsprojekte der Organisation in Deutschland und in Krisengebieten weltweit sowie Gesundheit, Freizeit und Reisen. Erstellt wird die Publikation von der Abteilung Interne Kommunikation in Zusammenarbeit mit einem externen Redakteur.

– *Jugendmagazin „untitled“*

Das Magazin erscheint dreimal jährlich und wird über die Jugendgruppenleiter in den Vereinsgliederungen an die ehrenamtlich für die Organisation arbeitenden Jugendlichen verteilt. Redaktionell verantwortlich für das Magazin ist die Abteilung Jugend und Ehrenamt.

– *Newsletter „Johanniter aktuell“*

Der Newsletter wird in digitaler Form an Interessenten der Organisation versendet und informiert über die aktuellen Inlands- und Auslandprojekte des Vereins.

– *Tätigkeitsbericht*

Der Tätigkeitsbericht der Johanniter-Unfall-Hilfe erscheint ein Mal pro Jahr und richtet sich an die allgemeine Öffentlichkeit. Er enthält Informationen zu den durchgeführten Projekten sowie Wirtschaftsdaten der Organisation. Herausgeber des Berichts ist die Bundesgeschäftsstelle.

#### 4.3.7.9.1 Einsatz von Datenbanken

Die Johanniter-Unfall-Hilfe setzt im Rahmen der Integration zahlreiche Datenbanken ein. Die Datenbanken sind vielfach in das Intranet eingegliedert, sodass befugte Mitarbeiter in den Vereinsgliederungen jederzeit Zugriff haben. Die Datenbanken unterstützen den Verein in seinem Bemühen, Prozesse besser aufeinander abzustimmen, da die Mitarbeiter hier auch detaillierte Informationen zu internen Organisationsabläufen und -strukturen abrufen können.

Folgende Datenbanken setzt die Johanniter-Unfall-Hilfe ein:

– *Werbemitteldatenbank*

Aus dieser Datenbank können die Vereinsgliederungen unterschiedliche Werbemittel wie Flyer, Broschüren und Anzeigen als druckfertige Dateien herunterladen.

– *Mediendatenbank*

In der Mediendatenbank stellen Redakteure der Bundesgeschäftsstelle und der Lan-

desverbände Textdokumente und Bilder zum Download bereit. Die Dateien lassen sich sowohl Themen als auch Organisationsebenen zuordnen.

– *Adress- und Mitarbeiterdatenbank*

In dieser Datenbank können die Adressen der bundesweiten Standorte der Johanniter-Unfall-Hilfe sowie die beruflichen Kontaktdaten der Mitarbeiter abgefragt werden.

– *Wissensdatenbank*

Die Wissensdatenbank enthält Fragen und Antworten zu Themen wie Katastrophenschutz oder Seminarangebote der Organisation. Moderatoren geben Antworten, die dann allen Intranet-Teilnehmern zur Verfügung stehen.

– *Fachdatenbank*

Hier werden Datenbestände zu einzelnen Aufgabengebieten der Johanniter-Unfall-Hilfe bereitgestellt, wie z. B. eine Übersicht über die bundesweiten Einheiten zur Rettungsdienstunterstützung.

Darüber hinaus verfügt die Johanniter-Unfall-Hilfe in den bundesweiten Vereinsgliederungen über Kunden- und Spenderdatenbanken, auf die jedoch nur lokal Zugriff besteht. Die Spenderdatenbank innerhalb der Bundesstelle wird vom Bereich Fundraising gepflegt und ist ausschließlich diesem Bereich zugänglich.

#### 4.3.7.9.2 Einsatz von Dialogmedien

Die Betrachtung der Integrierten Kommunikation der Johanniter-Unfall-Hilfe zeigt eine ausgeprägte Dialogorientierung. Für interne und externe Stakeholder hat der Verein verschiedene, dialogorientierte Kommunikationskanäle geschaffen:

– *Servicerufnummern*

Es existieren eine bundesweit einheitliche, kostenpflichtige Servicerufnummer für allgemeine Fragen sowie eine kostenfreie Hotline speziell für Fragen zu den Dienstleistungen der Organisation. Die neun Landesverbände der Johanniter-Unfall-Hilfe verfügen über eigene Servicerufnummern.

– *Homepage*

Ein zentrales Medium der Dialogorientierung bildet die Homepage der Organisation [www.johanniter.de](http://www.johanniter.de) (Johanniter-Unfall-Hilfe). Die Homepage wurde nach einer grundlegenden Überarbeitung mit einem neuen Erscheinungsbild im Jahr 2009 online gestellt. Im Gegensatz zu früher steht heute nicht mehr die Struktur der Johanniter-Unfall-Hilfe und der übrigen Marken der Organisation im Vordergrund. Ausgewählte Bezugsgruppen (Jugendliche, Familien, Senioren, Patienten, Menschen mit Behinderungen) werden nun auf der Startseite gezielt angesprochen und sofort zu entsprechenden Angeboten der Organisation geführt. Eine detaillierte Postleitzahlensuchfunktion ermöglicht zudem die Auflistung von Einrichtungen und Dienstleistungen der

Johanniter vor Ort. Über das Website-Kontaktformular kann ein Dialog mit der Organisation initiiert werden. Für Journalisten, Spender, Unternehmen und Jugendliche existieren eigene Portale, auf denen speziell aufbereitete Informationen zum Abruf bereitstehen.

– *Intranet*

Für interne Stakeholder hat der Verein im Jahr 2003 ein Intranet eingerichtet, das u. a. Fachforen zu den Bereichen Controlling, Rettungsdienst und Ausbildung umfasst. Hierüber können die einzelnen Verbandsgliederungen untereinander und mit der Bundesgeschäftsstelle interaktiv kommunizieren.

#### 4.3.7.10 Probleme beim Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO

Die Analyse von Problemen beim Einsatz der Integrierten Kommunikation für NPO verdeutlicht personell-kulturelle Barrieren, die sich aus einem mangelnden Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Integration in einigen Bereichen der Organisation ergeben:

„Wenn unser Bereich Marketing/Kommunikation kommuniziert, produziert er die Botschaften zwar selbst, aber die Anforderungen, die Ziele und die Problemstellung werden häufig von der Führung oder aus anderen Abteilungen an uns herangetragen. Dabei kommen diese Dinge manchmal sehr kurzfristig auf uns zu, sodass wir wenig Zeit haben, notwendige Kommunikationsinstrumente zu integrieren. In weiten Teilen unserer Organisation ist das, worüber wir sprechen, vor allem immer noch die Pressearbeit. Dass ich jedoch schauen muss, was ich wirklich für Bezugsgruppen habe, zum Beispiel auch im internen Bereich der Organisation, wie ich diese Bezugsgruppen anspreche und es schaffe, Kommunikationsmaßnahmen auch zeitlich aufeinander abzustimmen, dieses Verständnis ist in unserem Bereich schon sehr ausgeprägt, aber bei anderen Absendern von Botschaften und Themen nicht immer so vorhanden, wie ich mir das wünschen würde.“ (Bereichsleiterin Marketing/Kommunikation)

#### 4.3.8 Evaluation der Integrierten Kommunikation für NPO

##### 4.3.8.1 Evaluationsmethoden der Integrierten Kommunikation für NPO

Um den Erfolg von Maßnahmen der Integration zu messen, greift der Verein auf Wirkungskontrollen (Responsequoten, Presse-Clipping, Logfile-Analyse) und Effizienzkontrollen (Kosten-Nutzen-Rechnungen) zurück. Im Abstand von mehreren Jahren werden darüber hinaus auch Imagewerte und die Markenbekanntheit der Johanniter-Unfall-Hilfe ermittelt. Die Daten werden mithilfe quantitativer Befragungen gewonnen, wobei zunehmend auch qualitative Methoden wie Fokusgruppen-Befragungen zum Einsatz kommen. Weiterhin wird der Abruf von Werbemitteln durch die Mitarbeiter aus dem Intranet gemessen, um so auch für den internen Bereich kommunikationsrelevante Messdaten zu erhalten.

Eine Analyse sämtlicher Kommunikationskontakte, an denen die Stakeholder mit den Botschaften der Organisation in Berührung kommen (sollen), wurde bislang nicht durchgeführt.

#### **4.3.8.2 Organisationsinterne Verantwortlichkeiten für die Evaluation der Integrierten Kommunikation für NPO**

Für die Evaluation von Maßnahmen der Integration hinsichtlich psychologischer Messgrößen sind in der Bundesgeschäftsstelle die für das jeweils eingesetzte Kommunikationsinstrument zuständigen Abteilungen verantwortlich. Die Koordination der Evaluationsmaßnahmen übernimmt die Bereichsleiterin Marketing/Kommunikation. Für die Evaluation integrierter Kommunikationsmaßnahmen aus ökonomischer Sicht ist die Abteilung Controlling zuständig. Ein einheitlicher Schlüssel für die wirtschaftliche Bewertung psychologischer Messgrößen existiert aktuell nicht.

#### **4.3.9 Fazit: Integrierte Kommunikation der Johanniter-Unfall-Hilfe**

Die Johanniter-Unfall-Hilfe hat in den vergangenen Jahren vielfältige Maßnahmen ergriffen, um ihre Organisationskommunikation integriert zu gestalten. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang vor allem das Bemühen des Vereins, die komplexen Organisationsstrukturen mit insgesamt rund 40.000 hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeitern in den bundesweiten Vereinsgliederungen enger an die Bundesgeschäftsstelle heranzuführen, um von dort aus Kommunikationsmaßnahmen effektiv und effizient steuern zu können. Hierfür wurden unter anderem ein Intranet geschaffen sowie differenzierte Datenbanken eingerichtet. Als weitere Maßnahmen ist das durchgängige visuelle Erscheinungsbild der Organisation hervorzuheben, das eine enge Verbindung zur Dachmarke „Die Johanniter“ herstellt. Dahinter steht das Ziel, internen und externen Stakeholdern ein klares Bild zu vermitteln.

Weiterhin wird bei der Organisation eine ausgeprägte Stakeholder- und Dialogorientierung deutlich, die sie darin unterstützt, tragfähige Beziehungen zu relevanten Bezugsgruppen aufzubauen und zu erhalten. Die Entwicklung von Kommunikationsplänen innerhalb der Fachbereiche Marketing/Kommunikation und Fundraising bildet die Grundlage für eine abteilungsübergreifende Integration der Kommunikationsplanungen hinsichtlich inhaltlicher, formaler und zeitlicher Aspekte.

Als größte Barriere der Integration lässt sich identifizieren, dass die beiden zentralen kommunikationsorientierten Bereiche in der Bundesgeschäftsstelle, Marketing/Kommunikation und Fundraising, Kommunikationsstrategien bislang nicht eng genug aufeinander abstimmen. Die Abstimmung entsprechender Strategien und Planungen erfolgt eher punktuell und aus dem Augenblick heraus. Eine weitere zentrale Barriere bildet das in kom-

munikationsferneren Abteilungen sichtbar werdende fehlende Bewusstsein hinsichtlich der Notwendigkeit und der Aufgaben einer Integration. Die Umsetzung integrierter Kommunikationsmaßnahmen wird dadurch erheblich erschwert. Um hier gegenzusteuern, sollten im Rahmen der Ablauforganisation die einzelnen Prozesse der Integration im Detail definiert und eine innerorganisationale Wissensplattform zu spezifischen Integrations-themen aufgebaut werden. Diese Maßnahmen könnten eine geeignete Grundlage für eine verbesserte Zusammenarbeit der an der Integration beteiligten Organisationsbereiche und Abteilungen bilden. Weiterhin käme in Betracht, die Stelle eines internen Kommunikationsmanagers zu schaffen. Diese Instanz hätte die Aufgabe, die Kernprozesse der Integration abteilungsübergreifend zu steuern. An diesen Punkten sollten Überlegungen der Johanniter-Unfall-Hilfe zur Optimierung der Integration ansetzen.

#### **4.4 Zusammenfassung: Integrierte Kommunikation von Oxfam Deutschland und der Johanniter-Unfall-Hilfe**

Beide der untersuchten NPO sind intensiv mit der Umsetzung der Integration befasst. Zu einem Großteil der definierten Indikatoren für Integrierte Kommunikation für NPO (siehe Abschnitt III.3.9.1) ließen sich mindestens in Ansätzen entsprechende Nachweise finden.

Die größte Barriere bei der Gestaltung der Integrierte Kommunikation für NPO bildet sowohl für Oxfam Deutschland als auch für die Johanniter-Unfall-Hilfe die Komplexität der Beziehungen zwischen den verschiedenen, an der Integration beteiligten (Kommunikations-)Abteilungen. Zwar erarbeiten in beiden der NPO die Führungskräfte zentraler kommunikationsorientierter Bereiche kommunikationsbezogene Planungen und informieren relevante interne Personenkreise hierüber, die Umsetzung entsprechender Maßnahmen kann jedoch noch nicht optimal verlaufen, da die Pläne abteilungsübergreifend nicht eng genug aufeinander abgestimmt sind und nicht dauerhaft koordiniert werden. Als weitere zentrale Barriere zeigt sich in beiden der untersuchten Organisationen, dass in kommunikationsferneren Abteilungen mitunter ein nur unzureichendes Bewusstsein hinsichtlich der Integrierten Kommunikation für NPO vorherrscht. Die im Rahmen der Integration notwendige enge Zusammenarbeit einzelner Organisationsbereiche wird dadurch erschwert.

Die Johanniter-Unfall-Hilfe ist gegenüber Oxfam Deutschland insofern im Vorteil, als die Organisation bereits ein sehr umfassendes Maßnahmenbündel umsetzen konnte, das sie bei der Integration unterstützt. Hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang die Entwicklung eines strategischen Rahmenkonzepts, die Durchführung einer SWOT-Analyse sowie der Einsatz differenzierter Datenbanken und eines Intranets zur Förderung der internen Kommunikation. Positiv anzumerken ist weiterhin der Einsatz eines allgemeinen Kommunikationskonzepts sowie die Einführung spezieller Aus- und Weiterbildungsprogramme für den Bereich der Organisationskommunikation. Insgesamt betrachtet zeigt sich jedoch, dass die innerhalb der Organisation ergriffenen Maßnahmen und geschaffenen

Strukturen bislang noch zu wenig darauf abzielen, die dargestellten organisatorisch-strukturellen und personell-kulturellen Barrieren der Integration konsequent abzubauen.

Oxfam Deutschland ist im Vergleich zur Johanniter-Unfall-Hilfe derzeit noch in der Phase, notwendige Strukturen für die Integration aufzubauen und entsprechende Prozesse zu definieren. Eine vom Teamgedanken geprägte Zusammenarbeit der Mitarbeiter, eine stark dialogorientierte Ausrichtung der Kommunikation, die maßgeblich von der Online-Kommunikation unterstützt wird, sowie der geplante Einsatz eines Intranets sind als geeignete Maßnahmen zu werten, um die Organisationskommunikation weiter zunehmend integriert zu gestalten und tragfähige Beziehungen zu relevanten Bezugsgruppen aufzubauen und zu erhalten. Inwiefern sich das integrationsbezogene Maßnahmenprogramm von Oxfam Deutschland und der Johanniter-Unfall-Hilfe jedoch auch für andere NPO zur erfolgreichen Realisierung der Integrierten Kommunikation für NPO eignet, ist im Detail zu prüfen. Integrierte Kommunikation für NPO bildet grundsätzlich einen organisationsindividuellen Prozess, für dessen Umsetzung es keine allgemeingültige Vorgehensweise gibt.

## IV SCHLUSSFOLGERUNGEN

### 1 Beantwortung der Forschungsfragen

Inwiefern leistet die Integrierte Kommunikation für NPO einen Beitrag zur Verbesserung der NPO-spezifischen Kommunikationsarbeit? Diese Frage bildete den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit. Im Folgenden werden rückblickend die Forschungsfragen aus Kapitel I.1 beantwortet und die wichtigsten inhaltlichen Erkenntnisse zusammenfassend dargestellt und reflektiert.

#### **Wie lässt sich Integrierte Kommunikation grundlegend beschreiben?**

Integrierte Kommunikation bildet einen multidisziplinär verankerten Ansatz, der sich im Wesentlichen auf Ansätze, Theorien und Modelle der Betriebswirtschaftslehre sowie der Kommunikationswissenschaft bezieht. Die Untersuchung der verschiedenen Begriffsfassungen in der Literatur ergab, dass Integrierte Kommunikation sowohl einen Optimierungsansatz als auch einen Organisationsansatz sowie ein latentes Konstrukt darstellt, das sich einer direkten Beobachtung entzieht.

In der vorliegenden Arbeit wurde Integrierte Kommunikation für NPO als ein am NPO-Managementprozess orientierter Ansatz verstanden. Die Integration hat zum Zweck, die Qualität der Organisationskommunikation zu verbessern und damit einen Nutzen für die NPO und ihre Stakeholder zu schaffen. Als zentrale Elemente hierfür wurden das Stakeholder-Management, das Relationship Marketing sowie die Dialogkommunikation herausgearbeitet. Im Wesentlichen geht es für NPO in der Praxis darum, diejenigen Kontaktpunkte zu definieren, an denen relevante Stakeholder mit der NPO bzw. mit den Bezugsobjekten der Integrierten Kommunikation für NPO in Berührung kommen (sollen), und diese Kontaktpunkte dauerhaft wirksam auf die Kommunikationsbedürfnisse und -erwartungen, Themen und Problemstellungen dieser Stakeholder abzustimmen. Hierzu sind von der NPO verstärkt dialogorientierte Medien einzusetzen und die Botschaften strategisch, inhaltlich, formal und zeitlich zu integrieren. Damit verbunden ist das Ziel, einen möglichst konsistenten Kommunikationsauftritt der NPO bzw. der Bezugsobjekte der Integrierten Kommunikation für NPO sicherzustellen als Voraussetzung für den Aufbau und Erhalt tragfähiger Beziehungen zu den Stakeholdern. Dieses Vorgehen stellt keine undifferenzierte Vereinheitlichung sämtlicher Kommunikationsaktivitäten der NPO dar. Vielmehr geht es darum, dass alle Botschaften auf die Mission und die Positionierung der NPO bzw. der Bezugsobjekte der Integrierten Kommunikation für NPO fokussiert sind.

### **Welche Ansätze der Integrierten Kommunikation liegen vor?**

Die existierenden Ansätze der Integrierten Kommunikation lassen sich untergliedern in managementorientierte, stakeholderorientierte sowie gestaltungs- und wirkungsorientierte Ansätze. Sämtliche dieser Ansätze beziehen sich primär auf die Strukturen von Unternehmen und geben damit lediglich erste Hinweise darauf, wie die Integrierte Kommunikation für den Organisationstypus NPO mit seinen institutionellen und managementorientierten Besonderheiten (siehe Kapitel II.3) zu gestalten ist. Für NPO liegen bislang nur einige wenige, rudimentär ausgearbeitete integrierte Konzepte vor, die im Wesentlichen auf marktorientierte Transaktionen (Zielgruppen) fokussieren. Weitere relevante, nicht-marktverbundene Bezugsgruppen der NPO finden kaum Berücksichtigung. Darüber hinaus existieren keine empirischen Untersuchungen, die sich tiefer gehend mit Zielen, Prozessen, Wirkungen und Problemen der Integrierten Kommunikation von NPO in Deutschland befassen. Dies könnte unter anderem daran liegen, dass NPO mit eigenen Kommunikationsaktivitäten lange Zeit nicht in dem Umfang wie Unternehmen öffentlich in Erscheinung traten und damit als Gegenstand integrationsbezogener Untersuchungen wenig attraktiv erschienen. Wie die Ergebnisse der empirischen Analysen der vorliegenden Arbeit jedoch belegen, lassen sich bei (großen) NPO in Deutschland inzwischen sehr differenzierte und umfassende Kommunikationsaktivitäten beobachten, die auf verschiedene (Kommunikations-)Bereiche der NPO verlagert sind. Hieraus kann ein verstärkter Integrationsbedarf resultieren.

### **Wie könnte auf Basis eines etablierten Ansatzes der Integrierten Kommunikation für Unternehmen ein strukturierter, theoretisch fundierter Ansatz der Integrierten Kommunikation für NPO aussehen?**

Im theoretischen Teil der Arbeit (Kapitel II.7) wurde ein spezifischer, elaborierter, idealtypischer Ansatz der Integrierten Kommunikation für den Organisationstypus NPO erarbeitet. Als Grundlage für die Ansatzentwicklung diente der ursprünglich auf die Erfordernisse von Unternehmen ausgerichtete, managementgeprägte Ansatz der Integrierten Kommunikation nach Manfred Bruhn (1992). Der Ansatz von Bruhn überzeugt durch seinen logischen Aufbau, den hohen Konkretisierungsgrad der einzelnen Bestandteile und seine flexible Struktur.

Die Adaption von Ansätzen der Integrierten Kommunikation aus dem Bereich von Unternehmen auf den Organisationstypus NPO ist insofern grundsätzlich zulässig und angebracht, als dass es sich einerseits bei einer NPO ebenso wie bei einem Unternehmen um ein komplexes, soziales System handelt, das mit seiner Beziehungsumwelt und Referenzumwelt interagiert. Beide Organisationstypen verfolgen Zielsetzungen, die sie unter Zuhilfenahme von Ressourcen erreichen wollen. Diese Ressourcen müssen aus der Umwelt beschafft und in arbeitsteiligen Prozessen zur möglichst optimalen Wirkung miteinander verbunden werden. Hierzu sind in beiden Organisationstypen durch die Führung Strukturen zu schaffen, Prozesse zu lenken und die Effektivität und Effizienz der Organisation sicherzustellen. Andererseits greifen NPO grundsätzlich auf vergleichbare Maßnahmen

wie Unternehmen zurück, um relevante Stakeholder zu informieren, in einen Dialog mit ihnen zu treten und die Ziele und Leistungen der Organisation bzw. ihrer Marke(n) zu kommunizieren. Für eine theoretisch umfassende Ansatzentwicklung der Integrierten Kommunikation im Bereich von NPO ist es jedoch erforderlich, die Besonderheiten dieses Organisationstypus in ähnlich detaillierter Art zu reflektieren, wie dies in der vorliegenden Arbeit versucht wurde. Zu berücksichtigen sind hierbei neben der gesellschaftlichen Konstitution (Gemeinnützigkeit) und der wirtschaftlichen Ausrichtung (keine klassische Gewinnorientierung) insbesondere ein mehrdimensionales Zielsystem sowie komplexe Stakeholderbeziehungen.

Der in der vorliegenden Arbeit entwickelte idealtypische Ansatz der Integrierten Kommunikation für NPO modifiziert bzw. ergänzt den Ansatz der Integrierten Kommunikation nach Bruhn, wobei folgende Aspekte besondere Berücksichtigung fanden:

- Untersuchung integrationsrelevanter Strukturbesonderheiten von NPO (siehe Kapitel II.3),
- inhaltlich-konzeptionelle Anbindung der Integrierten Kommunikation für NPO an das normative und das strategische NPO-Management (siehe Abschnitt II.3.1 bzw. Abschnitt II.3.2),
- Berücksichtigung des Stakeholder-Managements (siehe Abschnitt II.3.3) als wesentliche Ergänzung des NPO-Managements,
- inhaltlich-konzeptionelle Einbindung von PR als eigenständige Organisationsfunktion mit strategisch und operativ relevantem Aufgabenspektrum (siehe Abschnitt II.4.3.4),
- Verdeutlichung der Relevanz des Relationship Marketing (siehe Abschnitt II.4.4) und der Dialogkommunikation (siehe Abschnitt II.4.5) im Rahmen der Ansatzentwicklung,
- Analyse der kommunikationstheoretischen Leistungen der Integrierten Kommunikation für NPO (siehe Abschnitt II.5.4),
- Einbeziehung eines kommunikationsorientierten Modells (siehe Abschnitt II.7.4.2.2) als Grundlage für eine funktions- und instrumenteübergreifende Segmentierung relevanter Stakeholder der NPO.

Die innerhalb der Arbeit entwickelten Indizes stellen Vorschläge dar, wie der Integrationsgrad der Kommunikation (Integrationsindex der Integrierten Kommunikation für NPO: das Ausmaß der Umsetzung zentraler integrationsrelevanter Maßnahmen, siehe Abschnitt III.3.9.1) und der Erfolg der Integration (Erfolgsindex der Integrierten Kommunikation für NPO: das Ausmaß der Erreichung von im Rahmen der Integration selbst gesetzten Zielen, siehe Abschnitt III.3.9.2) in der Kommunikationspraxis von NPO gemessen werden können.

Aus den im theoretischen und empirischen Teil der Arbeit gewonnenen Erkenntnissen lassen sich für NPO mit Integrationsbedarf fünf spezifische Aufgabenbereiche<sup>123</sup> ableiten:

– *Aufgabenbereich 1: planerisch-konzeptionelle Integration*

Integriert zu kommunizieren bedeutet, nicht kurzfristig in Einzelmaßnahmen zu denken und zu planen, sondern im Rahmen eines strategischen Managementprozesses, der die Betrachtung sämtlicher relevanter interner und externer Bezugsgruppen der NPO umfasst. In diesem Zusammenhang ist ein schriftlich fixiertes Konzeptpapier der integrierten Kommunikation für NPO zu entwickeln, das konkrete, verbindliche Integrationsrichtlinien enthält und die Kommunikationsfachkräfte der NPO bei ihrer täglichen Arbeit dauerhaft unterstützt.

– *Aufgabenbereich 2: organisatorische Integration*

Im Rahmen der organisatorischen Integration sind sowohl aufbauorganisatorische als auch ablauforganisatorische Aspekte zu berücksichtigen. Innerhalb aufbauorganisatorischer Analysen ist die Frage zu klären, an welcher Stelle die integrierte Kommunikation für NPO in der Organisation anzusiedeln ist, um ihr ein angemessenes Gewicht zu verleihen und die notwendige abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern. Wie die empirische Untersuchung des Autors zeigte, liegt im Bereich der organisatorisch-strukturellen Integration eine zentrale Barriere. Sie hemmt das Integrationspotenzial erheblich. Zum Abbau dieser Barriere kommt in Betracht, die integrierte Kommunikation für NPO innerhalb einer übergeordneten Kommunikationsfachabteilung mit direkter Anbindung an die Geschäftsführung anzusiedeln. Die integrierte Kommunikation für NPO sollte dabei nicht ausschließlich in der Linie, sondern zusätzlich im Stab, z. B. in Form eines Kommunikationsmanagers, verankert werden. Dem Kommunikationsmanager käme die Aufgabe zu, die an der Integration beteiligten Fachabteilungen bei der Planung und Durchführung integrierter Maßnahmen zu unterstützen und diese Maßnahmen laufend zu überwachen. Im Mittelpunkt organisatorischer Fragestellungen sollten jedoch ablauforganisatorische Aspekte stehen, da NPO in aller Regel über eine kaum veränderbare Aufbauorganisation verfügen. Innerhalb großer NPO mit ausdifferenzierten Kommunikationsfachabteilungen kann es sinnvoll sein, die integrierte Kommunikation für NPO in Form einer Prozessorganisation zu realisieren, um so verzichtbare Schnittstellen abzubauen und ganzheitliche Organisationsprozesse zu fördern. Zur Steuerung konkreter Kommunikationsprojekte im Rahmen der Prozessgestaltung ist an die Schaffung eines crossfunktionalen Teams zu denken, das sich aus Kommunikationsfachkräften verschiedener Abteilungen zusammensetzt.

– *Aufgabenbereich 3: personelle Integration*

Integrierte Kommunikation für NPO lässt sich in der Praxis nur dann umfassend verwirklichen, wenn sie von den Mitarbeitern der NPO akzeptiert und konsequent umge-

---

<sup>123</sup> Reiß (2003) gelangt im Rahmen seiner organisationstheoretischen Untersuchung zu grundlegenden Fragen der Koordination und Integration von Organisationen zu einer ähnlichen Strukturierung von Aufgabenbereichen für die Organisationsführung; s. a. Ahlers 2006: 5 f.

setzt wird. Um die Voraussetzung hierfür zu schaffen, sind die Mitarbeiter bereits frühzeitig in den Prozess der Integration einzubeziehen. Die Ergebnisse der Online-Befragung (siehe Abschnitt III.3.8.4.5) legen es nahe, hierbei vor allem auch die ehrenamtlichen Mitarbeiter in ihrer Funktion als besonders glaubwürdige Meinungsmittler umfassend zu berücksichtigen. Zur Förderung der personellen Integration sollten weiterhin integrationsbezogene Stellenausschreibungen und Anreizmechanismen entwickelt werden. Als Anreizmechanismen empfehlen sich spezifische Trainingsangebote und Workshops, um notwendiges Integrationswissen bei den Mitarbeitern auf- und auszubauen.

– *Aufgabenbereich 4: kommunikationskulturelle Integration*

Kommunikationskulturelle und personelle Integrationsaufgaben sind eng miteinander verbunden. Im Zentrum der kommunikationskulturellen Integration steht, innerhalb der NPO eine integrierte Kommunikationskultur zu etablieren mit dem Ziel, die Mitarbeiter dauerhaft in die Integration einzubinden. Hierzu sind interne, integrationsrelevante Prozesse und Abläufe zu ermitteln und darauf aufbauend geeignete (dialogorientierte) Kommunikationswege zu schaffen. Die Führungskräfte handeln als Vorbilder dieser Kommunikationskultur und fördern die Prozess- und Teamverantwortung der Mitarbeiter.

– *Aufgabenbereich 5: informations- und kommunikationstechnische Integration*

Die Informations- und Kommunikationstechnik hat für die Gestaltung der integrierten Kommunikation für NPO eine zentrale Bedeutung. Datenbanken, in denen kommunikationsbezogene Informationen über relevante Stakeholder gesammelt und verarbeitet werden, das Internet und das Intranet ermöglichen es heute, die Organisationskommunikation hinsichtlich Kosten, inhaltlicher Qualität und Reaktionszeit maßgeblich zu optimieren. Damit eröffnen diese Technologien neue Möglichkeiten. Mithilfe informations- und kommunikationstechnisch gestützter Maßnahmen sind von der NPO integrierte Kommunikationsprogramme zu entwickeln und zu gestalten, um einen gezielten Dialog mit relevanten Stakeholdern initiieren und aufrechterhalten zu können.

**In welchem Umfang setzen NPO in Deutschland Integrierte Kommunikation für NPO bereits ein?**

Um grundlegende Informationen zum Einsatz und Ausmaß der Integrierten Kommunikation für NPO in der Praxis zu erhalten, wurde eine Online-Befragung (Kapitel III.3) durchgeführt. Die Befragung war nicht repräsentativ. Kontaktiert wurden 279 NPO in Deutschland. Die Rücklaufquote betrug annähernd 50 Prozent. Umfassend ausgewertet wurden die Antworten von insgesamt 52 NPO, die anführten, bereits integriert zu kommunizieren. Die Grundlage für den inhaltlichen Aufbau der empirischen Untersuchung bildete der im theoretischen Teil der Arbeit entwickelte idealtypische Ansatz der Integrierten Kommunikation für NPO.

Wie die Auswertung der Online-Befragung ergab, erkennen sämtliche der untersuchten Organisationen in der Integrierten Kommunikation für NPO einen nützlichen Ansatz zur Optimierung der Kommunikation: 71,2 Prozent (37) der Befragungsteilnehmer sind davon überzeugt, dass die Integration eine sehr wichtige Voraussetzung für dauerhaften Kommunikationserfolg darstellt. Dass die Integration eine eher wichtige Voraussetzung für dauerhaften Kommunikationserfolg bildet, meinen 28,8 Prozent (15) der Befragungsteilnehmer.

Auch hinsichtlich des Einflusses, den die Integration auf die Leistungsfähigkeit der Organisation ausübt, ergaben sich hohe Werte: Annähernd 80 Prozent (39) der Befragungsteilnehmer führen auf, dass die Integration einen „Großen Einfluss“ oder zumindest einen „Eher großen Einfluss“ auf den Erfolg ihrer Organisation ausübt.

Hinsichtlich der im Rahmen der Integrierten Kommunikation für NPO verfolgten Zielsetzungen ergab die Online-Befragung, dass die untersuchten NPO in erster Linie ein „Klares Bild über die Organisation und ihren Tätigkeitsbereich“ (Mittelwert 1,3 auf einer Skala von 1 = „Sehr wichtig“ bis 4 = „Nicht wichtig“), die „Steigerung des positiven Bekanntheitsgrades“ (Mittelwert 1,3), eine „Effektivere und effizientere Kommunikation“ (Mittelwert 1,4) sowie „Synergieeffekte beim Einsatz verschiedener Kommunikationsinstrumente“ (Mittelwert 1,4) anstreben. Umfassend erreicht werden konnten vor allem die Ziele „Klares Bild über die Organisation und ihren Tätigkeitsbereich“ (Mittelwert 2,3 auf einer Skala von 1 = „Vollständig erreicht“ bis 4 = „Nicht erreicht“), „Steigerung des positiven Bekanntheitsgrades“ (Mittelwert 2,3) sowie „Effektivere und effizientere Kommunikation“ (Mittelwert 2,3).

Der überwiegende Teil (69,2 Prozent) der analysierten NPO erkennt bereits die Notwendigkeit, ein schriftlich fixiertes Konzept der Integrierten Kommunikation für NPO einzusetzen, um auf dieser Grundlage in der Praxis zu arbeiten. Rund 40 Prozent der NPO führen an, ein derartiges Konzept derzeit zu erarbeiten. Bereits eingesetzt wird es allerdings erst von knapp 30 Prozent der analysierten NPO.

Die Auswertung der Online-Befragung hinsichtlich der Integration der Aufbauorganisation ergab, dass die Integrierte Kommunikation für NPO bei mehr als der Hälfte der analysierten NPO im Stab, bei annähernd jeder dritten NPO sowohl im Stab als auch in der Linie angesiedelt ist. Ausschließlich in der Linie angesiedelt ist die Integrierte Kommunikation für NPO bei weniger als jeder zehnten der NPO.

Die Auswertungsergebnisse bezüglich der Integration der Ablauforganisation zeigten, dass die analysierten NPO hier auf verschiedene Formen zurückgreifen. Zum Einsatz kommen sowohl eine abteilungsübergreifende Projektarbeit als auch eine prozessorientierte Zusammenarbeit sowie abteilungsübergreifende Teams.

Von strategischer Bedeutung sind für die untersuchten NPO im Rahmen der Integration vor allem die Kommunikationsinstrumente Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (Mittelwert 1,3 auf einer Skala von 1 = „Strategischer Charakter“ bis 4 = „Taktischer Charakter“) und

Fundraising (Mittelwert 1,6). Sponsoring (Mittelwert 2,5), Eventkommunikation (Mittelwert 2,8) und klassischer Werbung (Mittelwert 2,9) wird demgegenüber ein überwiegend taktischer Charakter zugesprochen.

Eine Hierarchisierung der eingesetzten Kommunikationsinstrumente und -mittel innerhalb der Integrierten Kommunikation für NPO nimmt nur ein kleiner Teil der untersuchten NPO vor. Lediglich rund ein Drittel von ihnen hat ein Leitinstrument definiert, an dem sich die weiteren eingesetzten Instrumente orientieren.

Die Ergebnisse bezüglich der verschiedenen Formen der Integrierten Kommunikation für NPO belegen, dass innerhalb der analysierten NPO vor allem die formale und die inhaltliche Integration ausgeprägt sind. Der weit überwiegende Teil der NPO verwendet ein einheitliches Grafikdesign und stimmt die verbreiteten Botschaften inhaltlich aufeinander ab. Die Realisierung der zeitlichen Integration ist demgegenüber bei über der Hälfte der untersuchten NPO nicht oder nur wenig ausgeprägt.

Die Analyse der Stakeholderorientierung im Rahmen der Integration ergab, dass rund 40 Prozent der untersuchten NPO hierfür als Grundlage auf interne Datenbanken zurückgreifen. Weiterhin zeigten sich ausgeprägte individualisierte Dialogangebote für die Stakeholder der NPO: 95,5 Prozent der Organisationen nutzen für eine individualisierte Dialogführung mit ihren Stakeholdern oft oder zumindest häufiger Internet/E-Mail. Über die Hälfte der Organisationen setzt für einen Stakeholderdialog oft oder zumindest häufiger Coupons bzw. Antwortkarten ein, ein Drittel nutzt speziell mit Blick auf den Dialog mit internen Stakeholdern oft oder zumindest häufiger das Intranet. Darüber hinaus kommen auch kostenfreie Hotlines zum Einsatz, wenngleich deutlich seltener. Sie werden von etwas mehr als einem Viertel der Organisationen häufiger oder zumindest gelegentlich eingesetzt.

Die analysierten NPO sehen sich bei der Integration mit unterschiedlichen Problemen konfrontiert. An erster Stelle steht eine unzureichende bzw. problematische Evaluation der Integrierten Kommunikation (Mittelwert 2,2 auf einer Skala von 1 = „Großes Problem bis 4 = „Kein Problem“) – ein Resultat, das mit dem Ergebnis der Untersuchung eines der definierten Indikatoren für Integration, der Evaluation, korrespondiert: Nur rund jede vierte (26,1 Prozent) der untersuchten NPO evaluiert die Integrierte Kommunikation ganz gezielt. Daneben werden vor allem ein Bereichs- oder Abteilungsdenken der Mitarbeitenden, eine unvollständige Verbindung sämtlicher Kommunikationsinstrumente, ein mangelndes Konzept der Integrierten Kommunikation, ein lückenhaftes Verständnis der Integrierten Kommunikation bei den Abteilungsleitenden sowie nicht vorhandene Abstimmungs- und Entscheidungsregeln problematisiert.

Auffallend sind die Auswertungsergebnisse hinsichtlich der Selbsteinschätzung der Befragungsteilnehmer zum Integrationsgrad der Kommunikation ihrer Organisationen. Auf einer Skala von 1 („Kaum integriert“) bis 10 („Hoch integriert“) vergeben insgesamt 71,7 Prozent der Befragungsteilnehmer einen Wert von fünf oder höher. Somit kann die Kom-

munikation von bereits über zwei Dritteln der untersuchten Organisationen als mindestens „Fortgeschritten integriert“ bezeichnet werden. Weitere 26,1 Prozent der Befragungsteilnehmer vergeben für den Integrationsgrad der Kommunikation ihrer Organisationen sogar eine Sieben oder eine Acht, die damit als „Überwiegend integriert“ angesehen werden kann. 8,7 Prozent der Befragungsteilnehmer vergeben einen Wert von neun. Die Kommunikation ihrer Organisationen kann damit als „Stark integriert“ bezeichnet werden. Der Spitzenwert von zehn wird nicht genannt. Lediglich 4,4 Prozent der Befragungsteilnehmer vergeben Werte von eins oder zwei. Die Kommunikation ihrer Organisationen kann damit als „Schwach integriert“ eingestuft werden.

Um genauere Informationen über das Ausmaß der Integrierten Kommunikation für NPO in den untersuchten NPO zu erhalten, wurde ein eigenständiger Integrationsindex der Integrierten Kommunikation für NPO (Abschnitt III.3.9.1) entwickelt. Für die Indexerstellung wurden die Antworten der Befragungsteilnehmer zu acht zentralen Indikatoren für Integration herangezogen. In diesem Index (transformierte Skala mit fünf Stufen von 1 = „Schwach integriert“ bis 5 = „Stark integriert“ aus der Ursprungsskala mit Mittelwerten von 1,00 = „Kaum integriert“ bis 10,00 = „Hoch integriert“) erreichen bereits 43,5 Prozent bzw. 20 der untersuchten Organisationen die Stufen 3, 4 oder sogar 5 und sind damit hinsichtlich ihrer Kommunikation als mindestens „Fortgeschritten integriert“ anzusehen. Hierbei befinden sich 23,9 Prozent bzw. elf der Organisationen auf Stufe 3 („Fortgeschritten integriert“) und 17,4 Prozent bzw. acht der Organisationen auf Stufe 4 („Überwiegend integriert“). Eine einzige Organisation (2,2 Prozent) ist der höchsten Stufe 5 („Stark integriert“), zuzuordnen. Weitere 43,5 Prozent bzw. 20 der Organisationen sind Stufe 2 („Teilweise integriert“), 13,0 Prozent bzw. sechs Organisationen der niedrigsten Stufe 1 im Integrationsindex („Schwach integriert“) zuzuordnen.

Die Zusammenhangsanalyse zwischen dem Integrationsindex der Integrierten Kommunikation für NPO und der Selbsteinschätzung der Befragungsteilnehmer zum Integrationsgrad der Kommunikation ergab, dass ein statistisch signifikanter Zusammenhang vorliegt. Die Korrelation ist stark (Korrelationskoeffizient: 0,609); der p-Wert liegt bei  $<0,000$ . Weiterhin zeigte sich, dass die Befragungsteilnehmer den Integrationsgrad der Kommunikation ihrer Organisationen im Durchschnitt (Mittelwert 5,87 auf einer Skala von 1 = „Kaum integriert“ bis 10 = „Hoch integriert“) höher einschätzen, als dies die Messung im Rahmen des Integrationsindex (Mittelwert 4,70 auf der Ursprungsskala von 1,00 = „Kaum integriert“ bis 10,00 = „Hoch integriert“) ergab. Dieser Unterschied könnte einerseits darauf zurückzuführen sein, dass die Befragungsteilnehmer sich selbst bzw. die Organisation, in der sie tätig sind, in einem besseren Licht erscheinen lassen wollen (soziale Erwünschtheit) – schließlich wird der Ansatz der Integrierten Kommunikation sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in der Kommunikationspraxis überwiegend positiv bewertet. Andererseits flossen in die Selbstbewertung möglicherweise weitere Integrationskriterien ein, die nach Meinung der Befragungsteilnehmer in der Praxis zu einem höheren Integrationsgrad beitragen, innerhalb der Online-Befragung jedoch nicht thematisiert wurden.

Um neben dem Integrationsgrad der Kommunikation auch den Erfolg der Integration der untersuchten NPO genauer beziffern zu können, wurde auf Grundlage des Zielansatzes ein eigenständiger Erfolgsindex der Integrierten Kommunikation für NPO (Abschnitt III.3.9.2) entwickelt. In diesem Index (transformierte Skala mit fünf Stufen von 1 = „Sehr erfolgreich“ bis 5 = „Nicht erfolgreich“ aus der Ursprungsskala mit Mittelwerten von 1,00 = „Sehr erfolgreich“ bis 4,00 = „Nicht erfolgreich“) erreichen 54,2 Prozent bzw. 26 der untersuchten Organisationen Stufe 3 und damit einen mittleren Wert. 18,8 Prozent bzw. neun der Organisationen erzielen bereits hohe Erfolgswerte (Stufe 1 oder Stufe 2), während 27,1 Prozent bzw. 13 der Organisationen auf den Stufen 4 oder 5 im Erfolgsindex einzuordnen sind, die für einen geringen Integrationserfolg stehen.

Die Zusammenhangsanalyse zwischen dem entwickelten Erfolgsindex der Integrierten Kommunikation für NPO und der Selbsteinschätzung der Befragungsteilnehmer zum Integrationserfolg ergab, dass eine starke Korrelation (Korrelationskoeffizient 0,791) vorliegt; der p-Wert liegt bei  $<0,000$ . Bei einem Vergleich der beiden Variablen wurde weiterhin deutlich, dass die Befragungsteilnehmer die eigene Organisation besser einschätzen (Mittelwert 2,16 auf einer Skala von 1 = „Sehr erfolgreich“ bis 4 = „Nicht erfolgreich“), als dies mithilfe des entwickelten Index gemessen wurde (Mittelwert 2,56 auf der Ursprungsskala von 1,00 = „Sehr erfolgreich“ bis 4,00 = „Nicht erfolgreich“).

Die Überprüfung der im empirischen Teil der Arbeit aufgestellten Hypothesen (Abschnitt III.3.9.3) führte zu folgenden Ergebnissen: Die Hypothese 1, dass NPO mit einer höheren Mitarbeiterzahl einen höheren Integrationsgrad ihrer Kommunikation innerhalb des erarbeiteten Integrationsindex der Integrierten Kommunikation für NPO aufweisen als NPO mit einer niedrigeren Mitarbeiterzahl, konnte nicht bestätigt werden. Die Hypothese 2, dass NPO, die bereits länger integriert kommunizieren, einen höheren Integrationsgrad ihrer Kommunikation innerhalb des entwickelten Integrationsindex der Integrierten Kommunikation für NPO aufweisen als NPO, die erst seit Kürzerem integriert kommunizieren, ließ sich nicht belegen. Die Prüfung der Hypothese 3, dass NPO, deren Kommunikation stärker integriert ist, ihre im Rahmen der Integration selbst gesetzten Kommunikationsziele besser erreichen als NPO, deren Kommunikation schwächer integriert ist, kann als vorläufig gestützt gelten. Deutlich wurde: Je höher der ermittelte Integrationsgrad ist, desto höher ist auch die Zielerreichung und umgekehrt. Die stärksten Zusammenhänge zeigten sich zwischen dem Integrationsindex der Integrierten Kommunikation für NPO und den Kommunikationszielen „Steigerung des positiven Bekanntheitsgrades“, „Synergieeffekte beim Einsatz verschiedener Kommunikationsinstrumente“ und „Klares Bild über die Organisation und ihren Tätigkeitsbereich“. Für die Ziele „Erhöhung der Spenderbindung“ und „Kostensenkung“ ergaben sich keine statistisch signifikanten Zusammenhänge mit dem Integrationsindex der Integrierten Kommunikation für NPO. Weiterhin zeigte sich ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen dem mithilfe des Erfolgsindex der Integrierten Kommunikation für NPO ermittelten Integrationserfolg und dem Organisationserfolg (Hypothese 4): Bei NPO, deren Kommunikation erfolgreicher integriert ist, lässt sich auch ein stärkerer Einfluss der Integration auf den Erfolg der Organisation

beobachten als bei NPO, deren Kommunikation weniger erfolgreich integriert ist. Die Hypothese 4 kann damit als vorläufig bestätigt gelten. Anzumerken ist in diesem Zusammenhang, dass für die Prüfung dieser Hypothese aufgrund des spezifischen Zielsystems von NPO (siehe Kapitel II.3) ein Rückgriff auf im Bereich von Unternehmen übliche objektive Erfolgsindikatoren wie Gewinn oder Rentabilität nicht möglich war. Als Ersatzindikatoren wurden subjektive Selbsteinschätzungen der Befragungsteilnehmer herangezogen.

#### **Wie gestalten NPO in Deutschland Integrierte Kommunikation für NPO im Detail?**

Um vertiefende Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie NPO in der Praxis integriert kommunizieren und welche Aspekte hierfür aus Sicht der NPO besonders wichtig sind, wurde eine Fallstudie (Kapitel III.4) durchgeführt. In diesem Rahmen erfolgte die Untersuchung der NPO Oxfam Deutschland e.V. und Johanniter-Unfall-Hilfe e.V. Ein wichtiger Aspekt bildet hierbei die Frage, inwiefern die untersuchten NPO die innerhalb der Online-Befragung definierten Kriterien für Integrierte Kommunikation für NPO (siehe Abschnitt III.3.9.1) erfüllen. Wie die Analysen ergaben, arbeiten die untersuchten NPO an verschiedenen Stellen an der Umsetzung entsprechender integrationsbezogener Aufgabenstellungen. Als besonders ausgeprägt erwies sich bei beiden der Organisationen die Stakeholderorientierung. Bei Oxfam Deutschland fallen hier mit Blick auf die externe Kommunikation der intensive Einsatz von Online-Kommunikation und Social-Web-Anwendungen auf, während bei der Johanniter-Unfall-Hilfe die differenzierten, intern verfügbaren Datenbanken sowie die verschiedenen Informationsmedien hervorzuheben sind. Hinter der Integration stehen dabei als primäre Ziele, die organisationale Kommunikation allgemein effektiver und effizienter zu gestalten sowie ein klares Bild über die Organisation und ihren Tätigkeitsbereich zu vermitteln.

Die Untersuchung integrationshemmender Faktoren ergab, dass für beide der untersuchten NPO organisatorisch-strukturelle sowie personell-kulturelle Barrieren zu den größten Herausforderungen der Integration gehören. So zeigte sich einerseits, dass interne, funktionsübergreifende Integrationsprozesse nicht eng genug aufeinander abgestimmt werden, andererseits, dass in kommunikationsferneren Abteilungen ein mangelndes Bewusstsein hinsichtlich der Notwendigkeit der Integration vorherrscht.

Zusammenfassend ist zu der empirischen Untersuchung festzuhalten: Ein bedeutender Teil derjenigen innerhalb der Online-Befragung analysierten NPO (52 Organisationen), die anführten, ihre Kommunikation integriert zu gestalten, ist sowohl nach eigener Einschätzung als auch den Messungen im Rahmen des Integrationsindex zufolge bereits auffallend weit mit der Integrierten Kommunikation für NPO vorangekommen. Auch die Analysen im Rahmen der Fallstudie zeigten eindeutige Integrationsaktivitäten: Ein Großteil der definierten Indikatoren für Integrierte Kommunikation für NPO (Integrationsindex) werden von den beiden untersuchten NPO mindestens ansatzweise erfüllt. Umfassende Aussagen zur Gewichtung und Abfolge der verschiedenen Indikatoren konnten jedoch nicht getroffen werden. Diese Aspekte weiter vertiefend zu untersuchen, wäre eine lohnende Herausforderung für zukünftige Analysen.

Insgesamt betrachtet belegen die empirischen Ergebnisse, dass der in der vorliegenden Arbeit entwickelte idealtypische Ansatz der Integrierten Kommunikation für NPO Eingang in der Kommunikationspraxis der analysierten NPO gefunden hat. Daneben verdeutlichen die Ergebnisse aber auch, dass es keine abschließende Antwort auf die Frage gibt, wie NPO optimal integriert kommunizieren können. Die Umsetzung integrierter Ansätze ist grundsätzlich von zahlreichen organisationsindividuellen Kontextfaktoren abhängig. Hierzu gehören insbesondere: Konkurrenzintensität, Ausmaß der öffentlichen Beobachtung, Anzahl und Spezialisierungsgrad der Kommunikationsfachabteilungen, Umfang der eingesetzten Kommunikationsinstrumente sowie personelle und finanzielle Ressourcen.

## 2 Forschungsbedarf und Ausblick

Integrierte Kommunikation für NPO stellt ein neues Forschungsfeld dar, zu dem bis heute nur sehr wenige theoretische und empirische Untersuchungen vorliegen. Verstärkten Eingang in die deutschsprachige Fachliteratur hat das Forschungsfeld seit Beginn der 2000er-Jahre im Kontext der weiteren wissenschaftlichen Erforschung von NPO gefunden. Aus dieser Zeit stammen auch erste Befragungen unter NPO in Deutschland zu diesem Thema. Der Aspekt der Integration wird hierbei jedoch inhaltlich nicht weiter vertieft. Vor diesem Hintergrund konzentrierte sich die vorliegende Arbeit ganz bewusst auf die Untersuchung von zentralen Gesichtspunkten der Integration, um so zunächst einen strukturierten Überblick über das Forschungsfeld zu ermöglichen. Die Arbeit ist damit als ein erster Schritt im Rahmen einer theoretisch umfassenden Analyse der Integrierten Kommunikation für NPO anzusehen. Die dargestellten Ergebnisse und Interpretationen können NPO Impulse für einen verbesserten Praxiseinsatz der Integrierten Kommunikation für NPO geben und der Wissenschaft Ansatzpunkte für zukünftige Untersuchungsbereiche aufzeigen. Es besteht weiterhin erheblicher Forschungsbedarf.

In Wissenschaft und Praxis existiert bis heute keine allgemein anerkannte Definition der Integrierten Kommunikation, die einen für die empirische Forschung gültigen Standpunkt darstellen könnte. Das Themenfeld wird innerhalb der für die Erforschung der Integrierten Kommunikation zentralen Wissenschaftsdisziplinen, der Betriebswirtschaftslehre und der Kommunikationswissenschaft, vielfach mit einem engen Fokus auf das eigene Fach untersucht. In diesem Rahmen werden vor allem stakeholderbasierte Ansätze aus der strategischen Managementforschung, marketingzentrierte Ansätze sowie kommunikationswissenschaftlich bzw. soziologisch geprägte Theorien und Modelle herangezogen. Sämtliche dieser Theorien und Modelle sind jedoch nicht in der Lage, das Phänomen der Integrierten Kommunikation vollständig zu erfassen. Wissenschaftliche Forschungsarbeiten sollten ihren Fokus daher künftig vor allem darauf richten, Kriterien, Aufgaben und Prozesse der Integrierten Kommunikation für NPO verstärkt interdisziplinär zu analysieren. Einen besonders interessanten Aspekt bildet in diesem Zusammenhang der in Abschnitt II.7.4.2.2 der vorliegenden Arbeit erörterte Nestansatz nach Grunig. Der Nestansatz stellt zentralen

Kommunikationsfachabteilungen einer NPO, PR und Marketingkommunikation, einen abteilungsübergreifenden Bezugsrahmen zur Verfügung stellt, um relevante Stakeholder der NPO in integrierter Form segmentieren zu können. In dieser Funktion könnte der Nestansatz auch als ein mögliches Bindeglied dienen für eine engere Zusammenführung bislang isolierter Ansätze, die zur theoretischen Fundierung der Integrierten Kommunikation herangezogen werden. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung legen es dabei nahe, bei der Entwicklung differenzierter, theoretisch fundierter Ansätze der Integrierten Kommunikation für NPO über Aspekte der Marketingkommunikation hinaus insbesondere kommunikationswissenschaftlich geprägte Aspekte der PR inhaltlich-strukturell umfassend zu berücksichtigen: Innerhalb der analysierten NPO liegt die Verantwortung für integrationsbezogene Planungs- und Umsetzungsmaßnahmen primär in den Händen des Funktionsbereichs PR (siehe Abschnitt III.3.8.3.1 und Abschnitt III.3.8.4.2).

Durch Fallstudien sind die innerhalb der vorliegenden Arbeit gewonnenen Ergebnisse und Erkenntnisse zu validieren. Mithilfe zahlreicher Best-Practice-Studien sollten hierbei die entwickelten Indikatoren für Integrierte Kommunikation für NPO überprüft und ergänzt bzw. noch detaillierter erfasst werden. Zu untersuchen wäre weiterhin, inwiefern sich NPO mit unterschiedlichen Betätigungsfeldern in der Integration ihrer Kommunikation unterscheiden. Ein weiterer Schwerpunkt empirischer Untersuchungen sollte auf der Analyse organisatorischer Aspekte liegen, da es für die Umsetzung der Integrierten Kommunikation für NPO nicht ausreichend ist, lediglich die zu verbreitenden Botschaften formal, inhaltlich und zeitlich aufeinander abzustimmen. So wäre zu erforschen, welche Prozesse und Abläufe innerhalb der NPO die Integration optimal fördern. Als eine zentrale Frage stellt sich in diesem Zusammenhang, wie sich Durchlaufzeiten verkürzen und verzichtbare Schnittstellen abbauen lassen. Das in Abschnitt II.7.5.2 der vorliegenden Arbeit erörterte prozessorientierte Modell der Integrierten Kommunikation für NPO kann hier Perspektiven für weiterführende Untersuchungen eröffnen.

Integrierte Kommunikation für NPO bleibt als Aufgabenstellung für NPO in Deutschland auch zukünftig stark relevant. Der zentrale Grund hierfür liegt in der voraussichtlich weiter zunehmenden Kommunikationskonkurrenz unter den Organisationen um Spender, Mitarbeiter, Sympathisanten und die Einflussnahme auf das gesellschaftspolitische Themengefüge. Diese Entwicklung erhöht den Druck auf NPO nach geeigneten Wegen zu suchen, um effektiv und effizient (integriert) mit relevanten Stakeholdern zu kommunizieren und die eigene Kommunikationsqualität weiter zu verbessern. Hinzu kommt die wachsende Bedeutung webbasierter Anwendungen unter dem Begriff „Social Web“ für die Organisationskommunikation von NPO (siehe Abschnitte II.2.1, III.4.2.7.6 und III.4.2.7.9.2). Sie konfrontieren den Analyse-, Planungs-, Umsetzungs- und Evaluationsprozess der Integrierten Kommunikation für NPO mit neuen Fragen und stellen damit auch die Führung der NPO vor neue Herausforderungen. Für die akademische Forschung ergibt sich hieraus ein weiterer Untersuchungsbedarf, um NPO auch unter Berücksichtigung von Social-Web-Anwendungen strukturierte, theoretisch fundierte Ansätze der Integrierten Kommunikation für NPO bereitstellen zu können.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

### Monografien, Aufsätze in Sammelbänden und Zeitschriften/Zeitungen, Internetquellen

- Abelson, R. P.* (1981): Psychological Status of the Script Concept. In: *American Psychologist*, 36. Jg., Nr. 7: 715–729
- Adam, S./Berkel, B./Pfetsch, B.* (2008): Public Relations aus politikwissenschaftlicher Sicht. In: Bentele, G./Fröhlich, R./Szyzka, P. (Hrsg.): *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln*. 2., korr. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 78–89
- Adjouri, N.* (2002): Die Marke als Botschafter. Markenidentität bestimmen und entwickeln. Wiesbaden
- ADM (Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e. V.)* (2001a): Checkliste für Auftraggeber von Online-Befragungen. Frankfurt/Main. URL: [http://www.adm-ev.de/fileadmin/user\\_upload/PDFS/Checkliste\\_D.pdf](http://www.adm-ev.de/fileadmin/user_upload/PDFS/Checkliste_D.pdf) (Zugriff: 22.01.2009)
- ADM (Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e. V.)* (2001b): Standards zur Qualitätssicherung für Online-Befragungen. Frankfurt/Main. URL: [http://www.adm-ev.de/fileadmin/user\\_upload/PDFS/Onlinestandards\\_D.PDF](http://www.adm-ev.de/fileadmin/user_upload/PDFS/Onlinestandards_D.PDF) (Zugriff: 22.01.2009)
- ADM (Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e. V.)* (2012): Marktforschung in Zahlen, Ausgabe 3/2012. URL: [http://www.adm-ev.de/index.php?id=zahlen&type=...nstitute\\_pi1%5BshowUid%5D%3D268#c227](http://www.adm-ev.de/index.php?id=zahlen&type=...nstitute_pi1%5BshowUid%5D%3D268#c227) (Zugriff: 17.08.2012)
- Aerni, M./Bruhn, M.* (2008): Integrierte Kommunikation. Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Lösungen und Glossar. Zürich
- Ahlers, G. M.* (2006): Organisation der Integrierten Kommunikation. Entwicklung eines prozessorientierten Organisationsansatzes. Wiesbaden
- Ahlert, D. et al.* (Hrsg.) (2003): *Multikanalstrategien. Konzepte, Methoden und Erfahrungen*. Wiesbaden
- Ahmed, S.* (2013): *Effective Non-Profit Management. Context, Concepts, and Competencies*. Boca Raton
- Aimée Besson, N.* (2003): *Strategische PR-Evaluation. Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit*. Wiesbaden
- Aktion HelpDirect e. V.* (Hrsg.): Homepage. URL: <http://www.helpdirect.org> (Zugriff: 28.02.2010)
- Algesheimer, R.* (2004): *Brand Communities. Begriff, Grundmodell und Implikationen*. Wiesbaden
- Altendorfer, O.* (2004): *Das Mediensystem der Bundesrepublik Deutschland*, Bd. 2. Wiesbaden
- Altmeppen, K.-D./Karmasin, M.* (2006): *Medien und Ökonomie*, Bd. 3: Anwendungsfelder der Medienökonomie. Wiesbaden
- American Marketing Association*: Online-Lexikon. Stichworteintrag „Advertising“. URL: [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=A](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=A) (Zugriff: 14.04.2010)

- Angerhausen, S.* (1998): Ende der Schonzeit. Die „neue“ Legitimationsempfindlichkeit von Wohlfahrtsverbänden. In: Arbeitskreis Nonprofit-Organisationen (Hrsg.): Non-Profit-Organisationen im Wandel. Frankfurt/Main: 21–45
- Anheier, H. K.* (1997): Der Dritte Sektor in Zahlen. Ein sozial-ökonomisches Porträt. In: Anheier, H. K. et al. (Hrsg.): Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel. Berlin: 29–74
- Anheier, H. K.* (2005): Nonprofit Organizations. Theory, management, policy. London
- Anheier, H. K. et al.* (Hrsg.) (1997): Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel. Berlin
- Anheier, H. K. et al.* (2007): Der Nonprofit Sektor in Deutschland. In: Badelt, C./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. 4., überarb. Aufl. Stuttgart: 17–39
- Anthony, R. N./Young, D. W.* (1994): Management Control in Nonprofit Organizations. 5. Aufl. Burr Ridge
- Arbib, M. A.* (2003): Schema Theory. In: Arbib, M. A. (Hrsg.): The Handbook of Brain Theory and Neural Networks. Cambridge: 993–998
- Argenti, P. A.* (2007): Strategic Corporate Communication. Neu-Delhi
- Arnold, U.* (2001): Marketing für Werkstätten für Behinderte. In: Tscheulin, D. K./Helmig, B. (Hrsg.): Branchenspezifisches Marketing. Wiesbaden: 239–264
- Arnold, U.* (2003): Sozialmarketing. In: Arnold, U./Maelicke, B. (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 2., überarb. Aufl. Baden-Baden: 276–333
- Avenarius, H.* (2000): Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. 2., überarb. Aufl. Darmstadt
- Bachem, C.* (2004): Multichannel-Marketing – eine Einführung. In: Merx, O./Bachem, C. (Hrsg.): Multichannel-Marketing-Handbuch. Berlin: 29–62
- Badelt, C.* (2002a): Ausblick: Entwicklungsperspektiven des Nonprofit Sektors. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. 3., überarb. u. erw. Auflage. Stuttgart: 659–691
- Badelt, C.* (2002b): Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit-Sektor. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. 3., überarb. u. erw. Auflage. Stuttgart: 573–604
- Badelt, C.* (2002c): Zielsetzung und Inhalte des „Handbuchs der Nonprofit Organisation“. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. 3., überarb. u. erw. Auflage. Stuttgart: 3–18
- Badelt, C.* (2002d): Zwischen Marktversagen und Staatsversagen? Nonprofit Organisationen aus sozioökonomischer Sicht. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. 3., überarb. u. erw. Auflage. Stuttgart: 107–128
- Badelt, C./More-Hollerweger, E.* (2007): Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor. In: Badelt, C./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4., überarb. Aufl. Stuttgart: 503–531
- Bader, C.* (1999): Sozialmanagement. Anspruch eines Konzepts und seine Wirklichkeit in Non-Profit-Organisationen. Freiburg i. Br.

- Balderjahn, I.* (1995): Einstellungen und Einstellungsmessung. In: Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. 2., vollst. überarb. Aufl. Stuttgart: 542–554
- Baringhorst, S. et al.* (2010): Unternehmenskritische Kampagnen. Politischer Protest im Zeichen digitaler Kommunikation. Wiesbaden
- Batinic, B.* (2001): Fragebogenuntersuchungen im Internet. Aachen
- Bauer, R.* (2005): Ist der „Dritte Sektor“ theoriefähig? Anmerkungen über Heterogenität und Intermediarität. In: Birkhölzer, K. et al. (Hrsg.): Dritter Sektor/Drittes System. Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven. Wiesbaden: 105–109
- BDS (Bundesverband Deutscher Stiftungen e. V.)* (Hrsg.) (2008): Verzeichnis Deutscher Stiftungen, Bd. 1–3 mit CD-ROM. Berlin
- BDS (Bundesverband deutscher Stiftungen e. V.)* (2009): Stiftungen in Zahlen. Errichtung und Bestand rechtsfähiger Stiftungen des bürgerlichen Rechts in Deutschland im Jahr 2008. URL: [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-9CAFF41A-F3537214/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_17333\\_27798\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-9CAFF41A-F3537214/bst/xcms_bst_dms_17333_27798_2.pdf) (Zugriff: 01.02.2010)
- BDS (Bundesverband deutscher Stiftungen e. V.)* (2012): Stiftungen in Zahlen 2012. URL: [http://www.stiftungen.org/uploads/tx\\_leonhardtdyncontent/downloads/Grafikblatt\\_Stiftungen\\_in\\_Zahlen\\_2012\\_final\\_51249c6dca88a.pdf](http://www.stiftungen.org/uploads/tx_leonhardtdyncontent/downloads/Grafikblatt_Stiftungen_in_Zahlen_2012_final_51249c6dca88a.pdf) (Zugriff: 22.04.2013)
- Bea, F. X./Friedl, B./Schweitzer, M.* (Hrsg.) (2004): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundfragen. 9., überarb. Aufl. Stuttgart
- Bea, F. X./Göbel, E.* (2006): Organisation. Theorie und Gestaltung. 3., neu bearb. Aufl. Stuttgart
- Bea, F. X./Haas, J.* (2005): Strategisches Management. 4., neu bearb. Aufl. Stuttgart
- Beard, F. K.* (1997): IMC use and client-ad agency relationships. In: *Journal of Marketing Communications*, 3. Jg., Nr. 4: 217–230
- Beck, K.* (2010): Kommunikationswissenschaft. 2., überarb. Aufl. Konstanz
- Becker, J.* (1998): Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements. 6., vollst. überarb. u. erw. Aufl. München
- Becker, W./Moses, H.* (2004): Controlling in karitativen Nonprofit-Organisationen. *Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge*, Bd. 133. Universität Bamberg. Bamberg
- Belz, C.* (1998): Akzente im innovativen Marketing. St. Gallen
- Bentele, G.* (1988): Der Faktor Glaubwürdigkeit. Forschungsergebnisse und Fragen für die Sozialisationsperspektive. In: *Publizistik*, 33. Jg., Nr. 2/3: 406–426
- Bentele, G.* (1994): Öffentliches Vertrauen – normative und soziale Grundlage für Public Relations. In: *Armbrecht, W./Zabel, U.* (Hrsg.): *Normative Aspekte der Public Relations. Grundlegende Fragen und Perspektiven. Eine Einführung.* Opladen: 131–158
- Bentele, G.* (1997): Grundlagen der Public Relations. Positionsbestimmung und einige Thesen. In: *Donsbach, W.* (Hrsg.): *Public Relations in Theorie und Praxis.* München: 21–36
- Bentele, G.* (1998): Vertrauen/Glaubwürdigkeit. In: *Jarren, O./Sarcinelli, U./Saxer, U.* (Hrsg.): *Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch mit Lexikonteil.* Opladen: 305–311

- Bentele, G.* (2004): Public Relations – Ein Forschungsüberblick. In: Bentele, G./Piwinger, M./Schönborn, G. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement (Loseblattsammlung). Neuwied: Kap. 8.05, 1–58
- Bentele, G.* (2008): Ein rekonstruktiver Ansatz der Public Relations. In: Bentele, G./Fröhlich, R./Szyszka, P. (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. 2., korr. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 147–160
- Bentele, G./Brosius, H.-B./Jarren, O.* (Hrsg.) (2003): Öffentliche Kommunikation. Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wiesbaden
- Bentele, G. et al.* (2009): Markenwert und Markenwertermittlung. Eine systematische Modelluntersuchung und -bewertung. 3. Auflage. Wiesbaden
- Bentele, G./Hoepfner, J.* (2004): Markenführung und Public Relations. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien – Instrumente – Erfahrungen, Bd. 2. 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 1535–1564
- Bentele, G./Liebert, T./Vogt, M.* (Hrsg.) (2001): PR für Verbände und Organisationen. Neuwied
- Bentele, G./Nothhaft, H.* (2007): Konzeption von Kommunikationsprogrammen. In: Piwinger, M./Zerfaß, A. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: 357–380
- Bentele, G./Rutsch, D.* (2001): Issues Management in Unternehmen: Innovation oder alter Wein in neuen Schläuchen? In: Röttger, U. (Hrsg.): Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme. Wiesbaden: 141–160
- Bentele, G./Will, M.* (2006): Public Relations als Kommunikationsmanagement. In: Schmid, B. F./Lyczek, B. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden: 149–181
- Berger, C. R./Chaffee, S. H.* (1987): The Study of Communication as a Science. In: Berger, C. R./Chaffee, S. H. (Hrsg.): Handbook of Communication Science. Newbury Park: 15–19
- Bergler, R.* (2005): Identität und Image. In: Bentele, G./Fröhlich, R./Szyszka, P. (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Wiesbaden: 321–334
- Berlo, D. K.* (1960): The Process of Communication. New York
- Bichsel, A.* (1996): NGOs as Agents of Public Accountability and Democratizations in Intergovernmental Forums. In: Lafferty, W./Meadowcroft, J. (Hrsg.): Democracy and the Environment. Problems and Prospects. Cheltenham: 234–255
- Bieth, T.* (2012): NGOs und Medien. Eine empirische Studie zum Verhältnis von Public Relations und Journalismus. Wiesbaden
- Birkigt, K./Stadler, M. M.* (1980): Corporate Identity – Grundlagen. In: Birkigt, K./Stadler, M. M./Funck, H. J. (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg/Lech: 15–58
- Birkigt, K./Stadler, M. M.* (2002): Corporate Identity – Grundlagen. In: Birkigt, K./Stadler, M. M./Funck, H. J. (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 11., überarb. u. aktual. Aufl. Landsberg/Lech: 11–61

- Birkigt, K./Stadler, M. M./Funck, H. J.* (Hrsg.) (2002): *Corporate Identity. Grundlagen. Funktionen, Fallbeispiele.* 11., überarb. u. aktual. Aufl. Landsberg/Lech
- BITKOM (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V.)* (2007): *Fast jeder fünfte Mensch ist online.* BITKOM-Grafik, 23.05.2007. URL: [http://www.bitkom.org/46074\\_46069.aspx](http://www.bitkom.org/46074_46069.aspx) (Zugriff: 22.09.2010)
- BITKOM (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V.)* (Hrsg.) (2011): *Netzgesellschaft. Eine repräsentative Untersuchung zur Mediennutzung und dem Informationsverhalten der Gesellschaft in Deutschland.* Berlin. URL: [http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM\\_Publikation\\_Netzgesellschaft.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Publikation_Netzgesellschaft.pdf) (Zugriff: 11.03.2012)
- Bleicher, K.* (1994): *Normatives Management. Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens.* Frankfurt/Main
- Bleymüller, J.* (2012): *Statistik für Wirtschaftswissenschaftler.* 16., überarb. Aufl. München
- Boenigk, M.* (2001): *Umsetzung der Integrierten Kommunikation. Anreizsysteme zur Implementierung integrierter Kommunikationsarbeit.* Wiesbaden
- Boenigk, M.* (2008): *Modelle der Integrierten Kommunikation.* In: Siems, F. U./Brandstätter, M./Gölnzer, H. (Hrsg.): *Anspruchsgruppenorientierte Kommunikation. Neue Ansätze zu Kunden-, Mitarbeiter- und Unternehmenskommunikation.* Wiesbaden: 281–298
- Börner, C.* (1996): *Öffentlichkeitsarbeit als Management gesellschaftlicher Exponiertheit von Unternehmen.* In: *ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 66. Jg., Nr. 4: 419–436
- Bonfadelli, H./Friemel, T. N.* (2011): *Medienwirkungsforschung.* 4., völlig überarb. Aufl. Stuttgart
- Bonoma, T. V./Shapiro, B. P.* (1983): *Segmenting the Industrial Market.* Lexington
- Bornhöft, P.* (2008): *Unicef-Affäre. Hilfsorganisation für gläsernen Spendentopf.* URL: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/unicef-afaere-hilfsorganisation-fuer-glaesernen-spendentopf-a-545761.html> (Zugriff: 26.04.2011)
- Bortz, J.* (1984): *Lehrbuch der empirischen Forschung für Sozialwissenschaftler.* Berlin
- Brodie, R. J. et al.* (1997): *Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices.* In: *Journal of Marketing Management*, 13. Jg., Nr. 5: 383–406
- Brosius, H.-B./Fahr, A.* (1998): *Werbewirkung im Fernsehen: Aktuelle Befunde der Medienforschung.* 2. Aufl. München
- Brosius, H.-B./Haas, A./Koschel, F.* (2012): *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung.* 6., erw. u. aktual. Aufl. Wiesbaden
- Brosius, H.-B./Koschel, F.* (2003): *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung.* 2., überarb. Aufl. Wiesbaden
- Brühl, T.* (2003): *Nichtregierungsorganisationen als Akteure internationaler Umweltverhandlungen.* Frankfurt/Main
- Bruhn, M.* (1990): *Sozio- und Umweltsponsoring. Engagements von Unternehmen für soziale und ökologische Aufgaben.* München
- Bruhn, M.* (1992): *Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit.* Stuttgart

- Bruhn, M.* (2001): Relationship Marketing. München
- Bruhn, M.* (2003): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. 3., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart
- Bruhn, M.* (2004a): Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen von Marken. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien – Instrumente – Erfahrungen, Bd. 1. 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 5–49
- Bruhn, M.* (2004b): Markenführung für Nonprofit-Organisationen. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien – Instrumente – Erfahrungen, Bd. 3. 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 2297–2330
- Bruhn, M.* (2005a): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 3., überarb. Aufl. München
- Bruhn, M.* (2005b): Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen – Konzepte – Instrumente. Stuttgart
- Bruhn, M.* (2005c): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. München
- Bruhn, M.* (2006a): Integrierte Kommunikation in den deutschsprachigen Ländern. Bestandsaufnahme in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Wiesbaden
- Bruhn, M.* (2006b): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. 4., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart
- Bruhn, M.* (2008): Integrierte Kommunikation. In: Meckel, M./Schmid, B. F. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 513–556
- Bruhn, M.* (2009): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. 5., überarb. u. aktual. Aufl. Stuttgart
- Bruhn, M.* (2011): Zufriedenheits- und Kundenbindungsmanagement. In: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. 3., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 409–439
- Bruhn, M./Ahlers, G. M.* (2004a): Der Streit um die Vormachtstellung von Marketing und Public Relations in der Unternehmenskommunikation – Eine unendliche Geschichte? In: Marketing ZFP, 26. Jg., Nr. 1: 71–80
- Bruhn, M./Ahlers, G. M.* (2004b): Zur Rolle von Marketing und Public Relations in der Unternehmenskommunikation. In: Röttger, U. (Hrsg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Wiesbaden: 97–114
- Bruhn, M./Ahlers, G. M.* (2007): Customer Touch Points – Aufgaben und Vorgehensweise einer Multi-Channel Communication. In: Wirtz, B. W. (Hrsg.): Handbuch Multi-Channel-Marketing. Wiesbaden: 393–425
- Bruhn, M./Boenigk, M.* (1999): Integrierte Kommunikation. Entwicklungsstand in Unternehmen. Wiesbaden
- Bruhn, M./Bunge, B.* (1994): Beziehungsmarketing – Neuorientierung für Marketingwissenschaft und -praxis? In: Bruhn, M./Meffert, H./Wehrle, F. (Hrsg.): Marktorientierte Un-

- ternehmensführung im Umbruch. Effizienz und Flexibilität als Herausforderung des Marketing. Stuttgart: 42–84
- Bruhn, M./Tilmes, J.* (1994): Social Marketing. 2., überarb. u. erg. Aufl. Stuttgart
- Buchner, M./Friedrich, F./Kunkel, D.* (2005): Zielkampagnen für NGO. Strategische Kommunikation und Kampagnenmanagement im Dritten Sektor. Münster
- Bürgisser, S.* (2012): Konflikte zwischen Vorstand und Geschäftsführung in Nonprofit-Organisationen. Eine Analyse der Spannungsfelder und deren Ursachen. Wiesbaden
- Bühner, M./Ziegler, M.* (2009): Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler. München
- Bundesministerium der Justiz* (2002): Abgabenordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 1. Oktober 2002 (BGBl. I S. 3866; 2003 I S. 61), die zuletzt durch Artikel 2 Absatz 71 des Gesetzes vom 7. August 2013 (BGBl. I S. 3154) geändert worden ist. URL: [http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/ao\\_1977/gesamt.pdf](http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/ao_1977/gesamt.pdf) (Zugriff: 02.09.2013)
- Burkart, R.* (2002): Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft. 4., überarb. u. aktual. Aufl. Wien
- Burla, S.* (1989): Rationales Management in Nonprofit-Organisationen. Bern
- Burmman, C./Blinda, L./Nitschke, A.* (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements. Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement der Universität Bremen. Bremen
- Burmman, C./Meffert, H.* (2005a): Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Meffert, H./Burmman, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 73–114
- Burmman, C./Meffert, H.* (2005b): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Meffert, H./Burmman, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 37–72
- Busemann, K./Gscheidle, C.* (2011): Web 2.0: Aktive Mitwirkung verbleibt auf niedrigem Niveau. Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2011. In: Media Perspektiven, Heft 7–8/2011: 360–369
- Buß, E.* (1998): Die Marke als soziales Symbol. In: Public Relations Forum für Wissenschaft und Praxis, 4. Jg., Nr. 2: 96–100
- Buss, P.* (2012): Fundraising. Grundlagen, System und strategische Planung. Bern
- Cancel, A. E. et al.* (1997): It Depends. A Contingency Theory of Accommodation in Public Relations. In: Journal of Public Relations Research, 9. Jg., Nr. 1: 31–63
- Caywood, C. L.* (Hrsg.) (1997): The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications. New York
- Cornelissen, J.* (2004): Corporate Communications. Theory and Practice. London
- Cornelissen, J. P./Harris, P.* (2004): Interdependencies between Marketing and Public Relations Disciplines as Correlates of Communication Organisation. In: Journal of Marketing Management, 20. Jg., Nr. 1–2: 237–264

- Cornelissen, J. P./Lock, A. R.* (2000): Theoretical Concept or Management Fashion? Examining the Significance of IMC. In: *Journal of Advertising Research*, 40. Jg., Nr. 5: 7–15
- Courtney, R.* (2002): *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organization*. London
- Deetz, S.* (2001): Conceptual Foundations. In: Jablin, F. M./Putnam, L. L. (Hrsg.): *The New Handbook of Organizational Communications. Advances in Theory, Research, and Methods*. Thousand Oakes: 3–46
- DENIC (Domain Verwaltungs- und Betriebsgesellschaft e.G.)*: Domainzahlenvergleich international (Stand: Ende August 2013). URL: <http://www.denic.de/hintergrund/statistiken/internationale-domainstatistik.html> (Zugriff: 04.09.2013)
- Derieth, A.* (1995): *Unternehmenskommunikation. Eine Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen*. Opladen
- Deutscher Bundestag* (2009): Bekanntmachung der öffentlichen Liste über die Registrierung von Verbänden und deren Vertretern. In: *Bundesanzeiger*, 61. Jg., Beilage Nr. 91a
- Deutscher Dialogmarketing Verband e.V.* (Hrsg.) (2013): *Dialogmarketing Perspektiven 2012/2013. Tagungsband 7. wissenschaftlicher interdisziplinärer Kongress für Dialogmarketing*. Wiesbaden
- DGPuK (Deutsche Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft e.V.)* (Hrsg.) (2008): *Kommunikation und Medien in der Gesellschaft: Leistungen und Perspektiven der Kommunikations- und Medienwissenschaft. Eckpunkte für das Selbstverständnis der Kommunikations- und Medienwissenschaft*. URL: [http://www.dgpuk.de/wp-content/uploads/2012/01/DGPuK\\_Selbstverstaendnispapier-1.pdf](http://www.dgpuk.de/wp-content/uploads/2012/01/DGPuK_Selbstverstaendnispapier-1.pdf) (Zugriff: 10.06.2010)
- Diekmann, A.* (2003): *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. 10. Aufl. Reinbek
- Dobal, R./Werner, A.* (1997): Das World Wide Web aus funktionaler Sicht. In: Ludes, P./Werner, A. (Hrsg.): *Multimedia-Kommunikation*. Opladen: 105–122
- Dozier, D. M./Grunig, L. A./Grunig, J. E.* (1995): *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah
- Drobis, D. R.* (1997): Integrated marketing communications redefined. In: *Journal of Integrated Communication*, 8. Jg., ohne Nummer: 6–10
- Duncan, T.* (2002): From Integrated Marketing Communication to Integrating Communication. In: Brønn, P. S./Wiig, R. (Hrsg.): *Corporate Communication. A Strategic Approach to Building Reputation*. Oslo: 213–232
- Duncan, T./Caywood, C.* (1996): The Concept, Process, and Evolution of Integrated Marketing Communication. In: Thorson, E./Moore, J. (Hrsg.): *Integrated Marketing Communication. Synergy of Persuasive Voices*. Mahwah: 13–34
- Duncan, T. R./Everett, S. E.* (1993): Client Perception of Integrated Marketing Communications. In: *Journal of Advertising Research*, 34. Jg., Nr. 3: 30–39
- Duncan, T. R./Moriarty, S. E.* (1997): *Driving Brand Value. Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships*. New York
- DPMA (Deutsches Patent- und Markenamt)* (Hrsg.) (2011): *Jahresbericht 2010*. München. URL: <http://www.dpma.de/docs/service/veroeffentlichungen/jahresberichte/dpma-jahresbericht-2010.pdf> (Zugriff: 01.10.2011)

- DZI (Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen) (Hrsg.) (2008): DZI Spenden-Almanach 2008/09. Berlin*
- Ebersbach, A./Glaser, M./Heigl, R. (2008): Social Web. Konstanz*
- Ebner, H./Prisching, E. (2003): Definition von Kernprodukten für NPOs. In: Eschenbach, R./Horak, C. (Hrsg.): Führung der Nonprofit-Organisation. 2., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: 34–38*
- Eckardstein, D. v./Simsa, R. (2002): Entscheidungsmanagement in NPO. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. 3., überarb. u. erw. Auflage. Stuttgart: 427–441*
- Eckel, H. (1997): Beziehungsmarketing in Dienstleistungsunternehmen. Göttingen*
- Eckstein, P. P. (2008): Angewandte Statistik mit SPSS. Praktische Einführung für Wirtschaftswissenschaftler. 6., überarb. Aufl. Wiesbaden*
- Ehrmann, T. (2007): Strategische Planung. Methoden und Praxisanwendung. 2., verb. Aufl. Wiesbaden*
- Einwiller, S./Klöfer, F./Nies, U. (2008): Mitarbeiterkommunikation. In: Meckel, M./Schmid, B. F. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 221–260*
- Einwiller, S./Will, M. (2002): Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study. In: Corporate Communications: An International Journal, 7. Jg., Nr. 2: 100–109*
- Einwiller, S./Winistörfer, N./Boenigk, M. (2008): Modell des integrierten Kommunikationsmanagement. Working Paper, Fachhochschule Nordwestschweiz. URL: [http://www.kommunikationsaudit.ch/pics/kommunikationsaudit\\_modell.pdf](http://www.kommunikationsaudit.ch/pics/kommunikationsaudit_modell.pdf) (Abruf: 27.10.2011)*
- Eisenegger, M. (2005): Reputation in der Mediengesellschaft. Konstitution – Issues Monitoring – Issues Management. Wiesbaden*
- Eisenegger, M./Imhof, K. (2004): Reputationsrisiken moderner Organisationen. In: Röttger, U. (Hrsg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Wiesbaden: 239–260*
- Eisenegger, M./Imhof, K. (2009): Funktionale, soziale und expressive Reputation – Grundzüge einer Reputationstheorie. In: Röttger, U. (Hrsg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. 2., aktual. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 243–264*
- Emberger, H. (1998): Instrumente des Verbandsmarketing. Darstellung – Probleme – Lösungsansätze. Wiesbaden*
- Emrich, C. (2004): Prozessmanagement und Unternehmenserfolg. Erfolgsfaktoren zur strategischen Fitness von Unternehmen. Wiesbaden*
- Emrich, C. (2008): Multi-Channel-Communications- und Marketing-Management. Wiesbaden*
- Esch, F.-R. (2000): Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse zur wirksamen Gestaltung Integrierter Kommunikation. In: Bruhn, M./Schmidt, S. J./Tropp, J. (Hrsg.): Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven. Wiesbaden: 21–46*

- Esch, F.-R.* (2001): Wirkungen integrierter Kommunikation. Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung. 3., aktual. Aufl. Wiesbaden
- Esch, F.-R.* (2005): Strategie und Technik der Markenführung, 3., überarb. u. erw. Aufl. München
- Esch, F.-R. et al.* (2006): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. 2., aktual. u. erg. Aufl. Wiesbaden
- Europäische Kommission* (Hrsg.) (2001): Eurobarometer. Die öffentliche Meinung in der europäischen Union, Bericht Nr. 55, Ausgabe Oktober 2001. Brüssel. URL: [http://www.ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/eb/eb55/eb55\\_de.pdf](http://www.ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb55/eb55_de.pdf) (Zugriff: 06.09.2012)
- Faulstich, W.* (1992): „Image“ als Problemfeld – systematische Bedeutungsanalysen, historische Entwicklung. In: Faulstich, W. (Hrsg.): Image, Imageanalyse, Imagegestaltung. 2. Lüneburger Kolloquium zur Medienwissenschaft. Bardowick: 7–12
- Faulstich, W.* (2000): Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit. München
- Feldmeier, S.* (2004): Zwei vor, eins zurück. In: W&V, Nr. 6, 06.02.2004: 24–27
- Femers, S.* (2008): Public Relations aus sozialpsychologischer Sicht. In: Bentele, G./Fröhlich, R./Szyszka, P. (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. 2., korr. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 50–61
- Fessmann, K.-D.* (1980): Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsbeteiligungen. Düsseldorf
- Fiedler, L.* (2007): Stakeholderspezifische Wirkung von Corporate Brands. Ein Modell zur integrierten Evaluation und Steuerung von Unternehmensmarken. Wiesbaden
- Fiedler, R.* (2010): Organisation kompakt. 2., aktual. u. verb. Aufl. München
- Fink, C. A.* (2003): Prozessorientierte Unternehmensplanung. Analyse, Konzeption und Praxisbeispiele. Wiesbaden
- Fischer, K./Neumann, A.* (2003): Multi-Channel-Fundraising – clever kommunizieren, mehr Spender gewinnen. Wiesbaden
- Fischer, L.* (2008): Die strategische Bedeutung von Unternehmenskommunikation. Qualitative Untersuchung des Wertbeitrags einer Ressource. Saarbrücken
- Flick, U.* (2004): Triangulation in der qualitativen Forschung. In: Flick, U./Kardoff, E. v./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 3. Aufl. Hamburg: 309–318
- Flick, U./Kardoff, E. v./Steinke, I.* (Hrsg.) (2004): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 3. Aufl. Hamburg
- Fließ, S.* (2006): Prozessorganisation in Dienstleistungsunternehmen. Stuttgart
- Freeman, R. E.* (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston
- Friedrichs, J.* (1985): Methoden empirischer Sozialforschung. 13. Aufl. Opladen
- Friedrichsen, M./Friedrichsen, S.* (2004): Grundlagen der TV-Werbewirkungsforschung. In: Friedrichsen, M./Friedrichsen, S. (Hrsg.): Fernsehwerbung – quo vadis? Auf dem Weg in die digitale Medienwelt. Wiesbaden: 15–34
- Friedrichsen, M./Konerding, J.* (2004): Abschlussbericht zur Studie „Integrierte Kommunikation“, im Auftrag des GWA (Gesamtverband Kommunikationsagenturen e. V.). URL: [http://www.gwa.de/images/external\\_links/Studie\\_IK.pdf](http://www.gwa.de/images/external_links/Studie_IK.pdf) (Zugriff: 07.12.2009)

- Fritsch, N.* (2007): Erfolgsfaktoren im Stiftungsmanagement. Erfolgsfaktorenforschung im Nonprofit-Sektor. Wiesbaden
- Fritz, W.* (1992): Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg. Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Stuttgart
- Fuchs, W. et al.* (Hrsg.) (1978): Lexikon der Soziologie. 2., verb. u. erw. Aufl. Opladen
- Gadeib, A.* (1999): Ansprüche und Entwicklung eines Systems zur Befragung über das World Wide Web. In: Batinic, B. et al. (Hrsg.): Online-Research. Methoden, Anwendungen und Ergebnisse. Göttingen: 103–111
- Gahrman, C.* (2012): Strategisches Fundraising. Wiesbaden
- Gehrau, V.* (1999): Zapping: Werbung als ein Grund für Fernsehzuschauer umzuschalten. In: Friedrichsen, M./Jenzowsky, S. (Hrsg.): Fernsehwerbung. Theoretische Analysen und empirische Befunde. Opladen: 147–166
- Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik* (Hrsg.) (2004): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden
- Gerhards, J.* (1998): Öffentlichkeit. In: Jarren, O./Sarcinelli, U./Saxer, U. (Hrsg.): Politische Kommunikation. Ein Handbuch mit Lexikonteil. Opladen: 694–695
- Giddens, A.* (1976): New Rules of Sociological Method: A Positive Critique of Interpretative Sociologies. London
- GIM (Gesellschaft für innovative Marktforschung mbH)* (o. J.): Always on und Just-in-time. Zukünftige Mediennutzung – Medien der Zukunft. URL: [http://www.g-i-m.com/fileadmin/templates/pdf/05\\_2007\\_Always\\_on\\_und\\_Just-in-time\\_zukuenftige\\_Mediennutzung\\_-\\_Medien\\_der\\_Zukunft.pdf](http://www.g-i-m.com/fileadmin/templates/pdf/05_2007_Always_on_und_Just-in-time_zukuenftige_Mediennutzung_-_Medien_der_Zukunft.pdf) (Zugriff: 12.09.2011)
- Girgensohn, A./Szyuka, P.* (1999): Kommunikation der Verbände – Eine konstruktive Kritik. Professionelles Kommunikationsmanagement eröffnet zukunftsweisende Perspektiven. In: prmagazin, Heft 4/1999: 35–40
- Gläser, J./Laudel, G.* (2006): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 2., durchges. Aufl. Wiesbaden
- Glatz, H./Graf-Götz, F.* (2007): Handbuch Organisation gestalten. Für Praktiker aus Profit- und Non-Profit-Unternehmen, Trainer und Berater. Weinheim
- Gleich, U.* (2003): Crossmedia – Schlüssel zum Erfolg? Verknüpfung von Medien in der Werbekommunikation. In: Media Perspektiven, Heft 11/2003: 510–516
- Gleich, U.* (2009): Multimediale Kommunikationsstrategien. In: Media Perspektiven, Heft 1/2009: 40–45
- Glöckler, T.* (1995): Strategische Erfolgspotentiale durch Corporate Identity. Aufbau und Nutzung. Wiesbaden
- Gmür, M.* (1999): Strategisches Management für Nonprofit-Organisationen. Diskussionsbeitrag Nr. 28 in der Reihe Management Forschung und Praxis des Lehrstuhls für Management an der Universität Konstanz. URL: [http://kops.ub.uni-konstanz.de/bitstream/handle/urn:nbn:de:bsz:352-opus-3550/355\\_1.pdf?sequence=1](http://kops.ub.uni-konstanz.de/bitstream/handle/urn:nbn:de:bsz:352-opus-3550/355_1.pdf?sequence=1) (Abruf: 19.11.2009)
- Gmür, M.* (2000): Strategisches Management für Nonprofit-Organisationen. In: Nährlich, S./Zimmer, A. (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Opladen: 177–200

- Goll, E. (1991): Die freie Wohlfahrtspflege als eigener Wirtschaftssektor. Theorie und Empirie ihrer Verbände und Einrichtungen. Baden-Baden
- Gomez, P./Probst, G. (2007): Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen. Bern
- Grabatin, G. (1981): Effizienz von Organisationen. Berlin
- Gräf, L./Heidingsfelder, M. (1999): Bessere Datenqualität bei WWW-Umfragen – Erfahrungen aus einem Methodenexperiment mit dem Internet-Rogator. In: Batinic, B. et al. (Hrsg.): Online Research. Methoden, Anwendungen, Ergebnisse. Göttingen: 113–126
- Greiling, D. (2009): Performance Measurement in Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden
- Grönroos, C. (1994): From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. In: Management Decision, 32. Jg., Nr. 2: 4–20
- Gröppel-Klein, A./Germelmann, C. C. (2009): Medienberichte und Vertrauensverlust von Spendern in Krisen von Spendenorganisationen. In: Gröppel-Klein, A./Germelmann, C. C. (Hrsg.): Medien im Marketing. Wiesbaden: 343–368
- Gronstedt, A. (1996): Integrating Marketing Communication and Public Relations: A Stakeholder Relations Model. In: Thorson, E./Moore, J. (Hrsg.): Integrated Communication. Synergy of Persuasive Voices. Mahwah: 287–304
- Gronstedt, A. (2000): The Customer Century. Lessons from World-Class Companies in Integrated Marketing and Communications. New York
- Grunig, J. E. (1989): Publics, Audiences and Market Segments: Segmentation Principles for Campaigns. In: Salmon, C. T. (Hrsg.): Information Campaigns. Balancing Social Values and Social Change. Newbury Park: 199–228
- Grunig, J. E./Grunig, L. A. (1991): Conceptual Differences in Public Relations and Marketing. The Case of Health-Care-Organizations. In: Public Relations Review, 17. Jg., Nr. 3: 257–278
- Grunig, J. E./Grunig, L. A. (1992): Models of Public Relations and Communication. In: Grunig, J. E. et al. (Hrsg.): Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale: 285–325
- Grunig, J. E./Grunig, L. A. (1998): The relationship between public relations and marketing in excellent organizations: evidence from the IABC study. In: Journal of Marketing Communications, 4. Jg., Nr. 3: 141–162
- Grunig, J. E./Grunig, L. A./Dozier, D. M. (1996): Das situative Modell exzellenter Public Relations. Schlußfolgerungen aus einer internationalen Studie. In: Bentele, G./Steinmann, H./Zerfaß, A. (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Erfahrungen – Perspektiven. Berlin: 199–228
- Grunig, J. E./Hunt, T. (1984): Managing Public Relations. Fort Worth
- Grunig, J. E./Repper, F.C. (1992): Strategic Management, Publics, and Issues. In: Grunig, J. E. et al. (Hrsg.): Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale: 117–157
- Grunig, J. E./White, J. (1992): The Effect of Worldviews On Public Relations Theory and Practice. In: Grunig, J. E. et al. (Hrsg.): Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale: 31–64

- Grunig, L. A.* (1992): How Public Relations/Communication Departments Should Adapt to the Structure of Environment of an Organization ... And What They Actually Do. In: Grunig, J. E. et al. (Hrsg.): Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale: 467–481
- Grunig, L. A./Grunig, J. E./Dozier, D. M.* (2002): Excellent Public Relations and Effective Organizations. A Study of Communication Management in Three Countries. Mahwah
- Grunig, L. A./Grunig, J. E./Ehling, W. P.* (1992): What Is an Effective Organization? In: Grunig, J. E. et al. (Hrsg.): Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale 1992: 65–90
- Gummesson, E.* (1994): Making Relationship Marketing Operational. In: International Journal of Service Industry Management, 5. Jg., Nr. 5: 5–20
- Haddad, T.* (2003): Instrumente für das strategische Management in NPOs. In: Eschenbach, R./Horak, C. (Hrsg.): Führung der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: 13–97
- Häder, M.* (2010): Empirische Sozialforschung. Eine Einführung. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden
- Haedrich, G.* (1986): Öffentlichkeitsarbeit und Marketing. In: Haedrich, G./Barthenheier, G./Kleinert, H. (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit. Berlin: 67–75
- Haedrich, G./Gussek, F./Tomczak, T.* (1990): Instrumentelle Strategiemodelle als Komponenten im Marketingplanungsprozess. In: DBW – Die Betriebswirtschaft, 50. Jg., Nr. 2: 205–222
- Hahne, A.* (1998): Kommunikation in der Organisation. Grundlagen und Analyse – ein kritischer Überblick. Opladen
- Haibach, M./Müllerleile, C.* (2001): Fundraising-Märkte im Vergleich. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategie und Instrumente. Wiesbaden: 127–146
- Hallahan, K.* (2004): „Community“ as a Foundation for Public Relations Theory and Practice. In: Kalbfleisch, P. J. (Hrsg.): Communication Yearbook 28. Mahwah: 221–266
- Hallahan, K.* (2007): Integrated Communication: Implications for Public Relations Beyond Excellence. In: Toth, E. L. (Hrsg.): The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management. Challenges for the Next Generation. Mahwah: 299–336
- Hankinson, P.* (2000): The impact of brand orientation on managerial practice: A quantitative study of the UK's top 500 fundraising managers. In: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector, 7. Jg., Nr. 1: 30–44
- Hansen, U.* (2011): Beziehungslos im Dschungel des Beziehungsmarketing oder: Grenzen des Beziehungsmarketing aus Verbraucherperspektive. In: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. 3., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 293–315
- Hansen, U./Bode, M.* (1999): Marketing & Konsum. Theorie und Praxis von der Industrialisierung bis ins 21. Jahrhundert. München
- Happes, W.* (2008): Vereinsstatistik 2008. Konstanz

- Hartmann, P. H./Neuwöhner, U.* (1999): Lebensstilforschung und Publikumssegmentierung. In: *Media Perspektiven*, Heft 10/1999: 531–539
- Hasler Roumois, U.* (2007): Studienbuch Wissensmanagement. Zürich
- Hauschildt, J./Salomo, S.* (2011): Innovationsmanagement. 5., überarb., erg. u. aktual. Aufl. München
- Heath, R. L.* (2002): The Importance of Issues Management and Environmental Scanning for Corporate Image. In: Brønn, P. S./Wiig, R. (Hrsg.): *Corporate Communication. A Strategic Approach to Building Reputation*. Oslo: 133–150
- Heimerl, P./Ebner, H./Prisching, E.* (2003): Definition von Schlüsselprozessen und Erstellen einer Prozesslandkarte. In: Eschenbach, R./Horak, C. (Hrsg.): *Führung der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz*. 2., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: 89–97
- Heimerl, P./Meyer, M.* (2002): Organisation und NPOs. In: Badelt, C. (Hrsg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. 3., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: 259–307
- Heinrich, J.* (1999): *Medienökonomie*, Bd. 2: Hörfunk und Fernsehen. Opladen
- Heinrich, J.* (2001): *Medienökonomie*, Bd. 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschriften, Anzeigenblatt. 2., überarb. u. aktual. Aufl. Wiesbaden
- Hellmann, K.-U.* (2003): *Soziologie der Marke*. Frankfurt/Main
- Helm, S.* (2007): *Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität*. Wiesbaden
- Helmig, B. et al.* (Hrsg.) (2007): *Nonprofit-Organisationen und Märkte*. 7. Internationales Colloquium der NPO-Forscher im März 2006 an der Universität Freiburg/Schweiz. Wiesbaden
- Henley, T. K.* (2001a): Integrated Marketing Communications for Local Nonprofit Organizations: Communications Tools and Methods. In: Self, D. R./Wymer Jr., W. W./Henley, T. K. (Hrsg.): *Marketing Communications for Local Nonprofit Organizations*. New York: 157–168
- Henley, T. K.* (2001b): Integrated Marketing Communications for Local Nonprofit Organizations: Developing and Integrated Marketing Communications Strategy. In: Self, D. R./Wymer Jr., W. W./Henley, T. K. (Hrsg.): *Marketing Communications for Local Nonprofit Organizations*. New York: 141–155
- Herger, N.* (2004): *Organisationskommunikation. Beobachtung und Steuerung eines organisationalen Risikos*. Wiesbaden
- Herger, N.* (2006): *Vertrauen und Organisationskommunikation. Identität – Marke – Image – Reputation*. Wiesbaden
- Hermanns, A./Püttmann, M.* (1993): Integrierte Marketing-Kommunikation. In: Berndt, R./Hermanns, A. (Hrsg.): *Handbuch Marketing-Kommunikation. Strategien – Instrumente – Perspektiven*. Wiesbaden: 19–42
- Hermes, V.* (2007): „Das ist ein super Job, den ich hier habe!“ In: *absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing*, 50. Jg., Heft 11: 100–108
- Hess, T.* (Hrsg.) (2007): *Ubiquität, Interaktivität, Konvergenz und die Medienbranche. Ergebnisse des interdisziplinären Forschungsprojektes intermedia*. Göttingen

- Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. D.* (Hrsg.) (2011): Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. 3., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart
- Hippner, H./Merzenich, M./Wilde, K. D.* (2002): Grundlagen des Web Mining – Prozess, Methoden und praktischer Einsatz. In: Hippner, H./Merzenich, M./Wilde, K. D. (Hrsg.): Handbuch Web Mining im Marketing. Konzepte, Systeme, Fallstudien. Braunschweig/Wiesbaden: 3–31
- Hoffjann, O.* (2007): Journalismus und Public Relations. Ein Theorieentwurf der Intersystembeziehungen in sozialen Konflikten. 2., erw. Aufl. Wiesbaden
- Hohn, B.* (2001): Internet-Marketing und -Fundraising für Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden
- Hohn, S.* (2007): Public Marketing. Marketing-Management für den öffentlichen Sektor. Wiesbaden
- Holtz-Bacha, C./Peiser, W.* (1999): Verlieren die Massenmedien ihre Integrationsfunktion? Eine empirische Analyse zu den Folgen der Fragmentierung des Medienpublikums. In: Hasebrink, U./Rössler, P. (Hrsg.): Publikumsbindung. Medienrezeption zwischen Individualisierung und Integration. München: 41–53
- Homburg, C./Krohmer, H.* (2006): Marketingmanagement. Strategien – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden
- Hopfenbeck, W.* (1989): Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre. Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen. Landsberg am Lech
- Horak, C.* (1993): Controlling in Nonprofit-Organisationen. Erfolgsfaktoren und Instrumente. Wiesbaden
- Horak, C.* (1996): Stakeholder-Management für Nonprofit-Organisationen. In: Strunk, A. (Hrsg.): Dienstleistungscontrolling. Strategien zur Innovationssteuerung im Sozial- und Gesundheitssystem. Baden-Baden: 87–103
- Horak, C./Heimerl, P.* (2002): Management von NPOs – Eine Einführung. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 3., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: 181–195
- Horak, C./Matul, C./Scheuch, F.* (2002): Ziele und Strategien von NPOs. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 3., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: 197–223
- Hormuth, S./Trommsdorff, V.* (1989): Corporate Identity von Non-Profit-Organisationen. Paderborn
- Huck, S.* (2004): Public Relations ohne Grenzen? Eine explorative Analyse der Beziehungen zwischen Kultur und Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen. Wiesbaden
- Hügens, T.* (2004): Identifikation der relevanten Stakeholder für die Perspektiven der Relationship Management Balanced Scorecard. MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 14. Essen/Münster
- Hunter, A. T. D.* (2000): Integrated Communication, Stakeholders & Stakeholder Databases. New Approaches to Communication Management. In: Akademija MM, 6. Jg., Juni

2000. Zitiert nach der URL: <http://www.reocities.com/thomas.hunter/article2.htm> (Zugriff: 22.09.2009)
- Hunziker, B.* (2011): Professionalisierung im Fundraising – Auswirkungen des Ökonomisierungsdrucks und mögliche Auswege. In: Langer, A./Schröer, A. (Hrsg.): Professionalisierung im Nonprofit Management. Wiesbaden: 273–291
- IABC (International Association of Business Communicators)*: About IABC. URL: <http://www.iabc.com/about/> (Zugriff: 15.02.2011)
- Ingenhoff, D.* (2004): Corporate Issues Management in multinationalen Unternehmen. Eine empirische Studie zu organisationalen Prozessen und Strukturen. Wiesbaden
- Ingenhoff, D./Röttger, U.* (2006): Issues Management. Ein zentrales Verfahren der Unternehmenskommunikation. In: Schmid, B. F./Lyczek, B. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden: 319–350
- Jäger, U./Hug, N.* (2011): Gemeinwohlorientierung als Maxime professioneller Accountability: Ergebnisse einer empirischen Fallstudie. In: Langer, A./Schröer, A. (Hrsg.): Professionalisierung im Nonprofit Management. Wiesbaden: 151–172
- Janich, N.* (2010): Werbesprache. Ein Arbeitsbuch. 5., erw. Aufl. Tübingen
- Janisch, M.* (1993): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement. Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value. Bern
- Jarren, O./Donges, P.* (2002): Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft. Eine Einführung, Bd. 2: Akteure, Prozesse und Inhalte. Wiesbaden
- Jarren, O./Donges, P.* (2006): Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft. Eine Einführung. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden
- Jarren, O./Röttger, U.* (2008): Public Relations aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht. In: Bentele, G./Fröhlich, R./Szyzka, P. (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. 2., korr. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 19–36
- Jenner, T.* (1999): Determinanten des Unternehmenserfolgs. Stuttgart
- Johanniter-Unfall-Hilfe e. V.* (Hrsg.): Homepage. URL: <http://www.johanniter.de> (Zugriff: 18.02.2010)
- Johnson, G./Scholes, K./Whittington, R.* (2008): Exploring Corporate Strategy. 8. Aufl. Harlow
- Jüttner, U./Wehrli, H. P.* (1994): Relationship Marketing from a Value System Perspective. In: International Journal of Service Industry Management, 5. Jg., Nr. 5: 54–73
- Kapferer, J.-N.* (1992): Die Marke. Kapital des Unternehmens. Landsberg/Lech
- Karmasin, M.* (2007): Stakeholder-Management als Grundlage der Unternehmenskommunikation. In: Piwinger, M./Zerfaß, A. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: 71–87
- Karmasin, M.* (2008): Stakeholder-Management als Ansatz der PR. In: Bentele, G./Fröhlich, R./Szyzka, P. (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. 2., korr. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 268–280

- Kasper, H./Heimerl-Wagner, P.* (1993): Organisation. In: Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hrsg.): Organisation. Wien: 1–158
- Kaya, M./Himme, A.* (2009): Möglichkeiten der Stichprobenbildung. In: Albers, S. et al. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung. 3., erw. Aufl. Wiesbaden: 79–88
- Kelle, U./Erzberger, C.* (2004): Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz. In: Flick, U./Kardorff, E. v./Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 3. Aufl. Hamburg: 299–309
- Kiefer, K.* (2010): NPOs im Social Web: Status quo und Entwicklungspotenziale. In: Bär, M./Borcherding, J./Keller, B. (Hrsg.): Fundraising im Non-Profit-Sektor. Marktbearbeitung von Ansprache bis Zuwendung. Wiesbaden: 283–296
- Kiefer, M. L.* (2003): Entwicklung der Mediennutzung und des Nutzungsverhaltens im Bereich der aktuellen Medien. In: Wirtz, B. W. (Hrsg.): Handbuch Medien- und Multimedia-management. Wiesbaden: 33–63
- Kippes, S.* (1991): Stakeholder-Analyse, Instrument der Unternehmenspolitik: Ansprüche rechtzeitig erkennen. In: Gablers Magazin, 5. Jg., Nr. 7: 32–36
- Kirchner, K.* (2001): Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen. Wiesbaden
- Kitchen, P. J.* (1999): Marketing Communications: Principles And Practice. London
- Klausegger, C./Scharitz, D./Scheuch, F.* (2003): Kommunikationspolitik. In: Eschenbach, R./Horak, C. (Hrsg.): Führung der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: 114–121
- Kleinig, G.* (1969): Image. In: Bernsdorf, W. (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie. 2., neubearb. u. erw. Ausg. Stuttgart: 444–447
- Knights, D.* (1992): Changing spaces: the Disruptive Impact of a New Epistemological Location for the Study of Management. In: Academy of Management Review, 17. Jg., Nr. 3: 514–536
- Knights, D./Morgan, G.* (1991): Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. In: Organization Studies, 12. Jg., Nr. 2: 251–273
- Koch, J.* (2004): Marktforschung. Begriffe und Methoden. 4., überarb. u. erw. Aufl. München
- Köhler, R.* (1976): Marktkommunikation. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 5. Jg., Nr. 4: 164–173
- Köhler, R.* (2004): Entwicklungstendenzen des Markenwesens aus Sicht der Wissenschaft. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien – Instrumente – Erfahrungen, Bd. 3. 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 2765–2798
- Konerding, K.-P./Ebert, H.* (2007): Organisationskultur und Verhaltensstile von Unternehmen: Einflussgrößen für die Kommunikationsstrategie. In: Piwinger, M./Zerfaß, A. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: 245–263
- Koontz, H./Wehrich, H.* (2007): Essentials of Management. An International Perspective. 7. Aufl. Neu Delhi

- Kotler, P.* (1972): A Generic Concept of Marketing. In: *Journal of Marketing*, 36. Jg., Nr. 2: 46–54
- Kotler, P./Levy, S. J.* (1969): Broadening the Concept of Marketing. In: *Journal of Marketing*, 33. Jg., Nr. 1: 10–15
- Kotler, P./Mindak, W.* (1978): Marketing and Public Relations. Should they be partners or rivals? In: *Journal of Marketing*, 42. Jg., Nr. 10: 13–20
- Kotler, P./Roberto, E.* (1991): *Social Marketing*. Düsseldorf
- Kracke, B.* (2001): *Crossmedia – Dialog über alle Medien*. In: *Kracke, B. (Hrsg.): Crossmedia-Strategien. Dialog über alle Medien*. Wiesbaden: 7–13
- Kreft, D./Mielenz, I.* (Hrsg.) (2008): *Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik*. 6., überarb. u. erw. Aufl. Weinheim
- Kroeber-Riel, W.* (1987): Informationsüberlastung durch Massenmedien und Werbung in Deutschland. In: *DBW – Die Betriebswirtschaft*, 47. Jg., Nr. 3: 257–264
- Kroeber-Riel, W.* (1993a): *Bildkommunikation. Imagerystrategien für die Werbung*. München
- Kroeber-Riel, W.* (1993b): *Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze*. 4. Auflage. Stuttgart
- Kroeber-Riel, W./Esch, F. R.* (2004): *Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze*. 6., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P.* (1996): *Konsumentenverhalten*. 6., völlig überarb. Aufl. München
- Kromrey, H.* (1998): *Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der Datenerhebung und Auswertung*. 8., durchgreifend überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden
- Krzeminski, M./Neck, C.* (1994): *Social Marketing. Ein Konzept für die Kommunikation von Wirtschaftsunternehmen und Nonprofit-Organisationen*. In: *Krzeminski, M./Neck, C. (Hrsg.): Praxis des Social Marketing. Erfolgreiche Kommunikation für öffentliche Einrichtungen, Vereine, Kirchen und Unternehmen*. Frankfurt/Main: 11–35
- Kückelhaus, A.* (1998): *Public Relations: Die Konstruktion von Wirklichkeit. Kommunikationstheoretische Annäherung an ein neuzeitliches Phänomen*. Opladen
- Kühn, R.* (1999): *Marketing. Analyse und Strategie*. 4., unveränd. Aufl.
- Kunczik, M.* (1993): *Public Relations. Konzepte und Theorien*. Köln
- Kunczik, M.* (2002): *Public Relations. Konzepte und Theorien*. 4., völlig überarb. Aufl. Köln
- Kunczik, M.* (2010): *Public Relations. Konzepte und Theorien*. 5., überarb. u. erw. Aufl. Köln
- Kunczik, M./Zipfel, A.* (2005): *Publizistik. Ein Studienhandbuch*. 2., durchges. u. aktual. Aufl. Köln
- Lamla, J.* (2003) *Anthony Giddens*. Frankfurt/Main
- Lamnek, S.* (1995): *Qualitative Sozialforschung, Bd. 1: Methodologie*. 3., korr. Aufl. Weinheim
- Lamnek, S.* (2005): *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch*. 4., vollst. überarb. Aufl. Weinheim

- Lampe, B.* (2009): Wirkung: Wie kann eine kritische Öffentlichkeit für NPO-Kampagnen mit Unterstützung von Online-Campaigning über das Netz erreicht werden? Präsentation auf der Fachtagung „Blogs, Communities und das liebe Geld ... Wie können Non-profit-Organisationen das Web 2.0 nutzen?“ am 15. Mai 2009 an der Fachhochschule Osnabrück. URL: <http://de.slideshare.net/erlassjahr/web20-und-npos-1451598> (Zugriff: 28.11.2011)
- Langer, A./Schröer, A.* (2011): Professionalisierung im Nonprofit Management. In: Langer, A./Schröer, A. (Hrsg.): Professionalisierung im Nonprofit Management. Wiesbaden: 9–31
- Leiß, O. et al.* (2006): Psychologie und Soziologie. Lehr- und Lernbuch für die Verwaltung. München
- Leitch, S./Neilson, D.* (2001): Bringing Publics Into Public Relations. New Theoretical Framework for Practice. In: Heath, R. L. (Hrsg.): Handbook of Public Relations. Thousand Oaks: 127–138
- Lewald, G.* (1994): Gesellschaftspolitisch orientierte Unternehmenskommunikation. Entwurf eines systemtheoretisch basierten Management-Ansatzes. Münster
- Leyendecker, H./Nitschmann, J.* (2008): Unicef-Affäre. Helfer in größter Not. URL: <http://www.sueddeutsche.de/panorama/unicef-afare-helfer-in-groesster-not-1.187426> (Zugriff: 14.07.2011)
- Liebig, R./Rauschenbach, T.* (2010): Die engagementpolitische Rolle von Akteuren des Dritten Sektors. In: Olk, T./Klein, A./Hartnuß, B. (Hrsg.): Engagementpolitik. Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe. Wiesbaden: 260–281
- Liebl, F.* (1996): Strategische Frühaufklärung. Trends – Issues – Stakeholders. München
- Liebl, F.* (2000): Der Schock des Neuen. Entstehung und Management von Issues und Trends. München
- Liebold, R./Trinczek, R.* (2009): Experteninterview. In: Kühl, S./Strodtholz, P./Taffertshofer, A. (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden: 32–56
- Lienert, G. A./Raatz, U.* (1994): Testaufbau und Testanalyse. 5., völlig neubearb. u. erw. Aufl. Weinheim
- Lies, J.* (2010): Marke und Non-Profit-Organisationen. Hamburger PR-Studien, Heft 4, 8/2010. URL: <http://www.jan-lies.de/resources/10+09+09+BefragungNPO.pdf> (Zugriff: 27.11.2011)
- Lips, P.* (2001): Neue Entwicklungen des Markenschutzes. Erfahrungen aus der Praxis. In: Köhler, R./Majer, W./Wiezorek, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke. Neue Strategien des Markenmanagements. München: 323–331
- Lischka, A.* (2000a): Dialogkommunikation im Rahmen der Integrierten Kommunikation. In: Bruhn, M./Schmidt, S. J./Tropp, J. (Hrsg.): Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven. Wiesbaden: 47–63
- Lischka, A.* (2000b): Dialogkommunikation im Relationship Marketing. Kosten-Nutzen-Analyse zur Steuerung von Interaktionsbeziehungen. Wiesbaden

- Lotz, U.* (2008): Individualisierung von Kollektivleistungen. Strategische Optionen für Wirtschaftsverbände. Wiesbaden
- Luchtefeld, A.* (2011): Markenkommunikation mit Public Relations. Theoretische Exploration des Beitrages von Public Relations zur integrierten Kommunikation von Produktmarken. Hamburg
- Luhmann, N.* (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/Main
- Luthe, D.* (1997): Fundraising. Fundraising als beziehungsorientiertes Marketing – Entwicklungsaufgaben für Nonprofit-Organisationen. Augsburg
- Luthe, D.* (2001): Fundraising als integrierte Kommunikation. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente. Wiesbaden: 87–103
- Luthe, D./Schaefers, D.* (2000): Kommunikationsmanagement – Strategische Überlegungen und konkrete Maßnahmen für eine beziehungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. In: Nährlich, S./Zimmer, A. (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen: 201–223
- Machnig, M./Mikfeld, B.* (2003): Erweiterte Markenführung – Stakeholder-Kommunikation im politisch-öffentlichen Raum. In: Göttgens, R./Gelbert, A./Böing, C. (Hrsg.): Profitables Markenmanagement. Strategien – Konzepte – Best Practices. Wiesbaden: 257–282
- Maecenata Institut* (2006): Bürgerengagement und Zivilgesellschaft in Deutschland. Stand und Perspektiven. 2. Aufl. Berlin
- Mahrtdt, N.* (2009): Crossmedia. Werbekampagnen erfolgreich planen und umsetzen. Wiesbaden
- Maier-Spohler, G.* (2004): Die Markenqualität von Nonprofit-Organisationen. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden: 79–88
- Maletzke, G.* (1972): Psychologie der Massenkommunikation. Theorie und Systematik. Neudruck. Hamburg
- Mann, A.* (2004): Dialogmarketing. Konzeption und empirische Befunde. Wiesbaden
- Martin, M.* (1992): Mikrogeographische Marktsegmentierung. Wiesbaden
- Mast, C.* (2002): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart
- Mast, C.* (2006): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 2., neu bearb. u. erw. Aufl. Stuttgart
- Mast, C.* (2008): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 3., neu bearb. u. erw. Aufl. Stuttgart
- Maurer, G./Schwickert, A. C.* (1997): Kritische Anmerkungen zur Prozeßorientierung. Arbeitspapier Nr. 9/1997 des Lehrstuhls für Allgemeine BWL und Wirtschaftsinformatik der Universität Mainz. Mainz
- Mautner, G.* (2007): Märkte, „Mission“, Management: Spannungsfeld und Perspektiven in der NPO-Kommunikation. In: Badelt, C./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4., überarb. Aufl. Stuttgart: 596–619

- Mayer, H. O. (2008): Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 4., überarb. u. erw. Aufl. München
- Mayntz, R./Holm, K./Hübner, P. (1978): Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie. 5. Aufl. Opladen
- McArthur, D. N./Griffin, T. (1997): A Marketing Management View of Integrated Marketing Communications. In: Journal of Advertising Research, 37. Jg., Nr. 5: 19–27
- McCarthy, J. E. (1960): Basic Marketing. A Managerial Approach. Homewood
- Meedia GmbH & Co. KG: Onlinelexikon der Fachzeitschrift Absatzwirtschaft. Stichwort-eintrag „Integrierte Marketing-Kommunikation“. URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/markenlexikon/integrierte-marketing-kommunikation/> (Zugriff: 09.08.2010)
- Meffert, H. (1998): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Fallbeispiele. 8., vollst. neubearb. u. erw. Aufl. Wiesbaden
- Meffert, H. (2004): Identitätsorientierter Ansatz der Markenführung – eine entscheidungsorientierte Perspektive. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien – Instrumente – Erfahrungen, Bd. 1. 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 293–320
- Meffert, H./Burmans, C. (1996): Identitätsorientierte Markenführung. Grundlagen für das Management von Markenportfolios. Arbeitspapier Nr. 100 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V. Münster
- Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M. (2008): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 10., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden
- Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M. (2012): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 11., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden
- Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In: Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 3–17
- Melewar, T. C./Jenkins, E. (2002): Defining the Corporate Identity Construct. In: Corporate Reputation Review, 5. Jg., Nr. 1: 76–90
- Mellerowicz, K. (1963): Markenartikel. Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung. 2. Aufl. München
- Menz, F./Stahl, H. K. (2008): Handbuch Stakeholderkommunikation. Grundlagen – Sprache – Praxisbeispiele. Berlin
- Mercer Management Consulting AG (Hrsg.) (2003): Mit bestehenden Budget die Effektivität der Kommunikation verdoppeln. Presseinformation zur Studie „Communication Benchmark 2003“ vom 14.08.2003. München
- Merchel, J. (2009): Sozialmanagement. Eine Einführung in die Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. 3., überarb. Aufl. Weinheim
- Merkens, H. (2004): Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In: Flick, U./Kardorf, E. v./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 3. Aufl. Hamburg: 286–299

- Merten, K.* (1977): Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozeßanalyse. Opladen
- Merten, K.* (1994): Wirkungen von Kommunikation. In: Merten, K./Schmidt, S. J./Weischenberg, S. (Hrsg.): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen: 291–328
- Merten, K.* (1998): Kommunikationsanalyse als Korrektiv der Unternehmenskommunikation. In: Merten, K./Zimmermann, R. (Hrsg.): Das Handbuch der Unternehmenskommunikation. Köln: 309–317
- Merten, K.* (1999): Einführung in die Kommunikationswissenschaft, Bd. 1: Grundlagen der Kommunikationswissenschaft. Münster
- Merten, K.* (2003): Die Marken in der Mediengesellschaft. Begriff und Funktion von Marke in konstruktivistischer Perspektive, 3. Teil: Marke als mehrfach reflexive Fiktion. In: Markenartikel, 65. Jg., Nr. 3/2003: 10–17
- Merten, K.* (2004): Kommunikation für Marken. In: prmagazin, 35. Jg., Nr. 2/2004: 49–56
- Merx, O./Bachem, C.* (Hrsg.) (2004): Multichannel-Marketing-Handbuch. Berlin
- Meyer, H. O.* (2008): Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 4., überarb. u. erw. Aufl. München
- Meyer, M.* (2007): Wie viel Wettbewerb vertragen NPO? Befunde zum Nutzen und Schaden von Wettbewerb im Dritten Sektor. In: Helmig, B. et al. (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen und Märkte. 7. Internationales Colloquium der NPO-Forscher im März 2006 an der Universität Freiburg/Schweiz. Wiesbaden: 59–77
- Michalski, S./Scherhag, C.* (2009): Wie viel Markt braucht eine Nonprofit-Organisation? Betriebswirtschaftliche Orientierung von gemeinnützigen Stiftungen und Vereinen. In: npoR – Zeitschrift für das Recht der Non Profit Organisationen, Heft 4/2009: 94–95
- Miebach, B.* (2009): Prozesstheorie. Analyse, Organisation und System. Wiesbaden
- Miebach, B.* (2012): Organisationstheorie. Problemstellung – Modelle – Entwicklung. 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden
- Mikos, L./Wegener, C.* (Hrsg.) (2005): Qualitative Medienforschung. Ein Handbuch. Konstanz
- Mildenberger, G./Münscher, R./Schmitz, B.* (2012): Dimensionen der Bewertung gemeinnütziger Organisationen und Aktivitäten. In: Anheier, H. K./Schröer, A./Then, V. (Hrsg.): Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven. Wiesbaden: 279–312
- Mintzberg, H.* (1990): The Decision School: Reconsidering the Basic Promises of Strategic Management. In: Strategic Management Journal, 11. Jg., Nr. 3: 171–195
- Mitchell, R. K./Agle, B. R./Wood, D. J.* (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In: Academy of Management Review, 22. Jg., Nr. 4: 853–886
- Möhring, W./Schlütz, D.* (2010): Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden
- Moingeon, B./Ramanantsoa, B.* (1997): Understanding corporate identity: the French school of thought. In: European Journal of Marketing, 31. Jg., Nr. 5/6: 383–395
- Mono, M.* (1995): Verbandsmarketing. 2., aktual. Aufl. Wiesbaden

- Moore, J./Thorson, E. (1996): Strategic Planning for Integrated Marketing Communications Programs: An Approach to Moving From Chaotic Toward Systematic. In: Thorson, E./Moore, J. (Hrsg.): Integrated Communication. Synergy of Persuasive Voices. Mahwah: 135–152
- Müller-Kalthoff, B. (Hrsg.) (2002): Cross-Media Management. Content-Strategien erfolgreich umsetzen. Berlin
- Müllerleile, C. (2008): Massenmedien. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategie und Methoden. 4., aktual. Aufl. Wiesbaden: 459–473
- Münch, R. (1991): Dialektik der Kommunikationsgesellschaft. Frankfurt/Main
- Münch, R. (1995): Dynamik der Kommunikationsgesellschaft. Frankfurt/Main
- Nährlich, S./Zimmer, A. (2000): Management Know-how für eine aktive Bürgerschaft. In: Nährlich, S./Zimmer, A. (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen: 9–20
- Naskrent, J. (2010): Verhaltenswissenschaftliche Determinanten der Spenderbindung. Eine empirische Untersuchung und Implikationen für das Spenderbindungsmanagement. Frankfurt/Main
- Naundorf, S. (1993): Charakterisierung und Arten von Public Relations. In: Berndt, R./Hermanns, A. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation. Strategien – Instrumente – Perspektiven. Wiesbaden: 595–616
- neh (Autorenkürzel) (2002): Vertrauen ist gut, die Armee ist besser. In: Die Welt, 14.11.2002. URL: [http://www.welt.de/print-welt/article421386/Vertrauen\\_ist\\_gut\\_die\\_Armee\\_ist\\_besser.html](http://www.welt.de/print-welt/article421386/Vertrauen_ist_gut_die_Armee_ist_besser.html) (Zugriff: 27.09.2010)
- Neibecker, B. (1985): Konsumentenemotionen. Messung durch computergestützte Verfahren. Würzburg
- Neidhardt, F. (1994): Jenseits des Palavers. Funktionen politischer Öffentlichkeit. In: Wunden, W. (Hrsg.): Öffentlichkeit und Kommunikationskultur. Hamburg: 19–33
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1988): Marketing. 15., überarb. u. erw. Aufl. Berlin
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1997): Marketing. 18., durchges. Aufl. Berlin
- Nissen, D. (1998): Effektivität des Marketing von Verbänden. Wiesbaden
- Nothhaft, H. (2011): Kommunikationsmanagement als professionelle Organisationspraxis. Theoretische Annäherung auf Grundlage einer teilnehmenden Beobachtungsstudie. Wiesbaden
- Nutt, P. C./Backoff, R. W. (1992): Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and Cases. New York
- o. V. (2010): Anerkennung für Transparenz bei UNICEF. URL: <http://www.unicef.de/presse/2010/transparent-bei-unicef/35194> (Zugriff: 14.07.2011)
- Oxfam Deutschland e. V. (Hrsg.): Homepage. URL: <http://www.oxfam.de> (Zugriff: 14.02.2010)
- Pettegrew, L. S. (2001): If IMC is So Good, Why isn't it Being Implemented? Barriers to IMC Adoption in Corporate America. In: Journal of Integrated Communications, Jg. 2000–2001: 29–37

- Petty, R. E./Cacioppo, J. T.* (1986): *Communication and Persuasion. Central and Peripheral Routes to Attitude Change.* New York
- Pfeffer, J./Salancik, G. R.* (2003): *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective.* New York
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T.* (2003): *Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management.* 5., aktual. Aufl. Wiesbaden
- Poth, L./Poth, G./Pradel, M.* (2008): *Gestaltpsychologie.* In: Poth, L./Poth, G./Pradel, M.: *Gabler Kompakt-Lexikon Marketing.* 3. Aufl. Wiesbaden: 133
- Priller, E./Zimmer, A.* (2001): *Der Dritte Sektor: Wachstum und Wandel. Aktuelle deutsche Trends.* The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Phase II. Gütersloh
- Priller, E./Zimmer, A.* (2008): *Der Nonprofit-Sektor oder Dritte Sektor in Deutschland.* In: *Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategie und Methoden.* 4., aktual. Aufl. Wiesbaden: 56–67
- Probst, G.* (1989): *Die Bausteine des vernetzten Denkens für Frühwarnung, Strategie, Controlling.* In: *Eschenbach, R. (Hrsg.): Supercontrolling – vernetzt denken – zielgerichtet entscheiden.* Wien: 7-24
- Pürer, H.* (2003): *Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Ein Handbuch.* Konstanz
- Purtschert, R.* (2001): *Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen.* Bern
- Purtschert, R.* (2003): *Markenpolitik für Nonprofit-Organisationen.* In: *Blümle, E. et al. (Hrsg.): Öffentliche Verwaltung und Nonprofit-Organisationen. Festschrift für Reinbert Schauer.* Wien: 483–494
- Rademacher, L.* (2009a): *PR als „Literatur“ der Gesellschaft? Plädoyer für eine medienwissenschaftliche Grundlegung des Kommunikationsmanagements.* In: *Röttger, U. (Hrsg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung.* 2., aktual. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 87–113
- Rademacher, L.* (2009b): *Public Relations und Kommunikationsmanagement. Eine medienwissenschaftliche Grundlegung.* Wiesbaden
- Rademacher, L.* (2013): *Integrierte Kommunikation: Bezugsfelder und Herausforderungen für die Organisationskommunikation.* In: *Hoffjann, O./Huck-Sandhu, S. (Hrsg.): Unvergessene Diskurse. 20 Jahre PR- und Organisationskommunikation.* Wiesbaden: 417–435
- Raffée, H.* (1991): *Integrierte Kommunikation.* In: *Werbeforschung & Praxis,* 36. Jg., Nr. 3: 87–90
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P.* (1995): *Nonprofit-Marketing.* In: *Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing.* 2., völlig neu gestalt. Aufl. Stuttgart: Sp. 1929–1942
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P./Abel, B.* (1983): *Sozio-Marketing.* In: *Irle, M. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, Bd. 12, 2. Halbband: Methoden und Anwendungen in der Marktpsychologie.* Göttingen: 675–768

- Ramm, W.-C. (2004): Binnenkommunikation als Teilsystem integrierter Kommunikation in Nonprofit-Organisationen. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden: 303–340
- REFA (Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung e. V.) (1991): Arbeitsgestaltung im Bürobereich. München
- Reichertz, J. (2009): Kommunikationsmacht. Was ist Kommunikation und was vermag sie? Und weshalb vermag sie das? Wiesbaden
- Reid, M. (2005): Performance Auditing of Integrated Marketing Communication (IMC) Actions and Outcomes. In: Journal of Advertising, 34. Jg., Nr. 4: 41–54
- Reineke, R.-D./Bock, F. (Hrsg.) (2007): Gabler Lexikon Unternehmensberatung. Wiesbaden
- Reiß, M. (2003): Koordination und Integration. URL: [http://www.bwi.uni-stuttgart.de/fileadmin/abt2/publikationen/Koordination\\_Integration.pdf](http://www.bwi.uni-stuttgart.de/fileadmin/abt2/publikationen/Koordination_Integration.pdf) (Abruf: 15.05.2011)
- Reitze, H./Ridder, C.-M. (Hrsg.) (2006): Massenkommunikation VII. Eine Langzeitstudie zur Mediennutzung und Medienbewertung 1964–2005. Baden-Baden
- Reitze, H./Ridder, C.-M. (Hrsg.) (2011): Massenkommunikation VIII. Eine Langzeitstudie zur Mediennutzung und Medienbewertung 1964–2010. Baden-Baden
- Repper, F. C. (1992): How Communication Managers Can Apply the Theories of Excellence and Effectiveness. In: Grunig, J. E. et al. (Hrsg.): Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale: 109–114
- Ridder, C.-M./Engel, B. (2010): Massenkommunikation 2010: Mediennutzung im Intermediavergleich. Ergebnisse der 10. Welle der ARD/ZDF-Langzeitstudie zur Mediennutzung und -bewertung. In: Media Perspektiven, Heft 11/2010: 523–536
- Rössler, P. (2003): Online-Kommunikation. In: Bentele, G./Brosius, H.-B./Jarren, O. (Hrsg.): Öffentliche Kommunikation. Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wiesbaden: 504–522
- Röttger, U. (2000): Public Relations – Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie. Wiesbaden
- Röttger, U. (Hrsg.) (2001): Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme. Wiesbaden
- Röttger, U. (Hrsg.) (2004): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Wiesbaden
- Röttger, U. (2007): Kampagnen planen und steuern: Inszenierungsstrategien in der Öffentlichkeit. In: Piwinger, M./Zerfaß, A. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: 381–396
- Röttger, U. (2009a): Campaigns (f)or a better world? In: Röttger, U. (Hrsg.): PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit. 4., überarb. u. erg. Aufl. Wiesbaden: 9–23
- Röttger, U. (2009b): Public Relations. In: Bruhn, M./Esch, F.-R./Langner, T. (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden: 67–83
- Röttger, U. (2009c): Welche Theorien für welche PR? In: Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. 2., aktual. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 9–25

- Röttger, U. (2010): Public Relations. In: Bonfadelli, H./Jarren, O./Siegert, G. (Hrsg.): Einführung in die Publizistikwissenschaft. 3., vollst. überarb. Aufl. Bern: 379–403
- Röttger, U./Gehrau, V./Preusse, J. (Hrsg.) (2013): Strategische Kommunikation. Umriss und Perspektiven eines Forschungsfeldes. Wiesbaden
- Röttger, U./Hoffmann, J./Jarren, O. (1993): Public Relations in der Schweiz. Eine empirische Studie zum Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit. Konstanz
- Röttger, U./Preusse, J./Schmitt, J. (2011): Grundlagen der Public Relations. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung. Wiesbaden
- Rogers, E. M./Agarwala-Rogers, R. (1976): Communication in Organizations. New York
- Rohwer, G./Pötter, U. (2002): Methoden sozialwissenschaftlicher Datenkonstruktion. Weinheim
- Rondo-Brovetto, P. (2002): Nonprofit Organisationen und die Europäische Union. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 3., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: 633–658
- Ronneberger, F. (1977): Legitimation durch Information. Düsseldorf
- Ronneberger, F. (1989): Theorie der Public Relations. In: Pflaum, D./Pieper, W. (Hrsg.): Lexikon der Public Relations. Landsberg am Lech: 426–430
- Ronneberger, F./Rühl, M. (1992): Theorie der Public Relations. Ein Entwurf. Opladen
- Rosenski, N. (2012): Die wirtschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors. In: Wirtschaft und Statistik, März 2012: 209–217
- Rosenstiel, L. v./Neumann, P. (1998): Psychologische Grundlagen des Dienstleistungs-Marketing. In: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Bd. 1. Stuttgart: 33–46
- Rossmann, A. (2010): Next Corporate Communication Studie 2010: Perspektiven von Social Media für Marketing und Unternehmenskommunikation. URL: <https://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/61807> (Zugriff: 19.09.2011)
- Roth, E. (1993): Sozialwissenschaftliche Methoden. Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis. 3., völlig überarb. u. erw. Aufl. München
- Rothenberger, S./Kolar, M./Abfalder, D. (2008): Leitbilder auf dem Prüfstand. In: Siems, F. U./Brandstätter, M./Gözlner, H. (Hrsg.): Anspruchsgruppenorientierte Kommunikation. Neue Ansätze zu Kunden-, Mitarbeiter- und Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: 201–210
- Rüegg-Stürm, J. (2003): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz. 2., durchges. Aufl. Bern
- Rüegg-Stürm, J./Lang, N./Schnieper, P. (2005): Die Prozessorientierung in einer Stiftung – Management für mehr Wirkung. In: Graf Strachwitz, R./Mercker, F. (Hrsg.): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis. Handbuch für ein modernes Stiftungswesen. Berlin: 671–691
- Rühli, E. (1991): Unternehmungskultur – Konzepte und Methoden. In: Rühli, E./Keller, A. (Hrsg.): Kulturmanagement in schweizerischen Industrieunternehmen. Bern
- Rumelhart, D. E. (1980): Schemata: The Building Blocks of Cognition. In: Spiro, R. J./Bruce, B. C./Brewer, W. F. (Hrsg.): Theoretical Issues in Reading Comprehension: Perspectives

- from Cognitive Psychology, Linguistics, Artificial Intelligence, and Education. Hillsdale: 33–58
- Ruud, T. F./Pfister, J. (2005):* Erfassung und Zuteilung der Informations- und Kommunikationskosten aus konzeptioneller Perspektive. In: Piwinger, M./Porák, V. (Hrsg.): Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten. Wiesbaden: 57–75
- Salamon, L. M./Anheier, H. K. (2001):* Der Dritte Sektor. Aktuelle internationale Trends. Eine Zusammenfassung. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Phase II. 2. Aufl. Gütersloh
- Saliterer, S. et al. (2010):* Stakeholderorientiertes Reputationsmanagement in Nonprofit-Organisationen – mind the gap?! In: Theuvsen, L./Schauer, R./Gmür, M. (Hrsg.): Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und praktische Ausgestaltung. 9. Internationales NPO-Forschungscolloquium 2010, Georg-August-Universität Göttingen, 18. und 19. März 2010. Eine Dokumentation. Linz: 231–245
- Sandberg, B. (2004):* Nonprofit Branding – Chance oder Risiko? In: Witt, D. (Hrsg.): Funktionen und Leistungen von Nonprofit-Organisationen. 6. Internationales Colloquium der NPO-Forscher, Technische Universität München, 25. und 26. März 2004. Wiesbaden: 227–243
- Sandberg, B. (2005):* Markenpolitik von Stiftungen. In: Graf Strachwitz, R./Mercker, F. (Hrsg.): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis. Handbuch für ein modernes Stiftungswesen. Berlin: 704–718
- Sandhusen, R. L. (2008):* Marketing. 4. Aufl. New York
- Sandt, B./Rohde, U. (1993):* Copystrategische Grundlagen der Werbung. In: Berndt, R./Hermanns, A. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation. Strategien – Instrumente – Perspektiven. Wiesbaden: 317–332
- Sauerwald, K. (2007):* Effektivität und Effizienz. Zielbeziehungen organisationaler Entscheidungen. Schriften zu Management, Organisation und Information, Bd. 12. München
- Saxer, U. (1999):* Der Forschungsgegenstand der Medienwissenschaft. In: Leonhard, J.-F. et al. (Hrsg.): Medienwissenschaft. Ein Handbuch zur Entwicklung der Medien und Kommunikationsformen, 1. Teilband. Berlin: 1–14
- Schärer, F. (2000):* Die Öffentlichkeitsarbeit der NGOs. Das Beispiel der schweizerischen Entwicklungsorganisationen. Bern
- Schauer, R./Purtschert, R./Witt, D. (Hrsg.) 2002:* Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie. 5. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum, Johannes Kepler Universität Linz, 17.–19. April 2002. Eine Dokumentation. Linz
- Schenk, M. (1989):* Perspektiven der Werbewirkungsforschung. In: Rundfunk und Fernsehen 37, Heft 4: 447–457
- Schenk, M. (2002):* Medienwirkungsforschung. 2., vollst. überarb. Aufl. Tübingen
- Schenk, M. (2007):* Medienwirkungsforschung. 3., vollst. überarb. Aufl. Tübingen
- Schenk, M./Donnerstag, J./Höflich, J. (1990):* Wirkungen der Werbekommunikation. Köln

- Schenk, M./Wolf, M.* (2002): Internetnutzung und elektronischer Einkauf. Manuskript zur Sendung am 10. August 2002 im Südwest Fernsehen. URL: <http://opus.bsz-bw.de/hdms/volltexte/2004/335/pdf/Internetnutzung.pdf> (Zugriff: 24.01.2009)
- Scherm, E./Pietsch, G.* (2007): Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel. München
- Scheuch, F.* (1989): Marketing. 3., erneuerte u. erw. Aufl. München
- Scheuch, F.* (2002): Marketing für NPOs. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 3., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: 291–307
- Schindler, J.* (2007): Für die Kinder der Welt – aber nicht nur. Vorwürfe (I). URL: <http://www.fr-online.de/unicef/vorwuerfe--i--fuer-die-kinder-der-welt---aber-nicht-nur,1477342,2823752.html> (Zugriff: 14.07.2011)
- Schlegelmilch, B. B./Love, A./Diamantopoulos, A.* (1997): Responses to different charity appeals: the impact of donor characteristics on the amount of donations. *European Journal of Marketing*, 31. Jg., Nr. 8: 548–560
- Schlick, C./Bruder, R./Luczak, H.* (2010): Arbeitswissenschaft. 3., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Heidelberg
- Schmid, B. F./Lyczek, B.* (Hrsg.) (2006): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden
- Schmidt, R.* (2002): Neue Online-Dienste und Internet. In: Leonhard, J.-F. et al. (Hrsg.): *Medienwissenschaft. Ein Handbuch zur Entwicklung der Medien und Kommunikationsformen*, 3. Teilband. Berlin: 2564–2579
- Schmidt, S. J.* (Hrsg.) (2004): *Handbuch Werbung*. Münster
- Schmidt, S. J./Spieß, B.* (1996): Die Kommerzialisierung der Kommunikation. Fernsehwerbung und sozialer Wandel 1956–1989. Frankfurt/Main
- Schmidt, S. J./Zurstiege, G.* (2000): Orientierung Kommunikationswissenschaft. Was sie kann, was sie will. Reinbek b. Hamburg
- Schmidt, W. C.* (1997): World-Wide Web Survey Research: Benefits, Potential Problems, and Solutions. In: *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 29. Jg., Nr. 2: 274–279
- Schmitt-Beck, R.* (1998): Kommunikation (Neuer) Sozialer Bewegungen. In: Jarren, O./Sarcinelli, U./Saxer, U. (Hrsg.): *Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch mit Lexikonteil*. Opladen: 473–481
- Schneider, H./Heinze, J.* (2008): Markenrelevanz und -führung im Nonprofit-Sektor. In: Hohn, B. (Hrsg.): *Arbeitshandbuch Finanzen für den sozialen Bereich. Von der öffentlichen Förderung zur zukunftsorientierten Finanzierungsgestaltung (Loseblattsammlung)*. Hamburg: Kap. 3.3, 1–12
- Schneider, J./Minnig, C./Freiburghaus, M.* (2007): Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen. Bern
- Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E.* (2011): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 9. Aufl. München
- Schober, H.* (2002): *Prozessorganisation. Theoretische Grundlagen und Gestaltungsoptionen*. Wiesbaden

- Schönbach, K.* (1992): Einige Gedanken zu Public Relations und Agenda Setting. In: Avenarius, H./Armbrecht, W. (Hrsg.): Ist Public Relations eine Wissenschaft? Opladen: 325–333
- Schreyögg, G.* (1992): Organisationskultur. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2. 3., völlig neu gestalt. Aufl. Stuttgart: Sp. 1525–1537
- Schreyögg, G./Koch, J.* (2010): Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis. 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden
- Schubert, H.* (2005a): Controlling. In: Schubert, H. (Hrsg.): Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen. 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 211–236
- Schubert, H.* (Hrsg.) (2005b): Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen. 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden
- Schuhmacher, R. J.* (2010): Nichtregierungsorganisationen als gesellschaftliche Stakeholder im Export- und Finanzierungsgeschäft. Eine Untersuchung zum strategischen Vorgehen bei der Durchsetzung ökologischer und sozialer Interessen. Kassel
- Schulte-Zurhausen, M.* (2005): Organisation. 4., überarb. u. erw. Aufl. München
- Schultz, D. E./Kitchen, P. J.* (1997): Integrated Marketing in U.S. Advertising Agencies. An Exploratory Study. In: Journal of Advertising Research, 37. Jg., Nr. 5: 7–18
- Schultz, D. E./Schultz, H. F.* (1998): Transitioning marketing communication into the twenty-first century. In: Journal of Marketing Communications, 4. Jg., Nr. 1: 9–26
- Schultz, D. E./Tannenbaum, S. I./Lauterborn, R. F.* (1994): The New Marketing Paradigm. Integrated Marketing Communications. Lincolnwood
- Schultz, S.* (2007): Brücken über den Medienbruch. Crossmediale Strategien zeitgenössischer Printmedien. Berlin
- Schulz, W.* (2011): Politische Kommunikation. Theoretische Ansätze und Ergebnisse empirischer Forschung. 3., überarb. Aufl. Wiesbaden
- Schumann, D. W./Dyer, B./Petkus Jr., E.* (1996): The Vulnerability of Integrated Marketing Communication: The Potential for Boomerang Effects. In: Thorson, E./Moore, J. (Hrsg.): Integrated Communication. Synergy of Persuasive Voices. Mahwah: 51–64
- Schwarz, P.* (1996): Management in Nonprofit Organisationen. Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw. 2., aktual. Aufl. Bern
- Schwarz, P.* (2001): Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen. 2., vollst. überarb. Aufl. Bern
- Schwarz, P. et al.* (2002): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. 4., weitgehend aktual. u. erg. Aufl. Bern
- Schweiger, W.* (2007): Theorien der Mediennutzung. Eine Einführung. Wiesbaden
- Schweiger, W./Fahr, A.* (Hrsg.) (2013): Handbuch Medienwirkungsforschung. Wiesbaden
- Seibel, W.* (1992): Funktionaler Dilettantismus. Baden-Baden
- Seufert, G.* (1999): Verbandscontrolling. Ansätze einer operativen Führungskoordination. Wiesbaden
- Shannon, C. E./Weaver, W.* (1949): The Mathematical Theory of Communication. Urbana

- Siegert, G.* (Hrsg.) (2002): Medienökonomie in der Kommunikationswissenschaft. Bedeutung, Grundfragen und Entwicklung. Münster
- Siegert, G./Brecheis, D.* (2010): Werbung in der Medien- und Informationsgesellschaft. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden
- Siegmund, K.* (2006): Multiplikatoren. Eine unterschätzte Zielgruppe in der Kommunikationspolitik von Nonprofit-Organisationen. In: Ruckh, M. F./Noll, C./Bornholdt, M. (Hrsg.): Sozialmarketing als Stakeholder-Management. Grundlagen und Perspektiven für ein beziehungsorientiertes Management von Nonprofit-Organisationen. Bern: 307–317
- Signitzer, B.* (1997): Einige Linien der aktuellen Public Relations-Theorieentwicklung. In: Renger, R./Siegert, G. (Hrsg.): Kommunikationswelten. Wissenschaftliche Perspektiven zur Medien- und Informationsgesellschaft. Innsbruck: 183–211
- Signitzer, B.* (2007): Theorie der Public Relations. In: Burkart, R./Hömberger, W. (Hrsg.): Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung. 4., erw. u. aktual. Aufl. Wien: 141–173
- Simon, H./Gathen, A. v. d.* (2010): Das große Handbuch der Strategieinstrumente. Alle Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. 2., überarb. u. erw. Aufl. Frankfurt/Main
- Simsa, R.* (2007): NPOs und die Gesellschaft: eine vielschichtige und komplexe Beziehung – Soziologische Perspektiven. In: Badelt, C./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 4., überarb. Aufl. Stuttgart: 120–140
- Sirgy, J. M.* (1998): Integrated Marketing Communications. A Systems Approach. Upper Saddle River
- Spotts, H. E./Lambert, D. R./Joyce, M.* (1998): Marketing Dèjà Vu: The Discovery of Integrated Marketing Communications. In: Journal of Marketing Education, 20. Jg., Nr. 3: 210–218
- Srnka, K. J./Grohs, R./Eckler, I.* (2003): Increasing Fundraising Efficiency by Segmenting Donors. In: Australasian Marketing Journal, 11. Jg., Nr. 1: 70–86
- Staehele, W. H.* (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8., überarb. Aufl. München
- Staehele, W. H./Grabatin, G.* (1979): Effizienz von Organisationen. In: DBW – Die Betriebswirtschaft, 39. Jg., Heft 1b: 89–102
- Statistisches Bundesamt* (2008): Spenden – von wem und wofür? URL: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/STATmagazin/FinanzenSteuern/2008\\_02/2008\\_2Spenden.html](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/STATmagazin/FinanzenSteuern/2008_02/2008_2Spenden.html) (Zugriff: 22.09.2010)
- Staud, J.* (2006): Geschäftsprozessanalyse. Ereignisgesteuerte Prozessketten und objektorientierte Geschäftsprozessmodellierung für Betriebswirtschaftliche Standardsoftware. 3. Aufl. Berlin
- Steinbuch, P. A.* (2001): Organisation. 12., durchges. Aufl. Ludwigshafen/Rhein
- Steinke, I.* (2004): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, U./Kardoff, E. v./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 3. Aufl. Hamburg: 319–331

- Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005):* Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 6., vollst. überarb. Aufl. Wiesbaden
- Steinmann, H./Zerfaß, A. (1995):* Management der integrierten Unternehmenskommunikation: Konzeptionelle Grundlagen und strategische Implikationen. In: Ahrens, R./Scherer, H./Zerfaß, A. (Hrsg.): Integriertes Kommunikationsmanagement. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung. Frankfurt/Main: 11–50
- Stickel-Wolf, C./Wolf, J. (2005):* Wissenschaftliches Arbeiten und Lerntechniken. 3., überarb. Aufl. Wiesbaden
- Stötzer, S. (2009):* Stakeholder Performance Reporting von Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden
- Strob, B. (1999):* Der vereins- und verbandsorganisierte Sport: Ein Zusammenschluß von (Wahl)Gemeinschaften? Münster
- Stumpf, M. (2005):* Erfolgskontrolle der Integrierten Kommunikation. Messung des Entwicklungsstandes integrierter Kommunikationsarbeit in Unternehmen. Wiesbaden
- Suchanek, A./Broock, M. v. (2012):* Stakeholder-Dialoge: Investitionen in ein gemeinsames Spielverständnis. Diskussionspapier Nr. 2012-5 des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik. Wittenberg
- Suchman, M. C. (1995):* Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. In: Academy of Management Review, 20. Jg., Nr. 3: 571–610
- Süss, W./Zerfaß, A./Dühring, L. (2011):* Corporate Branding im Spannungsfeld von Unternehmens- und Marketingkommunikation. Grundlagen, Fallstudien und empirische Erkenntnisse in Commodity-Branchen. Wiesbaden
- Swain, W. N. et al. (2001):* We Like It, We're Doing It, But Do We Know What It Is (Yet)? An Exploratory Study of Integrated Marketing Communications. In: Web Journal of Mass Communications Research, 4. Jg., Nr. 4. URL: <http://www.scripps.ohiou.edu/wjmcr/vol04/4-4a.htm> (Zugriff: 28.08.2009)
- Szyszka, P. (1996):* Kommunikationswissenschaftliche Perspektiven des Dialogbegriffs. In: Bentele, G./Steinmann, H./Zerfaß, A. (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Erfahrungen – Perspektiven. Berlin: 81–106
- Szyszka, P. (2004a):* Integrierte Kommunikation als Kommunikationsmanagement – Positionen – Probleme – Perspektiven. In: Köhler, T./Schaffranietz, A. (Hrsg.): Public Relations – Perspektiven und Potenziale. Wiesbaden: 199–215
- Szyszka, P. (2004b):* PR-Arbeit als Organisationsfunktion. Konturen eines organisationalen Theorieentwurfs zu Public Relations und Kommunikationsmanagement. In: Röttger, U. (Hrsg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Wiesbaden: 149–168
- Szyszka, P. (2004c):* Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit. Einführung in die Grundlagen. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden: 31–62
- Szyszka, P. (2005):* „Öffentlichkeitsarbeit“ oder „Kommunikationsmanagement“. Eine Kritik an gängiger Denkhaltung und eingeübter Begrifflichkeit. In: Rademacher, L. (Hrsg.):

- Distinktion und Deutungsmacht. Studien zu Theorie und Pragmatik der Public Relations. Wiesbaden: 81–94
- Szyszka, P. (2008): PR-Verständnis im Marketing. In: Bentele, G./Fröhlich, R./Szyszka, P. (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. 2., korr. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 241–253
- Szyszka, P. (2009): Organisation und Kommunikation: Integrativer Ansatz einer Theorie zu Public Relations und Public Relations-Management. In: Röttger, U. (Hrsg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. 2., aktual. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 135–150
- Taddicken, M. (2007): Methodeneffekte von Web-Befragungen – Freund oder Feind des Forschers? In: Welker, M./Wenzel, O. (Hrsg.): Online-Forschung 2007. Grundlagen und Fallstudien. Köln: 85–102
- Take, I. (2002): NGOs im Wandel. Von der Graswurzel auf das diplomatische Parkett. Wiesbaden
- Tan, P. (2003): Down to the Core: Branding Not-For-Profits. URL: [http://www.brandchannel.com/features\\_effect.asp?pf\\_id=140](http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=140) (Zugriff: 09.11.2010)
- The Nielsen Company GmbH (Hrsg.): Werbestatistik. URL: [http://www.de.nielsen.com/products/nmr\\_werbestatistik.shtml](http://www.de.nielsen.com/products/nmr_werbestatistik.shtml) (Zugriff: 03.05.2012)
- Theis, A. M. (1992): Inter-Organisations-Beziehungen im Mediensystem. Public Relations aus organisationssoziologischer Perspektive. In: Publizistik, 37. Jg., Nr. 1: 25–36
- Theis-Berglmair, A. M. (2003): Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen. Münster
- Theobald, A. (2007): Zur Gestaltung von Online-Fragebögen. In: Welker, M./Wenzel, O. (Hrsg.): Online-Forschung 2007. Grundlagen und Fallstudien. Köln: 103–118
- Theuvsen, L. (2001): Stakeholder-Management – Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen. Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, Nr. 16, August 2001
- Theuvsen, L. (2004): Strategisches Management in Nonprofit-Organisationen zwischen Mission und muddling through. In: Witt, D. (Hrsg.): Funktionen und Leistungen von Nonprofit-Organisationen. 6. Internationales Colloquium der NPO-Forscher, Technische Universität München, 25. und 26. März 2004. Wiesbaden: 175–186
- Theuvsen, L. (2007a): Internationalisierung und strategisches Management von Nonprofit-Organisationen. In: Bräunig, D./Greiling, D. (Hrsg.): Stand und Perspektiven der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre II. Berlin: 245–256
- Theuvsen, L. (2007b): Internationalisierung von Nonprofit-Organisationen – Erscheinungsformen und Messkonzepte. In: Helmig, B. et al. (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen und Märkte. 7. Internationales Colloquium der NPO-Forscher im März 2006 an der Universität Freiburg/Schweiz. Wiesbaden: 79–94
- Theuvsen, L./Schauer, R./Gmür, M. (Hrsg.) (2010): Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und praktische Ausgestaltung. 9. Internationales NPO-Forschungscolloquium 2010, Georg-August-Universität Göttingen, 18. und 19. März 2010. Eine Dokumentation. Linz

- Tholey, P.* (1988): Gestaltpsychologie. In: Asanger, R./Wenninger, G. (Hrsg.): Handwörterbuch der Psychologie. München: 249–254
- Thorson, E./Moore, J.* (Hrsg.) (1996): Integrated Communication. Synergy of Persuasive Voices. Mahwah
- Tietz, B.* (1982): Die Werbung. Handbuch für die Kommunikations- und Werbewirtschaft, Bd. 2 und 3. Landsberg
- TMDB GmbH* (Hrsg.): tmdb – Die Markensuchmaschine. Suchmaske. URL: <http://www.tmdb.de> (Zugriff: 06.12.2011)
- TNS Infratest GmbH* (Hrsg.): 14 Jahre Deutscher Spendenmonitor. URL: [http://www.tns-infratest.com/presse/pdf/Presse/14\\_Jahre\\_Deutscher\\_Spendenmonitor.pdf](http://www.tns-infratest.com/presse/pdf/Presse/14_Jahre_Deutscher_Spendenmonitor.pdf) (Zugriff: 11.03.2012)
- Tonnemacher, J.* (2008): Berufsfeld Non-Profit-PR. In: Bentele, G./Fröhlich, R./Szyszka, P. (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. 2., korr. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 493–500
- Treumann, K. P.* (2005): Triangulation. In: Mikos, L./Wegener, C. (Hrsg.): Qualitative Medienforschung. Ein Handbuch. Konstanz: 209–221
- Trommsdorff, V.* (2002): Konsumentenverhalten. 4., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart
- Tropp, J.* (2004a): Die kommerzielle Kommunikation von Non-Profit-Organisationen in Deutschland. Chartbericht. URL: <http://www.comequityforum.net/DOWNLOAD/NPO.PDF> (Zugriff: 14.01.2009)
- Tropp, J.* (2004b): Markenmanagement. Der Brand Management Navigator – Markenführung im Kommunikationszeitalter. Wiesbaden
- Tropp, J.* (2011): Moderne Marketing-Kommunikation. System – Prozess – Management. Wiesbaden
- Türk, K.* (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trendreport. Stuttgart
- Unger, F. et al.* (2004): Mediaplanung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen. 4., aktual. Aufl. Berlin
- Urselmann, M.* (1998): Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden
- van Bentem, N.* (2006): Vereine, eingetragene Vereine, Dritter-Sektor-Organisationen. Münster
- van Eimeren, B./Frees, B.* (2009): Der Internetnutzer 2009 – multimedial und total vernetzt? Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2009. In: Media Perspektiven, Heft 7/2009: 334–347
- van Eimeren, B./Frees, B.* (2012): 76 Prozent der Deutschen online – neue Nutzungssituationen durch mobile Endgeräte. Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2012. In: Media Perspektiven, Heft 7–8/2012: 362–379
- van Eimeren, B./Ridder, C.-M.* (2001): Trends in der Nutzung und Bewertung der Medien von 1970 bis 2000. Ergebnisse der ARD/ZDF-Langzeitstudie Massenkommunikation. In: Media Perspektiven, Heft 11/2001: 538–553
- van Riel, C. B. M.* (1995): Principles of Corporate Communication. London

- VDZ (*Verband deutscher Zeitschriftenverleger e. V.*) (2003): Handbuch Crossmedia Werbung. Berlin
- Vereinte Nationen (Hrsg.) (1992): Agenda 21. Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung. Rio de Janeiro, Juni 1992. Deutsche Fassung. URL: [http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/agenda\\_21.pdf](http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/agenda_21.pdf) (Zugriff: 14.03.2010)
- Vogelsang, M. (2005): Machbarkeitsstudie. Aufbau einer Online-Datenbank für den gemeinnützigen Sektor. Berlin
- Volkart, R./Cocca, T./Moll, G. (2005): Kommunikation und Unternehmenswert. In: Piwinger, M./Porák, V. (Hrsg.): Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten. Wiesbaden: 133–161
- Vos, M./Schoemaker, J. (2005): Accountability of Communication Policy. Proceedings of BledCom in conjunction with Euprera Annual Congress, Bled, Slovenia. URL: <http://www.vos-schoemaker.com/downloads2/BSCcompanies.Bled.pdf> (Zugriff: 02.12.2010)
- Voss, K. (2007): Öffentlichkeitsarbeit von Nichtregierungsorganisationen. Mittel – Ziele – interne Strukturen. Wiesbaden
- Voss, K. (2008): Nichtregierungsorganisationen und das Social Web: Mittel der Zukunft oder Bedrohung? In: Zerfaß, A./Welker, M./Schmidt, J. (Hrsg.): Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web, Bd. 2: Strategien und Anwendungen: Perspektiven für Wirtschaft, Politik und Publizistik. Köln: 231–247
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. 5., rev. Aufl. Tübingen
- Weder, F. (2009): Organisationskommunikation und PR. Wien
- Wehrli, H.-P. (1981): Marketing – Zürcher Ansatz. Bern
- Weis, H. C. (1997): Marketing. 10., überarb. u. aktual. Aufl. Ludwigshafen/Rhein
- Weischenberg, S. (1995): Journalistik. Theorie und Praxis aktueller Medienkommunikation, Bd. 2: Medientechnik, Medienfunktionen, Medienakteure. Opladen
- Welge, M. K./Al-Laham, A. (2003): Strategisches Management. Grundlagen – Prozesse – Implementierung. 4., aktual. Aufl. Wiesbaden
- Welker, M. (2007): Was ist Online-Forschung? Eine Tour d'horizon zu einem erfolgreichen Forschungsfeld. In: Welker, M./Wenzel, O. (Hrsg.): Online-Forschung 2007. Grundlagen und Fallstudien. Köln: 19–51
- Welker, M./Sattler, S. (2007): Online-Befragung von Journalisten in Deutschland: Ein Modell zur Abschätzung von Coverage- und Responsefehlern bei einer amorphen und dispersen Großgruppe. In: Welker, M./Wenzel, O. (Hrsg.): Online-Forschung 2007. Grundlagen und Fallstudien. Köln: 333–369
- Welker, M./Wenzel, O. (Hrsg.) (2007): Online-Forschung 2007. Grundlagen und Fallstudien. Köln
- Welker, M./Werner, A./Scholz, J. (2005): Online-Research. Heidelberg
- Wellner, K.-U. (2001): Shareholder Value und seine Weiterentwicklung zum Market Adapted Shareholder Value Approach. Entwicklungslinien, Probleme und Lösungsansätze einer Shareholder Value orientierten Unternehmensführung. Marburg

- Werder, A. v./Grundeis, J. (2009): Organisationale Verankerung der Kommunikation im Unternehmen. In: Bruhn, M./Esch, F.-R./Langner, T. (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden: 1179–1197
- Weskamp, M./Grotz, H. (2010): Stakeholder – Identifikation und Umgang. Artikel im Newsletter der com+plus Fernakademie, Münster, Dezember 2010. URL: [http://www.complusmuenster.de/newsletter/?newsletter\\_id=3332](http://www.complusmuenster.de/newsletter/?newsletter_id=3332) (Zugriff: 01.02.2011)
- Wex, T. (2004): Der Nonprofit-Sektor in der Organisationsgesellschaft. Wiesbaden
- Wiedmann, K.-P. (1993): Rekonstruktion des Marketingansatzes und Grundlagen einer erweiterten Marketingkonzeption. Stuttgart
- Will, M. (2008): Public Relations aus Sicht der Wirtschaftswissenschaften. In: Bentele, G./Fröhlich, R./Szyzka, P. (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. 2., korr. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 62–77
- Willke, H. (2006): Systemtheorie I: Grundlagen. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme. 7., überarb. Aufl. Stuttgart
- Wirth, W. (1999): Methodologische und konzeptionelle Aspekte der Glaubwürdigkeitsforschung. In: Rössler, P./Wirth, W. (Hrsg.): Glaubwürdigkeit im Internet. Fragestellungen, Modelle, empirische Befunde. München: 47–66
- Wirtz, B. W. (Hrsg.) (2007): Handbuch Multi-Channel-Marketing. Wiesbaden
- Wirtz, B. W. (2008): Multi-Channel-Marketing. Grundlagen, Instrumente, Prozesse. Wiesbaden
- Witt, D. et al. (1998): Stand des Managements in Verbänden. Ergebnisse der Verbändeerhebung 1996/97. Gesamtauswertung. München
- Witt, D. et al. (Hrsg.) (2006): Herausforderung Verbändemanagement. Handlungsfelder und Strategien. Wiesbaden
- Wöginger, H. (2004): Das Synergie-Value-Konzept. Wiesbaden
- Wolf, J. (2003): Organisation, Management und Unternehmensführung. Wiesbaden
- Wrona, T. (2005): Die Fallstudienanalyse als wissenschaftliche Forschungsmethode. ESCP-EAP Working Paper, Nr. 10/März 2005. URL: [http://www.esceurope.eu/uploads/media/TW\\_WP10\\_02.pdf](http://www.esceurope.eu/uploads/media/TW_WP10_02.pdf) (Zugriff: 16.01.2009)
- Wymer Jr., W./Knowles, P./Gomes, R. (Hrsg.) (2006): Nonprofit Marketing. Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations. Thousand Oakes
- Yin, R. K. (2009): Case Study Research. Design and Methods. 4. Aufl. Los Angeles
- ZAW (Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft e. V.) (Hrsg.) (2004): Werbung in Deutschland 2004. Berlin
- ZAW (Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft e. V.) (Hrsg.) (2011): Werbung in Deutschland 2011. Berlin
- Zerback, T. et al. (2009): Zehn Jahre Sozialforschung im Internet – eine Analyse zur Nutzung von Online-Befragungen in den Sozialwissenschaften. In: Jakob, M./Schoen, H./Zerback, T. (Hrsg.): Sozialforschung im Internet. Methodologie und Praxis der Online-Befragung. Wiesbaden: 15–32
- Zerdick, A. et al. (1999): Die Internet-Ökonomie. Berlin

- Zerfaß, A. (1996a): Dialogkommunikation und Unternehmensführung. In: Bentele, G./Steinmann, H./Zerfaß, A. (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven. Berlin: 23–58
- Zerfaß, A. (1996b): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Opladen
- Zerfaß, A. (1996c): Was ist exzellente PR? Ergebnisse des weltweit größten Forschungsprogramms. In: Public Relations Forum für Wissenschaft und Praxis, 2. Jg., Nr. 3: 18–21
- Zerfaß, A. (2004): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. 2., erg. Aufl. Wiesbaden
- Zerfaß, A. (2010): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. 3., aktual. Aufl. Wiesbaden
- Zerfaß, A./Fietkau, K. (2000): Interaktive Öffentlichkeitsarbeit. Der Einsatz von Internet und Online-Diensten im PR-Management. Diskussionsbeitrag Nr. 89 des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg. URL: [http://www.cmgt.uni-leipzig.de/fileadmin/cmgt/PDF\\_Publikationen\\_download/zerfass-fietkau.pdf](http://www.cmgt.uni-leipzig.de/fileadmin/cmgt/PDF_Publikationen_download/zerfass-fietkau.pdf) (Zugriff: 19.09.2011)
- Zerfaß, A./Piwinger, M. (2007): Kommunikation als Werttreiber und Erfolgsfaktor. In: Piwinger, M./Zerfaß, A. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: 5–16
- Zerfaß, A./Pleil, T. (Hrsg.) (2012): Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web. Konstanz
- Zerfaß, A./Rademacher, L./Wehmeier, S. (Hrsg.) (2013): Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven. Wiesbaden
- Zimmer, A. (Hrsg.) (2000): The Third Sector in Germany. Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, Sonderband 3
- Zimmer, A. (2002): Dritter Sektor und Soziales Kapital. Münsteraner Arbeitspapiere zum Nonprofit-Sektor, Nr. 19, Januar 2002
- Zimmer, A./Nährlich, S. (1993): Nonprofit Management und Marketing – mehr als Betriebsführung und Marktorientierung. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Heft 3, 1993: 345–354
- Zimmer, A./Priller, E. (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung. 2. Aufl. Wiesbaden
- Zinkhan, G. M. et al. (1996): Integrated Marketing Communications and Relationship Marketing: Complementary Metaphors for the Twenty-First Century. In: Parvatiyar, A./Sheth, J. N. (Hrsg.): Contemporary Knowledge of Relationship Marketing. Atlanta: 182–184
- Zühlsdorf, A. (2002): Gesellschaftsorientierte Public Relations. Eine strukturations-theoretische Analyse der Interaktion von Unternehmen und kritischer Öffentlichkeit. Wiesbaden
- Zurstiege, G. (2007): Werbeforschung. Konstanz

### Unveröffentlichte Schriften

- Adjouri, N.* (1993): Die Marke als Botschaft. Die kommunikative Funktion der Marke und ihre Interdependenzen zur Werbung. Dissertation, Freie Universität Berlin. Berlin
- Brune, J. W.* (1995): Der Shareholder-Value-Ansatz als ganzheitliches Instrument strategischer Planung und Kontrolle. Eine Untersuchung unter Beobachtung besonderer Rahmenbedingungen in der Bundesrepublik Deutschland. Dissertation, Universität zu Köln. Köln
- Fortini-Campbell, L.* (1997): Vorlesungsmitschrift: Kurs „Organizational Behavior“ an der Northwestern University. Graduate Program in Integrated Marketing Communications, Sommersemester. Evanston
- Gronstedt, A.* (1994): Integrated Communications at America's Leading Total Quality Management Corporations. Dissertation, University of Wisconsin-Madison. Madison
- Humphries, D.* (2002): Branding: latest buzz-word or fundraising-fundamental? Vortrag auf dem Deutschen Fundraising Kongress 2002 in Leipzig
- Hunter, A. T. D.* (1997): The Relationship of Public Relations and Marketing against the Background of Integrated Communications. A Theoretical Analysis and Empirical Study at US-American Corporations. Diplomarbeit, Universität Salzburg. Salzburg
- Hunter, A. T. D.* (1999): Integrated Communications. Current and future developments in integrated communications and brand management, with a focus on direct communication and new information and communication technologies, such as the Internet and stakeholder databases. Dissertation, Universität Salzburg. Salzburg
- Jarren, O./Röttger, U.* (2004): Einführung in die Public Relations. Skript zur Vorlesung im Sommersemester 2004 am IPMZ – Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung, Universität Zürich. Zürich
- Meier, P.* (2000): Interne Kommunikation von Unternehmen. Dissertation, Universität Zürich. Zürich
- Papachristos, S.* (2004): Kinder als Zielgruppe von Public Relations im Nonprofit-Bereich. Lizentiatsarbeit, Universität Zürich. Zürich
- Scholz & Friends Group GmbH* (2003): Integrierte Kommunikation und Agenda Setting in deutschen Institutionen, Organisationen, Kultureinrichtungen und im Non-Profit-Sektor. Eine Analyse der Ergebnisse des Surveys. Studie. Berlin
- SevenOne Media GmbH* (o.J.): Vernetzte Kommunikation. Werbewirkung crossmedialer Kampagnen. Broschüre. Unterföhring. URL: [https://www.sevenonemedia.de/c/document\\_library/get\\_file?uuid=48f7ff4b-5ff6-4078-871e-1fab2896f149&groupId=10143](https://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=48f7ff4b-5ff6-4078-871e-1fab2896f149&groupId=10143) (Zugriff: 09.03.2011)
- Viest, O.* (2004): Online-Kommunikation als Managementinstrument für karitative Nonprofit-Organisationen. Dissertation, Technische Universität München. München

### Informationsmaterial von NPO

- Greenpeace e. V.* (Hrsg.) (2011): Geschäftsbericht 2010. Hamburg
- Johanniter-Unfall-Hilfe e. V.* (Hrsg.) (2006): Navigationssystem. o. O.

*Johanniter-Unfall-Hilfe e. V.* (Hrsg.) (2008): Zukunft sichern! Die Johanniter-Strategie. o. O.  
*Oxfam International* (Hrsg.) (2010): The Oxfam Brand Book. How communications can help us inspire everyone to join the fight against poverty. o. O.

### Software

*Globalpark AG*: Befragungssoftware EFS Survey. Hürth  
*Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH* (2009): Verbände, Behörden, Organisationen der Wirtschaft. Ausgabe 1/2009 (CD-ROM). Darmstadt  
*SPSS GmbH Software*: Analysesoftware SPSS Statistics, Version 17.0. München

### Interviews

Organisation	Interviewpartner/ Funktion	Datum	Dauer	Ort
Johanniter-Unfall-Hilfe e. V.	Bereichsleiterin Marketing/ Kommunikation	16.04.2010	1,5 Std.	Bundesgeschäftsstelle, Berlin
Johanniter-Unfall-Hilfe e. V.	Bereichsleiter Fundraising	03.05.2010	1,0 Std.	Bundesgeschäftsstelle, Berlin
Oxfam Deutschland e. V.	Leiterin Marketing & Kommunikation	04.06.2010	2,0 Std.	Deutschlandzentrale, Berlin
Oxfam Deutschland e. V.	Geschäftsführer	11.06.2010	0,5 Std.	Telefonat

## Anhang

A	Online-Befragung: Verzeichnis der kontaktierten NPO .....	316
B	Online-Befragung: E-Mail-Anfrage .....	322
C	Online-Befragung: Nachfass-E-Mail .....	323
D	Online-Befragung: Fragebogen .....	324
E	Online-Befragung: Punktevergabesystem zur Erstellung des Integrationsindex ...	360
F	Fallstudie: E-Mail-Anfrage .....	362
G	Fallstudie: Interviewleitfaden für Organisationsvertreter .....	363

## A Online-Befragung: Verzeichnis der kontaktierten NPO

Name der NPO	URL der Homepage
ADRA Deutschland e. V.	<a href="http://www.adra.de">http://www.adra.de</a>
Ärzte für die Dritte Welt e. V.	<a href="http://www.aerzte-dritte-welt.de">http://www.aerzte-dritte-welt.de</a>
Ärzte der Welt e. V.	<a href="http://www.aerztederwelt.org">http://www.aerztederwelt.org</a>
Ärzte ohne Grenzen e. V.	<a href="http://www.aerzte-ohne-grenzen.de">http://www.aerzte-ohne-grenzen.de</a>
Africa action Deutschland e. V.	<a href="http://www.africa-action.de">http://www.africa-action.de</a>
AFS Interkulturelle Begegnungen e. V.	<a href="http://www.afs.de">http://www.afs.de</a>
agape e. V.	<a href="http://www.agape-rumaenienhilfe.de">http://www.agape-rumaenienhilfe.de</a>
aktion benni & Co e. V.	<a href="http://www.benniundco.de">http://www.benniundco.de</a>
Aktion Canchanabury e. V.	<a href="http://www.canchanabury.de">http://www.canchanabury.de</a>
Aktion Deutschland Hilft e. V.	<a href="http://www.aktion-deutschland-hilft.de">http://www.aktion-deutschland-hilft.de</a>
Aktion Fischotterschutz e. V.	<a href="http://www.otterzentrum.de">http://www.otterzentrum.de</a>
Aktion Friedensdorf e. V.	<a href="http://www.friedensdorf.de">http://www.friedensdorf.de</a>
Aktion Junge Menschen in Not e. V.	<a href="http://www.aktion-verein.org">http://www.aktion-verein.org</a>
Aktion kleiner Prinz – Internationale Hilfe für Kinder in Not e. V.	<a href="http://www.aktion-kleiner-prinz.de">http://www.aktion-kleiner-prinz.de</a>
Aktion Lichtblicke e. V.	<a href="http://www.lichtblicke.de">http://www.lichtblicke.de</a>
Aktion pro Humanität e. V.	<a href="http://www.pro-humanitaet.de">http://www.pro-humanitaet.de</a>
Aktionsgemeinschaft Dienst für den Frieden e. V.	<a href="http://www.friedensdienst.de">http://www.friedensdienst.de</a>
Aktionsgemeinschaft Solidarische Welt e. V.	<a href="http://www.aswnet.de">http://www.aswnet.de</a>
Aktionsgruppe Kinder in Not e. V.	<a href="http://www.kinder-in-not.de">http://www.kinder-in-not.de</a>
Aktionskreis Ostafrika e. V.	<a href="http://www.aktionskreis-ostafrika.de">http://www.aktionskreis-ostafrika.de</a>
Aktion Sühnezeichen Friedensdienste e. V.	<a href="http://www.asf-ev.de">http://www.asf-ev.de</a>
Alexander von Humboldt-Stiftung	<a href="http://www.humboldt-foundation.de">http://www.humboldt-foundation.de</a>
Allgemeiner Deutscher Fahrrad Club e. V.	<a href="http://www.adfc.de">http://www.adfc.de</a>
Alzheimer Forschung Initiative e. V.	<a href="http://www.alzheimer-forschung.de">http://www.alzheimer-forschung.de</a>
Albert-Schweitzer-Verband der Kinderdörfer und Familienhilfswerke e. V.	<a href="http://www.albert-schweitzer-verband.de">http://www.albert-schweitzer-verband.de</a>
Amadeu Antonio Stiftung	<a href="http://www.amadeu-antonio-stiftung.de">http://www.amadeu-antonio-stiftung.de</a>
Amnesty International Sektion der Bundesrepublik Deutschland e. V.	<a href="http://www.amnesty.de">http://www.amnesty.de</a>
AMREF Gesellschaft für Medizin und Forschung in Afrika e. V.	<a href="http://www.amrefgermany.de">http://www.amrefgermany.de</a>
Andheri-Hilfe Bonn e. V.	<a href="http://www.andheri-hilfe.de">http://www.andheri-hilfe.de</a>
Arbeiter-Samariter-Bund Deutschland e. V.	<a href="http://www.asb.de">http://www.asb.de</a>
Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V.	<a href="http://www.awo.org">http://www.awo.org</a>
Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe e. V.	<a href="http://www.agj.de">http://www.agj.de</a>
Arbeitsgemeinschaft Spina bifida und Hydrocephalus e. V.	<a href="http://www.asbh.de">http://www.asbh.de</a>
Arbeitskreis zur Förderung von Pflegekindern e. V.	<a href="http://www.arbeitskreis-pflegekinder.de">http://www.arbeitskreis-pflegekinder.de</a>
arche noVa – Initiative für Menschen in Not e. V.	<a href="http://www.arche-nova.org">http://www.arche-nova.org</a>
Bertelsmann Stiftung	<a href="http://www.bertelsmann-stiftung.de">http://www.bertelsmann-stiftung.de</a>
Bewegungsstiftung	<a href="http://www.bewegungsstiftung.de">http://www.bewegungsstiftung.de</a>
BICE Deutschland e. V.	<a href="http://www.bicedeutschland.de">http://www.bicedeutschland.de</a>
Bischöfliches Hilfswerk MISEREOR e. V.	<a href="http://www.misereor.de">http://www.misereor.de</a>
Björn Schulz Stiftung	<a href="http://www.bjoern-schulz-stiftung.de">http://www.bjoern-schulz-stiftung.de</a>
Bonifatiuswerk der deutschen Katholischen Kirche e. V.	<a href="http://www.bonifatiuswerk.de">http://www.bonifatiuswerk.de</a>
Brot für die Welt – Aktion des Diakonischen Werks der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V.	<a href="http://www.brot-fuer-die-welt.de">http://www.brot-fuer-die-welt.de</a>
BruderhausDiakonie – Stiftung Gustav Werner und Haus am Berg	<a href="http://www.bruderhausdiakonie.de">http://www.bruderhausdiakonie.de</a>
Bundesverband für körper- und mehrfachbehinderte	<a href="http://www.bvkm.de">http://www.bvkm.de</a>

Menschen e. V.	
Bundesverband Herzranke Kinder e. V.	<a href="http://www.herzranke-kinder-bvhk.de">http://www.herzranke-kinder-bvhk.de</a>
Bundesverband Selbsthilfe Körperbehinderter e. V.	<a href="http://www.bsk-ev.org">http://www.bsk-ev.org</a>
Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung e. V.	<a href="http://www.lebenshilfe.de">http://www.lebenshilfe.de</a>
Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) e. V.	<a href="http://www.bund.net">http://www.bund.net</a>
Cap Anamur/Deutsche Not-Ärzte e. V.	<a href="http://www.cap-anamur.org">http://www.cap-anamur.org</a>
CARE Deutschland-Luxemburg e. V.	<a href="http://www.care.de">http://www.care.de</a>
CCF Kinderhilfswerk e. V.	<a href="http://www.ccf-kinderhilfswerk.de">http://www.ccf-kinderhilfswerk.de</a>
Christliche Initiative Romero e. V.	<a href="http://www.ci-romero.de">http://www.ci-romero.de</a>
Christliches Jugenddorfwerk Deutschlands e. V.	<a href="http://www.cjd.de">http://www.cjd.de</a>
Christoffel-Blindenmission Deutschland e. V.	<a href="http://www.christoffel-blindenmission.de">http://www.christoffel-blindenmission.de</a>
Christophorushilfe – Förderverein für das Kinderzentrum Maulbronn gGmbH, e. V.	<a href="http://www.christophorushilfe.de">http://www.christophorushilfe.de</a>
CVJM e. V.	<a href="http://www.cvjm.de">http://www.cvjm.de</a>
Das Hunger Projekt e. V.	<a href="http://www.das-hunger-projekt.de">http://www.das-hunger-projekt.de</a>
DESWOS e. V.	<a href="http://www.deswos.de">http://www.deswos.de</a>
Deutsche AIDS-Hilfe e. V.	<a href="http://www.aidshilfe.de">http://www.aidshilfe.de</a>
Deutsche AIDS-Stiftung	<a href="http://www.aids-stiftung.de">http://www.aids-stiftung.de</a>
Deutsche Akademie der Technikwissenschaften	<a href="http://www.acatech.de">http://www.acatech.de</a>
Deutsche Alzheimer Gesellschaft e. V.	<a href="http://www.deutsche-alzheimer.de">http://www.deutsche-alzheimer.de</a>
Deutsche Behindertenhilfe – Aktion Mensch e. V.	<a href="http://www.aktion-mensch.de">http://www.aktion-mensch.de</a>
Deutsche Diabetesstiftung	<a href="http://www.diabetesstiftung.de">http://www.diabetesstiftung.de</a>
Deutsche Evangelische Allianz e. V.	<a href="http://www.ead.de">http://www.ead.de</a>
Deutsche Gesellschaft für Muskelranke e. V.	<a href="http://www.dgm.org">http://www.dgm.org</a>
Deutsche Gesellschaft zur Rettung Schiffbrüchiger	<a href="http://www.dgzs.de">http://www.dgzs.de</a>
Deutsche Herztiftung e. V.	<a href="http://www.herztiftung.de">http://www.herztiftung.de</a>
Deutsche Hospiz Stiftung	<a href="http://www.hospize.de">http://www.hospize.de</a>
Deutsche Krebsgesellschaft e. V.	<a href="http://www.krebsgesellschaft.de">http://www.krebsgesellschaft.de</a>
Deutsche Krebshilfe e. V.	<a href="http://www.krebshilfe.de">http://www.krebshilfe.de</a>
Deutsche Kinderkrebstiftung der Deutschen Leukämie-Forschungshilfe	<a href="http://www.kinderkrebstiftung.de">http://www.kinderkrebstiftung.de</a>
Deutsche Kinder- und Jugendstiftung gGmbH	<a href="http://www.dkjs.de">http://www.dkjs.de</a>
Deutsche Knochenmarkspenderdatei gGmbH	<a href="http://www.dkms.de">http://www.dkms.de</a>
Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft e. V.	<a href="http://www.dlrg.de">http://www.dlrg.de</a>
Deutsche Lepra- und Tuberkulosehilfe e. V.	<a href="http://www.dahw.de">http://www.dahw.de</a>
Deutsche Liga für das Kind in Familie und Gesellschaft e. V.	<a href="http://www.liga-kind.de">http://www.liga-kind.de</a>
Deutsche Malteser gGmbH	<a href="http://www.malteser.de">http://www.malteser.de</a>
Deutsche Multiple Sklerose Gesellschaft e. V.	<a href="http://www.dmsg.de">http://www.dmsg.de</a>
Deutsche Rheuma-Liga Bundesverband e. V.	<a href="http://www.rheuma-liga.de">http://www.rheuma-liga.de</a>
Deutsche Seemannsmission e. V.	<a href="http://www.seemannsmission.org">http://www.seemannsmission.org</a>
Deutsche Stiftung Denkmalschutz	<a href="http://www.denkmalschutz.de">http://www.denkmalschutz.de</a>
Deutsche Stiftung Weltbevölkerung	<a href="http://www.weltbevoelkerung.de">http://www.weltbevoelkerung.de</a>
Deutsche Umwelthilfe e. V.	<a href="http://www.duh.de">http://www.duh.de</a>
Deutsche Welthungerhilfe e. V.	<a href="http://www.welthungerhilfe.de">http://www.welthungerhilfe.de</a>
Deutsche Wildtier Stiftung	<a href="http://www.deutschewildtierstiftung.de">http://www.deutschewildtierstiftung.de</a>
Deutscher Alpenverein e. V.	<a href="http://www.alpenverein.de">http://www.alpenverein.de</a>
Deutscher Behindertensportverband e. V.	<a href="http://www.dbs-npc.de">http://www.dbs-npc.de</a>
Deutscher Caritasverband e. V.	<a href="http://www.caritas.de">http://www.caritas.de</a>
Deutscher Guttempler Orden e. V.	<a href="http://www.guttempler.de">http://www.guttempler.de</a>
Deutscher Tierschutzbund e. V.	<a href="http://www.tierschutzbund.de">http://www.tierschutzbund.de</a>
Deutscher Kinderschutzbund e. V.	<a href="http://www.dksb.de">http://www.dksb.de</a>

Deutscher Olympischer Sportbund e. V.	<a href="http://www.dosb.de">http://www.dosb.de</a>
Deutsches Blindenhilfswerk e. V.	<a href="http://www.blindenhilfswerk.de">http://www.blindenhilfswerk.de</a>
Deutsches Grünes Kreuz e. V.	<a href="http://www.dgk.de">http://www.dgk.de</a>
Deutsches Institut für Ärztliche Mission e. V.	<a href="http://www.difaem.de">http://www.difaem.de</a>
Deutsches Jugendherbergswerk e. V.	<a href="http://www.jugendherberge.de">http://www.jugendherberge.de</a>
Deutsches Katholisches Blindenwerk e. V.	<a href="http://www.blindenwerk.de">http://www.blindenwerk.de</a>
Deutsches Kinderhilfswerk e. V.	<a href="http://www.dkhw.de">http://www.dkhw.de</a>
Deutsches Komitee für UNICEF e. V.	<a href="http://www.unicef.de">http://www.unicef.de</a>
Deutsches Medikamenten-Hilfswerk action medeor e. V.	<a href="http://www.medeor.org">http://www.medeor.org</a>
Deutsches Rotes Kreuz e. V.	<a href="http://www.drk.de">http://www.drk.de</a>
Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V.	<a href="http://www.diakonie.de">http://www.diakonie.de</a>
Don Bosco Jugend Dritte Welt e. V.	<a href="http://www.jugenddrittwelt.de">http://www.jugenddrittwelt.de</a>
EIRENE e. V.	<a href="http://www.eirene.org">http://www.eirene.org</a>
EJF-Lazarus gAG	<a href="http://www.ejf-lazarus.de">http://www.ejf-lazarus.de</a>
Elly Heuss-Knapp-Stiftung Deutsches Müttergenesungswerk	<a href="http://www.muettergenesungswerk.de">http://www.muettergenesungswerk.de</a>
Elternverein für leukämie- und krebskranke Kinder e. V.	<a href="http://www.krebskrankekinder-gießen.de">http://www.krebskrankekinder-gießen.de</a>
Evangelisches Missionswerk in Deutschland e. V.	<a href="http://www.emw-d.de">http://www.emw-d.de</a>
Eritrea-Hilfswerk in Deutschland e. V.	<a href="http://www.eritrea-hilfswerk.de">http://www.eritrea-hilfswerk.de</a>
Europäische Bewegung Deutschland e. V.	<a href="http://www.europaeische-bewegung.de">http://www.europaeische-bewegung.de</a>
Evangelische Stiftung Alsterdorf	<a href="http://www.alsterdorf.de">http://www.alsterdorf.de</a>
Evangelische Stiftung Volmarstein	<a href="http://www.esv.de">http://www.esv.de</a>
Evangelisches Diakonissenhaus Berlin Teltow Lehnin	<a href="http://www.edbtl.de">http://www.edbtl.de</a>
Evangelisches Johannesstift Berlin	<a href="http://www.evangelisches-johannesstift.de">http://www.evangelisches-johannesstift.de</a>
Evangelisches Jugend- und Missionswerk e. V.	<a href="http://www.mbk-web.net">http://www.mbk-web.net</a>
Evangelischer Entwicklungsdienst e. V.	<a href="http://www.eed.de">http://www.eed.de</a>
Esel-Initiative e. V.	<a href="http://esel-initiative.de">http://esel-initiative.de</a>
Evangelische Gesellschaft Stuttgart e. V.	<a href="http://www.eva-stuttgart.de">http://www.eva-stuttgart.de</a>
Ev. Johanneswerk e. V.	<a href="http://www.johanneswerk.de">http://www.johanneswerk.de</a>
exilio e. V.	<a href="http://www.exilio.de">http://www.exilio.de</a>
Experiment e. V.	<a href="http://www.experiment-ev.de">http://www.experiment-ev.de</a>
FIAN Deutschland e. V.	<a href="http://www.fian.de">http://www.fian.de</a>
Förderkreis für „Die Schwestern Maria“ e. V.	<a href="http://www.schwesternmaria.de">http://www.schwesternmaria.de</a>
Förderkreis Krebskranke Kinder e. V. Stuttgart	<a href="http://www.foerderkreis-krebskranke-kinder.de">http://www.foerderkreis-krebskranke-kinder.de</a>
Förderverein für karitative Projekte der Neuapostolischen Kirchen Deutschlands e. V.	<a href="http://www.nak.org">http://www.nak.org</a>
Förderverein Pro Asyl e. V.	<a href="http://www.proasyl.de">http://www.proasyl.de</a>
Foodwatch e. V.	<a href="http://www.foodwatch.de">http://www.foodwatch.de</a>
Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e. V.	<a href="http://www.fraunhofer.de">http://www.fraunhofer.de</a>
Freundeskreis Indien e. V.	<a href="http://www.freundeskreisindien.de">http://www.freundeskreisindien.de</a>
Friedrich Naumann – Stiftung für die Freiheit	<a href="http://www.freiheit.org">http://www.freiheit.org</a>
futuro si! Initiative für Kinder in Lateinamerika e. V.	<a href="http://www.futuro-si.de">http://www.futuro-si.de</a>
Germanwatch e. V.	<a href="http://www.germanwatch.org">http://www.germanwatch.org</a>
Geschenke der Hoffnung e. V.	<a href="http://www.geschenke-der-hoffnung.de">http://www.geschenke-der-hoffnung.de</a>
Gesellschaft für bedrohte Völker e. V.	<a href="http://www.gfbv.de">http://www.gfbv.de</a>
Gesellschaft für Biologische Krebsabwehr e. V.	<a href="http://www.biokrebs-heidelberg.de">http://www.biokrebs-heidelberg.de</a>
Global Marshall Plan Foundation	<a href="http://www.globalmarshallplan.org">http://www.globalmarshallplan.org</a>
Global Nature Fund	<a href="http://www.globalnature.org">http://www.globalnature.org</a>
Grenzenlos für Obdachlose und Arme e. V.	<a href="http://www.grenzenlos-ab.de">http://www.grenzenlos-ab.de</a>
Greenpeace e. V.	<a href="http://www.greenpeace.de">http://www.greenpeace.de</a>

Handicap International e. V.	<a href="http://www.handicap-international.de">http://www.handicap-international.de</a>
Hedwig und Robert Samuel-Stiftung	<a href="http://www.samuel.de">http://www.samuel.de</a>
Heilpädagogische Hilfe Bersenbrück gGmbH	<a href="http://www.hph-bsb.de">http://www.hph-bsb.de</a>
Heinz Sielmann Stiftung	<a href="http://www.sielmann-stiftung.de">http://www.sielmann-stiftung.de</a>
Helfer ohne Grenzen e. V.	<a href="http://www.helfer-ohne-grenzen.de">http://www.helfer-ohne-grenzen.de</a>
Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren e. V.	<a href="http://www.helmholtz.de">http://www.helmholtz.de</a>
HELP e. V.	<a href="http://www.help-ev.de">http://www.help-ev.de</a>
HelpAge Deutschland e. V.	<a href="http://www.helpage.de">http://www.helpage.de</a>
Hephata e. V.	<a href="http://www.hephata.de">http://www.hephata.de</a>
Herzenswünsche e. V.	<a href="http://www.herzenswuensche.de">http://www.herzenswuensche.de</a>
Hildesheimer Blindenmission e. V.	<a href="http://www.hildesheimerblindenmission.de">http://www.hildesheimerblindenmission.de</a>
Hilfe für das verlassene Kind e. V.	<a href="http://www.hilfe-fuer-das-verlassene-kind.de">http://www.hilfe-fuer-das-verlassene-kind.de</a>
Hilfe für krebskranke Tschernobyl-Kinder e. V.	<a href="http://www.tschernobyl-kinder.de">http://www.tschernobyl-kinder.de</a>
Hilfe für Osteuropa Todtnau-Seelscheid e. V.	<a href="http://www.hilfe-fuer-osteuropa-ts.de">http://www.hilfe-fuer-osteuropa-ts.de</a>
Hilfswerk der deutschen Lions e. V.	<a href="http://www.lions-hilfswerk.de">http://www.lions-hilfswerk.de</a>
Hoffnungszeichen Sign of Hope e. V.	<a href="http://www.hoffnungszeichen.de">http://www.hoffnungszeichen.de</a>
Human Help Network e. V.	<a href="http://www.hhn.org">http://www.hhn.org</a>
Humedica e. V.	<a href="http://www.humedica.org">http://www.humedica.org</a>
Indienhilfe e. V.	<a href="http://www.indienhilfe-herrsching.de">http://www.indienhilfe-herrsching.de</a>
Indienhilfe Köln e. V.	<a href="http://www.hettlich.de/indienhilfe">http://www.hettlich.de/indienhilfe</a>
Informationszentrum Dritte Welt e. V.	<a href="http://www.iz3wdo.de/">http://www.iz3wdo.de/</a>
Initiativgruppe – Interkulturelle Begegnung und Bildung e. V.	<a href="http://www.initiativgruppe.de">http://www.initiativgruppe.de</a>
INKOTA-netzwerk e. V.	<a href="http://www.inkota.de">http://www.inkota.de</a>
Internationale Ärzte für die Verhütung des Atomkrieges/ Ärzte in sozialer Verantwortung e. V.	<a href="http://www.ipppw.de">http://www.ipppw.de</a>
Internationaler Bund	<a href="http://www.internationaler-bund.de">http://www.internationaler-bund.de</a>
Internationaler Christlicher Jugendaustausch e. V.	<a href="http://www.icja.de/">http://www.icja.de/</a>
Internationaler Hilfsfonds e. V.	<a href="http://www.internation-hilfsfonds.org">http://www.internation-hilfsfonds.org</a>
Internationales Katholisches Missionswerk missio e. V.	<a href="http://www.missio.de">http://www.missio.de</a>
Johanniter-Unfall-Hilfe e. V.	<a href="http://www.johanniter.de">http://www.johanniter.de</a>
Joint Aid Management e. V.	<a href="http://www.jam-deutschland.org">http://www.jam-deutschland.org</a>
Josefs-Gesellschaft e. V.	<a href="http://www.josefs-gesellschaft.de">http://www.josefs-gesellschaft.de</a>
Karl Kübel Stiftung für Kind und Familie	<a href="http://www.kkstiftung.de">http://www.kkstiftung.de</a>
Katachel e. V.	<a href="http://www.katachel.de">http://www.katachel.de</a>
Kinderberg International e. V.	<a href="http://www.kinderberg.org">http://www.kinderberg.org</a>
Kinderdorf Rio e. V.	<a href="http://www.kinderdorf-rio.de">http://www.kinderdorf-rio.de</a>
Kinderhilfswerk für die Dritte Welt e. V.	<a href="http://www.khw-dritte-welt.de">http://www.khw-dritte-welt.de</a>
Kinderhilfswerk Stiftung Global-Care	<a href="http://www.global-care.de">http://www.global-care.de</a>
Kinderhospiz im Allgäu e. V.	<a href="http://www.kinderhospiz-allgaeu.de">http://www.kinderhospiz-allgaeu.de</a>
Kindernetzwerk e. V.	<a href="http://www.kindernetzwerk.de">http://www.kindernetzwerk.de</a>
Kindernothilfe e. V.	<a href="http://www.kindernothilfe.de">http://www.kindernothilfe.de</a>
Kinder unserer Welt e. V.	<a href="http://www.kinderunsererwelt.de">http://www.kinderunsererwelt.de</a>
Kinderzukunft Rudolf-Walther-Stiftung	<a href="https://www.rudolf-walther-stiftung.com">https://www.rudolf-walther-stiftung.com</a>
KIRCHE IN NOT/Ostpriesterhilfe Deutschland e. V.	<a href="http://www.kirche-in-not.de">http://www.kirche-in-not.de</a>
Kolpingwerk Deutschland gGmbH	<a href="http://www.kolpingwerk.de">http://www.kolpingwerk.de</a>
Komitee zur Förderung medizinischer und humanitärer Hilfe in Afghanistan e. V.	<a href="http://www.chak-hospital.org">http://www.chak-hospital.org</a>
Konrad-Adenauer-Stiftung e. V.	<a href="http://www.kas.de">http://www.kas.de</a>
Kreuzbund e. V.	<a href="http://www.kreuzbund.de">http://www.kreuzbund.de</a>
Kuratorium Deutsche Altershilfe e. V.	<a href="http://www.kda.de">http://www.kda.de</a>
Landesbund für Vogelschutz in Bayern e. V.	<a href="http://www.lbv.de">http://www.lbv.de</a>

Lateinamerika-Zentrum e. V.	<a href="http://www.lateinamerikazentrum.de">http://www.lateinamerikazentrum.de</a>
Lichtbrücke e. V.	<a href="http://www.lichtbruecke.com">http://www.lichtbruecke.com</a>
Liebenzeller Mission gGmbH	<a href="http://www.liebenzell.org">http://www.liebenzell.org</a>
Mariaberg e. V.	<a href="http://www.mariaberg.de">http://www.mariaberg.de</a>
Marianne Strauß Stiftung	<a href="http://www.msshilft.de">http://www.msshilft.de</a>
Maximilian-Kolbe-Werk e. V.	<a href="http://www.maximilian-kolbe-werk.de">http://www.maximilian-kolbe-werk.de</a>
Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften e. V.	<a href="http://www.mpg.de">http://www.mpg.de</a>
McDonald's Kinderhilfe Stiftung	<a href="http://www.mcdonalds-kinderhilfe.org">http://www.mcdonalds-kinderhilfe.org</a>
medica mondiale e. V.	<a href="http://www.medicamondiale.org">http://www.medicamondiale.org</a>
medico international e. V.	<a href="http://www.medico.de">http://www.medico.de</a>
Mehr Demokratie e. V.	<a href="http://www.mehr-demokratie.de">http://www.mehr-demokratie.de</a>
Missionskreis Ayopaya e. V.	<a href="http://www.ayopaya.de/de/">http://www.ayopaya.de/de/</a>
Missionszentrale der Franziskaner e. V.	<a href="http://www.mzf.org">http://www.mzf.org</a>
Mukoviszidose e. V.	<a href="http://www.muko.info">http://www.muko.info</a>
Naturschutzbund Deutschland (NABU) e. V.	<a href="http://www.nabu.de">http://www.nabu.de</a>
NCL-Stiftung	<a href="http://www.ncl-stiftung.de">http://www.ncl-stiftung.de</a>
Nepal Hilfe Aachen e. V.	<a href="http://www.nepalhilfe-aachen.de">http://www.nepalhilfe-aachen.de</a>
NETZ Partnerschaft für Entwicklung und Gerechtigkeit e. V.	<a href="http://www.bangladesch.org">http://www.bangladesch.org</a>
Neuapostolische Kirche – karitativ e. V.	<a href="http://www.nak-karitativ.de">http://www.nak-karitativ.de</a>
Nikolauspflge – Stiftung für blinde und sehbehinderte Menschen	<a href="http://www.nikolauspflge.de">http://www.nikolauspflge.de</a>
ora international Deutschland e. V.	<a href="http://www.ora-international.de">http://www.ora-international.de</a>
Oro Verde – Die Tropenwaldstiftung	<a href="http://www.oroverde.de">http://www.oroverde.de</a>
Oxfam Deutschland e. V.	<a href="http://www.oxfam.de">http://www.oxfam.de</a>
Päpstliches Missionswerk der Kinder in Deutschland e. V.	<a href="http://www.kindermissionswerk.de">http://www.kindermissionswerk.de</a>
Patengemeinschaft für hungernde Kinder e. V.	<a href="http://www.patengemeinschaft.de">http://www.patengemeinschaft.de</a>
PETA Deutschland e. V.	<a href="http://www.peta.de">http://www.peta.de</a>
Plan International Deutschland e. V.	<a href="http://www.plan-deutschland.de">http://www.plan-deutschland.de</a>
PROVIEH e. V.	<a href="http://www.provieh.de">http://www.provieh.de</a>
Quäker-Hilfe Stiftung	<a href="http://www.quaeker-stiftung.de">http://www.quaeker-stiftung.de</a>
Renovabis e. V.	<a href="http://www.renovabis.de">http://www.renovabis.de</a>
Rettet den Regenwald e. V.	<a href="http://www.regenwald.org">http://www.regenwald.org</a>
Rhein-Donau-Stiftung	<a href="http://www.rhedofound.de">http://www.rhedofound.de</a>
Robin Wood e. V.	<a href="http://www.robinwood.de">http://www.robinwood.de</a>
Rummelsberger Anstalten der Inneren Mission e. V.	<a href="http://www.rummelsberger.de">http://www.rummelsberger.de</a>
Sahel e. V.	<a href="http://www.sahel.de">http://www.sahel.de</a>
Save the Children Deutschland e. V.	<a href="http://www.savethechildren.de">http://www.savethechildren.de</a>
Schutzgemeinschaft Deutscher Wald e. V.	<a href="http://www.sdw.de">http://www.sdw.de</a>
Schwarzes Kreuz e. V.	<a href="http://www.schwarzes-kreuz.de">http://www.schwarzes-kreuz.de</a>
Service Civil International	<a href="http://www.sci-d.de">http://www.sci-d.de</a>
Shelter Now Germany e. V.	<a href="http://www.shelter.de">http://www.shelter.de</a>
Solidaritätsdienst International e. V.	<a href="http://www.sodi.de">http://www.sodi.de</a>
SOS Kinderdorf e. V.	<a href="http://www.sos-kinderdorf.de">http://www.sos-kinderdorf.de</a>
Sozialverband VdK e. V.	<a href="http://www.vdk.de">http://www.vdk.de</a>
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V.	<a href="http://www.stifterverband.de">http://www.stifterverband.de</a>
Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe	<a href="http://www.schlaganfall-hilfe.de">http://www.schlaganfall-hilfe.de</a>
Stiftung Deutsche Sporthilfe	<a href="https://www.sporthilfe.de">https://www.sporthilfe.de</a>
Stiftung Eben-Ezer	<a href="http://www.eben-ezer.de">http://www.eben-ezer.de</a>
Stiftung Europäisches Naturerbe	<a href="http://www.euronatur.org">http://www.euronatur.org</a>
Stiftung Fliege	<a href="http://www.fliege.de/stiftung">http://www.fliege.de/stiftung</a>

Stiftung GIGA	<a href="http://www.giga-hamburg.de">http://www.giga-hamburg.de</a>
Stiftung Hänsel und Gretel	<a href="http://www.haensel-gretel.de">http://www.haensel-gretel.de</a>
Stiftung Hilfswerk Deutscher Zahnärzte für Lepra- und Notgebiete	<a href="http://www.hilfswerk-z.de">http://www.hilfswerk-z.de</a>
Stiftung Kartei der Not	<a href="http://www.karteidernot.de">http://www.karteidernot.de</a>
Stiftung Kinder in Afrika	<a href="http://www.kinder-in-afrika.de">http://www.kinder-in-afrika.de</a>
Stiftung Menschen für Menschen	<a href="http://www.menschenfuermenschen.de">http://www.menschenfuermenschen.de</a>
Stiftung Pfennigparade	<a href="http://www.pfennigparade.de">http://www.pfennigparade.de</a>
Stiftung RTL – Wir helfen Kindern e. V.	<a href="http://www.rtl.de/tv/spendenmarathon.php">http://www.rtl.de/tv/spendenmarathon.php</a>
Stiftung Scheuern	<a href="http://www.stiftung-scheuern.de">http://www.stiftung-scheuern.de</a>
Stiftung v. Bodelschwingsche Anstalt Bethel	<a href="http://www.bethel.de">http://www.bethel.de</a>
Stiftung zur Bewahrung kirchlicher Baudenkmäler in Deutschland	<a href="http://www.stiftung-kiba.de">http://www.stiftung-kiba.de</a>
Suchthilfe Fleckenbühl e. V.	<a href="http://www.diefleckenbuehler.de">http://www.diefleckenbuehler.de</a>
Terra Tech Förderprojekte e. V.	<a href="http://www.terratech-ngo.de">http://www.terratech-ngo.de</a>
terre des hommes Deutschland e. V.	<a href="http://www.tdh.de">http://www.tdh.de</a>
Tierärzte ohne Grenzen e. V.	<a href="http://www.togev.de">http://www.togev.de</a>
Tour Ginkgo – Christiane Eichenhofer-Stiftung	<a href="http://www.tour-ginkgo.de">http://www.tour-ginkgo.de</a>
transfer e. V.	<a href="http://www.transfer-ev.de">http://www.transfer-ev.de</a>
Überleben – Stiftung für Folteropfer	<a href="http://www.stiftung-ueberleben.de">http://www.stiftung-ueberleben.de</a>
Unionhilfswerk e. V.	<a href="http://www.unionhilfswerk.de">http://www.unionhilfswerk.de</a>
Universal-Stiftung Helmut Ziegner	<a href="http://www.universal-stiftung.de">http://www.universal-stiftung.de</a>
UNO-Flüchtlingshilfe e. V.	<a href="http://www.uno-fluechtlingshilfe.de">http://www.uno-fluechtlingshilfe.de</a>
Unsere kleinen Brüder und Schwestern e. V.	<a href="http://www.nphamigos.org">http://www.nphamigos.org</a>
Umweltstiftung WWF Deutschland	<a href="http://www.wwf.de">http://www.wwf.de</a>
Verkehrsclub Deutschland e. V.	<a href="http://www.vcd.org">http://www.vcd.org</a>
Vier Pfoten – Stiftung für Tierschutz	<a href="http://www.vier-pfoten.de">http://www.vier-pfoten.de</a>
Verein Programm Klasse2000 e. V.	<a href="http://www.klasse2000.de">http://www.klasse2000.de</a>
Vereinte Evangelische Mission e. V.	<a href="http://www.vemission.org">http://www.vemission.org</a>
Volksbund Deutsche Kriegsgräberfürsorge e. V.	<a href="http://www.volksbund.de">http://www.volksbund.de</a>
Whale and Dolphin Conservation Society gGmbH	<a href="http://www.wdcs.org">http://www.wdcs.org</a>
Weißer Ring e. V.	<a href="https://www.weisser-ring.de">https://www.weisser-ring.de</a>
Weltfriedensdienst e. V.	<a href="http://www.wfd.de">http://www.wfd.de</a>
Welthaus Bielefeld e. V.	<a href="http://www.welthaus.de">http://www.welthaus.de</a>
Weltnotwerk e. V.	<a href="http://www.weltnotwerk.org">http://www.weltnotwerk.org</a>
Werkhof Darmstadt e. V.	<a href="http://www.werkhof-darmstadt.de">http://www.werkhof-darmstadt.de</a>
Westfälisches Kinderdorf e. V.	<a href="http://www.wekido.de">http://www.wekido.de</a>
World Vision Deutschland e. V.	<a href="http://www.worldvision.de">http://www.worldvision.de</a>
wortundtat Allgemeine Missions-Gesellschaft e. V.	<a href="http://www.wortundtat.de">http://www.wortundtat.de</a>
wünschdirwas e. V.	<a href="http://www.wuenschdirwas.de">http://www.wuenschdirwas.de</a>
Welttierschutzgesellschaft e. V.	<a href="http://www.wspa.de">http://www.wspa.de</a>
ZNS – Hannelore Kohl Stiftung	<a href="http://www.hannelore-kohl-stiftung.de">http://www.hannelore-kohl-stiftung.de</a>
Zukunftsstiftung Entwicklungshilfe	<a href="http://www.entwicklungshilfe3.de">http://www.entwicklungshilfe3.de</a>

## B Online-Befragung: E-Mail-Anfrage

(Betreffzeile)

Ihre Meinung zählt: Universitätsstudie „Integrierte Kommunikation für NPO“

(Anrede),

vor welchen Herausforderungen stehen Nonprofit-Organisationen (NPO) in Deutschland mit ihrer Kommunikation heute? Welche Maßnahmen setzen Kommunikationsverantwortliche ein, um beispielsweise neue Spender zu gewinnen oder den Bekanntheitsgrad der Organisation zu erhöhen? Inwieweit wird Integrierte Kommunikation eingesetzt, um effektiv und effizient zu kommunizieren? Wo genau liegen hier die Vorteile? Diese und andere Fragen soll die wissenschaftliche Studie „Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen“ 2009 beantworten.

Herzlich lade ich Sie ein, an dieser Studie teilzunehmen. Je mehr Organisationen sich beteiligen, desto informativer werden die Ergebnisse sein. Ich wäre Ihnen daher sehr verbunden, wenn Sie sich für die Beantwortung der Fragen etwa 15 Minuten Zeit nehmen. Als Dankeschön erhalten Sie, wenn Sie es wünschen, einen Bericht mit den wichtigsten Ergebnissen der Befragung.

Bitte nutzen Sie folgenden Link, um bis zum 31. August 2009 an der Umfrage teilzunehmen:

[http://ww3.unipark.de/uc/MU\\_UniMuenster\\_Henke\\_EL/d265/](http://ww3.unipark.de/uc/MU_UniMuenster_Henke_EL/d265/)

Die Auswertung der Studie verläuft selbstverständlich streng vertraulich und anonym. Ihre Privatsphäre ist geschützt.

Für Rückfragen stehe ich Ihnen unter der Rufnummer 030 6249892 oder unter [j\\_henk02@uni-muenster.de](mailto:j_henk02@uni-muenster.de) zur Verfügung.

Die Umfrage wird durchgeführt am Institut für Kommunikationswissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Vielen Dank für Ihre Meinung und Ihre Teilnahme!

Mit freundlichen Grüßen

Joachim Henke

---

Joachim Henke M. A.  
Wissenschaftlicher Projektleiter  
Elsenstraße 41, 12435 Berlin  
Telefon: +49 30 6249892  
Telefax: +49 30 61306945  
[j\\_henk02@uni-muenster.de](mailto:j_henk02@uni-muenster.de)

## C Online-Befragung: Nachfass-E-Mail

(Betreffzeile)

Endspurt: Universitätsstudie „Integrierte Kommunikation für NPO“

(Anrede),

vor einiger Zeit hatten wir Sie eingeladen, an der Universitätsstudie zur Integrierten Kommunikation von Nonprofit-Organisationen (NPO) teilzunehmen. Zahlreiche Organisationen haben bereits den Fragebogen online ausgefüllt, und erste interessante Trends sind erkennbar. Jetzt geht die Studie in die finale Phase!

Sie konnten bis jetzt nicht teilnehmen? Dann nutzen Sie bitte noch bis zum 31. August folgenden Link zur Umfrage:

[http://ww3.unipark.de/uc/MU\\_UniMuenster\\_Henke\\_EL/d265/](http://ww3.unipark.de/uc/MU_UniMuenster_Henke_EL/d265/)

Als Dankeschön für Ihre Teilnahme erhalten Sie, wenn Sie es wünschen, einen Bericht mit den wichtigsten Ergebnissen der Befragung.

Die Auswertung der Studie verläuft selbstverständlich streng vertraulich und anonym. Ihre Privatsphäre ist geschützt. Für Rückfragen stehe ich Ihnen unter der Rufnummer 030 6249892 oder unter [j\\_henk02@uni-muenster.de](mailto:j_henk02@uni-muenster.de) zur Verfügung.

Die Umfrage wird durchgeführt am Institut für Kommunikationswissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen

Joachim Henke

---

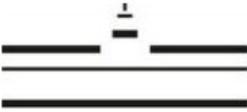
Joachim Henke M. A.  
Wissenschaftlicher Projektleiter  
Elsenstraße 41, 12435 Berlin  
Telefon: +49 30 6249892  
Telefax: +49 30 61306945  
[j\\_henk02@uni-muenster.de](mailto:j_henk02@uni-muenster.de)

## D Online-Befragung: Fragebogen

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer

http://www3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e88syid=122031&sic

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

 WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen

3%

**Ihre Meinung zählt – teilen Sie Ihr Wissen aus der Praxis und helfen Sie mit,  
Erfolgsfaktoren in der NPO-Kommunikation zu bestimmen!**

- **Wissenschaftliche Studie: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen  
(NPO)** -

Ich freue mich, dass Sie an der Studie teilnehmen möchten. Als Dankeschön für das vollständige Ausfüllen des Fragebogens erhalten Sie die Ergebnisse dieser Umfrage kostenlos!

Ziel der Studie ist es, aktuelle Erfolgsfaktoren im Bereich integrierter Kommunikationsarbeit von Nonprofit-Organisationen zu untersuchen. Die Umfrage dauert etwa 15 Minuten. Bitte nehmen Sie sich etwas Zeit und antworten Sie ganz offen: Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten, vielmehr ist Ihre persönliche Meinung entscheidend.

Ihre Angaben werden streng vertraulich behandelt. Ich sichere Ihnen eine anonyme und ausschließlich statistische Auswertung der Ergebnisse zu. Eine Zuordnung zur Organisation erfolgt nicht.

Joachim Henke M. A.  
Wissenschaftlicher Projektleiter

Die Studie wird durchgeführt am Institut für Kommunikationswissenschaft an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Hinweis: Bitte nutzen Sie zum Navigieren in der Umfrage ausschließlich die unten stehenden Buttons „Weiter“ bzw. „Zurück“.

[Weiter](#)

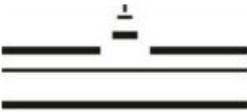
**UNIPARK** THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer

http://www3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

 WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen

5%

**Frage 1: In welchem Umfang entspricht die folgende Definition Ihrem eigenen Verständnis der Integrierten Kommunikation?**

Integrierte Kommunikation ist ein Managementprozess, der durch eine koordinierte Vernetzung der Kommunikationsziele mit den Kommunikationsbotschaften und Kommunikationsinstrumenten ein einheitliches Bild über die Organisation, ihre Leistungen sowie ihre Angebote sicherstellen soll, um auf diese Weise tragfähige Beziehungen zu den relevanten Bezugsgruppen aufzubauen und zu erhalten.

ganz und gar

überwiegend

ansatzweise

gar nicht

[Zurück](#) [Weiter](#)

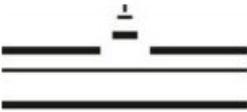
UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer

http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

 WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen

8%

**Frage 2: Was meinen Sie persönlich: Wie wichtig ist Integrierte Kommunikation als Voraussetzung für dauerhaften Kommunikationserfolg?**

sehr wichtig

eher wichtig

eher unwichtig

nicht wichtig

[Zurück](#) [Weiter](#)

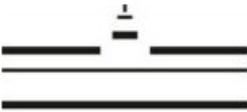
UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer

http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

 WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen

11%

**Frage 3: Setzt Ihre Organisation Integrierte Kommunikation im oben genannten Verständnis – gegebenenfalls auch nur ansatzweise – ein?**

Ja, seit dem Jahr:

Ja, Start des Einsatzes nicht bekannt

Integrierte Kommunikation wird nicht eingesetzt

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
 http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen  
14%

**Frage 4: Wie wichtig sind für Sie persönlich die folgenden Ziele der Integrierten Kommunikation?**

	sehr wichtig	eher wichtig	weniger wichtig	nicht wichtig
Klares Bild über die Organisation und ihren Tätigkeitsbereich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Differenzierung im Wettbewerb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbesserte Lerneffekte bei den Bezugsgruppen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effektivere und effizientere Kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Steigerung des positiven Bekanntheitsgrades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Synergieeffekte beim Einsatz verschiedener Kommunikationsinstrumente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bessere Zusammenarbeit der Abteilungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erhöhte Motivation und Identifikation der Mitarbeitenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erhöhung der Spenderbindung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kostensenkung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Zurück](#) [Weiter](#)

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
 http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen  
17%

**Frage 5: Inwiefern würden die folgenden aufgeführten Ziele mit dem Einsatz der Integrierten Kommunikation erreicht?**

	vollständig erreicht	weitgehend erreicht	ansatzweise erreicht	nicht erreicht
Klares Bild über die Organisation und ihren Tätigkeitsbereich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Differenzierung im Wettbewerb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbesserte Lerneffekte bei den Bezugsgruppen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effektivere und effizientere Kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Steigerung des positiven Bekanntheitsgrades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Synergieeffekte beim Einsatz verschiedener Kommunikationsinstrumente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bessere Zusammenarbeit der Abteilungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erhöhte Motivation und Identifikation der Mitarbeitenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erhöhung der Spenderbindung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kostensenkung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück Weiter

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

 WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen  
19%

**Frage 6: Welchen Einfluss hat die Integrierte Kommunikation Ihrer Meinung nach auf die allgemeine Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation?**

großen Einfluss

eher großen Einfluss

eher geringen Einfluss

keinen Einfluss

[Zurück](#) [Weiter](#)

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
 http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen  
22%

**Frage 7: Welche Abteilungen bzw. Personen sind in Ihrer Organisation für die Planung von Maßnahmen der Integrierten Kommunikation zuständig?**

Hinweis: Werden bei dieser oder weiteren Fragen Personengruppen, Abteilungen bzw. Stellen angegeben, die in Ihrer Organisation nicht vorkommen, lassen Sie die entsprechenden Felder bitte einfach frei.

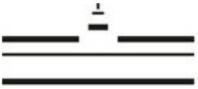
	maßgeblich zuständig	überwiegend zuständig	ansatzweise zuständig	nicht zuständig
Organisationsführung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werbung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundraising	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikationsmanager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controlling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Multimedia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekte/Programme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiterkommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Externe Berater/Agentur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück Weiter

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

 WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen  
25%

**Frage 8: Auf welche Weise wird die Planung von Maßnahmen der Integrierten Kommunikation verabschiedet?**

Mittels Mehrheitsentscheidungen im Rahmen formaler Treffen sämtlicher Beteiligten

Durch verantwortliche Mitarbeitende in informellen Treffen

Entscheidung trifft allein Abteilung:

Auf andere Weise:

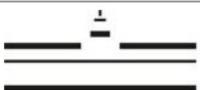
UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer

http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

 WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen

28%

**Frage 9: Liegt der Integrierten Kommunikation in Ihrer Organisation ein schriftlich fixiertes Konzept zugrunde, aus dem sich konkrete Maßnahmen zur Integration der Kommunikation ableiten lassen?**

Ja

Wird vorbereitet

Nein

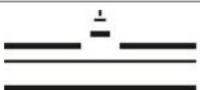
[Zurück](#) [Weiter](#)

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

 WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen  
30%

**Frage 10: In welchem Jahr wurde das schriftliche Konzept der Integrierten Kommunikation erstmals erstellt?**

**Frage 11: Wie oft wird es aktualisiert?**

Kontinuierlich

Vierteljährlich

Jährlich

Alle 2-3 Jahre

Alle 3-5 Jahre

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
 http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen  
33%

**Frage 12: Welche Abteilungen oder Personen sind in Ihrer Organisation für die Umsetzung der Integrierten Kommunikation zuständig?**

	maßgeblich zuständig	teilweise zuständig	kaum zuständig	nicht zuständig
Organisationsführung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werbung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundraising	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikationsmanager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekte/Programme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiterkommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Externe Berater/Agenturen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

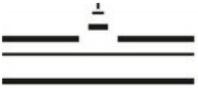
[Zurück](#) [Weiter](#)

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

 WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen  
36%

**Frage 13: An welcher Stelle ist die Integrierte Kommunikation in Ihrer Organisation angesiedelt?**

Stab

Linie

Stab und Linie

Andere:

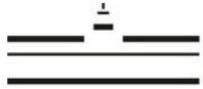
[Zurück](#) [Weiter](#)

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

 WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen  
39%

**Frage 14: Wie erfolgt in Ihrer Organisation die Umsetzung der Integrierten Kommunikation genau?**

	ja	teilweise	kaum	nein
Durch abteilungsübergreifendes Team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch abteilungsübergreifende Projektarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In prozessorientierter Zusammenarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch die einzelnen Abteilungen separat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
 http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

 WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen

42%

**Frage 15: Welche Kommunikationsinstrumente werden in Ihrer Organisation im Rahmen der Integrierten Kommunikation eingesetzt?**

	wird oft eingesetzt	wird häufiger eingesetzt	wird gelegentlich eingesetzt	wird nicht eingesetzt
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundraising	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klassische Werbung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sponsoring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Messen und Ausstellungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiterkommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Multimedia-Kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eventkommunikation (z.B. für Spendensammlung/ Bekanntmachung der Mission)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persönliche Kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Zurück](#) [Weiter](#)

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer

http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?



WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen

44%

**Frage 16: Kommunikationsinstrumente haben innerhalb der Organisationskommunikation oftmals eine unterschiedliche Bedeutung. Welche Kommunikationsinstrumente haben für Ihre Organisation eher strategischen (langfristigen) Charakter oder eher taktischen (kurzfristigen) Charakter?**

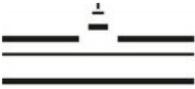
	strategischen Charakter	eher strategischen Charakter	eher taktischen Charakter	taktischen Charakter
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundraising	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klassische Werbung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sponsoring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Messen und Ausstellungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiterkommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Multimedia-Kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eventkommunikation (z. B. für Spendensammlung/ Bekanntmachung der Mission)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persönliche Kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere: <input style="width: 250px;" type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

 WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen

47%

**Frage 17: Gibt es in Ihrer Organisation ein spezielles Kommunikationsinstrument (Leitinstrument), an dem sich die übrigen Kommunikationsinstrumente orientieren? (z. B. Multimedia-Kommunikation)**

Nein

Ja, nämlich:

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen 50%

**Frage 18: Mit Hilfe der Integrierten Kommunikation sollen die Kommunikationsinstrumente und Kommunikationsmaßnahmen inhaltlich, formal und zeitlich aufeinander abgestimmt werden. Wie ausgeprägt ist Ihrer Meinung nach in Ihrer Organisation diese Abstimmung heute?**

	stark ausgeprägt	eher ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt
Inhaltliche Integration: Verbreitung aufeinander abgestimmter Botschaften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formale Integration: Verwendung eines einheitlichen Grafikdesigns	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zeitliche Integration: zeitlich abgestimmter Instrumenteneinsatz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

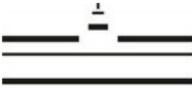
Zurück Weiter

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

 WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen  
53%

**Frage 19: Kommen in Ihrer Organisation für die Umsetzung der Integrierten Kommunikation interne Wissensdatenbanken zum Einsatz?**

Ja

Nein

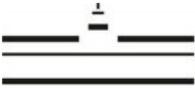
[Zurück](#) [Weiter](#)

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

 WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen  
55%

**Frage 20: Welche der aufgezählten Eigenschaften treffen auf Ihre internen Wissensdatenbanken zu?**

- Enthalten Informationen z. B. zur Mission, Spendenkampagnen, Corporate Design
- Enthalten Bezugsgruppenprofile (z. B. demografische Daten oder Spendeninformationen)
- Werden regelmäßig aktualisiert
- Sind intern abteilungsübergreifend zugänglich

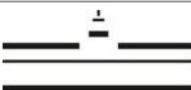
[Zurück](#) [Weiter](#)

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

 WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen 58%

**Frage 21: Inwieweit werden in Ihrer Organisation die folgenden Medien eingesetzt, um Rückmeldungen von den einzelnen Bezugsgruppen zu erhalten?**

	wird oft eingesetzt	wird häufiger eingesetzt	wird gelegentlich eingesetzt	wird nicht eingesetzt
Internet/E-Mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kostenfreie Hotlines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coupons, Antwortkarten u. Ä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Zurück](#) [Weiter](#)

**UNIPARK** THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK  


Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen  
61%

**Frage 22: Wie groß ist in Ihrer Organisation die Bereitschaft, im Rahmen der Integrierten Kommunikation zusammenzuarbeiten?**

	große Bereitschaft	überwiegende Bereitschaft	ansatzweise Bereitschaft	keine Bereitschaft
Organisationsführung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abteilungsleitende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikationsfachkräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voll- und Teilzeitkräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ehrenamtliche Mitarbeitende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Externe Berater/Agenturen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Zurück](#) [Weiter](#)

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
 http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen  
64%

**Frage 23: Bestimmte Probleme können den täglichen Umgang mit der Integrierten Kommunikation (IK) erschweren. Inwiefern treten Ihrer Einschätzung nach folgende Probleme in Ihrer Organisation auf?**

	großes Problem	eher großes Problem	eher geringes Problem	kein Problem
Mangelndes Konzept der IK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unvollständige Verbindung sämtlicher Kommunikationsinstrumente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unvollständige Bezugsgruppenbestimmung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keine Verankerung der IK auf Führungsebene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mangelnde Unterstützung durch Führungsebene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lückenhaftes Verständnis der IK bei den Abteilungsleitungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unzureichende Einbindung der Mitarbeitenden in die IK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bereichs- oder Abteilungsdenken der Mitarbeitenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehlende Förderung der Mitarbeitenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehlende Einsicht der Mitarbeitenden in die Notwendigkeit der IK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehlende Abteilung/Stelle/Person zur Steuerung der IK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nicht vorhandene Abstimmungs- und Entscheidungsregeln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unzureichende bzw. problematische Evaluation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

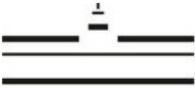
[Zurück](#) [Weiter](#)

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

 WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen  
67%

**Frage 24: Wird in Ihrer Organisation der Erfolg der Integrierten Kommunikation gezielt evaluiert?**

Ja

Nein

[Zurück](#) [Weiter](#)

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
 http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen  
69%

**Frage 25: Wie und in welchem Maß wird der Erfolg der Integrierten Kommunikation evaluiert?**

	wird oft eingesetzt	wird häufiger eingesetzt	wird gelegentlich eingesetzt	wird nicht eingesetzt
Auswertung Presseberichterstattung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markt- und Meinungsforschung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recall- /Recognitiontests	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Befragung externer Bezugsgruppen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne Befragungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikationskontakt-Analyse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsequoten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prozesskontrollen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

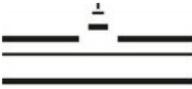
Zurück Weiter

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

 WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen

72%

**Frage 26: Welche Abteilungen übernehmen in Ihrer Organisation die Evaluation der Integrierten Kommunikation?**

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Marketing

Werbung

Fundraising

Controlling

Andere:

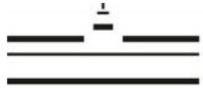
[Zurück](#) [Weiter](#)

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

 WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen  
75%

**Frage 27: In welchem Umfang ist Ihrer Meinung nach die Kommunikation in Ihrer Organisation aktuell integriert?**

Bitte wählen Sie in der folgenden Skala zwischen 1 (= kaum integriert) bis 10 (= hoch integriert).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



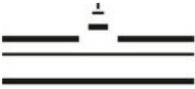
Zurück Weiter

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

 WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen

78%

**Frage 28: Insgesamt betrachtet: Wie erfolgreich schätzen Sie die Integrierte Kommunikation in Ihrer Organisation heute ein?**

sehr erfolgreich

eher erfolgreich

eher wenig erfolgreich

nicht erfolgreich

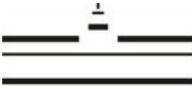
[Zurück](#) [Weiter](#)

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

 WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen  
81%

Sie haben es bald geschafft - hier einige letzte Fragen:

**Frage 29: Wie viele Personen sind in Ihrer Organisation gerechnet auf Vollzeitstellen beschäftigt?**

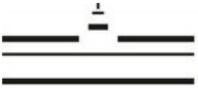
[Zurück](#) [Weiter](#)

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

 WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen

83%

**Frage 30: Wie viele Personen sind in den folgenden Abteilungen gerechnet auf Vollzeitstellen beschäftigt?**

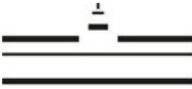
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	<input type="text"/>
Marketing	<input type="text"/>
Werbung	<input type="text"/>
Fundraising	<input type="text"/>
Multimedia	<input type="text"/>
Personal	<input type="text"/>
Recht	<input type="text"/>
Controlling	<input type="text"/>
Andere:	<input type="text"/>

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

 WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen

86%

**Frage 31: Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie in der Organisation?**

Seit  Jahren

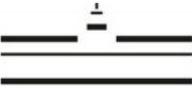
[Zurück](#) [Weiter](#)

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

 WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen

89%

**Frage 32: In welcher Abteilung sind Sie tätig?**

Abteilungsname:

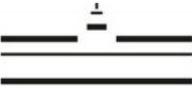
[Zurück](#) [Weiter](#)

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

 WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen

92%

**Frage 33: Wie lautet Ihre Funktionsbezeichnung?**

Funktionsbezeichnung:

[Zurück](#) [Weiter](#)

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

 WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen

94%

**Frage 34: Welcher Funktionseinheit/Abteilung sind Sie in Ihrer Organisation unterstellt?**

Funktionseinheit/Abteilung:

[Zurück](#) [Weiter](#)

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%

Umfrage: Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen - Windows Internet Explorer  
http://ww3.unipark.de/uc/MU\_UniMuenster\_Henke\_EL/d265/ospe.php3?SE5=26aca2c32aff556c92ee4e1b0c91a5e8

WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Integrierte Kommunikation  
für Nonprofit-Organisationen  
97%

**Frage 35: E-Mail**

**Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!**

Wenn Sie über die Studienergebnisse informiert werden möchten, bitte ich Sie noch, mir Ihre E-Mail-Adresse mitzuteilen.

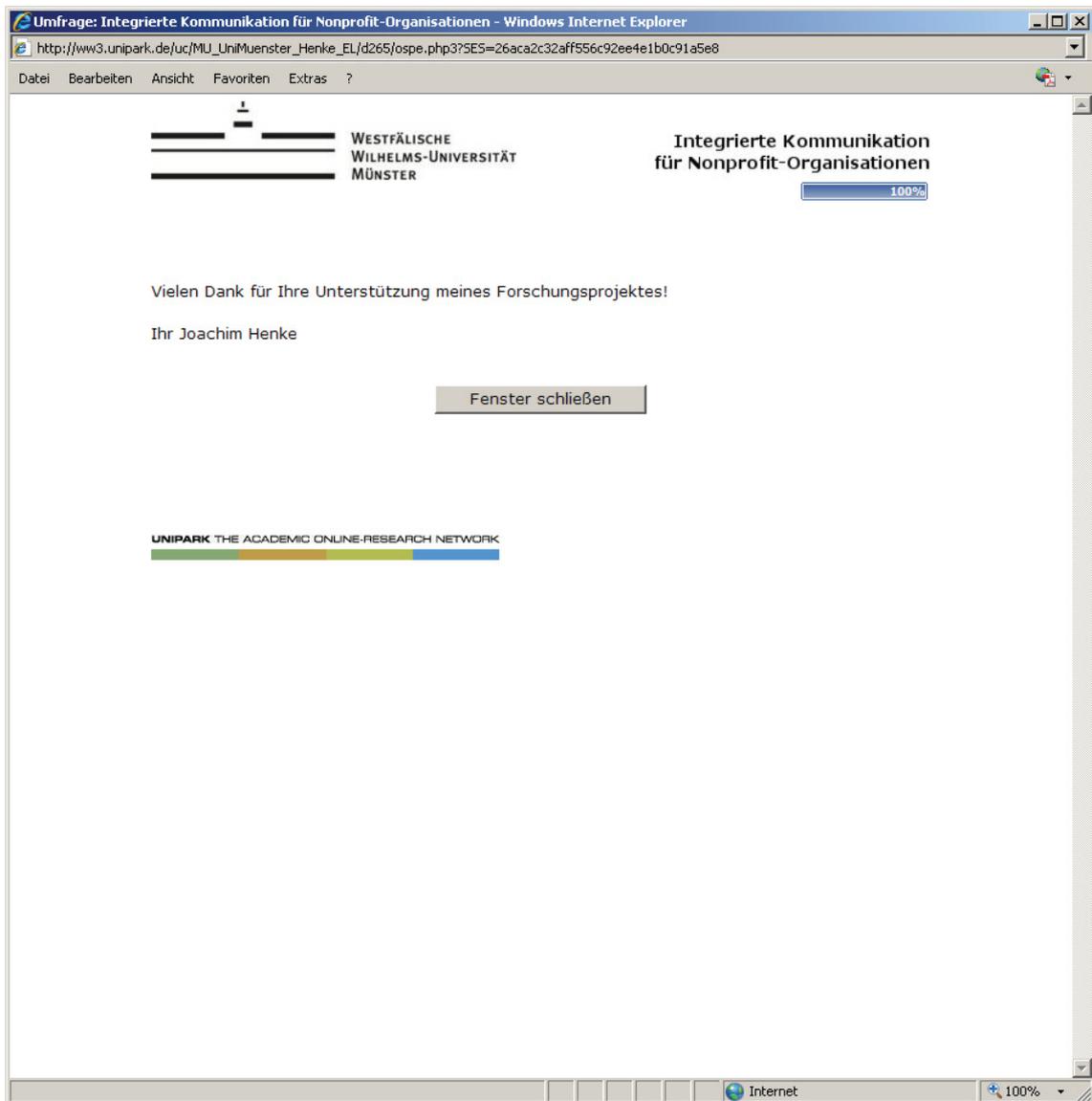
E-Mail-Adresse:

Ihre E-Mail-Adresse wird von der Umfrage getrennt und nicht an Dritte weitergegeben. Ihre Privatsphäre ist geschützt.

[Zurück](#) [Weiter](#)

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

Internet 100%



## E Online-Befragung: Punktevergabesystem zur Erstellung des Integrationsindex

(Seite 1 von 2)

Fragebogen- nummer	Frage	Inhalt	Ursprungsskala				Neue Skala			
			1	2	3	4	10	7	4	1
9	Vorlage eines Kommunikationskonzepts	1 = „Ja“ 2 = „Wird vorbereitet“ 3 = „Nein“	1	2	3		10	1	1	
13	Ansiedlung der IK	1 = „Stab“ 2 = „Linie“ 3 = „Stab und Linie“ 4 = „Andere“	1	2	3	4	1	1	10	1
14*	Umsetzung der IK: durch abteilungsübergreifendes Team	1 = „Ja“ 2 = „Teilweise“ 3 = „Kaum“ 4 = „Nein“	1	2	3	4	10	7	4	1
14*	Umsetzung der IK: durch abteilungsübergreifende Projektarbeit	1 = „Ja“ 2 = „Teilweise“ 3 = „Kaum“ 4 = „Nein“	1	2	3	4	10	7	4	1
14*	Umsetzung der IK: in prozessorientierter Zusammenarbeit	1 = „Ja“ 2 = „Teilweise“ 3 = „Kaum“ 4 = „Nein“	1	2	3	4	10	7	4	1
14*	Umsetzung der IK: durch die einzelnen Abteilungen separat	1 = „Ja“ 2 = „Teilweise“ 3 = „Kaum“ 4 = „Nein“	1	2	3	4	1	4	7	10
17	Vorlage Leitinstrument	1 = „Nein“ 2 = „Ja“	1	2			1	10		
18*	Inhaltliche Integration	1 = „Stark ausgeprägt“ 2 = „Eher ausgeprägt“ 3 = „Wenig ausgeprägt“ 4 = „Nicht ausgeprägt“	1	2	3	4	10	7	4	1
18*	Formale Integration	1 = „Stark ausgeprägt“ 2 = „Eher ausgeprägt“ 3 = „Wenig ausgeprägt“ 4 = „Nicht ausgeprägt“	1	2	3	4	10	7	4	1
18*	Zeitlich Integration	1 = „Stark ausgeprägt“ 2 = „Eher ausgeprägt“ 3 = „Wenig ausgeprägt“ 4 = „Nicht ausgeprägt“	1	2	3	4	10	7	4	1
19	Einsatz von Datenbanken	1 = „Ja“ 2 = „Nein“	1	2			10	1		
21*	Einsatz von Dialogmedien: Internet	1 = „Wird oft eingesetzt“ 2 = „Wird häufiger eingesetzt“ 3 = „Wird gelegentlich eingesetzt“ 4 = „Wird nicht eingesetzt“	1	2	3	4	10	7	4	1
21*	Einsatz von Dialogmedien: Intranet	1 = „Wird oft eingesetzt“ 2 = „Wird häufiger eingesetzt“ 3 = „Wird gelegentlich eingesetzt“ 4 = „Wird nicht eingesetzt“	1	2	3	4	10	7	4	1
21*	Einsatz von Dialogmedien: kostenfrei Hotlines	1 = „Wird oft eingesetzt“ 2 = „Wird häufiger eingesetzt“ 3 = „Wird gelegentlich eingesetzt“ 4 = „Wird nicht eingesetzt“	1	2	3	4	10	7	4	1

Punktevergabesystem zur Erstellung des Integrationsindex (Seite 2 von 2)

Fragebogen- nummer	Frage	Inhalt	Ursprungsskala				Neue Skala			
21*	Einsatz von Dialog- medien: Coupons, Antwortkarten	1 = „Wird oft eingesetzt“ 2 = „Wird häufiger eingesetzt“ 3 = „Wird gelegentlich eingesetzt“ 4 = „Wird nicht eingesetzt“	1	2	3	4	10	7	4	1
21*	Einsatz von Dialog- medien: Andere	1 = „Wird oft eingesetzt“ 2 = „Wird häufiger eingesetzt“ 3 = „Wird gelegentlich eingesetzt“ 4 = „Wird nicht eingesetzt“	1	2	3	4	10	7	4	1
24**	Evaluation	1 = „Ja“ 2 = „Nein“	1	2			1	0		
25**	Evaluation: Presseberichte	1 = „Wird oft eingesetzt“ 2 = „Wird häufiger eingesetzt“ 3 = „Wird gelegentlich eingesetzt“ 4 = „Wird nicht eingesetzt“	1	2	3	4	10	7	4	1
25**	Evaluation: Markt- und Meinungs- forschung	1 = „Wird oft eingesetzt“ 2 = „Wird häufiger eingesetzt“ 3 = „Wird gelegentlich eingesetzt“ 4 = „Wird nicht eingesetzt“	1	2	3	4	10	7	4	1
25**	Evaluation: Recall-/Recognition- tests	1 = „Wird oft eingesetzt“ 2 = „Wird häufiger eingesetzt“ 3 = „Wird gelegentlich eingesetzt“ 4 = „Wird nicht eingesetzt“	1	2	3	4	10	7	4	1
25**	Evaluation: Befragung externer Bezugsgruppen	1 = „Wird oft eingesetzt“ 2 = „Wird häufiger eingesetzt“ 3 = „Wird gelegentlich eingesetzt“ 4 = „Wird nicht eingesetzt“	1	2	3	4	10	7	4	1
25**	Evaluation: interne Befragung	1 = „Wird oft eingesetzt“ 2 = „Wird häufiger eingesetzt“ 3 = „Wird gelegentlich eingesetzt“ 4 = „Wird nicht eingesetzt“	1	2	3	4	10	7	4	1
25**	Evaluation: Kommunikations- kontakt-Analyse	1 = „Wird oft eingesetzt“ 2 = „Wird häufiger eingesetzt“ 3 = „Wird gelegentlich eingesetzt“ 4 = „Wird nicht eingesetzt“	1	2	3	4	10	7	4	1
25**	Evaluation: Responsequoten	1 = „Wird oft eingesetzt“ 2 = „Wird häufiger eingesetzt“ 3 = „Wird gelegentlich eingesetzt“ 4 = „Wird nicht eingesetzt“	1	2	3	4	10	7	4	1
25**	Evaluation: Prozesskontrollen	1 = „Wird oft eingesetzt“ 2 = „Wird häufiger eingesetzt“ 3 = „Wird gelegentlich eingesetzt“ 4 = „Wird nicht eingesetzt“	1	2	3	4	10	7	4	1
25**	Evaluation: Andere	1 = „Wird oft eingesetzt“ 2 = „Wird häufiger eingesetzt“ 3 = „Wird gelegentlich eingesetzt“ 4 = „Wird nicht eingesetzt“	1	2	3	4	10	7	4	1

\* Zusammengefasst

\*\* Frage 24 und Frage 25 zusammengefasst

## F Fallstudie: E-Mail-Anfrage

(Betreffzeile)

Interview-Anfrage: Studie Integrierte Kommunikation für NPO

(Anrede),

derzeit führe ich an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster eine kommunikationswissenschaftliche Studie durch zur Integrierten Kommunikation von Nonprofit-Organisationen. In diesem Rahmen möchte ich gern mit Expertinnen und Experten von Organisationen sprechen, die bereits über eigene Erfahrungen mit dem Einsatz der Integrierten Kommunikation verfügen.

Daher möchte ich Sie fragen, ob die Möglichkeit besteht, mit Kommunikations- und Marketingfachkräften Ihres Hauses vor Ort Interviews zu führen. Die Studienergebnisse können Ihnen interessante Informationen über den aktuellen Stand der Integrierten Kommunikation in Ihrer Organisation liefern.

Untersucht werden sollen Ziele, Planung, Durchführung und Evaluation der Integrierten Kommunikation in der Praxis. Im Mittelpunkt steht für mich die Frage, welches Potenzial Sie und Ihre Fachkräfte in der Integrierten Kommunikation heute erkennen. Die Interviews nehmen jeweils etwa 45 Minuten in Anspruch.

Definition Integrierte Kommunikation:

Integrierte Kommunikation ist ein Managementprozess, der durch eine koordinierte Vernetzung der Kommunikationsziele mit den Kommunikationsbotschaften und Kommunikationsinstrumenten ein einheitliches Bild über die Organisation, ihre Leistungen sowie ihre Angebote sicherstellen soll, um auf diese Weise tragfähige Beziehungen zu den relevanten Bezugsgruppen aufzubauen und zu erhalten.

Gern möchte ich Sie hierzu in den nächsten Tagen einmal anrufen. Für Fragen stehe ich Ihnen unter der Rufnummer 030 6249892 oder per E-Mail [j\\_henk02@uni-muenster.de](mailto:j_henk02@uni-muenster.de) zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Joachim Henke

---

Joachim Henke M. A.

Wissenschaftlicher Projektleiter an der

Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Elsenstraße 41, 12435 Berlin

Telefon: +49 30 6249892

Telefax: +49 30 61306945

[j\\_henk02@uni-muenster.de](mailto:j_henk02@uni-muenster.de)

## G Fallstudie: Interviewleitfaden für Organisationsvertreter



### Wissenschaftliche Studie Integrierte Kommunikation für Nonprofit-Organisationen (NPO)

– Interviewleitfaden für Kommunikationsfachkräfte –

Kontakt:

Joachim Henke M. A.

Wissenschaftlicher Projektleiter an der  
Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Elsenstraße 41, 12435 Berlin

Telefon: 030 6249892

[j\\_henk02@uni-muenster.de](mailto:j_henk02@uni-muenster.de)

Liebe Kommunikationsfachkraft,

vielen Dank, dass Sie sich etwas Zeit für das Interview nehmen. Dieser Leitfaden informiert Sie über die Themenbereiche des Interviews und gibt Ihnen einen Einblick in den Ablauf.

Selbstverständlich ist das Interview von der Leitung der Kommunikationsabteilung befürwortet worden. Ihre Antworten fließen ausschließlich in anonymisierter Form in die wissenschaftliche Auswertung ein. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten, vielmehr ist Ihre persönliche Einschätzung von Interesse. Das Gespräch dauert etwa 45 Minuten.

Im Interview interessiert mich, wie Sie die Integrierte Kommunikation in der Praxis organisieren. Das Interview enthält Fragen zu den Zielen, zur Planung, Durchführung und Evaluation Integrierter Kommunikation. Insgesamt soll untersucht werden, welches Potenzial Sie persönlich in der Integrierten Kommunikation für Ihre Organisation heute erkennen.

Definition Integrierte Kommunikation:

Unter Integrierter Kommunikation soll ein Managementprozess verstanden werden, der durch eine koordinierte Vernetzung der Kommunikationsziele, Kommunikationsbotschaften und Kommunikationsinstrumente ein einheitliches Bild über die Organisation, ihre Leistungen sowie ihre Angebote sicherstellen soll, um auf diese Weise tragfähige Beziehungen zu den relevanten Bezugsgruppen aufzubauen und zu erhalten.

Ich freue mich auf unser Gespräch!

Joachim Henke

Interviewleitfaden für Kommunikationsfachkräfte: Studie Integrierte Kommunikation für NPO**Begrüßung**

- Vorstellung des Forschungsprojekts: Ziele und Inhalte
- Kurze Beschreibung der inhaltlichen Schwerpunkte des Interviews

**Fragen zu Ihrer Organisation**

- Tätigkeits- und Aufgabenfelder
- Mission und Kernziele
- Organisationsbereiche und Marken
- Wichtigste Bezugsgruppen

**Fragen zur Person**

- Funktion, beruflicher Hintergrund und Werdegang
- Seit wann mit dem Thema Integrierte Kommunikation befasst?

**Allgemeines zur Integrierten Kommunikation**

- Einsatzdauer
- Gründe und Kernziele

**Analyse der Kommunikationssituation und Planung der Integrierten Kommunikation**

- Durchführung kommunikationsrelevanter Analysen
- Zuständigkeit von Abteilungen und Personen
- Verabschiedung von Maßnahmen

**Umsetzung der Integrierten Kommunikation**

- Schriftliches Konzept zur Umsetzung von Maßnahmen
- Zuständigkeit von Abteilungen und Personen
- Ansiedlung der Integrierten Kommunikation innerhalb Ihrer Organisation
- Formen der Umsetzung
- Bereitschaft von Abteilungen/Kompetenzstufen zur Zusammenarbeit
- Einsatz von Datenbanken
- Einsatz verschiedener Kommunikationsinstrumente
- Einsatz von Dialogmedien
- Ausprägung formaler, inhaltlicher und zeitlicher Abstimmung von Maßnahmen
- Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Prozesse der Integrierten Kommunikation
- Restrukturierung/Schaffung von Abteilungen/Stellen, Arbeitsprozesse

---

Interviewleitfaden für Kommunikationsfachkräfte: Studie Integrierte Kommunikation für NPO

**Evaluation der Integrierten Kommunikation**

- Spezifische Maßnahmen
- Zuständigkeit von Abteilungen
- Erfolgseinschätzung, zentrale Erfolge, Erfolgsfaktoren
- Chancen, Risiken und Probleme der Integrierten Kommunikation

**Zukunft der Integrierten Kommunikation**

- Mittelfristiger Stellenwert der Integrierten Kommunikation in Ihrer Organisation
- Größte Herausforderungen

