Kathrin Nolden

Öffentlichkeitsarbeit von Weiterbildungseinrichtungen

Situative Theorie und empirische Studie am Beispiel von Volkshochschulen in Rheinland-Pfalz

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

Online im Internet:
URL: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/nolden05_01.pdf
Online veröffentlicht am: 16.03.2006
Stand Informationen: 22.07.2005
Dokument aus dem Internetservice texte.online des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung
http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp

Dieses Dokument wird unter folgender creative commons-Lizenz veröffentlicht:
SOME RIGHTS RESERVED
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/

Abstract

Kathrin Nolden (2005): Öffentlichkeitsarbeit von Weiterbildungseinrichtungen

Öffentlichkeitsarbeit hat für Weiterbildungseinrichtungen selbst, aber auch für Mitglieder moderner Gesellschaften eine beachtliche Bedeutung im Sinn einer Orientierungsfunktion mit ermöglichendem Charakter.
Aus interdisziplinärer Perspektive wird in dieser Diplomarbeit eine situative Theorie für Öffentlichkeitsarbeit von Weiterbildungseinrichtungen entwickelt. Vorausgehend wird eine Bestandsaufnahme der theoretischen Diskussion u. a. aus der Kommunikationswissenschaft erstellt und eine klare Abgrenzung zum Marketing erarbeitet. Ausgewählte Theorien werden im Anschluss auf ihre Brauchbarkeit für Weiterbildungseinrichtungen hin überprüft und mit existierenden Ansätzen aus der Erwachsenenbildung verglichen.
Aus der theoretischen Diskussion ergeben sich Fragestellungen, die im zweiten Teil der Arbeit anhand der Daten einer quantitativen Erhebung an Volkshochschulen in Rheinland-Pfalz ausgewertet werden. Hierbei wird die Öffentlichkeitsarbeit von Weiterbildungseinrichtungen bezüglich struktureller Bedingungen, strategischer und prozessualer Orientierung und praxisbezogener Anwendung ausgewertet. Im Fazit werden strukturelle und politische Handlungsfelder aufgezeigt.

Autorin

Kathrin Nolden hat Erziehungswissenschaft mit den Studienrichtungen Erwachsenenbildung und Medienpädagogik an der Universität Landau studiert. Hier absolviert sie zudem das Zusatzstudium Kommunikationspsychologie.

Diplomarbeit



Abteilung Landau

Kathrin Nolden

Öffentlichkeitsarbeit von Weiterbildungseinrichtungen

Situative Theorie und empirische Studie am Beispiel von Volkshochschulen in Rheinland-Pfalz

Erstgutachter: Prof. Dr. Bernd Schwarz
Diplom-Studiengang Erziehungswissenschaft
Studienrichtung Erwachsenenbildung

22.07.2005

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnisse v

Abkürzungsverzeichnis . . . vii
Abbildungsverzeichnis . . . viii
Tabellenverzeichnis . . . ix

1 Einleitung 1

2 Public Relations 3

2.1 Die Begriffe Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit . . . 3
2.2 Betrachtungsweisen auf Mikro-, Meso-, und Makroebene . . . 4
2.3 Definitionsversuche der verschiedenen Disziplinen . . . 6
2.4 Public Relations und Marketing . . . 8
2.5 Über die Wirkung von PR . . . 11
2.6 Kritische Legitimationsdebatte von PR . . . 15
2.7 Zusammenfassung . . . 18

3 Theorien und Ansätze der Public Relations 19

3.1 Klassische Ansätze . . . 20
3.1.1 Grundmodelle der PR . . . 20
3.1.2 Das Postulat des Dialogs . . . 23
3.1.3 Das Corporate Identity- und Image-Konzept . . . 26
3.2 Systemtheoretische Ansätze . . . 28
3.2.1 Soziales System und Systemumwelt . . . 28
3.2.2 Struktur-funktionalistische Ansätze . . . 31
3.2.3 Sozio-technische Ansätze . . . 35
3.3 Methoden und Strategien von Public Relations . . . 40
3.4 Zusammenfassung . . . 43

4 PR in der Erwachsenenbildung 45

4.1 Marketing und PR in der Erwachsenenbildung 45
4.2 Diskussion von Marketing für Weiterbildungseinrichtungen 47
4.3 Weiterbildung in systemischer Perspektive 49
4.3.1 Systemtheoretische Grundannahmen für Weiterbildung 49
4.3.2 Radikaler Konstruktivismus in der Weiterbildung 50
4.4 Institutionelle Selbstpräsentation 51
4.5 Corporate Identity-orientierte Öffentlichkeitsarbeit 54
4.6 Theoriebausteine - PR für Weiterbildungseinrichtungen 56
4.6.1 Prinzipien pädagogischen Handelns und PR 56
4.6.2 Modelle der PR in Weiterbildungseinrichtungen 58
4.6.3 PR als Managementfunktion 60
4.6.4 Boundary-Spanners in Weiterbildungseinrichtungen 65
4.7 Zusammenfassung 67

5 Die Weiterbildungspraxis 69
5.1 Der Weiterbildungsmarkt 69
5.2 Der öffentliche Auftrag 72
5.3 Rechtsformen der Volkshochschulen 73
5.4 Die Weiterbildungspraxis in Rheinland-Pfalz 75
5.4.1 Das Weiterbildungsgesetz Rheinland-Pfalz 75
5.4.2 Volkshochschulen in RLP 76

6 Forschungsleitende Fragestellungen 77
6.1 Strukturelle Ebene 78
6.2 Prozessebene 79
6.3 Operationale Ebene 82

7 Erhebung zu PR an Volkshochschulen 84
7.1 Datenbasis 84
7.2 Methodenwahl 85
7.3 Entwicklung des Fragebogens 86
7.3.1 Teil 1 - Strukturelle Ebene 87
7.3.2 Teil 2 - Prozessebene 87
7.3.3 Teil 3 - Operationale Ebene 88
7.3.4 Soziodemographische Daten 88
7.3.5 Skalierung 88
7.3.6 Pretest 89
7.4 Verlauf der Befragung 90

7.5 Auswertungsverfahren 90

8 Ergebnisse **92**
8.1 Rücklauf 92
8.1.1 Verteilung nach Einrichtungsgröße 93
8.1.2 Verteilung nach Rechtsträgerschaft 94
8.1.3 Verteilung nach Anteilen der Finanzierung 94
8.2 Teil 1 - Strukturelle Ebene 95
8.2.1 Ressourcen der Öffentlichkeitsarbeit 95
8.2.2 Sonstiges 98
8.2.3 Zusammenfassung 101
8.3 Teil 2 - Prozessebene 102
8.3.1 Grundmodelle der PR an Volkshochschulen 102
8.3.2 Strategische Öffentlichkeitsarbeit 105
8.3.3 Sonstiges 111
8.3.4 Zusammenfassung 114
8.4 Teil 3 - Operationale Ebene 116
8.4.1 Kommunikationsmittel 116
8.4.2 Professionalität der Öffentlichkeitsarbeit 122
8.4.3 Soziodemographische Daten der PR-Verantwortlichen 124
8.4.4 Zusammenfassung 125

9 Schlussbetrachtung und Ausblick **127**

Literaturverzeichnis **130**

Anhänge **138**

A Kapitel 3 **140**
A.1 PR als Prozess I 140
A.2 PR als Prozess II 140
A.3 PR als Prozess III 140

B Kapitel 4 **142**

C Kapitel 8 **143**
C.1 Publicity-Modell 143
C.2 Informations-Modell 143
C.3 Asymmetrisches Modell 144

C.4 Dialog-Modell 144

D Fragebogen **145**

Verzeichnisse

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung	Erläuterung
CD	Corporate Design	Duden: CD ist die gleichartige Gestaltung aller Produkte eines Unternehmens als Ausdruck und Bestandteil der Corporate Identity.
χ^2	Chi-Quadrat	Die Differenz zwischen den beobachteten Häufigkeiten (Kontingenztabelle) und den erwarteten Häufigkeiten (Indifferenztabelle) nennt man Chi-Quadrat.
CI	Corporate Identity	Duden: CI ist das Erscheinungsbild einer Firma in der Öffentlichkeit.
DPRG	Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V.	Die DPRG ist ein Berufsverband der Public Relations-Fachleute, gegründet 1958.
d. V.	die Verfasserin	
EB	Erwachsenenbildung	
et al.	und andere	lat.=et alii
F	Frage	
HVHS	Heimvolkshochschule	
KVHS	Kreisvolkshochschule	
M	Mittelwert	
n	Anzahl der Fälle/ Untersuchungseinheiten	
NPO	Non-Profit-Organisation(en)	
ÖA	Öffentlichkeitsarbeit	
PR	Public Relations	
RLP	Rheinland-Pfalz	
s	Standardabweichung	
s^2	Varianz	
SWOT	Strength-Weakness-Opportunities-Threat	Das SWOT-Konzept umfasst eine Stärken-Schwächen-Analyse sowie eine Chancen-Risiken-Analyse.
Ustd	Unterrichtsstunden	
VHS	Volkshochschule	
VÖA	Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit	
WB	Weiterbildung	
WBG	Weiterbildungsgesetz	

Abbildungsverzeichnis

2.1 Mögliche Beziehungen zwischen PR und Marketing 9

3.1 Elemente der Corporate Identity 26
3.2 PR als Subsystem in Organisationen 30
3.3 Modell des PR-Prozesses 33
3.4 Modell strategischer PR 41

8.1 Verteilung nach Art der Einrichtung 93
8.2 Organisationsinterne Einbindung/ Position der ÖA 101
8.3 Häufigkeiten der Kommunikationsmittel mit Logo 117
8.4 Häufigkeiten der Nutzung externer Instrumente 119
8.5 Häufigkeiten der Nutzung interner Instrumente 121
8.6 Altersstruktur des Personals in der bundesdeutschen EB 125

A.1 Organisatorisches Subsystem 140
A.2 Kommunikations-Subsystem 141
A.3 Zielgruppen-Subsystem 141

B.1 PR als Teil der Kommunikationspolitik 142

Tabellenverzeichnis

2.1 Einfluss von PR auf Medieninhalte 15

3.1 Modelle der PR nach Grunig/ Hunt 23
3.2 Vergleich von Managementtheorien 36
3.3 Teilöffentlichkeiten und Zielgruppen 39

8.1 Verteilung der VHS nach Größe 93
8.2 Verteilung nach Rechtsträgerschaft 94
8.3 Verteilung der VHS nach Anteilen der Finanzierung 95
8.4 Größe der Einrichtung und Position des PR-Beauftragten 97
8.5 Größe der Einrichtung und Ausführung der PR 99
8.6 Publicity-Modell nach Größe der Einrichtungen 103
8.7 Größe der Einrichtung und strategische Ausrichtung der ÖA 106
8.8 Rangliste der Ziele der PR 108
8.9 Rangliste der Teilöffentlichkeiten 110
8.10 Rangliste der externen Instrumente der ÖA 120
8.11 Größe der Einrichtung und Anzahl angewandter Instrumente 122

1 Einleitung

Die Institutionenforschung ist eine vernachlässigte Disziplin der Erwachsenenbildung/ Weiterbildung in Deutschland. Pädagogische Konzepte, wie beispielsweise das der Subjektorientierung, verengten in den letzten Jahrzehnten den Blick der Wissenschaftler auf den Einzelnen. Institutionen bzw. Organisationen, insbesondere Bildungsinstitutionen erfüllen generell sowohl für das Individuum als auch für die Gesellschaft wichtige Funktionen. „Wer (...) pädagogisches Handeln wesentlich aus der Beziehung zwischen Erzieher und Zögling entwickelt, denkt gleichsam in vorinstitutionellen Bezügen; die Frage nach Gestalt und Ausprägung von Bildungsinstitutionen als Bedingung für gelingendes pädagogisches Handeln kann so kaum gestellt werden“ (Strunk 1999, 444).

Aus diesem Grund soll das Thema Öffentlichkeitsarbeit in der vorliegenden Arbeit auf institutioneller Ebene in den Blick genommen werden. Hier gilt es, die Notwendigkeit einer professionellen Öffentlichkeitsarbeit für Weiterbildungseinrichtungen heraus zu arbeiten. Auf den ersten Blick erscheint die Antwort leicht: Die öffentliche Finanzierung von Bildungseinrichtungen ist weniger denn je eine Selbstverständlichkeit. In Zeiten knapper werdender Kassen sehen sich auch Weiterbildungseinrichtungen gezwungen, die Aufrechterhaltung und Finanzierung einer öffentlichen Erwachsenenbildung u.a. gegenüber der Politik zu legitimieren. Im Zuge dieser Entwicklung wird auch die private Finanzierung von Weiterbildung beispielsweise durch Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen wichtiger. Um ihre Anliegen publik zu machen und gezielt Kontakt zu den genannten Teilöffentlichkeiten zu pflegen, können Weiterbildungseinrichtungen auf eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit nicht mehr verzichten. Diese ist letztendlich notwendig, um das Überleben der Einrichtungen und somit das pädagogische Handeln ihrer Mitglieder sicher stellen zu können. Obwohl diese scheinbar offensichtliche Notwendigkeit von Öffentlichkeitsarbeit schon viele Jahrzehnte diskutiert wird (vgl. Nuissl 1995, 5), hat sich in jüngsten Studien heraus gestellt, dass diese aus unterschiedlichsten Gründen in vielen Einrichtungen vernachlässigt wird. Häufig existieren beispielsweise immer noch Widerstände gegenüber Öffentlichkeitsarbeit von Seiten der Weiterbildungseinrichtungen. Ein mög-

licher Grund hierfür mag der unzureichende Wissensstand in Theorie und Praxis über die möglichen Zielsetzungen und Ausprägungen von Öffentlichkeitsarbeit sein. Auch die immer wieder vorzufindende Gleichsetzung von Öffentlichkeitsarbeit und Marketing könnte ausschlaggebend für die teilweise ablehnende Haltung sein. Dieses Missverständnis kann des Weiteren als ein Hinweis auf ein bestehendes Qualifikationsdefizit in diesem Bereich angesehen werden.
Im Gegensatz zur bisherigen Diskussion in der Erwachsenenbildung wird in der vorliegenden Arbeit Öffentlichkeitsarbeit klar von Marketing abgegrenzt. Im Sinne von Kommunikationsmanagement wird Öffentlichkeitsarbeit hier als integraler Bestandteil von strategisch ausgerichteten Weiterbildungseinrichtungen angesehen.

In der vorliegenden Arbeit wird als interdisziplinärer Ansatzpunkt eine situative Theorie für Öffentlichkeitsarbeit in Weiterbildungseinrichtungen entwickelt. In Abgrenzung zur Grundlagenforschung erhebt die Arbeit damit nicht den Anspruch einer umfassenden Theoriebildung. Als erster erkenntnisbringender Schritt wird hier eine Bestandsaufnahme der theoretischen Auseinandersetzung der Kommunikationswissenschaft mit dem Thema PR/ Öffentlichkeitsarbeit erstellt. Daraufhin wird diese Bestandsaufnahme ebenfalls für den Bereich Weiterbildung/ Erwachsenenbildung vollzogen. Aufbauend auf den so erarbeiteten theoretischen Bezugsrahmen von Öffentlichkeitsarbeit wurde in Form einer schriftlichen Befragung der Status Quo der Öffentlichkeitsarbeit in Weiterbildungseinrichtungen erhoben. Die Ergebnisse werden im Rahmen der Arbeit vorgestellt.
Als Untersuchungsgegenstand werden in dieser Arbeit die Volkshochschulen in den Blick genommen. Sie stehen in diesem Zusammenhang beispielhaft für Einrichtungen im öffentlichen Auftrag. Die Volkshochschulen wurden für die Untersuchung unter anderem auch deshalb gewählt, weil hier die Daten- und Literaturlage im Vergleich zu anderen Bildungseinrichtungen am besten ist (vgl. Möller 2002, 15; z. B. Volkshochschulstatistik). Somit können die Ergebnisse ebenfalls für ähnliche Einrichtungen öffentlicher Weiterbildung als richtungsweisend angesehen werden. Als Bundesland für die Erhebung wurde Rheinland-Pfalz gewählt. Die Ergebnisse können mit Hilfe der Volkshochschulstatistiken auch auf andere Bundesländer mit ähnlichen strukturellen Voraussetzungen übertragen werden.
Im Mittelpunkt steht demnach die Praxis der Weiterbildungseinrichtungen. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es gleichsam, die aufgeworfenen theoretischen Aspekte in der Weiterbildungsrealität theoriegeleitet zu überprüfen. Obwohl primär die Praxis fokussiert wird, sollen die Ergebnisse nicht mit Praxisanweisungen oder PR-Ratgebern für die Weiterbildungspraxis verwechselt werden.

2 Public Relations

Da sich die vorliegende Arbeit primär mit Public Relations an Volkshochschulen beschäftigen wird, sollen an dieser Stelle die grundlegenden Begriffe geklärt werden. Die Bedeutung der Begriffe Public Relations (PR) und Öffentlichkeitsarbeit (ÖA) soll untersucht werden. Anschließend gilt es das Verhältnis von Public Relations und Marketing näher zu bestimmen, da die beiden Begriffe sowohl im Alltagsverständnis als auch in der Literatur nicht eindeutig verwendet werden. Michael Kunczik macht in diesen Abgrenzungsversuchen ein Identitätsproblem der PR aus (vgl. Kunczik 2002, 33). Es dient jedoch aus systematischer Sicht dem besseren Verständnis, die unterschiedlichen Perspektiven zu kennen. Des Weiteren wird der Wirkungsaspekt von PR im Bezug auf medienzentrierte PR als Grundlage für die folgenden Diskussionen dieser Arbeit abgehandelt. Abschließend zum einführenden Kapitel wird eine kritische Legitimationsdebatte über PR geführt und zugleich die Beziehung zwischen PR und Journalismus beleuchtet.

2.1 Die Begriffe Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit

Wie Kunczik (2002) eingehend historisch erläutert, werden die Begriffe Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland synonym verwendet. Der Begriff Öffentlichkeitsarbeit findet erstmals 1950 bei Albert Oeckl Erwähnung, da der amerikanische Begriff PR in der deutschen Wirtschaft nicht akzeptiert wurde (vgl. Kunczik 2002, 21). Inzwischen hat sich auch in der deutschen Literatur der Begriff Public Relations weitestgehend durchgesetzt. Folglich soll in der vorliegenden Arbeit primär der Begriff Public Relations (PR) verwendet werden, jedoch wird in Zitaten der Begriff Öffentlichkeitsarbeit nicht angepasst. Im methodischen Teil der Arbeit (Kapitel 6, 7 und 8) wird teilweise der Begriff Öffentlichkeitsarbeit wieder aufgegriffen, da er für die Erhebung in der Weiterbildungspraxis als angemessener erachtet wurde.

An die relativ einfache Klärung des Begriffsgebrauchs von PR schließt sich die Frage nach dem Verständnis von PR an. Dies zu klären benötigt einige Vorüberlegungen. Das Verständnis von PR und die davon ausgehenden Definitionen hängen überwiegend von der Perspektive sowie den grundlegenden Annahmen über die Funktion, die Absichten und die Richtung (intern oder extern) von PR ab. Perspektiven, die für das Verständnis von PR grundlegend sein können, sind Mikro-, Meso- und Makrotheorien, die nun differenziert werden sollen.

2.2 Betrachtungsweisen auf Mikro-, Meso-, und Makroebene

„Mikrotheoretische Ansätze behandeln das Kommunikationsverhalten von Individuen oder Gruppen“ (Mast 2002, 28). Werner Faulstich (2000) bezeichnet diese Ebene der Betrachtung von PR auch als pragmatisch-vortheoretische Ansätze. Themen sind hier insbesondere Interessensausgleich, gegenseitiges Verständnis, Aufbau von Vertrauen sowie Glaubwürdigkeit bei der Zielgruppe. Öffentlichkeitsarbeit wird in dieser Perspektive stark personal gesehen denn es geht um Beziehungen zwischen Menschen (vgl. Faulstich, W. 2000, 22ff).

Die vor allem in den USA verbreitete mesotheoretische Betrachtungsweise von PR bezieht „sich auf die Ebene von Organisationen und von Verbänden [z. B. PR als Managementfunktion]“ (Kunczik 2002, 73). Für die Klärung der Funktion von PR für Organisationen eignen sich systemtheoretische Ansätze besonders gut. Da in dieser Arbeit die Public Relations von Volkshochschulen untersucht werden soll, eignet sich die mesotheoretische Perspektive, also die Betrachtung der PR auf Ebene der Organisation. Diese Perspektive wird als Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit angesehen und dient somit als Vermittlungsperspektive bei der empirischen Untersuchung von PR an Volkshochschulen.

Die in Deutschland populäre Betrachtungsweise von PR auf makrotheoretischer Ebene beschäftigt sich mit der gesellschaftlichen Funktion von PR[1]. „Nach Ronneberger hat die PR die Aufgabe der Integration hochkomplexer Gesellschaften auf der Basis von Minimalkonsens. Es geht also nicht um einen völligen Interessensausgleich, sondern um die Herstellung eines Minimalkonsenses, d. h. eine Identität der Interessen wird nicht unterstellt. PR macht vielmehr unterschiedliche Interessen und Standpunkte deutlich und wird als eine Funktion der öffentlichen Interessendarstellung

[1] Vergleiche hierzu z. B. Ronneberger 1992, 249ff; Bentele 1997, 33.

verstanden“ (Mast 2002, 30). Auch Franz Ronneberger (1992) baut seinen Entwurf einer Theorie der PR auf systemtheoretischen Grundannahmen auf. Public Relations wird hier als „eigenes Teilsystem des gesellschaftlichen Funktionssystems öffentlicher Kommunikation *[Publizistik]*“ (Ronneberger 1992, 251) gesehen. „Durch die PR soll die Öffentlichkeit erkennen können, wie das Interesse einer Organisation tatsächlich aussieht, welche Ziele verfolgt, welche Mittel eingesetzt und welche Erwartungen gehegt werden“ (Kunczik 2002, 206). Eine Weitere der von Ronneberger herausgearbeiteten Funktionen von Public Relations für die Gesellschaft „liegt in autonom entwickelten Entscheidungsstandards zur Herstellung und Bereitstellung durchsetzungsfähiger Themen (...), die – mehr oder weniger – mit anderen Themen in der öffentlichen Kommunikation um Annahme und Verarbeitung konkurrieren“ (Ronneberger 1992, 152). Kunczik und Andere kritisieren jedoch Ronnebergers Annahme von der Chancengleichheit der am Kommunikationsprozess beteiligten Parteien heftig. Kritisch gesehen entspricht es nicht der gesellschaftlichen Realität, dass der Einzelne gleichberechtigt seine Meinung veröffentlichen kann, beispielsweise im Vergleich zu Journalisten und Politikern. „Ronneberger gehört zu den wenigen Autoren, die eine vollkommen unrealistische Symmetriefiktion vertreten und Massenkommunikation und interpersonale Kommunikation als identische Prozesse betrachten“ (Kunczik 2002, 208).

Bentele spricht der PR auf gesellschaftlicher Ebene zwei primäre Funktionen zu: Information (dazu zählt er Thematisierungsfunktion, Timingfunktion und Funktion der Interpretation und Bewertung) und Persuation (vgl. Bentele 1997, 33). Er stellt zu letzterer die Behauptung auf, dass „die Akzeptanz bestimmter Positionen, Meinungen, Einstellungen, Wertvorstellungen und Verhalten“ (Bentele 1997, 33) sich durch Öffentlichkeitsarbeit ändern ließe. Diese Annahme soll im Kapitel 2.5 über die Wirkung von PR anhand von Ergebnissen aus der Medienwirkungs- und Rezipientenforschung näher beleuchtet werden und anschließend in einer Legitimationsdebatte von PR kritisch in den Blick genommen werden.

Aus den unterschiedlichen Perspektiven auf PR als Funktion für Individuen, für Organisationen und für die Gesellschaft emergierten im letzten Jahrhundert bis zu 2000 Definitionen der Public Relations. Ein weiterer Faktor, der die Schwerpunktsetzung der Definitionen beeinflusst, ist die wissenschaftliche Disziplin der Autoren. So weichen Definitionen der Betriebswirtschaftslehre beispielsweise stark von denen der Soziologie und der Kommunikationswissenschaft ab.

2.3 Definitionsversuche der verschiedenen Disziplinen

Wie bereits dargestellt müssen bei der Beurteilung der Definitionen von PR, neben der grundlegenden Perspektive auf PR und der wissenschaftlichen Herkunft der Autoren, auch die zugrunde liegenden Interessen der Autoren beachtet werden.
So entstanden bei den PR-Praktikern wie auch in den Berufsverbänden der PR (z. B. Deutsche Public Relations Gesellschaft, DPRG) Definitionen, die die Gewinnung von Vertrauen als grundlegendes Merkmal von PR hervorhoben. Diese Betrachtungsweise von PR geht auf die beiden Vorreiter Albert Oeckl und Carl Hundhausen der PR in Deutschland zurück: Oeckl, der als PR-Praktiker folgendes unter PR verstand:

> „Public Relations ist das bewußt geplante und dauerhafte Bemühen, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen in der Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen. Das Wort Öffentlichkeitsarbeit als die geeignetste deutsche Wortverbindung für Public Relations drückt ein Dreifaches aus: Arbeit in der Öffentlichkeit, Arbeit für die Öffentlichkeit, Arbeit mit der Öffentlichkeit“ (Oeckl 1964, 43).

Hundhausen, der als PR-Verantwortlicher des Krupp-Konzerns den Begriff Public Relations im deutschen Sprachraum einführte, drückte mit dem Titel seines Werkes *Werbung um öffentliches Vertrauen* (1951) sein Verständnis von PR aus.

Die DPRG versteht heute unter Public Relations Folgendes:

> „Öffentlichkeitsarbeit/ Public Relations ist Auftragskommunikation. In der pluralistischen Gesellschaft akzeptiert sie Interessengegensätze. Sie vertritt die Interessen ihrer Auftraggeber im Dialog informativ und wahrheitsgemäß, offen und kompetent. Sie soll Öffentlichkeit herstellen, die Urteilsfähigkeit von Dialoggruppen schärfen, Vertrauen aufbauen und stärken und faire Konfliktkommunikation sichern“ (DPRG 2005).

Die vielen hier angesprochenen Aspekte von PR „enthalten Begriffe mit Suggestivkraft“ (Avenarius 2000, 48), wie beispielsweise „Dialog“, „Wahrheit“, „Offenheit“ und „Vertrauen“ und geben eher die Idealvorstellung von PR von Seiten der PR-Praktiker und der Berufsverbände wieder.

Die eher auf wissenschaftliche Analyse ausgelegte Reorganisation von damals 472 verschiedenen Definitionen versuchte Rex Harlow 1976:

> „Public Relations is the distinctive management function which helps establish and maintain mututal lines of communication, acceptance and cooperation between an organisation and its publics; involves the management of problems or issues; helps management to keep informed on and responsive to public opinion; defines and emphasizes the responsibility of management to serve the public interest; helps management keep abreast of and effectively utilize change, serving as an early warning system to help anticipate trends; and uses research and sound and ethical communication techniques as its principal tools“ (Harlow 1976, 36).

Diese Definition hat als Hauptaugenmerk die Funktion von PR in mesotheoretischer Perspektive, also für die Organisation selbst, und entspricht damit den amerikanischen Überlegungen zu PR. Des Weiteren wird bereits in dieser Definition die Grenzrolle von PR in Organisationen deutlich (vgl. Kapitel 3.2.2).

Der dem Begriff Public Relations innewohnende Aspekt der Beziehung ist Horst Avenarius ein Anliegen, der Carl Botans Definition von PR zitiert:

> „Public relations is the use of communication to adapt relationships between organizations and its publics“(Botan 1992, 20; zitiert nach Avenarius 2000, 49).

Gerhard Bütschi sieht die Funktionen von PR ebenfalls auf der Mikroebene der „Beziehungspflege“ angesiedelt (vgl. Bütschi 1998, 14).
Ausgehend von der Annahme, dass sowohl Organisationen wie die Umwelt - jeweils als zweckgerichtete Systeme verstanden - Ansprüche an die jeweilige Gegenseite haben und Beziehungen zueinander aufbauen; beschreibt Avenarius PR auf Makroebene als „Grundform des gesellschaftlichen Kommunizierens“ (Avenarius 2000, 50).

Dem entgegen fassen die meisten Betriebswirtschaftler die Public Relations als Teil des Marketing-Mixes, speziell der Kommunikationspolitik, auf. Dazu sind beispielsweise Bruhn und Tilmes zu zählen, denn sie subsumieren die Öffentlichkeitsarbeit, neben Werbung, Verkaufsförderung und persönlichem Verkauf, zu den kommunikationspolitischen Instrumenten des Marketings (vgl. Bruhn/ Tilmes 1994, 141; vgl. Sloane 1997, 39). Die unterschiedlichen Betrachtungsweisen von Public Relations im Verhältnis zum Marketing sollen im folgenden Abschnitt erörtert werden.

Als Arbeitsgrundlage dieser Arbeit soll die pragmatische Definition von Grunig und Hunt von 1984 dienen:

> „Public Relations is the management of communication between an or-

ganization and its publics“ (Grunig/ Hunt 1984, 6).

Da die PR als Funktion für Organisationen, in diesem Fall für Volkshochschulen, untersucht werden soll, bietet sich diese Perspektive an. Aus diesem Grund ist nach der Abgrenzung von Public Relations zu Marketing das grundlegende Verständnis von Management, Organisation und Teilöffentlichkeiten (publics) in dieser Arbeit noch zu klären.

2.4 Public Relations und Marketing

Eine weitere wichtige Rolle bei der Definition und Bestimmung des Wesens von PR kommt dem Verhältnis zu ihren Nachbardisziplinen zu. An dieser Stelle soll lediglich das Verhältnis zwischen PR und Marketing geklärt werden, da Werbung im Verständnis der vorliegenden Arbeit unter Marketing subsumiert wird. Es gibt verschiedene Perspektiven auf die Beziehung zwischen PR und Marketing. Einerseits sind diese im Praxisverständnis abhängig von der Größe der Organisation. Andererseits muss in der wissenschaftlichen Debatte wiederum die jeweilige (wissenschaftliche) Herkunft der Autoren berücksichtigt werden.
Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive wird Marketing folgendermaßen definiert:

> „Marketing is the analysis, planning, implementation, and control of carefully formulated programs designed to bring about voluntary exchanges of values with target markets to achieve institutional objectives“ (Kotler/ Fox 1995, 6).

Bereits 1978 unterscheiden Kotler und Mindak die Herkunft von Public Relations im Vergleich zu der des Marketings. Modernes Marketing hat demnach seine Wurzeln im Verkauf, Public Relations dagegen basiert auf drei Hauptelementen, die so alt wie die Gesellschaft seien: „a) informing people, b) persuading people, and c) integrating people with people“ (Kotler/ Mindak 1978, 16). Eine weitere Differenzierungmöglichkeit stellt die Unterscheidung der Ziele dar: „Dabei ist Marketing als unternehmerische Führungskonzeption im allgemeinen auf die Aufgabenumwelt des Unternehmens im engeren Sinne fokussiert, d. h. auf die Absatz- und Beschaffungsmärkte. Marketingziele drücken sich deshalb auch in erster Linie in ökonomischen Dimensionen aus, z. B. im angestrebten Marktanteil, in bestimmten Absatzeinheiten, Umsatzwerten oder Deckungsbeträgen“ (Haedrich 1992, 263). Bentele stellt fest, dass PR im Gegensatz dazu zwar auch ökonomische Zielsetzungen habe, allerdings seien diese untergeordnet (Bentele 1997, 24). Für PR stehe demnach die gesamte

Organisation und deren Image im Zentrum der langfristig angelegten Bemühungen. Aus der Perspektive des Marketings werden diese Aspekte jedoch mit einer negativen Konnotation belegt: „Während die Aufgabe des Public Relations-Spezialisten in seiner Funktion als Promoter der Organisationsziele und – produkte durch Kommunikationsmedien *[Kotler 1978, S.282]* liegt, er jedoch ohne Einfluß auf produkt-, preis- oder distributionspolitische Entscheidungen ist, gestaltet sich die Aufgabe des Social Marketing-Verantwortlichen umfassender. Er ist aktiv am gesamten Planungsprozess und der Gestaltung der Austauschprozesse beteiligt (...)“ (Bruhn/ Tilmes 1994, 24f).

Doch in welchem Verhältnis stehen die beiden Disziplinen zueinander?
Kotler und Mindak machen fünf Formen der Beziehung zwischen Marketing und PR aus, die in Abbildung 2.4 deutlich werden.

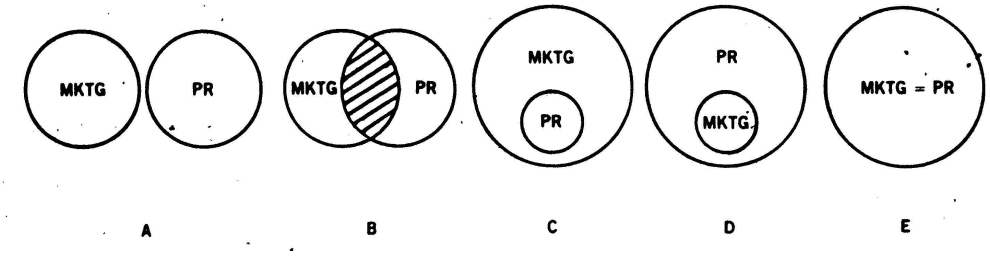


Abbildung 2.1: Mögliche Beziehungen zwischen PR und Marketing. Quelle: Kotler/ Mindak 1978, 17

- (A): „Seperate but Equal Functions“[2]
- (B): „Equal but Overlapping Functions“[3]
- (C): „Marketing as the Dominant Function“[4]
- (D): „Public Relations as the Dominant Function“[5]
- (F): „Marketing and Public Relations as the Same Function“[6]

[2]Der traditionelle Ansatz ist, dass beide Bereiche sehr unterschiedlich bezüglich ihrer Perspektiven und Kapazitäten sind. „The educational backgrounds of marketing und public relations practitioners differ considerably, producing almost two separate 'cultures'“ (Kotler/ Mindak 1978, 17).

[3]PR und Marketing teilen sich ähnliche Bereiche, es gibt Überschneidungen: 1. product publicity, 2. customer relations.

[4]Unter dieser Sichtweise soll Public Relations von der Marketing-Abteilung kontrolliert werden. „They argue that public relations exists essentially to make it easier for the firm to market its goods“ (Kotler/ Mindak 1978, 18).

[5]PR sei wichtiger als Marketing für das langfristige Überleben der Organisation und deswegen übergeordnet. „The argument would be made that the firm's future depends critically on how it is viewed by key publics (...). The task to the firm is to satisfy these publics as much as possible“ (Kotler/ Mindak 1978, 18).

[6]Die Trennung zwischen Marketing und PR wird aufgehoben. In dieser Sichtweise werden die

Die Autoren stellen fest, dass Non-Profit-Organisationen[7](NPO) i. d. R. Ansatz (D) verfolgen. „The nonprofit organization normally has a public relations director before it ever recognizes a need for marketing“ (Kotler/ Mindak 1978, 18). Da Volkshochschulen zu Non-Profit-Organisationen zu zählen sind, wie in Kapitel 4.1 hervor geht, wird hier davon ausgegangen, dass für sie ebenfalls Ansatz (D) zutrifft.

In der vorliegenden Arbeit werden die Perspektiven (D) und (B) favorisiert. Es wird folglich davon ausgegangen, dass beide Disziplinen in Organisationen ihre Berechtigung haben. Grundsätzlich sollte jedoch ein Verständnis für die unterschiedlichen Zielsetzungen und Funktionen in den Organisationen vorhanden sein. Des Weiteren gibt es einen Überschneidungsbereich zwischen den beiden Disziplinen, wie L. Grunig in ihren Studien herausfand: „I also explored the interdependence between the public relations departement and marketing and advertising departments. I found approximately the same level of involvement in both cases. About half of all respondents said their department was significantly involved in marketing or advertising or both“ (Grunig L. 1992, 231). Dass sich zwar beide Kommunikationsfunktionen ähnlicher Instrumente bedienen und dass es einen fließenden Übergang zwischen diesen beiden gibt, muss jedoch immer vor dem Hintergrund der differierenden Funktionen für die Organisation betrachtet werden. Neueste Veröffentlichungen[8] zollen beiden Kommunikationsfunktionen Tribut, wobei diese eher das Modell (F) thematisieren.

beiden Disziplinen beschrieben als „rapidly converging in concepts and methodologies. They both talk in terms of publics and markets; they both recognize the need for market segmentation; they both acknowledge the importance of market attitudes, perceptions, and images in formulating programs; and the primacy of a management process consisting of analysis, planning, implementation, and control“ (Kotler/ Mindak 1978, 18). Das Konzept der Unternehmenskommunikation (vgl. Mast 2002) bzw. der integrierten Kommunikation entstand aus diesem Blickwinkel.

[7]Non-Profit-Organisationen werden definiert als „organized“ (meaning that organization has a charter, regular meetings, officers, rules, or other indicators of relative permanence), „private“ (they are not agencies of or controlled by government, even if they receive government funding), „nonprofit distributing“ (meaning that excess revenues must be spent to achieve the organization‘s mission), „self-governing“ (set their own procedures and are independent of external control) und „voluntary“ (there is some aspect of charitable contribution involved) (vgl. Cutlip et al. 2000, 520).

[8]Hierzu zählen beispielsweise die Werke *Integrierte Unternehmenskommunikation* von Bruhn (2003) und *Unternehmenskommunikation* von Mast (2002).

2.5 Über die Wirkung von PR: Exkurs zu Erkenntnissen aus der Wirkungsforschung

Ausgehend von der mikrotheoretischen Perspektive von PR sollen nun die wichtigsten Erkenntnisse aus der Wirkungsforschung mit Bezug auf PR erörtert werden. Allerdings ist an diesem Punkt kritisch zu berücksichtigen, dass die Wirkung von PR vorerst nur auf die Medien beschränkt wird. Ob dies den Annahmen von PR entspricht, die dieser Arbeit zugrunde liegen, wird an anderer Stelle zu klären sein. Einführend sollen grundlegende Probleme dieser Disziplin angeführt und daraufhin ein kurzer Überblick über ihre Entwicklung gegeben werden. Anschließend wird näher auf eine Studie von Winfried Schulz eingegangen. Hier werden Modelle der Wirkungsforschung anhand der so genannten Zensus-Kampagne von 1983 der damaligen Bundesregierung zur Durchsetzung einer Volkszählung untersucht. Im Fokus des Interesses stehen für die vorliegende Arbeit primär die Ergebnisse der Studie und die Übertragung des Wissens auf die PR-Wirkung.

„Im Kontext der PR-Theorie ist von entscheidender Bedeutung, dass sehr häufig unbewiesene, auf Alltagswissen basierende Aussagen über die Wirkung von PR getätigt werden“ (Kunczik 2002, 57). In der PR-Praxis und im Alltagsverständnis wird immer noch häufig von einer Stimulus-Response-Kausalität der Medienwirkung ausgegangen. Diese Annahme soll nun kritisch untersucht werden.
Avenarius stellt richtig fest, dass bei der Definition von „Wirkungen“ Schwierigkeiten auftreten. „Eine Wirkung ist die Folge einer vorausgehenden Ursache und beides verbindet das Prinzip der Kausalität“ (Avenarius 2000, 118). Dies stellt den Forscher vor das Problem, die genaue und vor allem alleinige Ursache einer bestimmten Wirkung ausfindig zu machen, welche in Kommunikations- und Interaktionsprozessen nie eindeutig zu bestimmen ist und demnach streng kausale Annahmen unmöglich macht. „Seitdem es eine systematische empirische Kommunikationsforschung gibt, also seit Ende der 30er Jahre, hat sich immer wieder gezeigt, dass die naive Annahme des Transfermodells, es gäbe eine direkte kausale Beziehung zwischen Kommunikation und Einstellung, empirisch nicht haltbar ist“ (Schulz 1992, 284).
Abgesehen von der Ausgeschlossenheit der Identifizierung von kausalen Wirkungszusammenhängen muss sich jeder Forscher die Frage nach der Art der Wirkung, die er untersuchen möchte, stellen. So zielen die meisten Untersuchungen lediglich auf Einstellungsänderung ab. Die meisten Praktiker, vor allem die Marketing-Verantwortlichen, erwarten sich jedoch von ihrer Arbeit vor allem Veränderungen im Verhalten der Rezipienten. Ein weiteres Problem das sich hier stellt, ist der

empirische Nachweis einer Verhaltensänderung, z. B. beim Kaufverhalten. „Kommunikationswirkungen im Kontext von Public Relations sind ein typischer Fall von Beeinflussung, sie sind beabsichtigt, gezielt und geplant. Es werden dabei durchaus alle Arten von Veränderungen angestrebt, d. h. Wissens-, Einstellungs- und Verhaltensänderungen“ (Schulz 1992, 283).

Wie bereits erwähnt beschäftigten sich die frühen Ansätze der Wirkungsforschung, auch Persuationsforschung genannt, einseitig mit der Wirkung von Botschaften auf Rezipienten, die von einem simplen Stimulus-Response-Modell der Medienwirkung ausgingen. Man nahm damals noch das „Konzept der starken Medienwirkungen“ an (Winterhoff-Spurk 1999, 32). Als einer der wichtigsten Vertreter dieses Ansatzes gilt (u. a.) Lasswell, dessen bekannte „Lasswell-Formel“ (1948) seine Forschungsabsichten auf den Punkt brachte: „Who says what in which channel to whom with what effect?“.
Jedoch schon kurze Zeit später fanden Forschergruppen (hier vor allem Lazarsfeld) heraus, dass verschiedene Rezipienten auf denselben Reiz unterschiedlich reagierten. Die Schlussfolgerung aus dieser Erkenntnis war, dass es intervenierende Variablen gibt, die die Medienwirkung relevant beeinflussen. Zu den Ansätzen dieser Zeit gehören beispielsweise der Meinungsführer-Ansatz (Einfluss der Medien auf die sog. „opinion leader“ und von dort erst auf den sog. „kleinen Mann“) und der Ansatz der defensiven Selektivität, auch Verstärker-Hypothese genannt (vgl. Winterhoff-Spurk 1999, 33). „Dabei wurde festgestellt, dass durch die Medien vor allem eine Verstärkung bereits vorhandener Einstellungen verursacht wird“ (Kunczik 2002, 61). „Die in diesem Zusammenhang entwickelten Thesen von der 'minimalen Wirkung' und dem Verstärker-Effekt gehen davon aus, dass die Massenmedien im Regelfall Einstellungen nicht grundlegend verändern, sondern bereits vorhandene Einstellungen festigen. Erklärt wird das mit dem Streben der Rezipienten nach Konsistenz und Stabilität ihrer Einstellungen“ (Schulz 1992, 86).

Allgemein lässt sich in der Medienwirkungsforschung ein Perspektivenwechsel weg vom Wirkungsansatz, hin zum Nutzenansatz (uses-and-gratification-approach) feststellen. „Drei Hauptkomponenten fließen im Nutzenansatz zusammen: die Lehre vom Nutzen durch Bedürfnisbefriedigung; die These vom aktiven Rezipienten; die Theorie der symbolischen Interaktion“ (Maletzke 1998, 119). Die Frage, die sich Forscher dieses Paradigmas stellen, ist nicht mehr „Was machen Medien mit den Menschen?“ sondern vielmehr die Frage „Was machen Menschen mit den Medien?“. Schulz stellt fest, dass die meisten Untersuchungen belegt haben, „dass bestimmte Merkmale des Publikums die entscheidenden modifizierenden Bedingungen sind, die zu Interakti-

onseffekten führen“ (Schulz 1992, 285).

Schulz untersuchte die Wirkung von PR anhand folgender Publikumsmerkmale am Beispiel der Zensus-Kampagne der Bundesregierung im Jahre 1983, die aus einem heftigen Konflikt über eine geplante Volkszählung hervorging:

1. Selektivität bzw. die Dispositionen, auf die Selektivität zurückgeht
2. Koorientierung, speziell die Orientierung am Meinungsklima
3. Involvement (Einbindung, d. V.)
4. kognitive Schemata und daraus resultierende Interpretation von Bedeutung (vgl. ebd. 1992, 285)

Die Selektivitätshypothese, bzw. Verstärker-Hypothese wurde bereits angesprochen. Die Anhänger der Koorientierungs-Hypothese zweifeln am Streben des Menschen nach Konsistenz und „danach ist die Koorientierung der Rezipienten im Kommunikationsprozess entscheidend für dessen Wirkung. 'Koorientierung' heißt, dass nicht nur die ausgetauschte Mitteilung die am Kommunikationsprozess beteiligten Partner verbindet, sondern die wechselseitigen Annahmen über den Partner, etwa in Bezug auf dessen Absichten oder Erwartungen *[McLeod und Chaffee, 1972]*“ (ebd. 1992, 287). Hierzu zählt u. a. die Theorie der Schweigespirale von Noelle-Neumann, die unterstellt, „dass Menschen ein natürliches Bedürfnis haben, sich nicht von der Meinung ihrer sozialen Umwelt zu isolieren“ (ebd. 1992, 287).
Die Involvement-Hypothese geht ganz in der Tradition des Uses-and-Gratification-Approach von einem aktiven Rezipienten aus, der je nach Ausprägung des Involvements in ein Thema allgemeine Informationen unterschiedlich verarbeitet (vgl. ebd. 1992, 288).
Im Mittelpunkt der Schema-Hypothese stehen Theorien der Informationsverarbeitung. „Aus diesen allgemeinen Annahmen zur Informationsverarbeitung lässt sich folgern, dass die Einstellungseffekte von Kampagnen- und Medienbotschaften von der subjektiven, schema-geleiteten Interpretation des Publikums abhängen. Wenn den Botschaften vom Publikum eine positive Tendenz zugeschrieben wird, weil die vorhandenen kognitiven Strukturen diese subjektive Sichtweise nahe legen, treten positive Einstellungseffekte auf“ (ebd. 1992, 290).

Schulz konnte durch seine Untersuchung zwar feststellen, dass es einen direkten Zusammenhang zwischen der Quantität der Kommunikation und der Einstellungsänderung bei den Rezipienten gab, da Einstellungsänderungen im Verlauf der Kampagnenaktivitäten zunahmen. Er schränkt dieses Ergebnis jedoch selbst ein, da die Einstellungsänderung sehr gering gewesen sei (vgl. ebd. 1992, 297f). Einen star-

ken Einfluss machte Schulz beim Faktor Involvement aus: „Bei Personen mit hohem Involvement verschlechterte sich die Einstellung, bei Personen mit geringem Involvement verbesserte sie sich sehr stark“ (ebd. 1992, 301). Die Koorientierungs-Hypothese konnte jedoch in seiner Untersuchung nicht bestätigt werden.
Schulz zieht aus seinen Ergebnissen folgende Schlüsse im Bezug auf Public Relations-Kampagnen:

1. Prozesse der Beeinflussung lassen sich nicht durch eine einzelne Hypothese klären (...)
2. Daraus folgt für die praktische PR-Arbeit:
   a) Nur eine konsequente Differenzierung und Segmentierung der Maßnahmen nach Zielgruppen ermöglicht eine genaue Steuerung des Erfolgs der Maßnahmen;
   b) die Zielgruppen müssen nach kognitiven Kriterien definiert werden (...). Demographische Segmentationskriterien sind ein nur unzulänglicher Ersatz. (...)

3. Das kommunikative Umfeld, die öffentliche Diskussion, vor allem die Berichterstattung in den publizistischen Medien muss beachtet werden. Daraus folgt zweierlei:
   a) systematische Analyse der Medienberichterstattung
   b) ein wesentlicher Teil der Maßnahmen muss sich an die Medien richten (vgl. ebd. 1992, 306f)

4. „Je besser es gelingt, die Medienberichterstattung auf die Linie der Kampagne zu bringen, eine 'Konsonanz' aller Kommunikationsaktivitäten herbeizuführen, desto größer der Beeinflussungserfolg“ (ebd. 1992, 307).

In diesem Abschnitt ist deutlich geworden, dass sich die simple Annahme eines Stimulus-Response-Models bzw. die alleinige Erklärungskraft einzelner Hypothesen zur Medienwirkung nicht bestätigt haben. Allerdings lässt sich eine generelle Wirkung von medial vermittelten PR-Kampagnen nicht völlig leugnen. Diese scheint jedoch stark von den kognitiven Dispositionen der Rezipienten abzuhängen. Ob und wie eine gezielte Ansprache einer nach kognitiven Merkmalen gegliederten Öffentlichkeit möglich ist, soll im Verlauf der Arbeit zur Sprache kommen. Hierbei richtet sich der Blick auf die für Volkshochschulen relevanten Teile der Öffentlichkeit, die noch zu definieren sind (vgl. Kapitel 4.6.3). An dieser Stelle noch ein Zitat zum kritischen Überdenken des bisher Erarbeiteten: „Die Frage nach den Wirkungen von Kommunikationsprozessen gleicht einem Versteckspiel. Wer sich als Kommunikator zu Wirkungen bekennt, weist sich damit als einflussreich aus, und Einfluss bedeutet immer auch Macht. Macht, heißt es sodann, muss kontrolliert und gegebenenfalls

beschnitten werden. (...) Wer das alles vermeiden will, leugnet zweckmäßigerweise, wirkungsvoll zu sein“ (Avenarius 2000, 117).

2.6 Kritische Legitimationsdebatte von PR

An dieser Stelle soll der Versuch unternommen werden, das Anliegen von Organisationen, sich und ihre Sicht der Dinge öffentlich machen zu wollen, kritisch zu legitimieren. Dieser Legitimationsversuch ist unabhängig davon, ob generell von einer Wirkung der PR ausgegangen wird oder nicht.
Nachdem sich das Paradigma des überlegenen, kritisch distanzierten Medienkonsumenten (Konzept des aktiven Rezipienten) gegen das Konzept der allmächtigen Medien durchgesetzt hat, stellt sich nun die Frage nach der Legitimität des Einflusses von PR auf Medieninhalte. Wolfgang Donsbach bringt die unterschiedlichen Paradigmen in eine 2x2 Matrix (vgl. Tabelle 2.1).

Tabelle 2.1: Einfluss von PR auf Medieninhalte

		Normativ: Einfluss von PR auf Medieninhalte	
Empirisch:		**Legitim**	**Illegitim**
Einfluss von PR auf Medieninhalte	**Stark**	Repräsentations-These	Determinierungs-These
	Schwach	Medien-Monopol-These	Abwehr-These

Quelle: Donsbach 1997, 10

Auch hier wird die Wirkung von PR verkürzt auf ihren Einfluss auf die Medien angesehen. Die Vertreter der Repräsentationsthese schließen sich der Meinung von Ronneberger und Bentele (vgl. Kapitel 2.2) an, dass PR ein legitimer Ausdruck verschiedener gesellschaftlicher Interessen ist und gehen dabei von einem starken Einfluss von PR auf Medien aus.
Dagegen gehen Vertreter der Determinierungsthese davon aus, dass die PR durch ihre zunehmende Geschicklichkeit einen illegitimen Einfluss auf das Mediensystem ausübt, „weil durch sie die Selektionskriterien der vermeintlich dem Gemeinwohl verpflichteten Journalisten manipulativ zu Gunsten von Partikularinteressen überwunden werden“ (Donsbach 1997, 11). Hierzu ist Kunczik mit seiner Annahme von grundsätzlich nicht chancengleichen Kommunikationsverhältnissen in der Ge-

sellschaft zu zählen.
Die Medien-Monopol-These unterstützt den so genannten Gate-Keeper-Ansatz. Dieser geht von Journalisten mit harten Selektionskriterien aus, die in ihrer Position die Macht haben, zu entscheiden, was gesellschaftlich relevant ist und was nicht. Journalisten seien jedoch genau dadurch in der Lage sich gegen die Beeinflussung durch PR zu schützen, behaupten die Vertreter der Abwehr-These (vgl. ebd. 1997, 11).

Donsbach leitet aus dem Grundgesetz ab, dass es eigentlich keiner Legitimationsversuche bedarf, da Meinungs- und Medienfreiheit Individualrechte seien, die von Natur her jedem Mitglied der Gesellschaft zustünden (vgl. ebd. 1997, 11). Hier scheinen jedoch Machtverhältnisse und Partikularinteressen in der Gesellschaft nicht berücksichtigt. Generell trifft die Annahme Donsbachs zu, dass Meinungsfreiheit auch für Organisationen gilt. Die der Kommunikation zugrunde liegende Absicht ist demnach ein weiterer normativer Aspekt von PR.

An diese Überlegung schließt sich die Frage an, ob generell jede Kommunikation die bewusste Absicht der Beeinflussung beinhaltet und somit auch die PR. Diese wird von Avenarius am Beispiel der Kontroverse von James Grunig und Gerald Miller beantwortet. Grunig geht, wie in Kapitel 3.1.1 noch erläutert wird, von dem symmetrischen Austausch von Informationen und Meinungen zwischen Organisationen und ihren Teilöffentlichkeiten als Idealtyp der PR aus, der das Ziel hat, Konsens zu erreichen. Er grenzt diese Auffassung von PR streng von Überredung oder Manipulation ab. Avenarius stellt jedoch richtig fest, dass „jede reflektierte Form von Kommunikation eine intendierte Kommunikation“ (Avenarius 2000, 46) sei und dass diese Annahme auch für den 'symmetrischen' Austausch von Informationen zwischen einer Organisation und ihren Öffentlichkeiten gelte. Dieser grundlegenden Annahme ist zuzustimmen, da jeder, der kommuniziert, dies aus einem bestimmten Grund tut und damit ein Ziel erreichen möchte. Ob aufgrund der Annahme, dass Kommunikation immer intendiert ist, dies nun mit der negativen Konnotation als Manipulation bezeichnet werden sollte, sei dahin gestellt.
Die ausführliche Diskussion in der dominierenden PR-Literatur um PR als Überredungs- und Manipulationstätigkeit soll in dieser Arbeit nicht wiedergegeben werden[9]. Viel mehr spielt die grundsätzliche Kommunikationshaltung und Wertorientierung der jeweiligen Organisation eine Rolle dabei, ob der Vorwurf der Manipulation gerechtfertigt ist. Diese hängt wiederum stark mit der Organisations- sowie der Füh-

[9]Einen Überblick zu diesem Aspekt verschaffen Avenarius (2000, 45ff) und Ronneberger (1992, 136ff). Eingehend hat sich Hardmeier (2003) in ihrem Artikel *PR der öffentlichen Hand - Eine Replik auf den Propaganda-Vorwurf* damit auseinandergesetzt.

rungskultur zusammen. Hier soll jedoch darauf hingewiesen werden, dass prinzipiell auch eine legitime Alternative zur Manipulation existiert. Der Versuch, den Kommunikationspartner von seiner Position zu überzeugen, beispielsweise durch logisches Argumentieren, ist vermutlich die Form der Kommunikation, die am meisten verbreitet ist. Beziehungen, in denen gegenseitige Achtung und Vertrauen herrschen sollen, können langfristig nur durch diese Art der Kommunikation aufrecht erhalten werden.

Grunig und Hunt haben 1984 vier verschiedene Modelle des PR-Verhaltens von Organisationen herausgearbeitet, auf die in Kapitel 3.1.1 näher eingegangen wird. Anhand dieser Modelle kann einerseits eine kurze Übersicht über die historische Entwicklung der PR in Amerika gegeben werden. Andererseits werden die dem Verhalten von Organisationen gegenüber ihrer Umwelt inhärenten grundlegenden Ansichten deutlich.
Oft wird die Legitimation von PR aus der historischen Entwicklung abgeleitet, mit der Annahme, was es schon in der Antike gab, könne man heute nicht als illegitim bezeichnen. Auf eine ausführliche Darstellung der Entwicklung von Public Relations wird in dieser Arbeit verzichtet, da Avenarius treffend feststellt: „Die PR-Geschichte reicht demnach so weit zurück, wie sich die Bestandteile der eigenen PR-Definition in der Vergangenheit ausmachen lassen“ (Avenarius 2000, 63). Viele Autoren versuchen also, ihre besonders bevorzugten Aspekte von PR in der Vergangenheit am Beispiel von beliebigen historischen Ereignissen zu belegen[10].
Zusammenfassend gibt es jedoch zwei Tendenzen der Betrachtungsweise zur Entstehung von Public Relations. Einige Autoren können Grundzüge der PR bereits in der Antike oder noch früher ausmachen, andere sehen Public Relations als Nebeneffekt beziehungsweise Ergebnis der Industrialisierung. Diese hatte unter anderem durch die Implementierung von arbeitsteiligen Produktionsprozessen und die Entstehung von komplexeren sozialen Strukturen innerhalb und im Umfeld von Organisationen einen gesteigerten Bedarf an organisierter Public Relations zur Folge (vgl. Ronneberger 1992, 46). Dass diese Diskussion um die Wurzeln der PR und ihrer Legitimation aus der Historie heraus immer noch aktuell ist, zeigt sich im Artikel *Wo ist die große Linie der PR?* von Paul Garret (Garret 2000, 205f).

[10]Hierzu zählen beispielsweise Grunig/ Hunt 1984; Kunczik 1992; Botan 1992.

2.7 Zusammenfassung

In diesem Kapitel ist deutlich geworden, dass die Begriffe Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations i. d. R. synonym verwendet werden.
Unterschiedliche Perspektiven, wie mikro-, meso- und makrotheoretische Ansätze der PR führen zu unterschiedlichen Definitionsversuchen von PR. In der vorliegenden Arbeit interessiert primär die mesotheoretische Ebene, d. h. die Betrachtungsweise von PR auf der Ebene von Organisationen. Aufgrund dessen ist auch die mesotheoretische Definition von PR von Grunig/ Hunt (1984) forschungsleitend für die vorliegende Arbeit.

> „Public Relations is the management of communication between an organisation and its publics“ (Grunig/ Hunt 1984, 6).

Die konsequente Unterscheidung von PR und Marketing lässt sich theoretisch anhand der jeweiligen Herkunft und der Zielsetzungen der beiden Disziplinen treffen und sollte in der Praxis ebenfalls trennscharf vollzogen werden. Über die Beziehung dieser Organisationsfunktionen zueinander gibt es fünf verschiedene Betrachtungsweisen. Generell wird hier davon ausgegangen, dass beide Funktionen ihre Berechtigung haben. Allerdings wurde deutlich, dass Non-Profit-Organisationen i. d. R. dazu tendieren, Öffentlichkeitsarbeit vorrangig zu betreiben.
Bezüglich der Wirkung von medienvermittelter PR kann festgehalten werden, dass die Annahme eines Stimulus-Response-Modells obsolet ist. Wichtiger werden die psychischen Dispositionen der Individuen wie Einstellungen, Grad der Involviertheit und Werte etc. Dementsprechend müssen sich PR-Aktivitäten an der Differenzierung der Teilöffentlichkeiten nach kognitiven Kriterien orientieren.
Die Frage, ob es legitim ist, Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben, kann nicht verallgemeinernd beantwortet werden. Vielmehr hängt es von der der Kommunikation zugrunde liegenden Absicht und der grundsätzlichen Wertorientierung einer Organisation ab, ob der Vorwurf der Manipulation gerechtfertig ist.

3 Theorien und Ansätze der Public Relations

Im folgenden Kapitel werden ausgewählte Ansätze der PR vorgestellt, um relevante Aspekte der PR für die anschließende empirische Untersuchung theoretisch zu unterlegen. Teilweise wird bereits wertend Stellung genommen; die Übertragbarkeit und Verwendung der angesprochenen Theorien in Bezug auf Weiterbildungseinrichtungen soll jedoch erst nachfolgend diskutiert werden (vgl. Kapitel 4.6).
Wegen des spezifischen Erkenntnisinteresses der empirischen Untersuchung werden zumeist Theorien angesprochen, die die Perspektive von PR auf der Mesoebene behandeln, also auf Ebene der Organisation. Der Versuch, Einflussfaktoren der Strukturdimensionen von Organisationen (Zentralisation, Formalisation, Komplexität, Hierarchie) auf die Entscheidung für ein bestimmtes Grundmodell der PR (vgl. Kapitel 3.1.1) nachzuweisen, schlug in empirischen Studien mehrfach fehl (vgl. Röttger 2000, 46). Aufgrund dessen wird an dieser Stelle davon ausgegangen, dass dies auch für die anderen theoretischen Ansätze gilt. Folglich wird darauf verzichtet, auf Strukturmerkmale von Organisationen in einem gesonderten Kapitel einzugehen. Auf eine ausführliche Einführung in organisationstheoretische Ansätze soll ebenfalls verzichtet werden[11]. Es werden stattdessen an den jeweiligen Stellen Teilaspekte von Organisationen erläutert.

Unter Organisationen sollen im folgenden Text

> „soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“ (Kieser/ Kubicek 1992, 4)

verstanden werden. Auf die Ziele von Weiterbildungseinrichtungen wird im Kapitel 5.2 eingegangen und die Frage der Mitgliedschaft zu Organisationen soll im Kapitel 3.2.2 und Kapitel 4.6.4 angesprochen werden.

[11] Eingehend hierzu Geißler 2000, 27ff.

3.1 Klassische Ansätze

Unter klassischen Ansätzen sind die bereits seit mehreren Jahrzehnten in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung diskutierten Ansätze zu verstehen, welche hier in aller Kürze vorgestellt werden sollen. Vor allem die Modelle von Grunig und Hunt (1984) dienen einer anschaulichen Einführung in das komplexe Feld der Ansätze von PR, da sie eher explorativ als theorieemergierend einzustufen sind. Sie finden auch heute noch in jedem vollständigen Werk über Theorien der PR Erwähnung.

3.1.1 Grundmodelle der PR

In der Literatur unterscheidet man nach Grunig und Hunt (1984) vier verschiedene Modelle, wie Public Relations praktiziert wird. „Grunig sah in ihnen nicht nur eine geeignete, wissenschaftlich fundierte Erfassung der aktuellen PR-Praxis, sondern auch eine Möglichkeit, historische Vorgänge einzuordnen. Von seiner ursprünglichen These einer fortschreitenden Entwicklung der PR in den USA von primitiveren zu höheren Formen der Kommunikation - also vom ersten zum vierten Modell - ist er inzwischen abgerückt“ (Avenarius 2000, 68). Im Folgenden sollen diese, in Amerika entstandenen Modelle, in aller Kürze vorgestellt werden. Einführend ist vorweg zu nehmen, dass alle Modelle auch heute noch ihre Anwendung finden. Grunig hat die Modelle immer wieder Validitätsprüfungen unterzogen und festgestellt, dass es sich in der Praxis in den meisten Fällen um Mischformen („mixed-motive models“) handelt. „Von der Beziehungsstruktur Unternehmen - Umwelt und der jeweiligen Situation hängt es ab, welches Modell geeignet ist“ (Mast 2002, 34). Mast stellt des Weiteren fest, dass die Kommunikationsbeziehungen in den Modellen auf die beiden Variablen Richtung ('direction') der Kommunikation und Ziel ('purpose') der Kommunikation ausgerichtet sind (vgl. Mast 2002, 32f).

Das Presseagentur/ Publicity-Modell Dieses Modell ist das älteste der vier Modelle und entstand in der Zeit zwischen 1850 und 1900. Um 1830 haben die ersten Presseagenten ihre Arbeit aufgenommen. Man bedient sich bei diesem Modell ausschließlich der Ein-Weg-Kommunikation, wobei hier in den Anfängen kein gesteigerter Wert auf den Wahrheitsgehalt der Information gelegt wurde. „Propaganda ist der Ausdruck, der sich dafür eingebürgert hat, auch in der wissenschaftlichen Literatur, und der von daher auf das ganze Gebiet der Public Relations abstrahlt“ (Avenarius 2000, 86). Wichtigster Vertreter dieser Einstellung war der einflussreiche Geschäfts-

mann Phineas T. Barnum. Ihm ging es darum, so oft und unter welchen Umständen auch immer, in der Presse erwähnt zu werden. „There is no such thing as bad publicity“ war sein Credo. Heute wird jedoch von Vertretern dieses Modells mehr auf den Wahrheitsgehalt der Informationen geachtet. Verwendet wird es beispielsweise von manchen Parteien, im Sport, in der Kultur- (Theater, Kino, etc.) und Produktwerbung. Kommunikation findet hier nur von der Organisation zur Öffentlichkeit statt, nicht umgekehrt. Praktiker dieses Modells verstehen sich daher eher als ‘Mitteiler‘ denn als Zuhörer. „Nevertheless, practitioners in these organisations concern themselves most with getting attention in the media for their organizations or clients“ (Grunig/ Hunt 1984, 25). Auf den auch heute noch gängigen Propaganda-Vorwurf gegenüber PR im Allgemeinen soll in dieser Arbeit nicht eingegangen werden[12].

Das Informations-Modell Anfang des 20. Jahrhunderts entstand das Informations-Modell. Im Zuge des enormen wirtschaftlichen Booms der Jahrhundertwende hatten die Geschäftsleute großen Einfluss auf die Politik und die Presse und konnten so vermeiden, dass die Öffentlichkeit über die wahren Gegebenheiten in ihren Fabriken informiert wurde. Als Folge dieser Zustände entstanden jedoch Gewerkschaften und Gesetze, die die Macht der Wirtschaftsbosse einschränkten. Zur gleichen Zeit entwickelte sich der so genannte investigative Journalismus, dessen Vertreter die ‘muckraker‘ (Korruptionsschnüffler) genannt wurden. Den Journalisten ging es darum, die Wahrheit über die Großunternehmen ans Licht zu bringen, um diese zu zwingen, Missstände zu beheben, beispielsweise bei den Arbeitsbedingungen. Daraus folgt für die PR, dass sie „die wahrheitsgemäße Verbreitung von Informationen zum Ziel hat“ (Mast 2002, 34). Heutzutage geht es nicht mehr ausschließlich um das Aufdecken von Missständen. Im Gegensatz dazu benutzen vor allem Behörden, die objektive Informationen über sich an die Öffentlichkeit bringen möchten, das Modell der Information und Aufklärung. Hier geht es auch darum, ein Gesamtbild der Organisation in der Öffentlichkeit zu präsentieren. Großer Wert wird dementsprechend auf den Wahrheitsgehalt der Informationen gelegt. Trotzdem wird die Kommunikation hier ausschließlich als Informationsfluss von der Organisation zur Öffentlichkeit gesehen. „Hierbei wird nicht in erster Linie eine Re-Aktion des Empfängers bezweckt, wohl aber sein Informiertsein über einen Sachverhalt“ (Avenarius 2000, 88).

[12] Weiterführend haben sich u. A. folgende Autoren mit dieser Thematik beschäftigt: Hardmeier (2003); Kunczik (2002).

Das Modell der asymmetrischen Kommunikation Im Gegensatz dazu steht das Modell der asymmetrischen Zwei-Weg-Kommunikation, auch Modell der Überzeugung genannt, für einen Informationsfluss in beide Richtungen. Die Absicht der Vertreter dieses Modells ist jedoch nicht, sich aufgrund des Austauschs mit der Öffentlichkeit zu ändern, sondern hauptsächlich die Meinung der Öffentlichkeit zu ändern und zu beeinflussen. Man plant also sehr vorsichtig, was man der Öffentlichkeit mitteilt, um die größtmögliche Veränderung der Einstellungen und des Verhaltens zu erreichen. Die Kommunikation von der Öffentlichkeit zur Organisation beschränkt sich allerdings auf 'Feedback', es findet also kein Austausch von Meinungen oder Standpunkten statt. „Die Interessen und Wahrnehmungen der Zielgruppen (z. B. über Imageanalysen, Bevölkerungsumfragen) zu kennen, ist für eine gezielte Kommunikation notwendig" (Mast 2002, 34). Edward L. Bernays war der Hauptvertreter dieses Modells von Public Relations. Bernays hat als Erster Strategien formuliert, mit denen die Meinung der Öffentlichkeit beeinflusst werden sollte. So sollten sich Organisationen bewusst so darstellen, dass sie den Werten und Einstellungen der Öffentlichkeit entsprächen. Er nannte diese Strategien „crystallizing of public opinion" und „engineering of consent", also das Herstellen von Übereinstimmung (vgl. Grunig/ Hunt 1984, 40). „In seinen Büchern, Artikeln und Reden betonte er immer wieder die Aufgabe der Public Relations, auf das öffentliche Wohl und Interesse zu achten. Aber er sah dieses Wohl stets im Einklang mit den Wünschen seiner Auftraggeber stehen" (Avenarius 2000, 89).

Dialog-Modell Beim vierten Modell der symmetrischen Zwei-Weg-Kommunikation soll, im Gegensatz zur asymmetrischen Kommunikation, der Leitung einer Organisation nicht nur mitgeteilt werden, was die Öffentlichkeit hören möchte, sondern vor allem, was die Organisation intern ändern muss, um die Anerkennung und das angestrebte Vertrauen durch die Öffentlichkeit zu bekommen. Bei diesem Modell soll der Public Relations-Beauftragte als Vermittler zwischen der Organisation und ihrer Öffentlichkeit fungieren. Ziel dieses Vermittlungsprozesses ist das gegenseitige Verständnis und die Übereinstimmung sowie „symbiotische Veränderungen in den Einstellungen und Verhaltensweisen des Unternehmens wie auch der Gruppen im Umfeld" (Mast 2002, 35). Die Kommunikation muss dementsprechend als Dialog stattfinden. Im Idealfall sollen, als Folge der Public Relations-Arbeit, Veränderungen sowohl beim Management einer Organisation als auch in der Öffentlichkeit stattfinden. Entscheidungsträger sollen so durch die Kommunikation mit Personen oder Gruppen, die üblicherweise keine Rolle bei Management-Entscheidungen spielen, neue Wege finden, über Probleme nachzudenken. Zu bedenken sei an dieser

Stelle der fließende Übergang von Public Relations und Organisationsentwicklung. Sobald der Public Relations-Beauftragte das Management beeinflusst, indem er beispielsweise versucht, das Organisationsverhalten gegenüber bestimmten Gruppen zu ändern, findet ein Eingriff in die Organisationsstruktur statt.

Tabelle 3.1: Modelle der PR nach Grunig/ Hunt

Charakteristika	Modelle der Public Relations			
	Publicity	**Informations-tätigkeit**	**Asymmetrische Kommunikation**	**Symmetrische Kommunikation**
Zweck	Propaganda	Verbreiten von Informationen	Überzeugen auf Basis wiss. Erkenntnis	Wechselseitiges Verständnis
Art der Kommunikation	Einweg; vollständige Wahrheit nicht wesentlich	Einweg; Wahrheit wesentlich	Zweiweg; unausgewogene Wirkungen	Zweiweg; ausgewogene Wirkungen
Kommunikationsmodell	Sender ⇒ Empfänger	Sender ⇒ Empfänger	Sender ⇔ Empfänger	Gruppe ⇔ Gruppe
Art der Forschung	kaum vorhanden; quantitativ (Reichweite)	kaum vorhanden; Verständlichkeitsstudien	Programmforschung; Evaluierung von Einstellungen	Programmforschung; Evaluierung Verständnis
Anteil Organisationen, die das Modell heute anwenden	ca. 15 %	ca. 50 %	ca. 20 %	ca. 15 %

Quelle: Röttger 2000, 45

An dieser Stelle sei zuletzt nochmals darauf hingewiesen, dass jedes Modell in der Praxis auch heutzutage noch Anwendung findet (siehe Tabelle 3.1). Dies gilt nicht nur, wie vorschnell geschlossen werden könnte, für sehr große Unternehmen aus Wirtschaft bzw. Industrie. Jedes Unternehmen, jede Einrichtung, jede Behörde, jedes Amt etc. verwendet, ob implizit oder explizit, eines der Modelle oder eben eine Mischform dieser. „Untersuchungen von Grunig et al. haben ergeben, dass das Publicity-Modell am weitesten verbreitet ist. (...) Das Modell der Informationstätigkeit wurde eher bei öffentlichen Institutionen und Gruppen beobachtet, weniger in der Industrie und bei kommerziellen Organisationen“ (Mast 2002, 35). Es macht jedoch einen großen Unterschied, ob die jeweiligen Ansätze bewusst, also mit strategischer Planung und Konzeption, oder unbewusst angewendet werden.

3.1.2 Das Postulat des Dialogs

„Im vierten Modell schließlich, das die symmetrische, gleichgerichtete Kommunikation zwischen Partnern (...) erwartet, sieht James Grunig anders als vor 10 Jahren heute eher eine professorale Idee als eine historische Tatsache“ (Avenarius 2000, 68). Die Diskussion um den Dialog als Idealtyp der Public Relations wird bis heute heftig

geführt und soll im Folgenden kurz angerissen werden. Kritiker gehen davon aus, dass sich kein Unternehmen die reine Anwendung des vierten Modells leisten kann. Es sei zu riskant, dass der angestrebte Konsens nicht erzielt wird und so die Stimmung ungewollt gegen das Unternehmen umschlägt. Des Weiteren stehen nach Meinung der Kritiker Aufwand und Ergebnis einer symmetrischen Zwei-Weg-Kommunikation von Unternehmen und ihren Umwelten in keinem angemessenen Verhältnis. „Eine auf Verständigung, Dialog und Einverständnis, also auf lebensweltliche Kategorien hin orientierte Kommunikation sei für komplexe Hochleistungsgesellschaften als Dauereinrichtung absurd: viel zu aufwändig, viel zu unsicher und in den Ergebnissen zu langsam“(Avenarius 2000, 90).

Als Verfechter der dialogorientierten Öffentlichkeitsarbeit ist Roland Burkart mit seinem Konzept zur *Verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit* (VÖA) anzusehen. „Ausgangspunkt dieser an der Theorie der kommunikativen Kompetenz von Habermas orientierten Konzeption ist, dass aufgrund des Wertewandels der letzten Dekaden die politische Mobilisierung als Herausforderung für die PR immer bedeutsamer geworden ist“ (Kunczik 2002, 297). Burkart macht vier Phasen der VÖA aus; erstens die Phase der Information, zweitens die Diskussion, drittens den Diskurs und als letzte Phase die Situationsdefinition (vgl. Burkart 1995, 15ff). Die erste Phase beinhaltet demnach „das schlichte Bereitstellen von Informationen/zentralen Wissensinhalten zu dem in weiterer Folge zur Diskussion stehenden Gegenstand“ (ebd. 1995, 15). Zentrale Aspekte der Diskussionsphase sind die „Planung und Schaffung von Voraussetzungen für kommunikative Kontaktmöglichkeiten zwischen PR-Betreiber und Teilöffentlichkeiten“ (ebd. 1995, 16). Durch logisches und rationales Argumentieren unter Angabe von Gründen sollen in der dritten Phase der VÖA Zweifel an der Richtigkeit von Äußerungen beseitigt werden und so ein Konsens hergestellt werden (vgl. ebd. 1995, 16f). In der letzen Phase der Situationsdefinition wird geprüft, „ob das angezielte Einverständnis zwischen PR-Betreiber und Betroffenen nun tatsächlich eine Chance besitzt“ (ebd. 1995, 17). Hierbei spielen die vertretenen Sachargumente, die Vertrauenswürdigkeit der Handlungsträger und die Legitimität der vertretenen Interessen eine bedeutende Rolle (vgl. ebd. 1995, 18). Wie man bereits hier erkennen kann beschränkt sich Burkart in seiner Konzeption fast ausschließlich auf nichtmedial vermittelte Kommunikation. Er wird deshalb als „in einer 'Dialogeuphorie' befangen gesehen, die eine medial ablaufende PR für die Zukunft ausschließen würde“ (Kunczik 2002, 304).
Die Frage nach der „dialogorientierten“ PR wird immer noch kontrovers diskutiert[13]

[13]Beispielsweise sehr kritisch Kunczik 2002, 269ff; aber auch Avenarius 2000, 89ff; Kocks 2001, 106ff.

So konstatiert Klaus Merten in seinem Artikel *Die Lüge vom Dialog. Ein verständigungsorientierter Versuch über semantische Hazards*, dass sich „Strukturelemente des Dialogs wie symmetrische Struktur, wechselseitige Anwesenheit und Wahrnehmbarkeit der Kommunikation und - zumindest formal - Gleichberechtigung in der Artikulation von Themen und der Gesprächsführung“ (Merten 2000, 6f) in der Massenkommunikation nicht finden lassen. Merten stellt hier richtig fest, dass die Kommunikationswissenschaft den Begriff Massenkommunikation noch nicht eindeutig definieren konnte. Allerdings geht Merten in seinen Statements grundsätzlich von medienvermittelter PR aus.

Die Deutsche PR-Gesellschaft (DPRG) und andere Berufsverbände verfechten seit Anfang der neunziger Jahre das Modell der dialogischen PR (vgl. Definition von PR, Kapitel 2.3). Hierzu zählt auch Franz Bogner, der feststellt, dass „jener Teil der Öffentlichkeitsarbeit via Massenmedien hier allenfalls ein Mosaikstein und eine logische Folge, aber nicht das Wesen von PR“ (Bogner 2001, 210) sei. Er vertritt dagegen die Ideologie von einem Diskurs, „bei dem gesellschaftlich relevante Kräfte sich mit den Problemen und Anliegen der Menschen auseinandersetzen, (...), ihre eigenen Handlungen überprüfen und allenfalls revidieren“ (Bogner 2001, 211) und zwar per „Face To Face“-Kommunikation. Auch Avenarius stellt die Frage nach der Realisierungsmöglichkeit von handlungsorientierten Dialogen. Er macht diese nur vereinzelt und ausschließlich bei öffentlich-rechtlich strukturierten Unternehmen aus. „Sie unterwerfen sich einem Mediationsverfahren, das von einem neutralen Konfliktmittler moderiert wird. Der 'runde Tisch' ist dafür zum Symbol geworden. (...) Dazu gehört allerdings Kompromissbereitschaft auf beiden Seiten“ (Avenarius 2000, 91).

Resümierend fällt auf, dass hier ein grundsätzliches Missverständnis vorliegt. Einerseits sind die führenden PR-Praktiker und Berufsverbände auf „Face To Face“-Kommunikation mit Teilöffentlichkeiten aus und propagieren diesen Dialog als die einzig wahre PR. Andererseits sieht die Praxis, vor allem bei kleinen und mittelständischen Unternehmen und sonstigen Organisationen völlig anders aus, wie es im Verlauf dieser Arbeit bezüglich Volkshochschulen noch zu überprüfen gilt. Denn Larissa Grunig fand bei Untersuchungen in den USA heraus, dass „of all the possible public relations activities, writing press releases was the most common among survey respondents“ (Grunig, L. 1992, 232). Ulrike Röttger kann in ihren Studien auch für Deutschland die Annahme bestätigen, dass „die Betonung der Dialogorientierung seitens der PR-Praxis in erster Linie legitimatorische Funktionen hat“ und dass „dialogfördernde PR-Mittel und Maßnahmen in der PR-Praxis von geringer Bedeutung sind“ (Röttger 2000, 331). Insofern ist der Großteil der Kommunikati-

on von Organisation zur Umwelt doch auf Medien beschränkt, was aus den oben genannten Gründen vor allem auf die beschränkten Realisierungsmöglichkeiten von *echter* dialogischer PR zurückzuführen ist.

3.1.3 Das Corporate Identity- und Image-Konzept

Wie Faulstich eingehend belegt, ist Corporate Identity (CI) in den achtziger Jahren „zum Schlüsselbegriff für das Verständnis von Öffentlichkeitsarbeit" geworden (Faulstich W. 2000, 114), obschon man sich mit der Definition von Corporate Identity schwer getan hat. Begriffsunklarheiten bei den Bestandteilen bzw. Partialkonzepten der CI, nämlich der Corporate Culture, des Corporate Behaviours sowie des Corporate Images mögen Gründe sein, warum die neuere PR-Literatur gänzlich dieses Ansatzes entsagt. Der Vollständigkeit halber und weil er in der Weiterbildungsliteratur zur PR immer noch aktuell ist[14], soll der aus dem Marketing entstandene Ansatz in groben Zügen vorgestellt werden.
Als Ausgangspunkte der CI werden zumeist das Selbstverständnis und das Leitbild der Organisation betrachtet (vgl. Bensmann 1993, 32; von Rein 2000, 50ff). Hierbei ist besonders wichtig, dass dieses in einem sog. „Bottom Up"-Prozess von den Mitarbeitern selbst ausgearbeitet und nicht nur auf Leitungsebene entwickelt wird. Das Leitbild einer Organisation äußert sich daraufhin im Idealfall im Verhalten (Corporate Behaviour), in der Kommunikation (Corporate Communication) sowie im Erscheinungsbild (Corporate Design) der Organisation insgesamt (vgl. von Rein 2000, 54; Nuissl 1995, 9), wie Abbildung 3.1 verdeutlicht. Klaus Linneweh (1997)

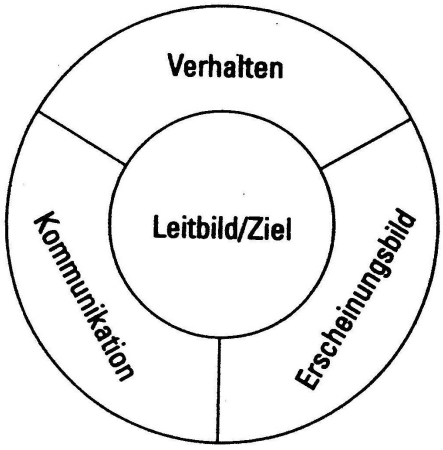


Abbildung 3.1: Elemente der Corporate Identity. Quelle: von Rein 2000, 54

greift ebenfalls auf diesen Ansatz zurück; er spricht statt vom Leitbild jedoch von

[14]Beispielsweise basieren die Werke von Lutzer (2001) und von Rein (2000) auf diesem Ansatz.

der Unternehmenspersönlichkeit. Dieser Position entgegnen Kritiker, dass die „die Übertragbarkeit eines individualpsychologischen Modells der Ich-Identität auf eine Gruppen- oder Organisationsidentität“ (von Rein 2000, 49) schwierig sei. Gregor Karolus zeigt auf, dass die Unternehmenskultur (auch Corporate Culture genannt) sowohl Ausgangpunkt als auch Zielpunkt einer Corporate Identity-Strategie sein kann (vgl. Karolus 1995, 40). Schon hier fallen die begrifflichen Unklarheiten auf. Die Begriffe Unternehmenskultur, Unternehmenspersönlichkeit und Unternehmensidentität werden meist synonym und unreflektiert verwendet.
Auffallend ist eine gewisse Nähe von Konzepten der Organisationsentwicklung zu Corporate Identity-Konzepten. So werden als Anlässe für Corporate Identity-Prozesse strukturelle Veränderungen, Umbruchsituationen oder Umwälzungen im Umfeldsystem (z. B. Politik) einer Organisation genannt. Für die PR relevant scheinen besonders die aus den Corporate Identity-Prozessen resultierenden Veränderungen im Verhalten, der Kommunikation und im visuellen Erscheinungsbild von Organisationen. Letzteres soll, wenn es einheitlich und stringent verwendet wird, den Umweltsystemen und den Individuen als Orientierungshilfe und den eigenen Mitarbeitern im Idealfall als identifikationsförderndes Merkmal der Einrichtung dienen. Linneweh erwähnt in diesem Zusammenhang die grundsätzliche Kommunikationsfunktion und Kommunikationswirkung von CI, denn „sie fungiert als Medium und Kanal für die Vermittlung der Unternehmenspersönlichkeit gegenüber dem sozialen Feld“ (Linneweh 1997, 14).

„Zusammenfassend ist festzustellen, dass mittels des Instrumentariums des Corporate Identity-Mixes der Versuch unternommen wird, über externe und interne Identitätsvermittlung ein positiv gefärbtes Corporate Image zu erreichen“ (Karolus 1995, 40). Kritisch anzumerken ist hier, dass das Ziel eines positiven Images von sehr vielen verschiedenen Faktoren abhängt. Unter Corporate Image wird üblicherweise das Fremdbild einer Organisation verstanden: „Image bezeichnet das zumeist stark vereinfachte, typisierte und mit Erwartungen und Wertvorstellungen verbundene Vorstellungsbild über einen Sachverhalt, eine Person oder ein Unternehmen“ (Mast 2002, 59). Als Hauptfunktion von Images wird die Orientierungsfunktion für die Individuen, d. h. „Reduktion von Komplexität angesichts großer Informationsmengen, Orientierung in hochkomplexen oder informationsarmen Situationen, Entlastung bei übergroßen Wahloptionen, Bewertungshilfe“ (Faulstich W. 2000, 125) betont[15]. Ein weiteres Merkmal von Images ist die Resistenz gegenüber flüchtigen Botschaften aufgrund ihrer hohen Komplexität und die daraus resultierende Stabilität über die Zeit. Darum kann einer Organisation trotz interner Veränderungsbemühungen, wie z. B.

[15] Ausführlich hierzu Mast 2002, 58ff.

Organisationsentwicklung und veränderter Organisationskultur, noch Jahre bzw. Jahrzehnte später ein und dasselbe Image anhängen. Dies gilt sowohl für positiv als auch für negativ gefärbte Images.
Diese Feststellung kann auch im Bereich der Weiterbildungseinrichtung Volkshochschule an Bedeutung gewinnen. In dieser Arbeit soll jedoch auf das komplexe Feld des Images von Volkshochschulen nicht näher eingegangen werden[16]. Dieses Thema könnte als Inhalt einer eigenständigen Arbeit von aktuellem wissenschaftlichem Interesse sein, da bisher hierzu nur wenige, z. T. veraltete empirische Erkenntnisse im Sinne von umfassenden Imageanalysen vorliegen. Barz (2002) stellt zwar fest, dass „Imageanalysen und Kundenbefragungen inzwischen immer öfter auch von Volkshochschulen selbst durchgeführt oder in Auftrag gegeben werden“, aber er erwähnt anschließend, dass „diese Teilnehmerbefragungen oft nicht unbedingt wissenschaftlichen Standards“ (Barz 2002, 111) entsprächen. „Tatsächliche Problembereiche werden so u. U. gefährlich beschönigt, notwendige Innovationen hinausgeschoben“ (ebd. 2002, 111)

3.2 Systemtheoretische Ansätze

„Systems theory is a structure of science, i. e., it has no substance by itself and must be applied. (...) They are concerned with how tasks or functions are performed. Finally, they permit interdisciplinary viewpoints“ (Hazleton 1992, 34). Im Folgenden sollen grundsätzliche Theoreme der Systemtheorie erörtert werden und anschließend PR unter systemtheoretischer Perspektive beleuchtet werden. Die Möglichkeit, mit Hilfe der Systemtheorie ein Konzept für PR an Volkshochschulen zu erarbeiten, soll daran anschließend in Kapitel 4.3 überprüft werden.

3.2.1 Soziales System und Systemumwelt

Wenn von sozialen Systemen die Rede ist, geht man in der Regel im Sinne Luhmanns von autopoietischen Systemen aus, also von solchen, „welche die Elemente, aus denen sie bestehen, jeweils selbst herstellen“ (Hohm 2000, 16).

> „A system is an organized set of interacting parts or subsystems. Each subsystem affects the other subsystems as well as the total organization“

[16] Eingehend haben sich beispielsweise von Rein (2000) und Barz/ Baum (2003) mit diesem Thema auseinander gesetzt.

(Grunig/ Hunt, 1984, 9).

Daraus kann man folgern, dass diese Systeme radikal geschlossene Systeme sind, die aber offen für Informationen aus der Umwelt sind. Insofern ist jedoch für den Erhalt und die Identität des Systems eine Grenzziehung zur Umwelt durch die Differenzierung von Innen und Außen vonnöten. „Public Relations lässt sich durch System/ Umwelt-Differenzierung sowohl als gesellschaftliche Funktion als auch als organisatorische und suborganisatorische Aufgaben und Leistungen bestimmen“ (Ronneberger 1992, 89). Diese Differenzierung geschieht im Sinne Luhmanns durch kommunikative Sinnbildung (vgl. Hohm 2000, 17) mit dem Ziel, die Komplexität der Umwelt zu reduzieren. „Für die Konstituierung von 'Sinn' bei Öffentlichkeitsarbeit heißt das: Selbst- und Fremdbeobachtung, Einsicht in die häufig latenten Strukturen des Systems ebenso wie in die Strukturen der Umweltsysteme und der relevanten Teilöffentlichkeiten, Selbstbindung an Normen und Werte, kommunikative Entwicklung von Sinnschemata und entsprechendes Handeln“ (Faulstich W. 2000, 123). „Soziale Systeme sind mit ihrer Umwelt durch ein Netzwerk materieller und informationeller Transaktionsbeziehungen verknüpft“ (Kunczik 2002, 195) und müssen diese Informationen intern verarbeiten und kommunikativ sinnbildend in einen Output verwandeln. Aus dieser Perspektive beziehen Organisationen aus der Umwelt Inputs und versuchen durch Outputs die Umwelt zu beeinflussen (vgl. Kunczik 2002, 197).

Man unterscheidet zwischen folgenden Typen sozialer Systeme: flüchtige Interaktionssysteme, organisierte Interaktionssysteme, formale Organisationen, Funktionssysteme einer nationalen Gesellschaft und die Weltgesellschaft. Die Volkshochschulen sind wie andere Unternehmen und Einrichtungen zu den formalen Organisationen zu zählen. Diese gewinnen ihrer Umwelt eine höhere Form der Eigenkomplexität ab und können zugleich ein höheres Maß an kommunikativer Resonanz für die Umwelt aufbauen. „Sie erreichen dies u. a. durch eine Steigerung der Binnendifferenzierung in Form von Subsystemen und durch den Aufbau abstrakterer Erwartungsstrukturen, welche die kommunikative Reproduktion mit den entsprechenden Funktionen und Leistungen auch dann noch fortzusetzen erlauben, wenn Bedingungen unmittelbarer interaktiver Anwesenheit nicht vorliegen oder wichtige Systemelemente ausgetauscht und geändert werden“ (Hohm 2000, 29). Diese Binnendifferenzierung kann horizontal (Grad der funktionalen Spezialisierung) und vertikal (Grad der Hierarchisierung der Organisation) erfolgen (vgl. Hohm 2000, 31).
In diesem Verständnis wird die Bildungseinrichtung Volkshochschule als System gesehen, das mit seiner Systemumwelt, die noch genauer zu untersuchen sein wird, Austauschbeziehungen pflegt und in Subsysteme (z. B. Arbeitsbereiche) unterteilt

werden kann. Eine populäre Betrachtungsweise von PR als Subsystem von Organisationen verdeutlicht Abbildung 3.2.1.

Hier wird PR als Teil des Subsystems Management betrachtet, wie auch aus der

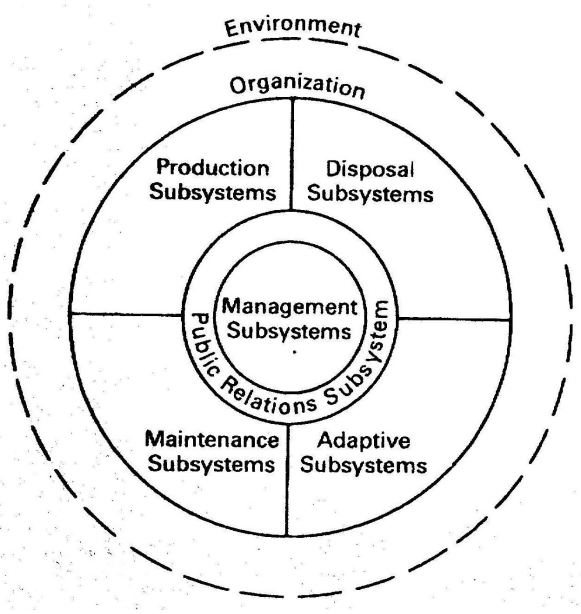


Abbildung 3.2: PR als Subsystem in Organisationen. Quelle: Grunig/ Hunt 1984, 9

Definition von PR nach Grunig/ Hunt, 1984 hervorgeht: „Public Relations is the management of communication between an organization and its publics“ (Grunig/ Hunt 1984, 6; vgl. auch Kapitel 2.3). Röttger stellt hierzu zwei unterschiedliche Perspektiven von PR als Managementfunktion heraus. Einerseits kann gefragt werden, „welche Bedingungen dazu führen, dass PR im Sinne eines Erfolgsfaktors in die strategische Planung von Organisationen einbezogen wird“ (Röttger 2000, 83). Hier wird also PR im Zusammenhang mit der Organisation verstanden und in deren Leitbild integriert. Als Folge dessen werden strukturellen Bedingungen für eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit geschaffen. Zum anderen umfasst PR eine an spezifische Kompetenzen gebundene Leitungsfunktion (vgl. Röttger 2000, 95). Dies ist die sog. „akteursbezogene“ Perspektive. PR könnte aber systemtheoretisch auch andere Funktionen erfüllen bzw. unter anderen Gesichtspunkten im Bezug auf Organisationen gesehen werden.

Die nächsten Abschnitte stellen die geläufigsten Sichtweisen von PR in systemtheoretischer Perspektive dar. Abschließend zu diesen grundlegenden Annahmen über soziale Systeme soll an dieser Stelle betont werden, dass die System-Theorie keine Theorie im eigentlichen Sinne ist. Der System-Ansatz besteht aus einem Satz von Konzepten, die versuchen, die Wirklichkeit mit Hilfe von abstrakten Elementen (Systemen, Subsystemen etc.) zu erfassen.

3.2.2 Struktur-funktionalistische Ansätze

Struktur-funktionalistische Ansätze basieren auf den grundlegenden Annahmen der Systemtheorie. Allerdings werden Systeme primär danach untersucht, „welche Funktionen erfüllt werden müssen, um die Erhaltung des Systems zu garantieren“ (Kunczik 2002, 198). Hier wird die Blickrichtung nicht auf die Ursachen sozialen Handelns, sondern verstärkt auf die Auswirkungen sozialen Handelns auf die Systemstabilität gelenkt. „Die Voraussetzung struktur-funktionaler Analyse ist die Annahme der Existenz eines systemimmanenten Bedürfnisses nach Selbsterhaltung, also nach Integration und Kontinuität“ (ebd. 2002, 199).
Die folgenden Konzepte untersuchen demnach PR als Funktion zur Selbsterhaltung des Systems.

Die Boundary-Spanning-Role des PR-Verantwortlichen

Der Homo Sociologicus ist ein in der Soziologie weit verbreitetes Akteursmodell, anhand dessen die Triebfeder sozialen Handelns erklärt werden soll. Soziales Handeln ist dabei, im Unterschied zu bloßem Verhalten, auf andere Personen bezogen und durch soziale Normen geprägt. Aufbauend auf diese Überlegungen geht die Rollentheorie davon aus, dass jeder Mensch Träger von sozialen Rollen ist.

> „Soziale Rollen sind Bündel von Erwartungen, die sich in einer gegebenen Gesellschaft an das Verhalten der Träger von Positionen verknüpfen“ (Dahrendorf 1974, 33).

Jeder Mensch bekleidet gleichzeitig mehrere Rollen, z. B. die Rolle des Mitglieds eines Vereins, des Familienvaters und des Mitarbeiters in einem Team. Rollen und das Verhalten als Träger einer Rolle müssen erlernt werden, wobei zwischen zugeschriebenen (z. B. Geschlecht) und erworbenen Rollen (z. B. Beruf) unterschieden wird. An jede Rolle sind Normen und Erwartungen geknüpft. Diese werden durch Bezugsgruppen an den Rollenträger[17] herangetragen. Rollen haben oft mehrere Bezugsgruppen, die unterschiedliches vom Rollenträger erwarten.

An dieser Stelle können wir die Rolle des PR-Verantwortlichen mikrotheoretisch (vgl. Kapitel 2.2) einführen. In Anlehnung an die Systemtheorie Talcott Parsons wird ein

[17] Wenn im Folgenden von dem Rollenträger, dem PR-Verantwortlichen, und dem PR-Beauftragten etc. gesprochen wird, so geschieht dies aus ökonomischen Gründen sowie zum Zweck der leichteren Lesbarkeit. Diese Schreibweise beinhaltet selbstverständlich auch die weiblichen Träger dieser Rollen.

soziales System in dieser Betrachtungsweise als ein System der Handlungen von Individuen definiert, dessen grundlegende Einheiten Rollen und Rollenkonstellationen sind (vgl. Kunczik 2002, 200). Der PR-Verantwortliche hat dabei eine Grenzrolle (Boundary-Spanning-Role) in der Organisation inne. „They have one foot in the organization and one outside. As boundary personnel, public relations practitioners support other organizational subsystems by helping them to communicate across the boundaries of the organization“ (Grunig/ Hunt 1984, 9).
Das heißt, dass an seine Rolle Erwartungen von Seiten der Umwelt und von Seiten der Organisationsmitglieder gestellt werden. Diese können zu einem so genannten Intra-Rollenkonflikt führen, bei dem Erwartungen an den Träger einer Rolle, die von verschiedenen Bezugsgruppen an ihn heran getragen werden, nicht miteinander kompatibel sind (vgl. Schimank 2002, 56ff). Auch aus der Umwelt können verschiedenen Bezugsgruppen (vgl. Kapitel 3.2.3) unterschiedliche Erwartungen an die Rolle des PR-Verantwortlichen richten. So haben beispielsweise Aktieninhaber und Umweltschützer divergierende Erwartungen an die PR-Abteilung eines Pharmakonzerns.
Ein so genannter Person-Rolle-Konflikt entsteht, wenn der PR-Verantwortliche mit einer oder mehreren Erwartungen an seine Rolle in Konflikt gerät. Zum Beispiel wenn der PR-Verantwortliche seiner Persönlichkeit nach dem Umweltschutz gegenüber positiv eingestellt ist, seine Organisation sich jedoch nicht um die Einhaltung von Umweltschutzauflagen kümmert. In einer solchen Situation ist die Rollendistanz für den Träger der Rolle die üblichste Lösung. Das bedeutet, dass sich der Träger der Rolle klar von der Rolle abgrenzt und sein Handeln nur der Rolle, nicht aber seiner Identität, zuschreibt (vgl. Schimank 2002, 62f).

Wolfgang Staehle (1999) stellt fest, das sich Boundary-Spanner in Organisationen folgendermaßen auszeichnen:

- „dass sie relativ große Distanz zu den anderen Organisationsmitgliedern aufweisen, dagegen aber enge externe Beziehungen pflegen,
- dass sie die Organisation nach außen vertreten und in dieser Position auch die relevante Umwelt beeinflussen,
- dass sie Ansprüche von Interessengruppen identifizieren und an die Stellen der Organisation weiterleiten, die damit umgehen können“ (Staehle 1999, 430).

Boundary-Spanner müssen jedoch nicht zwangsläufig nur die PR-Verantwortlichen sein. Zu dieser Gruppe zählen in unserem Beispiel der Volkshochschulen beispielsweise auch die Mitarbeiter, die für die Anmeldung und Beratung zuständig sind, aber auch die Kursleitenden. Diese Rollen sollen an späterer Stelle exponiert behandelt werden (vgl. Kapitel 4.6.3 und Kapitel 4.6.4).

Wenn man nun von der Organisation als einem offenen System ausgeht, bedarf es der Rolle des Boundary-Spanners und insbesondere des PR-Verantwortlichen um die Spannung zwischen den Erwartungen der Umwelt an die Organisation und den Erwartungen und Zielen der Organisation selbst zu bewältigen. Aus dieser mikrotheoretischen Perspektive von PR kommt ihm eine Vermittlungsfunktion von Werten und Normen der beiden Systeme Umwelt und Organisation zu. Auch innerhalb der Organisation existieren teilweise konkurrierende Wertmuster, die an die Boundary-Spanner heran getragen werden. Hier bedarf es der Integration von Normen und Werten durch interne Kommunikation und Interaktion, um gegenüber der Umwelt einheitliche Werte repräsentieren zu können (vgl. Coporate Identity-Konzept, Kapitel 3.1.3).

PR als Prozess und Managementfunktion

In Anlehnung an Grunig/ Hunt (1984) geht Hazleton von PR als Management-Funktion aus. Er beschreibt PR als offenes System, das eine multidimensionale Umwelt als Supersystem beinhaltet und aus drei Subsystemen („organizational subsystem", „communication subsystem", „target audience subsystem") besteht (vergleiche Abbildung 3.2.2).

Das Supersystem Systemumwelt gliedert Hazleton in fünf Bereiche, die miteinan-

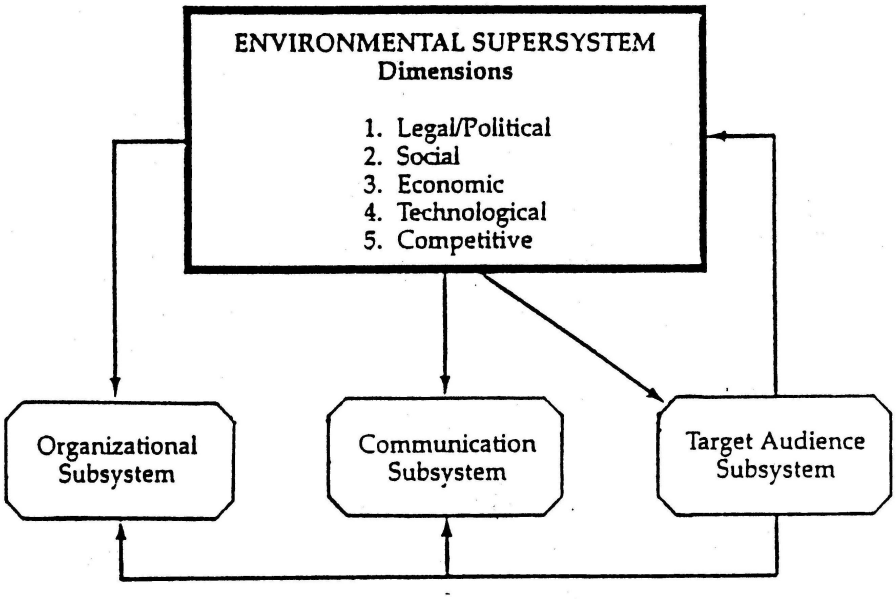


Abbildung 3.3: Modell des PR-Prozesses. Quelle: Hazleton 1992, 35

der verbunden sind und interagieren: 1. rechtlich/ politische Umwelt, 2. soziales Umfeld, 3. ökonomische Umwelt, 4. technologische Umwelt, 5. wettbewerbliche Umwelt/

Konkurrenz (vgl. Hazleton 1992, 35). Beim „organizational subsystem“, wie auch bei den anderen beiden Subsystemen, geht Hazleton von einem Input-Transformations-Output-Kreislauf aus.

Organizational subsystem Beim Input-Prozess hebt Hazleton den möglichen Einfluss von PR auf die Findung und Formulierung von Organisationszielen sowie die umgekehrte Richtung der Beeinflussung, nämlich der Ziele auf das Verhalten und die Entscheidungsfindungsprozesse, hervor (siehe Anhang A). Hierbei spielt die Struktur der Organisation eine entscheidende Rolle, d. h. wie stark Komplexität, Formalisierung, Zentralisierung und Anordnung (configuration) ausgeprägt sind. „Structures obviously influence communication flow and consequently may impact on such factors as the speed with which decisions are made and the quality of those decisions“ (Hazleton 1992, 39). Neben den Ressourcen einer Organisation hat auch die Management-Philosophie einen entscheidenden Einfluss auf die PR, da die ihr immanenten Werte die Zielsetzungen von Organisationen und die interne Kommunikation beeinflussen. Zum PR-Entscheidungsprozess im „organizational subsystem“ zählt Hazleton Problemidentifizierung, Forschung und Analyse, Ressourcen und Lösungen (vgl. ebd. 1992, 40f). „Public relations effectiveness is likely to be related to the (1) extent that public relations goals are related to organizational goals and (2) the extent of accuracy in the problem/ solution identification process“ (ebd. 1992, 41). Der Output aus diesem Subsystem erfolgt als PR-Programm und beinhaltet folgende Elemente: PR-Ziele, Lösungscharakter, Zielgruppenanalyse, Strategie, Aktion.

Communication subsystem Das „communication subsystem“ beschreibt Hazleton als „boundary-spanning function“ (vgl. Kapitel 3.2.2) und stellt diese Aufgabe als die Produktion und Verteilung von Mitteilungen („messages“) dar (vgl. ebd. 1992, 42ff). Das Zielgruppen-Subsystem erhält Inputs vom Umweltsubsystem und dem „communication subsystem“ (siehe Anhang A). Diese Information muss zunächst verschlüsselt werden, um anschließend kommuniziert werden zu können. Diese Informations-Stimuli sollen als Output dieses Prozesses psychologische, physiologische und soziale Wirkungen beim Zielgruppensubsystem erzielen.

Target audience subsystem „Individual/ group states and influence states are primary descriptors used in audience analysis and direct this aspect of the organization subsystem during decision-making processes via research. Failure to adequately

analyze the target audience leads to errors in output from the organizational and communication subsystems. Target audience output results in environmental and organizational maintenance, adaption, or alteration“ (Hazleton 1992, 44).
Hier kommen die von Schulz herausgearbeiteten Publikumsmerkmale wieder zur Geltung (vgl. Kapitel 2.5, siehe Anhang A), die in diesem Prozess Inputs von dem Kommunikationssubsystem und von der Umwelt erhalten. Dieser Prozess resultiert entweder im Beibehalten oder in der Veränderung des Denkens oder des Verhaltens der Zielgruppe.

PR wird von Hazleton als ein kontinuierlicher und dynamischer Prozess beschrieben. Dieser Ansatz betont die holistische Orientierung von PR, „durch die auf die wechselseitigen Verflechtungen der verschiedenen Komponenten des PR-Prozesses aufmerksam gemacht wird“ (Kunczik 2002, 219). Diese Basisannahme von Public Relations als Prozess wird für die weitere Arbeit von Bedeutung sein.

3.2.3 Sozio-technische Ansätze

Aufbauend auf der Annahme von PR als Managementaufgabe stellen sozio-technische Ansätze die „wechselseitigen Verflechtungen zwischen sozialen und technischen Aspekten einer Organisation heraus“ (Kunczik 2002, 237). Hier wird Management im Sinne von neueren Managementtheorien aus der Betriebswirtschaftslehre verstanden als „das ständige Bemühen, ein sehr komplexes System unter Kontrolle zu bringen und zu halten, (...), dessen Elemente sich ständig verändern“ (Malik 1996, 25). Fredmund Malik geht bei dieser Konzeption von systemisch-evolutionären Management-Theorien aus, im Gegensatz zu konstruktivistisch-technomorphen Theorien. Tabelle 3.2 verdeutlicht die Differenzen der beiden Ansätze.
„Ein zentraler Unterschied zwischen den beiden Ansätzen besteht in der Tatsache, dass herkömmliche Managementtheorie primär Führungstheorie im Sinne von Menschenführung oder Personalführung ist (...), systemorientiertes Management befasst sich dagegen mit der Gestaltung und Lenkung eines Gesamtsystems [Institution]“ (Staehle 1999, 44). Im Gegensatz zum Denken in Monokausal-Ketten betont systemisches Denken einerseits die Vernetzung und andererseits die Art und den Grad der Abhängigkeiten zwischen den Teilen eines Systems. „Komplexität als empirisches Merkmal von soziotechnischen Systemen bezeichnet die Mannigfaltigkeit von Zuständen und Zustandskonfigurationen von Systemen. Diese Mannigfaltigkeit resultiert im Prinzip aus der Interaktion von Systemen und Systemelementen“ (Malik 1996, 37).

Tabelle 3.2: Vergleich von Managementtheorien

	Konstruktivistisch-technomorph (K)	**systemisch-evolutionär (S)**
	Management...	Management...
1.	...ist Menschenführung	...ist Gestaltung und Lenkung
2.	...ist Führung Weniger	...ist Gestaltung und Lenkung ganzer Institutionen in ihrer Umwelt
3.	...ist Aufgabe Weniger	...ist Aufgabe Vieler
4.	...ist direktes Einwirken	...ist indirektes Einwirken
5.	...ist auf Optimierung ausgerichtet	...ist auf Steuerbarkeit ausgerichtet
6.	...hat im Grossen und Ganzen ausreichende Information	...hat nie ausreichende Information
7.	...hat das Ziel der Gewinnmaximierung	...hat das Ziel der Maximierung der Lebensfähigkeit

Quelle: Malik 1996, 49

Die Beherrschung von Komplexität ist folglich in diesem Konzept die primäre Aufgabe des Managements. Dazu gehört auch die Umweltkontrolle, denn der für das Überleben der Organisation entscheidende Transformationsprozess mit der relevanten Umwelt muss in diesem Sinne überwacht werden. Zur Strukturierung der Umwelt und somit zur optimierten Kontrolle dieser gibt es mehrere Ansätze in der PR-Theorie, die im Folgenden vorgestellt werden sollen.

Organisationsmitglieder und -nichtmitglieder

„Organisationen sind zielorientierte, soziale Gebilde mit einem angebbaren Mitgliederkreis“ (Staehle 1999, 415). Voraussetzung für diese Betrachtungsweise ist jedoch die Möglichkeit der präzisen Bestimmung von Organisationsmitgliedern und Nichtmitgliedern, d. h. die Differenzierung von System und Umwelt auf personeller Ebene. „Mitgliedschaftsrollen dienen der Organisation zur Grenzziehung, wobei diese Grenze mehr oder weniger eindeutig definiert und gezogen sein kann“ (Röttger 2000, 128). Zur Abgrenzung von Mitglied- und Nichtmitgliedschaft zu Organisationen gibt es folgende Kriterien: formelle Mitgliedschaft, subjektives Zugehörigkeitsgefühl, Selbstidentifizierung als Mitglied, Häufigkeit der Interaktion mit anderen Mitgliedern, Grad der Abhängigkeit von der Organisation, Maß der persönlichen Bindung an die Organisation, Umfang der Tätigkeit für die Organisation (vgl. Staehle 1999, 426). Diese Kriterien sind sehr vage, da „die Wahl des heranzuziehenden Kriteriums für die Bestimmung der Mitglied- bzw. Nichtmitgliedschaft vom Erkenntnisinteresse abhängt“ (ebd. 1999, 427). Dennoch lässt dieser Ansatz die Vermutung zu, dass beispielsweise

eine Reinigungskraft mit einem Arbeitsaufwand von fünf Stunden wöchentlich und nur wenig Einblick in das Kerngeschäft der Organisation eine weniger intensive Mitgliedschaft hat im Vergleich zum Geschäftsführer.
Da die exakte Grenzziehung von Mitgliedern von Organisationen nicht möglich ist, bevorzugt Staehle die theoretische Befreiung von der Beschränkung auf interne Teilnehmer und die Erweiterung auf externe Teilnehmer und deren Ansprüche an die Organisation (vgl. ebd. 1999, 427). Diesem Vorschlag soll im nächsten Abschnitt gefolgt werden, in dem auf Stakeholder, Teilöffentlichkeiten und Zielgruppen als mögliche externe „Organisationsteilnehmer“ eingegangen wird und diese bezüglich PR differenziert werden.

Stakeholder, Teilöffentlichkeiten und Zielgruppen

Eine Organisation ist also in systemtheoretischer Perspektive von einer diffusen Umwelt umgeben. Aufgrund des bereits erörterten Anspruchs der Komplexitätsbeherrschung von Organisationen können unterschiedliche Aspekte für die Strukturierung der Umwelt in Frage kommen. Hierbei wird die Umwelt folglich nach bestimmten Aspekten in Subsysteme gegliedert (vgl. Avenarius 2000, 178).
Der Stakeholder-Ansatz nach F.E. Freeman (1984) betrachtet diejenigen Umfeldsysteme, die Bindungen („linkages“) jeglicher Art (feste oder lose) zu einer Organisation haben.

> „Stakeholder [*Anspruchsgruppen*] sind diejenigen Menschen, die von Entscheidungen eines Unternehmens betroffen sind oder mit ihrem Handeln selbst die Aktionen einer Firma beeinflussen können“ (Mast 2002, 108).

Mast bezieht ihre Ausführungen primär auf Wirtschaftsunternehmen. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass ihre grundlegenden Feststellungen ebenfalls für Non-Profit-Organisationen Gültigkeit besitzen. Es existieren demnach bestimmte Kriterien, von denen eines ausreicht, um ein Umweltsystem als Stakeholder-Gruppe zu bezeichnen:

- formale, z. B. vertragliche Beziehungen
- Stellungnahme zu einem Anliegen
- Vermutetes Interesse
- Opinion-Leader (Meinungsführer, d. h. Verbände, Presse, Politiker etc.)
  (vgl. Mast 2002, 108).

Dies sind typischerweise Kunden, Lieferanten, Medien, Mitarbeiter, Regierungen, Behörden, spezielle Interessens- und Umweltgruppen, lokale Organisationen und

auch die Kapitalgeber (shareholders). Die Strukturierung des Kommunikationsfeldes (environmental scanning) mittels Stakeholder verbindet demnach zwei Dimensionen. Einerseits die Erfassung der Bezugsgruppe und andererseits das 'issue' (Anliegen) der Gruppe. Ein issue umfasst mehrere Komponenten: Deutungsrahmen/ Interpretation, Problemsymptome, Trends/ Ereignisse, Stakeholder, Medienberichterstattung, Lösungsalternativen, Strategie eines Unternehmens (vgl. ebd. 2002, 111).

Das Konzept der Publics (Teilöffentlichkeiten) greift ebenfalls das issue auf, das sich aus dem Zusammentreffen von der Organisation und einem oder mehreren Umweltsystemen ergibt.

> „Unter Teilöffentlichkeiten verstehen wir hingegen diejenigen Teile einer Bevölkerung, mit denen eine Organisation bei der Verfolgung ihrer Ziele, Entscheidungen und Maßnahmen in Konflikt gerät“ (Avenarius 2000, 179).

Hierbei wird deutlich, dass das Konzept der Teilöffentlichkeiten weiter gefasst ist als das der Stakeholder. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird aufgrund dessen dieser Ansatz bevorzugt. Es werden hier vier verschiedene Formen von Teilöffentlichkeiten unterschieden:

1. Nicht-Teilöffentlichkeiten (haben nichts mit dem issue zu tun)
2. Latente Teilöffentlichkeiten (sind betroffen, wissen es aber nicht)
3. Bewusste Teilöffentlichkeiten (sind sich des issues bewusst, unternehmen jedoch nichts)
4. Aktive Teilöffentlichkeiten (organisieren sich, um etwas zu tun)
   (vgl. Grunig/ Hunt 1984, 145f).

Diese unterschiedlichen Stadien bzw. Typen von Teilöffentlichkeiten gilt es im PR-Prozess zu unterscheiden, da sie unterschiedliche Bedürfnisse haben, die erfüllt werden wollen (z. B. Information, Dialog etc.). „'Publics' werden also nicht durch soziodemographische Merkmale, sondern durch spezielle Themen und Situationen definiert, die die Zusammensetzung, Größe und die Möglichkeiten zur Interaktion beeinflussen“ (Mast 2002, 113). Gemeinsame Anliegen haben also den Zusammenschluss zu einer Interessensgemeinschaft zur Folge. Diese aktiven Teilöffentlichkeiten nehmen sich folglich als Gruppe wahr. „Mit 'Teilöffentlichkeiten' sind neben unternehmensinternen Interessensgemeinschaften - z. B. den Mitarbeitern - in erster Linie Gruppierungen von Personen und Institutionen im *gesellschaftlichen Umfeld* von Organisationen angesprochen“ (Haedrich 1992, 259).

Die Strukturierung der Organisationsumwelt nach Zielgruppen sowie der Begriff Zielgruppe ist dagegen in der Marketinglehre entstanden. Dieser Ansatz richtet sich grundsätzlich an Märkten aus. Hier werden die unterschiedlichsten Segmentierungskriterien je nach theoretischem Ansatz und praktischen Erfordernissen angewandt. Üblicherweise zählen zu diesen Kriterien demographische, sozioökonomische, geographische und/ oder psychographische (Einstellungen, Lebensstile) Merkmale (vgl. Mast 2002, 106). Dieser Ansatz der Strukturierung der Umwelt einer Organisation erfolgt rein schematisch und entspricht nicht der realen Wahrnehmung der Individuen. Die Zielgruppe nimmt sich nicht als Gruppe wahr und das Individuum entscheidet nicht aus gruppendynamischen Gesichtspunkten, sondern aus individuellen Bedürfnissen heraus.
In der Tabelle 3.3 sind die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale von Teilöffentlichkeiten und Zielgruppen zusammengefasst, denn „eine Organisation hat Teilöffentlichkeiten, und sie definiert ihre Zielgruppen, und sie muss zwischen beiden unterscheiden“ (Avenarius 2000, 180). Allerdings treffen die hier erfassten Merkmale primär auf aktive Teilöffentlichkeiten zu.

Tabelle 3.3: Unterscheidung von Teilöffentlichkeiten und Zielgruppen

Teilöffentlichkeiten...	**Zielgruppen...**
...werden durch spezielle Themen und Situationen definiert, die Zusammensetzung, Größe und die Möglichkeiten zur Interaktion beeinflussen	...werden durch soziodemographische u.ä. Merkmale definiert
...haben Interaktionen, gemeinsame Interessen	...nehmen sich nicht als Gruppe wahr
...entscheiden als Mitglied einer Interessensgruppe	...entscheiden nach individuellen Gesichtspunkten

(vgl. Mast 2002, 104ff)

Situative Theorie der Teilöffentlichkeiten

Wie bereits eingehend erläutert ist das Ziel des Konzepts der Teilöffentlichkeiten das Erfassen der Außenwelt nach Problemfeldern (issues). Grunig (1984) stellt fest, dass bei einer Änderung des Interesses, des Problems oder des issues, sich auch die Teilöffentlichkeit ändert. Daraus folgt, dass das 'environmental scanning' ein ständig fortlaufender Prozess sein sollte. Die problembezogenen Entwicklungsstadien von latenten Teilöffentlichkeiten zu aktiven Teilöffentlichkeiten verlaufen wie folgt:

1. Erkennen eines Problems

2. Erkennen der Handlungsmöglichkeiten und deren Grenzen
3. Der Grad der eigenen Betroffenheit bzw. Beteiligung gibt den Ausschlag für die Aktivität
(vgl. Grunig/ Hunt 1984, 145)

Der Ansatz der beiden Autoren stellt einerseits eine realistische Einschätzung der Dynamik in der Interaktion zwischen Organisation und ihren Umweltsystemen dar, beschränkt diese jedoch auf konfliktträchtige Situationen, bzw. Probleme. „Aber viele Organisationen stehen mit Teilöffentlichkeiten in Kontakt, ohne dass ein Konfliktstoff anliegt, und dieser Kontakt ist so unentbehrlich und so dauerhaft wie die Existenz der Organisation selbst. Man denke an die Pflege nachbarschaftlicher Beziehungen“ (Avenarius 2000, 186).

Abschließend ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass zwar theoretisch eine Differenzierung von Stakeholdern, Teilöffentlichkeiten und Zielgruppen möglich ist, aber dass diese Begriffe auch in der PR-Literatur uneinheitlich und oft synonym verwendet werden.

3.3 Methoden und Strategien von Public Relations

Ausgehend von PR als einem Prozess (vgl. Kapitel 3.2.2), müssen die nachfolgenden Beschreibungen der strategischen PR als kontinuierlich fortlaufend und sich regelmäßig wiederholend verstanden werden. „Unter dem Stichwort strategische oder konzeptionelle PR wird die Übertragung des klassischen Managementzyklus mit den Phasen Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Realisierung und Kontrolle auf die Öffentlichkeitsarbeit subsumiert“ (Röttger 2000, 89). Es existieren viele verschiedene Phasen- oder Stufenmodelle, die aber letztendlich auf die vier Bestandteile Ist-Analyse, Soll-Bestimmung, Durchführung und Evaluation zusammengefasst werden können (vgl. Abbildung 3.4).
„Deckt die Situationsanalyse den Ist-Zustand auf, ist es Aufgabe der anschließenden Zielplanung, den Soll-Zustand festzulegen, der durch den Einsatz der Kommunikationsmaßnahmen erreicht werden soll“ (Mast 2002, 129). Dabei ist im Normalfall die Unterscheidung zwischen strategischer, also langfristiger Planung und kurzfristiger Maßnahmenplanung zu treffen, wobei beide nach dem Stufenmodell abzuwickeln sind. „Die Maßnahmenplanung ist (...) inhaltlich konkreter und präziser als die vorgelagerte strategische Planung“ (ebd. 2002, 117).

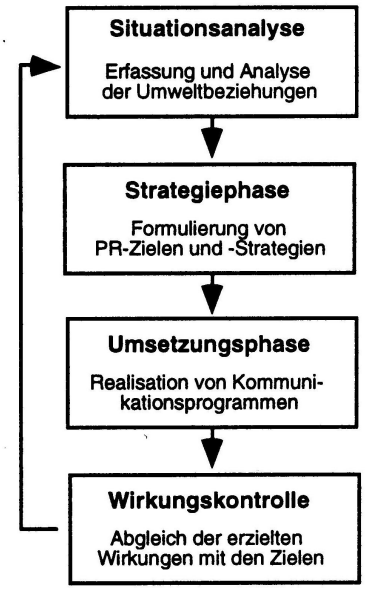


Abbildung 3.4: Modell strategischer PR. Quelle: Röttger 2000, 90

Situations-Analyse Die Ist-Analyse oder Situationsanalyse umfasst nach Mast (2002) mindestens die Definition eines Problems durch den Kontakt mit Teilöffentlichkeiten, das Sammeln aller anderen Hintergrundinformationen über die Organisation (Geschichte, finanzielle und politische Situation, Akteure, Stakeholder etc., interne Kommunikationswege) sowie eine Stärken-Schwächen-Analyse nach dem „SWOT"-Konzept (vgl. Mast 2002, 120ff). Sie bezieht sich also sowohl auf die Umweltsysteme als auch auf die Organisation selbst. An dieser Stelle bietet sich die Inanspruchnahme von externer Beratung an, da „eines der größten Probleme bei der Ist-Analyse nämlich die kritische Unterscheidung von objektiven Zustandsbild, Selbstbild und Fremdbild" ist (Faulstich W. 2000, 210). Zur Erhebung des Fremdbildes kommen verschiedene Methoden in Frage, wie beispielsweise Fragebögen (z. B. zur Imageanalyse), Straßeninterviews und Gruppendiskussionen.

Strategiephase Im zweiten Schritt der Soll-Bestimmung wertet man die bei der Ist-Analyse gesammelten Daten aus, analysiert und interpretiert sie. Anschließend werden strategische „Oberziele" (Mast 2002, 129), Subziele und Zwischenziele der PR formuliert wobei auch „strategische Entscheidungen im Sinne eventuell notwendiger Selbstkorrekturen" gemeint sind (Faulstich W. 2000, 211). Besonders wichtig erscheint hier die konkrete und verbindliche Formulierung der Ziele. An dieser Stelle ist neben der Zielexplikation auch eine Bestandsaufnahme der vorhandenen Ressourcen für die PR und die Festlegung eines Kommunikationskonzeptes vonnöten (vgl. Mast 2002, 127).

Umsetzungsphase Die Implementierung oder Durchführung der vorher festgelegten Ziele umfasst „zunächst die Planung in Strategie und Taktik, dann die Realisierung“ (Faulstich W. 2000, 212). Hierbei muss man wiederum zwischen langfristigen, strategischen „Generalstabsplänen“ (ebd. 2000, 213), d. h. Plänen, die alle drei bis sechs Jahre wiederholt werden, und kurz- und mittelfristigen Aktionsplänen unterscheiden. In dieser Phase legt man die zu vermittelnden Botschaften (vgl. Mast 2002, 131ff), den Einsatz bestimmter Medien, aber auch eventuell durchzuführende Korrekturen in der Organisationsstruktur sowie die Termin- und Finanzplanung fest.
Als Methoden zur Umsetzung der Ziele stehen mannigfaltige Möglichkeiten zur Verfügung. So können die verschiedenen Medien (vor allem Print, aber auch Radio, Fernsehen), aber auch größere Kampagnen mit dem Einsatz unterschiedlicher Methoden und Medien sowohl für Marketingziele als auch zur Öffentlichkeitsarbeit dienen. An dieser Stelle verdeutlicht sich auch der Überschneidungsbereich zum Marketing (vgl. Kapitel 2.4). Auf eine ausführliche Aufzählung möglicher Methoden soll in dieser Arbeit verzichtet werden.

Wirkungskontrolle Die Evaluation oder Wirkungskontrolle schließlich ist eine der heikelsten Phasen des PR-Prozesses, da sie in der Praxis aus unterschiedlichsten Gründen in der Regel vernachlässigt wird (vgl. dazu Mast 2002, 134f; Avenarius 2000, 128; Faulstich W. 2000, 214). Es bestehen sowohl eher informelle Methoden der Evaluation als auch sozialwissenschaftliche Verfahren der Wirkungskontrolle. Der Entscheidung für eine bestimmte Methode der Evaluation geht jedoch die Frage voraus, was überhaupt kontrolliert, gemessen oder evaluiert werden soll. „PR-Wirkung kann einmal Publikumswirkung heißen, einmal Medienwirkung, (...) oder Identitätsentwicklung usw. - je nach Auffassung von Öffentlichkeitsarbeit“ (Faulstich W. 2000, 214). Mast unterscheidet folgende Ebenen, auf die sich Wirkungskontrollen beziehen: Wirkungen, Wirksamkeit und Effizienz.
„Wirkungen lassen sich als Veränderungen im kognitiven, im emotionalen und im Verhaltensbereich definieren (...). Wirkungen sind somit alle durch Kommunikationsaktivitäten entstandenen beabsichtigten oder unbeabsichtigten Veränderungen bei den Bezugsgruppen“ (Mast 2002, 136). Hierzu dienen publikumsbezogene Instrumente wie beispielsweise die Gruppendiskussion, die repräsentative Umfrage und die Imageanalyse. Des Weiteren existieren verschiedenste Instrumente für die Medienanalyse, wie das bloße Sammeln von Presseartikeln, die Medienresonanzanalyse (Kombination von qualitativen und quantitativen Auswertungsmethoden), die Input-Output-Analyse (wie viel von der Pressemitteilung wurde im Artikel übernommen) (vgl. Faulstich W. 2000, 217ff; Avenarius 2000, 129ff).

„Systematische Public Relations-Evaluationsforschung kann sich jedoch nicht damit begnügen, lediglich die *Kontaktchancen* von Public Relations-Maßnahmen bei den anvisierten Teilöffentlichkeiten zu untersuchen, sondern sie sollte analysieren, inwieweit die eigentlichen Public Relations-Ziele - beispielsweise eine beabsichtigte Veränderung von Wissen oder Einstellungen der relevanten Anspruchsgruppen (...) - erreicht worden sind“ (Haedrich 1992, 266). Die hier angesprochene Wirksamkeit einer PR-Strategie hängt demnach viel mehr mit der ursprünglichen Zielsetzung des Projektes zusammen, im Sinne einer Soll-Ist-Analyse.
„Die Wirksamkeit hingegen ist das Ausmaß, in dem ein Projekt seine Ziele erreicht. (...) Effizienz schließlich ist die Relation der Wirksamkeit zu den eingesetzten Mitteln“ (Mast 2002, 136). Wie jedoch schon im Kapitel 2.5 angesprochen, ist es schwierig, den Erfolg - sei es Wirkung, Wirksamkeit oder Effizienz - einer bestimmten Ursache oder noch spezifischer einem konkreten Kommunikationsinstrument zuzuordnen.

3.4 Zusammenfassung

Die kommunikationswissenschaftlichen Ansätze der PR sind vielfältig und fokussieren unterschiedliche Aspekte. Klassische Ansätze der PR sind die Grunigschen Grundmodelle und das Corporate Identity-Konzept. Erstere erklären historisch, welche verschiedenen Basisannahmen und -ausrichtungen PR von Organisationen annehmen kann. Hierbei wird das Dialog-Modell als idealtypisch hervorgehoben. Dieses scheint jedoch in der Praxis schwer stringent umsetzbar zu sein und ist aufgrund dessen selten zu finden.
Das CI-Konzept betont das Selbstverständnis bzw. Leitbild einer Organisation als Ausgangspunkt der Öffentlichkeitsarbeit, das sich in deren Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild harmonisch äußern soll und auf ein positives Image der Organisation in der Öffentlichkeit abzielt.

Die systemtheoretischen Ansätze der PR beziehen sich, wie der Name schon sagt, auf Basistheoreme der Systemtheorie. PR nimmt dabei die Rolle eines Subsystems in der Organisation ein, das auch als Teil des Subsystems Management angesehen werden kann. In diese theoretische Richtung einzuordnen sind struktur-funktionalistische und sozio-technische Ansätze.
Erstere nehmen Auswirkungen sozialen Handelns auf die Systemstabilität in den Blick. Hierzu zählt beispielsweise die Boundary-Spanning-Role des PR- Verantwortlichen, der an der Systemgrenze angesiedelt ist und somit zwischen Umwelt und

System steht und eine Vermittlungsposition inne hat. Des Weiteren wird PR in struktur-funktionalistischer Perspektive als Teil des Managementsystems gesehen. PR beinhaltet in diesem Ansatz die drei Subsysteme Organisation, Kommunikation und Zielgruppe. Diese Subsysteme sind als Input-Output-Prozesse zu betrachten und sind generell prozesshaft und holistisch ausgelegt.
Sozio-technische Ansätze gehen von einer grundsätzlichen Komplexität von Systemen aus und untersuchen die Wechselwirkungen von sozialen und technischen Aspekten von Organisationen. Die Managementaufgabe von PR ist hierbei Komplexitätsbeherrschung bezogen auf das System Umwelt. Hierzu gibt es verschiedene Ansätze der Umweltsegmentierung, wie beispielsweise den Stakeholder-Ansatz sowie den der Teilöffentlichkeiten. Es ist an dieser Stelle mit Blick auf die Umweltsegmentierung wiederum wichtig, PR stringent von Marketing zu unterscheiden.

Strategische PR wird prozesshaft in sich ständig wiederholende Einzelschritte untergliedert. Diese sind die Situations-Analyse, die Strategie- mit anschließender Umsetzungsphase und die Wirkungskontrolle. Wichtig im Rahmen dieser Arbeit ist zudem folgende Schlussfolgerung zu strategisch ausgerichteter Öffentlichkeitsarbeit: „Die Public Relations-Praxis muß begreifen, daß Public Relations ein strategischer Erfolgsfaktor sein können, vorausgesetzt, daß Planung und Realisierung von Public Relations in enger Abstimmung mit der Unternehmens- und Marketingplanung erfolgen“ (Haedrich 1992, 267).

4 PR in der Erwachsenenbildung

Die Auseinandersetzung der Erwachsenenbildung/ Weiterbildung mit PR beschränkt sich fast ausschließlich auf „Rezeptbuch"-, Ratgeber-, oder „How to do"-Literatur aus der PR-Kunde, die Kunczik als „Systematisierung praktischer Erfahrungen" (Kunczik 2002, 14) kategorisiert[18]. Diese ist für die Praxis nicht zu unterschätzen; an dieser Stelle interessiert jedoch primär die theoretische Auseinandersetzung mit PR für Weiterbildungseinrichtungen und die daraus zu ziehenden Schlussfolgerungen für die empirische Untersuchung.

Durch die Rezeption der einschlägigen Literatur der Erwachsenenbildung wird in diesem Kapitel zunächst das wissenschaftliche Verständnis von PR und demgegenüber von Marketing heraus gearbeitet und auf die Folgen für die Weiterbildungspraxis hingewiesen. Um zwei bestehende Konzepte der PR aus der Erwachsenenbildung vorstellen zu können, bedarf es zunächst eines Rückgriffs auf systemtheoretische und konstruktivistische Ansätze der Erwachsenenbildung/ Weiterbildung. Im Anschluss daran werden ausgewählte Aspekte, aus den im vorigen Kapitel vorgestellten Theorien, in ihrer Bedeutung für Weiterbildungseinrichtungen diskutiert. Beispielsweise wird das für diese Einrichtungen sinnvolle Grunigsche Modell der PR erörtert. Die Managementfunktion von PR für Weiterbildungseinrichtungen soll ebenfalls diskutiert werden. Zudem wird die Rolle des PR-Verantwortlichen als Boundary-Spanner exponiert abgehandelt.

4.1 Marketing und PR in der Erwachsenenbildung

Das in Kapitel 2.4 vorgestellte Modell von Kotler und Mindak (1978) hat bereits einen Überblick über die unterschiedlichen Sichtweisen vom Verhältnis der beiden Disziplinen Public Relations und Marketing verschafft. Das typische Verständnis

[18] Folgende Praxisanleitungen setzen sich beispielsweise mit der Umsetzung von Öffentlichkeitsarbeit in Organisationen, z. T. speziell in Weiterbildungseinrichtungen auseinander: Nuissl (1995), Lutzer (2001), Kraus-Weysser (2002).

in der Erwachsenenbildungsliteratur entspricht dem Modell (C), in dem PR zum Marketing gezählt und darunter subsumiert wird.

Zu den Vertretern dieser Position ist beispielsweise Geißler zu zählen, der in seiner Unterscheidung von Marketingtypen als Ersatz für das „Transaktionsmarketing" das „Beziehungsmarketing" erwähnt. „Der Aufbau und die Pflege von Beziehungsmarketing hat deshalb - unabhängig vom Produkt - eine wirtschaftsethische und erwachsenenpädagogische Komponente. Ihr Ziel muss es sein, Vertrauen zu schaffen und zu pflegen" (Geißler 1997a, 72). Dieses Ziel von Beziehungsmarketing in Geißlers Sinne entspricht dem, was in der vorliegenden Arbeit im weitesten Sinne unter Public Relations in mikrotheoretischer Perspektive verstanden wird (vgl. Kapitel 2.3).
Des Weiteren erwähnt er als Funktion von Weiterbildungsmarketing „mit Hilfe von Stimulations- und/oder Konvertierungsmarketing den Kunden 'Öffentlichkeit', also [*supra*]staatliche Organe wie Verbände, Großorganisationen, Stiftungen, Mäzene u. a. m., die sich für das Wohl der Öffentlichkeit engagieren wollen (...), davon zu überzeugen, dass sich die Entwicklung der [*Welt*-]Gesellschaft nur dann vernünftiger als bisher vollziehen kann, wenn alle Möglichkeiten ausgeschöpft werden" (Geißler 1997a, 81). Auch dieser Aspekt wird dem Verständnis von PR auf der Mesoebene als Management der Kommunikation mit den Teilöffentlichkeiten Politik, Wirtschaft, Kommunen etc. gezählt (vgl. Kapitel 2.3). Es entsteht der Eindruck, als suche Geißler verzweifelt nach neuen Marketingbegriffen, die eigentlich den Funktionen nach, die sie für die Organisation erfüllen, der PR entsprechen. Dies lässt sich auch anhand des folgenden Zitats belegen: „Die wirtschaftsethisch und bildungstheoretisch zu begründende Aufklärung und Motivierung des Kunden 'Öffentlichkeit' durch Stimulations- bzw. Konvertierungsmarketing gehört deshalb zu den wichtigsten Aufgaben von Weiterbildungsmarketing" (ebd. 1997a, 81).

Auch Sloane (1997) ist in dieser Perspektive einzuordnen. Er spricht nicht explizit von PR; meint jedoch mit dem, was er unter Teilen von Kommunikationspolitik versteht, eben diese. Die Graphik im Anhang B veranschaulicht seine Sicht, „dass Bildungsmarketing in einer wirtschafts- und berufspädagogischen Konzeption eine ganz spezielle Ausgestaltung von mikro- und makrodidaktischen Entscheidungsbereichen bewirkt, bei der das Bildungsangebot letztlich vorrangig über eine Kommunikationspolitik entwickelt wird, die eine Verbindung herstellt zwischen dem Anbieter und dem Nachfrager von Bildung einerseits sowie dem Bildungsanbieter und politischen und ökonomischen Gremien sowie potentiellen Geldgebern andererseits" (Sloane 1997, 51).

Auch die Einordnung von „Information über Weiterbildungsangebote [z. B. *Erstellung und Verwaltung von Datenbanken, Verbreitung von Broschüren, Auskunft über Veranstaltungen u. a.*]“ (Faulstich P. 2000, 131) zu *Support-Strukturen als gemischtwirtschaftliches Marketingkonzept* entspricht der Annahme, dass die Erziehungswissenschaftler vieles, was eigentlich die PR beinhaltet, in beliebige Marketingkonzepte zu fassen versuchen.

In dieser Arbeit wird von der Annahme ausgegangen, dass Volkshochschulen ebenso wie viele andere Einrichtungen der öffentlichen Weiterbildung zu Non-Profit-Organisationen[19] zählen, „weil sie laut Bildungsauftrag (...) und Rechtsstatus (...) nicht gewinnzielorientiert sind“ (Möller 2002, 31). Die oben erläuterte Perspektive der Subsumierung von PR unter Marketing in der erziehungswissenschaftlichen Literatur entspricht nicht dem, was Kotler und Mindak in Amerika herausgefunden haben, nämlich dass Non-Profit-Organisationen i. d. R. das Modell (D) vertreten (vgl. Kapitel 2.4). In diesem Modell wird der Öffentlichkeitsarbeit die weit größere Bedeutung zugemessen und Marketing hingegen dieser untergeordnet. Kotler und Mindak heben hervor, dass PR für das langfristige Überleben solcher NPOs wichtiger sei als Marketing und es deshalb gerade in der Praxis übergeordnet sei. Dem entspricht auch folgende Feststellung: „Die Werbung wird kritisiert, es sollte viel mehr Öffentlichkeitsarbeit betrieben werden“ (Tippelt 1997, 196). Es ist jedoch davon auszugehen, dass sich das in der Praxis der Weiterbildungseinrichtungen vorherrschende Verständnis von PR bzw. Marketing nicht von dem oben beschriebenen wissenschaftlichen Verständnis unterscheidet.

4.2 Diskussion von Marketing für Weiterbildungseinrichtungen

Die oben genannte Perspektive von Marketing in der Erwachsenenbildung geht von zwei systematischen Bezugspunkten der beiden Referenzwissenschaften Betriebswirtschaftslehre und Pädagogik aus. Ingrid Schöll stellt fest, dass die „betriebswirtschaftliche Diktion und Denkungsart“ (Schöll 1996, 10) in der Erwachsenenbildung weitgehend abgelehnt wird (vgl. auch Meisel 1999, 434ff; Barz/ Baum 2003, 153f). Die Autorin hat die üblichen Vorbehalte, die sich aus dieser Konstellation gegenüber dem Marketing entwickelt haben, zusammengefasst.
Manche Kritiker betonen demnach, dass das Marketing für Weiterbildungseinrich-

[19] Siehe auch Definition NPO, Kapitel 2.4.

tungen lediglich „alter Wein in neuen Schläuchen“ sei (Schöll 1996, 10). Zu dieser Position ist beispielsweise Meisel zu zählen: „Der Hinweis, dass die dispononierende Tätigkeit in der Erwachsenenbildung die Bedarfsklärung und die Angebotsgestaltung umfasst und dass Fragen der Entgeltgestaltung und der Öffentlichkeitsarbeit Kerntätigkeiten des Professionsbildes sind, ist nicht unberechtigt. (...) Das Methodenrepertoire, das Professionelle in der Erwachsenenbildung anzuwenden haben, ist auf alle Fälle differenzierter und gegenstandsangemessener, als gängige Marktforschungsinstrumente erfassen können“ (Meisel 1994, 47). Anhand dieser Argumentation kann man feststellen, dass es die Erwachsenenbildung eine große Überwindung kostet, aus der Betriebswirtschaftslehre entwickelte Marketingkonzepte unüberlegt auf die Weiterbildung zu übertragen (vgl. auch Barz/ Baum 2003, 153). So wird beispielsweise das *Aufbaulogische Entscheidungsmodell für Marketing-Management* von Sarges/ Haeberlin hart kritisiert. „Wenn diese Strategie theoretisch plausibel erscheint, so ist doch darauf hinzuweisen, dass sie ein Ideal darstellt, das sich so in der Realität nicht finden lässt. Trotz postulierter Aufbaulogik bleibt das Entscheidungsmodell von Sarges/ Haeberlin pauschal“ (Möller 2002, 41).

Weiterhin erwähnt Schöll die von Kritikern des Marketings angeführte Gefahr, dass Einrichtungen der öffentlichen Weiterbildung nur noch quantitätsorientiert und marktorientiert arbeiten könnten (vgl. Schöll 1996, 9). „Der Marktprozess verändert so auf unmerkliche Weise unsere Bewertungsmaßstäbe. Insofern definieren nicht wir, d. h. die deliberative Öffentlichkeit als die Instanz autonomer Vernunft, sondern der anonyme Markt, was 'gut' ist, z. B. was eine 'gute' und was eine 'schlechte' [*Weiter-*]Bildung ist, und damit auch indirekt, was gerecht [*z. B. zumutbar*] ist“ (Thielemann 1997, 21).

Diese Argumentationsstränge sind in ihrer Bedeutung für die Weiterbildungspraxis nicht zu unterschätzen. Die Ablehnung betriebswirtschaftlicher Paradigmen in der Erwachsenenbildung aufgrund eines „hehren deutschen Bildungsbegriffs“ (Barz/ Baum 2003, 154) erfolgt nicht nur in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung. Aus diesem Grund werden in dieser Arbeit die unterschiedlichen Zielsetzungen des Marketing und der PR für die Weiterbildungspraxis besonders betont (vgl. Kapitel 2.4).
Wie bereits erwähnt verfolgt die PR im Gegensatz zum Marketing nur peripher ökonomische Zielsetzungen und bezieht sich eher auf das Management der Kommunikation der Organisation mit Blick auf langfristige Beziehungspflege zu Teilöffentlichkeiten. Dies ist im Zusammenhang mit PR an Volkshochschulen, aufgrund der oben genannten Ressentiments gegenüber dem Marketing im Speziellen und den be-

triebswirtschaftlichen Paradigmen im Allgemeinen, besonders hervorzuheben. Denn die in der Erwachsenenbildung übliche Sichtweise der Öffentlichkeitsarbeit/ PR als Teil des Marketings überträgt diese Ablehnung so auf die PR und erschwert ihr dadurch den Weg in die Praxis der Weiterbildungseinrichtungen.
Allerdings soll hieraus nicht im Umkehrschluss die voreilige Verurteilung von Marketing bzw. die Unterschätzung der Relevanz von Marketing für Weiterbildungseinrichtungen unterstellt werden. Beide Funktionen haben ihre Berechtigung, was sich im Modell (B) von Kotler und Mindak (vgl. Kapitel 2.4), ausdrückt. Diese Betrachtungsweise könnte sich in der Realität so manifestieren, dass beispielsweise von einer Volkshochschule bewusst spezielle Marketingzielgruppen, wie Arbeitslose, Frauen, Rentner etc. identifiziert werden, aber gleichzeitig die relevanten Teilöffentlichkeiten, wie die Politik, nicht vernachlässigt werden (vgl. hierzu auch Kapitel 3.2.3).

4.3 Weiterbildung in systemischer Perspektive

Auch die Erwachsenenbildung hat sich wie viele andere Sozialwissenschaften mit der Systemtheorie (vor allem Luhmanns) auseinandergesetzt (vgl. Olbrich 1999, 157f), jedoch nur vereinzelt (vgl. Arnold 1995, 31). An dieser Stelle sollen nun kurz systemtheoretische Ansätze bezüglich Erwachsenenbildung skizziert werden, um im Folgenden PR für Weiterbildungseinrichtungen hier einordnen zu können.

4.3.1 Systemtheoretische Grundannahmen für Weiterbildung

„Eine Theorie der Erwachsenenbildung - so könnte man als Eingangshypothese formulieren - ist jener 'autopoietische Akt', in dem sich das System Erwachsenenbildung eine Anschauung und einen Begriff seiner selbst bildet“ (Olbrich 1999, 159). Weiterbildung/ Erwachsenenbildung wird in diesem Verständnis als eigenes System angesehen. Die systemtheoretische Grundüberlegung der strukturellen Kopplung von Funktionssystemen greift bezüglich des Systems Erwachsenenbildung als ausdifferenziertes gesellschaftliches Teilsystem. So steht dieses in (teilweise enger, teilweise loser) Verbindung mit anderen Gesellschaftssystemen wie der Wirtschaft (Zertifikate) und dem Beschäftigungssystem (Qualifikation) etc. (vgl. ebd. 1999, 165f). Joseph Olbrich schließt aus dieser Tatsache, „dass Erwachsenenbildung/ Weiterbildung in verschiedenen Sinnkontexten auftritt und damit prinzipiell system-indifferent ist“ (ebd. 1999, 166f). Des Weiteren wird das Prinzip „lose gekoppelter Systeme“ (vgl.

Schäffter 2003, 167) für das System Erwachsenenbildung betont. Dieses äußert sich in der System/ Umwelt-Differenzierung. Denn es „wird die Differenz durch die Operation des Beobachtens selbst begründet“ (Olbrich 1999, 162). Hierdurch wird die Notwendigkeit der Umweltbeobachtung als Fremdreferenz zur Erhaltung der Selbstreferenz unterstrichen. Nach Niklas Luhmann lässt sich diese Grenze zwischen System und Umwelt nur durch Sinn (sensemaking) bestimmen.

Der Vorwurf von Kritikern des systemtheoretischen Ansatzes für die Pädagogik beschäftigt sich mit dem scheinbaren Verzicht der Theorie auf das Subjekt, die reale Person. Dies ist jedoch von Luhmann selbst mit seiner „autopoietischen“ Wende, also der Theorie selbstreferentieller und autopoietischer Systeme widerlegt worden, in der er vom „psychischen System“ spricht (vgl. ebd. 1999, 161). Auf Grundlage dieser Überlegungen entstanden konstruktivistische Konzepte der Erwachsenenbildung (siehe Kapitel 4.3.2), die sich vor allem auf den Begriff der Autopoiesis beziehen (vgl. Olbrich 1999, 179; Geißler 2000, 198ff). Denn hier lässt sich mit den beiden Referenzpunkten ‘Beobachtung‘ und ‘Selbstreferentialität des Erkennens‘ an bereits bestehende pädagogische Konzepte der Teilnehmer- und Erfahrungsorientierung eine Anschlussfähigkeit erzeugen, „da Selbstreferenz nicht ohne Fremdreferenz denkbar ist“ (Geißler 2000, 200). An dieser Stelle knüpft auch Schäffter mit seinem radikalen Konstruktivismus an, der im folgenden Abschnitt vorgestellt werden soll.

4.3.2 Radikaler Konstruktivismus in der Weiterbildung

Das Konzept der *Institutionellen Selbstpräsentation von Weiterbildungseinrichtungen* (Schäffter 2003) basiert auf dem Radikalen Konstruktivismus als Rahmentheorie, der hier in seinen Basistheoremen angerissen werden soll. Ortfried Schäffter grenzt sich damit von funktionalistischen bzw. instrumentellen Organisationstheorien ab (vgl. Strukturfunktionalismus, Kapitel 3.2.2) indem er die Überwindung der Einengungen auf funktionale Aspekte von Organisationen fordert (Schäffter 2003, 167). Der Radikale Konstruktivismus berücksichtige holistische und monistische Aspekte und lenke die Aufmerksamkeit auf Selbstorganisation und Eigentätigkeit statt auf bloße Steuerung (vgl. Schäffter 1992, 19).

Grundannahme des Konstruktivismus ist, dass es „keine objektive Erkenntnis im Sinne einer voraussetzungsfreien Einsicht gibt“ (Kunczik 2002, 258), was Schäffter mit „Radikalisierung von systemrelativer Positionalität“ umschreibt (vgl. Schäffter 1992, 121ff). Konstruktivistische Ansätze haben das Ziel, „’den Menschen’ als aktiv gestaltenden Akteur bei der Konstruktion seiner speziellen Welt zu berücksichtigen“

(ebd. 1992, 122).
Des Weiteren basiert Schäffters Organisationstheorie auf dem „Primat der Operation“ (ebd. 1992, 125ff), d. h. sie zielt nicht auf statische Aspekte von Organisationen ab, sondern betont die Prozesshaftigkeit des Sozialen durch Reproduktionsvorgänge von Handlungen (vgl. ebd. 1992, 126).
Schäffter betrachtet die „Einheit der Differenz“, also die systemische Verschränkung zwischen „Innen“ und „Außen“, als konstitutives Merkmal von Organisationen. Daraus folgt, „dass die komplementäre Polarität von Innen und Außen, von der jeder Umweltkontakt getragen wird und einen Sinn erhält“ (Schäffter 1992, 129) in der Praxis durch einen Vermittlungsprozess gelöst wird. Das System muss dabei durch systemspezifische Ordnungsleistungen zur Reduktion von Komplexität die Differenz zwischen „Innen“ und „Außen“ erbringen. Für Überraschungen von Außen bietet die „Außengrenze des Systems daher sensible Kontaktflächen“ als sog. „Schwellenerfahrung“ (ebd. 1992, 132).
Die Sinntransformation, als letzter elementarer Bestandteil Schäffters Basistheoreme, zielt auf die „wechselseitige Beziehung zwischen Umwelten“ (ebd. 1992, 135) ab, unter Berücksichtigung der Autonomie der beteiligten Systeme. „Sinn wird konstituiert - nicht durch einen Kontext, nicht durch ein Subjekt, nicht durch irgendein kosmisches oder sonstiges Prinzip, sondern selbstreferentiell, durch das System selbst, und im Rekurs auf andere Entwürfe von Sinn in Umweltsystemen“ (Faulstich W. 2000, 113) und zwar durch Verhalten, Interaktion und Kommunikation.

4.4 Institutionelle Selbstpräsentation von Weiterbildungseinrichtungen

Da nun die grundlegenden Paradigmen von Schäffters Theorie vorgestellt sind, kann nachfolgend auf die PR-relevanten Aspekte seines Konzeptes der *Institutionellen Selbstpräsentation* eingegangen werden, wobei Schäffter nicht explizit von PR oder Öffentlichkeitsarbeit spricht, aber implizit darauf abzielt. Hierbei wird „Organisation nach dem Konzept 'lose gekoppelter Systeme' als eine Verschränkung unterschiedlicher Perspektiven, Selbstbeschreibungen und Arbeitsprozesse“ verstanden (Schäffter 2003, 167). Im folgenden Abschnitt wird in Anlehnung an Schäffter (2003) i. d. R. der Begriff „Bezugsgruppe“ verwendet. Unter Bezugsgruppen werden hier die „Teilöffentlichkeiten“ im Sinne der vorliegenden Arbeit verstanden (vgl. Kapitel 3.2.3).

Schäffter beschreibt Autokommunikation[20] als Form des Selbstausdrucks (ebd. 2003, 170). Organisationen beruhen auf „institutionellen Schlüsselsituationen“, d. h. auf „routinisierten Kommunikationssequenzen, die sich über autokommunikative Mechanismen des Selbstausdrucks aufeinander beziehen und verfestigen“ (ebd. 2003, 171). Die angesprochene Perspektivenverschränkung basiert auf der Corporate Identity, der Organisationskultur. „Die basalen Orientierungsmuster, in denen sich Organisationen trotz ihrer funktionalstrukturellen Ähnlichkeit signifikant unterscheiden und denen zufolge die Mitglieder ihre Umwelt wahrnehmen und interpretieren (...) werden in ihrer Gesamtheit als Organisationskultur bezeichnet“ (Schäffter 1993, 8). Diese Verschränkung kommt nach Schäffter in Schlüsselsituationen mit den Umweltsystemen zum Ausdruck. Es müssen jedoch bestimmte Bedingungen erfüllt sein, um die Vielzahl unterschiedlicher Kontaktsituationen mit der Umwelt zu Schlüsselsituationen zu machen. Dazu zählt, dass Interessenstandpunkte aus unterschiedlichen Relevanzbereichen einer Einrichtung situativ zum Ausdruck gebracht werden, dass diese Verschränkung divergierender Sichtweisen erfahrbar wird, dass autokommunikative Wirkungen ermöglicht werden und dass die Möglichkeit einer institutionellen Selbstbeobachtung in Form expliziter Selbstbeschreibungen geboten wird (vgl. Schäffter 2003, 177).

Durch jede öffentliche Selbstpräsentation wird die konstitutive Differenz zwischen „Außen“ und „Innen“ neu bestimmt (ebd. 2003, 178). Aus dieser Bestimmung geht auch jedes Mal hervor, welches Bild die Institution von ihrer Umwelt hat, denn „in der Art der inhaltlichen Präsentation kommt daher das Bild zum Ausdruck, das in einer Institution in Bezug auf ihr 'Gegenüber' entwickelt wurde“ (ebd. 2003, 179). Die Auswahl externer Bezugsgruppen als Adressaten von Selbstpräsentation „enthält daher bereits langfristige Vorentscheidung in Bezug auf Akzentuierungen, wie eine Institution wahrgenommen werden soll. Zu berücksichtigen ist wiederum, dass in Bezug auf diese Entscheidung immer von konkurrierenden Konzepten auszugehen ist und dass es gerade das Spannungsverhältnis zwischen derartigen Präferenzen ist, was die Gesamtheit einer Institution charakterisiert“ (ebd. 2003, 180).
Aus der Bestimmung externer Bezugsgruppen entspringt also auch die Identität der Einrichtung und hat gleichsam Einfluss auf Prozesse der Corporate Identity. Daraus folgt, dass die strategische und routinisierte Umweltsegmentation in relevante Bezugsgruppen existentiell für Weiterbildungseinrichtungen ist, da sich darin ihr Selbstverständnis spiegelt. Mindestens dieser Aspekt legitimiert die PR für Weiterbildungseinrichtungen, zumal hieraus auch die Notwenigkeit einer strategisch durch-

[20] Autokommunikation wird hier verstanden als Kommunikation des Systems mit sich selbst und/oder über sich selbst.

geführten und geleiteten PR hervorgeht. Der Managementcharakter von PR wird an dieser Stelle ebenfalls ersichtlich. Allerdings geht Schäffter von einem integrativen Verständnis von Management aus. Schäffter versteht Management als Integration von Werten, Zielen und Kommunikation aller Mitarbeiter, während andere Autoren, wie beispielsweise Hazleton, die Managementfunktion PR ausschließlich der „dominant coalition“ zuschreiben (vgl. Hazleton 1992, 39; vgl. auch Kapitel 3.2.2).

Die Unterscheidung, ob es sich um eine implizite, also zufällige bzw. beiläufige Selbstdarstellung (Feste, Tage der offenen Tür, etc.) oder ob es sich um eine explizite Selbstbeschreibung (Leitbildformulierung, Artikel, o.ä.) handelt, muss bewusst getroffen werden. Wenn jedoch verbale Selbstbeobachtungen einer Organisation als Privileg der Hierarchiespitze gelten, sind sie im Sinne Schäffters nicht als institutionelle Schlüsselsituationen zu zählen (vgl. Schäffter 2003, 181). Damit kommt ein anderer Aspekt der PR zum Vorschein, nämlich die jeder kommunikativen Interaktion mit Umweltsystemen zugrunde liegende Notwendigkeit der institutionellen Stimmigkeit. Das heißt, dass jegliche institutionelle Selbstbeschreibungen, ob implizit oder explizit, auf der Verschränkung von Perspektiven basieren, also im Diskurs intern erarbeitet sein sollten, und somit - zumindest für den Moment - der Wahrnehmung aller Mitarbeiter der Einrichtung entsprechen.

Insgesamt wird deutlich, dass Schäffter bei seinem Konzept von der Mesoperspektive von PR ausgeht, das heißt er berücksichtigt die Funktion von *Institutionellen Selbstpräsentationen* für die Systemerhaltung der Organisation. Schäffter zeigt einen erziehungswissenschaftlichen Ansatzpunkt der Theoriebildung von PR für Weiterbildungseinrichtungen auf. Allerdings gestaltet sich die empirische Überprüfung von institutionellen Schlüsselsituationen allgemein aufwändig und ist in der vorliegenden Arbeit speziell aufgrund des Erkenntnisinteresses ausgeschlossen. Für ein solches Vorhaben ist eine quantitative Erhebung, wie sie hier geplant ist, nicht geeignet, sondern müsste im Gegensatz dazu als umfassende qualitative Fallstudie vollzogen werden (vgl. Kapitel 7.2).
Ein wichtiger Aspekt des beschriebenen Ansatzes, der in diese Arbeit integriert werden kann, ist die Funktion der Autokommunikation für Einrichtungen. „Der inhaltliche Aspekt von Autokommunikation bezieht sich hierbei auf die Tatsache, dass eine Organisation als Gesamtzusammenhang relevanter Entscheidungen nur dadurch über 'sich selbst', d. h. über den Zusammenhang ihrer verschiedenen Elemente informiert ist, wenn diese kommunikationsfähig werden und auch tatsächlich zum Ausdruck gelangen“ (Schäffter 2003, 170). So gesehen kann die Teilnahme an der empirischen Untersuchung für die einzelnen Einrichtungen als Möglichkeit zur

Selbstbeschreibung und als Anlass für eine eingehende Reflexion dienen. Zwar werden nur einzelne Vertreter der Einrichtungen befragt (vgl. Kapitel 7.2), aber es könnte durchaus der Fall sein, dass dies in kommunikativer Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern geschieht oder im Nachhinein Anlass für eine interne Diskussion des Themas PR ist.

4.5 Corporate Identity-orientierte Öffentlichkeitsarbeit

Einen weiteren Ansatz der PR aus der Erziehungswissenschaft bzw. der Erwachsenenbildung hat Antje von Rein (2000) entwickelt und qualitativ untersucht. Obwohl der Corporate Identity-Ansatz in der Kommunikationswissenschaft nicht mehr rezipiert wird (vgl. Kapitel 3.1.3), soll er an dieser Stelle Erwähnung finden. Für PR von Weiterbildungseinrichtungen existiert neben Schäffters Ansatz der *Institutionellen Selbstpräsentation* lediglich dieser Ansatz:

> „In Abgrenzung zur Werbung versteht sich eine Corporate Identity-orientierte Öffentlichkeitsarbeit in einer umfassenderen Zielsetzung mit der Institution selber als Hauptbezugspunkt zur Vermittlung eines Images unter Rückbezug auf eine institutionell entwickelte Philosophie“ (von Rein 2000, 61).

Bei ihrem Konzept bezieht sich von Rein hauptsächlich auf die PR-Theorie von Achterfolt (1991), die Corporate Identity als Ziel und Instrument gleichzeitig ansieht (vgl. von Rein 2000, 50). Es umfasst in diesem Sinn einen „Zustand der Harmonie von Fremd- und Eigenbild [*Ziel*]; die Konsistenz von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild [*Subziel*], das gesamte Planungsprogramm, dass zu dieser Zielerreichung führt [*Strategie*]; und die Ausrichtung einzelner Maßnahmen, deren Gefüge sich zur Strategie verdichtet [*Aktion*]“ (ebd. 2000, 50).
Wie bereits an anderer Stelle erwähnt (vgl. Kapitel 3.1.3), zielen viele Corporate Identity-Ansätze auf den Transfer individueller Eigenschaften auf Eigenschaften von Organisationen ab, indem sie ihnen Ziele, Motive, Absichten und andere Identitätsfaktoren zuschreiben. Von Rein unterscheidet in ihrem Ansatz sogar zwei Arten der Identität von „Unternehmen“, nämlich die „unternehmens- und umweltbezogene Identität“ (vgl. ebd. 2000, 52). Diese Differenzierung entspricht jedoch nicht der Realität. Eine Organisation hat - wenn überhaupt - nur eine einzige, sich ständig verändernde Identität, die auf unterschiedliche Weise nach „Innen“ und nach „Au-

ßen“ wirkt bzw. zum Ausdruck kommt.
Geht man lediglich von **einer** Identität aus, würde die Außenwirkung dieser, im Sinne der umweltbezogenen Identität nach von Rein, folglich bei den Umweltsystemen zu einem dauerhaften Image anwachsen. Der Imagebegriff wird jedoch von der Autorin nicht näher definiert oder spezifiziert. Aus der genannten Unterscheidung von unternehmens- und umweltbezogener Identität leitet von Rein die Differenzierung in interne und externe Öffentlichkeitsarbeit, sowie die Notwendigkeit der bewussten Bestandsaufnahme der Beziehungen zur Umwelt ab (vgl. ebd. 2000, 52f).

„Es geht darum, das Unternehmensziel, die Unternehmensphilosophie, das Leitbild der Institution korporativ zu formulieren und von den Mitgliedern der Organisation mittragen zu lassen“ (von Rein 2000, 54). Von Rein verwendet allein in diesem einen Satz die Begriffe Unternehmen, Organisation und Institution nahezu synonym und verzichtet auf eine Differenzierung. Das Konzept zielt dabei im Gegensatz zu Schäffters Konzept nicht auf die Verdeutlichung divergierender Perspektiven ab. Vielmehr geht es darum, „dass sie (die Organisation, d. V.) als Gesamtheit mehr als die Summe der einzelnen Teile oder - anders gesagt eine Organisationsidentität darstellt“ (ebd. 2000, 56). „Die Notwendigkeit der zentralen Harmonisierung institutioneller Aktivitäten“ (ebd. 2000, 59) ist dabei das Hauptanliegen ihrer Öffentlichkeitsarbeit für Weiterbildungseinrichtungen. Daraus wird gefolgert, dass Öffentlichkeitsarbeit „genuine Leitungsaufgabe“ (ebd. 2000, 61) ist und dass Professionalisierungsbedarf besteht. Dieser Feststellung ist prinzipiell zuzustimmen.
Die Betonung partizipativer interner Strukturen in Weiterbildungseinrichtungen im Bezug auf professionelle Öffentlichkeitsarbeit kommt in diesem Ansatz besonders zum Ausdruck und hat durchaus seine Berechtigung. So kann davon ausgegangen werden, dass partizipative und offene interne Kommunikationsabläufe mit allen Mitarbeitern, also auch mit den Kursleitenden, zu einer gesteigerten Identifikation der Mitarbeiter mit der Einrichtung und zu offeneren Formen der Kommunikation mit der Umwelt führen. Die Leitungsaufgabe besteht folglich darin, diese Art der Kommunikation zu initiieren und durch einen entsprechenden Führungsstil zu ermöglichen.

Insgesamt umfasst der Ansatz von Reins neben dem der Corporate Identity weitere Bezugsrahmen, nämlich das Marketing und die Organisationskultur, die ihr Konzept jedoch insgesamt nicht schlüssiger machen. Es werden in ihrer Arbeit viele Aspekte angesprochen. Es kommt nicht zu einem einheitlichen, in sich schlüssigen Ansatz von PR für Weiterbildungseinrichtungen, was allerdings ein hehres Ziel ist.
Der wichtigste Beitrag, den von Rein durch ihre Arbeit *Öffentlichkeitsarbeit in der*

Weiterbildung - am Beispiel von Volkshochschulen für den Erkenntniszuwachs der Erwachsenenbildung geleistet hat, liegt nicht schwerpunktmäßig in der Theoriebildung, sondern in der empirischen Untersuchung. Hierbei wurden in qualitativer Vorgehensweise mittels Interviews vier im Bereich Öffentlichkeitsarbeit besonders aktive Volkshochschulen unterschiedlicher Rechtsform befragt. Dies ist bislang eine der ersten Bestandsaufnahmen bezüglich PR von Volkshochschulen überhaupt. Hieraus konnten für die vorliegende Arbeit Fragestellungen entwickelt und untersucht werden. Interessante Fragestellungen, die von Rein (2000) aufgedeckt hat, werden im folgenden Text an den jeweiligen Stellen herangezogen und sollen deshalb an dieser Stelle keine ausführliche Erwähnung finden.

4.6 Theoriebausteine - PR für Weiterbildungseinrichtungen

Aus den in Kapitel 3 vorgestellten Theorien zur PR lassen sich in der Übertragung auf Weiterbildungseinrichtungen ausgewählte, besonders interessante Gesichtspunkte hervorheben. Hierzu zählt die Diskussion der vier Grunigschen Modelle der PR, die Managementfunktion von PR sowie die spezifische Grenzrollenproblematik in Weiterbildungseinrichtungen. Zunächst soll jedoch der dieser Arbeit zugrunde liegende Bildungsbegriff und das Bild vom Erwachsenen geklärt werden, um im Weiteren Verlauf darauf Bezug nehmen zu können.

4.6.1 Prinzipien pädagogischen Handelns und PR

In diesem Abschnitt soll kurz geklärt werden, welcher Bildungsbegriff, beziehungsweise welches Menschenbild, der vorliegenden Arbeit zugrunde liegt, um diese später auf Aspekte der PR anwenden zu können. Bezüglich der Frage nach einem allgemeingültigen Verständnis der Aufgaben und Möglichkeiten pädagogischen Handelns werden von Dietrich Benner (1995) mehrere Grundprinzipien pädagogischen Handelns herausgearbeitet, von denen an dieser Stelle eine Auswahl vorgestellt wird.
Das erste Prinzip pädagogischen Handelns entwickelte Benner aus der Beschäftigung mit der Frage nach dem Wesen des Menschen, genauer der Frage nach der Anlagen- und Umweltdetermination des Menschen (vgl. Benner 1995, 19f). Der Autor stellt heraus, dass keine der beiden Annahmen für die Pädagogik sinnvoll ist, sondern bezeichnet sie vielmehr als „parapädagogisch“ (Benner 1995, 20) und stellt fest, dass

das Wesen des Menschen sich durch absolute Unvollkommenheit auszeichnet (vgl. Geißler 2000, 213). Er folgert aus der „positiven Wendung dieses Sachverhaltes“ (Benner 1995, 21), dass nämlich der Mensch als Wesen gefasst werden muss, „welches gleichermaßen bildungsbedürftig und bildsam ist und seine Bestimmung erst vermittelt über seine Mitwirkung erfährt“ (ebd. 1995, 21). Das erste Prinzip lautet demnach „Bildsamkeit des Menschen zur Selbstbestimmung“ (Gudjons 1999, 184). Diese individuelle Bildsamkeit leitet unmittelbar zum zweiten Prinzip pädagogischen Denkens und Handelns über. Dieses beinhaltet die „Aufforderung zur Selbsttätigkeit“, verstanden als „individuelle Aufgabe pädagogischen Handelns im Hinblick auf die Herstellung pädagogischer Situationen“ (Benner 1995, 21).

Des Weiteren wird der Erwachsene im Sinne von andragogischem Handeln folgendermaßen dargestellt. Man geht davon aus, das er in seinem Leben vieles unter oft schwierigen Bedingungen geleistet hat, sein Leben selbst in der Hand hält und es dementsprechend gestaltet (vgl. Reischmann 2003, 87). Daraus ergibt sich die Zielgerichtetheit von Erwachsenenbildungsarbeit, nämlich die Entwicklung zum selbstständigen und mündigen Bürger, zum verantwortlichen Mitarbeiter und zur vielseitigen Persönlichkeit, „wobei Bildung und jetzt auch Erwachsenenbildung ihren spezifischen Beitrag zu leisten hat, die dazu notwendigen Verständigungsprozesse einzuleiten und zu begleiten“ (Vogel 1995, 161). Norbert Vogel geht dabei von der „prinzipiellen Möglichkeit einer humanen Gestaltung der Beziehung zwischen Ich und Anderen bzw. Anderem“ (ebd. 1995, 161) aus.
Aus diesen mikrotheoretischen Grundannahmen der Bildung Erwachsener folgt in mesotheoretischer Perspektive die Aufgabe von Weiterbildungseinrichtungen diese Selbstständigkeit und Selbsttätigkeit zu fördern und anzuregen. PR in mikrotheoretischer Sicht hat an dieser Stelle die Aufgabe der humanen Gestaltung der Beziehung zwischen den Mitgliedern der Organisation und dem Individuum bzw. den Mitgliedern anderer Organisationen.

Dieter Nittel stellt zum gegenwärtigen Bild vom Erwachsenen fest, dass „das Bild des Erwachsenen als Inkarnation des kompetenten, fertigen, vollständig qualifizierten und reifen Menschen obsolet geworden ist“ (Nittel 2003, 74) und schließt daraus dass „Lebenserfahrung, in früheren Zeiten eine orientierungsmächtige Ressource“ heute zu den „fragilsten Wissensformen überhaupt“ gehöre (ebd. 2003, 74). Orientierung als Grundfunktion von Erwachsenenbildung/ Weiterbildung überträgt sich aus diesem Verständnis heraus auch von der Mikro- auf die Mesoebene. Dies impliziert folglich, dass Weiterbildungseinrichtungen eine Orientierungsfunktion für die Erwachsenen inne haben und diese bewusst erfüllen sollten. Man könnte hieran anschließend bei-

nahe eine „Verpflichtung“ der Weiterbildungseinrichtungen zur Öffentlichkeitsarbeit/ PR herausarbeiten, also zur Ermöglichung von Orientierung und Selbsttätigkeit für den Einzelnen. „Es wird nicht konventionell Bildung gemacht, es wird vielmehr Bildung möglich gemacht - Bildung entbehrt sich, sie leistet 'Hilfe zur Selbsthilfe“ (Götz 2000, 67).
Diese Funktion wird in der Weiterbildungspraxis bereits u. a. in Form von Weiterbildungsdatenbanken[21] wahrgenommen die „damit einen Beitrag zur Überschaubarkeit und Transparenz des Weiterbildungsangebotes leisten“ (Döbber 1999, 771). Bei Weiterbildungsdatenbanken ist die Kooperation und Netzwerkbildung - also im Weitesten Sinne die Beziehungspflege zu Umweltsystemen - von Weiterbildungseinrichtungen aller Art grundlegend für den Erfolg und den Bestand der einzelnen Anbieter.

4.6.2 Modelle der PR in Weiterbildungseinrichtungen

Die in Kapitel 3.1.1 angesprochenen Modelle der PR sollen im Folgenden im Hinblick auf Volkshochschulen diskutiert werden. Ekkehard Nuissl betont die Notwendigkeit der Anwendung von Zwei-Weg-Kommunikation für Weiterbildungseinrichtungen (vgl. Nuissl 1995, 29). „Im Außenverhältnis ist der Ansatz dialogischer Kommunikation als Kernstück eines institutionellen Selbstverständnisses und als Voraussetzung für die Entwicklung einer professionellen und systematischen Rückkopplung zu nennen“ (von Rein 2000, 168). Es wird jedoch bei beiden Autoren nicht erläutert, wie dieser Dialog umzusetzen ist. Auch wird nicht auf die internen Voraussetzungen eingegangen, die dessen Umsetzung an eine Weiterbildungseinrichtung stellt.
Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird auf eine prinzipielle Klärung dieser Frage verzichtet. Es sollen lediglich, aufgrund des oben beschriebenen Bildungsbegriffes, grundsätzliche Implikationen von PR für Weiterbildungseinrichtungen diskutiert werden.

Generell lässt sich aus vorigem Abschnitt schließen, dass sich die Anwendung des Publicity-Modells für Weiterbildungseinrichtungen ausschließt, da es noch am ehesten dem Vorwurf von manipulativer PR entspricht. Manipulative Absichten sind jedoch im Sinne des oben beschriebenen Menschenbildes der Andragogik ausgeschlossen, vielmehr soll der Erwachsene zum selbstständigen Entscheiden und Handeln befähigt werden. Auch der partizipative Ansatz, der die Erwachsenenbildung seit einiger Zeit beschäftigt, stünde im gravierenden Gegensatz zu einer PR/ Öffent-

[21] In Rheinland-Pfalz gibt es beispielsweise den Bildungsatlas StepOn! (vgl. Bildungsatlas 2005).

lichkeitsarbeit, die lediglich eine möglichst große Aufmerksamkeit durch die Presse beabsichtigt, ohne auf den Diskurs mit den beteiligten und betroffenen Teilöffentlichkeiten abzuzielen.
Diese Kriterien gelten in gleichem Maße für das Informationsmodell, obwohl dieses viel mehr der Orientierungsfunktion von Weiterbildungseinrichtungen, wie sie im vorigen Abschnitt beschrieben ist, entspricht. Trotzdem scheint die alleinige Information der Umwelt für Weiterbildungseinrichtungen nicht ausreichend zu sein. Es kann davon ausgegangen werden, dass hier der Anspruch besteht, auch die Kommunikation mit den Teilöffentlichkeiten nach pädagogischen Paradigmen durchzuführen.

In diesem Sinne kann man die in den beiden Zwei-Weg-Modellen postulierte Kommunikation der Einrichtung mit der Umwelt nach Jürgen Wittpohl (2003) systemtheoretisch als Interaktionssystem ansehen. „Interaktionssysteme entwickeln ihre eigene Dynamik, lassen sich von Organisationen nicht programmieren, sind aber gleichwohl von ihnen imprägniert“ (Wittpohl 2003, 63). Hierbei muss betont werden, dass „ein System nur in dem Maße Bestand hat, in dem Anschlusskommunikation, Fortsetzung gesichert ist“ (ebd. 2003, 63). Wittpohl stellt fest, dass die Typen von Interaktionssystemen in Volkshochschulen überwiegend pädagogische Kommunikation sind, da der explizite und primäre Organisationszweck Weiterbildung/ Erwachsenenbildung ist. „Die Organisation stellt also den *Rahmen* dar, der Sorge dafür trägt [ohne sicher sein zu können], dass pädagogische Kommunikation nicht eine Kommunikation irgendeiner Art 'abgleitet'“ (ebd. 2003, 63). Folglich soll PR als pädagogische Kommunikation, d. h. als bewusster, intendierter Dialog mit Interesse am Ergebnis, durchgeführt werden. Dadurch entsteht gleichsam implizit die Notwendigkeit des Managements der Kommunikation und der Evaluation dieser im Sinne des Dialog-Modells (vgl. Kapitel 3.1.2).

Von Rein verwendet den pädagogischen Lernprozess als Metapher für PR (vgl. von Rein 2000, 40). In Anlehnung an Künzel und Böse macht sie strukturelle Ähnlichkeiten zwischen organisierten Lernprozessen in der Erwachsenenbildung und Prozessen der Öffentlichkeitsarbeit aus, indem sie den Ermöglichungscharakter der Werbung bzw. PR hervorhebt. „ÖA bzw. Bildungswerbung besitzen Offenbarungsfunktion, kommunikativen Charakter und Chancencharakter in motivierender Absicht und werden im Zielen auf eine persönliche Ermöglichungshandlung selber Teil der pädagogischen Handlung“ (ebd. 2000, 38). Der hier angesprochene kommunikative und gleichzeitig ermöglichende Charakter von PR lässt sich jedoch nur durch das Dialog-Modell umsetzen, das folglich als Idealmodell der PR für Weiterbildungseinrichtungen angesehen werden kann.

Überspitzt kann man das Dialog-Modell der PR auch deshalb als das Idealmodell für Weiterbildungseinrichtungen ansehen, weil es im Sinne von 'lernenden Organisationen', bzw. vorgelagert des 'organisationalen Lernens', auf die kontinuierliche Veränderung des Systems im Austausch mit den Umweltsystemen setzt. Nach Rüdiger Klimecki sieht man in beiden Konzepten „Organisationen als Gebilde an, die über mitgliederunabhängige kognitive Strukturen verfügen" (Klimecki 1997, 83), also über eine Art organisationales Wissen. Demnach könnte der PR-Dialog mit den Umweltsystemen als Informationsbeschaffung zur Erweiterung des organisationalen Wissens angesehen werden und somit als Grundlage für interne Veränderungsbemühungen dienen[22]. Die der PR innewohnende Entwicklungschance für Weiterbildungseinrichtungen betonen auch Nuissl und von Rein: *„Die Formulierung eines Konzepts von Öffentlichkeitsarbeit ist in vielen Fällen Anstoß zur Formulierung eines Konzeptes zur Betriebsentwicklung"* (Nuissl/ von Rein 1994, 169).

Allerdings trifft die Kritik an diesem Modell (vgl. Kapitel 3.1.2) natürlich auch hier zu. Es lässt sich eine Theorie-Praxis-Differenz ausmachen, denn in der Weiterbildungspraxis wird PR hauptsächlich medienvermittelt eingestuft bzw. durchgeführt. „Zentrales Kommunikationsmittel ist der Programmplan" (von Rein 2000, 208) wie von Rein für Weiterbildungseinrichtungen feststellt. Allerdings macht die Autorin in ihren Interviews eine Tendenz zu „neuen kommunikativen Formen der Information und damit ein offensiveres Verhalten in der Kommunikationspolitik und im Umgang mit den Gremien" (ebd. 2000, 209) aus.

4.6.3 PR als Managementfunktion

Bei dem hier zugrunde liegenden Verständnis von Management auf der Leitungsebene geht es um „strategisches und normatives Management der Einrichtung und um das personenbezogene Führen" (Meisel 1999, 430). Im Verständnis der in Kapitel 3.2.3 herausgearbeiteten Bedeutung von Management ist die Umweltkontrolle sowie die daraus folgende Umweltsegmentierung eine besonders wichtige Managementaufgabe. In systemischer Perspektive hat die System/ Umwelt- Differenzierung bzw. die Fremdreferenz, wie bereits mehrfach erläutert, maßgebliche Bedeutung für die Selbstreferenz des Systems.
Ausgehend vom Prinzip strukturell gekoppelter Systeme kann man feststellen, dass das System Erwachsenenbildung/ Weiterbildung als Teil des Bildungssystems bereits lose, temporäre Kopplungen zu mehreren gesellschaftlichen Teilsystemen ausgebildet

[22] Hierzu ausführlicher von Rein (2000), 65ff.

hat. Hier ist beispielsweise das System Politik zu nennen. „Geht man vom prinzipiellen Mechanismus aus, der das System Politik und das System Weiterbildung verbindet, dann sind es Modalitäten öffentlicher, gesetzlich geregelter Finanzierungen, die das System Erwachsenenbildung/ Weiterbildung in einem wesentlichen Segment bestimmen“ (Olbrich 1999, 167).
Allerdings müsste die Aussage Olbrichs, dass Erwachsenenbildung ein gesellschaftliches Funktionssystem darstelle, kritisch überprüft werden. So ist beispielsweise fraglich, ob die Gesellschaft auf die Erwachsenenbildung verzichten könnte, ohne dass es zu gravierenden Folgeproblemen für die Gesellschaft käme. Zudem kann angenommen werden, dass sich der binäre Code der Erwachsenenbildung/ Weiterbildung nicht von dem des Systems Bildung unterscheidet. Erzeugen nämlich „die Funktionssysteme ihre System/Umwelt-Differenz autopoietisch, indem sich ihre binär codierte Kommunikation an einer Leitdifferenz orientiert, die dritte Werte ausschließt“ (Hohm 2000, 42), so kann man feststellen, dass sich die Werte des Bildungssystems allgemein im direkten Vergleich mit den Systemen Recht, Politik und Wirtschaft nicht grundsätzlich von denen der Erwachsenenbildung unterscheiden.
An dieser Stelle wird folglich davon ausgegangen, dass die Erwachsenenbildung zumindest als Subsystem des Systems Bildung betrachtet werden kann. Die von Olbrich angesprochenen übergeordneten Beziehungen der beiden gesellschaftlichen Teilsysteme Bildung und Politik lassen sich auch auf das Subsystem Weiterbildung übertragen. Sie sind zumeist in Weiterbildungsgesetzen festgehalten (vgl. auch Kapitel 5.2) und lassen sich auch auf der Ebene der Organisation, also der Mesoebene der Weiterbildungseinrichtungen, wieder finden. So bestehen lose Beziehungen zwischen einzelnen Weiterbildungseinrichtungen und dem kommunalen Geldgeber sowie anderen einflussreichen Größen aus Politik und Gesellschaft. Die strategische und geplante Pflege der Beziehung zur Teilöffentlichkeit Politik, sowie zu anderen Teilöffentlichkeiten ist somit konstitutiv für den Erhalt des Systems. Ingrid Schöll macht in ihrer Fallstudie *„Die Volkshochschule im Blickwinkel des Marketing“* an dieser Stelle einen großen Bedarf aus, „politische und gesellschaftliche Multiplikatoren stärker an die Volkshochschule zu binden“ (Schöll 1994, 69).

Die von Schäffter (2003) angesprochene Bedeutung der Auswahl von relevanten Bezugsgruppen für das Selbstverständnis der Einrichtung soll an dieser Stelle im Sinne einer Managementfunktion abermals aufgegriffen werden. Mögliche relevante Teilöffentlichkeiten könnten bei Weiterbildungseinrichtungen sein: direkte Nachbarschaft, Journalisten/ Vertreter von Medien, Politiker, eigene Mitarbeiter im Sinne einer internen PR, potentielle Bewerber um Stellen, potentielle Spender/ Mäzene, Vertreter konkurrierender Organisationen, generell Multiplikatoren aus kommunalen

Bereichen (Sport, Kultur etc.) sowie potentielle Kooperationspartner aus der Wirtschaft (vgl. Nuissl/ von Rein 1994, 174). Nuissl (1995) unternimmt bei den „Adressat/innen“ von Öffentlichkeitsarbeit eine Trennung in „Menschen“, „Interessenlagen“ und „Strukturen“ (Nuissl 1995, 24), wobei er sich auf Peter Hanemann bezieht. Es wird bei ihm allerdings nicht zwischen Marketingzielgruppen und Teilöffentlichkeiten unterschieden (vgl. Kapitel 3.2.3 und Kapitel 4.1). Im Sinne der hier vorgestellten Meinung entsprechen lediglich die von ihm genannten Adressaten „Strukturen“ relevanten Bezugsgruppen der Öffentlichkeitsarbeit, denn hier „geht es um Menschen, die durch ihre gesellschaftliche Funktion bereits in einer bestimmten Beziehung zur Bildungseinrichtung stehen“ (ebd. 1995, 25). Die Gruppe der politischen Entscheidungsträger wird von Nuissl (1995) besonders hervorgehoben.

Das grundlegende Selbstverständnis einer Einrichtung zeigt sich beispielsweise, wenn sie die Möglichkeit der Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen aufgrund der genannten Ablehnung betriebswirtschaftlicher Paradigmen oder aus sonstigen Gründen ignoriert. Handlungsleitende Werte könnten im genannten Fall folgende sein: „Weiterbildungsangebote flächendeckend und für die Allgemeinheit, ohne Ausschluss bestimmter Bevölkerungsgruppen und unter besonderer Berücksichtigung bildungsbenachteiligter Gruppen (z. B. Ausländer, Frauen, Behinderte, Arbeitslose, Sozialhilfeempfänger) unter zumutbaren Teilnahmebedingungen zu planen und durchzuführen“ (Möller 2002, 14). Dass sich jedoch die beiden Grundorientierungen ‘Kooperation mit der Wirtschaft‘ und ‘flächendeckendes Angebot‘ nicht per se ausschließen, muss an dieser Stelle betont werden. Auf die ausführliche Diskussion von Volkshochschulen im Spannungsfeld zwischen Profilbildung und öffentlichem Auftrag soll in dieser Arbeit jedoch verzichtet werden[23].

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die sorgfältige Bestimmung von Teilöffentlichkeiten konstitutiv für das Selbstverständnis der Einrichtung ist. Ausgehend von der gesellschaftlichen Legitimation von Weiterbildungseinrichtungen durch die Weiterbildungsgesetze, bzw. den öffentlichen Auftrag (vgl. Kapitel 5.2), und die prinzipiell humanistische Orientierung dieser Einrichtungen kann im Normalfall von Aktivistengruppen als Teilöffentlichkeiten abgesehen werden.
Allerdings hat es schon Fälle gegeben, in denen beispielsweise auf einem Volkshochschulgebäude ein Funkmast für den Mobilfunk installiert wurde und es aufgrund dessen zum Zusammenschluss von den direkten Nachbarn zur Abschaffung dieser Anlage gekommen ist. Hier zeigt sich, dass die kognitive Segmentierung der Einrichtungsumwelt in Teilöffentlichkeiten als Managementaufgabe nicht zu unterschätzen

[23] Weiterführend hierzu z. B. Nuissl/ von Rein (1994); Meisel (1994).

ist. Realistisch betrachtet ist jedoch eine kontinuierliche Segmentierung nach Issues (vgl. Kapitel 3.2.3) höchstwahrscheinlich zu aufwändig für die einzelne Weiterbildungseinrichtung. Trotzdem sollte regelmäßig und in nicht zu großen Abständen versucht werden, Themen zu identifizieren, mit denen die Einrichtung in Konflikt geraten könnte, wie beispielsweise Haushalts- oder Zuschusskürzungen infolge von Umschichtungen öffentlicher Gelder aufgrund politischer Stimmungen.

Die Erwachsenenbildung/ Weiterbildung hat sich bereits mehrere Jahre mit der kognitiven bzw. affektiven Segmentierung von potentiellen Teilnehmern im Sinne der Teilnehmerorientierung beschäftigt. Hierzu wurden primär die SINUS-Milieus des Heidelberger SINUS-Instituts herangezogen (vgl. Barz/ Baum 2003; Tippelt/ Barz 2004), die sich dazu eignen, Weiterbildungsinteressen, -einstellungen, -motive und -barrieren zu erheben. Dabei wird davon aus gegangen, „dass soziale Milieus Menschen in ähnlicher sozialer Lage und mit ähnlichen Werthaltungen, Lebensauffassungen und Lebensweisen zusammenfassen“ (Tippelt/ Barz 2004, 1f).
Avenarius stellt zu diesen Milieus fest, „dass Lebenswelten nicht nur von demographischen Merkmalen, sondern auch von milieuspezifischen Eigenheiten, von milieuspezifischen kulturellen Bindungen und von milieuspezifischen Wertorientierungen geprägt werden“ (Avenarius 2000, 132). Aus den Ergebnissen dieser Studien konnten für Volkshochschulen im Bereich bestimmter Milieus bzw. anderer Teilnehmergruppen (z. B. differenziert nach Geschlecht, Haushaltsnettoeinkommen) aufschlussreiche Erkenntnisse gewonnen werden. Insgesamt wurde im Hinblick auf das allgemeine Image von Volkshochschulen[24] als Allrounder im Gegensatz zum Spezialist die Problematik einer Profilbildung hervorgehoben. Auf die Diskussion um die Profilierung im Zusammenhang mit dem Image der VHSen soll im Rahmen dieser Arbeit verzichtet werden[25].

Um den Erkenntnisgewinn aus der Milieuforschung für die PR zu verdeutlichen, dient folgendes Zitat: „Die Instrumente der Lebensweltforschung sind geeignet, uns darüber zu unterrichten, welche Chancen unser Wirken in verschiedenen Teilen der Öffentlichkeit hat; (...) Lebensweltforschung ist daher eher prospektiv als zur Erfolgskontrolle einzusetzen“ (Avenarius 2000, 133f). Im Sinne von strategischem Management bietet sich die Imageerhebung im Rahmen der Ist-Analyse einer strategischen PR-Kampagne (vgl. Kapitel 3.3) für Weiterbildungseinrichtungen an. Auch die Bestimmung kognitiver Merkmale von Teilöffentlichkeiten kann mit Hilfe oben genannter Methodik durchgeführt werden. Diese bedürfen jedoch der professionellen

[24] Hierzu ausführlicher von Rein 2000, 107ff; Barz/ Baum 2003, 161f; Tippelt 1997, 192ff.
[25] Ausführlicher hierzu: Barz 2002, 110ff und Tippelt 1997, 206ff.

Durchführung, was automatisch die Frage nach der Qualifizierung bzw. Professionalisierung aufwirft. „Der Wille, Professionalität öffentlich zu zeigen, wertet den Tätigkeitsbereich der ÖA zum zentralen Arbeitsfeld von Volkshochschulen auf“ (von Rein 2000, 187).

Die Personalentwicklung im Sinne von Fortbildungen in den Bereichen Marketing und PR wird in Weiterbildungseinrichtungen erfahrungsgemäß vernachlässigt (vgl. Möller 2002, 290; von Rein 2000, 174), was allerdings Untersuchungen in anderen Organisationen ebenfalls ergeben haben. Larissa A. Grunig fand beispielsweise in ihren Studien in den USA heraus, dass „relatively few were trained in the field of public relations“ (Grunig L. 1992, 231). „Qualitäts- und Professionalitätsgewinn im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit stehen dabei in gewisser Weise in Konkurrenz zu dem Prinzip der Qualität und Professionalität der pädagogischen Arbeit“ (von Rein 2000, 184), da hier um die wenigen finanziellen und personellen Mittel gerungen werden muss. „Mehrheitlich werden PR-Aufgaben (bei NPOs, d.V.) von der Geschäftsführung oder einem Vorstandsmitglied erfüllt. Hier gilt wie auch bei den Behörden, dass es sich in diesen Fällen überwiegend um Personen handelt, die Öffentlichkeitsarbeit nicht als ihren Beruf ausüben“ (Röttger 2000, 212). Die Managementfunktion der Leitung stellt sich beim Thema Professionalisierung so dar, dass entweder externe kompetente Hilfe für die Durchführung einzelner strategischer Elemente der PR (z.B. Evaluation) herangezogen wird, oder aber besser noch, dass ein Mitarbeiter oder die Leitung selbst sich im Bereich der PR fortbildet.

Weitere Führungs- bzw. Managementaufgaben bezüglich Kommunikationsfunktionen hat Antje von Rein (2000) zusammengefasst:

- Präsentation der Einrichtung nach Außen
- Zielentwicklung innerhalb der Organisation und kommunizieren dieser Ziele nach Innen und nach Außen
- Kontakt zu Teilöffentlichkeiten aufbauen
- Koordinierende und letztentscheidende Instanz
- Entscheidung über Finanzrahmen der PR
  (vgl. von Rein 2000, 86).

Zusammenfassend fällt auf, dass PR als Managementfunktion auf zwei unterschiedlichen Ebenen eine Rolle spielt. Einerseits besteht die Aufgabe, interne Kommunikation zu managen, d.h. zu initiieren, zu kontrollieren bzw. zu ermöglichen und zu evaluieren. Dies geschieht, um die Identifikation der Mitarbeiter mit der Einrichtung und somit die Kommunikationswirkung von allen Teilen des Systems durch eine partizipative und transparente Informationspolitik zu optimieren. Im Sinne von

partizipativem Management wird auch hierbei davon ausgegangen, dass Diskursivität oder Dialogfähigkeit sowohl der Mitarbeiter als auch des Managers konstitutiv für Organisationen sind (vgl. Pawlas 1997, 126). Dieser Aspekt geht einher mit Organisations- und Qualitätsentwicklungsprozessen der Leitbild- und Zielentwicklung, z. B. im Sinne von Corporate Identity, und setzt einen partizipativen und kollegialen Führungsstil voraus.
Auf der anderen Seite wurde bereits festgestellt, dass abgesehen von der übergreifenden Strategieentwicklung etc. viele der alltäglich anfallenden Aufgaben der externen und internen Kommunikation notwendigerweise von nur **einer** Person ausgeführt oder delegiert also im weitesten Sinne gemanagt werden. „Unter dem Aspekt Harmonisierung zugunsten einer institutionellen Einheitlichkeit wird hier eine Funktionszentrierung für ÖA begründet“ (von Rein 2000, 158). Aufgrund der Stellenausstattung, der Finanzsituation und der flachen Hierarchien in Volkshochschulen ist dies in der Regel die Leitung, wie von Rein in ihren Interviews belegt (vgl. ebd. 2000, 175).
Insofern trifft die dieser Arbeit zugrunde gelegte Definition von PR „Public Relations is the management of communication between an organization and its publics“ (Grunig/ Hunt 1984, 6) für beide Bereiche, also interne und externe Kommunikation, auf Weiterbildungseinrichtungen zu. Man könnte diese gleichsam zuspitzen:

> *PR ist das Management der Kommunikation innerhalb einer Organisation sowie der Kommunikation der Organisation mit ihren Teilöffentlichkeiten.*

Diese Definition kommt sowohl Schäffters „Perspektivenverschränkung“ (vgl. Schäffter 2003, 174) als auch dem Aspekt der Corporate Identity, bzw. der internen Öffentlichkeitsarbeit, den von Rein fokussiert, näher.

4.6.4 Boundary-Spanners in Weiterbildungseinrichtungen

Die mikrotheoretische Betrachtungsweise von PR, in diesem Fall die Betrachtung der Grenzrolle zwischen System und Umwelt hat bei Weiterbildungseinrichtungen einen besonderen Stellenwert. Dies ergibt sich unter anderem aus der Tatsache, dass die Personen mit den meisten Kontakten zur Umwelt, nämlich die Kursleitenden, aufgrund ihrer üblicherweise nebenberuflichen Anstellung auf Honorarbasis und der daraus folgenden Stellung innerhalb der Einrichtungen am wenigsten in interne Kommunikation der Weiterbildungseinrichtungen integriert sind, wie von Rein in ihren Interviews herausfand: „Als unterschiedliche Zielgruppen einer internen Öffentlich-

keitsarbeit lassen sich die Beschäftigen der VHS in der Reihenfolge ihrer Kommunikationsintensität beschreiben: Fachbereichsleitende, hauptberuflich pädagogische Mitarbeitende, Verwaltungsmitarbeitende und Kursleitende“ (von Rein 2000, 134). Im Sinne der von Staehle (1999) aufgegriffenen Abgrenzung von Mitglied- und Nichtmitgliedschaft zu Organisationen (vgl. Kapitel 3.2.3) besteht zwar eine formelle Mitgliedschaft der Kursleitenden zur Weiterbildungseinrichtung durch den Arbeitsvertrag, aber es gibt nur selten Interaktionen mit anderen Mitgliedern der Einrichtung. Das subjektive Zugehörigkeitsgefühl und die Selbstidentifizierung als Mitglied sowie der Grad der Abhängigkeit von der Organisation und das Maß der persönlichen Bindung an die Organisation ist häufig sehr gering, da viele Kursleitende bei mehreren Einrichtungen gleichzeitig angestellt sind um ihren Lebensunterhalt bestreiten zu können.
Für die PR hat diese Feststellung jedoch eine besondere Bedeutung. „Ihr (Teamarbeit, d. V.) Funktionieren setzt ein durchgängig hohes allgemeines Informationsniveau aller Beteiligten voraus sowie deren Identifikation mit dem Gesamterfolg der Einrichtung, nicht mehr nur mit der partiellen Aufgabenerledigung am einzelnen Arbeitsplatz“ (Bastian 2002, 254). Dem Problem der Integration der Kursleitenden (vgl. ebd. 2002, 259f) muss in den Weiterbildungseinrichtungen besondere Berücksichtigung zukommen, denn an dieser Stelle kommt die interne Kommunikationsfunktion von PR zur Tragkraft. Den Kursleitenden muss erstens ermöglicht werden, eine höhere Identifikation mit der Einrichtung durch Integration in die kommunikativen Prozesse zu erlangen und zweitens, „dass sie Ansprüche von Interessengruppen identifizieren und an die Stellen der Organisation weiterleiten, die damit umgehen können“ (Staehle 1999, 430).
Schöll betont in diesem Zusammenhang explizit auch die Rolle der Verwaltungsangestellten der zentralen Telefonvermittlung bzw. Anmeldung. Hier werde „beim Kunden das zentrale Bild über die Vertrauenswürdigkeit und Informiertheit, über den Service, die Flexibilität, die Durchlässigkeit gegenüber dem Teilnehmer/ Kunden vermittelt“ und darum sei „ein Optimum an Kommunikation zwischen allen Ebenen wichtig, um diese breite Beratungsleistung abzusichern“ (Schöll 1994, 84). Dies gilt dementsprechend für alle anderen an Grenzregionen angesiedelten Rollen der Organisation wie beispielsweise der des Einrichtungsleiters, der ebenso „zum Katalysator und Transaktionsriemen für Kommunikationsprozesse zwischen internen und externen Ansprüchen“ wird (von Rein 2000, 86).

Die Prozesse des Austauschs von Informationen von Außen nach Innen, also von Umwelt zum System, sowie in die entgegen gesetzte Richtung müssen vom PR-Verantwortlichen bzw. der Einrichtungsleitung initiiert und angeregt werden. Zur

Umsetzung dieses Austauschs eignen sich am besten dialogische Instrumente wie das persönliche Gespräch, aber auch medienvermittelte Kommunikation wie Email-Kontakte. Der Idealfall ist im Verständnis der vorliegenden Arbeit hierbei der „Face To Face"-Dialog. Realistischerweise wird jedoch davon ausgegangen, dass - in Abhängigkeit von der Einrichtungsgröße - dieser selten konsequent durchführbar ist und auch eine lediglich auf Information ausgerichtete Kommunikation ausreichend ist.
Im Sinne einer qualitativen PR muss also auch der Kursleitende über allgemeine Vorgänge (wie allgemeine Programmänderungen, wichtige Termine o.ä.) informiert sein, um der Teilöffentlichkeit der Kursteilnehmenden adäquat Auskunft geben zu können. „Kommunikationsintensität, Grad der Involviertheit und partizipative Strukturen bedingen sich und führen zu einer Verdichtung des institutionellen Selbstverständnisses" (von Rein 2000, 143). Hier wird die Notwendigkeit von enthierarchisierten und partizipativen Führungsstilen in Weiterbildungseinrichtungen angesprochen, die jedoch in dieser Arbeit nicht weiter ausgeführt werden sollen.

4.7 Zusammenfassung

In diesem Kapitel ist aufgrund der Ressentiments gegenüber betriebswirtschaftlichen Paradigmen deutlich geworden, wie wichtig es für die Praxis der Weiterbildungseinrichtungen ist, trennscharf zwischen PR und Marketing zu unterscheiden. Öffentlichkeitsarbeit spielt für diese Art der Organisationen aus verschiedenen Gründen eine bedeutenden Rolle.

Schäffter (2003) hat mit seinem Konzept der *Institutionellen Selbstpräsentation* den Einfluss der Organisationskultur auf die PR und vice versa hervor gehoben. Das Selbstverständnis einer Einrichtung konstituiert sich demnach u. a. aus der Identifikation von Teilöffentlichkeiten. Außerdem beeinflusst die Organisationskultur auch die Autokommunikation einer Einrichtung, also die Perspektivenverschränkung ihrer Mitglieder, welche in institutionellen Schlüsselsituationen entsteht.
Das Konzept der Corporate Identity als zentrale Harmonisierung der institutionellen Aktivitäten von von Rein (2000) zielt auf PR als Management- bzw. Leitungsaufgabe ab. Hierbei wird die Bedeutung partizipativer Führungsstile und kollegialer Kommunikation für PR in den Mittelpunkt gestellt.

Aus den Prinzipien pädagogischen Handelns wurde gefolgert, dass Öffentlichkeitsarbeit einer Weiterbildungseinrichtung aus mikrotheoretischer Perspektive per se

schon als Aufforderung zur Selbsttätigkeit angesehen werden kann. PR wird durch ihre Orientierungsfunktion im Bereich der Weiterbildung/ Erwachsenenbildung auf mesotheoretischer Ebene legitimiert.
Bezüglich der Modelle der PR wurde das Dialog-Modell als idealtypisch für Weiterbildungseinrichtung herausgearbeitet. Das Publicity-Modell hingegen scheint aufgrund seiner manipulativen Tendenz für diese Art der Organisation nicht geeignet zu sein.

PR als Managementfunktion kommt im Bereich der Umweltsegmentierung, der Beziehungspflege und der Professionalisierung der PR-Aktivitäten zum Tragen. Aber auch die interne Kommunikation ist ein wichtiger Aufgabenbereich von PR als Managementfunktion. Sie soll demnach partizipativ mit allen Mitarbeiter initiiert und somit ermöglicht werden. Ein weiterer Aspekt ist in diesem Zusammenhang auch die Funktionszentrierung von PR bezüglich der alltäglich anfallenden PR-Aufgaben.
Abschließend ist mit Blick auf die Boundary-Spanning-Rolle der PR auf die kommunikative Außenseiterrolle hinzuweisen, die die Kursleitenden in Weiterbildungseinrichtungen oft einnehmen. Managementaufgabe und interne Kommunikationsfunktion von PR ist hier demnach die bewusste Integration und Information der Kursleitenden.

Grundlegend für all diese angesprochenen Aspekte ist die Wahrnehmung der ÖA als eigenständige institutionelle Aufgabe, was in den meisten Weiterbildungseinrichtungen nicht der Fall ist (vgl. Nuissl 1995, 13). Erst dann können Teilaspekte der Öffentlichkeitsarbeit, wie die interne Kommunikation oder die PR-Strategie, auch im Hinblick auf Professionalisierung umgesetzt werden.

5 Die Weiterbildungspraxis

Um einen Überblick bezüglich der Weiterbildungspraxis in Rheinland-Pfalz zu erhalten, soll nachfolgend kurz auf den Weiterbildungsmarkt im Allgemeinen und die Verortung von Volkshochschulen in diesem Bereich im Speziellen eingegangen werden. Die verschiedenen Rechtsformen und der öffentliche Auftrag von Volkshochschulen soll kurz erörtert werden.
Aus organisationssoziologischer Perspektive ist es wichtig, die Ziele und Zwecke der Volkshochschulen zu verdeutlichen, um daraus Implikationen auf die PR ableiten zu können. Ulrike Röttger stellt allgemeingültig fest, dass PR seine Ziele und Zwecke nicht autonom bestimmt, „sondern nur in Abhängigkeit von seinen auftraggebenden Organisationen - oder, um im systemtheoretischen Vokabular zu verbleiben, in Abhängigkeit von anderen Systemen“ (Röttger 2000, 32). PR als Subsystem innerhalb der Organisation (vgl. Kapitel 3.2.2) steht somit in seiner Ausprägung in engem Zusammenhang mit der Zielsetzung und dem daran anschließenden Selbstverständnis der Einrichtung. Somit hängt PR im weitesten Sinne von der Organisationskultur, d. h. „den grundlegenden Vorannahmen“ (Geißler 2000, 92), die einer Organisation zugrunde liegen, ab.
Des Weiteren wurde in der vorliegenden Arbeit herausgearbeitet, dass sich die gesellschaftliche Legitimation einer Organisation, Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben, aus der grundlegenden Wertorientierung dieser ergibt (vgl. Kapitel 2.6). Hiervon ist ebenfalls abhängig, inwieweit gegebenenfalls eine eher persuasive Kommunikationsorientierung noch in einem akzeptablen Rahmen ist. Im Anschluss an den allgemeinen Teil wird kurz speziell auf die Situation der Volkshochschulen in Rheinland-Pfalz eingegangen.

5.1 Der Weiterbildungsmarkt

Das System Weiterbildung/ Erwachsenenbildung kann generell in öffentliche/ nichtöffentliche, offene/ geschlossene/ informelle Weiterbildung sowie in Trägerbereiche

(kirchlich, staatlich, privat etc.) differenziert werden und dementsprechend schlecht systematisiert werden (vgl. Diemer 1998, 55ff). Aufgrund dessen spricht man an dieser Stelle vom so genannten „Anbieterpluralismus“ (ebd. 1998, 55) beziehungsweise von einem „Trägermarkt“ (Meisel 1994, 17).
Bei der Unterscheidung in öffentliche und nicht-öffentliche Weiterbildung werden Volkshochschulen ersterer zugeordnet. Dies ergibt sich aus dem öffentlichen Auftrag (vgl. Kapitel 5.2) sowie aus der öffentlichen (Teil-)Finanzierung, die Volkshochschulen in der Regel bekommen. „Insofern ist die Weiterbildung in öffentlicher Verantwortung unter Marktgesichtspunkten ein eigenständiger Bereich, der sich von privaten, nicht-gemeinnützigen, auf Spezialgebieten tätigen oder/und kommerziellen Einrichtungen der Weiterbildung abgrenzt“ (Rohlmann 1997, 68).

Das 'Produkt' bzw. das 'Gut' des Systems Weiterbildung weist im Vergleich zu herkömmlichen Produkten bestimmte Besonderheiten auf[26]. Beispielsweise kann es nur konsumiert werden, wenn der Verbraucher eigene (Denk-) Leistung einsetzt (vgl. Rohlmann 1997, 56; Geißler 1997b, 108). Zudem stiftet es neben dem individuellen Nutzen häufig auch einen gesellschaftlichen Nutzen und entfaltet eine Wirksamkeit, die wirtschaftlich nicht berechenbar ist, aber den individuellen Bedürfnissen dient (vgl. Rohlmann 1997, 56).
Trotz dieser Feststellung geht inzwischen die Expertenkommission *Finanzierung Lebenslanges Lernen* in ihrem Schlussbericht davon aus, dass die persönliche Rendite von Weiterbildungsmaßnahmen erfassbar sei. So wird beispielsweise folgendes festgestellt: „Die Ergebnisse zeigen, dass Weiterbildungsteilnehmer im Alter von 20 bis 44 Jahren in West- und Ostdeutschland in der Vergangenheit dauerhaft positive Bruttoerträge im Umfang von gut 4% [West] und 6-8% [Ost] erhielten. Weiterbildungsteilnehmer über 45 Jahre realisierten nur in Ostdeutschland eine positive Rendite, die wahrscheinlich transformationsbedingt ist“ (BMBF 2004, 134). Die an diese Veröffentlichung anschließende Diskussion soll an dieser Stelle nicht aufgegriffen werden[27].

Aus der Tatsache, dass Weiterbildung/ Erwachsenenbildung zu den so genannten Kollektivgütern zählt, schließt Ortfried Schäffter folgendes: „Bildungsmöglichkeiten, die von der Öffentlichkeit und von der freien Zugänglichkeit des Diskurses leben,

[26] Auf eine umfassende Diskussion des „Produktes Bildung“ soll an dieser Stelle verzichtet werden. Besonderheiten von diesem hat beispielsweise Geißler (1997b) eingehend abgehandelt.

[27] Beispielsweise hat die DEAE hierzu eine kritische Stellungnahme veröffentlicht (vgl. DEAE 2005, 17). Darin heißt es „Öffentliche Ausgaben für lebenslanges Lernen würden über die These der positiven Humankapitalrendite ökonomisch legitimiert. Damit aber entfiele die Begründung etwa für öffentliche Bildungsausgaben zugunsten von Menschen in der nachberuflichen Phase“ (DEAE 2005, 17).

haben daher definitionsgemäß keinen Markt und daher auch keinen nach ökonomischer Rationalität kalkulierbaren Preis. Ihr Steuerungsmedium liegt vielmehr in der politischen Dimension“ (Schäffter 1993, 11).
Barz und Baum (2003) hingegen argumentieren folgendermaßen: „Mehr als andere Bereiche des Bildungswesens ist die Erwachsenenbildung als Marktgeschehen zu fassen. Denn es gehört zu ihren Spezifika, dass Erwachsene in aller Regel freiwillig oder aufgrund konkreter persönlicher Erfordernisse Bildungsleistungen nachfragen“ (Barz/ Baum 2003, 154f). Die Autoren versuchen durch diese Argumentation marktorientierte Unternehmensführung und Teilnehmerorientierung als wichtige Bestandteile pädagogischer Arbeit zu betonen. Sowohl bei Schäffter (1993) als auch bei Barz und Baum (2003) ist in diesem Zusammenhang nicht von geschlossener, also betrieblicher Weiterbildung, die Rede. Diese wird in dieser Arbeit ebenfalls vernachlässigt, da Volkshochschulen zur offenen Weiterbildung zu zählen sind.
Möller (2002) betont, dass es sich beim Weiterbildungsmarkt um ein „Konstrukt“ handelt. Weiter heißt es: Volkshochschulen bewegen sich „nicht auf einem, sondern auf verschiedenen Teilmärkten: Segmente, die bezuschusst werden, und Segmente, in denen Angebote zu Marktpreisen zu finden sind“ (Möller 2002, 35). Die öffentlichen Mittelzuweisungen ergeben sich aus den jeweiligen Weiterbildungsgesetzen der Länder (vgl. auch Kapitel 5.2) und werden in Zeiten knapper öffentlicher Kassen immer mehr eingeschränkt. „Grob gesehen konkurrieren Weiterbildungseinrichtungen auf dem Weiterbildungsmarkt weniger um einen Teilnehmerzuspruch als vielmehr um Marktanteile indirekter Mittelzuweisungen“ (Meisel 1994, 18). Aufgrund der schwindenden öffentlichen Finanzierung der letzten Jahre muss jede Einrichtung der öffentlichen Weiterbildung den Balanceweg zwischen der notwendigen kommunalen Anbindung zur langfristigen Absicherung einer dem Gemeinwesen verpflichteten Erwachsenenbildung und der notwendigen wirtschaftlichen Flexibilität für sich finden.
Die hier angesprochene Tendenz, dass die öffentliche Weiterbildung verstärkt um die Zuweisung öffentlicher Mittel bangen muss, hat zur Folge, dass die Teilöffentlichkeit Politik für Weiterbildungseinrichtungen einen besonderen Stellenwert einnimmt. Ebenso erscheinen beispielsweise Kooperationen mit Unternehmen an Bedeutung zu gewinnen. Deshalb besteht eine Notwendigkeit, die Öffentlichkeitsarbeit dieser Einrichtungen in strategischer Weise u. a. auf die Politik auszurichten.

5.2 Der öffentliche Auftrag

Der öffentliche Auftrag der Volkshochschulen erschließt sich aus den jeweiligen Ländergesetzen, welche teilweise sehr unterschiedliche Schwerpunkte setzen (vgl. Faulstich P. 2002, 22; vgl. Rohlmann 1997, 64). Allgemein lässt sich festhalten: Es ist „das erklärte Ziel der Erwachsenenbildungsgesetze, die Leistungsfähigkeit des Bereichs Weiterbildung sicherzustellen, ja zu erhöhen“ (Tietgens 1991, 146). Die Gesetze dienen als politische Strukturierungsinstrumente, indem sie zwei Ebenen der Zielbestimmung abdecken. Einerseits beziehen sie sich i.d.R. auf politisch-programmatische Vorstellungen zur Aufgabe und Funktion der Weiterbildung und ihrer Verortung im Bildungssystem und zum Zweiten enthalten sie meist konkrete Gestaltungsabsichten (Förderungskriterien) (vgl. Diemer 1998, 48ff).
„Möglichkeiten der inhaltlichen Einflußnahme ergeben sich sehr viel stärker aus den Modalitäten der finanziellen Förderung, etwa den Zuschußregelungen, die nach Inhalten differenzieren, oder der Förderung von Schwerpunkt- und Modellvorhaben“ (ebd. 1998, 49). Die Weiterbildungsgesetze legen den Kreis der potentiellen Mittelempfänger fest, indem sie Kriterien für die staatliche Anerkennung von förderungsfähigen Weiterbildungseinrichtungen formulieren. Diese Kriterien beinhalten in der Regel, dass „a) die zu fördernden Einrichtungen gemeinnützig im Sinne des Steuerrechts sind, b) deren Bildungsangebote grundsätzlich öffentlich und jedermann zugänglich sein sowie nach Umfang und thematischer Ausgestaltung Mindeststandards entsprechen müssen, c) dem Zuwendungsgeber Arbeitsinhalte, -ergebnisse, und Finanzierung offen gelegt werden, d) das in den Einrichtungen tätige Personal bestimmte Qualifikationen besitzen muß“ (Rohlmann 1997, 68). „Es kommen nur solche Einrichtungen für eine Förderung in Betracht, die eine kontinuierliche, viele Inhalte abdeckende und qualitativ gesicherte Bildungsarbeit in einer gewissen regionalen Breite anbieten können“ (Diemer 1998, 52). Hierzu gehören in der Regel die Volkshochschulen, die Erwachsenenbildung der Kirchen, bestimmter Gewerkschaften und Verbände.
Aus diesen Ländergesetzen zur Weiterbildung, die zwar immer noch nicht alle Bundesländer eingeführt haben, ergibt sich unter anderem das Selbstverständnis der Volkshochschulen, wie von Rein in ihren qualitativen Interviews herausfand: „Generalisierend kann gesagt werden: Die VHS versteht sich auf der Grundlage des Weiterbildungsgesetztes als ein kommunales Dienstleistungsunternehmen, das Bildung für alle - insbesondere auch für Bildungsbenachteiligte - gewährleistet“ (von Rein 2000, 107).

5.3 Rechtsformen der Volkshochschulen

Bundesweit werden laut Volkshochschulstatistik zwei Drittel der Volkshochschulen von kommunaler Seite (Gemeinden, Kreise, Zweckverbände, Stadtstaaten) getragen (Pehl/ Reitz 2004, 12). Svenja Möller subsumiert folgende Rechtsformen zum öffentlich-rechtlichen Rechtsstatus: kommunale Gebietskörperschaft, selbständige öffentlich-rechtliche Kommunalanstalt, kommunaler Eigenbetrieb, Zweckverband-Volkshochschule (vgl. Möller 2002, 67ff). „Dabei kann jeweils das Verhältnis von Träger und Einrichtung unterschiedlich gelagert sein, ohne daß dies nach außen in Erscheinung tritt“ (Tietgens 1991, 150).
Zwischen diesen Rechtsformen variiert demnach die relative Autonomie der Volkshochschulen stark. Tietgens weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass der Träger der Volkshochschulen meist andere Ziele (d. h. eigene Interessen) verfolgt als die Einrichtung selbst und somit Bedarfsgerechtigkeit und Bedürfnisweckung der Angebotsplanung in Frage gestellt werden, da hier nicht lernprozessbezogen entschieden wird (vgl. ebd. 1991, 151).

Die kommunale Gebietskörperschaft hat demnach die geringste relative Autonomie, während der kommunale Eigenbetrieb und die Zweckverband-Volkshochschule ein hohes Maß an relativer Autonomie genießen. „Bei dieser Rechtsform (Zweckverband-Volkshochschule, d. V.) liegt die Entscheidungskompetenz primär beim Vorsitz, von wo sie auf die VHS-Leitung übertragen wird. Diese Rechtsform hat m. E. ein hohes Maß an relativer Autonomie, jedoch ein geringeres als ein Eigenbetrieb“ (Möller 2002, 90).
Zum privatrechtlichen Rechtsstatus werden der eingetragene und der nicht eingetragene Verein, die gemeinnützige GmbH, sowie die Stiftung gezählt. Generell haben diese privatrechtlichen Rechtsformen einen hohen Grad an relativer Autonomie, wobei hier dem eingetragenen Verein, als dem häufigsten Träger von Volkshochschulen nach der Kommune, am meisten Beachtung gewährt werden muss. „Eine e.V.-Volkshochschule genießt in der Regel ein hohes Maß an relativer Autonomie.(...) Sie gilt, (...), als quasi-kommunal, wenn in den Organen des Vereins die kommunalen Vertreter/innen in der Überzahl sind“ (ebd. 2002, 81). Tietgens (1991) macht jedoch in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam, dass die Mehrheit dieser Vereine allerdings so strukturiert sei, „dass faktisch auch bei ihnen von einer indirekten Trägerschaft durch die Gebietskörperschaften gesprochen werden kann“ und des Weiteren, „dass für den Träger der Volkshochschule dies nur eine Aufgabe neben vielen anderen vital wichtigeren ist“ (Tietgens 1991, 152).

Einige Autoren machen bei den Rechtsformen der Volkshochschulen einen Trend von öffentlicher Trägerschaft hin zu privatrechtlicher Trägerschaft aus (vgl. Möller 2002, 69; Bastian 2002, 249). Bei dem Vergleich der Volkshochschulstatistiken der Arbeitsjahre 2000-2003 lässt sich diese Annahme nur teilweise bestätigen.
Vor dem Hintergrund einer Verminderung der Gesamtzahl der Volkshochschulen im genannten Zeitraum von 998 auf 987 gab es in der Bundesrepublik Deutschland im Jahr 2000 neun Volkshochschulen mit dem Rechtsstatus der GmbH oder einem sonstigen privaten Träger; 2003 waren es dagegen schon dreizehn, was einem prozentualen Anstieg von 0,9 auf 1,3% entspricht (vgl. Pehl/ Reitz 2001, 2003a, 2003b, 2004). Hier zeigt sich, dass die Anzahl der Volkshochschulen in privatrechtlichem Rechtsstatus trotz der Steigerung immer noch einen sehr geringen Gesamtanteil der Volkshochschulen ausmacht.
Allerdings hat sich entgegen der Hypothese von Svenja Möller die reelle Anzahl des Rechtsträgers Gemeinde um vier Volkhochschulen erhöht. Ein Rückgang lässt sich in diesem Zeitraum hauptsächlich bei Volkshochschulen mit der Rechtsträgerschaft des Zweckverbandes verzeichnen, obwohl diese laut Möller (2002) ein hohes Maß an relativer Autonomie besitzt.
„Volkshochschulen ändern ihre Rechtsform und verbinden damit die Hoffnung, mehr Entscheidungsspielräume zu gewinnen“ (Möller 2002, 69). Ob nun tatsächlich die Rechtsform geändert wird, um das Maß an relativer Autonomie zu steigern, soll an dieser Stelle nicht von größerer Bedeutung sein. Dass eine autonomere Rechtsform zu einer besseren Gesamtsteuerung der Aufgaben, Entpolitisierung, mehr Ergebnisverantwortung, flexiblerer Personalwirtschaft und besserer Erfolgskontrolle führen kann, ist unumstritten. Im Zusammenhang mit PR lässt sich hier die Vermutung anschließen, dass Volkshochschulen mit privat-rechtlichem Rechtsstatus der Öffentlichkeitsarbeit für ihre Einrichtung eine größere Bedeutung beipflichten als die Volkshochschulen mit kommunaler Trägerschaft.
Abermals erscheint die Politik als Teilöffentlichkeit vorrangig, denn wie Schöll aus der Praxiserfahrung betont, sind es „in erster Linie die die Volkshochschule kontrollierenden Gremien, die die Relevanz einer gezielten Öffentlichkeitsarbeit immer wieder in Frage stellen, oft aus der Angst heraus, es entstünde eine vermehrte Nachfrage, die sich 'nicht rechne', sondern vielmehr mit zusätzlichen kommunalen Ausgaben verbunden sei“ (Schöll 1994, 119).

5.4 Die Weiterbildungspraxis in Rheinland-Pfalz

Aufgrund des Erkenntnisinteresses der vorliegenden Arbeit musste für die empirische Studie der Erhebungsumfang eingeschränkt werden (vgl. Kapitel 7). Hier bot es sich an, vor dem Hintergrund der Entscheidung für die Volkshochschule als repräsentative öffentliche Weiterbildungseinrichtung, sich auf ein Bundesland, in diesem Fall Rheinland-Pfalz, festzulegen. Dieser Abschnitt verschafft einen Überblick über die rechtlichen Grundlagen der Volkshochschulen in Rheinland-Pfalz. Des Weiteren soll abschließend die Entwicklung der Rechtsformen innerhalb der letzten Jahre in diesem Bundesland angerissen werden.

5.4.1 Das Weiterbildungsgesetz Rheinland-Pfalz

Wie bereits erwähnt, geht aus den jeweiligen Ländergesetzen zur Weiterbildung die Verortung der Weiterbildung im Bildungssystem hervor. Das *Landesgesetz zur Neuordnung und Förderung der Weiterbildung in Rheinland-Pfalz* wurde erstmals 1975 erlassen. Im November 1995 erfuhr es durch Bestrebungen einer seit 1991 bestehenden Weiterbildungsinitiative eine Novellierung zum *Weiterbildungsgesetz in Rheinland-Pfalz* (vgl. Krug 2002, 248). Nun werden die in den Grundsätzen dieses Weiterbildungsgesetzes (WBG) enthaltenen Schwerpunkte skizziert.
Die Weiterbildung ist als eigenständiger, gleichberechtigter Teil des Bildungswesens in öffentlicher Verantwortung anerkannt (vgl. WBG 1995, §1). Zu den Aufgaben der Weiterbildung wird betont, dass „Weiterbildung der Verwirklichung des Rechts auf Bildung“ dient (ebd. 1995, §2).

In Rheinland-Pfalz sind neben den Volkshochschulen sieben Weiterbildungsträger als Landesorganisationen anerkannt. Hierzu zählen neben dem Verband der Volkshochschulen beispielsweise das Bildungswerk des Landessportbundes und die Evangelische Landesarbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (vgl. Faulstich P. 2002, 52ff). Das WBG 1995 verpflichtet Volkshochschulen sowie Landesorganisationen „durch Art und Umfang der Tätigkeit, Struktur und Organisation sowie durch räumliche, sachliche und personelle Ausstattung eine planmäßige und kontinuierliche Weiterbildung“ zu gewährleisten (WBG 1995, §3).
Die Förderung der Volkshochschulen und der Landesorganisationen erfolgt laut WBG §12 über a) eine Grundförderung für Personal und über b) eine Angebotsförderung für die Planung und Durchführung von Weiterbildung. Die leistungsorientierte Mittelverteilung erfolgt dabei auf Empfehlung einer Statistikkommission

(vgl. Faulstich P. 2002, 52). Die Weiterbildungsstatistik ist gesetzlich verankert und die statistischen Angaben sind als Voraussetzung für die Zuwendungen definiert (vgl. WBG 1995, § 29). „Die Finanzierung selbst erfolgt nach dem Budget-Prinzip und lässt in einer unbürokratischen Weise den Weiterbildungseinrichtungen und ihren Trägerorganisationen hohe Flexibilität offen“ (Krug 2002, 262).

5.4.2 Volkshochschulen in RLP

Die Gesamtanzahl der VHSen in RLP hat sich laut Volkshochschulstatistiken der Arbeitsjahre 2000-2003 seit 2000 von 76 auf 74 Einrichtungen verringert (vgl. Pehl/ Reitz 2001, 2003a, 2003b, 2004). 2002 ist die VHS Alzey in die Kreis-VHS Alzey-Worms aufgegangen. Ebenso wurde 2003 die VHS Wirges in die Kreis-VHS Westerwald integriert. Bezüglich der Veränderungen der Rechtsträgerschaft ist in Rheinland-Pfalz festzustellen, dass es 2003 zwei eingetragene Vereine weniger gibt als 2000. Ebenso hat sich eine VHS in der Rechtsträgerschaft einer Gemeinde aufgelöst. Hinzugekommen ist hingegen eine VHS in der Trägerschaft einer GmbH bzw. eines sonstigen privaten Trägers (vgl. Pehl/ Reitz 2004, 12), was die Vermutung von Möller (vgl. Kapitel 5.3) zumindest ansatzweise bestätigt. Diese Rechtsform macht nun 2,7% der VHSen in RLP aus, was immer noch ein sehr geringer Anteil ist.

Die Feststellung der genauen Anzahl der Volkshochschulen in Rheinland-Pfalz unabhängig von der Trägerschaft gestaltet sich allerdings etwas schwierig. Beispielsweise erfassen die Volkshochschulstatistiken die beiden Heimvolkshochschulen (Schloss Dhaun und Pfalzakademie Lambrecht) nicht, in die Erhebung sind diese aber eingeflossen. Im Gegensatz dazu wurden die Kreisvolkshochschulen (KVHS) lediglich zentral erfasst, obwohl sie i. d. R. aus mehreren kleinen kommunalen Volkshochschulen bestehen, die allerdings auch nicht in die Volkshochschulstatistiken einfließen. In manchen dieser KVHSen wird die Öffentlichkeitsarbeit zentral ausgeführt; in anderen werden die anfallenden Aufgaben von den einzelnen VHSen selbst bewältigt.
Auf die Problematik der Feststellung der reellen Anzahl der VHSen in Rheinland-Pfalz wird im Kapitel 7 ausführlicher eingegangen.

6 Forschungsleitende Fragestellungen

Im folgenden Kapitel sollen auf Grundlage der theoretischen Überlegungen der vorgehenden Kapitel, sowie mit Hilfe von empirischen Ergebnissen sowohl qualitativer als auch quantitativer Studien, Fragestellungen für die Untersuchung herausgearbeitet werden. In Anlehnung an Antje von Reins (2000) qualitative Erhebung an ausgewählten Volkshochschulen wurde die empirische Untersuchung in drei Ebenen des Erkenntnisinteresses unterteilt:

1. Strukturelle Ebene
2. Prozessebene
3. Operationale Ebene

Aufgrund der Tatsache, dass diese Erhebung in Rheinland-Pfalz die erste und einzige ihrer Art ist, verfolgt sie primär deskriptives Forschungsinteresse. Ziel der Studie ist, den Status Quo der Öffentlichkeitsarbeit von Weiterbildungseinrichtungen beispielhaft an Volkshochschulen in Rheinland-Pfalz zu erheben. Indem theoriegeleitet vorgegangen wird, möchte die Studie Öffentlichkeitsarbeit im organisationalen Kontext analysieren.

Zentrale Dimensionen der Analyse sind hierbei die Ressourcenausstattung, die Managementfunktion von PR, einschließlich strategischer Vorgehensweise, deren organisationale Stellung, sowie die Boundary-Spanning-Funktion. Diese Themen betreffen sowohl die strukturelle als auch die Prozessebene. Auf der operationalen Ebene interessiert primär, welche Instrumente der PR angewandt werden und ob die Quantität dieser im Zusammenhang mit organisationalen Merkmalen der Einrichtung wie beispielsweise der Größe oder dem Grad der Autonomie stehen. Im Mittelpunkt der empirischen Studie stehen folgende Fragestellungen, die nach den verschiedenen Ebenen differenziert werden:

6.1 Strukturelle Ebene

Welche finanziellen Ressourcen haben die Volkshochschulen für Öffentlichkeitsarbeit? „Man kann bei Bildungseinrichtungen davon ausgehen, daß ein Etat von mindestens fünf Prozent des Gesamtumsatzes der Einrichtung für Öffentlichkeitsarbeit angemessen ist. Fünf Prozent sollten auf keinen Fall unterschritten werden“ (Nuissl 1995, 22). Hier ist demnach davon auszugehen, dass der Etat für ÖA der VHSen meist bei ca. 5% des Gesamtetats liegt.

Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Einrichtungsgröße und der finanziellen Ausstattung der Öffentlichkeitsarbeit? Größere VHSen haben meist mehr Spielräume in ihrer Finanzierung. Aufgrund dessen wird an dieser Stelle angenommen, dass der Etat der Öffentlichkeitsarbeit größerer Einrichtungen höher ist als der von kleinen Einrichtungen.

Welche personellen Ressourcen haben die Volkshochschulen für Öffentlichkeitsarbeit? Für Volkshochschulen wurde Folgendes festgestellt: „Die Notwendigkeit einer eigene Stelle für ÖA, verstanden als Professionalisierung, ist weitgehend anerkannt, hat sich in der Praxis jedoch [noch] nicht umgesetzt. Viele Leitende betonen ihre eigene Zuständigkeit für die institutionelle ÖA“ (von Rein 2000, 173). „Mehrheitlich werden PR-Aufgaben von der Geschäftsführung oder einen Vorstandsmitglied erfüllt“ (Röttger 2000, 212), wie Röttger zudem für NPOs festgestellt hat. Daraus wird gefolgert, dass die anfallenden Aufgaben auch hier vorwiegend nebenamtlich durch die Geschäftsführung bzw. die Leitung erfüllt werden (vgl. auch Kapitel 4.6.3).

Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Größe der VHS und der Stellenausstattung der PR? Es kann angenommen werden, dass die Stellenausstattung des Bereiches PR von der Größe der Volkshochschule abhängt. Röttger (2000) fand in ihrer umfassenden Studie heraus, dass PR „nur bei den wenigsten NPOs organisatorisch und oder personell als eigenständiger Arbeitsbereich institutionalisiert“ (Röttger 2000, 211) ist. Lediglich ein Viertel verfüge über eine PR-Abteilung/ einen PR-Mitarbeiter.

Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Größe der VHS und der Art der amtlichen Ausführung von PR? Da kleinere VHSen oftmals ehrenamtlich

geleitet werden, kann man in diesem Zusammenhang annehmen, dass dies auch für die ÖA zutrifft.

Welche Relevanz hat Öffentlichkeitsarbeit für Volkshochschulen? Aufgrund der teilweise prekären Veränderungen der Finanzierungssituation der Volkshochschulen wird davon ausgegangen, dass die Relevanz von Öffentlichkeitsarbeit für Volkshochschulen hoch ist und in den letzten Jahren zugenommen hat. Auch von Rein konstatiert in ihrer Studie „die hohe Priorität, die dem Bereich ÖA in Zeiten eigenwirtschaftlicher Neudefinition und öffentlichen Legitimationsbedarfs zugeschrieben wird“ (von Rein 2000, 177).

Existiert ein Zusammenhang zwischen relativer Autonomie und PR? Man kann aufgrund der oben beschrieben Annahmen (vgl. Kapitel 5.3) davon ausgehen, dass ein Zusammenhang zwischen der Rechtsform der Volkshochschule und der Ausprägung der Öffentlichkeitsarbeit (Anzahl der angewandten Instrumente; Strategische Vorgehensweise) existiert. Je unabhängiger bzw. autonomer die Rechtsform, desto mehr Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit werden verwendet und desto strategischer wird gearbeitet.

Wie ist die organisationsinterne Einbindung der Öffentlichkeitsarbeit? Aufgrund der bereits erwähnten Stellenausstattung ist davon auszugehen, dass die ÖA bei VHSen auf der Leitungsebene angesiedelt ist und von der Einrichtungsleitung/ Geschäftsführung selbst ausgeführt wird.

6.2 Prozessebene

Welches der Grundmodelle der PR wird an Volkshochschulen angewandt? Man kann aufgrund der Ergebnisse anderer Studien annehmen, dass die Volkshochschulen von den vier Modellen nach Grunig hauptsächlich das Informationsmodell anwenden (vgl. Kapitel 3.1.1).

Verwenden Volkshochschulen das Publicity-Modell? Es ist davon auszugehen, dass dieses Modell der PR für VHSen nicht in Frage kommt, da sie ihre Legitimation durch den öffentlichen Auftrag bekommen und i. d. R. nicht darauf angewiesen sind,

unter Umständen auch unstimmige Informationen zu verbreiten um größtmögliche Aufmerksamkeit zu bekommen.

Wird das Informationsmodell angewandt? Wie in Kapitel 3.1.1 herausgearbeitet werden konnte, verwenden öffentliche Organisationen dieses Modell am ehesten und es ist auch allgemein am Weitesten verbreitet. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass auch die meisten VHSen ihre Öffentlichkeitsarbeit nach diesem Modell betreiben.

Wird asymmetrische PR betrieben? Es widerspricht dem Grundverständnis der Volkshochschulen, die Ausrichtung der Einrichtung oberflächlich an die Einstellungen/ Erwartungen von Teilöffentlichkeiten anzupassen, um deren Meinung auf diese Art zu beeinflussen (vgl. Kapitel 5.2). Vielmehr haben hier Kontinuität und Qualität des Programms Vorrang. Aufgrund dessen wird in diesem Zusammenhang davon ausgegangen, dass die wenigsten Einrichtungen dieses Modell der PR anwenden. Von Rein (2000) stellte zudem fest, dass von den Interviewpartnern in ihrer Studie „systematische Rückkopplungsmöglichkeiten über den Bekanntheitsgrad und die Verbreitung einer Philosophie und damit Beurteilungsmöglichkeiten der Wirkung und Effizienz der eigenen Bemühungen nicht benannt“ (von Rein 2000, 119f) werden.

Wird das Dialog-Modell angewandt? „Im Außenverhältnis ist der Ansatz dialogischer Kommunikation als Kernstück eines institutionellen Selbstverständnisses und als Voraussetzung für die Entwicklung einer professionellen und systematischen Rückkopplung zu nennen“ (von Rein 2000, 168). Dies fand von Rein in ihren Interviews - allerdings nur ansatzweise - heraus. An dieser Stelle wird aufgrund der vorausgehenden Diskussion (vgl. Kapitel 3.1.2 und Kapitel 4.6.2) davon ausgegangen, dass die Volkshochschulen das Dialog-Modell nicht anwenden, trotz des vorhandenen Willens zu dialogischer Kommunikation.

Wird PR in Volkshochschulen strategisch durchgeführt? „Insbesondere gibt es nur wenige Beispiele, bei denen der Ist-Zustand - d. h. auch eine Erhebung zum Image der Einrichtung - durch eine Befragung von Teilnehmern und Nicht-Teilnehmern durchgeführt wurde“ (Meisel 1994, 35). Insofern ist auch bezüglich anderer strategischer Aspekte davon auszugehen, dass ÖA in Volkshochschulen nicht ausreichend strategisch durchgeführt wird. Dies betrifft vermutlich die Zielbestimmung und die Evaluation der ÖA in besonderem Maße.

Welche Ziele verfolgen Volkshochschulen mit ihrer Öffentlichkeitsarbeit? Auf diese konkrete Fragestellung liegen bisher noch keinerlei Erkenntnisse vor. Ziele der ÖA hängen auch mit dem jeweils verwendeten Modell der PR zusammen. Aus diesen Modellen und aus verschiedensten Erkenntnissen von Röttger (2000) und von Rein (2000) werden in diesem Zusammenhang mögliche Ziele der ÖA von VHSen zusammengestellt (vgl. Anhang D). Es ist jedoch anzunehmen, dass VHSen ebenso wie die von Röttger befragten NPOs vorrangig Meinungsänderungen bei Entscheidungsträgern anstreben (vgl. Röttger 2000, 300).

Inwieweit erfolgt eine strategische Trennung von Marketing und PR? An dieser Stelle wird aufgrund der Erkenntnisse aus der Rezeption der wissenschaftlichen Diskussion in der Erwachsenenbildung davon ausgegangen, dass die Volkshochschulen keine strategische Trennung von PR und Marketing vornehmen (vgl. Kapitel 4.1).

Welche Teilöffentlichkeiten sind besonders wichtig für Volkshochschulen? Hier gilt das Gleiche wie für die Ziele der Öffentlichkeitsarbeit. Es liegen bisher noch keine Studien vor, die diese Fragestellung spezifisch erörtert haben.

Wird die Öffentlichkeitsarbeit partizipativ durchgeführt? Wie in den Ansätzen zur Corporate Identity und dem der „Institutionellen Selbstpräsentation“ (vgl. Kapitel 4.4 und 4.5) spielt die Integration der Mitarbeiter in strategische Überlegungen der Öffentlichkeitsarbeit eine wichtige Rolle. Hier wird davon ausgegangen, dass aufgrund der in vielen Einrichtungen bereits implementierten Leitbildentwicklung auch die Öffentlichkeitsarbeit unter Einbezug der Mitarbeiter erfolgt.

Werden die Kursleiter bezüglich ihrer Funktion für PR vernachlässigt? Nebenberufliche Kursleitende werden „kommunikativ vernachlässigt und in ihrer öffentlichkeitswirksamen Bedeutung als direkte Kontaktperson zu den Teilnehmenden unterschätzt“(von Rein 2000, 151). Hier wird davon ausgegangen, dass die Kursleitenden als Boundary-Spanner im Sinne von PR am meisten vernachlässigt werden.

Wie nehmen die PR-Verantwortlichen ihre Grenzrolle wahr? In diesem Bereich besteht ein großes Empiriedefizit: „Das Rollenselbstverständnis und die Wahrnehmung der Berufsrolle durch PR-Experten sind beispielsweise kaum erforscht“

(Röttger 2000, 75). Aufgrund dessen kann keine weitere Annahme bezüglich dieser Problematik getroffen werden.

Wie ist der Informationszugang des PR-Verantwortlichen? Röttger stellt in ihrer Studie fest, dass „für PR-Beauftragte der Leitungsebene überwiegend ein sehr guter Zugang zu Informationen festgestellt werden“ (Röttger 2000, 256) kann. Weiter heißt es hier, dass „der Grad der Informiertheit der PR-Beauftragten insgesamt weitgehend unabhängig von ihrer PR-Funktion zu sehen (ist, d.V.) und offensichtlich fast ausschließlich auf ihrer primären Organisationsfunktion“ (ebd. 2000, 256) basiert. Aufgrund der Annahme, dass die ÖA i. d. R. überwiegend durch die Leitung/ Geschäftsführung ausgeführt wird, kann davon ausgegangen werden, dass der Informationszugang von diesem gut ist.

6.3 Operationale Ebene

Welche Rolle spielt das Corporate Design bei Volkshochschulen? „Der Programmplan soll als Medium das institutionelle Selbstverständnis ausdrücken und wird als wahrnehmbare Konkretion einer visualisierten und dokumentierten Philosophie angesehen“ (von Rein 2000, 121). Man kann folglich davon ausgehen, das das CD am stärksten auf dem Programmplan zum Ausdruck kommt.

Welche PR-Instrumente sind für die externe Kommunikation relevant? „Presse- und Medienarbeit nimmt im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit einen zentralen Stellenwert ein“ (Röttger 2000, 277). Das fand Röttger in ihrer Studie heraus. In diesem Zusammenhang wird demnach davon ausgegangen, dass auch für Weiterbildungseinrichtungen medienbezogene Instrumente eine hohe Bedeutung haben. Zudem wird hier davon ausgegangen, dass dem Programmplan in der externen Kommunikation eine bedeutende Rolle zugeschrieben wird. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Programmplan jedoch nicht als Instrument der Öffentlichkeitsarbeit sondern vielmehr als Marketinginstrument verstanden. So ist er primär auf die Ansprache potentieller Teilnehmer im Sinne von Zielgruppen und weniger auf relevante Teilöffentlichkeiten ausgerichtet.

Besteht ein Zusammenhang zwischen der Größe der VHS und der Ausprägung der Öffentlichkeitsarbeit? Es ist leicht nachvollziehbar, dass eine kleine

Volkshochschule weniger Kapazitäten - personell und finanziell - für ÖA aufbringen kann, um Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben im Vergleich zu großen Volkshochschule. Aufgrund dieser Annahme wird an dieser Stelle weiter davon ausgegangen, dass kleine VHSen tendenziell weniger Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit verwenden im Vergleich zu großen Einrichtungen.

Welche Instrumente sind für die interne Kommunikation relevant? „Von den vielfältigen Instrumenten der internen Öffentlichkeitsarbeit sind zwei von besonderer Bedeutung: die Hausmitteilung als **Hauszeitschrift** und das **schwarze Brett**“ (Nuissl 1995, 67). Hier wird jedoch davon ausgegangen, dass die Mitarbeiterzeitschrift für die meisten VHSen zu aufwändig ist. Des Weiteren wird aufgrund der bereits angeklungenen Annahme, dass die VHSen zum Informations-Modell tendieren, davon ausgegangen, dass dialogische - symmetrische und asymmetrische - Instrumente auch in der internen Kommunikation kaum angewendet werden.

Wie ist der Stand der Qualifikation und Professionalisierung der PR- Verantwortlichen? Es wird angenommen, dass ein Qualifikationsdefizit bei den Verantwortlichen für PR in Volkshochschulen besteht (vgl. Kapitel 4.6.3).

Werden Beratungsangebote externer Professioneller in Anspruch genommen? Antje von Rein hat zwar in ihrer qualitativen Studie herausgefunden, dass manche Volkshochschulleiter fachliche Diskurse mit externen Professionellen als Erweiterung ihrer Kompetenz nutzen (vgl. von Rein 2000, 147). Trotzdem wird an dieser Stelle davon ausgegangen, dass nur wenige fortschrittliche Einrichtungen und nicht die Mehrheit der Einrichtungen die Möglichkeit der externen Beratung im Bereich Öffentlichkeitsarbeit nutzen.

7 Erhebung zu Public Relations an Volkshochschulen in RLP

Wie bereits erwähnt, wurde die Erhebung in Anlehnung an von Rein (2000) in drei Ebenen unterteilt. Die strukturelle Ebene der Erhebung beschäftigt sich mit allgemeinen Bedingungen der Volkshochschulen bezüglich Rechtsträgerschaft, Finanzierung, Personal, Stundenumfang etc. Des Weiteren wird in diesem Teil auf die strukturellen Bedingungen der PR in Volkshochschulen eingegangen, wie beispielsweise die Personalsituation und die Arbeitsbereiche von PR allgemein. Auf prozessualer Ebene sind besonders die Ziel- und Strategieentwicklung bezüglich PR sowie die Entscheidungsbefugnisse und -wege von Interesse. Außerdem sind in diesem Abschnitt Fragen zur Grenzrolle des PR-Verantwortlichen im Umgang mit Erwartungen von Umwelt und System angesiedelt. Die operationale Ebene schließlich beschäftigt sich mit der Praxis der PR an Volkshochschulen, d. h. es soll herausgefunden werden, welche Instrumente und Methoden für die PR angewandt werden. In diesem Kapitel sollen Fragen der Methodenwahl, der Datenerhebung und -analyse sowie die Vorgehensweise bei der Auswertung der Ergebnisse behandelt werden.

7.1 Datenbasis

Die Grundgesamtheit der Erhebung besteht, wie bereits mehrfach erwähnt, aus allen Volkshochschulen in Rheinland-Pfalz, einschließlich den Heim- und Kreisvolkshochschulen. Allerdings wurde bereits in Kapitel 5.4.2 auf die Schwierigkeit der Bestimmung der genauen Anzahl der VHSen hingewiesen. Obwohl die Volkshochschulstatistiken die Heimvolkshochschulen (HVHS) nicht aufführen, sind diese in die Erhebung eingeflossen. Es sind demnach 76 Einrichtungen in RLP angeschrieben worden, davon 22 KVHSen und zwei HVHSen. Aufgrund dieser relativ überschaubaren Anzahl an Einrichtungen hat sich diese Art der Erhebung angeboten. Zur Problematik der Kreisvolkshochschulen ist zu betonen, dass einige der 22 angeschriebenen Kreisvolks-

hochschulen zentral geleitet werden und andere nicht. Dies betrifft folglich auch die Verantwortlichkeit für die Öffentlichkeitsarbeit. Insofern konnten manche der angeschriebenen Einrichtungen an der Befragung nicht teilnehmen, da sie sich nicht für die Öffentlichkeitsarbeit der einzelnen örtlichen VHSen zuständig sahen, obwohl sie beispielsweise auf der Homepage des Volkshochschulverbandes von Rheinland-Pfalz als Ansprechpartner für die KVHS aufgeführt sind. Eine dieser betreffenden Einrichtungen hat dann in Absprache mit d. V. die Fragebögen kopiert und an die einzelnen kleinen Volkshochschulen innerhalb der KVHS weitergeleitet. Leider ist nicht genau nachzuvollziehen, ob andere Einrichtungen in Eigenregie ebenso gehandelt haben. Deshalb ist die genaue Anzahl der befragten Einrichtungen im Nachhinein nicht mehr präzise nachzuvollziehen. Aufgrund des quantitativen Erkenntnisinteresses dieser Arbeit werden trotz der genannten Ungenauigkeit in der Grundgesamtheit auch die zusätzlichen Fragebögen in der Auswertung berücksichtigt. Die genannte KVHS besteht aus acht kommunalen Einrichtungen, d. h. die Grundgesamtheit erhöht sich um sieben Einrichtungen auf n=83. Allerdings verringert sich die Zahl der Kreisvolkshochschulen auf 21 und die Zahl der kommunalen VHSen erhöht sich um acht auf 60 Einrichtungen.

7.2 Methodenwahl

Um das Vorhaben einer Bestandsaufnahme bezüglich PR von Volkshochschulen in Rheinland-Pfalz angemessen umzusetzen, bietet es sich an, ein Interviewverfahren zu wählen und zwar in Form eines vollstandardisierten Fragebogens, der per Post versendet und ohne Anwesenheit des Interviewers ausgefüllt werden kann. Als Vorteil dieser speziellen Methode wird genannt, dass es keinen Einfluss des Interviewers auf die Antworten gibt (vgl. Schnell et al. 1999, 302). Allgemeine Probleme des Interviews, also auch des Fragebogens, sind Formen der Antwortverzerrung (Response Errors) wie beispielsweise die explizite Verweigerung, die Abgabe sozial erwünschter Antworten, Reaktionen auf den Auftraggeber der Studie (Sponsorship-Effekte), sowie Zustimmungstendenzen. Da der Fragebogen auf postalischem Weg an die Befragten gelangte, müssen des Weiteren methodische Besonderheiten dieser Tatsache behandelt werden. Vorteil hiervon kann sein, dass die Antworten ‘ehrlicher‘ sind als bei Anwesenheit eines Interviewers und dass die Befragten ihre Anonymität gesicherter einschätzen (vgl. ebd. 1999, 336). Höhere Ausfallquoten, fehlende Kontrolle über die Datenerhebungssituation und die Ernsthaftigkeit der Befragten sind Nachteile dieser Vorgehensweise, die nicht zu unterschlagen sind (vgl. ebd. 1999, 337).

Aufgrund der großen Anzahl der zu befragenden Volkshochschulen (vgl. Kapitel 7.1) war eine qualitative Vorgehensweise ausgeschlossen. Da mit den Ergebnissen der qualitativen Interviews von Antje von Rein (2000) sowie der anderen Studien (Dozier et al. 1995 und Röttger 2000) eine hypothesengeleitete Vorgehensweise möglich war, wurde weitgehend auf offene Fragestellungen verzichtet. „Offene Fragen unterstützen (...) besser als geschlossene Fragen Äußerungen, die auch 'tatsächlich' im Wissensbestand bzw. Einstellungsrahmen des Befragten verankert sind“ (Schnell et al. 1999, 309). Trotz dieser Feststellung waren im Rahmen der Untersuchung die Nachteile offener Fragen schwerwiegender, beispielsweise der höhere Auswertungsaufwand (vgl. ebd. 1999, 310) aber auch die unterschiedlichen Artikulationsfähigkeiten der Befragten, die bei offenen Fragen schwerer ins Gewicht fallen.

Bezüglich der Unterscheidung von fakten-, wissens- und kenntnisorientierten Fragebögen (vgl. Konrad 2000, 86) sei an dieser Stelle noch der Hinweis gegeben, dass es sich bei den Fragen im verwendeten Fragebogen zumeist um Verhaltensfragen bzw. oft auch um Faktenfragen handelt (siehe Anhang D). Bei Verhaltensfragen „darf zum einen nicht darüber hinwegtäuschen, dass in allen Fällen nur über Verhaltensweisen berichtet wird ['berichtetes Verhalten']. (...) Generell muss die Frage, ob das in einer Interviewsituation 'berichtete' zukünftige Verhalten letztlich mit dem tatsächlichen Verhalten der Befragten in der Zukunft korrespondiert, unter der Einschränkung betrachtet werden, dass die Interviewsituation für die Befragten eine andere Kosten-Nutzen-Kalkulation darstellt als eine Routinesituation im Alltag“ (Schnell et al. 1999, 305f). Diese Problematik sollte in dieser Untersuchung, auch mit Blick auf Antworten sozialer Erwünschtheit, beachtet werden.

7.3 Entwicklung des Fragebogens

Im folgenden Abschnitt soll der Fragebogen in aller Kürze vorgestellt werden (siehe auch Fragebogen im Anhang D). Dieser wurde für die bessere Übersichtlichkeit abermals in die drei oben erwähnten Ebenen nach von Rein (2000) unterteilt. Es werden hier nicht alle Fragen im Einzelnen erwähnt, sondern besonders wichtige Teile des Erhebungsinstrumentes werden exemplarisch dargestellt.

7.3.1 Teil 1 - Strukturelle Ebene

Dieser Teil des Fragebogens beschäftigt sich mit den strukturellen Bedingungen der befragten Einrichtungen allgemein, sowie mit den Bedingungen des Bereiches Öffentlichkeitsarbeit speziell (vgl. Anhang D). Auf übergreifender Ebene wird dafür einleitend die Form des VHS (kommunale VHS, KVHS, HVHS), die Rechtsträgerschaft der VHS sowie die Größe der VHS (Unterrichtsstunden, Anzahl der Mitarbeiter) erfasst. Hier wird davon ausgegangen, dass diese Fragen von allen Befragten beantwortet werden können und sie deshalb als Einstiegsfragen geeignet sind. Bezüglich der Öffentlichkeitsarbeit der Einrichtung wird nach der Stellenausstattung, dem Budget und der Entwicklung des Etats für Öffentlichkeitsarbeit in den letzten fünf Jahren gefragt. Des Weiteren sollen die Befragten eine Einschätzung der Relevanz von Öffentlichkeitsarbeit für ihre Einrichtungen abgeben und rückblickend beurteilen, ob diese in den letzten fünf Jahren zugenommen hat. Um die Einschätzung des Verhältnisses von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit in der Praxis der Weiterbildungseinrichtungen (vgl. 4.1) untersuchen zu können werden die Teilnehmenden gebeten, verschiedene Arbeitsbereiche entweder dem Marketing oder der Öffentlichkeitsarbeit oder beidem zuzuordnen.

7.3.2 Teil 2 - Prozessebene

Der zweite Teil des Fragebogens beinhaltet Fragen zur strategischen Ausrichtung (strategische Schritte, Teilöffentlichkeiten) und zu Prozessen der Öffentlichkeitsarbeit[28] und den darin involvierten Personen (siehe Anhang D). Die Fragen zielen darauf ab, zu klären, wie prozesshaft und strategisch Öffentlichkeitsarbeit in Volkshochschulen ausgeführt wird und welche Personen daran beteiligt sind. Ein wichtiger Bereich hierbei ist die Frage nach den Zielen der Öffentlichkeitsarbeit (F24). Diese ist zum Beispiel in zwei seperate Fragen unterteilbar. Einerseits soll erst angegeben werden, ob ein bestimmtes Ziel verfolgt wird und im Anschluss daran soll eine Gewichtung des Ziels auf einer vierstufigen Skala von „sehr wichtig“ bis „unwichtig“ stattfinden. Diese Fragen wurden z. T. von Röttger (2000) übernommen. Ein weiterer wichtiger Abschnitt dieser Prozessebene des Fragebogens ist das Rollenverständnis des PR-Verantwortlichen (F29 bis F37). Die Fragen beschäftigen sich primär mit der Grenzrolle des PR-Verantwortlichen aber auch mit daraus resultie-

[28] Beispielsweise F22: Unsere Einrichtung führt **regelmäßig** eine Stärken-Schwächen-Analyse bezüglich Öffentlichkeitsarbeit durch. Fünfstufige Antwortskala: 1) Trifft zu, 2) Trifft eher zu, 3) teils/ teils, 4) Trifft eher nicht zu und 5) Trifft nicht zu.

renden Rollenkonflikten[29].

7.3.3 Teil 3 - Operationale Ebene

Dieser Teil des Fragebogens beschäftigt sich mit der praktischen Ausführung der Öffentlichkeitsarbeit in VHSen. Hierzu zählen erstens Fragen zum organisatorischen Erscheinungsbild, also dem corporate design (z. B. das Logo) und zweitens Frage 41, bei der nach angewandten Instrumenten der externen[30] und internen[31] Kommunikation gefragt wird. Ebenso wie bei F24 sollen hier die einzelnen Instrumente im zweiten Teil der Frage gewichtet werden.

7.3.4 Soziodemographische Daten

Auf der letzten Seite des Fragebogens werden Angaben zur Position des PR- Verantwortlichen, dessen Alter, Geschlecht sowie die Art der Anstellung bei der Volkshochschule abgefragt. Zudem wird der Ausbildungsstand bezüglich Öffentlichkeitsarbeit erhoben. Abschließend wird den Befragten die Möglichkeit gegeben, auf eigenen Wunsch über die Ergebnisse der Untersuchung informiert zu werden (siehe Anhang D).

7.3.5 Skalierung

Einige der Fragen sind aufgrund des deskriptiven Erkenntnisinteresses nominal skaliert (z. B. F1, F2, F7, F16 etc.). Wenn Mehrfachnennungen möglich waren, wurden die Fragen in dichotome Einzelitems gegliedert[32] und somit ebenfalls nominal ausgewertet. Denn „für Nominalskalen ist konstitutiv, daß die Kategorien vollständig sind [d. h. alle Fälle einschließen] und sich gegenseitig ausschließen [d. h. kein Fall darf in mehr als eine Kategorie gelangen]“ (Benninghaus 2002, 22).

[29] Beispielfrage F34: Manchmal kommen Teilöffentlichkeit und Organisation mit Wünschen/ Bedürfnissen/ Zielen auf mich zu, die nicht miteinander vereinbar sind.

[30] Exemplarische Auszüge aus Antwortmöglichkeiten: Persönliche Ansprache einzelner Journalisten; Messestände, Homepage, Informationsmaterial.

[31] Exemplarische Auszüge aus Antwortmöglichkeiten: Mitarbeiterzeitschrift; Rundschreiben.

[32] Zum Beispiel F7: Die Antworten wurden folgendermaßen gelabelt: 1) Ist-Analyse wird zu ja/ nein, 2) Soll-Analyse wird zu ja/ nein, 3) Umsetzung wird zu ja/ nein und 4) Wirkungskontrolle wird zu ja/ nein.

Sobald der Fragebogen jedoch Meinungen bzw. Einschätzungen des PR- Verantwortlichen erfasst, wird i. d. R. mit einer fünfstufigen ordinalen Skala gearbeitet[33] (siehe Anhang D). Bei den großen tabellenförmigen Fragen (F19, F24, F41) ist der erste Teil der Frage eine Nominalskala (ja/ nein) und der zweite Teil eine Ordinalskala mit vierstufigen Antwortmöglichkeiten (von „sehr wichtig“ bis „unwichtig“). Die meisten der offenen Fragen (z. B. F3, F8, F42 Position) wurden bei der Auswertung von einer Ratioskala in eine Ordinalskala umgewandelt, da die Daten so besser handhabbar und anschaulicher sind.

7.3.6 Pretest

Generell wurde bei der Entwicklung des Fragebogens auf die Total-Design-Methode nach Dillmann zurückgegriffen. „Die Total-Design-Methode basiert nun darauf, dass versucht wird, dem Befragten einen Eindruck des möglichen Nutzens einer Kooperation zu vermitteln und gleichzeitig seine 'Kosten' [Zeitaufwand, Auseinandersetzung mit 'schwierigen' Fragen usw.] möglichst gering zu halten“ (Schnell et al. 1999, 337). So wurde der Fragebogen mit vier Testpersonen in einem Pretest nach folgenden Kriterien überprüft:

- ausreichende Variation der Antworten
- Verständnis der Fragen durch Befragten
- Schwierigkeit der Fragen
- Interesse und Aufmerksamkeit des Befragten gegenüber den Fragen
- Güte der Filterführung
- Kontexteffekte
- Dauer der Befragung
  (vgl. ebd. 1999, 324).

Daraufhin wurden die fraglichen Stellen im Fragebogen mehrfach überarbeitet.
Im Begleitschreiben zum Fragebogen wird zudem auf den möglichen Nutzen hingewiesen, den die Einrichtungen aus der Teilnahme an der Befragung ziehen können (siehe Anhang D).

[33] Antwortmöglichkeiten von „trifft zu“ bis „trifft nicht zu“.

7.4 Verlauf der Befragung

Nach einer Ankündigung des Vorhabens im Newsletter des Volkshochschulverbandes von Rheinland-Pfalz im Dezember 2004 wurden in der ersten Woche des Jahres 2005 76 Fragebögen verschickt. Die Befragung wurde anonym durchgeführt. Neben dem Fragebogen wurde ein Anschreiben, in dem das Vorhaben skizziert wurde (siehe Anhang D), und ein Freiumschlag beigefügt. Als zusätzliche Anreize, den Fragebogen auszufüllen, wurde auf die Reflexionsmöglichkeit der eigenen Öffentlichkeitsarbeit der Einrichtungen durch die Teilnahme an der Befragung hingewiesen. Auch wurde den Einrichtungen die Möglichkeit gegeben, über die Ergebnisse der Befragung informiert zu werden. Bis zur Abgabefrist am 1. Februar 2005 gingen 41 ausgefüllte Fragebögen ein. Daraufhin wurde an alle Einrichtungen eine Dankes-Email versandt, in der darauf hingewiesen wurde, dass die Teilnahme an der Befragung immer noch willkommen sei. Daraufhin gingen abermals sechs ausgefüllte Fragebögen ein.

7.5 Auswertungsverfahren

Die Fragebögen wurden codiert und zur Auswertung per Computer erfasst. Die Datenanalyse wurde ausschließlich mit der Statistik-Software SPSS in der Version 12.0 durchgeführt. Es wurde für jede Variable eine Randauszählung, d.h. eine Berechnung der Häufigkeitsverteilung durchgeführt (vgl. Schnell et al. 1999, 405f). Ebenso wurde, wenn möglich, das arithmetische Mittel (M) der Antworten errechnet, das die zentrale Tendenz der Antworten der Befragten herausstellen soll. Des Weiteren wurde die Standardabweichung/ Streuung der einzelnen Items berechnet, d. h. wie stark die Werte innerhalb eines Items auseinander liegen. Haben beispielsweise alle Befragten einheitlich geantwortet, dann ist Streuung, d. h. die Standardabweichung (s) klein; liegt sie über 1,0 dann sind sich die Teilnehmer der Befragung bei dieser Frage recht uneinig. Ähnliche Aussagen lassen sich durch die Varianz (s^2) beschreiben. Die Varianz ist „die Summe der quadrierten Abweichungen aller Meßwerte vom arithmetischen Mittel, dividiert durch die Anzahl aller Meßwerte“ (Bortz 1999, 42).

Die Auswertung der Skalen erfolgte demnach in Form von deskriptiven Statistiken (Mittelwert, Varianz). Des Weiteren wurden Zusammenhangsmaße für nominal- und ordinalskalierte Items gebildet, wie beispielsweise Cramer's V und Kendall's tau. Cramer's V ist ein Zusammenhangsmaß für mindestens nominalskalierte Variablen auf der Basis von Chi-Quadrat (χ^2). „Zur Berechnung von χ^2 bilden wir die Differenzen der beobachteten und der bei Unabhängigkeit erwarteten absoluten

Häufigkeiten“ (Litz 1998, 129), d. h. die Differenz zwischen Kontingenz- und Indifferenztabelle. Die Indifferenztabelle wird dabei „aus dem in der Kontingenztabelle gegebenen Randverteilungen unter der Annahme der Unabhängigkeit der Variablen“ (Litz 1998, 128) konstruiert. χ^2 sagt demnach aus, ob die Annahme der Unabhängigkeit der Variablen haltbar ist. Kendall's Tau-b wird an manchen Stellen für die Zusammenhänge von ordinalskalierten Variablen gewählt, da dieses Konkordanzmaß eventuell vorkommenden Ties zwischen den Items berücksichtigt. Folgende Eigenschaften werden Zusammenhangsmaßen zugeschrieben: „Die Maße liegen prinzipiell im Wertebereich [-1, +1]. (...) Die Maßzahlen nehmen positive Werte bei einem positiven [gleichgerichteten] Zusammenhang an und negative Werte bei einem negativen [inversen] Zusammenhang. Liegt kein Zusammenhang vor, wird der Wert=0“ (ebd. 1998, 142).
Die Antworten auf die offenen Fragen (z. B. F42[34]) wurden kategorisiert und nach erneuter Codierung als ordinale Variablen nach Häufigkeiten ausgewertet (vgl. Schnell et al. 1999, 395).

[34] Frage nach der Position des Verantwortlichen für ÖA.

8 Ergebnisse

Im Folgenden sollen die Ergebnisse der Erhebung, differenziert nach den oben genannten Ebenen, dargestellt werden. Im Fragebogen wird von Öffentlichkeitsarbeit und nicht von Public Relations gesprochen, da der Begriff in der Praxis der Weiterbildungseinrichtungen geläufiger ist. Aufgrund dessen werden in diesem Kapitel die Begriffe Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations synonym verwendet (vgl. Kapitel 2.1).

Ulrike Röttger (2000) hat in ihrer Studie *„Public Relations - Organisation und Profession“* u. a. Non-Profit-Organisationen befragt. Schwerpunkte ihrer Studie waren neben Anderen professionsspezifische Merkmale von PR-Experten und -Beauftragten, der Informationszugang der Öffentlichkeitsarbeit sowie deren Ressourcen. Wenn es möglich ist, werden die erhobenen Daten der vorliegenden Studie an den jeweiligen Stellen mit den Ergebnissen von Röttger verglichen. Ebenfalls wird an manchen Stellen auf die Ergebnisse der qualitativen Befragung von Antje von Rein (2000) verwiesen, sowie auf einzelne Ergebnisse anderer Studien.

Die Fragestellungen werden nacheinander abgehandelt. Es wird dabei immer darauf hingewiesen, welche Items zur Beantwortung der jeweiligen Fragestellung berücksichtigt werden. Diese können bei Bedarf im Fragebogen (siehe Anhang D) nachvollzogen werden. Deshalb wird von nun an auf den Verweis zum Fragebogen im Anhang verzichtet.

8.1 Rücklauf

Die Ausschöpfungsquote der Erhebung liegt insgesamt bei 56,63% Rücklauf, was ein relativ zufrieden stellendes Ergebnis für eine postalische Befragung ist. Betrachtet man die Beteiligung nach Einrichtungsarten, liegt die Teilnahme unter den KVHSen bei 52,38% und unter den kommunalen VHSen bei 56,67%. Heimvolkshochschulen haben nicht an der Befragung teilgenommen, allerdings haben zwei Einrichtungen

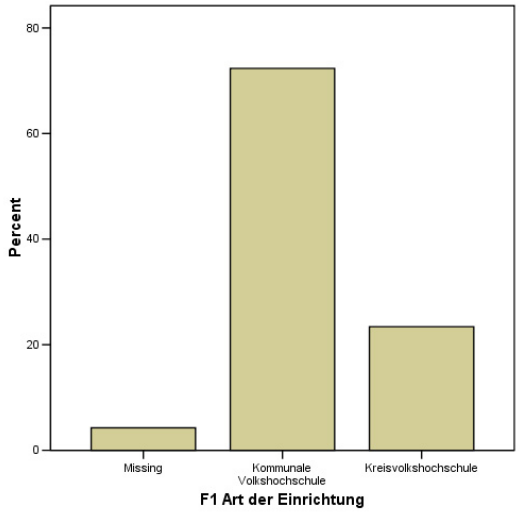


Abbildung 8.1: Verteilung nach Art der Einrichtung in Prozent

hierbei keine Angaben gemacht.
Die Beteiligung der Kreisvolkshochschulen steht der der kommunalen VHS in einem Verhältnis von 1:3 gegenüber (vgl. Abbildung 8.1), was dem Verhältnis in der Realität entspricht (vgl. Kapitel 7.1). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit kann demnach von einer Teilerhebung gesprochen werden, da eine Teilmenge der Grundgesamtheit untersucht wird (vgl. Schnell et al. 1999, 249), deren Parameter unter den genannten Einschränkungen bekannt sind. Die Ergebnisse können demnach auf alle VHSen in Rheinland-Pfalz übertragen werden.

8.1.1 Verteilung nach Einrichtungsgröße

Tabelle 8.1: Verteilung der VHSen nach Größe (aus Unterrichtsstunden)

	abs.	v.H.
Kleine VHS (bis 3000 Ustd.)	16	34,0
Mittlere VHS (3001 bis 9000 Ustd.)	15	31,9
Große VHS (mehr als 9001)	14	29,8
Gesamt[35]	45	95,7

Betrachtet man die Größe der an der Befragung teilnehmenden Einrichtungen anhand der Unterrichtsstunden (Ustd.) und der Anzahl der Mitarbeiter, fällt auf, dass hier eine sehr große Spannweite vorliegt. Zum Beispiel reicht die angegebene Anzahl der Unterrichtsstunden von 450 bis 40 000 Ustd. Da bei der Gesamtanzahl der Mitarbeiter manche Einrichtungen die Kursleitenden nicht berücksichtigen, werden

[35] Differenzen zu 100 Prozent basieren auf zwei fehlenden Angaben.

die folgenden Auswertungen, die sich auf die Größe der Einrichtungen beziehen, ausschließlich aus den Ustd. abgeleitet. Hierfür wird die rationale Skala der Unterrichtsstunden in eine ordinale Skala „kleine VHS“ (0 bis 3000 Ustd.), „mittlere VHS“ (3001 bis 9000 Ustd.) und „große VHS“ (mehr als 9000 Ustd.) umgewandelt (vgl. Benninghaus 2002, 68). Die Häufigkeitsverteilung der Größe der befragten VHSen kann in Tabelle 8.1 nachvollzogen werden.

8.1.2 Verteilung nach Rechtsträgerschaft

Tabelle 8.2: Verteilung nach Rechtsträgerschaft

Rechtsträger	**Grundgesamtheit**[36]		**Rücklauf**	
	abs.	v.H.	abs.	v.H.
Gemeinde	29	39,2	21	44,7
Kreis	13	17,6	8	17
Eingetragener Verein	30	40,5	18	36,2
GmbH oder sonst. privater Träger	2	2,7	0	0
Gesamt	72	100	47	100

Das Verhältnis der an der Befragung beteiligten Einrichtungen nach Rechtsträgerschaft lässt sich der Tabelle 8.2 entnehmen. Hierzu ist zu erwähnen, dass in dieser Tabelle die in Kapitel 7.1 beschriebenen Einrichtungen, welche der Volkshochschulstatistik unter eine KVHS subsumiert werden, aber in der Befragung als kommunale Einrichtungen aufgeführt werden, nicht berücksichtigt werden. Auch die beiden HVHSen werden hier von der Grundgesamtheit abgezogen, da dies so eine vergleichbare Datenbasis zur Volkshochschulstatistik (vgl. Pehl/Reitz 2004, 12) darstellt.
Es ist erkennbar, dass die Anteile der teilnehmenden Einrichtungen nach ihrer Rechtsträgerschaft annähernd mit den Anteilen der Realität übereinstimmt.

8.1.3 Verteilung nach Anteilen der Finanzierung

Will man die Einrichtungen nach relativer Autonomie unterscheiden, fällt jedoch auf, dass F2[38] für diese Aussagen nicht geeignet ist, da die teilnehmenden Einrichtungen bezüglich ihrer Rechtsform nicht gleichmäßig verteilt sind, was zwar der Verteilung

[36] Die Daten der Grundgesamtheit entstammen der Volkshochschulstatistik (vgl. Pehl/Reitz 2004, 12).
[37] Differenzen zu 100 Prozent basieren auf fehlenden Angaben.
[38] F2 fragt nach dem Rechtsträger der Einrichtung.

Tabelle 8.3: Verteilung der VHS nach Anteilen der Finanzierung

	abs.	v.H.
Geringer öffentlicher Anteil (0 bis 35%)	12	25,5
Mittlerer öffentlicher Anteil (36 bis 70%)	14	29,8
Hoher öffentlicher Anteil (mehr als 70%)	10	21,3
Gesamt[37]	36	76,6

der Realität entspricht, für den empirischen Vergleich aber nicht geeignet ist.
Um die Einrichtungen nach relativer Autonomie zu unterscheiden, wird statt dessen F5[39] heran gezogen (vgl. Tabelle 8.3). Man kann demnach davon ausgehen, dass ein geringer Anteil öffentlicher Finanzierung an der Gesamtfinanzierung der Einrichtung zu einer tendenziell autonomeren Handlungsweise führt.

8.2 Teil 1 - Strukturelle Ebene

Im folgenden Abschnitt werden die teilnehmenden Einrichtungen nach Ressourcen der Öffentlichkeitsarbeit, wie der Stellenausstattung und dem Etat, beschrieben. Der Einfluss der Einrichtungsgröße auf diese Ressourcen wird abgehandelt. Die Relevanz der Öffentlichkeitsarbeit und die organisatorische Einbindung der ÖA sind u. a. ebenfalls Bestandteil der nachfolgenden Auswertung.

8.2.1 Ressourcen der Öffentlichkeitsarbeit

Die Auswertung der folgenden Fragestellungen beleuchtet die finanziellen und personellen Ressourcen der Öffentlichkeitsarbeit u. a. im Zusammenhang mit der Größe der VHSen.

Welche finanziellen Ressourcen haben die Volkshochschulen für Öffentlichkeitsarbeit? Die Beantwortung dieser Fragestellung erfolgt unter Berücksichtigung dieser Items:

- Angabe der Höhe des Budgets für PR/Marketing (F8).
- Entwicklung des Etats für Öffentlichkeitsarbeit in den letzten fünf Jahren (F9).

[39] Gefragt wurde nach den öffentlichen und privaten Anteilen der Finanzierung der Einrichtungen. Die Labels wurden folgendermaßen gewählt: 0-35%= geringer öffentlicher Anteil; 35-70%= mittlerer öffentlicher Anteil; mehr als 70%= hoher öffentlicher Anteil.

Die finanziellen Ressourcen der Öffentlichkeitsarbeit an Volkshochschulen reichen von 500 bis 35000 Euro. Nur zwölf Einrichtungen nehmen jedoch hier eine Trennung der Budgets von Öffentlichkeitsarbeit und Marketing vor, was der Hypothese entspricht, dass an VHSen zumeist keine Trennung zwischen den beiden Arbeitsbereichen vorgenommen wird (vgl. Kapitel 4.1). Aufgrund dessen wird bei der Auswertung dieser Fragestellung nur der Gesamtetat für Öffentlichkeitsarbeit und Marketing berücksichtigt.
Die rationale Skala bei F8 bezüglich des Gesamtetats wird in eine ordinale Skala umgewandelt[40]. Bei der deskriptiven Auswertung dieses Items ergibt sich, dass 68% der Einrichtungen mehr als 4% ihres Gesamtetats für Öffentlichkeitsarbeit und Marketing zusammen ausgeben, während 32% z. T. deutlich darunter liegen (n=25, kumulierte Prozent). Drei Einrichtungen geben an, dass sie mehr als 7% ihres Gesamtetats in Öffentlichkeitsarbeit investieren. Der von Nuissl (1995) angegebene Mindestanteil von ÖA am Gesamtetat von 5% wird demnach von einem Drittel der befragten Einrichtungen deutlich unterschritten (vgl. Nuissl 1995, 22; vgl. Kapitel 6).

Die Auswertung von F9 ergibt, dass die Etats für Öffentlichkeitsarbeit bei 87,5% der befragten Einrichtungen zumindest gleich geblieben sind. 27,5% von diesen machen sogar ein Wachstum der Etats für ÖA in den letzten fünf Jahre aus (n=40, kumulierte Prozent). Fünf Einrichtungen geben an, dass der Etat für Öffentlichkeitsarbeit leicht bzw. deutlich geschrumpft ist (12,5%, kumuliert).

Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Einrichtungsgröße und der finanziellen Ausstattung der Öffentlichkeitsarbeit? Bei der Auswertung dieser Fragestellung konnte kein in diesem Rahmen aussagekräftiger Zusammenhang festgestellt werden. Die finanzielle Ausstattung der Öffentlichkeitsarbeit von VHSen ist demnach unabhängig von der Größe der Einrichtung.

Welche personellen Ressourcen haben die Volkshochschulen für Öffentlichkeitsarbeit? Diese Frage wird anhand der Antworten zu folgendem Item beantwortet:

- In der VHS ist eine eigene Stelle für Öffentlichkeitsarbeit/Marketing vorhanden (F6).

[40] Es wird folgendermaßen gelabelt: Kleiner Etat: 0-4% ; mittlerer Etat: 4,1 bis 7% ; großer Etat: mehr als 7% des Gesamtetats wird für ÖA ausgegeben.

„Mit der Zahl der festangestellten Mitarbeiter steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass auch der Tätigkeitsbereich Öffentlichkeitsarbeit mit eigenem Personal ausgestattet wird (...). In kleineren Organisationen werden PR-Aufgaben demgegenüber fast ausschließlich von Mitarbeitern anderer Tätigkeitsfelder 'nebenbei' erledigt“ (Röttger 2000, 213). Diese Tendenz lässt sich im Rahmen der Befragung für Volkshochschulen bestätigen. Lediglich eine der teilnehmenden VHSen hat eine eigene Stelle für Öffentlichkeitsarbeit, welche als Honorartätigkeit ausgeführt wird. Die betreffende VHS zählt jedoch in der oben beschriebenen Kategorisierung zu den kleinen VHSen, d.h. sie unterhält weniger als 3000 Unterrichtsstunden. Insgesamt bestätigt das Ergebnis vorausgehende Vermutungen, denn „die Entwicklung einer eigenen Stelle für ÖA ist vielfach erwünscht, wird aber nur in Ansätzen als verwirklichbar eingeschätzt“ (von Rein 2000, 175), wie in qualitativen Interviews festgestellt wurde (vgl. Kapitel 6).

Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Größe der Einrichtung und der Stellenausstattung der PR? Hier konnte keine statistische Auswertung stattfinden, da lediglich eine Einrichtung eine eigene Stelle für PR hat, welche als Honorartätigkeit ausgeführt wird.
Dieses Ergebnis lässt darauf schließen, dass die Öffentlichkeitsarbeit an VHSen von so genannten PR-Beauftragten ausgeführt wird. „Als *PR-Beauftragte* werden zum einen Befragte bezeichnet, deren Funktionsbezeichnung keine Hinweise auf Öffentlichkeitsarbeit enthält“ (Röttger 2000, 220). Betrachtet man in diesem Sinne die soziodemographischen Daten der Befragten (F42), wird deutlich, dass i.d.R. von PR-Beauftragten gesprochen werden kann (vgl. Tab. 8.4).

Tabelle 8.4: Größe der Einrichtung und Position des PR-Beauftragten

		Größe der Einrichtung			Gesamtnennungen *(in %)*
		Klein	Mittel	Groß	
Position des PR-Beauftragten	Sonstiges	1	0	0	1
	(in %)	*10*	*0*	-	*2,8*
	Geschäftsführung	3	2	0	5
	(in %)	*30*	*15,4*	-	*13,9*
	Leitung	6	11	13	30
	(in %)	*60*	*84,6*	*100*	*83,3*
Gesamt pro Einrichtungsgröße		10	13	13	36

Denn 81,6% der Befragten haben die Leitungsposition in der Einrichtung inne und

13,2% die Geschäftsführung[41]. Sonstige Angaben waren „Bürgermeister“ und „Sachbearbeiter“ (je eine Nennung). Differenziert man die Antworten auf diese Frage im Zusammenhang mit der Größe der Einrichtung (F3), ergibt sich ein interessantes Ergebnis (vgl. Tab. 8.4). Als Zusammenhangsmaß wird hier Kendall's Tau-b gewählt. Es besteht demnach eine schwach signifikante Tendenz[42] dahingehend, dass die Öffentlichkeitsarbeit der teilnehmenden großen Einrichtungen ausschließlich vom pädagogischen Leiter ausgeführt wird. Demgegenüber wird bei 15,5% der mittleren VHSen und bei 30% der kleinen VHSen die ÖA vom Geschäftsführer übernommen.

8.2.2 Sonstiges

Im folgenden Abschnitt werden Ergebnisse zur Relevanz von Öffentlichkeitsarbeit an VHSen sowie zur organisatorischen Einbindung der Öffentlichkeitsarbeit dargestellt.

Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Größe der Einrichtung und der Art der amtlichen Ausführung von PR? Zur Untersuchung dieses Zusammenhangs werden folgende Items herangezogen:

- Größe der Einrichtung nach Unterrichtsstunden (F3).
- PR/ Marketing wird folgendermaßen ausgeführt: 1) Hauptamtlich, 2) Nebenamtlich, 3) Ehrenamtlich (F7).

Ein interessantes Ergebnis ergibt sich bei der Erstellung einer Kreuztabelle zwischen den genannten Items (vgl. Tabelle 8.5).

Durch den vorerst angewandten $\chi^2 - Test$ ergibt sich, dass die beobachtete Tabelle signifikant von der Indifferenztabelle abweicht d. h., dass von einer Abhängigkeit der beiden Variablen ausgegangen werden kann. Durch die weiteren Berechnungen durch Kenall's Tau-b für ordinalskalierte Daten auf der Basis des Paarvergleichs (vgl. Litz 1998, 137) bestätigt sich diese Annahme. Demnach kann man bei dem vorliegenden Ergebnis (siehe Tab. 8.5) von einem signifikanten Zusammenhang sprechen. Daraus folgt, dass Öffentlichkeitsarbeit in den großen VHSen signifikant häufiger hauptamtlich, wohingegen in kleinen VHSen signifikant häufiger ehrenamtlich, ausgeführt wird.

[41] In der Auswertung dieses einzelnen Items F42 ist n=38; bei der Kreuztabelle 8.4 ist n=36 aufgrund fehlender Angaben bei den beiden Items F42 und F3.
[42] Kendall's Tau-b liegt bei .398 auf einem Signifikanzniveau von .008.
[43] Kendall's Tau-b liegt bei .544 auf einem Signifikanzniveau von .000.

Tabelle 8.5: Größe der Einrichtung und Ausführung von PR[43]

		Größe der Einrichtung			Gesamtnennungen *(in %)*
		Klein	Mittel	Groß	
Ausführung von PR	Ehrenamtlich	8	2	0	10
	(in %)	*66,7*	*25,0*	-	*29,4*
	Nebenamtlich	3	0	4	7
	(in %)	*25,0*	-	*28,6*	*20,6*
	Hauptamtlich	1	6	10	17
	(in %)	*8,3*	*75,0*	*71,4*	*50,0*
Gesamt pro Einrichtungsgröße		12	8	14	34

Welche Relevanz hat Öffentlichkeitsarbeit für Volkshochschulen? Folgende Items werden bezüglich dieser Fragestellung herangezogen:

- Die Einschätzung der Bedeutung von ÖA ist hoch[44] (F10).
- Die Entwicklung des Etat ist positiv[45] (F9).
- Die Einschätzung der Bedeutung von ÖA hat zugenommen[46] (F11).

Aus den Antworten der drei Items wird eine Summe gebildet, wobei nur diejenigen Einrichtungen beachtet werden, die bei allen drei Items hohe bzw. sehr hohe Bedeutung angeben. Hier ergibt sich, dass Öffentlichkeitsarbeit für sechs Einrichtungen eine sehr hohe Relevanz hat, die sich auch in der Entwicklung des Etats und Entwicklung der Bedeutung von Öffentlichkeitsarbeit für die Einrichtung zeigt. Die genaue Betrachtung dieser Einrichtungen ergibt, dass kein Zusammenhang zur Größe der Einrichtungen besteht, da Einrichtungen aller drei Größen der Öffentlichkeitsarbeit eine hohe Relevanz zumessen.
Die alleinige Betrachtung von F10 ergibt, dass 59,1% der Einrichtungen Öffentlichkeitsarbeit als absolut wichtig und zusätzliche 25% als wichtig einstufen (n=44, kumulierte Prozent)[47]. Dementsprechend weisen 15,9% der Öffentlichkeitsarbeit nur mittelmäßige oder wenig Bedeutung zu, während über 82% der Einrichtungen der Öffentlichkeitsarbeit eine hohe Relevanz zu (n=35) beimessen.
Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass Öffentlichkeitsarbeit zwar als wichtig

[44] Die Einschätzung wird als hoch eingestuft, wenn diese auf der 10-stufigen Skala dieser Frage höher als sechs ist.
[45] Eine positive Entwicklung meint hier, dass der Etat deutlich gewachsen bzw. etwas gewachsen ist.
[46] Dies ist der Fall, wenn dies für die Einrichtungen zutrifft bzw. eher zutrifft.
[47] Die konkrete Frage lautete: Wie beurteilen Sie die Relevanz von Öffentlichkeitsarbeit für ihre Einrichtung auf einer Skala von eins (überhaupt nicht wichtig) bis zehn (absolut wichtig)? Diese wurde folgendermaßen gelabelt: 0 bis 6: wenig bis mittelmäßig wichtig; 7 bis 9: wichtig; 10 absolut wichtig.

eingeschätzt wird, aber bei der überwiegenden Mehrheit der Einrichtungen keine finanziellen und personellen Ressourcen zur professionellen Umsetzung dieser vorhanden sind. Vergleicht man die Zuschreibung der Bedeutung von ÖA zwischen Einrichtungen mit viel, mittleren und wenigen privaten Anteilen der Finanzierung (F5) ergeben sich keine gravierenden Unterschiede. D. h., dass die Autonomie (ermittelt über die Finanzierungsanteile) keine Aussage über die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit für die Einrichtungen zulässt.

Gibt es einen Zusammenhang zwischen relativer Autonomie und PR? Aufgrund der Verteilung der befragten Einrichtungen bezüglich ihrer Rechtsträgerschaft (vgl. Tabelle 8.2) bzw. aufgrund der relativ geringen Anzahl der Fragebögen lässt sich bezüglich dieser Fragestellung keine Auswertung vornehmen. Auch die Differenzierung der Autonomie der Einrichtungen nach den öffentlichen bzw. privaten Anteilen ihrer Finanzierung führt zu keinem in diesem Rahmen aussagekräftigen Ergebnis.

Wie ist die organisationsinterne Einbindung der Öffentlichkeitsarbeit? Im vorausgehenden Abschnitt wurde bereits deutlich, dass die Öffentlichkeitsarbeit i. d. R. von der Einrichtungsleitung oder der Geschäftsführung durchgeführt wird (F42). Zusätzlich lassen sich folgende Items betrachten, um präzisere Aussagen über die organisatorische Einbindung der ÖA machen zu können:

- Art der amtlichen Ausführung von ÖA (F7).
- Position der ÖA innerhalb der Einrichtung (F14).

Die Auswertung der Antworten auf F14 ist in Abbildung 8.2 dargestellt. Die Frage wurde von Röttger (2000) übernommen (vgl. Röttger 2000, 215). Dabei wurde versäumt, die Begrifflichkeiten an Volkshochschulen anzupassen. D. h. es wird in der Fragestellung beispielsweise von Abteilungen gesprochen und nicht wie in den VHSen üblich von Fachbereichen (vgl. Anhang D). Zudem sind einige der befragten Einrichtungen so klein, dass keine Fachbereiche oder ähnliche organisatorische Hierarchien bestehen, so genannte „Ein- Mann- Betriebe“. Trotz dieser Umstände sollen die Antworten berücksichtigt werden, da sie die oben erwähnte Tendenz, dass ÖA primär durch den Einrichtungsleiter ausgeführt wird, bestätigen (siehe Abbildung 8.2). Röttger (2000) hat in ihrer Studie herausgefunden, dass in 42,5% der

[48] Differenzen zu 100% basieren auf fehlenden Angaben (n=38).

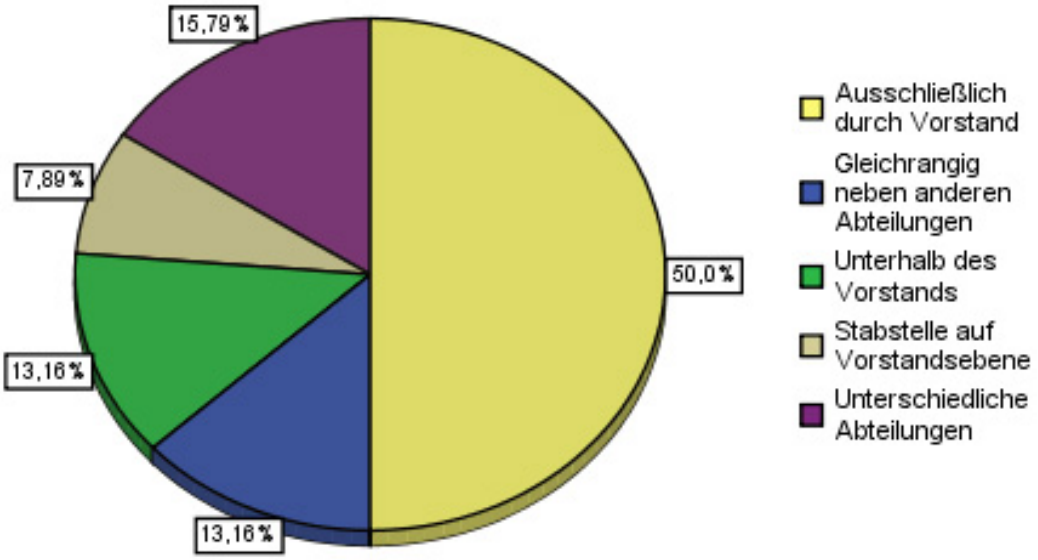


Abbildung 8.2: Organisationsinterne Einbindung bzw. Position der ÖA[48]

Non-Profit-Organisationen PR durch die Organisationsleitung ausgeführt wird (vgl. Röttger 2000, 212), was dem Anteil von 50% bei VHSen nahe kommt.

8.2.3 Zusammenfassung

Die strukturellen Bedingungen des Bereiches Öffentlichkeitsarbeit sind bei den befragten Einrichtungen als kritisch einzuschätzen. Zwar ist die Finanzierungslage in zwei Drittel der Einrichtungen akzeptabel, aber die personelle Ausstattung dieses Aufgabenbereiches ist durchweg schlecht. Lediglich eine der 76 befragten Einrichtungen hat eine eigenständige Stelle für ÖA. Im Zusammenhang mit der von den befragten PR-Verantwortlichen angegebenen Position wird festgestellt, dass bei 95% der Einrichtungen die Einrichtungsleitung/ Geschäftsführung die ÖA ausführt. Folglich kann man für die Weiterbildungseinrichtungen konstatieren, dass die ÖA von sog. PR-Beauftragten ausgeführt wird. Dies erfolgt in größeren Einrichtungen tendenziell hauptamtlich; in kleineren Einrichtungen dagegen tendenziell nebenamtlich.

Fast alle befragten Einrichtung weisen der Öffentlichkeitsarbeit für ihre Einrichtung eine hohe bis sehr hohe Relevanz zu. Diese äußert sich jedoch in den wenigsten Einrichtungen in der finanziellen Ausstattung dieses Arbeitsbereiches, was auf eine Diskrepanz zwischen dem erwünschten und dem tatsächlichen Stellenwert der Öffentlichkeitsarbeit in der Praxis der Weiterbildungseinrichtungen hinweist.

8.3 Teil 2 - Prozessebene

Die nun folgenden Auswertungen untersuchen die Fragestellungen zu den verwendeten Grundmodellen der PR. Die strategische Ausrichtung der befragten Einrichtungen wird differenziert beleuchtet. Hierbei spielen die der ÖA zugrunde liegenden Ziele und die von den Einrichtungen benannten Teilöffentlichkeiten eine Rolle. Im letzten Teil dieses Abschnitts wird auf die Ergebnisse der Fragestellungen zur Managementfunktion von PR und zur Grenzrolle der PR-Beauftragten eingegangen.

8.3.1 Grundmodelle der PR an Volkshochschulen

Um die Frage zu beantworten, welche der vier vorgestellten Grundmodelle der PR in VHSen angewandt werden (vgl. Kapitel 3.1.1), wurden Fragen aus standardisierten Fragebögen von Dozier et al. mit deren Einverständnis verwendet. Diese sind in Anhang C aufgeführt. Sie wurden i. d. R. nicht in der ursprünglichen Formulierung belassen, sondern in unterschiedlicher Art und Weise für die vorliegende Studie angepasst. In den folgenden Teilabschnitten werden jeweils die abgewandelten Items zur Beantwortung der Fragestellung aufgeführt.

Verwenden Volkshochschulen das Publicity-Modell? Die Items dieser Fragestellung, die etwas über die Verwendung des Publicity-Modells aussagen, sind wie bereits erwähnt in Anlehnung an Items von Dozier et al. (1995) entstanden (siehe Anhang C). In der vorliegenden Arbeit wurden die genannten Items nach Dozier et al. (1995) in folgende Items abgewandelt:

- Viel Medienresonanz erzielen, viele Veröffentlichungen (F24/1).
- Qualitativ hochwertige Medienresonanz erzielen (F24/2).
- Gutes Image in der Öffentlichkeit erzielen/ beibehalten (F24/15).
- Der Erfolg der ÖA wird an der Anzahl der Menschen gemessen, die uns daraufhin besuchen oder in unsere Kurse kommen (F28/2).

Betrachtet man die Summe der genannten Items, kommt man zu dem Ergebnis, dass 19 Einrichtungen, d.h. 40,4% der teilnehmenden Einrichtungen, eindeutig dem Publicity-Modell zuzuordnen sind. Dies ist verhältnismäßig viel (vgl. Tabelle 3.1). Bei diesen Einrichtungen treffen demnach alle genannten Items zu.

Im Zusammenhang mit der Einrichtungsgröße fällt bei diesen Items auf, dass die mittleren und großen Einrichtungen eher zu diesem Modell tendieren als die klei-

Tabelle 8.6: Publicity-Modell nach Größe der Einrichtungen

	Verwenden Publicity-Modell		**Insgesamt**	
	abs.	v.H.	abs.	v.H.
Kleine VHS (bis 3000 Ustd.)	4	21,05	16	34,0
Mittlere VHS (3001 bis 9000 Ustd.)	7	36,84	15	31,9
Große VHS (mehr als 9000 Ustd.)	8	42,1	14	29,8
Gesamt	19	100	47	100

nen VHSen. Vier von 16, d. h. 25% aller teilnehmenden kleinen VHSen verwenden demnach das Publicity-Modell. Bei den mittleren Einrichtungen sind es sieben von 15 Einrichtungen, d. h. 46,7% und bei den großen sogar acht von 14, d. h. 57,1%, die das Publicity-Modell anwenden. Die Ergebnisse lassen sich in der Tabelle 8.6 nachvollziehen.

Wird das Informationsmodell angewandt? Aus den von Dozier et al. (1995) entwickelten Items (siehe Anhang C) wurden folgende in die vorliegenden Studie integriert:

- Viel Medienresonanz erzielen, viele Veröffentlichungen (F24/1).
- Der Erfolg unserer Öffentlichkeitsarbeit wird mit Hilfe eines Pressespiegels bestimmt (F28/3).
- Pressemitteilungen wird als Methode/ Instrument verwendet (F41/2/V).
- Werbematerial wird als Methode/ Instrument verwendet (F41/10/V).
- Informationsmaterial wird als Methode/ Instrument verwendet (F41/11/V).
- Video-/Filmmaterial wird als Methode/ Instrument verwendet (F41/13/V).
- Rundschreiben wird als Methode/ Instrument verwendet (F41/30/V).

Indem die Summe über alle oben genannten zutreffenden Items gebildet wird, kommt man zu dem Ergebnis, dass fünf Einrichtungen eindeutig dem Informationsmodell zuzuordnen sind, das sind 10,6% aller befragten Einrichtungen. Dieses Ergebnis ist nicht erwartungsgemäß, denn Röttger schätzt die praktische Anwendung dieses Modells in Organisationen allgemein auf 50% (Röttger 2000, 45).

Wird asymmetrische PR betrieben? „Klassische Formen der PR-Wirkungsforschung wie zum Beispiel Imageanalysen und Bevölkerungsbefragungen sind Beispiele für asymmetrische PR-Kommunikation“ (Röttger 2000, 45). Aus dieser Studie und den Items von Dozier et al. (siehe Anhang C) wurden für die vorliegende Untersuchung folgende Items entwickelt:

- Die Wirksamkeit der ÖA wird mit Hilfe von Befragungen zu Einstellungsänderungen bei den Teilöffentlichkeiten gemessen (F28/5).
- Meinungsänderungen bei der Presse bewirken (F24/3/V).
- Meinungsänderungen in der Politik bewirken (F24/4/V).
- Meinungsänderungen bei der Öffentlichkeit bewirken (F24/5/V).
- Imageanalyse wird als Methode/ Instrument verwendet (F41/21/V).

Das asymmetrische Kommunikationsmodell wird von zwei der befragten Einrichtungen in Reinform angewendet, was 4,3% der befragten Einrichtungen entspricht und erwartungsgemäß wenig ist (vgl. Kapitel 6).

Wird das Dialog-Modell angewandt? Aus den Items von Dozier et al. (siehe Anhang C) wurden folgende Items für die vorliegende Studie abgewandelt:

- In solchen Situationen versuche ich die beiden Positionen bei einem Gespräch am „runden Tisch“ zusammenzubringen (F36).
- Die Pressekonferenz wird als Methode/ Instrument verwendet (F41/1/V).
- Die persönliche Ansprache einzelner Journalisten wird als Methode/ Instrument verwendet (F41/3/V).
- Allgemeine öffentliche Veranstaltungen (Tag der offenen Tür etc.) werden als Methoden/ Instrumente verwendet (F41/3/V).
- Messestände werden als Methoden/ Instrumente verwendet (F41/6/V).

Durch das Bilden der Summe über die genannten Items ergibt sich, dass fünf aller befragten Einrichtungen eindeutig dem Dialogmodell zuzuordnen sind. Das entspricht insgesamt 10,6% aller teilnehmenden Volkshochschulen und ist weniger als der Durchschnitt der Organisationen insgesamt (vgl. Röttger 2000, 45; siehe Tab. 3.1), bei denen die Anwendung des Dialogmodells auf 15% geschätzt wird. Dieses Ergebnis entspricht der Vermutung, dass zwar grundsätzlich das Dialog-Modell für VHSen idealtypisch ist, es aber in der Praxis nicht häufig zur Anwendung kommt.

Allgemein lässt sich abschließend zu den Modellen nach Grunig/ Hunt (1984) feststellen, dass sich 31 (entspricht 66%) der befragten Einrichtungen eindeutig einem Modell zuordnen lassen. Die anderen verwenden demnach eher Mischmodelle. Es überrascht allerdings, dass das Publicity-Modell verhältnismäßig häufig verwendet wird.

8.3.2 Strategische Öffentlichkeitsarbeit

Im folgenden Abschnitt soll die Öffentlichkeitsarbeit der VHSen nach strategischen Gesichtspunkten dargestellt werden. Es wird untersucht, ob die Einrichtungsgröße einen Einfluss auf die strategische Durchführung der ÖA hat. Außerdem werden die Ziele und die relevanten Teilöffentlichkeiten der ÖA, sowie die strategische Trennung von Marketing und PR, betrachtet.

Wird PR in Volkshochschulen strategisch durchgeführt? Anhand der unten genannten Items soll festgestellt werden, ob ÖA in VHSen strategisch durchgeführt wird:

- Teilöffentlichkeiten werden bestimmt (F18).
- Einschätzung der Durchführung von PR als strategisch (F15).
- Einrichtung ist über Teilöffentlichkeiten informiert (F20).
- Die Bestimmung von Teilöffentlichkeiten wird wiederholt (F21).
- Eine Imageanalyse liegt vor (F22).
- Eine Stärken-Schwächen-Analyse wird durchgeführt (F23).
- Es erfolgt eine schriftliche Fixierung der Ziele (F26).
- Folgende Schritte gehören zur strategischen Vorgehensweise: Ist-Analyse; Soll-Analyse; Umsetzung; Wirkungskontrolle[49] (F17/1 bis F17/4).

Aus den genannten Items wird für alle Einrichtungen, die bei den Fragen positiv („trifft zu“ bzw. „trifft eher zu“) geantwortet haben, eine Summe gebildet. Dabei ergibt sich, dass eine Einrichtung alle strategisch relevanten Schritte unternimmt einschließlich Ist- und Soll-Analyse, Umsetzung und Wirkungskontrolle. Lässt man F17 außer Betracht, zeigt sich, dass weitere drei Einrichtungen zumindest bei F15, F20, F21, F23 und F26 durchgehend zustimmend antworten. Diese führen auch jeweils mindestens zwei der Schritte zur strategischen Vorgehensweise durch (F17). Man kann demnach bei vier Einrichtungen eindeutig von strategischer Öffentlichkeitsarbeit sprechen, das sind 8,5% aller befragten Einrichtungen.

Dem gegenüber steht die Selbsteinschätzung der an der Befragung teilnehmenden Einrichtungen bezüglich strategischer Öffentlichkeitsarbeit (F15). Hier geben 27 (46,3%, kumuliert, n=41) Einrichtungen an, dass dies für sie zutrifft bzw. eher zutrifft (M=2.20). Aber lediglich sechs Einrichtungen (13,6%, kumuliert, n=44) fixieren die Ziele ihrer Öffentlichkeitsarbeit schriftlich (M=3,66).
Insgesamt liegen bei allen Items (ohne F17) die Mittelwerte bei 2,20 (F15) bis 3,95

[49] Die Vorgehensweise wird als nicht strategisch eingestuft, wenn nur ein oder zwei Schritte zutreffen. Mehrfachnennungen sind dementsprechend möglich.

(F22), was für eine mäßige bis geringe Zustimmung spricht. Es ist auffallend, dass der Mittelwert bei der Einschätzung der Einrichtungen bezüglich der strategischen Durchführung von Öffentlichkeitsarbeit am Höchsten ist. Das bedeutet, dass die Einrichtungen ihre Öffentlichkeitsarbeit insgesamt als strategisch einstufen. Wenn es jedoch um einzelne spezifische Aspekte dieser strategischen Vorgehensweise geht, scheint die hohe Einschätzung nicht haltbar. Bei allen Items ist die Streuung der Antworten sehr hoch, d. h. die Varianz ist immer größer als 1. Demnach variieren die Antworten unter den einzelnen Einrichtungen sehr stark.

Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Größe der Einrichtung und der strategischen Ausrichtung der PR? Diese Fragestellung wird anhand der angewandten strategischen Schritte und der Einrichtungsgröße nach Unterrichtsstunden ausgewertet:

- Ist-Analyse; Soll-Analyse; Umsetzung; Wirkungskontrolle (F17/1 bis F17/4).
- Einrichtungsgröße nach Unterrichtsstunden (F3).

Für die folgenden Aussagen werden die Items von F17 einmal für alle vier Items und einmal für die ersten drei Items[50] zusammengefasst und davon die Häufigkeiten berechnet. Demnach werden in 36,2% der befragten Einrichtungen (n=47) alle vier Teilschritte strategischer PR angewandt (vgl. Kapitel 3.3), während immerhin 46,8,% die ersten drei strategischen Schritte allerdings ohne Wirkungskontrolle durchführen.

Tabelle 8.7: Größe der Einrichtung und strategische Ausrichtung der ÖA

		Größe der Einrichtung			Gesamtnennungen pro Item *(in %)*[51]	Cramer's V
		Klein	Mittel	Groß		
Angewandte strategische Methoden	Ist-Analyse	11	10	12	33	.198
	(in %)	*68,8*	*66,7*	*85,7*	*73,3*	
	Soll-Analyse	10	9	11	30	.171
	(in %)	*62,5*	*60,0*	*68,6*	*66,7*	
	Umsetzung	9	7	12	28	.336
	(in %)	*56,3*	*46,7*	*85,7*	*62,2*	
	Evaluation	6	8	10	24	.277
	(in %)	*37,5*	*53,3*	*71,4*	*53,3*	
Gesamt pro Einrichtungsgröße		16	15	14	45 *100*	

[50] Folgende Items sind gemeint: Ist-Analyse; Soll-Analyse; Umsetzung.

Die Kreuztabelle 8.7 verdeutlicht die Zusammenhänge der einzelnen Items von F17 mit der Einrichtungsgröße. Man kann anhand der Daten zu der Aussage kommen, dass unabhängig von der Größe der Einrichtung die Wirkungskontrolle/ Evaluation von allen strategischen Schritten am ehesten vernachlässigt wird, wie bei Gesamtnennungen pro Item deutlich wird. Lediglich die Hälfte der Einrichtungen führt demnach eine Evaluation ihrer Öffentlichkeitsarbeit durch.
Je größer die Einrichtung ist, desto eher wird die Öffentlichkeitsarbeit evaluiert, wie aus genannter Tabelle hervorgeht. Des Weiteren steigt mit der Größe der Einrichtung die Wahrscheinlichkeit, dass die Öffentlichkeitsarbeit insgesamt strategisch ausgerichtet ist. Dieser positive Zusammenhang lässt sich aus dem Korrelationskoeffizienten Cramer's V auf der Basis von χ^2 erkennen, welcher immer zwischen 0 und 1 liegt. Eine weitere Eigenschaft von Cramer's V wird wie folgt beschrieben: „Maße des Zusammenhangs auf der Basis von χ^2 sind trotz Korrekturen abhängig von der Größe und Form der Tabellen" (Litz 1998, 132). Da die verwendete Tabelle klein ist, eignet sich Cramer's V als Korrelationskoeffizient.

Welche Ziele verfolgen Volkshochschulen mit ihrer Öffentlichkeitsarbeit? Um diese Frage zu beantworten, werden die Ziele, die die Einrichtungen mit ihrer Öffentlichkeitsarbeit verfolgen (F24) in Form einer Rangliste über die Mittelwerte der Gewichtung der einzelnen Items zusammengefasst (vgl. Tabelle 8.8).

Hierbei wird deutlich, dass einerseits primär Teilnehmer und potentielle Teilnehmer durch die Öffentlichkeitsarbeit erreicht werden sollen. Andererseits haben auch das Image und der Bekanntheitsgrad hohe Bedeutung für die befragten Weiterbildungseinrichtungen. Ebenfalls als wichtig erachtet wird, viel und qualitativ hochwertige Medienresonanz zu erreichen. Vergleicht man dieses Ergebnis jedoch mit der Studie von Röttger (2000), wird deutlich, dass die dort befragten Organisationen[53] der Medienresonanz im Durchschnitt eine geringere Bedeutung zukommen lassen. Der Mittelwert liegt bei den genannten Organisationen bei 1,58 (Röttger 2000, 297). Es wurde die gleiche 4- stufige Antwortskala verwendet wie in der vorliegenden Arbeit. Insofern kann man zumindest für einen Teil der befragten VHSen von einer Fixierung auf das Mediensystem sprechen.

Weniger wichtig erscheinen jedoch die Ziele „Meinungsänderungen bei Politik" sowie „Beeinflussung von politischen Entscheidungen". Daraus lässt sich folgern, dass die

[51] Bei allen vier Items ist n=45.
[52] Die Angaben stellen Zeilenprozente dar; Differenzen zu 100% basieren auf fehlenden Angaben.
[53] Es wurden hier 62 Behörden, 311 Non-Profit-Organisationen und 108 Wirtschaftsunternehmen befragt.

Tabelle 8.8: Rangliste der Ziele der PR, Angaben in Prozent[52]

		sehr wichtig (1)	**eher wichtig** (2)	**weniger wichtig** (3)	**unwichtig** (4)	**Mittelwert**	**Varianz**
1.	Gutes Image in der Öffentlichkeit erzielen/ beibehalten (n=42)	72,3	17,0	-	-	1,19	.158
1.	Teilnehmerzahlen erhöhen (n=42)	72,3	17,0	-	-	1,19	.158
3.	Bei potentiellen Teilnehmern Aufmerksamkeit erzielen (n=40)	63,8	21,3	-	-	1,25	.192
4.	Bekanntheitsgrad erhöhen (n=42)	70,2	14,9	4,3	-	1,26	.296
5.	Viel Medienresonanz erzielen, viele Veröffentlichungen (n=36)	55,3	19,2	2,1	-	1,31	.275
6.	Qualitativ hochwertige Medienresonanz erzielen (n=32)	46,8	17,0	4,3	-	1,37	.371
7.	Verbesserung interne Kommunikation (n=24)	29,8	14,9	6,4	-	1,54	.520
8.	Meinungsänderung der Öffentlichkeit (n=32)	34,0	27,7	6,4	-	1,59	.443
9.	Mobilisierung der Bevölkerung (n=29)	38,3	8,5	12,8	2,1	1,66	.877
10.	Bildungsferne erreichen (n=33)	31,9	25,5	6,4	6,4	1,82	.903
11.	Meinungsänderung der Politik (n=29)	25,5	21,3	14,9	-	1,83	.648
12.	Akquisition von Lehrkräften (n=31)	19,1	38,3	6,4	2,1	1,87	.516
13.	Bei Vereinen: Mitglieder werben (n=13)	10,6	10,6	4,3	2,1	1,92	.954
14.	Themen in die öffentliche Debatte (n=34)	25,5	25,5	14,9	6,4	2,03	.939
15.	Meinungänderung bei der Presse (n=22)	12,8	19,1	12,8	2,1	2,09	.753
16.	Gewinnen von Kooperationspartnern (n=30)	12,8	36,2	10,6	4,3	2,10	.654
17.	Spenden einwerben/ Fundraising (n=21)	8,5	12,8	19,1	2,1	2,49	1.062
18.	Politische Entscheidungen beeinflussen (n=25)	4,3	17,0	23,4	8,5	2,68	.727
19.	Regionale Weiterbildungsentwicklung (Beiräte)(n=27)	10,6	6,4	27,7	12,8	2,74	1.046

Politik als Teilöffentlichkeit nicht im Mittelpunkt der Öffentlichkeitsarbeit steht bzw. dass mit der ÖA keine Zielsetzungen bezüglich dieses Systems verfolgt wird.

Inwieweit erfolgt eine strategische Trennung von Marketing und PR? Zur Beantwortung dieser Frage lassen sich folgende Ziele aus F24 heran ziehen:

- Teilnehmerzahlen erhöhen und Gewichtung dieses Ziels (F24/13/V und F24/13/G).
- Aufmerksamkeit bei potentiellen Teilnehmern und Gewichtung dieses Ziels (F24/14/V und F24/14/G).

Für 87,2% der befragten Einrichtungen ist ein eindeutiges Ziel der Öffentlichkeitsarbeit, die Teilnehmerzahl zu erhöhen (n=42). Von diesen geben 81% zudem an, dass dieses Ziel sehr wichtig sei und weitere 19% messen diesem eine eher wichtige Bedeutung zu (jeweils kumulierte Prozent), was sich auch in der hohen Einigkeit der Befragten zeigt ($s^2 = .158$). Das Erreichen von Aufmerksamkeit bei potentiellen Teilnehmern ist für 85,1% der befragten Einrichtungen ein Ziel der Öffentlichkeitsarbeit (n=40), welches von allen als wichtig (75%) oder eher wichtig (25%) eingestuft wird (jeweils kumulierte Prozent). Auch hier herrscht eine geringe Streuung der Antworten vor ($s^2 = .192$).
Es wird deutlich, dass die Teilnehmeransprache, die theoretisch dem Marketing zugewiesen wird, in der Praxis als Teilbereich der Öffentlichkeitsarbeit gesehen und durchweg als bedeutend eingestuft wird. Zieht man zudem das Item F24/9 hinzu, wird diese Tendenz abermals bestätigt. Denn 76,9% der Befragten möchten mit ihrer Öffentlichkeitsarbeit Bildungsferne erreichen (n=39). Allerdings sind sich die Befragten bei der Gewichtung dieses Ziels insgesamt weniger einig ($s^2 = .903$).
Die im ersten Teil dieser Auswertung gewonnene Feststellung, dass die wenigsten Einrichtungen eine Trennung der Etats von Öffentlichkeitsarbeit und Marketing vornehmen, lässt im Zusammenhang mit den hier gewonnenen Erkenntnissen darauf schließen, dass i.d.R. keine strategische Trennung von PR und Marketing in VHSen vollzogen wird.

Welche Teilöffentlichkeiten sind besonders wichtig für Volkshochschulen? Die Antworten auf diese Frage (F19) werden in Form einer Rangliste nach den Mittelwerten der Gewichtungen der einzelnen Items ausgewertet (vgl. Tabelle 8.9).

Hier wird wiederum die Fixierung auf Teilnehmende als Teilöffentlichkeit deutlich,

[54] Die Angaben stellen Zeilenprozent dar. Differenzen zu 100% basieren auf fehlenden Angaben.

Tabelle 8.9: Rangliste der Teilöffentlichkeiten, Angaben in Prozent[54]

		sehr wichtig (1)	**eher wichtig** (2)	**weniger wichtig** (3)	**un-wichtig** (4)	**Mittel-wert**	**Varianz**
1.	Regionalpresse (n=37)	68,1	8,5	2,1	-	1,16	.195
1.	Teilnehmende (n=32)	48,9	17,0	2,1	-	1,31	.286
3.	Mitarbeiter (n=34)	48,9	19,1	2,1	2,1	1,41	.492
4.	Presse allg. (n=35)	51,1	14,9	8,5	-	1,43	.487
5.	Potentielle Teilnehmer (n=34)	42,6	27,7	2,1	-	1,44	.315
6.	Kursleitende (n=34)	42,6	25,5	4,3	-	1,47	.378
7.	Regionalpolitiker(n=33)	31,9	31,9	6,4	-	1,64	.426
8.	Potentielle Kooperationspartner (n=27)	21,3	31,9	4,3	-	1,70	.370
9.	Spender (n=22)	10,6	21,3	12,8	2,1	2,14	.695
10.	Beiräte für WB (n=28)	10,6	14,9	29,8	4,3	2,46	.776
11.	Nachbarschaft (n=18)	8,5	10,6	8,5	10,6	2,56	1.320
12.	Konkurrenten/ Mitbewerber (n=17)	4,3	8,5	19,1	4,3	2,65	.743
13.	Bewerber (n=16)	2,1	6,4	21,3	4,3	2,81	.563

denn diese werden, nach der Regionalpresse, einstimmig als sehr wichtig eingestuft. Es fällt zudem auf, dass die Presse - sowohl Regionalpresse als auch allgemein - für die Volkshochschule eine wichtige Rolle spielt. Dies stimmt mit den Ergebnissen zu den Modellen der PR überein, nach denen die meisten Volkshochschulen das Publicity-Modell anwenden.

Interessant erscheint hier, dass den Mitarbeitern der VHS als Teilöffentlichkeit eine hohe Bedeutung zugemessen wird, den Kursleitenden hingegen etwas weniger. Allerdings sind sich die Befragten bei der Bedeutung der Mitarbeiter auch etwas weniger einig (vgl. Tab. 8.9).

Des Weiteren ist feststellbar, dass Teilöffentlichkeiten, die für die wirtschaftliche Flexibilität der VHS und somit für die Steigerung ihrer Autonomie gegenüber der Politik bedeutsam sein können (vgl. Kapitel 4.6.3), nämlich potentielle Kooperationspartner und Spender, als weniger wichtig eingestuft werden. Es lässt sich die Vermutung anschließen, dass die VHSen i. d. R. auf die öffentliche Finanzierung ihres Angebotes setzen. Die Unabhängigkeit von öffentlichen Geldern scheint in diesem Zusammenhang bei den befragten VHSen entweder schon vorhanden zu sein oder sie wird nicht angestrebt.

8.3.3 Sonstiges

Im folgenden Abschnitt werden die Fragestellungen zur Managementfunktion von Öffentlichkeitsarbeit im Sinne von partizipativen Management erörtert, d. h. es wird untersucht, welche Personen primär in die ÖA involviert sind. Danach werden die Fragen zur Boundary-Spanning-Funktion des PR-Verantwortlichen (vgl. Kapitel 3.2.2) sowie zu damit verbundenen Themen, wie beispielsweise dem Informationszugang der ÖA, abgehandelt.

Wird die Öffentlichkeitsarbeit partizipativ durchgeführt? Die Items, die zur Überprüfung dieser Fragestellung dienen, werden jeweils mit Blick auf Leitung/ Geschäftsführung, Fachbereichsleitung, Servicepersonal und Sonstige Mitarbeiter ausgewertet. Die Rolle des Kursleitenden soll im nächsten Abschnitt gesondert abgehandelt werden. Folgende Items spielen hier eine Rolle:

- Personen sind in kommunikationsbezogene Aufgaben involviert (F13/1/I).
- Personen sind an Strategieentwicklung beteiligt (F16/1).
- Personen sind an Zielentwicklung der ÖA beteiligt (F25/1).
- Personen treffen endgültige Entscheidungen zu ÖA (F27/1).

Indem abermals die Summe über die vier Items bezogen auf die Rolle der Leitung gebildet wird, ergibt sich, dass in 35, d. h. in 74,5% der befragten Einrichtungen Öffentlichkeitsarbeit Leitungsaufgabe ist und somit Managementcharakter besitzt. Das heißt, dass in diesen Einrichtungen die Leitung in sämtliche strategische Schritte involviert ist und zudem die endgültigen Entscheidungen über die Mittel und Maßnahmen der ÖA trifft.

Zur Integration von Fachbereichsleitern und Sachbearbeitern in strategische Phasen der ÖA lässt sich Folgendes ausmachen. Für 25,5% der Einrichtungen trifft die Feststellung zu, dass die Fachbereichsleiter in die ÖA involviert sind und dass dies in 27,7% der Einrichtungen für die Sachbearbeitenden gilt[55]. Dieses Ergebnis ist allerdings schwierig zu interpretieren, da viele Einrichtungen so klein sind, dass sie weder Fachbereiche noch Sachbearbeitung als Arbeitsbereiche haben. Unter diesem Vorbehalt lässt sich das Ergebnis positiver bewerten. Dementsprechend kann man mehr Einrichtungen ausmachen, die von der Partizipation der genannten Mitarbeiter in Bezug auf strategische ÖA Gebrauch machen, wenn diese Arbeitsbereiche vorhanden sind. Zudem ist zu erwähnen, dass in vier der befragten Einrichtungen, das sind

[55] Diese Feststellung betrifft F16 und F25. n ist jeweils 47.

8,5% (n=47), jeweils die Fachbereichsleiter und die Sachbearbeiter eine endgültige Entscheidungskompetenz über Mittel und Maßnahmen der ÖA haben.

Werden die Kursleiter bezüglich ihrer Funktion für PR vernachlässigt? Folgende Items werden zur Betrachtung der Rolle des Kursleiters im Zusammenhang mit ÖA betrachtet:

- Kursleiter sind involviert in kommunikationsbezogene Aufgaben (F13/4/I).
- Kursleiter sind an Strategieentwicklung der ÖA beteiligt (F16/3).
- Kursleiter sind an der Zielentwicklung für die ÖA beteiligt (F25/3).
- Gewichtung der Kursleiter bei kommunikationsbezogenen Aufgaben (F13/4/G).

Hier folgt aus der Betrachtung der Summe über den drei erstgenannten Items, dass die Kursleiter in sieben Einrichtungen voll in die ÖA involviert sind. Für alle anderen lässt sich schließen, dass die Kursleiter als sog. Boundary-Spanners im Zusammenhang mit ÖA vernachlässigt werden. Die Gewichtung der Kursleitenden bei kommunikationsbezogenen Aufgaben (F13/4/G) stellt sich folgendermaßen dar: Demnach schätzen 19,1% aller Befragten die Kursleitenden in diesem Bereich als sehr wichtig und 31,9% als wichtig ein, während sechs Einrichtungen ihnen weniger Gewicht beimessen (M=1,9). Hier besteht eine Diskrepanz zwischen der relativ hohen Einschätzung der Relevanz der Kursleiter für kommunikationsbezogene Aufgaben und der tatsächlichen Einbindung in ÖA-relevante Prozesse.

Wie nehmen die PR-Verantwortlichen ihre Grenzrolle wahr? Zur Beantwortung der Frage, ob der PR-Verantwortliche eine Grenzrolle inne hat, bzw. wie er seine Rolle wahrnimmt, werden folgende Items herangezogen:

- Er ist über interne Vorgänge/ Entscheidungen gut informiert (F30).
- Er muss Standpunkte vertreten die nicht der eigenen Meinung entsprechen (F33).
- Teilöffentlichkeiten mit nicht zu vereinbarende Zielen/ Wünschen kommen auf ihn zu (F34).
- Er hat sich in solchen Situationen schon einmal überfordert gefühlt (F35).
- Er versucht als Vermittler zwischen den Positionen zu handeln (F36).
- Er versucht die beiden Positionen an einem „runden Tisch“ zusammen zu bringen (F37).

Bei den Items F33 bis F35 ist die Zustimmung bei den Befragten durchgehend sehr gering (M zwischen 3,57 und 4,18). Zwölf Befragte (27,3,% kumuliert, n=44)

müssen manchmal im Kontakt mit Teilöffentlichkeiten Standpunkte vertreten, die nicht ihrer persönlichen Meinung entsprechen[56]. Das heißt, dass sie sich gelegentlich in einem Person-Rolle-Konflikt befinden (vgl. Kapitel 3.2.2). Bei 23 der Befragten (52,3%, kumuliert, n=44) treten manchmal Intra-Rollen-Konflikte auf, weil verschiedene Gruppen mit Interessen an sie herantreten, die nicht miteinander zu vereinbaren sind (F34).

Beim Vergleich der Varianzen der drei Fragen ist zu erwähnen, dass die Einigkeit unter den Befragten bei der Frage nach der Überforderung in der Rolle als PR-Verantwortlicher (F35) am höchsten ist (s^2: .57). Dementsprechend haben alle Befragte eher nicht das Gefühl, in ihrer Rolle als PR-Verantwortlicher schon einmal überfordert gewesen zu sein. Hier ist kritisch anzumerken, dass die Fragenformulierung auch so gewählt ist, dass der Befragte eigene Schwächen angeben müsste, was i. d. R. in solchen Befragungssituationen - gerade auf berufliche Qualifikation bezogen - nicht zugegeben wird. Diese Frage hätte u. U. vorsichtiger formuliert werden müssen.

F34 wurde als Filterfrage formuliert, d. h. F35 bis einschließlich F37 wurde nur von einem Teil der Befragten beantwortet. Demnach versuchen 20 (66,7%, kumuliert, n=30) der PR-Verantwortlichen, auf die F34 zutrifft, diese Konflikte über Vermittlung zu lösen. Immerhin 15 (48,4%, kumuliert, n=31) haben zudem bereits mittels eines „runden Tischs“ versucht, die Positionen zusammenzubringen. Jedoch ist bei beiden Fragen die Varianz der Antworten besonders hoch (1,47 und 1,89). Bei diesen Fragen ist jedoch auf die mögliche Verzerrung der Ergebnisse durch den Einflussfaktor „soziale Erwünschtheit“ hinzuweisen. Es ist anzunehmen, dass die Position des Vermittlers in pädagogischem Kontext erwünscht ist und somit die Frage auch hinsichtlich des Umgangs mit Teilöffentlichkeiten beeinflusst haben könnte.

Wie ist der Informationszugang des PR-Verantwortlichen Diese Fragestellung soll anhand dieser Items beantwortet werden:

- Beurteilung des Informationsflusses innerhalb der Organisation (F29).
- Fühlt sich ausreichend über interne Vorgänge/ wichtige Entscheidungen, die die Einrichtung betreffen, informiert (F30).
- Beurteilung des Informationszugangs des Bereiches Öffentlichkeitsarbeit innerhalb der VHS (F31).
- Angabe, wie und von wem Anfragen von Außen bearbeitet werden (F32).

[56] Bei allen Fragen zur Rolle wurde die Antwort „teils/ teils“ als Zustimmung berücksichtigt.

Röttger stellte in ihrer Studie fest, dass PR-Verantwortliche mit Leitungsfunktionen i. d. R. über einen guten Informationszugang verfügen (Röttger 2000, 256). Die Antworten der PR-Verantwortlichen auf F31 weisen in die gleiche Richtung, denn 88,4% der Befragten haben schnellen und zuverlässigen Zugriff auf Informationen (M=1.12). Die Antworten streuen zudem schwach (s^2: .543). Bei F30 geben 90,7% (kumuliert, n=43) der PR-Beauftragten, die ja i. d. R. Leitungspositionen inne haben, an, über alle internen Vorgänge ausreichend informiert zu sein. Der Informationsfluss allgemein hingegen wird von 48,9% aller befragten Einrichtungen als eher gut und nur von 27,7% als gut beurteilt (F29). Hier ist interessant festzustellen, dass einerseits zwar die PR-Verantwortlichen, also die Einrichtungsleitungen, selbst das Gefühl haben, gut informiert zu sein. Zum anderen scheinen sie jedoch wahrzunehmen, dass dies nicht für alle Mitarbeiter der VHS gilt.

Bei F32 gibt knapp ein Drittel der Befragten an, dass der Bereich Öffentlichkeitsarbeit alle Anfragen von Außen bearbeitet und somit ein Informationsmonopol inne hat. Ein weiteres Drittel gibt an, dass diese Anfragen immer von dem beantwortet werden, der jeweils der Experte ist. Dies ist ein Hinweis darauf, dass Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit bei einem Teil der Einrichtungen nicht zentral bearbeitet werden bzw. dass sie innerhalb der Einrichtung delegiert werden. Interessant ist hier jedoch zudem, dass auch 29,8% der befragten PR-Verantwortlichen keine klare Regelung für dieses Thema kennen.

8.3.4 Zusammenfassung

Überraschend ist zu konstatieren, dass die meisten VHSen eindeutig dem Publicity-Modell der PR zuzuordnen sind. „Das Publicity-Modell ist in hohem Maße auf die Medien und Medienberichterstattung ausgerichtet und orientiert sich entsprechend stark an den journalistischen Regeln und Routinen der Selektion und Bearbeitung von Nachrichten“ (Röttger 2000, 45). Erregung von Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit scheint hier wichtiger als beispielsweise der direkte Kontakt zu Teilöffentlichkeiten. Die vorrangigen Ziele der Öffentlichkeitsarbeit unterstreichen diese Tendenz, denn Image, Bekanntheitsgrad und Medienresonanz werden priorisiert. Auch bei der Gewichtung der Teilöffentlichkeiten wird die Presse als besonders wichtig angesehen.

Dem stehen die Ergebnisse von Röttger (2000) gegenüber. Denn für die in ihrer Studie befragten NPOs ist PR primär „- deutlicher als bei Behörden und Unternehmen - ein Mittel zur Durchsetzung der Organisationsinteressen und ein organisationspolitisches Instrument, um Einfluss auf gesellschaftspolitische Entscheidungen zu

nehmen“ (Röttger 2000, 300). Weder in den Zielsetzungen der ÖA, noch bei den relevanten Teilöffentlichkeiten der befragten VHSen spielt die Politik jedoch eine vorrangige Rolle. Die VHSen scheinen diese Möglichkeit der politischen Einflussnahme zu vernachlässigen. Der langsam aber stetig vollzogenen Rückzug des Staates aus der Finanzierung der Weiterbildungseinrichtungen macht diese Umstellung zur Ausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit auf politische Akteure und Entscheidungen jedoch notwendiger denn je (vgl. Kapitel 4.6.3). Die Vernachlässigung der Politik als Teilöffentlichkeit bei den befragten Einrichtungen kann möglicherweise darauf zurück zu führen sein, dass bereits eine große Unterstützung für die Weiterbildung von Seiten der Ministerien sowie der verantwortlichen Politiker existiert.
Stattdessen kann man bei den befragten Einrichtungen bezüglich der PR-Ausrichtung insgesamt von einer Fixierung auf das Mediensystem und die Teilnehmer gesprochen werden. Diese nimmt mit der Größe der Einrichtung tendenziell zu.
In diesem Abschnitt der Auswertung zeigt sich auch, dass nur wenige VHSen eindeutig dem Dialog-Modell zuzuordnen sind. Insofern trifft folgende Schlussfolgerung auch hier zu: „Die betonte Dialogorientierung der PR muss daher stärker als Moment der Inszenierung eine Gemeinwohlorientierung und der Erfüllung ethischer Normen denn als tatsächliche kommunikative Grundhaltung interpretiert werden“ (Röttger 2000, 298).

Die Selbsteinschätzung der PR-Verantwortlichen bezüglich der strategischen Orientierung ihrer ÖA steht in deutlicher Diskrepanz zu der bei der Befragung festgestellten strategischen Ausrichtung. Dies weist auf unzureichende oder unspezifische Kenntnisse vom Aufgabenbereich der ÖA hin. Die befragten PR-Verantwortlichen haben demnach das Gefühl, ihre ÖA strategisch auszuführen, wissen aber u. U. nicht um deren Ausmaß und Reichweite. Auch ergibt sich in der Auswertung eine Unschärfe zwischen Aufgaben und Zielen der ÖA und denen des Marketing, was ebenfalls diese Fehleinschätzung zur Folge haben könnte.

Interessant erscheint auch die folgende Tendenz: Je größer eine Einrichtung ist, desto eher wird die ÖA strategisch betrieben aber desto eher wird auch das Publicity-Modell angewendet. Aus diesem Ergebnis könnte man folgern, dass die strategische Ausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit in Zusammenhang mit der Anwendung des Publicity-Modells steht. Das würde bedeuten, dass die beschriebene Ausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit auf das Mediensystem und die damit zusammenhängende Vernachlässigung der direkten Ansprache von Teilöffentlichkeiten, wie beispielsweise der Politik, bewusst angestrebt wird. Dieser Zusammenhang ist jedoch lediglich eine Vermutung und müsste in Form von qualitativen Interviews genauer überprüft

werden, um als erwiesen gelten zu können.

Abermals kommt die bedeutende Rolle des Einrichtungsleiters im Zusammenhang mit ÖA zum Tragen. Dieser ist Hauptinvolvierter in strategische Prozesse der PR. Viele Einrichtungen integrieren jedoch zudem die Fachbereichsleiter und Sachbearbeiter in diese Arbeitsprozesse. Die Kursleiter werden hierbei erwartungsgemäß am meisten vernachlässigt.

Die Rolle des Boundary-Spanners wird überwiegend als unproblematisch wahrgenommen. Intra-Rollen-Konflikte sind bei PR-Verantwortlichen der VHSen häufiger zu konstatieren als Person-Rolle-Konflikte. Das heißt, dass die PR-Verantwortlichen sehr selten Meinungen vertreten müssen, die nicht ihrer eigenen Meinung entsprechen. Dies hängt stark mit dem Selbstverständnis der VHSen zusammen, das ja grundsätzlich humanistisch ausgerichtet ist und so eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit diesem ermöglicht.
Auch der Informationszugang wird von den PR-Verantwortlichen durchweg als gut eingeschätzt. Allerdings wird der allgemeine Informationsfluss innerhalb der Einrichtungen insgesamt schlechter beurteilt, was auf eine unzureichende interne Kommunikation hinweist.

8.4 Teil 3 - Operationale Ebene

Im letzten Teil der Auswertung werden die verwendeten Kommunikationsmittel einschließlich der Benutzung des Corporate Designs betrachtet. Die verwendeten Instrumente der PR werden differenziert nach externer und interner Nutzung ausgewertet. Außerdem wird die Frage nach der Qualifikation der PR-Verantwortlichen in VHSen untersucht.

8.4.1 Kommunikationsmittel

Nun soll die Rolle des Corporate Designs auf gängigen Kommunikationsmitteln der VHSen dargestellt werden. Des Weiteren werden Instrumente/ Methoden der PR nach häufigster Nutzung und zudem nach ihrer Gewichtung dargestellt. Dies geschieht durch eine inhaltliche Differenzierung in externe und interne Instrumente.

Welche Rolle spielt das Corporate Design bei Volkshochschulen? Diese Fragestellung wird anhand folgender Items beantwortet:

- Gibt es ein visuelles Erkennungsmerkmal der Einrichtung (F38).
- Dieses Logo wurde aus dem Leitbild der Einrichtung herausgearbeitet (F39).
- Das Logo ist auf folgenden Kommunikationsmitteln zu sehen[57] (F40).

Auf die Frage nach dem visuellen Erkennungsmerkmal (F38) geben 39 Einrichtungen an, das VHS-Logo zu verwenden. Sieben Einrichtungen haben ein individuelles Logo (n=46). Der Mittelwert bei F39 liegt bei 2.61, d. h. das Logo wurde nur zum Teil aus den Leitbildern der Einrichtungen heraus gearbeitet. Allerdings ist hier die Varianz besonders hoch; sie liegt bei 2.759. 14 Einrichtungen geben an, dass F39 für sie voll zutrifft, während in zwölf der befragten VHSen das Logo nicht aus dem Leitbild erarbeitet wurde. Sieben Einrichtungen haben gar kein Leitbild, das sind 14,9% aller befragten Einrichtungen.

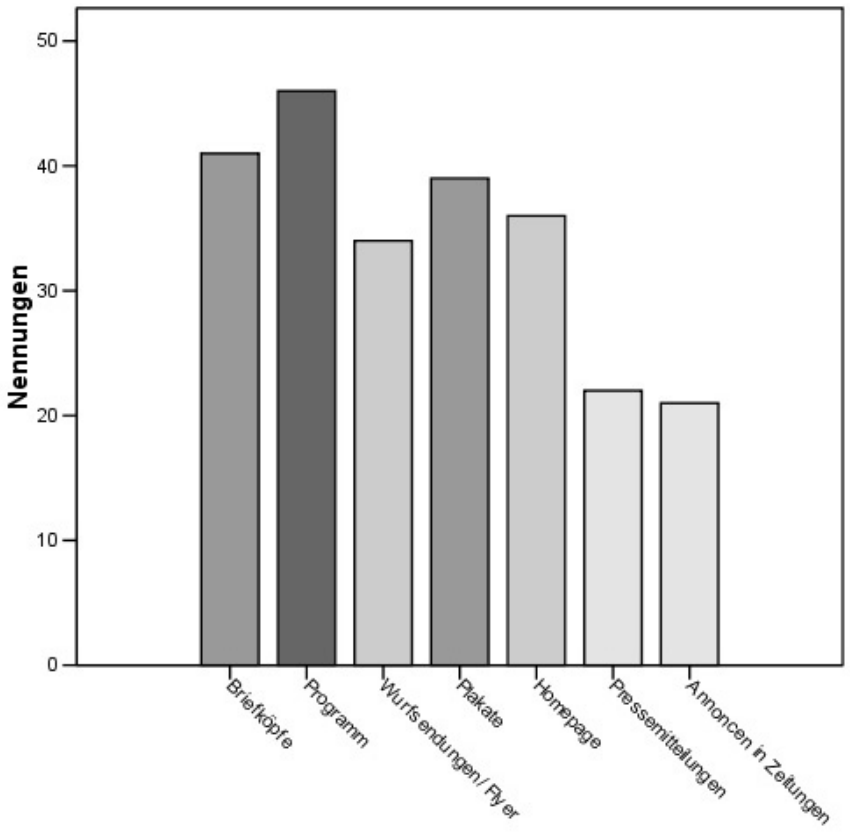


Abbildung 8.3: Häufigkeiten der Kommunikationsmittel mit Logo[58]

[57] Beispielhafte Antwortmöglichkeiten: Briefköpfe, Programm, Plakate. Mehrfachnennungen waren möglich.

[58] Bei F40 waren Mehrfachnennungen möglich. Die Balken stellen demnach die absoluten Häufigkeiten der jeweils verwendeten Kommunikationsmittel, auf denen das Logo erscheint, dar. n ist dabei immer 47.

Von Rein (2000) machte in ihrer qualitativen Studie die Tendenz aus, dass das Programm von den VHSen als Hauptkommunikationsmittel eingestuft wird (vgl. Kapitel 4.6.2). Bei F40 lässt sich diese Tendenz auch in Bezug auf das Corporate Design bestätigen (vgl. Abbildung 8.3). Auf dem Programm von 46 Einrichtungen erscheint demnach das Logo der Einrichtungen. Nur für eine befragte Einrichtung trifft dies nicht zu. Weitere wichtige Kommunikationsmittel, auf denen das Logo der Einrichtung zu sehen ist, sind Plakate und Briefköpfe. Allerdings wird aufgrund der Fragestellung nicht klar, ob die Kommunikationsmittel nicht genutzt werden oder ob sie genutzt werden, ohne dass das Logo erscheint.

Welche Instrumente sind für die externe Kommunikation relevant? Die Frage, welche Instrumente der ÖA von den Einrichtungen am meisten genutzt werden und welche Bedeutung diese für sie haben, wird anhand der folgenden Items beantwortet:

- Folgende Methoden/ Instrumente werden für die ÖA verwendet[59] (F41/1 bis F41/21).
- Die Gewichtung der Instrumente (F41/1/G bis F41/21/G).

In Abbildung 8.4 sind die Instrumente aufgeführt, die von den Einrichtungen am häufigsten genutzt werden. Hierbei wird abermals die Tendenz deutlich, dass das Programm der VHSen für die externe Kommunikation eine große Rolle spielt. 42 Einrichtungen nutzen dieses als Instrument der ÖA. Ebenfalls nutzen hier sehr viele Einrichtungen die Homepage (85,1%, betrifft inhaltliche Pflege), Werbematerial (83,0%), Informationsmaterial (78,7%) und Pressemitteilungen (76,6%)[61].

Zu den anderen, in Abbildung 8.4 nicht aufgeführten Instrumenten der ÖA, lässt sich folgendes festhalten: Zirka die Hälfte der befragten Einrichtungen nutzen Pressekonferenzen, allgemeine öffentliche Veranstaltungen und Messestände als Instrumente der ÖA. Ein Drittel der Befragten nennt die Pflege des schwarzen Bretts und die Imageanalyse als Instrument. Weniger häufig genutzte Instrumente[62] sind Kontakte zu Spendern, Newsletter, Beratung von Vorstand/ Geschäftsführung und von anderen Fachbereichen sowie Innovationsforen. Betrachtet man die Gewichtung der am häufigsten verwendeten Instrumente (vgl. Tabelle 8.10) wird abermals die vor-

[59] Beispielhafte Antwortmöglichkeiten: Pressemitteilungen, Newsletter, Kontakte zu Spendern/ Politikern/ anderen Organisationen.

[60] Bei F41 waren Mehrfachnennungen möglich. Die Balken stellen demnach die absoluten Häufigkeiten der jeweils verwendeten Instrumente dar. n ist dabei immer 47.

[61] Alle Prozentangaben beziehen sich auf n=47.

[62] Diese Instrumente werden nur von 20 bis 25% der Einrichtungen verwendet.

[63] Die Angaben stellen Zeilenprozent dar. Differenzen zu 100% basieren auf fehlenden Angaben.

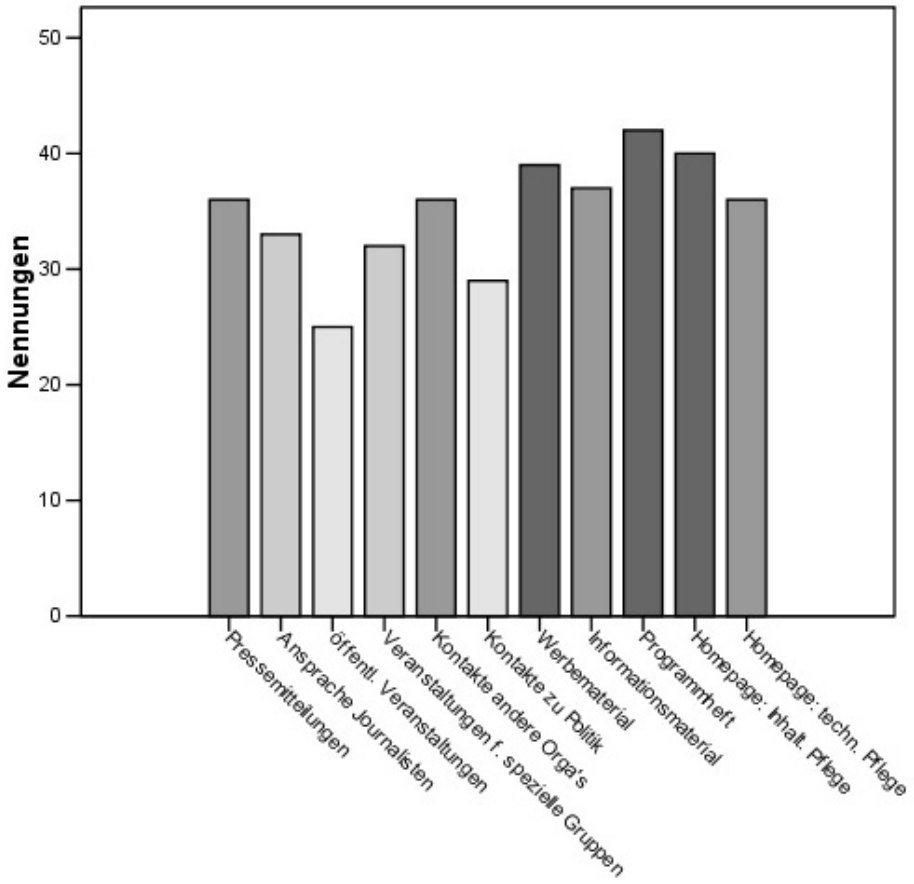


Abbildung 8.4: Häufigkeiten der Nutzung externer Instrumente[60]

rangige Bedeutung des Programmplans in der ÖA der VHSen deutlich. Er wird durchweg als wichtigstes Instrument eingestuft. In den Studien von Larissa Grunig (1992) wurde festgestellt, dass die häufigste PR-Aktivität die Pressemitteilung ist (Grunig L. 1992, 232). Die Pressemitteilung wird zwar nicht so häufig genutzt wie die Homepage, aber ihre Relevanz für die Öffentlichkeitsarbeit der VHSen wird nach dem Programmheft am höchsten eingestuft. Pressemitteilungen spielen demnach eine zentrale Rolle in der ÖA der Volkshochschulen.
Hervorzuheben ist hier auch die hohe Gewichtung der Homepage als Instrument der PR. Hier sind sich die Befragten sowohl bezüglich der inhaltlichen als auch der technischen Pflege insgesamt einig. Die eher dialogischen Instrumente wie Kontakte zu verschiedenen Teilöffentlichkeiten und Veranstaltungen werden hier etwas weniger aber immer noch relevant eingestuft. Insgesamt lassen sich die Ergebnisse abermals als Tendenz zum Publicity- bzw. Informationsmodell der PR interpretieren.

Welche Instrumente sind für die interne Kommunikation relevant? Diese Fragestellung wird anhand des zweiten Teils der Frage 41 zu den Instrumenten der in-

Tabelle 8.10: Rangliste der externen Instrumente der ÖA, Angaben in Prozent[63]

		sehr wichtig (1)	**eher wichtig** (2)	**weniger wichtig** (3)	**unwichtig** (4)	**Mittelwert**	**Varianz**
1.	Programmheft (n=40)	78,7	6,4	-	-	1,08	.071
1.	Pressemitteilungen (n=34)	63,8	8,5	-	-	1,12	.107
3.	Homepage: inhaltl. Pflege (n=37)	59,6	17,0	2,1	-	1,27	.258
4.	Homepage: techn. Pflege (n=36)	48,9	23,4	4,3	-	1,42	.364
5.	Werbematerial (n=37)	48,9	25,5	4,3	-	1,43	.363
6.	Informationsmaterial (n=33)	36,2	34,0	-	-	1,48	.258
7.	Persönl. Kontakt zu Journalisten (n=35)	42,6	25,5	6,4	-	1,51	.434
8.	Kontakt zu staatl. Stellen/ Politikern (n=32)	27,7	21,3	19,1	-	1,88	.694
9.	Veranstaltungen f. spezielle Gruppen (n=32)	21,3	36,2	6,4	4,3	1,91	.668
10.	Kontakte zu anderen Organisationen (n=35)	17,0	46,8	8,5	2,1	1,94	.467
11.	Allg. öffentl. Veranstaltungen (n=32)	14,9	25,5	21,3	6,4	2,28	.854

ternen Kommunikation ausgewertet. Bei der internen Kommunikation werden dialogische Aspekte wie unregelmäßige und regelmäßige Treffen aller Mitarbeiter, Mitarbeiterbefragungen und Betriebsausflüge von den VHSen am häufigsten genutzt (vgl. Abb. 8.5). Knapp die Hälfte der Einrichtungen verwendet diese Möglichkeiten der internen Kommunikation. Hier wird allerdings nicht deutlich, ob die Mitarbeiterbefragungen im persönlichen Gespräch oder mit Hilfe von standardisierten Fragebögen durchgeführt werden. 46,8% aller befragten Einrichtungen nutzen das Instrument des Rundschreibens, was als Ein-Weg-Kommunikationsmittel eingestuft werden kann. Die Bedeutung von persönlichen Treffen aller Mitarbeiter wird von den Befragten als hoch eingestuft (M=1.6 bzw. 1.73). Das Gleiche gilt für das Rundschreiben und die Mitarbeiterbefragung. Weniger wichtige bis unwichtige Instrumente der internen Kommunikation sind die Mitarbeiterzeitschrift, interne Aushänge, das Intranet und der Newsletter. Nuissl (1995) hebt hingegen interne Aushänge als wichtiges Instrument der internen ÖA hervor (Nuissl 1995, 67; vgl. Kapitel 6). Dies trifft für die befragten VHSen nicht zu, was u. a. daran liegen könnte, dass die VHSen ihre Kurse in Schulen und anderen Gebäuden geben und sich somit viele der Mitarbeitenden,

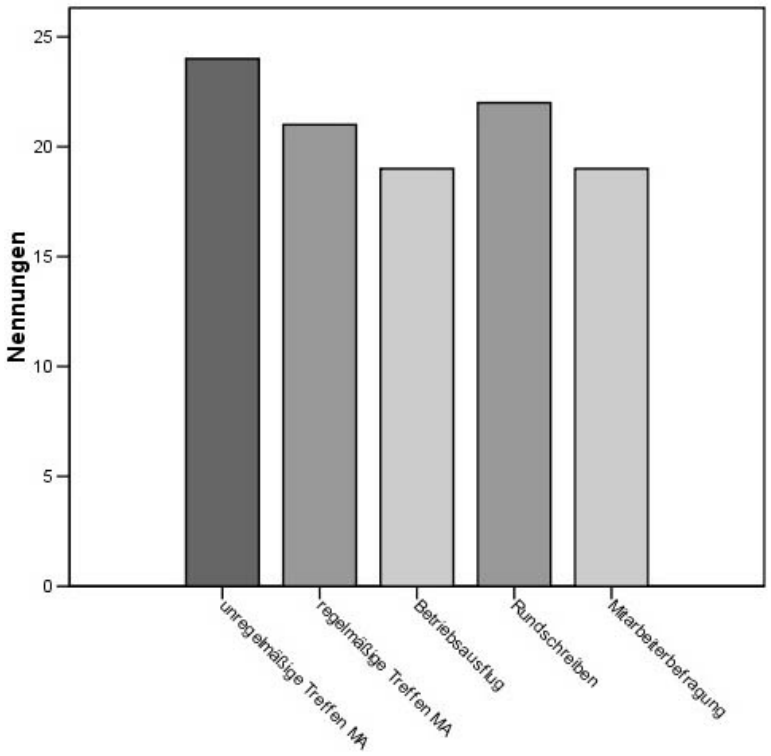


Abbildung 8.5: Häufigkeiten der Nutzung interner Instrumente

besonders der Kursleitenden, selten in den Verwaltungs-/Leitungsgebäude aufhalten. Insofern erscheint dieses Instrument unzulänglich. Es könnte jedoch durch eine Online-Variante an Bedeutung gewinnen, da somit die Orts- und Zeitunabhängigkeit beim Informationszugang gewährleistet wäre.

Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Größe der Einrichtung und der Quantität der angewandten Instrumente? Zur Beantwortung dieser Frage werden die Items von F41 addiert und kategorisiert[64]. Die Kreuztabelle 8.11 zeigt den signifikanten positiven Zusammenhang zwischen der Größe der Einrichtung (F3) und der Anzahl der angewandten Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit (F41). Hierbei wird deutlich, dass große Einrichtungen deutlich mehr Instrumente für ihre ÖA verwenden. Das Gleiche gilt für die entgegen gesetzte Richtung, das heißt je kleiner die Einrichtung ist, desto weniger Instrumente werden verwendet.

[64] Folgende Kategorien wurden gebildet: geringe Anzahl Instrumente (0 bis 10); mittlere Anzahl Instrumente (11 bis 20); hohe Anzahl Instrumente (mehr als 20).
[65] Kendall's Tau-b liegt bei .632 auf einem Signifikanzniveau von .000.

Tabelle 8.11: Größe der Einrichtung und Anzahl angewandter Instrumente[65]

		Größe der Einrichtung			Gesamtnennungen *(in %)*
		Klein	Mittel	Groß	
Angewandte Instrumente	bis zu 10 Instrumente	10	1	0	11
	(in %)	*62,5*	*7,1*	-	*25,0*
	11-20 Instrumente	6	9	6	21
	(in %)	*37,5*	*64,3*	*42,9*	*47,7*
	mehr als 20 Instrumente	0	4	8	12
	(in %)	-	*28,6*	*57,1*	*27,3*
Gesamt pro Einrichtungsgröße		16	14	14	44 *100*

8.4.2 Professionalität der Öffentlichkeitsarbeit

Im nächsten Abschnitt wird die Qualifikation der PR-Verantwortlichen bezüglich Öffentlichkeitsarbeit ausgewertet. Es wird hierbei ebenfalls untersucht, ob die VHSen externe Beratungsangebote von professionellen PR-Experten in Anspruch nehmen.

Wie ist der Stand der Qualifikation, Professionalisierung der PR- Verantwortlichen? Durch folgende Items aus F42 soll die Qualifikation der PR-Verantwortlichen an VHSen bezüglich ÖA untersucht werden:

- Hochschulabschluss aus dem Bereich Kommunikationswissenschaft, Sprachwissenschaft.
- Volontariat.
- PR Schulungen (Tages/ Wochenkurse).
- PR Fortbildungen (mehrmonatige) - berufsbegleitend.
- PR Fortbildungen (mehrmonatige) - Vollzeit.

Ein befragter PR-Verantwortlicher hat einen Hochschulabschluss in Kommunikationswissenschaft, acht Weitere in Sprachwissenschaften. 18 (38,3%) aller Befragten haben erwartungsgemäß einen Abschluss in einer Sozialwissenschaft. Weitere drei der Befragten geben an, ein betriebswirtschaftliches Studium absolviert zu haben. Zwei der PR-Verantwortlichen haben ein Volontariat absolviert (4,3%) und sechs haben an einer PR-Schulung teilgenommen (12,8%). Fortbildungen im Bereich ÖA hat keiner der Teilnehmenden absolviert. Demnach haben sich insgesamt acht aller befragten PR-Verantwortlichen (17,1%) für ihren Aufgabenbereich bezüglich ÖA qualifiziert, während man bei weiteren neun aufgrund ihres Hochschulabschlusses zumindest auf Basiskenntnisse schließen kann. Folglich kann man schließen, dass 80%

der PR-Verantwortlichen an Volkshochschulen keine bzw. nur eine geringe Qualifikation im PR-Bereich haben.

Röttger (2000) hat einen PR-Ausbildungsindex entwickelt, in dem in niedriges, mittleres und hohes Ausbildungsniveau[66] differenziert wird (vgl. Röttger 2000, 316ff). Dieser lässt sich zwar nicht vollständig auf die vorliegenden Ergebnisse übertragen, da leicht abgewandelte Fragestellungen genutzt worden sind. Trotzdem kann man bei den beiden Befragten, die das Volontariat absolviert haben, von einem hohen PR-Ausbildungsniveau und bei den anderen sechs Befragten, die an einer PR-Schulung teilgenommen haben, entweder von einem niedrigen oder mittleren Ausbildungsniveau sprechen. Demnach haben 4,3% der Befragten ein hohes und 12,8% ein mittleres bzw. niedriges Ausbildungsniveau.

Vergleicht man dieses Ergebnis mit dem Ausbildungsniveau der PR-Beauftragten von Non-Profit-Organisationen in der Studie von Röttger[67], fällt auf, dass bei den NPOs insgesamt ein höheres Ausbildungsniveau vorliegt. Beispielsweise stellt Röttger fest, dass 23,1% der PR-Experten von NPOs ein hohes Ausbildungsniveau haben, während es bei den Volkshochschulen, wie gesagt, lediglich 4,3% sind. Bei den Volkshochschulen können zudem gar keine PR-Experten identifiziert werden (vgl. Kapitel 8.2), was ja schon für sich spricht.

Vergleicht man demnach das Ausbildungsniveau der PR-Beauftragten von Volkshochschulen mit dem der PR-Beauftragen[68] aus der Studie von Röttger (vgl. Röttger 2000, 318), lassen sich starke Parallelen fest stellen. Dort haben ebenfalls 80,9% der Befragten ein niedriges und nur 2,5% ein hohes Ausbildungsniveau.

Insgesamt lässt sich demnach hier ein Qualifikationsdefizit der PR-Verantwortlichen der Volkshochschulen konstatieren. Ob sich dieses auf die PR-Leistungen bzw. -Qualität auswirkt, kann an dieser Stelle nicht nachvollzogen werden, da die PR-Produkte der Volkshochschulen nicht qualitativ untersucht und mit dem Ausbil-

[66] Es wurde folgendermaßen kategorisiert:

1. Niedriges Niveau= keine Teilnahme an PR-Ausbildungsangeboten und/oder einmaliger Besuch eines Tages- oder Wochenkurses
2. Mittleres Niveau= mehrfacher Besuch von Tages-/Wochendkursen oder PR-Schwerpunktfach im Studium und/oder mehrmonatige berufsbegleitende Kurse
3. Hohes Niveau= PR-Aufbau/Zusatzstudium und/oder mehrmonatige PR-Vollzeitausbildung und/oder mehrmonatige Kurse + Tages-/Wochenkurs (vgl. Röttger 2000, 316).

[67] Röttger integriert in diese Untersuchung jedoch vorerst nur PR-Experten, d. h. Personen, die zumindest fast ausschließlich für ÖA angestellt sind. Dies trifft für keinen der Teilnehmenden der vorliegenden Studie an VHSen zu.

[68] Hier wurden die PR-Beauftragten von NPOs, Behörden und Unternehmen berücksichtigt (vgl. Röttger 2000, 318).

dungsniveau der PR-Verantwortlichen verglichen wurden. Außerdem kann man durch den Vergleich mit Ergebnissen der Studie von Röttger (2000) konstatieren, dass es sinnvoll wäre, PR-Experten mit der Öffentlichkeitsarbeit der VHSen zu beauftragen. Denn PR-Experten haben i.d.R ein höheres Ausbildungsniveau, da sie primär mit Öffentlichkeitsarbeit betraut sind.

Werden Beratungsangebote externer Professioneller in Anspruch genommen?
Diese Fragestellung soll anhand folgender drei Items beantwortet werden:

- Strategieentwicklung mit externer Agentur/ Beratung (F16/6).
- Zielentwicklung mit externer Agentur/ Beratung (F25/6).
- Entscheidung über Mittel und Maßnahmen durch externe Beratung (F27/5).

Hierbei ergibt sich, dass in vier Einrichtungen eine externe Agentur/ Beratung zur Strategieentwicklung der ÖA hinzugezogen wird. Eine Einrichtung hat die Zielentwicklung mit Hilfe dieser durchgeführt. Demnach nutzen fünf Einrichtungen, das sind 10,6% aller teilnehmenden VHSen, die Möglichkeit, ihre ÖA durch professionelle externe Beratung zu bereichern.

Betrachtet man das im vorangehenden Abschnitt für viele der PR-Verantwortlichen konstatierte niedrige Ausbildungsniveau, scheint es verwunderlich, dass von so wenigen Einrichtungen externe professionelle Hilfe für die ÖA hinzugezogen wird.

8.4.3 Soziodemographische Daten der PR-Verantwortlichen

Die Alterstruktur der PR-Verantwortlichen zeigt, dass 42,6% aller Befragten zwischen 45 und 55 Jahren alt ist. Sieben geben ihr Alter zwischen 35 und 45 an; keiner ist jünger als 35. Weitere 25,5% sind zwischen 55 und 65. Fünf Befragte geben an, über 65 Jahre alt zu sein. Diese Alterskurve entspricht im Großen und Ganzen der Alterstruktur des hauptberuflichen Personals in der bundesdeutschen Erwachsenenbildung (vgl. Abb. 8.6). Bei dieser Abbildung sind jedoch die Altersstufen etwas anders gewählt und es wurde das gesamte hauptberufliche Personal berücksichtigt. Bei den PR-Verantwortlichen, die nach den vorliegenden Ergebnissen zumeist die Einrichtungsleitung bzw. Geschäftsführung der VHSen sind, lässt sich feststellen, dass ein Generationenwechsel bevorsteht.
Die Geschlechterverteilung dieser PR-Verantwortlichen stellt sich folgendermaßen dar: mehr als zwei Drittel sind männlich (63,8%) und dementsprechend ist ein Drit-

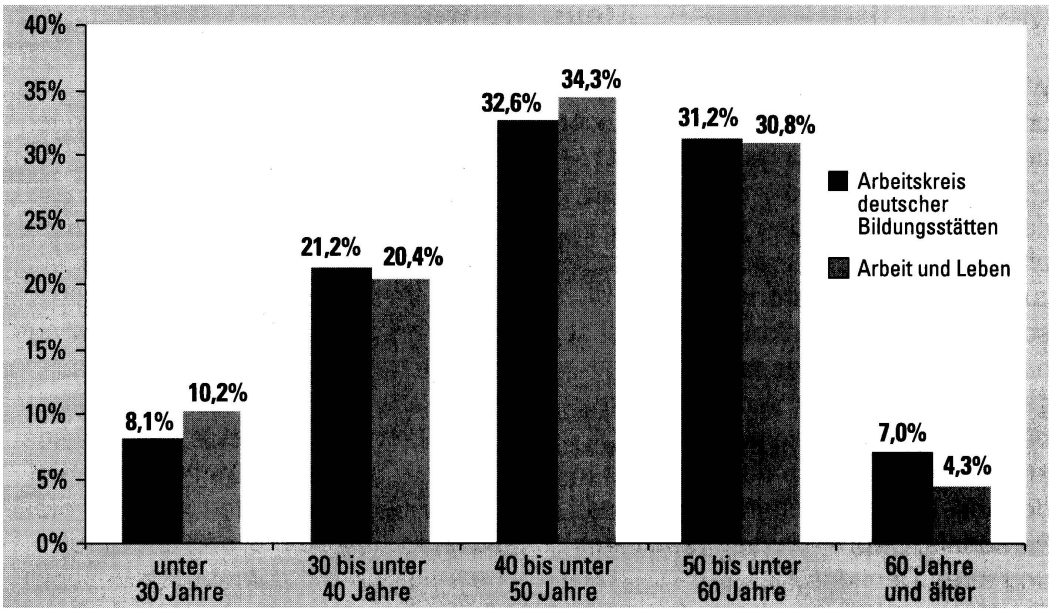


Abbildung 8.6: Alterstruktur des hauptberuflichen Personals in der bundesdeutschen Erwachsenenbildung. Quelle: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung 2005, 45.

tel weiblich (29,8%)[69].
19 der befragten PR-Verantwortlichen geben an, dass sie ein gewählter Funktionsträger sind.
Interessant sind auch die Ergebnisse zur Frage nach der Art der Anstellung der PR-Verantwortlichen, respektive Einrichtungsleitung/ Geschäftsführung. Demnach sind 59,6% der Befragten fest angestellt und ein Drittel der Befragten (29,80%) ehrenamtlich angestellt, was ein hoher Prozentsatz ist (n=43). Ein Befragter arbeitet freiberuflich.

8.4.4 Zusammenfassung

Das wichtigste Instrument der Öffentlichkeitsarbeit der VHSen ist erwartungsgemäß der Programmplan. In diesem Abschnitt wird deutlich, dass auch die sog. neuen Medien hier eine große Rolle spielen. Außerdem verstärkt sich unter Berücksichtigung der für die ÖA verwendeten Instrumente die Tendenz, dass die meisten befragten Einrichtungen das Publicity-Modell verwenden. Dies zeigt sich an der Priorisierung von sog. „Ein-Weg-Instrumenten“ und an der Konzentration auf das Mediensystem.

Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang jedoch der positive Zusammenhang zwischen der Größe der Einrichtung und dem Umfang der angewandten Instrumente

[69]Drei Personen machten keine Angaben zu ihrem Geschlecht, d.h. n=44.

der ÖA. Obwohl, wie in Kapitel 8.2 konstatiert, der Anteil des Etats der ÖA am Gesamtetat mit der Größe der Einrichtung eher sinkt, scheinen große Einrichtungen mehr personelle Kapazitäten zu haben. Die Folge dessen ist eine größere Flexibilität und Variation in den verwendeten Instrumenten für ÖA bei den großen VHSen.

Bezüglich der internen Kommunikation fällt auf, dass hier primär dialogische Instrumente im Mittelpunkt stehen. Dies scheint jedoch im Zusammenhang mit der festgestellten kommunikativen Vernachlässigung der Kursleitenden (vgl. Kapitel 8.3) paradox. Es wird der Eindruck erweckt, dass die Integration der Kursleitenden in die kommunikativen Prozesse fast bewusst umgangen wird. Denn es ist unvorstellbar, dass dialogische Kommunikationsmittel für den stetigen und intensiven Kontakt mit teilweise bis zu 350 Kursleitenden geeignet sind, geschweige denn, dass dies realistisch ist. Zumindest bei der Beantwortung dieser Fragen scheinen die PR-Beauftragten der VHSen abermals gedanklich die Kursleiter vernachlässigt zu haben. Denn die Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass sich die meistgenannten Instrumente der internen Kommunikation nicht auf die Kursleitenden sondern auf die sonstigen Mitarbeiter der Einrichtung beziehen. Es ist zu hoffen, dass die neuen Medien zur Information und Kommunikation mit den Kursleitenden in Zukunft verstärkt genutzt werden. Durch sie würde, zumindest prinzipiell, eine chancengleiche Teilhabe aller Mitarbeitenden an der internen Kommunikation und ein gleichberechtigter Informationszugriff ermöglicht. Trotzdem bleiben dialogische Instrumente vor allem in pädagogischen Kontexten unumgänglich.

Professionalisierung der Öffentlichkeitsarbeit durch Qualifikation scheint bei VHSen ein Thema der Zukunft zu sein. Defizite in Verständnis, Zielsetzung, strategischer Durchführung und konkreter Ausführung der Öffentlichkeitsarbeit der Volkshochschulen fallen in vielen Teilen dieser Auswertung auf. Daneben steht das insgesamt niedrige Ausbildungsniveau der PR-Verantwortlichen der VHSen. Ob ein Zusammenhang zwischen dem Niveau der Qualifikation der PR-Verantwortlichen und der Qualität der Öffentlichkeitsarbeit besteht, kann jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht gesagt werden.

9 Schlussbetrachtung und Ausblick

Öffentlichkeitsarbeit erfüllt für die Organisation selbst aber auch für das Individuum wichtige Funktionen. Aus systemtheoretischer und somit mesotheoretischer Sicht ist die öffentliche Selbstpräsentation der Einrichtung wichtig für die Aufrechterhaltung des Systems, da dieses sich selbst erst durch die bewusste Differenzierung von „Innen“ und „Außen“ definiert. Dieses Verhältnis zwischen Organisation und Umwelt muss kontinuierlich überprüft werden, da es sich in einem ständigen Wandel befindet. Insofern ist Öffentlichkeitsarbeit sowohl Ausgangs- als auch Zielpunkt der Organisationskultur, denn sie bedingen sich gegenseitig.
Öffentlichkeitsarbeit leistet auch für das Individuum eine wichtige Funktion. Sie hilft dem Einzelnen sich in einer immer anonymeren, komplexeren Umwelt zurecht zu finden und hat somit eine Orientierungsfunktion mit Ermöglichungscharakter inne.
Um diese Funktion erfüllen zu können, muss sie professionell umgesetzt werden. Dies kann nur im Rahmen des allgemeinen Managements der Weiterbildungseinrichtungen geschehen, in dem sie einen festen Platz einnehmen muss. Nur durch strategische und prozesshafte, d.h. kontinuierlich weiterentwickelte Öffentlichkeitsarbeit ist eine professionelle Außenwirkung der Einrichtung dauerhaft gewährleistet. Um diesen Anspruch zu erfüllen, ist des Weiteren von Bedeutung, dass die Öffentlichkeitsarbeit intern partizipativ unter Einbezug aller Organisationsmitglieder entwickelt und gestaltet wird und sie sich die Verbesserung der internen Kommunikation zur vorrangigen Aufgabe macht.
Öffentlichkeitsarbeit ist damit auf zwei Ebenen abhängig von der Einrichtungsleitung. Zum einen muss eine grundlegende Einsicht in die Notwendigkeit von Öffentlichkeitsarbeit als eigenständiger institutioneller Aufgabenbereich vorhanden sein und zum anderen müssen die für eine Qualitätsentwicklung der Öffentlichkeitsarbeit benötigten Ressourcen - personell und finanziell - bereit gestellt werden.
Um die öffentliche Verantwortung für die Erwachsenenbildung aufrecht zu erhalten, ist der Kontakt zu wichtigen Teilöffentlichkeiten, also Multiplikatoren aus Politik

und Gesellschaft, wichtiger denn je. „Gerade weil die Finanzierungsentwicklung in diesem Bereich nicht in drastischen Schritten, sondern eher kontinuierlich verläuft, sollte dies frühzeitig das Nachdenken über die Frage anregen, wie nachhaltig die derzeitige Finanzierungsstruktur der Volkshochschulen auf mittlere Sicht ist“ (Dollhausen 2005, 7). Die Öffentlichkeitsarbeit der Weiterbildungseinrichtungen hat zukünftig die primäre Aufgabe professionell und zielgerichtet die Teilöffentlichkeiten Politik und Wirtschaft in den Blick zu nehmen; auch um einen breiten gesellschaftlichen Diskurs über öffentliche Weiterbildung zu initiieren. „Ein offensives Vertreten des Anspruchs auf öffentliche Weiterbildung kann nur überzeugend von den direkt Betroffenen und Aktiven ausgehen“ (von Rein 2000, 156).

In der vorliegenden Studie zu Öffentlichkeitsarbeit an Volkshochschulen in Rheinland-Pfalz hat sich herausgestellt, dass zwar die Notwendigkeit von Öffentlichkeitsarbeit prinzipiell nicht in Frage gestellt wird; die strukturellen Bedingungen dieser sind aber i.d.R. dennoch äußerst bedenklich. So wird die Öffentlichkeitsarbeit an Volkshochschulen nicht durch PR-Experten sondern ausschließlich durch PR-Beauftragte ausgeführt. Zumeist sind diese die Einrichtungsleitungen/ Geschäftsführungen, die im täglichen Geschäft oft aktuell wichtigere Aufgaben haben. Öffentlichkeitsarbeit ist im Arbeitsalltag der Einrichtungsleitungen somit lediglich ein zusätzlicher - auf den ersten Blick nebensächlicher - Verantwortungsbereich neben vielen Anderen.
Auch lässt sich in der vorliegenden Studie bei der Öffentlichkeitsarbeit der Volkshochschulen eine Fixierung auf Medien und Medienresonanz, sowie auf Image und Bekanntheitsgrad der Einrichtungen konstatieren. Politik und andere gesellschaftliche Multiplikatoren nehmen eher zweitrangige Positionen ein. Die viel gewünschte Dialog-Orientierung in der Öffentlichkeitsarbeit der Volkshochschulen erscheint eher idealtypisch denn praktisch relevant.
Die Öffentlichkeitsarbeit ist in den wenigsten Einrichtungen strategisch ausgerichtet und es besteht zumeist keine klare Abgrenzung zum Marketing. Es fällt auf, dass große Einrichtungen vielfältigere Möglichkeiten der konkreten Umsetzung von Öffentlichkeitsarbeit haben. Dies ist nicht auf einen im Verhältnis zum Gesamtetat der Einrichtung größeren Finanzierungsspielraum sondern eher auf eine größere personelle Flexibilität zurück zu führen.
Grundlegend für eine strategisch ausgerichtete, professionelle Öffentlichkeitsarbeit ist auch die dafür notwendige Qualifikation des PR-Verantwortlichen. Die vorliegende Studie bestätigt bereits mehrfach diagnostizierte Qualifikationsdefizite, d.h. es besteht ein immenser Professionalisierungsbedarf in diesem Bereich.

Für die Ergebnisse der vorliegenden Studie ist folgendes Resümee ebenfalls zutref-

fend: „Es bedarf der Supportstrukturen in Form von Fortbildungen, Vernetzungen von Initiativen, Hilfen übergeordneter Institutionen, Intensivierung universitärer von Forschung und Lehre sowie eines erneuerten bildungspolitischen Engagements für öffentliche Weiterbildung“ (von Rein 2000, 251). Vereinzelte Workshops zu speziellen Themen der Öffentlichkeitsarbeit werden bereits von einigen Landesverbänden der Volkshochschulen angeboten. Es ist jedoch notwendig ein überregionales berufbegleitendes Fortbildungssystem für das Aufgabengebiet der Öffentlichkeitsarbeit an Volkshochschulen zu entwickeln, z.B. von Seiten der Landesverbände oder des Bundesverbandes der Volkshochschulen. Folgende Themen können dabei u.A. als Inhalte solcher Fortbildungsmodule von Interesse sein: Es gilt vorerst das zugrunde liegende Verständnis der Weiterbildungseinrichtungen von Öffentlichkeitsarbeit zu klären und mögliche Alternativen zu diesem aufzuzeigen. Die Integration eines Konzeptes für Öffentlichkeitsarbeit in das Leitbild der Einrichtung sollte ein wichtiger Bestandteil von Organisationsentwicklungsprozessen sein. Bezüglich strategischer Öffentlichkeitsarbeit ist von Interesse, was diese beinhaltet und aus welchen Teilschritten sie idealerweise besteht. Es erscheint für die Praxis vorrangig, das Handwerkszeug zur Durchführung von Imageanalysen, Evaluation etc., im Sinne von praxisorientierten methodischen Verfahren für eine strategische Öffentlichkeitsarbeit, zu erlernen. Auch das Schreiben von Artikeln und Pressemitteilungen, die benutzerfreundliche Gestaltung einer Homepage, mögliche Instrumente einer dialogorientierten Öffentlichkeitsarbeit und ähnliche Themen müssten in Bezug auf die konkrete Umsetzung Gegenstand einer Fortbildungsreihe für Weiterbildungseinrichtungen sein. Gerade für mittlere und kleine Einrichtungen sollten auch Vernetzungs- bzw. Kooperationsmöglichkeiten und deren Mehrwert für die einzelne Einrichtung angesprochen werden.

Abschließend bleibt die Anmerkung, dass die vorliegende Studie einen Überblick über die momentane Situation der Öffentlichkeitsarbeit in Weiterbildungseinrichtungen gibt. Weiterführende qualitative Studien wären hier beispielsweise zur Klärung des Verständnisses von Öffentlichkeitsarbeit und Marketing sowie der Akzeptanz der Öffentlichkeitsarbeit von Seiten der Einrichtungsleitungen von Interesse. Wichtig erscheint hier auch die Ermittlung der Einstellung gegenüber Öffentlichkeitsarbeit von Seiten der Verbände auf Landes- und Bundesebene sowie von zuständigen Ministerien und geldgebenden Behörden auf kommunaler und Länderebene. Die Qualität der Öffentlichkeitsarbeit sowie das Image einzelner repräsentativer Einrichtungen könnte im Rahmen universitärer Forschung durch Fallstudien ebenfalls untersucht werden.

Literaturverzeichnis

[1] Arnold, Rolf (1995): Neuere Systemtheorien und Erwachsenenpädagogik. In: Derichs-Kunstmann, Karin; Faulstich, Peter; Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Theorien und forschungsleitende Konzepte der Erwachsenenbildung. Beiheft zum Report. Frankfurt/M.: DIE. S. 31-37

[2] Avenarius, Horst (2000): Public Relations. 2. Aufl., Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft

[3] Barz, Heiner (2002): Einrichtungen der Erwachsenenbildung aus Teilnehmer- und Adressatensicht. In: Hessische Blätter für Volksbildung, 52. Jahrgang 2002. Bielefeld: Bertelsmann. S. 102-114

[4] Barz, Heiner; Baum, Dajana (2003): Wahrnehmung von Erwachsenenbildung (-sinstitutionen) - Öffentlichkeitsarbeit und Marketing. In: Report: Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, 26. Jahrgang, 1/2003. Bielefeld: Bertelsmann. S. 153-164

[5] Bastian, Hannelore (2002): 'Markt' und 'Dienstleistung' in der öffentlichen Weiterbildung. Volkshochschulen im Umbruch. In: Lohmann, Ingrid; Rilling, Rainer (Hrsg.): Die verkaufte Bildung - Kritik und Kontroversen zur Kommerzialisierung von Schule, Weiterbildung, Erziehung und Wissenschaft. Opladen: Leske und Budrich. S. 247-260

[6] Benner, Dietrich (1995): Studien zur Theorie der Erziehung und Bildung. Pädagogik als Wissenschaft, Handlungstheorie und Reformpraxis. Band 2. Weinheim/ München: Juventa Verlag

[7] Benninghaus, Hans (2002): Deskriptive Statistik. Eine Einführung für Sozialwissenschaftler. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

[8] Bensmann, Burkhard (1993): Identitätskonzepte in Unternehmen und Verwaltungen. In: Bungarten, Theo (Hrsg.): Unternehmensidentität. Corporate Identity. Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Theorie und Praxis. Tostedt: Attikon Verlag. S. 24-39

[9] Bentele, Günter (1997): Grundlagen der Public Relations. Positionsbestimmungen und einige Thesen. In: Donsbach, Wolfgang (Hrsg.): Public Relations in Theorie und Praxis - Grundlagen und Arbeitsweisen der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen. München: R.Fischer. S. 21-36

[10] Bildungsatlas Step On! (2005): Informationen zur Weiterbildung. `http://www.step-on.de/269/index.html` [Stand 26.06.2005]

[11] BMBF Bundesministerium für Bildung und Forschung (2004): Schlussbericht der unabhängigen Expertenkommission Finanzierung Lebenslanges Lernen: Der Weg in die Zukunft. `http://www.bmbf.de/pub/schlussbericht_kommission_lll.pdf` [Stand 26.06.2005]

[12] Bogner, Franz (2000): Die Lüge von der medienzentrierten PR. Eine Stellungsnahme zu Klaus Mertens Lüge vom Dialog. In: Public Relations Forum für Wissenschaft und Praxis, 4/2000. Nürnberg: ERMA-Verlag. S. 210f

[13] Bortz, Jürgen (1999): Statistik für Sozialwissenschaftler. 5. Aufl., Berlin [u.a.]: Springer- Verlag

[14] Botan, Carl (1992): Public Relations as a Science - Implications of Cultural Differences and International Events. In: Avenarius, Horst; Armbrecht, Wolfgang: Ist Public Relations eine Wissenschaft? Opladen: Westdt. Verlag. S. 17-32

[15] Bruhn, Manfred; Tilmes, Jörg (1994): Social Marketing - Einsatz des Marketing für nichtkommerzielle Organisationen. 2. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer

[16] Bruhn, Manfred (2003): Integrierte Unternehmenskommunikation: strategische Planung und operative Umsetzung. 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel

[17] Bütschi, Gerhard (1998): PR-Metaplanung. Die Entwicklung einer heuristischen Entscheidungsmethode zur Bestimmung der Grundsätze einer PR-Planungskonzeption. Bern [u. a.]: Paul Haupt

[18] Burkart, Roland (1995): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit - ein kommunikationstheoretisch fundiertes Konzept für die PR-Praxis. In: Bentele, Günter; Liebert, Tobias: Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Darstellung und Diskussion des Ansatzes von Roland Burkart. Leipziger Skripten für Public Relations und Kommunikationsmanagement, Nr. 1/1995. Leipzig: Vervielfältigungsstelle der Universität Leipzig

[19] Cutlip, Scott M.; Center, Allen; Broom, Glen M. (2000): Effective Public Relations. Eights edition, London [u. a.]: Prentice Hall

[20] Dahrendorf, Ralf (1974): Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle. 14. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag

[21] DEAE Deutsche Evangelische Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (2005): Persönlichkeitsbildung als gesellschaftlich-ökonomische Pflicht. Kritische Stellungnahme der DEAE zum Schlussbericht der Expertenkommission Finanzierung LLL. In: DIE Zeitung für Erwachsenenbildung: Entgrenzung, I/2005. Bielefeld: Bertelsmann. S. 17

[22] DPRG Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V. (2005): Berufsbild. `http://www.dprg.de/statische/itemshowone.php4?id=39` [Stand 26.05.2005]

[23] DIE Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (2005): Service. In: DIE Zeitung für Erwachsenenbildung: Generationenwechsel, II/2005. Bielefeld: Bertelsmann. S. 45

[24] Diemer, Vera; Peters, Otto (1998): Bildungsbereich Weiterbildung - Rechtliche und organisatorische Bedingungen, Inhalte, Teilnehmer. Weinheim [u. a.]: Juventa

[25] Döbber, Karl-Otto (1999): Weiterbildungsdatenbanken. In: Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/ Weiterbildung. 2. Aufl., Opladen: Leske und Budrich. S. 771-777

[26] Dollhausen, Karin (2005): Befürchtungen bestätigt. Ökonomisierung und Angebotsentwicklung in der (öffentlichen) Weiterbildung - Ergebnisse einer FiBS-Studie im Auftrag des DIE. In: DIE Zeitung für Erwachsenenbildung: Rechte und Pflichten Lebenslangen Lernens, III/2005. Bielefeld: Bertelsmann. S. 7

[27] Donsbach, Wolfgang (1997): Legitimität und Effizienz von PR. In: Donsbach, Wolfgang (Hrsg.): Public Relations in Theorie und Praxis. München: R. Fischer. S. 7-20

[28] Dozier, David M.; Grunig, Larissa A.; Grunig, James (1995): Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates

[29] Faulstich, Peter (2000): Supportstrukturen als gemischtwirtschaftliches Marketingkonzept. In: GdWZ: Grundlagen der Weiterbildung. Neuwied: Luchterhand. S. 130-133

[30] Faulstich, Peter (Hrsg.)(2002): Weiterbildung in den Bundesländern. Materialien und Analysen zu Situation, Strukturen und Perspektiven. Weinheim [u.a.]: Juventa

[31] Faulstich, Werner (2000): Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit. München: Fink

[32] Freeman, R.E. (1984): Strategic Management - A Stakeholder Approach. Boston: Pitman

[33] Garret, Paul (2000): Wo ist die große Linie der PR? In: Public Relations Forum für Wissenschaft und Praxis, 4/2000. Nürnberg: ERMA-Verlag. S. 205-207

[34] Geißler, Harald (1997a): Annäherungen an eine Bildungstheorie des Weiterbildungsmarktes. In: Geißler, Harald (Hrsg.): Weiterbildungsmarketing. Neuwied [u.a.]: Luchterhand. S. 70-95

[35] Geißler, Harald (1997b): Das Produkt der Weiterbildung. In: Geißler, Harald (Hrsg.): Weiterbildungsmarketing. Neuwied [u.a.]: Luchterhand. S. 96-120

[36] Geißler, Harald (2000): Organisationspädagogik. München: Franz Vahlen

[37] Götz, Klaus (2000): Management und Weiterbildung. Führen und Lernen in Organisationen. 2. Aufl., Hohengehren: Schneider

[38] Grunig, James E.; Hunt, Todd (1984): Managing Public Relations. New York [u.a.]: Holt, Rinehart & Winston

[39] Grunig, Larissa A. (1992): How organisation theory can influence public relations theory. In: Avenarius, Horst; Armbrecht, Wolfgang (Hrsg.): Ist Public Relations eine Wissenschaft? Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 223-245

[40] Gudjons, Herbert (1999): Pädagogisches Grundwissen. 6. Aufl., Bad Heilbrunn: Klinkhardt

[41] Haedrich, Günther (1992): Public Relations im System des Strategischen Managements. In: Avenarius, Horst; Armbrecht, Wolfgang (Hrsg.): Ist Public Relations eine Wissenschaft? Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 257-280

[42] Hardmeier, Sibylle (2003): PR der öffentlichen Hand - eine Replik auf den Propaganda-Vorwurf. In: Serdült, Uwe; Widmer, Thomas: Politik im Fokus. Festschrift für Ulrich Klöti. Zürich: NZZ-Verlag. S. 245-269

[43] Harlow, Rex (1976): Building a Public Relations Definition. In: Public Relations Review. A Journal of Research and Comment, Vol. II, Nr. 4. Elsevier-Verlag. S. 34-42

[44] Hazleton, Vincent (1992): Towards a Systems Theory of Public Relations. In: Avenarius, Horst; Armbrecht, Wolfgang (Hrsg.): Ist Public Relations eine Wissenschaft? Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 33-46

[45] Hohm, Hans-Jürgen (2000): Soziale Systeme, Kommunikation, Mensch. Weinheim [u. a.]: Juventa

[46] Karolus, Gregor (1995): Corporate Culture und Corporate Identity in Non-Profit-Organisationen. Frankfurt/M.: Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge

[47] Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert (1992): Organisation. 3. Aufl., Berlin [u. a.]: Walter de Gruyter

[48] Klimecki, Rüdiger G. (1997): Führung in Lernenden Organisationen. In: Geißler, Harald (Hrsg.): Unternehmensethik, Managementverantwortung und Weiterbildung. Neuwied [u. a.]: Luchterhand. S. 82-106

[49] Kocks, Klaus (2001): Glanz und Elend der PR. Zur praktischen Philosophie der Öffentlichkeitsarbeit. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

[50] Konrad, Klaus (2000): Die Befragung. In: Wosnitza, Marold; Jäger, Reinhold (Hrsg.): Daten erfassen, auswerten und präsentieren - aber wie? 3. Aufl., Landau: Verlag Empirische Pädagogik. S. 73-114

[51] Kotler, Philip; Mindak, William (1978): Marketing and Public Relations. Should they be partners or rivals? In: Journal of Marketing, 42/4 (October). S. 13-20

[52] Kotler, Philip; Fox, Karen F.A. (1995): Strategic Marketing for educational institutions. New Jersey: Prentice-Hall

[53] Kraus-Weysser, Folker (2002): Praxisbuch Public Relations. Mit überzeugender Öffentlichkeitsarbeit zum Erfolg. Reihe Beltz Weiterbildung. Weinheim und Basel: Beltz

[54] Krug, Peter (2002): Rheinland-Pfalz. In: Faulstich, Peter (Hrsg.): Weiterbildung in den Bundesländern: Materialen und Analysen zu Situation, Strukturen und Perspektiven. Weinheim [u. a.]: Juventa. S. 245-264

[55] Kunczik, Michael (1992): Politische Kommunikation als Marketing. Historische Aspekte der Dialogpflege von Staaten. In: Donsbach, Wolfgang (Hrsg.): Public Relations in Theorie und Praxis - Grundlagen und Arbeitsweisen der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen. München: R. Fischer. S. 55-69

[56] Kunczik, Michael (2002): Public Relations: Konzepte und Theorien. Köln [u. a.]: Böhlau

[57] Linneweh, Klaus (1997): Corporate Identity - ein ganzheitlicher Ansatz. In: Daldrop, Norbert W.: Kompedium Corporate Identity und Corporate Design. Stuttgart: avedition GmbH. S. 10-21

[58] Litz, Hans Peter (1998): Statistische Methoden in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. 2. Aufl., München: Oldenburg

[59] Lutzer, Birgit (2001): Das PR-Rezeptbuch für Bildungsinstitute und Trainer. Bielefeld: W. Bertelsmann

[60] Maletzke, Gerhard (1998): Kommunikationswissenschaft im Überblick. Opladen/ Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

[61] Malik, Fredmund (1996): Strategie des Managements komplexer Systeme. 5. Aufl., Bern [u. a.]: Haupt

[62] Mast, Claudia (2002): Unternehmenskommunikation. Stuttgart: Lucius & Lucius

[63] Meisel, Klaus (1994): Marketing für Erwachsenenbildung in der Diskussion. In: Meisel, Klaus (Hrsg.): Marketing für Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt. S. 13-59

[64] Meisel, Klaus (1999): Weiterbildungsmanagement. In: Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/ Weiterbildung. 2. Aufl., Opladen: Leske und Budrich. S. 430-442

[65] Merten, Klaus (2000): Die Lüge vom Dialog. Ein verständigungsorientierter Versuch über semantische Hazards. In: Public Relations Forum für Wissenschaft und Praxis, 1/2000. Nürnberg: ERMA-Verlag. S. 6-9

[66] Möller, Svenja (2002): Marketing in der Weiterbildung: eine empirische Studie an Volkshochschulen. Bielefeld: Bertelsmann

[67] Nittel, Dieter (2003): Der Erwachsene diesseits und jenseits der Erwachsenenbildung. In: Nittel, Dieter (Hrsg.): Die Bildung des Erwachsenen. Erziehungs- und sozialwissenschaftliche Zugänge. Bielefeld: Bertelsmann. S. 71-94

[68] Nuissl, Ekkehard; von Rein; Antje (1994): Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. In: Meisel, Klaus (u. a.): Marketing für Erwachsenenbildung? Bad Heilbrunn: Klinkhard. S. 165-180

[69] Nuissl, Ekkehard (1995): Öffentlichkeitsarbeit von Weiterbildungseinrichtungen. Frankfurt/ M.: DIE

[70] Oeckl, Albert (1964): Handbuch der Public Relations. Hamburg: Festland

[71] Olbrich, Joseph (1999): Systemtheorie und Erwachsenenbildung. In: Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/ Weiterbildung. 2. Aufl., Opladen: Leske und Budrich. S. 157-183

[72] Pawlas, Andreas (1997): Management und Menschenbild. Unvollständige Erwägungen aus christlicher Sicht. In: Geißler, Harald (Hrsg.): Unternehmensethik, Managementverantwortung und Weiterbildung. Neuwied: Luchterhand. S. 119-141

[73] Pehl, Klaus; Reitz, Gerhard (2001): Volkshochschulstatistik, 39. Folge, Arbeits-

jahr 2000. http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2001/pehl01_02.pdf [Stand 26.06.2005]

[74] Pehl, Klaus; Reitz, Gerhard (2003a): Volkshochschulstatistik, 40. Folge, Arbeitsjahr 2001. http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2001/pehl01_03.pdf [Stand 26.06.2005]

[75] Pehl, Klaus; Reitz, Gerhard (2003b): Volkshochschulstatistik, 41. Folge, Arbeitsjahr 2002. Bielefeld: Bertelsmann

[76] Pehl, Klaus; Reitz, Gerhard (2004): Volkshochschulstatistik, 42. Folge, Arbeitsjahr 2003. http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2004/pehl04_01.pdf [Stand 26.06.2005]

[77] Reischmann, Jost (2003): Weiterbildungsevaluation - Lernerfolge messbar machen. Neuwied/ Kriftel: Luchterhand

[78] von Rein, Antje (2000): Öffentlichkeitsarbeit in der Weiterbildung: am Beispiel von Volkshochschulen. Bielefeld: Bertelsmann

[79] Rötter, Ulrike (2000): Public Relations - Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

[80] Rohlmann, Rudi (1997): Wirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen des Weiterbildungsmarktes. In: Geißler, Harald (Hrsg.): Weiterbildungsmarketing. Neuwied [u. a.]: Luchterhand. S. 55-69

[81] Ronneberger, Franz (1992): Theorie der Public Relations: Ein Entwurf. Opladen: Westdeutscher Verlag

[82] Schäffter, Ortfried (1992): Arbeiten zu einer erwachsenenpädagogischen Organisationstheorie. Ein werkbiographischer Bericht. Frankfurt/M.: Pädagogische Arbeitsstelle, Dt. Volkshochschul-Verband

[83] Schäffter, Ortfried (1993): Erwachsenenbildung als Non-Profit-Organisation. In: Grundlagen der Weiterbildung - Praxishilfen. Textziff. 4.10.20. Neuwied: Luchterhand

[84] Schäffter, Ortfried (2003): Institutionelle Selbstpräsentation von Weiterbildungseinrichtungen - Reflexion von Organisationsentwicklung an institutionelle Schlüsselsituationen. In: Nittel, D.; Seitter, W. (Hrsg.): Die Bildung des Erwachsenen. Erziehungs- und sozialwissenschaftliche Zugänge. Bielefeld: Bertelsmann

[85] Schimank, Uwe (2002): Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. 2. Aufl., Weinheim [u. a.]: Juventa

[86] Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung. 6. Aufl., München [u. a.]: Oldenburg

[87] Schöll, Ingrid (1994): Die Volkshochschule im Blickwinkel des Marketing. In: Meisel, Klaus (u. a.): Marketing für Erwachsenenbildung? Bad Heilbrunn: Klinkhard. S. 59-146

[88] Schulz, Winfried (1992): Modelle der Wirkungsforschung und ihre Anwendung in der öffentlichen Beeinflussung - Theorie und Empirie am Beispiel der Volkszählung 1987. In: Avenarius, Horst; Armbrecht, Wolfgang (Hrsg.): Ist Public Relations eine Wissenschaft? Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 281-310

[89] Sloane, Peter F. E. (1997): Bildungsmarketing in wirtschaftspädagogischer Perspektive. In: Geißler, Harald (Hrsg.): Weiterbildungsmarketing. Neuwied [u. a.]: Luchterhand. S. 36-54

[90] Staehle, Wolfgang H. (1999): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl., München: Vahlen

[91] Strunk, Gerhard (1999): Institutionenforschung in der Erwachsenenbildung/ Weiterbildung. In: Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Handbuch der Erwachsenenbildung/ Weiterbildung. 2. Aufl., Opladen: Leske und Budrich. S. 443-455

[92] Thielemann, Ulrich (1997): Über das Verhältnis von Moral und Wirtschaft - das Beispiel des Weiterbildungsmarktes. In: Geißler, Harald (Hrsg.): Weiterbildungsmarketing. Neuwied [u. a.]: Luchterhand. S. 11-36

[93] Tietgens, Hans (1991): Institutionelle Strukturen der Erwachsenenbildung. In: Tietgens, Hans (Hrsg.): Gesellschaftliche Voraussetzungen der Erwachsenenbildung. Studienbibliothek für Erwachsenenbildung. Frankfurt/M.: Päd. Arbeitsstelle des DVV. S. 140-158

[94] Tippelt, Rudolf (1997): Soziale Milieus und Marketing in der Weiterbildung. In: Geißler, Harald (Hrsg.): Weiterbildungsmarketing. Neuwied [u. a.]: Luchterhand. S. 187-209

[95] Tippelt, Rudolf; Barz, Heiner (2004): Soziale und regionale Differenzierung von Weiterbildungsverhalten und Weiterbildungsinteressen. Kurz-Zusammenfassung der Ergebnisse. `www.bmbf.de/pub/weiterbildungsverhalten_und_interessen.pdf` [Stand 10.07.2005]

[96] Vogel, Norbert (1995): Bildung und erwachsenenpädagogische Professionalität - Ein Beitrag zur Theorie pädagogischen Handelns. In: Derichs-Kunstmann, Karin; Faul-

stich, Peter; Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Theorien und forschungsleitende Konzepte der Erwachsenenbildung. Beiheft zum Report. Frankfurt/M.: DIE. S. 160-168

[97] Winterhoff-Spurk, Peter (1999): Medienpsychologie, eine Einführung. Stuttgart [u. a.]: W. Kohlhammer

[98] Wittpohl, Jürgen (2003): (Weiter-) Bildungssystem und Systembildung. In: Nittel, Dieter; Seitter, Wolfgang (Hrsg.): Die Bildung des Erwachsenen. Erziehungs- und sozialwissenschaftliche Zugänge. Bielefeld: Bertelsmann. S. 53-70

ANHÄNGE

Die Anhänge zur Diplomarbeit enthalten folgende Materialien:

A zu Kapitel 3
A.1 PR als Prozess I
A.2 PR als Prozess II
A.3 PR als Prozess II

B zu Kapitel 4

C zu Kapitel 8
C.1 Publicity-Modell
C.2 Informations-Modell
C.3 Asymmetrisches Modell
C.4 Dialog-Modell

D Fragebogen

Aufgrund der Dateigröße (**11.746 KB**!) wurden die Anhänge von der Diplomarbeit getrennt und können separat heruntergeladen werden.

URL: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/nolden05_02.pdf