Hans-Jürgen Arlt

Öffentlichkeitsarbeit in Nonprofit-Organisationen – Kampagnen in der Kinder- und Jugendarbeit

Sie haben im Laufe des heutigen Tages schon viele Mittel benutzt: Nahrungsmittel, Waschmittel, vielleicht auch Arzneimittel, bestimmt Verkehrsmittel und Verständigungsmittel, etwa Sprache und Bilder. Wir haben uns angewöhnt, Verständigung Kommunikation zu nennen, obwohl der Begriff Verständigung mehr darüber verrät, was stattfindet, wenn man kommuniziert. Nicht zu kommunizieren heißt, Verständigung für verzichtbar zu halten.

Sie erwägen, Öffentlichkeitsarbeit (ÖA) zu machen, mehr ÖA zu machen als bisher, vielleicht sogar eine Kampagne ins Auge zu fassen. Ob Sie ÖA planen oder eine Kampagne – Sie planen etwas, was Sie immer schon tun, was Sie hoffentlich auch jetzt gerade machen, nämlich zu kommunizieren.

Kommunikation

Verständigung ist keine leichte Sache. Soll sie gelingen, muss sie drei Hürden nehmen: Die Mitteilung des Absenders muss ihre Adressat/innen erreichen, sie muss die Aufmerksamkeit der Adressat/innen gewinnen, und sie muss für die Adressat/innen verständlich sein. Wenn die Adressat/innen verstanden haben, hat Kommunikation, hat Verständigung stattgefunden.

Wer verstanden hat, muss nicht einverstanden sein. Erfolgreiche Kommunikation hat stattgefunden, wenn die Adressat/innen nicht nur verstanden haben, sondern auch einverstanden sind.

Erfolgreiche Verständigung muss somit vier Hürden überwinden:

- Die Erreichbarkeit der Adressat/innen
- Die Aufmerksamkeit der Adressat/innen
- Die Verständlichkeit der Mitteilung
- Das Einverständnis, die Zustimmung der Adressat/innen

Aus dieser Beschreibung wird deutlich: Absender/innen alleine können nicht kommunizieren. Verständigung, Kommunikation geht nur mit anderen. Absender/innen machen nur Kommunikationsangebote, Kommunikationsversuche.

Eine Mitteilung alleine, eine Veröffentlichung, eine Rede, ein Plakat, ein Werbespot, selbst eine Kampagne, das sollte zunächst deutlich werden, ist nur ein **Kommunikationsangebot**, noch keine Kommunikation.

Wird diese einfache Voraussetzung anerkannt, dass jede Mitteilung so lange ein bloßes Selbstgespräch ist und bleibt, wie sie nicht ein/e andere/r zur Kenntnis genommen und verstanden hat, drängt sich ein unangenehmer Verdacht auf: Könnte es sein, dass Organisationen ihr Füllhorn an Veröffentlichungen ausgießen, ohne dass Kommunikation überhaupt stattfindet, geschweige denn erfolgreich kommuniziert wird?

Gefesselte Kommunikation

Es gibt sehr viele verschiedene Arten zu kommunizieren. Für unseren heutigen Hausgebrauch unterscheide ich nur zwei verschiedene Arten der Verständigung:

Erstens die gefesselte Kommunikation: Einer redet, alle müssen hinhören und hören. Diesen Verständigungstyp zeichnet aus – er ist typisch für Hierarchien – dass die Adressat/innen die Hürdenläufer/innen sind; sie müssen erreichbar, aufmerksam, verständnisvoll und gehorsam sein. Für seine Erreichbarkeit und seine Aufmerksamkeit muss z.B. der Schüler selbst sorgen; höchstens bei der Verständlichkeit kann er versuchen, die Lehrkraft zu kritisieren. Die Vorteile dieser Art der Verständigung liegen auf der Hand: Informationen sind ruckzuck von Oben nach Unten durchgestellt, die Handlungsfähigkeit der Organisation ist sichergestellt. Gefesselte Kommunikation ist nach wie vor die herrschende Verständigungsart innerhalb von Organisationen, verliert aber zunehmend an Funktionalität, weil sie zu dumm ist für turbulente Umwelten.

Unverbindliche Kommunikation

Von der gefesselten Kommunikation unterscheide ich die unverbindliche Kommunikation: Alle dürfen reden, niemand muss zuhören, geschweige denn hören. Für das urdemokratische Recht der Redefreiheit ist das Recht nicht hinzuhören, erst recht nicht zu gehorchen, konstitutiv. Die Hürdenläufer/innen der unverbindlichen Kommunikation sind die Absender/innen; sie müssen versuchen, Erreichbarkeit, Aufmerksamkeit, Verständnis und Akzeptanz der Adressat/innen sicher zu stellen. Im Vergleich zur gefesselten Kommunikation erleben die Adressat/innen die Unverbindlichkeit als Gewinn an Entscheidungsfreiheit, sprich Wahlmöglichkeit, die Absender/innen als Verlust ihrer Wirksamkeit.

Wie sollen Absender/innen erfolgreich kommunizieren, wenn es im Belieben seiner Adressat/innen liegt, hinzuhören und hinzuschauen oder eben nicht, wenn die Adressat/innen verstehen können, was sie wollen, und wenn sie frei sind zuzustimmen oder abzulehnen?

Öffentlichkeitsarbeit

Das ist, wie ich glaube, präzise die Frage, auf die die **Öffentlichkeitsarbeit** eine Antwort finden muss. Öffentlichkeitsarbeit hat nur die Möglichkeit unverbindlicher Kommunikation.
Aber schauen wir noch einmal genauer hin. Wenn Sie am Samstagmorgen der Verkäuferin sagen, dass Sie acht Schrippen möchten, wenn Sie einen Jugendlichen auffordern, keinen Alkohol zu trinken, wenn Sie Ihre Freundin bitten, mit Ihnen zu Herta ins Stadion zu gehen – dann haben Sie in keinem dieser Fälle großen Kommunikationsaufwand betrieben, aber trotzdem gute Chancen, dass die Verkäuferin, der Jugendliche und ihre Freundin nicht nein sagen.
In keinem dieser drei Fälle kommt es alleine auf Ihre Kommunikationsleistung an. Die Beziehung zwischen Ihnen und den Adressat/innen ist keine reine Kommunikationsbeziehung. Im Falle der Verkäuferin hilft Ihnen das Geld, im Falle des Jugendlichen kann Ihnen das Recht helfen und bei Ihrer Freundin hilft Ihnen vielleicht die Liebe.

Kommunikationsleistung

Bei der ÖA stehen Ihnen solche Hilfsmittel in der Regel nicht zur Verfügung, alles hängt von Ihrer Kommunikationsleistung ab. Wenn alles auf Kommunikation ankommt, dann hilft nur eines: **Vertrauen, Glaubwürdigkeit**. Das wissen Sie vermutlich viel besser als ich: Wenn Sie die Zustimmung der Kinder nicht mit Drohungen oder mit Versprechungen gewinnen wollen, dann haben Sie nur diese eine Chance, dass die Kinder Ihnen vertrauen. Wieviel von Ihrer Glaubwürdigkeit abhängt, wenn Sie sich mit den Eltern verständigen, wenn Sie mit der Nachbarschaft Ihrer Einrichtung reden, wenn Sie es mit der kommunalen Verwaltung oder anderen Institutionen zu tun haben, auch das können Sie mir besser erklären als ich Ihnen.

Image

Wenn das so ist und weil das so ist, spielt Ihr **Image** eine so große Rolle. Images entstehen durch Kommunikation, durch die Art und Weise, wie über Sie geredet wird. Images sind soziale Konstruktionen, die „der Mensch sich vor allem für all solche Objekte erzeugt, über die er kein direkt zugängliches Wissen, keine unmittelbare bzw. eine zu geringe Erfahrung verfügt, um sich ein eigenes konkretes Bild zu machen.“ (Merten/ Westerbarkey). Dass Sie ein Image bekommen, dagegen können Sie nichts tun. Aber Sie können etwas dafür tun, dass Sie kein schlechtes Image bekommen.

Profit-Unternehmen tun etwas dafür, indem sie ihre Ware zur Markenware machen. Dass Firmen ihre Produkte und Leistungen als Marken zu etablieren versuchen, bedeutet, dass es ihnen vor allem um eine Botschaft geht: Darauf können Sie vertrauen. Der Markenname ist ein Vertrauensvorschuss. In der Politik richten sich die meisten Anstrengungen darauf, die Glaubwürdigkeit des politischen Gegners zu bestreiten, das Vertrauen der Wähler/innen in die Führungspersönlichkeiten der anderen Parteien, also deren Image zu beschädigen

Vertrauen

Kein anderes Wort taucht in den Definitionen von Öffentlichkeitsarbeit öfter auf als das Wort Vertrauen. Eine Vertrauensbasis herzustellen, für Glaubwürdigkeit zu sorgen, so wird gerne die Kernaufgabe von ÖA beschrieben. Wenn eine Partei, ein Unternehmen in einer Vertrauenskrise steckt, wird am lautesten nach den Öffentlichkeitsarbeiter/innen gerufen, die es richten sollen.

Darin steckt eine doppelte Paradoxie: 1. Kommunikation, die auf sich allein gestellt ist, hat nur dann eine Chance, wenn der Absender Vertrauen genießt. Deshalb hat ÖA in einer Vertrauenskrise, also wenn sie am dringendsten gebraucht wird, die schlechtesten Erfolgsvoraussetzungen. 2. Die Öffentlichkeitsarbeiter/innen, die doch Vertrauen und Glaubwürdigkeit produzieren sollen, schleppen den Generalverdacht der Unglaubwürdigkeit als ihr eigenes zentrales Problem mit sich herum: Wer glaubt schon Öffentlichkeitsarbeiter/innen, von denen doch jeder weiß, dass sie erstens und vor allem im Interesse ihrer Organisation kommunizieren.

Weshalb ist fehlendes Vertrauen so ein schwerwiegendes Defizit, weshalb ist verlorenes Vertrauen so ein schwerer Verlust? Weil Aufrichtigkeit nicht kommunizierbar ist. Sobald Aufrichtigkeit kommuniziert wird, gerät sie in den Verdacht unaufrichtig zu sein. „Man braucht nicht zu meinen, was man sagt. Man kann gleichwohl nicht sagen,

dass man meint, was man sagt. Man kann es zwar sprachlich ausführen, aber die Beteuerung erweckt Zweifel, wirkt also gegen die Absicht.“ (Niklas Luhmann) Das können Sie mir glauben, enthält als untrennbare Zwillingsbotschaft: Das sollten Sie sich gut überlegen, ob Sie mir das glauben.

Was folgt daraus? Mein Vorurteil ist (ich hätte nichts dagegen, wenn es falsch wäre) dass Sie unter Bedingungen arbeiten, in welchen Vertrauen Mangelware ist und ein Überangebot an Misstrauen herrscht. Sie sollten sich bei Ihrer ÖA vom Ausbleiben kurzfristiger Erfolge nicht entmutigen lassen. Sie werden mit punktuellen, kurzatmigen Aktivitäten vermutlich wenig Erfolg haben. Sie müssen auf kontinuierliche, längerfristige Arbeit mit langem Atem setzen. Aber das wussten Sie schon aus Ihrer praktischen Erfahrung.

Auf die Zustimmung anderer Menschen angewiesen zu sein, aber nur unverbindlich kommunizieren zu können und dabei über nichts anderes als über Kommunikationsmittel zu verfügen, das ist keine besonders komfortable Situation. Unter solchen Voraussetzungen erfolgreich zu kommunizieren, also erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit zu machen, erfordert einigen Aufwand. Deshalb ist es alles andere als Zufall, dass „erfolgreiche Verständigung“, dass ÖA zu einem blühenden Geschäftszweig geworden ist, der umfassende Kommunikationsdienstleistungen anbietet. PR- und Werbe-Agenturen aller Art, Öffentlichkeitsarbeiter/innen unterschiedlicher Profession, spin doctors, PR-Berater/innen, Marketing-Expert/innen, versprechen, den Absender/innen dabei zu helfen, ihre Adressat/innen (dank Adressenpflege und ausgefeilter Mediapläne) zu *erreichen*, deren *Aufmerksamkeit* (dank kreativer Ideen für Design, Grafik und Text) zu bekommen, deren *Verständnis* (durch Anknüpfen an zielgruppengerechte Deutungsmuster) zu gewinnen, am Ende (dank gezielter, an Adressat/innen-Interessen anschlussfähiger Botschaften) auch deren *Zustimmung* zu erhalten und im Nachhinein (dank der evaluierenden Wirkungsforschung) sogar den Beleg dafür zu erbringen.

Wenn ich Sie auf den großen Aufwand und die hohen Hürden erfolgreicher ÖA aufmerksam mache, dann gewiss nicht, um Sie zu entmutigen. Mit Schwierigkeiten, die man genauer kennt, kann man souveräner umgehen. In diesem Sinne wenden wir uns dem nächsten Problem zu. Bisher hatten wir unterstellt, dass unsere Kommunikationsangebote unsere Adressat/innen erreichen, deren Aufmerksamkeit finden und von ihnen verstanden werden. Erörtert hatte ich, dass die Zustimmung, dass das Einverständnis der Adressat/innen keineswegs selbstverständlich, sondern eher unwahrscheinlich ist und sehr stark abhängt von dem Vertrauen, das der/die Absender/in genießt.

Sinnstiftung

In unserer modernen Gesellschaft ist es allerdings auch alles andere als selbstverständlich, dass wir verstanden werden. Verständigung ist nicht möglich, ohne den anderen zu verstehen, ohne den Sinn, ohne die Bedeutung seiner Mitteilungen zu erfassen. Ich halte die Klage über einen zunehmenden Sinnverlust für Unsinn. Sinn geht nicht verloren, aber er ist nicht mehr einfach vorrätig, Sinn muss ständig neu gestiftet werden. Ebenso bedeutet Wertewandel nicht, dass ein stabiler Wert sich in einen anderen stabilen Wert verwandelt, sondern dass ein ständiger Wandel der Werte sich vollzieht. Nichts spricht mehr für sich selbst, Tatsachen schon gar nicht, ihre Bedeutung muss kommunikativ erstritten werden. Laute, Wörter, Bilder mit **Sinn** auszustatten, sie symbolisch aufzuladen, sie mit dieser und möglichst keiner anderen Bedeutung zu belegen, ist Resultat eines nicht endenden, zu Beginn eines Menschenlebens besonders lernintensiven Sozialisationsprozesses. Für die Sinnvorräte einer Gesellschaft, mit welchen die von ihr benutzten Zeichen „gefüllt“ werden, wird gern der Begriff Kultur gebraucht.

Mit der Sinnstiftung haben es Wirtschaftsorganisationen – überraschender Weise einfacher als politische Organisationen: Ob z.B. ein Auto für Sicherheit oder für Abenteuer steht, für Umweltschutz oder für Geschwindigkeitsrekorde, für Luxus oder für Sparsamkeit, ob es als Statussymbol präsentiert wird oder als Nutzfahrzeug – mit dem Produkt Auto lassen sich solche Optionen im Zusammenspiel zwischen Marketing-, Entwicklungs- und Produktionsabteilung fast beliebig definieren und umsetzen. Der Widerspruch zwischen den permanenten Variationen der Produkte und der gleichwohl notwendigen Identität der Produzent/innen wird über das Branding gelöst. Entscheidend aber ist: An ökonomischen Produkten interessiert ihren Absender einzig deren Tauschwert, materialisiert im Geld. Alle anderen Werte, die das Produkt symbolisiert und die die Kommunikation über das Produkt transportiert, müssen nicht die Werte des Absenders selbst sein. Wertewandel verändert das Produkt, aber nicht notwen-

dig, jedenfalls nicht unmittelbar den Produzenten.

Im Gegensatz dazu werden politische O rganisationen durch den Sinn, durch die Werte zusammen gehalten, die auch ihre Produkte auszeichnen. Persönlichkeitsprofile, Programme, Problemdefinitionen und Entscheidungen fallen in der Politik unterschiedlich aus, weil die Politikproduzenten ihnen einen unterschiedlichen Sinn geben und differierende Werte vertreten. Sinneswandel und Wertewandel können in der Politik deshalb nicht nur die Veränderung des Produkts, sondern müssen auch die Anpassung des Produzenten bedeuten.

Halten wir noch einmal fest: Kommunikation bedeutet in der Funktion der Absenderin etwas mitzuteilen, in der Funktion der Adressat/innen das Mitgeteilte zu verstehen. Verstehen heißt, den Sinn der Mitteilung zu erfassen, ihr eine Bedeutung zu geben. Offen bleibt, ob die/der Adressat/in der Mitteilung die Bedeutung gibt, die die Absenderin gemeint hat, oder eine andere. Kommunikation hat in beiden Fällen stattgefunden, im einen Fall als eindeutige, im anderen als mehrdeutige. Eindeutig ist Kommunikation dann, wenn Absenderin und Adressat/innen der Mitteilung einen gemeinsamen Sinn geben, wenn sie Ein- (in Zahlen: 1) Verständnis über deren Bedeutung erzielen. Deshalb gilt, dass man andere verstehen muss, um von ihnen verstanden zu werden.

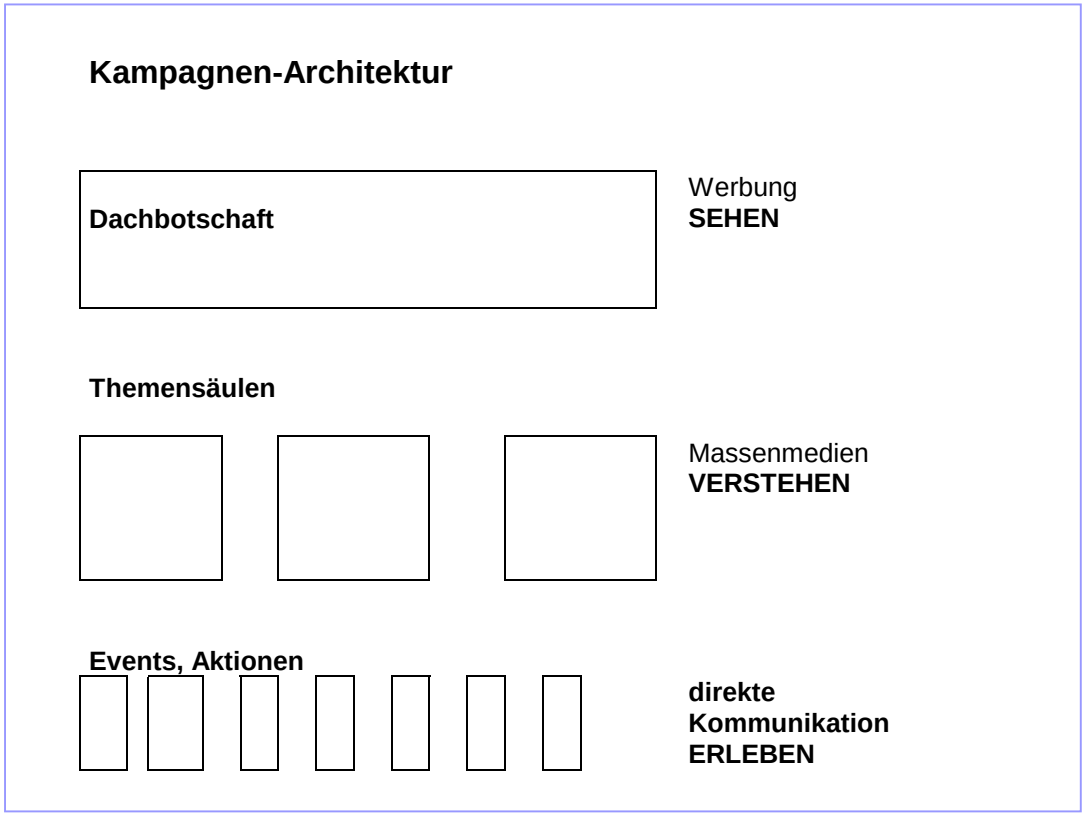
Sinn, Bedeutung sind Voraussetzungen jeder Kommunikation, müssen aber heutzutage durch Kommunikation ständig neu geschaffen werden, weil so wenig selbstverständlich ist. Die Kampagnen-Inflation, die wir erleben, hängt meines Erachtens damit zusammen, dass die unverbindliche Kommunikation die Voraussetzungen ihres Erfolgs selbst schaffen muss, weil immer weniger stabile Deutungen und Bedeutungen zur Verfügung stehen, weil die Arbeit der Sinnstiftung Kommunikationsarbeit ist.

Kampagne

Die Kampagne unterscheidet sich von der gewöhnlichen Öffentlichkeitsarbeit durch die geplante *Dramaturgie* des Verlaufs und die bewusst angelegte *Architektur* des Aufbaus. Ein inszenierter Anfang, ein definierter Abschluss und organisierte Höhepunkte dazwischen bilden die Grundelemente der Verlaufsplanung. Diese Planung bedarf der Stabilität und der Flexibilität. Sie muss stabil genug sein, um sich nicht von jeder Kleinigkeit aus dem Konzept bringen zu lassen. Aber sie muss auch flexibel und reversibel sein, etwa um auf überraschende Reaktionen neue, unvorbereitete Antworten geben zu können. Die Architektur hängt ab einerseits vom spezifischen Charakter der Kampagne – ist es z. B. eine Image-, eine Aktions- oder eine Informationskampagne –, andererseits von der Einschätzung der jeweiligen Umwelten, in welchen die Kampagne gesehen, verstanden und erlebt werden soll. Klassischer Weise kann man sagen: Kampagnen haben ein werbliches Dach, das sie weithin sichtbar werden lässt. Sie haben thematische Säulen, die meist mit journalistischen Mitteln die Botschaften begründen und sicher stellen, dass sie verstanden werden. Und sie haben ein Fundament aus direkter Kommunikation, das sie durch Events und Aktionen zum Erlebnis macht.

Ein analytischer Blick auf die konkrete Kampagnenarbeit kann <u>fünf Ebenen</u> der Kommunikation unterscheiden. Wenn man sich jede dieser Ebenen einzeln vergegenwärtigt und sich die Rückkopplungen zwischen ihnen vorzustellen versucht, entsteht ein Eindruck von der Komplexität der Kommunikationsprozesse, die in einer lebendigen Kampagne ablaufen. Und wer sich diese Komplexität klar macht, wird daran zu zweifeln beginnen, dass eine erfolgreiche politische Kampagne wirklich vollständig steuerbar ist. Die präzisen Drehbücher großer durchschlagender Kampagnen werden in der Regel erst im Nachhinein geschrieben, wenn die verantwortlichen Akteur/innen ihre Erfolgsstories dichten. Das ist kein Alibi für Dilettantismus und erst recht kein Plädoyer für strategie- und konzeptionsloses Durchwursteln, nur die Warnung vor falschem Perfektionismus.

<u>Die erste</u> Ebene bezeichne ich als *Bettel*-Kommunikation. Kampagnen-Profis nennen sie Fundraising. „Feldzüge“ kosten Geld, große Kampagnen sogar viel Geld. Akkumuliert wird Geld in unserem Gesellschaftssystem in der Wirtschaft, während in den anderen Bereichen meist chronischer Mangel herrscht. Gerade für politische Kampagnen reichen die Bordmittel der Akteure oft nicht aus, so dass Spenden gesammelt werden müssen. Die „Wirtschaftswoche“ hat zusammengezählt, dass in Deutschland 30 Sozialmarketing-Agenturen Fundraising als Dienstleistung anbieten und dass gleichzeitig rund 10.000 hauptberufliche Geldbeschaffer/innen in den Parteien und Verbänden arbeiten. In Frankfurt wurde vergangenes Jahr eine Deutsche Fundraising Akademie gegründet, die in einem zweijährigen Kursprogramm Fachleute für Spendenak-



quisition ausbildet. Die Professionalisierung der Bettel-Kommunikation ist in vollem Gang.

Die zweite der fünf Ebenen, ist die *Binnen*-kommunikation. Ihr Verlauf ist noch am e-hesten steuerbar, aber es ist ein schmaler Pfad, auf dem sich das Kampagnenmanagement dabei bewegt. Es muss sich im Spannungsfeld zwischen gegensätzlichen Ansprüchen bewähren:

- so viel Geheimhaltung wie nötig, so viel Transparenz wie möglich
- so schnelle Entscheidungen wie nötig, so viel Beteiligung wie möglich
- so viel Pluralität und Vielfalt wie nötig, so viel Geschlossenheit und Einheitlichkeit wie möglich
- so viel Zentralismus wie nötig, so viel Dezentralität wie möglich.

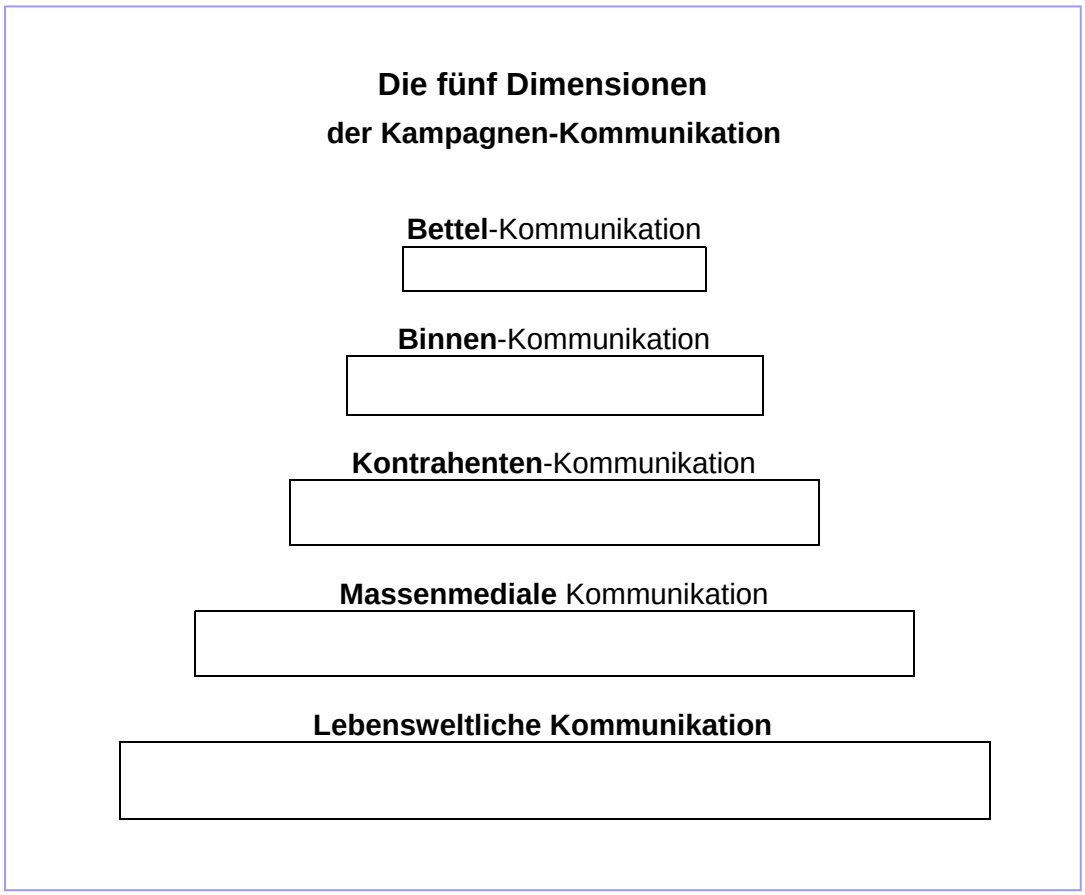
Im konkreten Fall wird es immer auch Streit darüber geben, was nötig und was möglich ist. Motivation und Mobilisierung der Organisationsmitglieder hängen entscheidend davon ab, dass die Kampagnen-Manager sich in diesen Spannungsfeldern umsichtig bewegen, aufgeschlossen und vor allem verständlich, nachvollziehbar für alle Beteiligten.

Die dritte Ebene ist die *Kontrahenten*-Kommunikation. Politische Kampagnen haben in aller Regel Gegner/innen, die auf die Kampagne reagieren, die versuchen, sie ins Leere laufen zu lassen, ihr wenigstens die Spitze abzubrechen. Ob sie die Kampagne zu diesem Zweck ignorieren oder sogar eine Gegenkampagne organisieren, ist nur schwer vorher zu sagen. Es ist aber leicht einzusehen, dass es für den Verlauf einer Kampagne von großer Bedeutung ist, wie sich (politische) Gegner/innen verhalten. Die Beobachtung gegnerischer Züge und Manöver, das Recherchieren gegnerischer Stärken und Schwächen ist deshalb ein unverzichtbarer Teil der Kampagnenarbeit.

Die vierte Ebene bildet das riesige Feld der *massenmedialen* Kommunikation mit Pressearbeit, Werbung und Internet.

Die *Pressearbeit* für die Print- und die Funkmedien reicht vom Hintergrundgespräch im kleinsten Kreis über die Pressekonferenz bis zur großen Inszenierung von Medienereignissen. Die Wissenschaft hat viel und lange geforscht über die Frage, welche Themen und welche Beiträge zu Themen wie und warum in die Medien kommen. Wir wissen, dass z. B. der Neuigkeitswert, aber auch Prominenz, Konfliktträchtigkeit und die Betroffenheit des Publikums maßgebliche Selektionskriterien für die journalistische Auswahl bilden.

Der Journalismus verfügt im Wesentlichen über drei Ausdrucksformen: die Nachricht, die Meinung und die Unterhaltung. Die Übergänge zwischen ihnen sind fließend. In der Vergangenheit, als der Journalismus primär weltanschaulich gebunden war, bestand das Problem darin, dass Nachricht und Meinung vermischt wurden. Heute ist



der Journalismus stärker ökonomisch, an Auflagenhöhen und Einschaltquoten gefesselt; deshalb werden Nachrichten unterhaltsam, als Infotainment präsentiert. Unterhaltung gilt gemeinhin als unpolitisch, was vor allem an ihrer monologischen Struktur liegen dürfte. Das Lebenselexier demokratischer Politik ist der Dialog, Unterhaltung dagegen kann als der vom Publikum selbst gewünschte Monolog charakterisiert werden.

Neben dem Journalismus bildet die *Werbung* die andere bekannte und erprobte Form massenmedialer Kommunikation. Auch sie ist monologisch angelegt. Die Werbung in Form beispielsweise von Anzeigen, Plakaten und Broschüren, von Fernsehspots, Giveaways und Direct-Mailing hat über das Feld der Produktwerbung längst weit hinaus- und in die Politik eingegriffen.

Politik, die in der Tradition von Aufklärung und Emanzipation steht, hat Schwierigkeiten mit Massenkommunikation im allgemeinen, mit Werbung und Unterhaltung im besonderen. Will sie Wirkung erzielen, sperrt sich Massenkommunikation gegen das politische Ideal des rationalen, herrschaftsfreien Diskurses. Ihre Wirkungsverstärker sind die Personalisierung, die Emotionalisierung und die Visualisierung. Deshalb brechen schnell Kontroversen darüber auf, wo die Information endet und die Persuasion beginnt, wo die Persuasion aufhört und die Manipulation anfängt.

Die traditionellen Massenmedien stellen uns immer vor die Alternative entweder hohe Reichweite oder differenzierte, interaktive Ansprache. Das *Internet* überwindet diesen Widerspruch. Die Online-Kommunikation bietet eine multimediale Plattform für alle Inhalte. Das Angebot ist in hohem Maße individualisierbar. Es gibt praktisch keine mengenmäßigen Beschränkungen und keine Reichweiten-Grenzen. Die Informationsangebote der Absender müssen nicht – wie bei der Pressearbeit – durch den journalistischen Filter. Und das Internet verfügt mit der Email-Funktion über einen eingebauten Rückkanal.

Jetzt kommt das große Aber: Wie immer bei neuen Medien ist die Nutzung zunächst auf den Kreis junger und gebildeter Leute begrenzt. Vor allem aber: Die Adressat/innen müssen hohe Hürden überwinden, um auf ein bestimmtes Internet-Angebot zu treffen. Deshalb steht und fällt der Erfolg von Internet-Angeboten mit der Fähigkeit der Absender/innen, die eigene Website permanent und nachhaltig offline bekannt und online auffindbar zu machen.

Die fünfte Ebene nenne ich die *lebensweltliche* Kommunikation. Anschluss zu finden an die Alltagsgespräche der Menschen, darin liegt die Lebens- und Überlebensgarantie

jeder Kampagne. Ob ihr Anliegen im großen Palaver millionenfacher interpersonaler Kommunikationen untergeht oder in der Arbeitspause, im Bus und im Straßencafe, auf der Wochenend-Party zum Gesprächsthema wird – das macht den Unterschied aus zwischen einer Kampagne, die läuft, und einer Kampagne, die ständig nur geschoben wird ohne auf eigene Beine zu kommen.

Die Entscheidung für eine Kampagne steht an, sobald die Organisation ein bestimmtes Ziel, das ihr sehr wichtig ist, mit der Routine ihres Alltags-Handelns nicht für erreichbar hält. Nun wird der Organisations-Alltag nicht von Aufgabenmangel und Zeitüberfluss bestimmt, er ist vielmehr – jedenfalls aus der Sicht der Betroffenen – randvoll mit sinnvollen und nützlichen Aktivitäten. Naheliegend ist deshalb eine Praxis, in der Kampagnen nur als *Addition* vorstellbar sind nach der Devise: Wir machen weiter, was wir immer schon machen und zusätzlich machen wir eine Kampagne. Auf 90 Prozent Routine setzen wir 20 Prozent Kampagne. Wer seine Routine nicht verändert zugunsten der Kampagne, führt diese nur nebenbei durch, nimmt sie nicht so wichtig, behandelt sie als Pflichtübung, will sie nicht wirklich. Kampagnenarbeit, ernst genommen, bedeutet nicht Addition, sondern *Konzentration* – in einem dreifachen Sinn: *Sachlich* auf ein ausgewähltes, prioritäres Anliegen, *zeitlich* auf eine definierte, also begrenzte Spanne, *sozial* bedeutet sie eine Konzentration von Ressourcen, von Arbeit und Geld. Billiger ist Kampagnenerfolge nicht zu haben. Aber am Ende entscheiden – ich erinnere Sie an den Anfang – die Adressat/innen über den Erfolg der Kampagne.