

Botschaft – Identität – Image.

Strategische Kommunikation am Beispiel Greenpeace

Vortrag von Christian Krüger (büro für publizistik, Hamburg) auf der Fachtagung der Deutschen Postgewerkschaft „Neu denken – neu handeln“, 31.1.-2.2.2001 in Berlin

I. GREENPEACE AUF DEM WAHRNEHMUNGSMARKT

Am 11. Oktober letzten Jahres veröffentlichte die BILD-Zeitung ihre Bilanz zum Thema „20 Jahre Greenpeace Deutschland“ unter dem Titel: „Greenpeace – Wir danken Dir!“ Eine beachtliche Perspektive, eine bemerkenswerte Headline: Galt sie doch einer Organisation, die sich in ihren Protestaktionen vor allem mit Konzernen anlegt – die aber zählen nicht gerade zu den Feindbildern des auflagenstärksten Blattes in Deutschland.

Bemerkenswert, aber nicht außergewöhnlich für das Prestige, das Greenpeace in der Öffentlichkeit genießt. Die Befunde, gewonnen durch Umfragen und Medienanalysen, sprechen eine deutliche Sprache: Ein Bekanntheitsgrad von ungestützt neunzig Prozent in der Bevölkerung gilt nicht nur unter Nonprofit-Organisationen (NPOs) als Traumwert. Beispiellos ist auch das Vertrauen, das die Jugend in die Umweltorganisation setzt: Unter allen Institutionen schneidet nur der Bundespräsident besser als Greenpeace ab.

Dabei haben wir es mit dem seltenen Fall einer Organisation zu tun, deren öffentliches Image sich mit ihrem eigenen Wunschbild weitgehend deckt. Greenpeace wird in der Öffentlichkeit als durchsetzungsstark, glaubwürdig, jung und dynamisch wahrgenommen. In ihrem Medien-Image kommt Greenpeace – wie Untersuchungen des *büro für publizistik* belegen – als eine aktionszentrierte, international arbeitende und fachkompetente Organisation gut an.

Die Ausnahmestellung von Greenpeace wird erhärtet, wenn wir bedenken, dass sich Bekanntheit und Beliebtheit der Organisation seit mittlerweile mehr als zehn Jahren auf dem beschriebenen hohen Level bewegen. Was auch bedeutet: Greenpeace kommt an, obwohl sich das soziale Umfeld der Organisation deutlich gewan-

delt hat und obwohl Greenpeace-Aktionen seit langem keinen Sensationscharakter mehr haben.

Die Bilanz in einem Satz: Greenpeace hat sich in Deutschland als eine gesellschaftliche Institution von höchstem Ansehen etabliert. Bevor wir nach den kommunikativen Mitteln fragen, die ihren Beitrag dazu leisten, wollen wir kurz die strategische Bedeutung der Kommunikation für die Organisationsziele skizzieren. Um die Arbeit der Umweltorganisation, ihre Erfolge, aber auch ihre Fragilität zu verstehen, müssen wir die Voraussetzung bedenken: Greenpeace ist ein Akteur, dessen Einfluss vollständig an das Vertrauen gebunden ist, das er in der Öffentlichkeit genießt.

- Greenpeace ist eine zu fast hundert Prozent spendenfinanzierte Organisation, die über keine eigene wirtschaftliche Basis verfügt, kein Sponsoring zulässt, keine Subventionen erhält und nicht auf Mitgliederbasis arbeitet.
- Der strategische Sinn der Arbeit, die derzeit 120 hauptberuflich und 2.000 ehrenamtlich tätige Greenpeace-MitarbeiterInnen leisten, lässt sich in einem Satz so beschreiben: Ein Umweltproblem wird auf eine Weise an die Öffentlichkeit gebracht, dass *von dieser her* Druck für die erforderlichen Lösungen entsteht.

Kommunikation ist für Greenpeace also das A und O des Organisationserfolgs.

II. KOMMUNIKATIONSSTRATEGISCHE KERNPUNKTE

Das *büro für publizistik* hat vor kurzem eine Untersuchung zur Kommunikationspolitik und Medienresonanz von Greenpeace veröffentlicht (Christian Krüger/Matthias Müller-Hennig (Hg.): Greenpeace auf dem Wahrnehmungsmarkt. Studien zur Kommunikationspolitik und Medienresonanz, Münster 2000). Im folgenden formulieren wir die Analyseergebnisse im Hinblick auf die kommunikationsstrategischen Erfolgsbedingungen von Greenpeace, wobei wir die Frage nach den allgemeinen Rahmenbedingungen (wie z.B. nach dem Umweltbewusstsein der Bürger und dessen Wandel) weitgehend aussparen müssen. Wir beschreiben nicht das Selbstverständnis von Greenpeace, sondern die Kommunikationsstruktur selbst unter der Frage: Welche positiven, d.h. im aktiven Handlungsbereich ange-

siedelten Charakteristika der Organisationskommunikation sind es, die Greenpeace zu Ansehen und Einfluss verholfen haben?

1. Eine klare öffentlichkeitsgerichtete Botschaft und eine dezidierte Botschaftsbindung

Greenpeace kommuniziert in ihren einzelnen Kampagnen, aber auch als Organisation eine klare und einfache Botschaft – das ist das eine. Mindestens ebenso wichtig ist allerdings die Tatsache, dass Greenpeace den Typus einer botschaftszentrierten Organisation verkörpert. Seit ihrer Gründung hat Greenpeace glaubhaft machen können, dass sie um Unterstützung für eine Botschaft wirbt, nicht aber passende Botschaften für Marktlücken zusammenstellt.

Diese Verantwortung vor der Botschaft, wir könnten auch sagen: vor dem Auftrag, der den Identitätskern der Organisation bildet, hat ihr den Ruf einer seriösen, moralisch integren, an der Sache selbst – und nicht etwa an Spendenmaximierung – orientierten Organisation eingetragen. Von daher ist auch das Plus im öffentlichen Ansehen zu erklären, das Greenpeace gegenüber ihren Kontrahenten genießt, d.h. in erster Linie den Wirtschaftsunternehmen und in zweiter Linie politischen Instanzen.

2. Tat-Emphase

„Taten statt Worten“, den wohl bekanntesten Greenpeace-Slogan, hat die Organisation durch die Tat selbst kommuniziert und eingelöst, sprich: durch die Aktion (also z.B. die Besetzung der Brent Spar oder das Anketten an Giftfässer). Beides, die Demonstration von Tatkraft sowie der in der Aktion sich realisierende Aufruf, Personen und Institutionen an ihren Handlungen zu messen, sind in der Öffentlichkeit auf gute Resonanz gestoßen.

Zum Hintergrund: Greenpeace hat, zunächst auf mehr oder minder intuitive Art, die kommunikationsstrategische Schlussfolgerung aus der Tatsache gezogen, dass der Kern aller Public Relations aus jenen Handlungen besteht, die den eigentlichen Zweck einer kommunizierenden Organisation bilden. Öffentlichkeitsarbeit ist Vermittlungsarbeit, keine Frage. Doch auch die virtuoseste Öffentlichkeitsabteilung oder Agentur kann letztlich nicht die Rezeptionsprioritäten der wahrnehmenden Zielgruppe ummodellieren. Wenn also z.B. die Bundesregierung ein neues Rentengesetz verabschiedet, muss sie damit rechnen, dass dieses Reformwerk selbst auch ihre

bedeutendste Kommunikationsmaßnahme gegenüber den Senioren ist – so wie der Tarifabschluss das wichtigste Kommunikationsmittel der Gewerkschaft gegenüber den Mitgliedern und Unternehmern. Die Kriterien für glaubwürdige PR ergeben sich aus diesem faktischen Primat der Praxis.

3. Organisationskommunikation durch konfrontative Aktion

Die Analyse zeigt: Eine Greenpeace-Aktion ist mehr als ein Kommunikationsmittel, doch ob sie ihren Arbeitsauftrag erfüllt hat oder nicht, bemisst sich primär an ihren kommunikativen Erfolgen. Wenn Greenpeacer z.B. ein Werkstor blockieren, dann ist von vornherein klar, dass sie die Auseinandersetzung nicht im direkten Duell gegen den Werkschutz oder die Zeit gewinnen können. Aktionen sind erfolgreich, sofern sie die Öffentlichkeit aufmerksam machen und mobilisieren bzw. beim Kontrahenten die Angst vor der Öffentlichkeit aktivieren.

Keine andere Form der Greenpeace-Intervention ist auch nur annähernd so gut geeignet, die Öffentlichkeit anzusprechen, wie die Aktion. Es ist also verständlich, dass auch im Selbstverständnis von Greenpeace die Aktion das Kommunikationsmittel Nr. 1 der Organisation ist und das Zentrum ihrer Public Relations. Dazu nicht im Widerspruch steht die Tatsache, dass eine Aktion der kommunikativen Assistenz von Pressesprechern, der Erläuterung durch Organisationsexperten usw. bedarf und damit einer eigenen Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit. (Dass man bei Greenpeace eine Zeitlang brauchte, um diese Wahrheit ins Selbstbild zu integrieren, ist dazu eine historische Fußnote.) Auch in diesem Punkt entspricht das Greenpeace-Image der Selbsteinschätzung der Umweltorganisation: In den Augen der Öffentlichkeit ist es nicht der Enthüllungs-Experte, der Funktionär oder der Pressechef, der Greenpeace repräsentiert, sondern der Aktionist.

4. Der Weg über die Medien

Die Aktion einer kleinen Gruppe hat keine öffentliche Wirkung, wenn die Medien nicht darüber berichten. Greenpeace gehörte zu den ersten, die auf diese Einsicht eine Strategie bauten. Jede Aktion ist der Versuch, auf eine Weise aktiv zu werden, dass die Medien, von ihrem Eigeninteresse bzw. Auftrag her, erstens überhaupt darüber berichten, und dies zweitens, ob zustimmend oder nicht, jedenfalls auf eine Art tun, dass die Greenpeace-Botschaft den Medien-Konsumenten erreicht.

Die Medienanalyse zeigt, dass der Großteil der derzeit rund 1.000 Artikel und 200 TV-Beiträge, in denen Greenpeace in einem Durchschnittsmonat erwähnt wird, auf Aktionen zurückgeht. (Umgekehrt gilt, dass Greenpeace Schwierigkeiten hat, mit Themen durchzukommen, die durch Aktionen nur schwer anzusprechen sind). Auch das Bild, das sich ihre Unterstützer von Greenpeace machen, ist alles in allem stärker durch die Medien geprägt als durch direkte Organisationskommunikation.

5. Ein scharfes strategisches Profil

Das Schlauchboot als key-visual, der „Schlauchbootkämpfer“ als Greenpeace-Synonym, die umweltpolitische Aktion als unverwechselbares Zeichen: Greenpeace wird auch und vorwiegend über ihre kommunikativen Mittel identifiziert (genauer gesagt: über jene kommunikativen Mittel, die der Organisation zur Berühmtheit verholfen haben, denn ihr Spektrum ist sehr viel größer). Wir könnten auch sagen: Ihre öffentlichen Auftritte wirken wie ein sympathiebesetztes Logo.

6. Nutzung modernster Kommunikationsmittel

Greenpeace hat als einer der ersten Akteure aus dem Gegenmacht-Bereich ein strategisches Vorgehen entwickelt, das der großen und wachsenden Bedeutung der Bildsprache und der visuellen Medien in unserer Gesellschaft gerecht wird. Greenpeace-Kommunikation ist in ihren effektivsten Teilen visuelle Kommunikation, ihr Medium ist – angefangen bei der Aktion, die wie ein Tableau vivant, ein Lebendes Bild gebaut ist – das Bild mehr denn das Wort.

Ergänzend eine Bemerkung zum Internet und damit zum Medium, das momentan als Markenzeichen von Innovationskraft und Zukunftstauglichkeit gilt. Greenpeace hat seit 1996 eine eigene, werktäglich erneuerte und stark frequentierte Website. Unsere These: Die Kommunikation via Internet, d.h. eine direkte Kommunikation, die die Massenmedien und ihre Selektionsmechanismen umgeht, kommt Greenpeace zugute – doch nur als Ergänzung zur kommunikativen Hauptaktivität, die auf Präsenz in Presse und TV zielt.

7. Themenselektion, Kampagnenpolitik

Greenpeace ist ein Spezialist für global relevante und gut vermittelbare Themen mit hohem symbolischen Wert für die Umweltproblematik. Die Folgen: Zum einen befasst sich die Organisation fast ausschließlich mit Themen, die sich für konfrontativ angelegte Kampagnenarbeit und Aktionen eignen. (Diese Regel kennt allerdings Ausnahmen: So wurden etwa die Greenpeace-Initiativen für die Einführung einer Ökosteuer im Jahre 1995 und zum Thema „Arbeitsplätze durch Umweltschutz“ 1998 gesetzt, obwohl sie nur mit den traditionellen Mitteln der Öffentlichkeitsarbeit durchzuführen waren wie Presseerklärungen, Pressekonferenzen und Veröffentlichung der von Greenpeace in Auftrag gegebenen wissenschaftlichen Expertise.) Zum anderen gibt es ein großes Spektrum bedeutender grüner Themen, so z.B. Tiertransporte, Massentierhaltung, Verkehrspolitik oder BSE, zu denen Greenpeace weder arbeitet noch Stellungnahmen abgibt.

8. Kommunikation ihrer gesamtgesellschaftlichen Nützlichkeit

Greenpeace hat es immer wieder verstanden, gesellschaftliche Mehrheiten zu schaffen und ihre Kontrahenten in Auseinandersetzungen zu isolieren. Insbesondere bei ihren größten Erfolgen gelang es der Organisation, Umweltprobleme so aufzuwerfen, dass sie in ihrer Relevanz als allgemein-gesellschaftliche Fragen und Bürgerthemen kenntlich wurden (so z.B. bei Brent Spar oder bei der Kampagne gegen genmanipulierte Lebensmittel) – und nicht als Klientenpolitik (etwa für Ökofreaks oder Autogegner) oder Vertretung von Partikularinteressen erschienen. Wie weit diese Anstrengung reicht, sich als gesamtgesellschaftliche Lobby für das Umweltthema zu profilieren, mag man daran ermessen, dass Zielgruppenarbeit bei Greenpeace stark unterentwickelt ist.

9. Erfüllung der besonderen Glaubwürdigkeitsansprüche, denen NPOs ausgesetzt sind

Hier gibt es zwei Aspekte:

a.) Greenpeace ist in ihrem Kern schon lange keine Gesinnungsgemeinschaft mehr, sondern eine Unternehmung von Berufs-Umweltschützern, die alle Arbeitnehmerrechte haben, die den Beschäftigten eines Tendenzbetriebes zustehen. Dennoch hat Greenpeace es bis heute verstanden, sich als eine Organisation mit Herz zu profilieren, also eben nicht als eine Truppe von Technokraten, Jobbern oder kalt-

schnäuzigen Professionals. Eine entscheidende Erfolgsbedingung, denn – so unsere These: Nonprofits, die vornehmlich als PR-Profis wahrgenommen werden, riskieren einen deutlichen Glaubwürdigkeitsverlust.

b.) Greenpeace hat sich als eine Organisation profiliert, auf deren Themen-Aussagen Verlass ist – sehr viel mehr als auf die Statements von Firmen und Politikern in den umstrittenen Fragen. An dieser Wahrnehmung hat sich bezeichnenderweise auch durch den sog. Messfehler in der Brent Spar-Kampagne nichts geändert, obwohl die diesbezüglichen Vorwürfe an Greenpeace haften geblieben sind. (Eine Affäre übrigens, die auch deshalb aufschlussreich ist, weil sie ein Scheitern der Greenpeace-Kommunikation signalisiert, die mit ihrer Botschaft nicht durchkam, obwohl die öffentlich erhobenen Vorwürfe weitgehend an den Fakten vorbeigingen.)

10. Polarisation entlang der David-Goliath-Linie

Greenpeace hat sich eine Identitätssicherheit im Agieren als Gegen- oder Komplementärmacht erworben. Die Organisation wird unterstützt, weil und insofern sie sich als eine Kraft präsentiert, die ohne Rücksicht auf Parteipolitik und egoistische Gruppeninteressen den als Mächtigen stets Allzumächtigen Grenzen setzt.

Der andere Aspekt dabei: Greenpeace hat sich den Ruf erarbeitet, sich gegen gesellschaftlich Mächtigere durchsetzen zu können. Greenpeace-Kommunikation kann daher glaubhaft machen: Wer Greenpeace unterstützt – so die Botschaft –, steht nicht nur auf Seite des Schwachen, er leistet damit auch einen konstruktiven Beitrag zum Kampf gegen Missstände.

III. LEHREN, IMPULSE, VERALLGEMEINERBARKEITEN

Image und Identität, wir fassen zusammen: Greenpeace gehört zu den wenigen Akteuren, über die wir in Modifikation des Lehrsatzes Nr. 1 zur Corporate Identity sagen könnten: „Alles, was die Öffentlichkeit von der Organisation wahrnimmt, bekräftigt deren Identität.“ Die Folgen dieser überdeutlichen Steuerung der öffentlichen Wahrnehmung aktueller Handlungen durch das Traditionsimage der Organisation sind unter kommunikationsstrategischen Gesichtspunkten durchaus zwie-

spätig zu beurteilen. Es ist eine Position, die ohne Frage Vorteile bietet, wenn der Akteur sich einen Flop leistet: negative Berichterstattung ist auf Minimum beschränkt, das Ereignis hinterlässt keinen bleibenden Eindruck. Die Nachteile zeigen sich, wenn der Akteur innovative oder auch imagedesintegrative Projekte durchführt: z.B. die Greenpeace-Initiative zur Ökosozialen Steuerreform, das recht erfolgreiche Kinder- und Jugendprojekt der Organisation oder die Arbeit der Organisation an der Entwicklung des 3-Liter-Autos stoßen in der Öffentlichkeit auf hohe Wahrnehmungsschranken.

Wenn wir nach exemplarischen kommunikationsstrategischen Elementen fragen, dann müssen wir zunächst an den Vorbehalt erinnern, dass Kommunikationsmittel dem Organisationszweck entsprechen müssen und auch den jeweiligen Erfolgskriterien eines Akteurs. Die Kommunikationsstrategie der Umweltorganisation ist also nicht zu kopieren. Zu bedenken wäre auch: Greenpeace-Kommunikationserfolge mit ihren Elementen der symbolischen Konfrontation, der Reduktion und der Visualisation stehen in einem Kontext mit einer stark selektiven Themenwahl, wenig Partizipationsmöglichkeiten für Basis und Bürger, wenig aufklärerischen Ansprüchen sowie dem Verzicht auf gesellschaftliche Visionen – Verzichtleistungen, die nicht jeder Akteur bringen mag oder kann.

Dennoch glauben wir, dass die Auseinandersetzung mit der Greenpeace-Kommunikationspraxis und -strategie insbesondere für Nonprofit-Organisationen sehr wertvoll sein kann, die öffentlich agieren und öffentliche Auseinandersetzungen zu bestehen haben. Bedenkenswert sind vor allem die folgenden strategischen Elemente:

1. die Botschafts- bzw. Auftragsbindung der Kommunikation;
2. die Polarisierung der öffentlichen Auseinandersetzung, und Polarisierung heißt hier: das Organisationsanliegen wird als Teil von Allgemeinheits- oder Bürgerinteressen präsentiert, gegen Mächtige und deren Partikularinteressen – es wäre interessant, z.B. das sozialpolitische Engagement der Gewerkschaften, etwa in der Rentendebatte, unter diesem Aspekt zu diskutieren;
3. die Arbeit an der sozialen Akzeptanz der Organisation durch eine unablässige mediengerichtete Präsentation ihrer Aktivitäten.

Anschrift des Autors

Christian Krüger
büro für publizistik
Vorsetzen 53
20459 Hamburg
Tel. 040/317900-25
Fax 040/317930-26
ckrueger@bfphh.de