

**Aus dem Institut für Sportsoziologie  
der Deutschen Sporthochschule Köln  
Geschäftsführender Leiter: Univ.-Prof. Dr. Volker Rittner**

**Funktionen von Kampagnen gemeinnütziger Organisationen  
und deren Bedeutung für den Deutschen Sportbund**

**von der Deutschen Sporthochschule Köln  
zur Erlangung des akademischen Grades**

**Doktor der Sportwissenschaften**

**genehmigte Dissertation**

**vorgelegt von  
Richard Keiner  
aus  
Andernach**

**Köln 2006**

Erster Referent: Prof. Dr. V. Rittner

Zweiter Referent: Prof. Dr. T. Schierl

Vorsitzende des Promotionsausschusses: Prof. Dr. I. Hartmann-Tews

Tag der mündlichen Prüfung: 23./24.4.2007

Eidesstattliche Versicherung:

Hiermit versichere ich an Eides Statt: Ich habe diese Dissertationsarbeit selbstständig und nur unter Benutzung der angegebenen Quellen angefertigt; sie hat noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen. Wörtlich übernommene Textstellen, auch Einzelsätze oder Teile davon, sind als Zitate kenntlich gemacht.

Richard Keiner

**Inhalt**

1	Einführung.....	6
1.1	Einleitung und Erkenntnisinteresse.....	6
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	10
1.3	Methodisches Vorgehen.....	14
1.4	Forschungsstand.....	18
1.5	Zum Begriff ‚Kampagne‘.....	22
2	Funktionen von Kampagnen gemeinnütziger Organisationen.....	26
2.1	Funktion der Beeinflussung organisationsinterner Strukturen.....	28
2.1.1	Auswirkungen auf die Organisationsstruktur.....	31
2.1.2	Anstoß organisatorischer Wandelprozesse.....	36
2.1.3	Zusammenfassung interne Wirkungen.....	40
2.2	Funktion der Beeinflussung von Umweltakteuren.....	41
2.2.1	Einsatz von Kampagnen als Mittel der Umweltinteraktion.....	42
2.2.2	Zusammenfassung Beeinflussung von Umweltakteuren.....	50
2.3	Funktion der Bevölkerungsbeeinflussung.....	51
2.3.1	Ausgangsvoraussetzungen.....	52
2.3.2	Zielebenen.....	54
2.3.3	Zielgruppen.....	55
2.3.4	Zentrale Erkenntnisse zur Wirkung von Beeinflussungen.....	56
2.3.5	Vorgehensweisen.....	62
2.3.6	Zusammenfassung Bevölkerungsbeeinflussung.....	64

3	Die Kampagnen des Deutschen Sportbundes.....	65
3.1	Funktion der Beeinflussung interner Strukturen .....	65
3.1.1	Voraussetzungen .....	66
3.1.2	Planung und Organisation der Kampagnen.....	70
3.1.3	Wirkungen auf die verschiedenen Organisationsebenen.....	72
3.1.4	Systemintegration.....	85
3.1.5	Veränderung der Leitorientierungen im Sportsystem .....	86
3.1.6	Beitrag zur Zielerreichung des DSB .....	91
3.1.7	Organisationsentwicklung.....	93
3.1.8	Zusammenfassende Thesenprüfung interne Funktionen.....	95
3.2	Funktion der Beeinflussung von Umweltakteuren.....	97
3.2.1	Ausgangsvoraussetzungen.....	98
3.2.2	Maßnahmen der Umweltinteraktion in den Kampagnen .....	104
3.2.3	Zusammenfassende Thesenprüfung Umweltinteraktion.....	114
3.3	Funktion der Bevölkerungsbeeinflussung.....	116
3.3.1	Ausgangsvoraussetzung .....	117
3.3.2	Zielsetzungen.....	121
3.3.3	Zielgruppenspezifische Ausrichtung.....	124
3.3.4	Beeinflussungsstrategie und Vorgehen .....	127
3.3.5	Wirkungen und Evaluation.....	142
3.3.6	Zusammenfassende Thesenprüfung Bevölkerungsbeeinflussung.....	145
4	Zusammenfassung.....	147
5	Fazit und Ausblick.....	153

6	Literatur .....	156
7	Anhang .....	168
7.1	Abbildungsverzeichnis .....	168
7.2	Tabellenverzeichnis .....	169
7.3	Abstract deutsch .....	170
7.4	Abstract English .....	171
7.5	Lebenslauf .....	172
7.6	Interviewtranskripte.....	173

## 1 Einführung

### 1.1 Einleitung und Erkenntnisinteresse

Im Jahr 1970 führte der Deutsche Sportbund (DSB) mit der „Trimm Dich durch Sport“-Kampagne erstmals eine umfangreiche, sportbezogene Bevölkerungskampagne in der Bundesrepublik Deutschland durch. Die Kampagne wurde von den Verantwortlichen im DSB als großer Erfolg gewertet, so dass in den folgenden Jahrzehnten weitere Kampagnen mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen folgten. Nach einer weiteren gesundheitsorientierten Kampagne, „Ein Schlauer trimmt die Ausdauer“ (1975 - 1978), wurden unter anderem die Themen „Spiel“ mit der Kampagne „Spiel mit – da spielt sich was ab“ (1979 - 1982), „Verein“ mit „Sportvereine – für alle ein Gewinn“ (seit 1995) und Ehrenamt mit „Danke den Ehrenamtlichen im Sport“ (seit 2000) behandelt. Zurzeit läuft die aktuelle, neunte Kampagne „Sport tut Deutschland gut“, in der nach den offiziellen Zielsetzungen des DSB vor allem die gesellschaftspolitische Bedeutung des Sports thematisiert werden soll. Einen Überblick über alle bisherigen Kampagnen gibt Abbildung 1:

<b>Die Kampagnen des Deutschen Sportbundes</b>	
1970 - 1974:	Trimm Dich durch Sport
1975 - 1978:	Ein Schlauer trimmt die Ausdauer
1979 - 1982:	Spiel mit – da spielt sich was ab
1983 - 1987:	Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin
1987 - 1994:	Gemeinsam aktiv – Im Verein ist Sport am schönsten
seit 1995:	Sportvereine – für alle ein Gewinn
seit 1997:	Stille Stars
seit 1997	Richtig fit
seit 2000:	Danke den Ehrenamtlichen im Sport
seit 2002:	Sport tut Deutschland gut

Abbildung 1: *Die Kampagnen des Deutschen Sportbundes*

Lange Zeit war der DSB die einzige gemeinnützige Organisation in Deutschland, die sportbezogene Kampagnen durchführte. In den letzten Jahren sind jedoch andere sportbezogene Bevölkerungskampagnen hinzugekommen. Seit dem Jahr 2003 läuft die Kampagne „Deutschland bewegt sich“ (getragen vom ZDF, der Bildzeitung und der Barmer-Krankenkasse), zum Anlass der WM 2006 wird die Kampagne „Deutschland - Land der Ideen“ durchgeführt (getragen von der Bundesregierung und Partnern aus der Wirtschaft). Ebenso gibt es Kampagnen von den Mitgliedsorganisationen des DSB, wie etwa die Kampagne „Trend on Tour“ des Landessportbundes Nordrhein-Westfalen oder die Kampagne „Fußball Weltmeisterschaft 2006 der Menschen mit Behinderung“ des Deutschen Behindertensportverbandes.

Der Einsatz von Kampagnen wird vor allem durch die ihnen zugeschriebenen positiven gesellschaftspolitischen Wirkungen begründet. Neben technischen, wirtschaftlichen, politisch/rechtlichen und aufklärerischen Ansätzen zählen KOTLER/ROBERTO Social-Marketing-Maßnahmen, zu denen auch Kampagnen gehören, zu den Hauptstrategien der Steuerung gesellschaftlicher Verhaltensweisen (1991, 32). Auch den Kampagnen des DSB wird ein großer gesellschaftlicher Einfluss zugeschrieben. Nach WOPP war „die Entwicklung des Freizeitsports in den 70er Jahren maßgeblich durch die Trimm-Aktion geprägt“ (1995, 37). Nach Jürgen Palm, dem langjährigen Verantwortlichen für die Kampagnen im DSB, haben die Kampagnen den Sport in der Bundesrepublik Deutschland verändert: „Wir haben das Verständnis verändert. Und natürlich auch die Art und Weise, wie Sport betrieben wird“ (Interview Palm, 12.10.2005). Die Bedeutung der Kampagnen lässt sich auch an den finanziellen Aufwendungen erkennen: Der Wettbewerb der „Trimm Dich durch Sport“-Kampagne zwischen 1970 und 1974 wird auf 40 Millionen DM geschätzt (WOPP 1995, 71), der Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ standen für die Jahre 2002 und 2003 zwischen 3,5 und 4 Millionen Euro an externen Fördermitteln zur Verfügung, mit denen eine Medialeistung von „bestimmt 20 Millionen Euro“ generiert werden konnte (Interview Laugsch, 5.10.2005).

Es ist jedoch festzustellen, dass sowohl Planung und Durchführung als auch die Reflektion und Analyse von Kampagnen trotz des hohen finanziellen Aufwandes in vielen Fällen nur intuitiv und unsystematisch erfolgen. In der Regel wird in Kampagnen eine Vielzahl von Maßnahmen mit diffusen Zielsetzungen eingesetzt, in der Hoffnung, dass sie in der Summe positive Effekte in die gewünschte Richtung erzeugen. Typisch für ein solches Vorgehen ist die Aussage der Gestalter der „Trimm Dich durch Sport“-Kampagne, die ihr damaliges Vorgehen als „intuitiv“ und „aus dem Bauch heraus“ bezeichneten, „eben alles andere als wissenschaftlich fundiert“. Man sei „mit Herzblut“ und „großem Engagement“ dabei gewesen (MÖRATH 2005, 30)<sup>1</sup>. Ein solches Vorgehen bringt teilweise interessante Problemlösungen und Handlungsansätze hervor, oft sind diese jedoch nur auf den ersten Blick befriedigend und langfristig nur bedingt tragfähig.

Eine systematische und fundierte Planung von Kampagnen wird dadurch erschwert, dass die Erkenntnislage nicht nur im Hinblick auf praktische Leitlinien, sondern insbesondere auch auf der Ebene der Theoriebildung und wissenschaftlichen Analyse unübersichtlich und lückenhaft ist. Die Wirkungen von Kampagnen sind umstritten und häufig wenig überprüft, das Problemfeld ist insgesamt unscharf umrissen, eine Fülle von einzelnen Erkenntnissen und Erfahrungswerten steht neben einer ebensolchen Vielfalt von theoretischen Ansatzpunkten. Der weitaus größte Teil der Untersuchungen beschäftigt sich mit den Wirkungen von Kampagnen auf die Bevölkerung, andere wichtige Einflussbereiche wie etwa die Wirkungen auf interne Strukturen sind bislang wenig untersucht. Verschiedene Wissenschaftsdisziplinen wie Soziologie, Psychologie, Kommunikations- und Medienwissenschaften oder die Managementforschung liefern Zugänge zum Thema, meist stehen diese jedoch unverbunden nebeneinander und sind nur in beschränktem Maß im Hinblick auf Kampagnen angewendet worden. Es fehlen sowohl übergreifende theoretische Betrachtungen als auch empirische Überprüfungen konkreter Maßnahmen.

---

<sup>1</sup> Nach Aussage der DSB-Verantwortlichen geht man bei den Planungen heute wesentlich professioneller und geplanter vor (vgl. Interview Laugsch 5.10.2005; Interview Palm 12.10.2005).

Die mangelnde wissenschaftliche Fundierung des Einsatzes von Kampagnen gemeinnütziger Organisationen ist jedoch nicht nur auf das Feld des Sports beschränkt. Kampagnen werden von einer Vielzahl gemeinnütziger Organisationen in verschiedenen Gesellschaftsbereichen durchgeführt, es liegen jedoch nur sehr wenige Untersuchungen oder umfassende theoretische Betrachtungen hierzu vor.

Mit der vorliegenden Arbeit soll ein Beitrag zum besseren Verständnis von Kampagnen gemeinnütziger Organisationen geleistet werden. Die bisherigen Erkenntnisse zum Thema sollen systematisiert und in ein verbindendes theoretisches Fundament überführt werden. Das komplexe Problem des Kampagneneinsatzes wird aus verschiedenen Perspektiven betrachtet, um so einen breiten und tragfähigen Zugang zum Thema zu erhalten. Die Arbeit setzt ihren Schwerpunkt auf der theoretischen Ebene, eine praktische Relevanz ergibt sich jedoch daraus, dass eine optimale und effiziente Gestaltung von Kampagnen nur auf der Grundlage eines soliden theoretischen Fundaments gelingen kann. Die vorliegende Arbeit kann in diesem Sinne auch als Gestaltungsgrundlage für Kampagnen gemeinnütziger Organisationen verstanden werden, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Sports.

## 1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Nach einem Überblick über das methodische Vorgehen (Kapitel 1.3), den Stand der Forschung (Kapitel 1.4) und einer Klärung und Einordnung des Begriffs ‚Kampagne‘ (Kapitel 1.5), ist die vorliegende Arbeit in zwei Hauptteile gegliedert:

- 1) Im ersten Hauptteil wird untersucht, welche Funktionen Kampagnen für gemeinnützige Organisationen erfüllen können und welche Voraussetzungen hierfür notwendig sind.
- 2) Im zweiten Hauptteil wird untersucht, inwiefern die Kampagnen des DSB zwischen 1970 und 2005 dazu beigetragen haben, diese verschiedenen Funktionen zu erfüllen.

1) Die Vielfalt der möglichen Funktionen von Kampagnen für gemeinnützige Organisationen ist in der bisherigen Forschung wenig thematisiert worden. Die meisten Untersuchungen gehen davon aus, dass Kampagnen primär die Funktion erfüllen, Verhaltensweisen in der Bevölkerung oder einer Teilmenge der Bevölkerung zu beeinflussen und dass sie so eine soziale Veränderung im Sinne des Gemeinwohls bewirken (vgl. VON ROEHL 1991, 34; KOTLER/ ROBERTO 1991, 18). Andere Funktionen, wie etwa eine Beeinflussung der internen Organisationsstrukturen oder die Beeinflussung von Umweltakteuren, werden in diesen Untersuchungen zwar teilweise genannt, meist jedoch nicht weiter vertieft oder als instrumentell für die Erreichung des offiziell postulierten Ziels der Bevölkerungsbeeinflussung gesehen. In dieser Arbeit wird die Funktion der Bevölkerungsbeeinflussung jedoch nur als eine Funktion unter vielen betrachtet.

Im ersten Hauptteil dieser Arbeit (Kapitel 2) wird untersucht, welche Funktionen Kampagnen für gemeinnützige Organisationen erfüllen können. Vor dem Hintergrund von Erkenntnissen und theoretischen Ansätzen verschiedener Wissenschaftsdisziplinen, insbesondere der Organisationstheorie, werden theoretisch-

analytisch die Funktionen von Kampagnen gemeinnütziger Organisationen abgeleitet. Dieser Teil ist in drei Unterkapitel gegliedert.

In Kapitel 2.1 werden die möglichen Wirkungen von Kampagnen auf interne Strukturen untersucht. Es wird geprüft, inwiefern Kampagnen interne Organisationsstrukturen beeinflussen, inwiefern sie handlungsleitende Wahrnehmungs- und Deutungsmuster in Organisationen verändern, welchen Beitrag sie zum Wissens- und Informationsmanagement leisten, wie sie integrative Funktionen erfüllen können und welche Beiträge sie zur Erreichung von Zielen oder Teilzielen auf verschiedenen Strukturebenen leisten. Zudem wird untersucht, wie Kampagnen Prozesse der Organisationsentwicklung beeinflussen können.

In Kapitel 2.2 wird dargestellt, welchen Beitrag Kampagnen für die Umweltinteraktion gemeinnütziger Organisationen leisten können. Es wird unter anderem geprüft, welche Strategien, Maßnahmen und Instrumente im Rahmen von Kampagnen eingesetzt werden können, um Umweltakteure zu beeinflussen, und wie diese mit allgemeinen organisatorischen Strategien der Umweltbeeinflussung abgestimmt werden können.

In Kapitel 2.3 wird untersucht, wie Kampagnen als Mittel der Bevölkerungsbeeinflussung eingesetzt werden können. Es wird unter anderem dargestellt, welche allgemeinen Strategien und Zielsetzungen im Rahmen von Kampagnen gemeinnütziger Organisationen verfolgt werden können und wie diese vor dem Hintergrund von Ansätzen der Publikums- und Wirkungsforschung zu bewerten sind.

2) Im zweiten Hauptteil dieser Arbeit wird untersucht, in welchem Maße die verschiedenen Funktionen in den Kampagnen des DSB erfüllt wurden und welche Bedeutung die einzelnen Kampagnen für den DSB und seine Mitgliedsorganisationen besaßen. Dabei wird die Hauptthese überprüft, dass sich die Schwerpunktsetzungen im Rahmen der Kampagnen veränderten und im Laufe der Zeit unter-

schiedliche Funktionen in den Vordergrund traten. Während in den frühen Kampagnen des DSB die Funktion der Bevölkerungsbeeinflussung eine zentrale Stellung einnimmt, so erfüllen die späteren Kampagnen in zunehmendem Maße auch andere Funktionen. Je nach Funktionsbetonung lassen sich im Laufe der Zeit unterschiedliche Typen von Kampagnen unterscheiden.

Diese allgemeine These kann im Hinblick auf die verschiedenen Funktionen weiter spezifiziert werden. In Kapitel 3.1 wird die Funktion der organisationsinternen Beeinflussung untersucht, wobei die folgenden Thesen überprüft werden:

- Die Funktion der internen Beeinflussung gewinnt im Laufe der Kampagnen an Bedeutung.
- Die internen Wirkungen erfassen in den späteren Kampagnen zunehmend Verbände und Vereine.
- Die Kampagnen haben kontinuierlich zu einer Veränderung der Handlungsorientierungen im Sportsystem beigetragen.
- Die Bedeutung der Kampagnen für die Systemintegration hat im Laufe der Zeit zugenommen.
- Die Kampagnen werden zunehmend als Instrument der Organisationsentwicklung eingesetzt.

In Kapitel 3.2 wird die Funktion der Beeinflussung externer Akteure untersucht, wobei die folgenden Thesen überprüft werden:

- Die Funktion der Beeinflussung von Umweltakteuren gewinnt im Laufe der Kampagnen an Bedeutung.
- In den frühen Kampagnen geschieht die Interaktion mit den Umweltakteuren vor allem in Hinblick auf die Durchführung der Kampagnen, in den späteren Kampagnen dient sie auch der Anbahnung von strategischen Kontakten für die Gesamtorganisation.

- Die Umweltinteraktion in den Kampagnen vollzieht sich weitgehend losgelöst von der allgemeinen Umweltstrategie des DSB
- Die Kampagnen haben auf der Ebene des DSB zu einer Intensivierung von Umweltinteraktionen beigetragen, auf den Ebenen der Verbände und Vereine lassen sich jedoch keine Veränderungen der Umweltinteraktion erkennen.

In Kapitel 3.3 wird die Funktion der Bevölkerungsbeeinflussung untersucht, wobei die folgenden Thesen überprüft werden:

- Die Funktion der Bevölkerungsbeeinflussung verliert im Laufe der Kampagnen an Bedeutung.
- Das Ziel der Bevölkerungsbeeinflussung verschiebt sich von einer Veränderung konkreter Verhaltensweisen hin zu einer Beeinflussung allgemeinerer Einstellungen.
- Die Zielgruppenausrichtung bleibt im Verlauf der Kampagnen unspezifisch.
- Das Vorgehen in den Kampagnen hinsichtlich der Bevölkerungsbeeinflussung ist durch eine hohe Kontinuität geprägt, starke Richtungswechsel finden nicht statt.

Weiterhin wird eine funktionsübergreifende These hinsichtlich der Durchführung der Kampagnen überprüft:

- Die Planung und Organisation der Kampagnen bleibt über den gesamten Zeitraum hinweg auf einen kleinen Personenkreis beschränkt (in dem Jürgen Palm eine dominierende Rolle einnahm).

In Kapitel 4 werden die Erkenntnisse der Arbeit bereichsübergreifend diskutiert und eine Typisierung der Kampagnen vorgenommen. In Kapitel 5 werden abschließend ein Fazit gezogen und Forschungsdesiderata abgeleitet.

### **1.3 Methodisches Vorgehen**

Das methodische Vorgehen dieser Arbeit ergibt sich aus dem Erkenntnisinteresse. Dieses besteht darin, ein umfassendes Verständnis der vielfältigen Funktionen von Kampagnen für gemeinnützige Organisationen zu erreichen. Es ist dabei zu berücksichtigen, dass das Wissen über die zugrundeliegenden theoretischen Zusammenhänge und Wirkungsmechanismen äußerst fragmentarisch ist. Ziel des Vorgehens ist es somit, durch einen weiten inhaltlichen Zugang das Forschungsfeld weiter zu explorieren. Gegenstand der Betrachtung sind die Kampagnen des DSB. Durch ein Eindringen in die Tiefe des Einzelfalls soll ein besseres Verständnis des komplexen Phänomens des Kampagneneinsatzes erreicht werden und eine ganzheitliche, gegenstandsnahe Theoriebildung ermöglicht werden (vgl. HOPF 1993; SILVERMAN 1997). Unter den gegebenen Voraussetzungen wird ein qualitatives Vorgehen gewählt, da qualitative Methoden in besonderem Maße zur Exploration neuer Forschungsgebiete und zur Erschließung von Einzelfällen geeignet sind (STRODTOLZ/ KÜHL 2002, 11f). Im Hinblick auf eine weiterführende, auch quantitativ-empirische, Forschung kann der Einsatz qualitativer Verfahren insbesondere zur Generierung von Hypothesen sowie der besseren Strukturierung des Forschungsfeldes beitragen. Qualitative Methoden haben aus diesem Grunde in der Organisationsforschung in den letzten Jahrzehnten verstärkt Anwendung gefunden (vgl. STRODTOLZ/ KUEHL 2002, 16).

Ausgangspunkt des Forschungsprozesses ist das theoretische Vorverständnis des Gegenstandsbereichs. Im ersten Hauptteil dieser Arbeit wird der theoretische Rahmen für die Untersuchung aufgespannt, indem theoretisch-analytisch mögliche Funktionen von Kampagnen gemeinnütziger Organisationen abgeleitet werden. Dieser erste Hauptteil ist jedoch nicht nur als Vorbereitung des zweiten Teils zu verstehen, sondern als eigenständiger Erkenntnisprozess, der allgemeine Grundlagen für die Analyse von Kampagnen gemeinnütziger Organisationen schafft. Der erste Hauptteil basiert auf einer Literaturanalyse, wobei insbesondere Literatur zur Kampagnenforschung sowie zur Organisationstheorie gesichtet wird,

aber auch allgemeinere Arbeiten, etwa aus der Soziologie, Kommunikationsforschung oder Betriebswirtschaftslehre.

Im zweiten Teil der Arbeit werden die Kampagnen des DSB untersucht. Methodisch geschieht dies über eine Dokumentenanalyse sowie Experteninterviews (ausführlich hierzu LIEBOLD/ TRINCZEK 2002, 33f). Ziel ist es, durch eine Gegenüberstellung der verschiedenen Quellen und Informationen vor dem Hintergrund der theoretisch abgeleiteten Funktionen ein stimmiges Gesamtbild der Kampagnen nachvollziehen zu können. Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt auf der intensiven Sichtung und Analyse der umfangreichen Materialien und Quellen zum Thema, zur Ergänzung und Vertiefung des Erkenntnisstandes werden zusätzlich Experteninterviews geführt. Grundlage der Gespräche sind die im theoretischen Teil formulierten Untersuchungskategorien, die als Interviewleitfaden dienen.<sup>2</sup> Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde aus forschungsökonomischen Gründen eine Beschränkung auf zwei Interviewpartner aus dem inneren Kreis der Kampagnenplanung vorgenommen, da diese das umfassendste und breiteste Wissen zu den Kampagnen besitzen.<sup>3</sup> Ein Interviewpartner war Jürgen Palm, ehemaliger Leiter des Bereichs Breitensport im Deutschen Sportbund, der über Jahrzehnte eine zentrale Rolle in der Gestaltung und Durchführung der Kampagnen einnahm und über umfassendes Wissen zu den Kampagnen verfügt. Der zweite

---

<sup>2</sup> Interviewleitfäden für Gespräche mit Experten sollten stichwortartig Themenbereiche umreißen und keine ausformulierten Fragen enthalten (vgl. MEUSER/ NAGEL 1997, 487). Der Grad der Strukturierung wird so gewählt, dass der Interviewpartner zu einem Gespräch mit eigenen „Relevanzsetzungen“ motiviert wird (vgl. LIEBOLD/ TRINCZEK 2002, 43). Der Forschungsprozess zeichnet sich durch eine „offene Gesprächstechnik“ aus, wobei „immanentes Nachfragen“ und „weitergehende Erzählungen“ erwünscht sind (ebd., 43-45). Während des Interviews sollte eine ständige Ergebnisüberprüfung erfolgen und eine daraufgehende Modifikation des Interviews vorgenommen werden (LAMNEK 1993, 116).

<sup>3</sup> Auf eine Befragung externer Experten wurde verzichtet, da diese in der Regel nur über ein Expertenwissen hinsichtlich eines begrenzten Themenbereichs verfügen. Für eine umfassende, tief gehende Analyse müssten für jeden Funktionsbereich und jeden speziellen Zeitraum eine Vielzahl von Expertenaussagen analysiert werden, um verlässliche Informationen zu erhalten. Im Rahmen dieser Arbeit, die eine umfassende Betrachtung anstrebt, war ein solches, zeitintensives themenspezifisches Vorgehen nicht möglich.

Interviewpartner war Bernd Lausch, Projektleiter der Kampagne „Sport tut Deutschland gut“, der vor allem über aktuelles Wissen zum Thema verfügt.<sup>4</sup>

Der Einsatz von Dokumentenanalysen und Experteninterviews erfordert in besonderem Maße eine kritische Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial (vgl. BREUER/ MRUCK/ ROTH 2002). Die Aussagen der interviewten Personen sowie der untersuchten Dokumente müssen vor dem Hintergrund der sozialen Situation im Moment der Produktion sowie der mit den Aussagen verbundenen Handlungsintentionen eingeordnet werden. So ist die Aussage einer Führungspersönlichkeit in einer Organisation unterschiedlich zu interpretieren, je nachdem, ob sie in einer internen Gesprächssituation dokumentiert wurde oder ob sie aus einer offiziell nach außen gerichteten Aussage stammt. Das Ziel des Forschungsprozesses ist es, sich durch die Gegenüberstellung der subjektiven und teilweise widersprüchlichen Informationen im Laufe des Forschungsprozesses einem besseren Verständnis der komplexen Zusammenhänge anzunähern.<sup>5</sup>

Eine kritische Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial ist in der vorliegenden Arbeit in besonderem Maße notwendig, da die Datenlage sehr einseitig auf Publikationen und Materialien aus dem DSB selbst beschränkt ist. Diese Aussagen verfolgen häufig das Ziel einer positiven Selbstdarstellung und sind dementsprechend einzuordnen. Es existieren nur wenige unabhängige Untersuchungen (siehe Kapitel 1.4). Ein besonderes Charakteristikum der Kampagnen des DSB ist zudem, dass Planung und Durchführung auf einen kleinen Kreis von Personen beschränkt waren und häufig intuitiv erfolgten. Der Formalisierungsgrad der Kampagnenplanung und -durchführung war relativ gering. Ein Großteil des Wissens über die

---

<sup>4</sup> Es wird in dieser Arbeit auf Interviews mit Palm und Lausch zurückgegriffen, die PERSKE (2005) im Rahmen seiner Diplomarbeit unter meiner Betreuung geführt hat. Die Fragen waren auch im Hinblick auf die Fragestellung dieser Arbeit erstellt und abgestimmt worden.

<sup>5</sup> Hierbei ist zu beachten, dass die Interpretation des Untersuchungsmaterials immer auch von den Merkmalen des Erkenntnissubjekts (des Forschers) beeinflusst wird. Für den Forscher ist es somit notwendig, sich mit dem eigenen Erkenntnisstand sowie der damit verbundenen Implikationen auseinanderzusetzen, um somit ein möglichst wertfreies und unvoreingenommenes Herangehen an den Untersuchungsgegenstand zu gewährleisten (vgl. BREUER 2000).

Kampagnen liegt nicht schriftlich fixiert vor, sondern kann nur über die subjektiven Erinnerungen der beteiligten Personen erhoben werden.

Eine Einordnung und Bewertung der subjektiven Aussagen zu den Wirkungen der Kampagnen kann jedoch vor dem Hintergrund allgemeiner gesellschaftlicher und organisatorischer Entwicklungen vorgenommen werden. Es lassen sich verschiedene Entwicklungen erkennen, die auf Wirkungen der Kampagnen schließen lassen. So haben sich etwa das Sportverhalten, die Sportmotive sowie der Grad der Organisiertheit im Sport in den letzten Jahrzehnten verändert (vgl. RITTNER/BREUER 2004; RITTNER 1982, DIGEL 1986, HEINEMANN/SCHUBERT 1994, EMRICH/PITSCH/PAPATHANASSIOU 2001; VELTINS/DSB 2001). Diese Entwicklungen lassen sich zeitlich mit den Kampagnen in Verbindung bringen, wobei der Ursache-Wirkungszusammenhang jedoch nicht eindeutig geklärt werden kann und Interpretationen vorsichtig vorgenommen werden müssen.<sup>6</sup> Teilweise wurden auch (vom DSB beauftragte) Wirkungsuntersuchungen zu den Kampagnen durchgeführt, diese sind jedoch zeitlich und thematisch beschränkt (siehe Kapitel 3.3.5). Um eindeutige Zusammenhänge zu identifizieren, wären differenziertere (Längsschnitt-) Studien und Evaluationen notwendig gewesen.

---

<sup>6</sup> Häufig wird etwa der statistische Zusammenhang zwischen der Mitgliederentwicklung des DSB und der Laufzeit der Kampagnen als Beweis für die Wirksamkeit der Kampagnen angeführt. Hier ist jedoch der Ursache-Wirkung-Zusammenhang nicht klar, zudem muss eine Vielzahl intervenierender Variablen berücksichtigt werden.

#### **1.4 Forschungsstand**

Zu den Kampagnen des DSB liegt eine Fülle von Materialien und Veröffentlichungen vor, die meist vom DSB selbst im Rahmen der Kampagnen publiziert wurden. Es finden sich Informationsbroschüren, Arbeitsmaterialien, kurze Flyer und Broschüren, aber auch umfangreichere Publikationen wie Werkhefte, Kampagnenzeitungen oder Bücher (bspw. DSB 1973, DSB 1984; DSB 2002a, DSB 2003a). Weiterhin veröffentlichte der Deutsche Sportbund in größeren Zeitabständen konzeptionelle Schriften (bspw. DSB 1971; DSB 1991; DSB 2003b), Analysen und Zusammenfassungen (bspw. DSB 1980; DSB 1990; PALM 2002) sowie Ergebnisse aus Expertenhearings (bspw. DSB 1983b, DSB 1986). Neben diesen speziell auf die Kampagnen bezogenen Schriften, finden sich Bezüge in zahlreichen anderen Publikationen des DSB, so zum Beispiel in Tagungsschriften (bspw. DSB 1976) oder thematisch weiter gefassten Publikationen (bspw. DSB 1995). Das meist sehr positive Bild der Kampagnen in diesen Veröffentlichungen ist vor dem Hintergrund zu bewerten, dass der DSB als durchführende Organisation ein Interesse an einer wohlwollenden öffentlichen Bewertung seiner Kampagnen hat.

Außer den Publikationen des DSB liegen einige unabhängige Untersuchungen zum Thema vor. MÖRATH (2005) fasst die umfangreichen Materialien des DSB zu den Kampagnen zwischen 1970 und 1994 zusammen. Die Analyse des Materials wird durch Interviews mit zentralen an der Kampagnengestaltung beteiligten Personen aus dem DSB gestützt. Zusammenfassende Darstellungen bestimmter Kampagnenzeiträume finden sich auch in Diplomarbeiten an der DSHS Köln von TOTH (1978) für die Kampagnen zwischen 1970 und 1977, HENNING (1989) für die Jahre 1978 bis 1988, und PERSKE (2005), der die Jahre zwischen 2002 und 2005 betrachtet.

Weiterhin finden sich Untersuchungen, welche die Kampagnen in einem speziellen thematischen Zusammenhang behandeln. So ordnet HARTMANN-TEWS (1996) die Kampagnen in den größeren Rahmen des Strukturwandels europäischer Sport-

systeme ein. WOPP (1995) betrachtet die Kampagnen vor dem Hintergrund der Entwicklung des Freizeit- und Breitensports in der Bundesrepublik Deutschland. KEINER (2005) untersucht die Kampagnen von 1970 bis 2004 vor dem Hintergrund des Social-Marketing-Ansatzes. Zudem werden in weiteren Literaturquellen spezielle Teilaspekte der DSB-Kampagnen behandelt (u.a. KRAUSE et al. 1989; SCHULZ/ALLMER 1991).

Insgesamt ist jedoch festzuhalten, dass alle diese Untersuchungen schwerpunktmäßig Sekundäranalysen der DSB-Materialien darstellen oder auf Interviews mit den beteiligten Planern aus dem DSB beruhen. Darstellungen und Sichtweisen von außerhalb der Organisation DSB finden sich kaum, eine Überprüfung und kritische Betrachtung der Aussagen und Veröffentlichung des DSB hat bislang kaum stattgefunden.

Weitet man den Blickwinkel auf nichtsportbezogene Kampagnen, so stößt man auf eine Fülle von Materialien zu einzelnen Kampagnen, aber auch auf eine rege wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema. Die Untersuchung von Kampagnen hat eine lange Tradition, die auf die Propagandaforschung des Ersten Weltkrieges zurückgeht. In klassischen Arbeiten beschrieben und untersuchten LIPPMANN (1922), BERNAYS (1923), LASSWELL (1927), LAZARFELD/BERELSON/GAUDET (1944), HERZOG (1940), HYMAN/ SHEATSLEY (1947) oder HOVLAND et al. (1953) grundlegende Mechanismen der Bevölkerungsbeeinflussung und ihre Wirkungen. Seitdem sind zahlreiche Kampagnen analysiert worden und eine Vielzahl grundlegender Erkenntnisse gewonnen worden (O'KEEFE 1972; MENDELSON 1973; EVANS 1978; DOUGLAS/ WESTLEY/ CHAFFEE 1970; MACOBY et al. 1977; ROBERTSON/ O'NEILL/ WIXOM 1972; RAY/ WARD 1976; FEINGOLD/ KNAPP 1977; ROTHSCHILD 1979; VON ROEHL 1991; KOTLER/ ROBERTO 1991). Vor allem die Wirkung von Massenmedien auf Menschen ist in einer Vielzahl von Studien untersucht worden. Wesentliche Beiträge hierzu stammen aus der Medien- bzw. Werbeforschung sowie psychologischen, sozialpsychologischen und soziologischen Studien, die sich mit Prozessen der Wahrnehmung, Selektion, Verarbeitung und Speicherung von Informationen beschäftigen oder die Informationsverbrei-

tung in sozialen Systemen thematisieren (NOELLE-NEUMANN 1996, 1989, 1974, ROBERTS/ MACCOBY 1985, KLAPPER 1960, MCGUIRE 1967, SHERIF/HOVLAND 1961, FESTINGER 1954, ROGERS 1962, RAY et al 1973, BANDURA 1976, zusammenfassend KROEBER-RIEL/ ESCH 2004, FELSER 1997; BONFADELLI 2004)

Die Untersuchungen von Kampagnen werden meist dem Feld der Kommunikationswissenschaften zugerechnet, aus einer soziologischen Perspektive lassen sich jedoch verschiedene Anschlusspunkte finden. SAXER stellt fest, dass aus einer organisationstheoretischen Perspektive bislang kaum Beiträge zur Bedeutung von Kampagnen vorliegen. Dies sieht er darin begründet, dass die Kommunikationswissenschaften „in ihrer Fixierung auf die Analyse der Massenkommunikation die Erhellung des Mesolevels vernachlässigt“ haben (1999, 24). Erkenntnisversprechend sind somit das Feld der Organisationssoziologie, system- oder handlungstheoretische Ansätze (z.B. PARSONS 1976; 1954; LUHMANN 2000; 1994), Arbeiten zur internen Kommunikation in Organisationen (z.B. MEIER 2000; SAXER 1999), zur Organisationskultur (OUCHI 1981, PASCALE/ATHOS 1981, PETERS/WATERMAN 1984, DEAL/KENNEDY 1982), zur Organisationsentwicklung (SENGE 1992, PETTIGREW 1985) oder zur Umweltbeziehung von Organisationen (PFEFFER/ SALANCIK 1978, MILES/SNOW 1978).

Zum Problem der konkreten Umsetzung von Kampagnenaktivitäten liegen zahlreiche Literaturquellen vor. Neben einer Vielzahl von praxisorientierten Leitfäden (z.B. EBERHARD et al 2003; LEIF/GALLE 1993; KRAUSE et al 1989), untersuchen vor allem betriebswirtschaftlich orientierte Beiträge die systematische Planung und Organisation von Kampagnen. Hier ist vor allem die Social-Marketing-Forschung zu nennen (z.B. KOTLER/LEVY 1969; KOTLER/SALTMANN 1971; SHAPIRO 1973; KOTLER/ ROBERTO 1991; GOLDBERG/FISHBEIN/MIDDLESTADT 1997; EWING 2001).

In den Politikwissenschaften, die Kampagnen lange Zeit vor allem unter Anwendung von Methoden der visuellen Hermeneutik untersuchten (BARINGHORST

1998), hat das Thema Kampagnen im Rahmen der „Governance“-Diskussion wieder an Bedeutung gewonnen (BARINGHORST 2005).

### 1.5 Zum Begriff ‚Kampagne‘

Der Begriff ‚Kampagne‘ geht auf das lateinische ‚campus‘ (= Feld) zurück und bezeichnete ursprünglich einen Feldzug. Über das spätlateinische Adjektiv ‚campaneus‘ (= zum flachen Land gehörend), das im italienischen als ‚campagna‘, im französischen als ‚campagne‘ erscheint, entwickelte sich das deutsche Wort ‚Kampagne‘, das heute im übertragenen Sinne vor allem für Medien- oder Wahlkampagnen (Medien- oder Wahlfeldzüge) gebraucht wird.

Der Begriff ‚Kampagne‘ wird heute im Alltagsgebrauch in einem weiten Sinn verwendet und bezeichnet eine zeitlich begrenzte Aktion oder Serie von Aktionen, die auf die Veränderung einer bestimmten Situation abzielt. In einem engeren Sinne bezeichnet der Begriff eine Serie von Kommunikationsereignissen, die das Ziel verfolgt, eine Bewusstseins- oder Verhaltensänderung bei einem bestimmten Zielpublikum zu erreichen. Kampagnen stellen also eine thematisch begrenzte und zeitlich befristete kommunikative Strategie dar, mit der Menschen durch gezielte Botschaften zu einem bestimmten Handeln und Denken bewegt werden sollen.

Der Einsatz von Kampagnen lässt sich historisch weit zurückverfolgen. Schon im antiken Rom gab es Kampagnen, die die Abschaffung der Sklaverei forderten. Mit der zunehmenden Organisiertheit der Gesellschaft und den eklatanten Missständen des industriellen Zeitalters nahm die Bedeutung von Kampagnen in der Neuzeit stark zu. Im 19. Jahrhundert gehörten zu den vorrangigen Inhalten Probleme wie die Stärkung der Arbeiterrechte, die Abschaffung der Kinderarbeit oder die Einführung des Frauenwahlrechts (vgl. KOTLER/ROBERTO 1991).

Heute werden Kampagnen in nahezu allen Gesellschaftsbereichen eingesetzt, decken inhaltlich ein weites Spektrum ab und werden von unterschiedlichen Institutionen durchgeführt. Unternehmen führen Werbe- und Imagekampagnen durch, Parteien initiieren Wahlkampagnen, staatliche Einrichtungen setzen Kampagnen zur Information und Beeinflussung der Bevölkerung ein und auch gemeinnützige

Organisationen nutzen Kampagnen zur Erreichung ihrer Ziele. Besondere öffentliche Aufmerksamkeit erfahren sie etwa in den Feldern Umwelt (Greenpeace- oder WWF-Kampagnen), Gesundheit (Aids-Prävention, Kampagnen gegen Rauchen, Blutspendekampagnen), Menschenrechte (Amnesty International), Sicherheit (Kampagnen zum Gurtanlegen, Kampagnen gegen Alkoholmissbrauch im Straßenverkehr) oder Bildung (Leseaktionen für Schüler und Kinder).

In Abgrenzung zu kommerziell ausgerichteten Werbekampagnen, welche die spezifische Beeinflussung einer bestimmten Zielgruppe (den potenziellen Kunden) anstreben, werden gemeinwohlorientierte Kampagnen häufig mit den Begriffen ‚Sozialkampagne‘ oder ‚Bevölkerungskampagne‘ bezeichnet. Vor dem zweiten Weltkrieg wurde meist der Begriff ‚Propaganda‘ verwendet, dieser ist durch die Assoziation mit den Propagandamaßnahmen des Nationalsozialismus und auch des Sozialismus heute jedoch negativ belegt und wird meist im Zusammenhang mit der Verbreitung falscher, zumindest aber einseitiger und unvollständiger, Informationen verwendet.

In den letzten Jahren werden ‚Bevölkerungskampagnen‘ häufig als ‚Social Marketing Kampagnen‘ bezeichnet. Dieser aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum entlehnte Begriff geht auf eine Serie von Artikeln von KOTLER/LEVY, KOTLER/SALTMANN sowie SHAPIRO in den Jahren 1969 bis 1973 zurück und drückte im ursprünglichen Sinn eine spezifische Denkhaltung aus, nach der eine soziale Idee in Analogie zu kommerziellen Gütern vermarktet werden sollte (vgl. KEINER 2005).<sup>7</sup> Diese Denkhaltung ist in den meisten traditionellen Kampagnen jedoch nur begrenzt zu erkennen. Die Verwendung des Begriffs ‚Social Marketing‘ ist eher vor dem Hintergrund der allgemeinen Zunahme anglo-amerikanischer Begriffe im Marketing- und Werbejargon zu erklären und geht mit der Absicht einher, den Kampagnen einen innovativen, modernen Anstrich zu geben.

---

<sup>7</sup> Im deutschsprachigen Raum werden die Begriffe ‚Sozial-Marketing‘ und ‚Sozio-Marketing‘ weitgehend synonym zum ‚Social Marketing‘ gebraucht, wobei das ‚Sozio-marketing‘, in Abgrenzung zum „Marketing der öffentlichen Hand“ meist im Zusammenhang mit non-profit Organisationen verwendet wird (KIRCHGEORG 1997, 242; WIEDMANN 2001, 670).

Auch der DSB verwendet, insbesondere in jüngerer Zeit, den Begriff ‚Social Marketing‘ für seine Kampagnenaktivitäten, meist werden sie jedoch als ‚Gesellschaftskampagnen‘ bezeichnet: „Die heißen alle Gesellschaftskampagne. Das sage ich mit Nachdruck, weil sie gesellschaftliche Funktionen des Sports in den Mittelpunkt stellen.“ (Interview Laugsch, 5.10.2005). Der Begriff ‚Gesellschaftskampagne‘ wurde in den 70er Jahren geprägt und wird bis heute exklusiv zur Bezeichnung der Kampagnen des DSB verwendet.<sup>8</sup>

Weiterhin werden die Kampagnen vom DSB häufig mit dem Begriff ‚Aktion‘ bezeichnet, etwa die „Trimm Dich Aktion“ (Interview Palm, 12.10.2005). Üblicherweise bezeichnet eine ‚Aktion‘ jedoch eine einzelne Maßnahme im Rahmen einer größeren Kampagne.

Da Kampagnen das offizielle Ziel verfolgen, die Öffentlichkeit zu beeinflussen, können sie auch als Instrument der PR-Arbeit gesehen werden. Es wird deshalb an dieser Stelle eine kurze Definition der Begriffe PR (Public Relations) bzw. Öffentlichkeitsarbeit<sup>9</sup> gegeben:

Public Relations (PR) als ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ bezeichnen die Notwendigkeit und die Kunst, Meinungsbildungsprozesse in Öffentlichkeiten bewusst und kontinuierlich zu organisieren und zu pflegen. Öffentlichkeitsarbeit ist der geplante, systematische und kontinuierliche Einsatz von Sprache, Bildern und Symbolen mit dem Ziel, in der eigenen Organisation ein ‚Wirkgefühl‘ sowie in der Öffentlichkeit und am Markt Konsens, Akzeptanz und für die Einrichtung als Ganzes zu erzeugen ... Aufgabe und Ziel der PR ist der Aufbau einer positiven Grundhaltung der Öffentlichkeit gegenüber der Organisation. Es geht dabei um die Anpreisung der Organisation, um dadurch die Öffentlichkeit positiv zu beeinflussen und damit Vertrauen zu wecken. (SCHEIBE-JAEGER 2002, 132 f.).

---

<sup>8</sup> Eine Eingabe des Begriffs ‚Gesellschaftskampagne‘ in gängige Internetsuchmaschinen ergab ausschließlich Treffer in Verbindung mit den Kampagnen des DSB. Auch im Rahmen der Literaturrecherche wurde der Begriff nur in diesem Zusammenhang gefunden.

<sup>9</sup> Der Begriff ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ wird dabei meist synonym zu ‚PR‘ gebraucht und stellt die geeignetste deutsche Wortbildung für Public Relations dar (vgl. OECKL 1964, 36; vgl. SCHEIBE-JAEGER 2002, 132).

Auch die PR umfasst, wie aus der oben zitierten Definition deutlich wird, eine interne Wirkungskomponente und überschneidet sich somit teilweise mit dem Begriff der ‚Internen Kommunikation‘. ‚Interne Kommunikation‘ ist

ein Instrument der Unternehmenskommunikation welches mittels klar definierter, regelmäßig oder nach Bedarf eingesetzter und kontrollierter Medien die Vermittlung von Informationen sowie die Führung des Dialoges zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sicherstellt (MEIER 2000, 13).

Kampagnen können somit als ein Instrument der ‚internen Kommunikation‘ betrachtet werden, sie übernehmen jedoch ebenso Funktionen der ‚externen Kommunikation‘ und stellen somit ein Mittel der PR dar.

## **2 Funktionen von Kampagnen gemeinnütziger Organisationen**

Im ersten Hauptteil dieser Arbeit wird untersucht, welche Funktionen Kampagnen für gemeinnützige Organisationen erfüllen können. Die Forschungslage in diesem Bereich ist sehr fragmentarisch. Es liegen vor allem Erkenntnisse im Hinblick auf die Funktion der Bevölkerungsbeeinflussung vor. Andere Funktionen, wie die Interaktion mit Umweltakteuren oder Einflüsse auf die organisationsinternen Strukturen, sind bisher kaum untersucht worden. Aus Mangel an spezifischen Erkenntnissen wird in dieser Arbeit deshalb häufig auf allgemeine theoretische Ansätze, etwa aus der Organisationslehre, zurückgegriffen, die dann Hinblick auf die Kampagnen gemeinnütziger Organisationen angewendet und spezifiziert werden.

Das Kapitel ist in drei Unterkapitel gegliedert. Eine Unterteilung erfolgt nach der Funktion der internen Beeinflussung (Kapitel 2.1), der Funktion der Beeinflussung von Umweltakteuren (Kapitel 2.2) sowie der Funktion der Beeinflussung der Bevölkerung (Kapitel 2.3). Abbildung 1 gibt einen vereinfachten Überblick über die Hauptfunktionen von Kampagnen gemeinnütziger Organisationen. Auf die Darstellung der vielfachen Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Bereichen und Akteuren (wie etwa eine Bevölkerungsbeeinflussung in einem Mehrstufenprozess über die Vereinsmitglieder) wurde aus Gründen der Übersichtlichkeit in diesem einführenden Schema verzichtet.

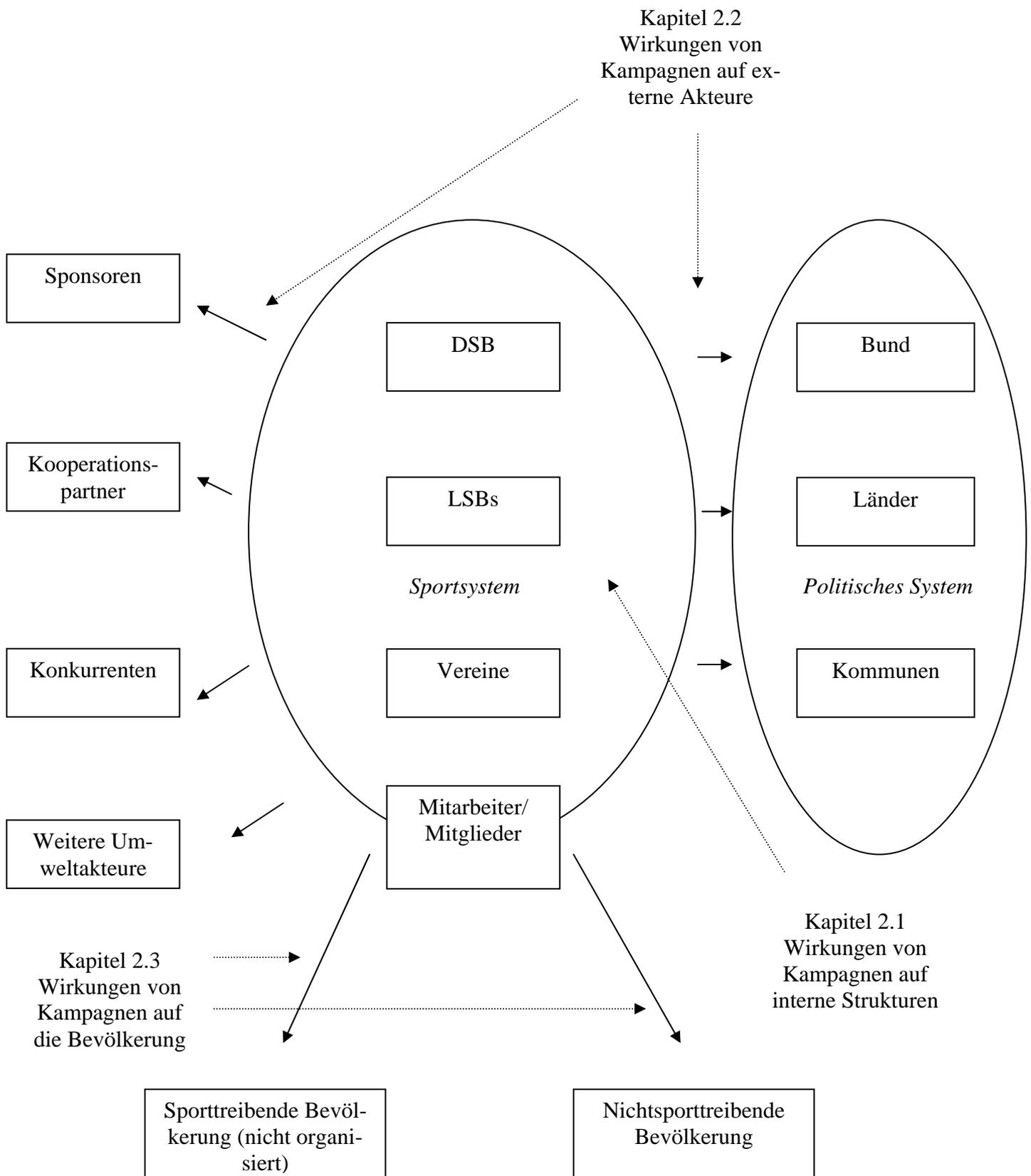


Abbildung 2: Vereinfachtes Schema der Einflussbereiche einer Kampagne

## 2.1 Funktion der Beeinflussung organisationsinterner Strukturen

Organisationen sind soziale Gebilde, die eine spezifische Zweckorientierung verfolgen und ihre Aufgaben durch eine optimale Arbeitsteilung bzw. Funktionsdifferenzierung erfüllen (vgl. SCHREYÖGG 1999). Eine zentrale Bedeutung für die Stabilisierung von Organisationsabläufen besitzen Kommunikationsmechanismen:

Soziale Systeme können ... sich nur bilden und erhalten, wenn die teilnehmenden Personen Wahrnehmungen und Ansichten miteinander austauschen, also miteinander durch Kommunikation verbunden sind (LUHMANN 1976, 190).<sup>10</sup>

Kommunikation kann als zentrales Steuerungs- und Regulierungselement aller organisatorischen Abläufe betrachtet werden (MEIER 2000, 9; SAXER 1999, 24). Als Instrumente der Kommunikation nach innen können Kampagnen auf verschiedene Arten zur Stabilisierung von Organisationen und zur Realisierung des Organisationszwecks beitragen. Kampagnen können etwa einen Beitrag zur Erfüllung der Hauptaufgaben von Organisationen leisten (im Sinne von Parsons AGIL-Schema, siehe Kapitel 2.1.1). Sie können die Mitarbeiter und Mitglieder motivieren<sup>11</sup>, zum Wissens- und Informationsmanagement beitragen oder organisatorische Wandelprozesse anstoßen. Die möglichen Leistungen von Kampagnen für gemeinnützige Organisationen hängen jedoch von bestimmten organisatorischen Voraussetzungen ab und sind fallspezifisch zu differenzieren.

Die Funktionserfüllung durch Kampagnen kann über verschiedene Mechanismen erfolgen, die sich danach unterscheiden lassen, ob sie als „Nebeneffekte“ anderer Zielverfolgungen geschehen oder ob sie bewusst eingesetzt werden. Als „Nebeneffekte“ sind die folgenden beiden Mechanismen zu betrachten:

---

<sup>10</sup> Obwohl Organisationen in einem strengen (systemtheoretischen) Sinne keine Systeme sind, sondern ebenso wie Individuen außerhalb von Systemen stehen, können wesentliche Merkmale sozialer Systeme auf Organisationen übertragen werden. Dies ist dadurch begründet, dass Organisationen entsprechenden Systemen meist recht klar zugeordnet werden können, da „Organisationen entstehen, wenn Systeme über besondere Mitgliedsrollen ausdifferenziert werden, die durch Entscheidungen mit Personen besetzt werden, deren Verhalten durch die Organisation konditioniert werden kann“ (LUHMANN 1994, 189-190).

<sup>11</sup> SAXER spricht davon, dass Kommunikation dazu beitragen kann, „bestimmte lebensweltliche Bedürfnisse der Organisationsmitglieder zu befriedigen.“ (1999, 28).

- Im Rahmen von Kampagnen werden Maßnahmen durchgeführt, die prinzipiell auf die Organisationsumwelt, insbesondere die Bevölkerung, gerichtet sind und nicht bewusst das Ziel der internen Beeinflussung verfolgen. Da die Mitarbeiter und Mitglieder der Organisation jedoch genauso wie der Rest der Bevölkerung, sozusagen als „normale Rezipienten“, dem Beeinflussungsprozess ausgesetzt sind, ergeben sich Wirkungen auf das Innere der Organisation.
- Die konkrete Durchführung von Maßnahmen im Rahmen einer Kampagne, auch wenn sie nach außen gerichtet sind, führt zu einer Rückkopplung auf das Innere der Organisation. So müssen die zur Durchführung einer Kampagne notwendigen Aufgaben und Tätigkeiten auf verschiedene Positionen in der Organisation verteilt und über Kommunikations- und Abstimmungsprozesse koordiniert werden. Dieser Prozess führt zu Veränderungen in der Organisationsstruktur und den organisatorischen Abläufen. Es werden einerseits neue Abläufe und Strukturen eingeführt, andererseits jedoch auch eingefahrene Handlungsmuster irritiert und in Frage gestellt. Solche Irritationen des Systems können zum Anstoß organisatorischer Wandelprozesse führen.

Kampagnen können jedoch auch bewusst und geplant zur Veränderung interner Strukturen eingesetzt werden.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Ob eine Maßnahme im Hinblick auf die Veränderung interner Strukturen jedoch tatsächlich im Vorhinein geplant worden ist und somit ein Instrument der bewussten Organisationsentwicklung darstellt, ist nachträglich nicht immer klar nachzuvollziehen. Häufig wird auch ein eher zufälliges, intuitives Vorgehen im Nachhinein als geplantes Vorgehen rationalisiert und nachträglich als theoretisch fundiertes Vorgehen in größere Zusammenhänge eingeordnet. Ein Beispiel für eine solche nachträgliche Rationalisierung findet sich bei WEDEKIND (unter anderem langjährige Ressortleiterin Präventionspolitik & Gesundheitsmanagement beim DSB): „Die Strategie, die sie sich die Trimm-Aktion zu eigen macht, berücksichtigte deshalb schon 1970 alle wesentlichen Ablaufschritte eines modernen Marketings: 1. Marktanalyse, 2. Marketingstrategie, 3. Maßnahmenplanung, 4. Marketingkontrolle“ (1990, 370). Diese Aussage steht im Kontrast zu Palms Aussage, dass die ersten Kampagnen eher „intuitiv“ und „aus dem Bauch heraus“ gestaltet wurden. Auch wenn sich in diesem intuitiven Vorgehen tatsächlich Züge eines modernen Marketingprozesses erkennen lassen, so vermittelt Wedekind ein nachträglich rationalisiertes Bild, da sie den Eindruck erweckt, die Kampagnen seien vor dem Hintergrund eines systematischen Marketingansatzes geplant worden.

- Im Rahmen von Kampagnen werden Maßnahmen durchgeführt, die explizit auf die Beeinflussung der Mitarbeiter und Mitglieder abzielen. Die Kampagnen können in diesem Sinne als Instrumente der Organisationsentwicklung bzw. der Organisationssteuerung verstanden werden.

Doch nicht nur die Handlungen im Rahmen der Durchführung von Kampagnen verändern die Organisation, sondern, insbesondere bei gemeinnützigen Organisationen, auch die Reflektion über die Inhalte einer Kampagne. Diese Inhalte sind bei gemeinwohlorientierten Organisationen häufig Ausdruck des Selbstverständnisses und Abbild der allgemeinen Handlungsorientierungen. Eine Auseinandersetzung mit den Inhalten einer Kampagne kann somit zu einer Veränderung von Leitbildern, normativen Mustern und Handlungsorientierungen in einer Organisation führen und die Wahrnehmungs- und Deutungsmuster der Organisationsmitglieder beeinflussen.

Der Einsatz von Kampagnen im Hinblick auf interne Wirkungen hängt von der spezifischen Organisationsstruktur ab und erscheint besonders vielversprechend, wenn eine Organisation durch eine eher dezentrale Struktur und eine weitgehende Autonomie der einzelnen Teilsysteme bzw. Organisationsbereiche gekennzeichnet ist. In einem solchen System, in dem direkte Weisungen und Anordnungen bzw. Kontrollen schwerer möglich sind, stellen Kampagnen eine Möglichkeit dar, Anknüpfungen zwischen den verschiedenen Strukturebenen zu schaffen und Anstöße oder Irritationen der Teilsysteme zu ermöglichen, die über Mechanismen der Anweisung oder des Befehls nicht möglich wären. Als „weiche“ Form der Beeinflussung besitzen Kampagnen eine potenziell hohe Chance der Akzeptanz bei den Mitarbeitern und können somit zur Integration der eher autonomen Bereiche beitragen.

### 2.1.1 Auswirkungen auf die Organisationsstruktur

Die internen Auswirkungen von Kampagnen können danach spezifiziert werden, 1) welche Ebenen und Bereiche der Organisation beeinflusst werden und 2) inwiefern die Kampagnen zur Erfüllung der Aufgaben einer Organisation beitragen.

1) Kennzeichnendes Merkmal von Organisationen sind differenzierte Strukturen bzw. eine Unterteilung in verschiedene Bereiche und Hierarchieebenen. Die internen Wirkungen von Kampagnen lassen sich daran festmachen, welche Ebenen und Bereiche einer Organisation berührt werden, inwiefern dort konkrete Veränderungen hervorgerufen werden und ob diese langfristige Wirkungen nach sich ziehen. Häufig werden Kampagnen in der Organisationsspitze, also auf der vertikal höchsten Ebene, geplant und erreichen nicht die Basis der Organisation. Genauso können Kampagnen jedoch auf der horizontalen Ebene nur einen Bereich oder eine Abteilung der Organisation erfassen und andere Bereiche unberührt lassen. Die Reichweite der internen Wirkungen hängt auch von der Art der Einbindung ab. Es ergeben sich stärkere Wirkungen, wenn ein Organisationsbereich in die Maßnahmen und Entscheidungsprozesse im Rahmen der Kampagnen aktiv eingebunden wird oder Verantwortung an den Organisationsbereich delegiert wird. Interne Auswirkungen lassen sich auch daran festmachen, ob in einem spezifischen Organisationsbereich konkrete Handlungen und Aktionen durchgeführt wurden, ob neue Positionen oder Aufgabenbereiche geschaffen wurden oder ob Maßnahmen der Informations- und Wissensvermittlung durchgeführt wurden.

2) Die organisationsinternen Wirkungen können auch danach beurteilt werden, ob eine Kampagne zur Erfüllung der Hauptaufgaben der Organisation beiträgt. Nach PARSONS müssen Organisationen verschiedene Aufgaben bewältigen, um ihre Funktionsfähigkeit sicherzustellen und stabile Abläufe zu gewährleisten.<sup>13</sup> Diese Hauptaufgaben bezeichnet er in seinem AGIL-Schema als Adaption (Anpassung),

---

<sup>13</sup> Die Erklärungskraft von Parsons strukturfunktionalistischem Ansatz für die Ausbildung gesellschaftlicher Strukturen sowie die starke Betonung der Erfüllung von Funktionen werden heute vielfach kritisch gesehen (vgl. HARTMANN-TEWS 1996, 21), der Reiz des Ansatzes von Parsons liegt jedoch in der Einfachheit des Modells und seiner Nutzbarkeit als deskriptives Instrumentarium (vgl. HABERMAS/LUHMANN 1971).

**Goal attainment (Zielerreichung) Integration (Integration) sowie Latent Pattern Maintenance (Erhaltung normativer Muster)** (bspw. 1954; 1975; 1976). Kampagnen können einen Beitrag zur Erfüllung der Hauptaufgaben einer Organisation leisten:

- **Adaption (Anpassung):** Kampagnen als Instrument der Umweltinteraktion stellen eine Möglichkeit für die Organisation dar, sich an veränderte Rahmen- und Umweltbedingungen anzupassen und die Anschlussfähigkeit an andere Systeme oder Organisationen sicherzustellen (siehe Kapitel 2.2).
- **Goal attainment (Zielerreichung):** Kampagnen können auf verschiedenen Organisationsebenen und -bereichen einen Beitrag zur Zielerreichung leisten. Sie können bspw. dabei helfen, neue Mitglieder und Mitarbeiter zu gewinnen, das Programmangebot zu verändern oder Maßnahmen der Personalentwicklung zu unterstützen.
- **Integration (Integration):** Eine Kampagne kann zur Integration der differenzierten Strukturen in einer Organisation beitragen, indem sie Kommunikation und Interaktion zwischen den verschiedenen Strukturebenen und Teilsystemen anstößt. Kampagnen können Orientierungsmöglichkeiten und Handlungsrahmen für die Mitglieder und Mitarbeiter schaffen, Werte und Normen vermitteln und zur Sozialisation in die Organisation beitragen, indem sie Rollen oder Verhaltenserwartungen vermitteln.
- **Latent Pattern Maintenance (Erhaltung normativer Muster):** Eine Organisation muss sicher stellen, dass sie vorhandene normative Muster reproduzieren kann. Eine Kampagne kann einen Beitrag zur Aufrechterhaltung und Entwicklung von normativen Mustern innerhalb eines Systems oder einer Organisation leisten.

In den folgenden Abschnitte werden die möglichen Leistungen von Kampagnen zur Erfüllung der Aufgabe der **Integration** und der **Latent Pattern Maintenance** detaillierter betrachtet.

### 2.1.1.1 Integrative Wirkungen

Kampagnen können auf zwei Ebenen zur Integration von Organisationen beitragen: 1) auf einer kognitiven Ebene und 2) auf einer emotionalen Ebene.

1) Kampagnen können Informationen vermitteln, die zur Integration der differenzierten Teilbereiche einer Organisation beitragen. Auf einer kognitiven Ebene werden die Mitarbeiter durch die vermittelten Informationen befähigt, die Zusammenhänge in der Organisation besser zu verstehen. Hierdurch kann die Abstimmung und Koordination der Teilaufgaben innerhalb eines Organisationsbereiches und zwischen verschiedenen Bereichen verbessert werden. Die Mitarbeiter können die Arbeit leichter, schneller und mit einem besseren Verständnis der Gesamtaufgabe erledigen, sie werden zum Mitdenken angeregt und in die Verantwortung einbezogen.

Die Wirkungen von Kampagnen nach innen können in Anlehnung an Modelle zur internen Kommunikation in eine Informationsfunktion und eine Dialogfunktion unterschieden werden (siehe Abbildung 3).

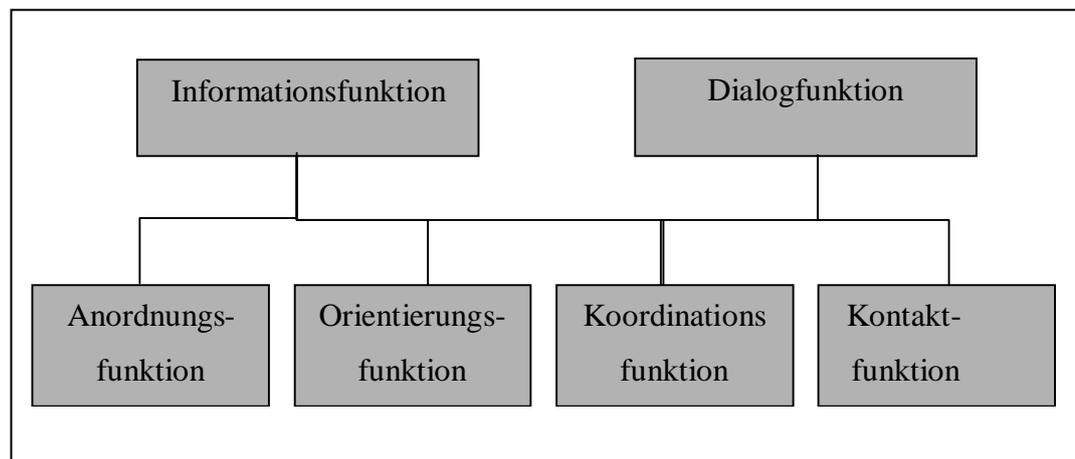


Abbildung 3: Aufgaben der internen Kommunikation (nach MEIER 2000, 22)

Eine Kampagne kann die Aufgabe der Instruktion und Anordnung erfüllen, indem sie den Mitarbeitern aufgabenspezifische Neuigkeiten und Veränderungen vermit-

telt sowie Handlungsnotwendigkeiten aufzeigt. Sie kann einen Orientierungsrahmen für die Mitglieder schaffen und somit die Koordination der Teilaufgaben verbessern. Durch Kampagnen können verschiedene Kontaktmöglichkeiten innerhalb und zwischen verschiedenen Bereichen geschaffen werden.

2) Auf der emotionalen Ebene können Kampagnen dazu beitragen, dass sich die Mitarbeiter besser in die Organisation integriert fühlen und sich somit ihre Motivation erhöht. Sie merken, dass ihre Arbeit als wichtiger Bestandteil zur Erreichung der Organisationsziele betrachtet wird, dass die Organisationsleitung sich um sie kümmert und dass man ihrer Arbeit Gewicht und Bedeutung zumisst (vgl. MEIER 2000, 20). Eine Kampagne kann sowohl die sozialen Kontakte der Mitarbeiter als auch das Führungsverhalten in Organisationen beeinflussen (vgl. ebd., 24).

### **2.1.1.2 Ausbildung von Handlungsorientierungen**

Die Auseinandersetzung mit den Inhalten einer Kampagne kann zu einer Veränderung von Leitbildern, normativen Mustern und Handlungsorientierungen in einer Organisation führen und die Wahrnehmungs- und Deutungsmuster der Organisationsmitglieder beeinflussen. Solche handlungsleitenden Orientierungsmuster nehmen eine zentrale Bedeutung für die Abläufe und Handlungen in einer Organisation ein.<sup>14</sup> LUHMANN betont, dass die formale Organisation dem „Verfall in

---

<sup>14</sup> Handeln in Organisationen kann als Spezialfall des sozialen Handelns gesehen werden. Der Mensch orientiert sich in seinem Handeln und in seiner Sinnkonstruktion an den Verhaltenserwartungen seiner sozialen Umwelt, die sich in gesellschaftlichen Werten, Normen und Institutionen manifestieren. In Organisationen verfestigen sich spezifische Verhaltenserwartungen, Leitorientierungen sowie Wahrnehmungs- und Deutungsstrukturen zu einem strukturellen Rahmen, der die Handlungen der Organisationsmitglieder leitet und Verhaltenserwartungen einengt. Die Handlungsorientierungen in Organisationen reichen von sehr diffusen, kaum instruktiven bis zu sehr spezifischen teilsystemischen Sinnvorgaben (vgl. SCHIMANK 1988b, 627). In enger Verbindung hierzu ist auch der Begriff der sozialen Rolle zu sehen „Soziale Rollen sind Bündel von Erwartungen, die sich in einer Gesellschaft an das Verhalten der Träger von Positionen knüpfen.“ (DAHRENDORF 1958, 144). Durch eine Stabilisierung von Rollen in einem sozialen Gefüge werden Handlungen und Interaktion der Menschen berechenbarer, die Handelnden werden von Wahrnehmungs- und Interpretations-, und Interaktionsprozessen entlastet. Luhmann betont, dass „komplexere Gesellschaften ... zwischen Personen und Rolle stärker trennen und ihre Struktur und die Zuverlässigkeit der Verhaltenserwartungen mehr durch Rollen als durch Personen gewährleisten“ (HABERMAS/ LUHMANN 1971, 23). In Organisationen

Kleinwelten“ entgegenwirke, indem sie „abstrakte Formen generalisierter Orientierung, die eine größere Reichweite besitzen“ schaffe (1976, 83). Langfristige Kampagnen stellen ein Mittel dar, Wertmuster, Normen und handlungsleitende Orientierungen in die Organisation hinein zu vermitteln und können somit einen Beitrag zur organisationspezifischen Sozialisation leisten. Dies trifft auf Kampagnen gemeinnütziger Organisationen in besonderem Maße zu, da die Inhalte der Kampagnen häufig Ausdruck des Selbstverständnisses und Abbild der allgemeinen Handlungsorientierungen sind.

Die Bedeutung handlungsleitender Orientierungen für Organisationen wird seit den 80er Jahren auch im Zusammenhang mit dem Konzept der Organisationskultur diskutiert (KAISER/ KEINER 2005; vgl. OUCHI 1981, PASCALE/ATHOS 1981, PETERS/WATERMAN 1984).<sup>15</sup> Kampagnen können einen Einfluss auf die Organisationskultur einer Organisation ausüben. Nach SCHEIN (1985) manifestiert sich eine Organisationskultur auf verschiedenen Ebenen, einer oberflächlichen Ebene der Artefakte, einer Ebene der Werte und Normen sowie einer zugrundeliegenden, meist nicht offensichtlichen, Ebene der Basisannahmen einer Kultur. Organisationskulturen entwickeln sich über lange Zeiträume, werden an neue Mitglieder der Kultur weitergegeben und tragen zur Lösung der Hauptaufgaben einer Organisation nach Parsons durch einen Beitrag zur „adaption“ (Anpassung) und „integration“ (Integration) bei:

---

oder institutionellen Kontexten bilden sich Rollen mit charakteristischen Eigenschaften aus, sie sind beispielsweise stärker „affektiv neutral“, „funktional spezifisch“ sowie „universalistisch“.

<sup>15</sup> Das Konzept der Organisationskultur ist schwer einzugrenzen. SRIDHAR/ GUDMUNDSON/ FEINAUER (2004) stellen fest, dass ein Hauptproblem der Organisationskulturforschung darin liegt, dass es viele verschiedene Definitionen und auch Herangehensweisen an das Thema gibt. Die Diskussion um den Begriff der Organisationskultur knüpft an bekannte Konzepte an: „Auf ihre Letztkomponenten reduziert, findet man Organisationskulturen in der Form von Werten, untermauert durch und gestützt auf die Geschichte des Systems. Werte sind Anhaltspunkte der Kommunikation, die nicht kommuniziert werden“ (LUHMANN 2000, 244). Grundsätzlich lassen sich Forschungsarbeiten zur Organisationskultur in zwei Bereiche gliedern (PFEFFER 1982, 208 ff). (1) Interaktionistische Ansätze untersuchen vor allem das Individuum sowie dyadische Interaktionen mit dem Ziel, die Wirklichkeitskonstruktion der Individuen zu erfassen (Symbolischer Interaktionismus (BLUMER 1969) und die Ethnomethodologie (GARFINKEL 1967). (2) Strukturalistische Ansätze untersuchen hingegen kollektive soziale Konstruktionen, in die Handlungen eingefügt werden (u.a. der Kulturansatz sowie die Institutionalisierungstheorie (GRANOVETTER 1985).

Organisational culture is a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems (SCHEIN 1985).

Kampagnen können langfristig dazu beitragen die Organisationskultur zu verändern, indem sie die Werte und Normen in Organisationen verändern oder die Basisannahmen der Mitglieder beeinflussen.

### **2.1.2 Anstoß organisatorischer Wandelprozesse**

Kampagnen können Wandelprozesse in Organisationen anstoßen und als Instrument der Organisationsentwicklung eingesetzt werden.<sup>16</sup> PETTIGREW (1985) unterscheidet vier Phasen organisatorischer Wandelprozesse: (1) „Development of concern“: es entwickelt sich eine Sensibilität gegenüber dem Problem, die Notwendigkeit eines Wandels wird erkannt und das Thema innerhalb der Organisation thematisiert. (2) „getting acknowledgment and understanding of the problems“: das Problem wird von immer mehr Mitgliedern der Organisation erkannt und es entwickelt sich ein Wandelklima. (3) „planning and acting“ es kristallisiert sich ein gemeinsames Ziel heraus, an dem sich das Handeln ausrichtet. (4) „stabilizing change“: es wird eine Stabilisierung der Situation angestrebt, indem das Belohnungssystem, der Informationsfluss und die Machtstrukturen dem neuen Zustand angepasst werden (vgl. PUGH 1996, 193f). Kampagnen können in allen Phasen des Wandelprozesses eingesetzt werden, insbesondere aber in der ersten Phase, um eine Sensibilität für die Notwendigkeit des Wandels zu erzeugen und die Probleme und mögliche Lösungsansätze zum Diskussionsgegenstand in der Organisation zu machen.

---

<sup>16</sup> Unter Organisationsentwicklung versteht man grundsätzlich die Neu- oder Umgestaltung der Aufbau- oder Ablauforganisation eines Unternehmens oder einer Organisation, mit dem Ziel der Optimierung von Arbeitsabläufen, der Neuausrichtung von Machtstrukturen sowie der Erhöhung der Flexibilität, Veränderungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit einer Organisation. Meistens sind diese Ziele mit einer Humanisierung der Arbeitswelt durch eine höhere Identifikation und Selbstverwirklichung der Organisationsmitglieder verknüpft (vgl. SCHREYÖGG 1999, 498 f, DAFT 2004, 375).

Ein Ansatzpunkt für den Einsatz von Kampagnen ist der Ansatz der Organisationsentwicklung im engeren Sinne.<sup>17</sup> Demnach sollten Prozesse der Organisationsentwicklung vor allem langfristig angelegt sein und zur Ausbildung von Wert- und Orientierungsmustern beitragen, da die Etablierung neuer struktureller Bedingungen häufig über die Entwicklung neuer Interpretationsschemata und neuer Handlungsorientierungen für die Organisationsmitglieder geht.

Diese [die Reorganisationsprozesse] ... müssen vor allem zum Ziel haben, Organisationsmitglieder dazu zu bewegen, sich von einigen Elementen ihrer subjektiven Theorien über die Organisation zu trennen und neue zu integrieren. Die Implementierung organisatorischer Änderungen ist aus dieser Perspektive zu verstehen als das Herstellen von Kommunikationsstrukturen, in denen die Entwicklung neuer Interpretationsschemata und neuer Handlungen für die Organisationsmitglieder so gut wie unausweichlich wird (KIESER 1999a, 307).

Kampagnen können Prozesse der Organisationsentwicklung unterstützen, indem sie bspw. gemeinsame Visionen und Ideologien vermitteln sowie Wertmuster und Handlungsorientierungen der Organisationsmitglieder verändern. Sie können das Denken in größeren Zusammenhängen verbessern und dazu beitragen, Barrieren zwischen den verschiedenen Bereichen zu überwinden.

Genau wie Prozesse der Organisationsentwicklung werden Kampagnen in der Regel von der Organisationsspitze aus initiiert. Sie weisen in dieser Hinsicht Ähnlichkeiten zum Projektmanagement auf, das ebenfalls häufig im Rahmen der Organisationsentwicklung eingesetzt wird, um mögliche Lösungsalternativen für ein Problem oder mögliche Wege der organisatorischen Entwicklung zu erarbeiten und zu testen (BUCHANAN/ HUCZYNSKI 1997, 462). Wie im Projektmanagement können auch im Rahmen von Kampagnen spezifische Aktionen eingesetzt wer-

---

<sup>17</sup> Unter Organisationsentwicklung im engeren Sinne versteht man eine langfristige Strategie, bei der ein geplanter und ganzheitlicher Wandelprozess von der Organisationsspitze aus initiiert wird. Ziel ist die Veränderung von Strukturen und Verhalten in der Organisation durch eine Intervention von Spezialisten und den Einsatz sozialwissenschaftlicher Theorien (vgl. SCHREY-ÖGG 1999, 499). Der Prozess der Organisationsentwicklung sollte die Ausbildung von Visionen fördern, eine Delegation von Verantwortung und Entscheidungsgewalt auf untergeordnete Ebenen beinhalten sowie Lern- und Problemlösungsprozesse anstoßen. Weiterhin spielt die Zusammenarbeit und das Teamwork auf allen Ebenen eine wichtige Rolle: „Organization development is a long-term effort, led and supported by top management, to improve an organization's visioning, empowerment, learning and problem-solving processes, through an ongoing, collaborative management of organization culture – with special emphasis on the culture of intact work teams and other team configurations (FRENCH/ BELL 1995, 28).

den, um neue Elemente in die Organisation zu integrieren. Diese Aktionen dienen somit als Experimentierfelder oder Projekte, in denen neue Ideen und Vorgehensweisen erprobt und auf ihre Kompatibilität zu anderen organisatorischen Abläufen geprüft werden. Erweisen sich die im Rahmen der Kampagne erprobten Schritte als erfolgreich, so werden sie langfristig in die Organisationsprozesse integriert, zeigen sich Probleme, so werden sie entweder verworfen oder in weiteren Schritten überarbeitet und modifiziert.

Ein weiterer Ansatz zum Anstoß organisatorischer Wandelprozesse ist der Ansatz der lernenden Organisation.<sup>18</sup> Senge unterscheidet fünf zentrale Aspekte, die für die Entwicklung einer lernenden Organisation wichtig sind (1992):

1. „Personal Mastery“ (individuelle Reife): Organisationsmitglieder sollten befähigt werden, ihr Wissen und ihren persönlichen Entwicklungsstand einzuschätzen und weiterzuentwickeln, da die organisatorische Lernfähigkeit eng mit der individuellen Lernfähigkeit verbunden ist. Hierzu ist eine Auseinandersetzung mit Sinnfragen hinsichtlich der eigenen Berufs- und Lebenssituation notwendig.
2. „Mental Models“ (Mentale Modelle): explizite und implizite Grundannahmen über die Welt und die Organisation müssen immer wieder überprüft und im Hinblick auf Veränderungsprozesse analysiert und besprochen werden.
3. „Shared Visioning“ (Gemeinsame Visionen): Gemeinsame Visionen oder auch eine starke Organisationskultur werden als Schlüssel zum organisatorischen Erfolg betrachtet. Visionen dürfen nicht zu leeren Phrasen degenerieren sondern müssen immer wieder thematisiert und verinnerlicht werden.
4. „Team Learning“ (Lernen im Team): Die Organisationsmitglieder müssen in einen offenen Dialog miteinander treten und als Teams zusammenarbeiten, um Synergien zu nutzen und die Organisation voranzubringen. Ein Ziel der lernenden Organisation ist es, Schranken zwischen den verschiedenen Bereichen niederzureißen und die verschiedenen Wissensbestände miteinander in Verbindung zu bringen, bspw. durch „Interdepartmental Activities“ (vgl. DAFT 2004).
5. „Systems thinking“: (Denken in Systemen): Diese „fünfte Disziplin“ bringt die anderen vier Vorgehensweisen zusammen und betont, dass die Organisationsmitglieder systemisch denken sollten. Nur durch eine ganzheitliche Betrachtung des Systems und ein Verständnis der Wirkungsmechanismen und typischen Verhaltensmuster in der Organisation wird das organisatorische Lernen möglich.

---

<sup>18</sup> Der Ansatz der lernenden Organisation geht davon aus, dass Wandelprozesse nicht als abgeschlossene Phasen zu sehen sind, sondern dass Organisationen Systeme sind, die ständig in Bewegung sind. Ereignisse werden in dieser Perspektive als Anregungen für den Wandel der Organisation aufgefasst und für Entwicklungsprozesse genutzt, um die Wissensbasis und Handlungsspielräume an neue Erfordernisse anzupassen (vgl. SCHREYÖGG 1999).

Kampagnen können auf verschiedene Arten dazu beitragen, die Organisation zu einer „lernenden Organisation“ zu entwickeln. Sie können die individuelle Reife („personal mastery“) der Organisationsmitglieder auf den verschiedenen Strukturebenen verbessern, indem Fortbildungen, Lehr- und Informationsmaterialien, Veranstaltungen oder andere Möglichkeiten des Wissenstransfers und -austauschs eingesetzt werden.<sup>19</sup> Kampagnen können handlungsleitende Orientierungen verändern („mental models“) oder gemeinsame Visionen vermitteln („shared visioning“). Sie können Situationen schaffen, die eine Reflektion über Sinnzusammenhänge, Rollen und Leitbilder in der Organisation ermöglichen. Sie können die Teamarbeit fördern, Schranken zwischen den Bereichen niederreißen und so eine Verknüpfung von Wissensbeständen schaffen („team learning“) Letztlich kann durch Kampagnen ein besseres Gesamtverständnis der Organisation und ihrer Ziele ermöglicht und das systemische Denken der Organisationsmitglieder gefördert werden („system thinking“).

---

<sup>19</sup> Diese Vergrößerung des individuellen Wissensstandes bzw. der individuellen Reife ist eng mit dem organisatorischen Lernen verknüpft. Schreyögg weist darauf hin, dass der Lernprozeß von Individuen getragen und bewegt wird, der Referenzpunkt indessen immer die Organisation ist. Sie gibt den Kontext und Modus vor, innerhalb dessen die Individuen als Organisationsmitglieder Wissen prozessieren (SCHREYÖGG 1999, 535). Es können verschiedene Formen des organisatorischen Lernens unterschieden werden: 1. Lernen aus Erfahrung, 2. Vermitteltes Lernen, 3. Lernen durch Inkorporation sowie 4. Selbstreferentielle Generierung neuen Wissens. (SCHREYÖGG 1999, 541)

### 2.1.3 Zusammenfassung interne Wirkungen

In der folgenden Tabelle sind die wesentlichen Kategorien, die für die Untersuchung der internen Wirkungen von Kampagnen relevant sind, stichpunktartig zusammengefasst:

Tabelle 1: *Analysekategorien interne Wirkung*

Untersuchungskategorien	Inhalte
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allgemeine Strukturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Ebene wird beeinflusst? Schaffung von Stellen, Positionen, Aufgabenbereichen, Gremien, Ausschüssen</li> <li>• Neue Angebote, Organisationsformen, Events, Veranstaltungen</li> <li>• Entscheidungsfindung: Ebene der Entscheidung, Partizipation, Möglichkeiten der Ausgestaltung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalentwicklung, Wissensmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information</li> <li>• Fortbildungen</li> <li>• Weiterbildungsmaterialien</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration des Systems</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation, Kooperationen, Meetings zwischen verschiedenen Bereichen, Ebenen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Latent Pattern Maintenance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildung und Veränderung handlungsleitender Strukturen, Leitbilder</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationsentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phasen des organisatorischen Wandels Merkmale: geplant, ganzheitlich, Visionen, empowerment</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernende Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal mastery</li> <li>• Mental models</li> <li>• Shared visioning</li> <li>• Team learning</li> <li>• System thinking</li> </ul>

## **2.2 Funktion der Beeinflussung von Umweltakteuren**

Die Fähigkeit schnell und effizient auf Veränderungen der Umwelt zu reagieren, wird zu einem immer wichtigeren Erfolgskriterium im sich verschärfenden Wettbewerb um Umweltressourcen (vgl. SCHREYÖGG/ NOSS 1995, 170). Die Organisationsumwelten in modernen Gesellschaften sind vielgestaltiger und unübersichtlicher geworden, die Geschwindigkeit von Veränderungen hat zugenommen und die Umwelt übt einen stärkeren Handlungsdruck auf Organisationen aus (vgl. SCHREYÖGG 1999). Vor dem Hintergrund dieser veränderten Umweltbedingungen müssen Organisationen ihre strategischen Entscheidungen beschleunigen und effizienter, zielgenauer und zeitnäher auf Umweltveränderungen reagieren (vgl. SERVATIUS 1991, 60; BREUER 2005, 36; D'AVENI 1994).<sup>20</sup>

Während Organisationen früher eher passiv auf äußere Umwelteinflüsse reagierten (im Sinne evolutionstheoretischer oder kontingenztheoretischer Ansätze; vgl. SCHREYÖGG 1999, 319f, KIESER 1999b, KIESER/WOYWODE 1999), so werden heute die Möglichkeiten der aktiven Umweltbeeinflussung stärker in den Vordergrund gerückt. Organisationen sind bestrebt, in ihrer Umweltinteraktion eine bessere Kontrolle über Ressourcen zu sichern, externe Restriktionen zu ihrem Vorteil zu verändern und in einer ständigen Auseinandersetzung mit anderen Organisationen und Akteuren ihre Unabhängigkeit von der Umwelt zu wahren oder zu vergrößern (PFEFFER/ SALANCIK 1978). In modernen Gesellschaften gewinnen deshalb neben reaktiven Veränderungsstrategien antizipative Strategien immer mehr an Bedeutung (vgl. DIERKES/ AHLBACH 1998, 15). Eine zielgerichtete Beeinflussungsstrategie wird zunehmend wichtiger, da Organisationen immer mehr Umwelten als relevant erkennen und kommunikativ berücksichtigen müssen (vgl. SAXER 1999, 28).

---

<sup>20</sup> Für die Organisationen entsteht das Problem, dass die gesellschaftliche Dynamik immer schnellere Reaktionszeiten erfordert, während die Komplexitätszunahme die notwendigen Reaktionszeiten erhöht (vgl. BREUER 2005, 36).

Kampagnen können im Hinblick auf die Umweltinteraktion gemeinnütziger Organisationen vor allem zwei Funktionen erfüllen:

1) Kampagnen ermöglichen es der Organisation, aktiv Veränderungen in der Umwelt anzustoßen. Durch den Einsatz von Kampagnen können Organisationen relevanten Umweltakteure beeinflussen und ihre umweltbezogenen Ziele verwirklichen. Insbesondere stellen sie ein Mittel zur langfristigen Veränderungen von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen dar.

2) Kampagnen stellen eine Möglichkeit dar, in Kontakt mit der Organisationsumwelt zu treten und Veränderungen zu sondieren. Die Reize und Anstöße aus der externen Umwelt können für die Organisation eine systemorganisierende Funktion einnehmen, da durch die Beziehungsaufnahme mit der Umwelt eine Rückkopplung auf die Systemstrukturen stattfindet (SZYSZKA 1999, 10).<sup>21</sup> In diesem Sinne können Kampagnen als Experimentierfelder für die Sondierung und Gestaltung von Umweltkontakten gesehen werden.

### **2.2.1 Einsatz von Kampagnen als Mittel der Umweltinteraktion**

Bei der Analyse von Maßnahmen der Umweltinteraktion im Rahmen von Kampagnen sind verschiedene Aspekte zu beachten. Die Umweltinteraktionen sollten 1) in die allgemeine Umweltstrategie der Organisation eingebettet werden. In Anlehnung an das Vorgehen in einer SWOT-Analyse<sup>22</sup> sollte zudem 2) eine detaillierte Analyse der Organisationsumwelt durchgeführt werden, 3) die Stärken und Schwächen der Organisation im Hinblick auf die Umweltinteraktionen überprüft

---

<sup>21</sup> Mit Bezugnahme auf systemtheoretische Betrachtungen ist dabei zu berücksichtigen, dass Organisationen immer nach einer systeminternen Logik auf Anstöße aus der Umwelt reagieren und durch äußere Veränderungen lediglich irritiert werden können. Organisationen sind in diesem Sinn „autopoietische Systeme“, die operativ geschlossen und selbstreferentiell sind. Sie reagieren auf Irritationen nach ihrer eigenen Systemlogik und können nicht von außen bestimmt werden. Die Systemdynamik ist „auf Umwelt angewiesen ... , aber [kann] nicht durch bestimmte Faktoren der Umwelt oder durch bestimmte andere Systeme dirigiert werden“ (LUHMANN 1986, 14).

<sup>22</sup> Eine SWOT Analyse umfasst eine Stärken-Schwächen-Analyse (**Strength-Weakness**) und eine Chancen-Risiko-Analyse (**Opportunities-Threats**) (vgl. HOVEMANN et al. 2002, 87f).

werden sowie 4) eine spezifische Strategie der Umweltbeeinflussung ausgewählt werden (siehe Abbildung 4).

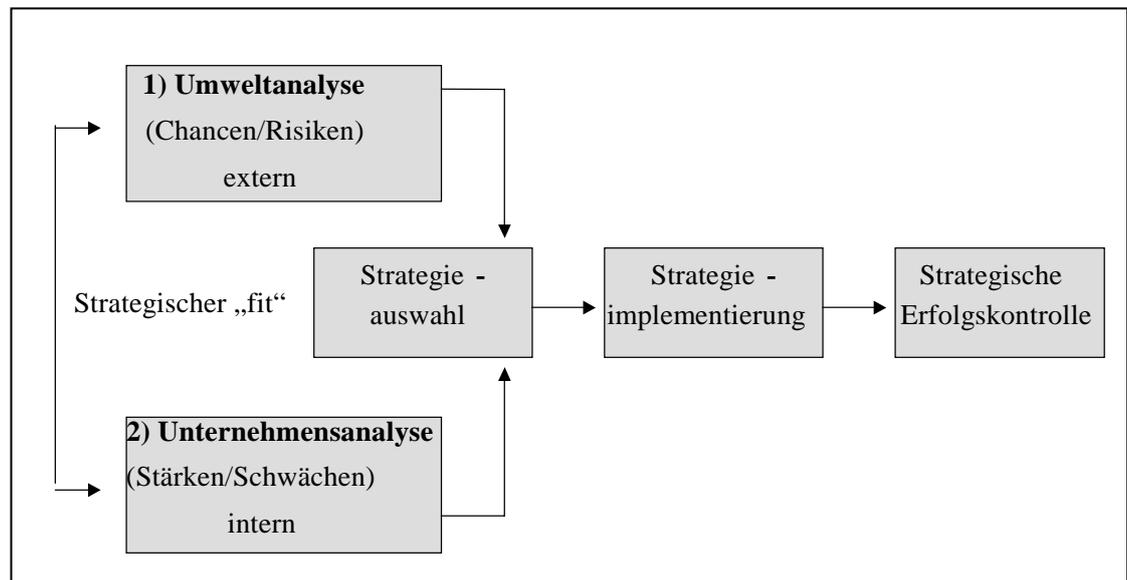


Abbildung 4: Strategieauswahl im Hinblick auf die Umweltinteraktion im Rahmen von Kampagnen, in Anlehnung an Strategisches Management (Quelle: <http://www.waellisch.de/home/Unternehmensfuehrung.htmX>)

### 2.2.1.1 Umweltanalyse

Zur Analyse der Umweltinteraktionen im Rahmen von Kampagnen sind in einem ersten Schritt die Ansatzpunkte für konkrete Maßnahmen zu ermitteln. Es müssen die für die Organisation relevanten Umweltbereiche identifiziert und konkrete Akteure in diesen Bereichen ermittelt werden.<sup>23</sup> Es existieren zahlreiche Kataloge zur Umweltbeschreibung, welche die für die Interaktion relevanten Akteure, Bereiche und Elemente identifizieren und hinsichtlich der Art der Beziehung zur

<sup>23</sup> Das Problem der Grenzziehung zwischen Organisation und Umwelt, das von einer Vielzahl von Autoren intensiv diskutiert worden ist, soll in dieser Arbeit nicht weiter vertieft werden. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass im Laufe dieser Diskussion einfache juristische Definitionen oder an Personen orientierte Grenzziehungen durch differenziertere Konzepte abgelöst wurden. So besteht etwa die systemtheoretische Sichtweise darin, dass die Grenze zwischen Organisation und Umwelt als Komplexitätsgefälle zu sehen ist (LUHMANN 1997). Andere Autoren vertreten die Ansicht, dass eine Grenze erst da zu ziehen sei, wo die Wirkung der Organisation auf Verhalten und Handlungen endet (vgl. MARCH/ SIMON 1958; CYERT/ MARCH 1963; PFEFFER/ SALANCIK 1978).

Organisation kategorisieren (vgl. JURKOVICH 1974, STARBUCK 1976, ALDRICH 1979, DESS/ BEARD 1984, MARR 1993).<sup>24</sup>

Ein viel genutzter Zugang zur Umweltbeschreibung, der sich aufgrund seiner Einfachheit für eine erste Analyse von Umweltinteraktionen im Rahmen von Kampagnen anbietet, ist das Prinzip der Stakeholder (vgl. FREEMANN 1984; STAEHLE 1989). Das Prinzip der Stakeholder erfasst die Organisation in ihrem gesamten sozialökonomischen Kontext und versucht, die Bedürfnisse der unterschiedlichen Anspruchsgruppen in Einklang zu bringen. Als Stakeholder gelten dabei alle Gruppierungen, die Ansprüche an die Organisation richten, neben den Shareholdern (den Eigentümern) die Mitarbeiter (z. B. Anspruch auf Beschäftigung und Sicherheit), die Kunden (z. B. Anspruch auf Qualität und Zuverlässigkeit), die Lieferanten, die Kapitalmärkte (u.a. Kreditgeber) sowie der Staat (z. B. Anspruch auf Steuergelder, Umweltschutz), die Natur (Rohstofflieferant, Aufnahmemedium für Abfall) und die Öffentlichkeit (Parteien, Verbände, Medien, etc.) (siehe Abbildung 5).

---

<sup>24</sup> Meist wird die organisatorische Umwelt in zwei große Bereiche unterteilt: (1) Eine Aufgabenumwelt, zu der Elemente zählen, mit denen die Organisation in direkter Verbindung steht, wie bspw. Lieferanten, Kunden, Konkurrenten, Geldgeber, Sponsoren oder Partner und (2) eine globale Umwelt, welche die eher indirekt auf die Organisation einwirkenden Kräfte wie die ökologische, technologische, politisch-rechtliche, soziokulturelle Umwelt oder makroökonomische Umwelt umfasst (vgl. SCHREYÖGG 1999, 311f).

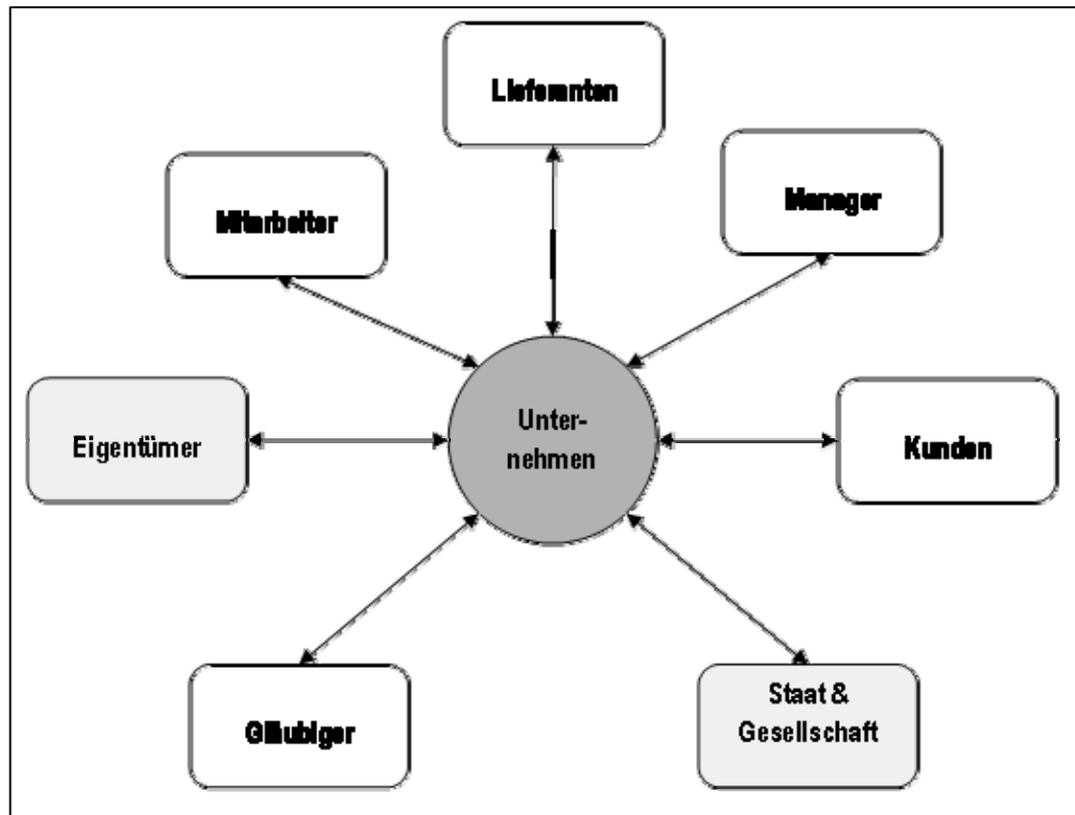


Abbildung 5: Stakeholder einer Organisation

Im Hinblick auf die Umweltinteraktionen im Rahmen von Kampagnen ist eine Neubewertung der Umweltkontakte der Organisation vorzunehmen. Es sollten einerseits die bereits bekannten Stakeholder der Organisation daraufhin untersucht werden, inwiefern sie in die Kampagnenstrategie eingebunden werden können, andererseits ist die Organisationsumwelt neu zu sondieren, um neue Stakeholder zu identifizieren, die für die Kampagnen von Bedeutung sein könnten. Zur Sondierung der Organisationsumwelt und zur Identifizierung von Stakeholdern können verschiedene Verfahren angewendet werden, bspw. ein Vorgehen nach den Schritten (1) „scanning“, (2) „monitoring“, (3) „assessing“ und (4) „forecasting“ (ZERFASS 1996).<sup>25</sup> Es ist dabei zu berücksichtigen, dass sich die Teilumwelten der

<sup>25</sup> (1) Durch das „scanning“ verschafft sich die Organisation einen Überblick über die Beschaffenheit der Organisationsumwelt: Eine erste grobe Orientierung erfolgt durch Themenanalysen, bei denen anhand der von der Organisation besetzten Themen Akteure identifiziert werden, die im gleichen Themengebiet tätig sind oder die ähnliche Zielsetzungen aufweisen. Dabei sind die verschiedenen Strukturebenen einer Organisation zu berücksichtigen. (2) Im „monitoring“ wird eine gezielte Analyse der Handlungen und strukturellen Merkmale der Akteure vorgenommen. So werden typische Aktivitätsmuster, bislang kommunizierte Aussagen und Strategien, Erfah-

einzelnen Organisationsbereiche und -ebenen unterscheiden. Eine Analyse ist deshalb nicht nur global, sondern auch bereichsspezifisch vorzunehmen.

### **2.2.1.2 Organisationsanalyse im Hinblick auf die Umweltinteraktion**

In einem zweiten Schritt wird eine Analyse der Organisation im Hinblick auf die Umweltinteraktion im Rahmen der Kampagnen durchgeführt. Das strategische Vorgehen wird von der Grundhaltung der Organisation sowie der allgemeinen Umweltstrategie bestimmt. MILES/SNOW (1978) unterscheiden auf der Grundlage verschiedener Untersuchungen vier strategische umweltbezogene Grundhaltungen von Organisationen (vgl. PUGH/HICKSON 1996, 76-81; siehe Abbildung 6).

- (1) Verteidiger (defenders): beschränken sich auf ein enges, stabiles Handlungssegment in ihrer Umwelt, oberstes Ziel ist die Steigerung der internen Effizienz und die Verbesserung der Position im bestehenden Markt.
- (2) Prospektoren (prospectors, Vorausschauer): zeichnen sich durch ständige Innovationen in neuen Produkt-/Marktbereichen aus und sind nur wenig spezialisiert; Ziel ist die Steigerung der externen Aktivitäten und internen Flexibilität.
- (3) Analysierer (analyser): begreift man defenders und prospectors als Eckpunkte eines Kontinuums, so sind die analysers in einem mittleren Bereich dieses Kontinuums zu finden.
- (4) Reagierer (reactors): haben keine geplante Strategie, reagieren auf Umweltveränderungen zufällig und planlos, eine Anpassung erfolgt häufig erst auf externen Druck (vgl. MILES/SNOW 1986, 41ff).

---

rungen, Einstellungen und Weltbilder erfasst und allgemeine Interessenslagen festgehalten. Es werden nicht nur die Beziehungen der Umweltakteure zur Organisation, sondern auch die Beziehungen der Umweltakteure untereinander beschrieben. (3) Durch das „assessing“ erfolgt eine differenzierte Einordnung und Bewertung der wichtigsten Umweltakteure. Diese erfolgt häufig unter Zuhilfenahme grafischer Hilfsmittel wie einer Stakeholdermatrix oder eines Netzwerkdiagramms. (4) Auf der Grundlage der bisherigen Erkenntnisse können abschließend im „forecasting“ Prognosen für die zukünftige Entwicklung erstellt werden. Hierbei kann auf verschiedene Instrumente wie die Szenario-Technik oder die Delphi-Methode zurückgegriffen werden (ZERFASS 1996).

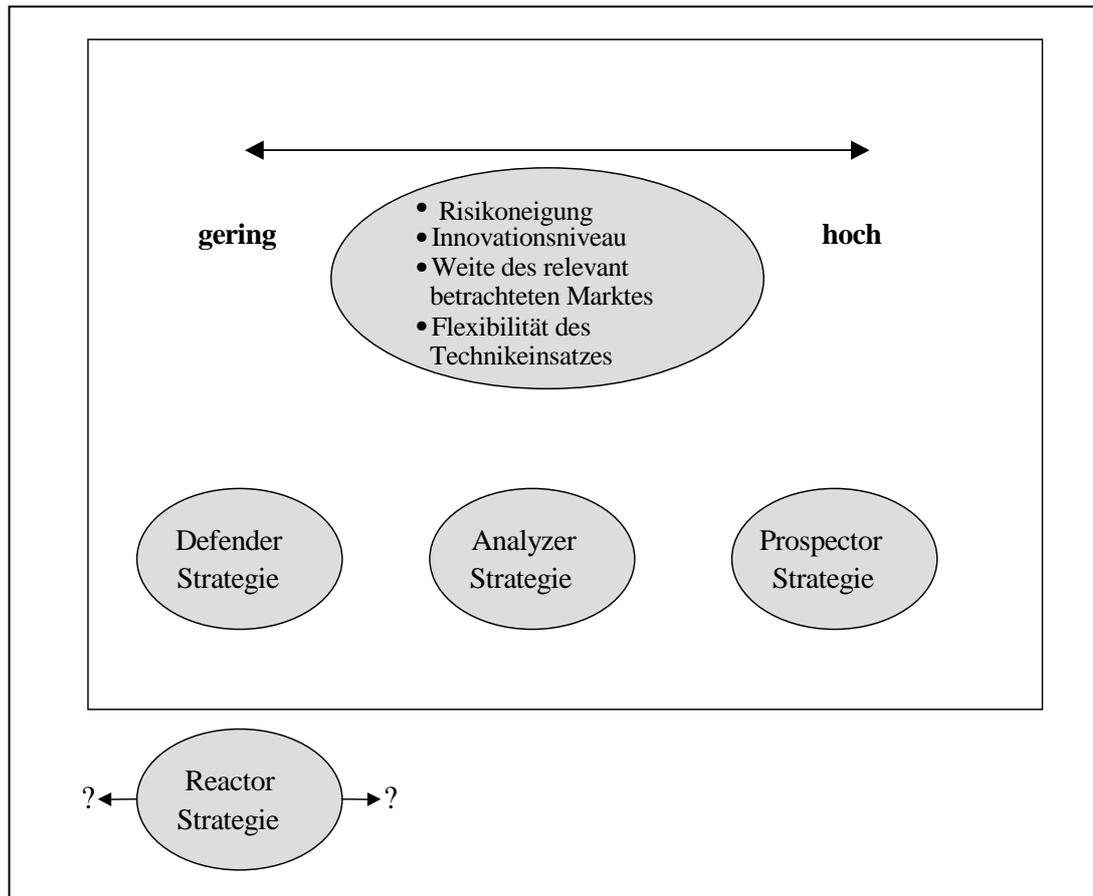


Abbildung 6: Typologisierung von Organisationen hinsichtlich ihrer Umweltstrategie nach MILES/SNOW (1986, 41 ff)

Diese Typologie liefert Anhaltspunkte für die Gestaltung einer Umweltinteraktionsstrategie durch Kampagnen unter Berücksichtigung ihrer organisationsspezifischen Eigenheiten. Kampagnen können, je nach organisatorischer Grundhaltung, unterschiedliche Zwecke erfüllen und somit einen unterschiedlichen Beitrag für die Organisation leisten. Für eine Organisation, die nach MILES/SNOW als Verteidiger (defender) charakterisiert wird, stellt eine Kampagne eine Möglichkeit dar, die Spannweite und Intensität der Umweltbeziehungen zu erhöhen, für einen prospector, der kurzfristiger und schneller handelt, erscheint der Einsatz längerfristiger Kampagnen ein weniger geeignetes Mittel der Umweltbeeinflussung. Gemeinnützige Organisationen sind aufgrund ihrer spezifischen Struktur (ehrenamtliche Prägung, geringer Professionalisierungsgrad) und ihrer langfristigen, häufig unspezifischen Zielsetzungen oft dem Typ der Verteidiger (defenders) zuzuordnen.

Diese allgemeine Typisierung von Organisationen im Hinblick auf ihre Umweltstrategie muss für den Einzelfall spezifiziert werden. Hierzu kann bspw. eine kampagnenspezifische SWOT-Analyse durchgeführt werden, in der die Stärken und Schwächen (**Strength-Weaknesses**) der Organisation bzw. bestimmter Organisationsbereiche im Hinblick auf die verschiedenen Umweltelemente bestimmt und den Chancen und Risiken (**Opportunities-Threats**) des Umweltbereichs gegenübergestellt werden (vgl. HOVEMANN et al. 2002, 87f).

### **2.2.1.3 Strategieauswahl**

Auf der Grundlage der Umwelt- und Organisationsanalyse wird die umweltbezogene Beeinflussungsstrategie der Kampagne gewählt. Es können verschiedene strategische Grundelemente unterschieden werden: 1) Die Kampagnen werden als „Experimentierfelder“ zur Sondierung und Antizipation von Umweltveränderungen genutzt. Maßnahmen in den Kampagnen werden in diesem Sinne dazu genutzt, die Erwartungen von möglichen Partnern zu erkennen oder besser zu verstehen. Durch die Beziehungsaufnahme mit der Umwelt findet eine Rückkopplung auf die Systemstrukturen statt (SZYSZKA 1999, 10), 2) Partner werden mit dem Ziel gewonnen, die Durchführung einzelner Maßnahmen innerhalb der Kampagne zu unterstützen, und 3) die Kampagnen werden instrumentell mit dem Ziel eingesetzt, langfristige Kooperation aufzubauen, die über die Kampagnen hinaus für die Organisation von Bedeutung sind.

Im Hinblick auf den Aufbau langfristiger strategischer Beziehungen finden sich in der organisationstheoretischen Literatur vielfältige Klassifizierungen und Kataloge möglicher Maßnahmen (vgl. PFEFFER/ SALANCIK 1978; PUGH/ HICKSON 1996; SCHREYÖGG 2000; HEINEMANN 2004).<sup>26</sup> Eine wichtige strategische Maßnahme in

---

<sup>26</sup> Nach PFEFFER/ SALANCIK können Organisationen vier klassische Umweltinteraktionsstrategien einsetzen: (1) Anpassung an Umweltveränderungen sowie Veränderung externer Restriktionen, (2) Veränderungen der Abhängigkeit durch Fusionen, Diversifikation oder Wachstum, (3) Beeinflussung durch Kooperationen und Personalverflechtungen, (4) Veränderung der Rahmenbedingungen durch politische Intervention (PUGH/ HICKSON 1996, 72f; vgl. SCHREYÖGG 2000). HEINEMANN (2004, 277f) unterscheidet drei Möglichkeiten der Durchsetzung einer Umweltstra-

der Durchführung von Kampagnen ist der Aufbau von Kooperationen, Kooptationen<sup>27</sup> und Personalverflechtungen<sup>28</sup>, die langfristig dazu eingesetzt werden, die Kontrolle über die Umwelt zu erhöhen. Durch die Einbindung von Mitarbeitern anderer Organisationen in die Kampagnen bzw. die Beteiligung anderer Organisationen an der Kampagne werden Kontakte geknüpft, die langfristig zu einer intensiveren Zusammenarbeit ausgebaut werden können. Die umweltbezogene Strategie von Kampagnen gemeinnützige Organisationen zielt zudem häufig auf eine Veränderung der Rahmenbedingungen durch politische Intervention und eine Sicherung von Subventionen. Eine Strategie die politische Unterstützung zu sichern besteht etwa darin, die Bedeutung der gemeinnützigen Organisation für die Gesellschaft und die Notwendigkeit einer staatlichen Förderung zu thematisieren und die Politik zu entsprechenden Leistungen zu bewegen.

---

tegie: 1. Abstimmung und Koordination (Personalverflechtungen/ Kooptationen, Integration/ Kapitalverflechtung/ Fusion, Vergrößerung der Autonomie, Kartellbildung, Einflussnahme über Dritte, Ideologisierung, Sicherung gemeinsamer Reaktionen sowie Schaffen einer Corporate Identity) 2. Macht als Instrument der Interessensdurchsetzung (Wirtschaftliche Macht, Verbandsmacht, Beziehungsressourcen, Indoktrination, Definitionsmacht) sowie 3. Institutionalisierung der Umfeldbeziehungen (Abstimmung über den Markt, Aufbau von Netzwerken, Hierarchie als Form administrativer Steuerung von Umfeldbeziehungen).

<sup>27</sup> Unter Kooptationen versteht man, dass Mitglieder der Organisation strategisch wichtige Positionen in Organisationen der Umwelt übernehmen und somit eine bessere Kontrolle der Umwelt ermöglichen, einen Informationsfluss sicherstellen, das Vertrauen erhöhen und Chancen der Einflussnahme schaffen.

<sup>28</sup> Insbesondere in Organisationen, die stark durch ehrenamtliche Tätigkeit geprägt sind, stellen Personalverflechtungen ein wichtiges Mittel der Umweltinteraktion dar, da die ehrenamtlich Tätigen häufig hauptberuflich in anderen Organisationen tätig sind und zudem gesellschaftlich eher aktiv sind.

### 2.2.2 Zusammenfassung Beeinflussung von Umweltakteuren

In der folgenden Tabelle sind die wesentlichen Kategorien für die Untersuchung der Wirkungen von Kampagnen auf Umweltakteure stichpunktartig zusammengefasst:

Tabelle 2: Analysekategorien Umweltbeeinflussung

Untersuchungskategorien	Inhalte
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbindung in allgemeine Unternehmensstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorhandensein einer (schriftlich fixierten) Umweltstrategie</li> <li>• Langfristige vs. kurzfristige Strategie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisches Vorgehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umweltanalyse: Erkundung des Umfelds der Organisation (Chancen/Risiken)</li> <li>• Unternehmensanalyse: Prüfung der internen Situation (Stärken/Schwächen)</li> <li>• Strategieauswahl: Bewertung und Auswahl der besten Strategie</li> <li>• Implementierung: Strategisches Management</li> <li>• Kontrolle</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beeinflussung politisches System</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachweise der Wohlfahrtsproduktion</li> <li>• explizite Forderungen</li> <li>• Vorhandensein einer bewussten (formalen) Strategie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit mit Partnern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisch vs. instrumentell</li> <li>• Systematische Suche</li> <li>• Personalverflechtungen</li> </ul>

### 2.3 Funktion der Bevölkerungsbeeinflussung

Die offizielle Zielsetzung von Kampagnen gemeinnütziger Organisationen besteht in der Regel darin, Verhaltensweisen oder Einstellungen in der Bevölkerung zu beeinflussen. Kampagnen werden neben technischen, wirtschaftlichen, politisch/rechtlichen und aufklärerischen Ansätzen zu den Hauptstrategien der Steuerung gesellschaftlicher Verhaltensweisen gezählt (KOTLER/ROBERTO 1991, 32). Die Wirksamkeit von Bevölkerungskampagnen ist jedoch umstritten. Verschiedene Studien weisen auf Effekte hin (bspw. O'KEEFE 1972; MENDELSON 1973; EVANS 1978; DOUGLAS/ WESTLEY/ CHAFFEE 1970; MACOBY et al. 1977), andere Studien konnten jedoch keine Wirkungen nachweisen (HYMAN/ SHEATSLEY 1947; ROBERTSON/ O'NEILL/ WIXOM 1972; RAY/ WARD 1976; FEINGOLD/ KNAPP 1977; ROTHSCHILD 1979). KOTLER/ ROBERTO (1991) kommen in einer Metaanalyse verschiedener Kampagnen zu dem Ergebnis, dass „viele handwerklich sorgfältig angelegte Kampagnen“ erfolgreich verlaufen und legen nahe, dass Misserfolge auf Fehler in der Planung und Durchführung zurückzuführen sind. Zur Durchführung einer erfolgreichen Bevölkerungskampagne müssen bestimmte Bedingungen erfüllt sein:<sup>29</sup>

- 1) günstige Ausgangsvoraussetzungen (Kapitel 2.3.1)
- 2) eine spezifische Zielsetzung (Kapitel 2.3.2)
- 3) eine Abstimmung auf spezifische Zielgruppen (Kapitel 2.3.3)
- 4) eine Berücksichtigung von Erkenntnissen der Publikums- und Wirkungsforschung (Kapitel 2.3.4)

---

<sup>29</sup> Eine Übertragung von Erkenntnissen aus Untersuchungen zu kommerziellen Kampagnen muss vorsichtig vorgenommen werden. Kampagnen gemeinnütziger Organisationen ähneln kommerziellen Kampagnen insofern, dass beide Typen Verhaltensweisen und Einstellungen von bestimmten Zielgruppen verändern wollen. Es bestehen jedoch auch Unterschiede. Kommerzielle Kampagnen streben letztlich das Ziel an, individuelle Verhaltensweisen zu verändern (die Auslösung der Kaufhandlung). Bei gemeinwohlorientierten Organisationen geschieht die Beeinflussung individueller Verhaltensweisen mit dem Ziel, einen kollektiven, gesellschaftlichen Nutzen zu erreichen. Die zu verändernden Verhaltensweisen in Bevölkerungskampagnen sind meist komplexer als die in kommerziellen Kampagnen, sie besitzen häufig eine höhere persönliche Bedeutung, sind in umfassendere Verhaltensmuster eingebunden und werden meist stärker durch soziale Kontrollmechanismen gestützt. Während kommerzielle Kampagnen bestehende Einstellungen und Verhaltensweisen in eine bestimmte Richtung kanalisieren, müssen Kampagnen gemeinnütziger Organisationen häufig erst eine positive öffentliche Grundstimmung erzeugen oder ein Bewusstsein für ein soziales Problem schaffen.

5) eine situationspezifische Vorgehensweise und ein gezielter Einsatz von Beeinflussungsinstrumenten (Kapitel 2.3.5)

### **2.3.1 Ausgangsvoraussetzungen**

Der Erfolg von Bevölkerungskampagnen hängt vom Vorhandensein geeigneter Ausgangsbedingungen ab. Hierzu zählen 1) eine positive gesellschaftliche Grundstimmung, 2) ein geeigneter Verwirklichungsmechanismus und 3) günstige Kommunikationsbedingungen.

1) Der Erfolg von Bevölkerungskampagnen hängt von der grundsätzlichen Bereitschaft der Gesellschaft ab, das Ziel und die angestrebten Veränderungen zu akzeptieren. Sozialkampagnen fallen auf einen fruchtbaren Boden, wenn eine allgemeine Unzufriedenheit mit einer sozialen Situation oder strukturelle gesellschaftliche Spannungen bestehen, eine weitgehende Übereinstimmung bezüglich der Hauptursachen des Missstands herrscht und ein Glaube an die Wirksamkeit des kollektiven sozialen Handelns besteht (KOTLER/ ROBERTO 1991, 26).<sup>30</sup>

2) Ein zentraler Erfolgsfaktor für die Durchführung von Bevölkerungskampagnen ist nach WIEBE (1951) das Vorhandensein eines „Verwirklichungsmechanismus“, also einer Einrichtung oder Organisation, welche die Durchführung der Verhaltensweise ermöglicht. Es sollten vor allem Stellen vorhanden sein, die eine direkte Kommunikation mit dem Rezipienten ermöglichen, da eine Beeinflussung dadurch erleichtert wird, dass die Massenkommunikation durch direkte Kommunikationsmaßnahmen ergänzt wird (vgl. KOTLER/ ROBERTO 1991). Gemeinwohlori-

---

<sup>30</sup> Gemeinwohlorientierte Kampagnen sollen letztendlich kollektive Verhaltensweisen beeinflussen, die Bereitschaft zu einer Verhaltensänderung hängt jedoch auch von individuellen Erwägungen ab. So machen Individuen den Versuch einer Verhaltensänderung unter anderem davon abhängig, welchen Aufwand sie dafür betreiben müssen und welchen Nutzen sie in der Anstrengung sehen. Für eine Änderung des Verhaltens ist Voraussetzung, dass Menschen eine Antriebskraft entwickeln, die durch die Motivationsintensität hinsichtlich des Ziels und die durch die Kampagne vermittelte Anreizstärke bestimmt wird. Diese Antriebskraft benötigt zudem eine Richtungsweisung um zur Entfaltung zu kommen, das heißt das Individuum benötigt eine konkrete Aussage darüber, wie und wo es der Motivierung entsprechend handeln kann (vgl. KOTLER/ ROBERTO 1991, 22ff, ROTHSCHILD 1979; KEINER 2005, 158).

enterte Organisationen besitzen besondere Möglichkeiten der Beeinflussung, da sie meist über ein großes Netz von Mitarbeitern und Mitgliedern verfügen, die sich zudem stark mit den Zielen der Organisation identifizieren. Während kommerzielle Unternehmen zu einem hohen Grad auf Massenkommunikation in Form von Plakat-, TV-, Radio- oder Internetwerbung angewiesen sind, können gemeinnützige Organisationen ihre Mitglieder in die Kommunikation einbinden und so ihr Zielpublikum über persönliche Kommunikation ansprechen.

3) Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg von Kampagnen sind günstige Kommunikationsbedingungen. Die kommunikativen Ausgangsvoraussetzungen für Bevölkerungskampagnen haben sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. So ist es vor dem Hintergrund einer zunehmenden Informationsüberlastung der Bevölkerung zunehmend schwerer geworden, die Aufmerksamkeit der Menschen für bestimmte Themen zu gewinnen.<sup>31</sup> Hinzu kommen qualitative Veränderungen der Kommunikationsbedingungen. Gesellschaftliche Entwicklungen wie die zunehmende Individualisierung, eine Pluralisierung von Werten, Einstellungen und Handlungsorientierungen haben zu veränderten Rezeptionsmustern und einer Heterogenisierung von Zielgruppen geführt. Dies hat zur Folge, dass Versuche der Verhaltensänderung heute differenzierter durchgeführt werden müssen, um bei einem heterogenen Zielpublikum einen Beeinflussungserfolg zu erzielen. Maßnahmen müssen bspw. stärker auf spezifische Zielgruppen zugeschnitten sein.

---

<sup>31</sup> Die Informationsüberlastung der Bevölkerung wurde schon 1987 auf 98 Prozent beziffert, das heißt nur noch 2 Prozent der Informationen erreichten ihren Empfänger (vgl. KROEBER-RIEHL/ESCH 2004, 17). Die Informationsüberlastung durch einzelne Medien wird wie folgt beziffert: Rundfunk 99%, Fernsehen 97%, Zeitschriften 94 %, Zeitungen 92 %. Aufgrund der Bedeutungszunahme des Internets ist davon auszugehen, dass sich die Informationsüberlastung bis heute noch stark gesteigert hat.

### 2.3.2 Zielebenen

In Bevölkerungskampagnen werden Veränderungen auf verschiedenen Ebenen angestrebt:

- **Veränderungen des Wissensstands:** Bevölkerungskampagnen verfolgen häufig das Ziel, ein Bewusstsein für einen Sachverhalt oder ein Problem zu schaffen oder auf Themen aufmerksam zu machen. Sie vermitteln hierzu Informationen und erfüllen eine Aufklärungsfunktion.
- **Veränderung von Einstellungen und Werten:** Bevölkerungskampagnen zielen darauf ab, Einstellungen und Werte zu verändern, da eine Verhaltensänderung häufig erst auf der Grundlage hierfür günstiger Werte und Einstellungen möglich ist.
- **Verhaltensänderungen:** Letztendlich zielen Bevölkerungskampagnen darauf ab, die Verhaltensweisen von Menschen zu verändern. Dabei wird angestrebt, dass Menschen eine Verhaltensweise wie etwa das Rauchen aufgeben, dass sie neue Verhaltensweisen annehmen oder bestehende Verhaltensweisen modifizieren. Neben langfristigen Verhaltensänderungen können Kampagnen auch darauf abzielen, Menschen zu konkreten, teilweise einmaligen, Handlungen zu bewegen (Blut spenden, Impfungen).

(vgl. KOTLER/ROBERTO 1991; vgl. VON ROEHL 1990).

Die verschiedenen Beeinflussungsebenen können nicht voneinander isoliert betrachtet werden, sondern sind im Beeinflussungsprozess miteinander verbunden. Zur Veränderung von Verhaltensweisen ist meist auch eine Veränderung des Wissensstands sowie eine Veränderung von Einstellungen und Werten notwendig. In Kampagnen wird deshalb in der Regel eine Veränderung in allen drei Bereichen angestrebt, im Verlauf einer längeren Kampagne treten unterschiedliche Beeinflussungsziele in unterschiedlichen Phasen in den Vordergrund. Je nach vorliegender Situation und anvisiertem Zielpublikum kann eine unterschiedliche Rei-

henfolge der Beeinflussungsziele vorgenommen werden. RAY et al beschrieben diese in ihrer ‚Learning hierarchy‘ (Siehe Kapitel 2.3.4).

### 2.3.3 Zielgruppen

Eine klare Zielgruppenausrichtung wird vor dem Hintergrund von Erkenntnissen der Wirkungsforschung als wichtiges Element der Kampagnengestaltung gesehen (KOTLER/ ROBERTO 1991, 109f). Um die Reaktionen der Menschen auf Beeinflussungen zu verstehen und vorherzusagen, ist eine genaue Kenntnis der Zielgruppe sowie der Prozesse, die das Zielgruppenverhalten leiten und bestimmen, notwendig.<sup>32</sup> Hierzu müssen Eigenschaften des Individuums (z.B. Intelligenz, Alter, Bildungsgrad, Einkommen, Familienstand, Einstellungen, Werte, Motivationen) und des sozialen Umfelds (z.B. Bezugspersonen, Art und Umfang der Interaktionsprozesse) erfasst werden.<sup>33</sup> Eine praxisorientierte Zielgruppenbeschreibung kann sich an den folgenden Punkten orientieren:

1. Wissensstand, Einstellungen und Werthaltungen der Zielgruppe in Bezug auf das Thema, Intensität von Informationsbedürfnissen, Problembetrof-

---

<sup>32</sup> Grundsätzlich geht man heute davon aus, dass Rezipienten nicht nur passiv konsumieren, sondern in vielen Situationen ein sinnhaftes, intentionales soziales Verhalten zeigen. Der Mensch trifft in bestimmten Situationen aktiv Entscheidungen darüber, welche Informationsquellen er auswählt und wie er mit den Informationen umgeht („uses and gratification“-Ansatz; vgl. BONFADELLI 2004). Allerdings findet eine solche aktive Auseinandersetzung nicht immer statt, sondern hängt von der sozialen Situation oder den persönlichen Eigenschaften des Rezipienten ab. In vielen Fällen findet lediglich ein passiver Konsum statt, der in der Regel mit stärkeren Beeinflussungswirkungen einhergeht. Eine bewusste Auseinandersetzung mit Inhalten führt hingegen meist zu differenzierteren Reaktionen („Models of Powerful Effects under Limiting Conditions“; vgl. ROBERTS/ MACCOBY 1995). Für die Wirkung von Beeinflussungen ist wichtig, wie sehr sich ein Rezipient auf das Thema einlässt und wie tief er die Informationen verarbeitet. Je geringer das Engagement der Zielgruppe in der Frage, desto geringer ist im allgemeinen die Wirkung (ROTHSCHILD 1979, vgl. FELSER 1997).

<sup>33</sup> Die Bedeutung der persönlichen Eigenschaften und des sozialen Umfeldes der Menschen für den Beeinflussungsprozess wurde erstmals in den S-O-R-Modellen der Kommunikationswissenschaften in den 50er und 60er Jahren thematisiert. Demnach wird dem Rezipienten als mediativem Organismus eine Filterfunktion zugeschrieben, die „mediating factors“ wie Alter, Geschlecht, Intelligenz, Einstellungen und Werten sowie soziale Faktoren bestimmen die Informationsverarbeitung (KLAPPER 1960; vgl. BONFADELLI 2004). Diese Sichtweise löste einfache Reiz-Reaktions-Modelle (S-R- oder Stimulus-Response-Modelle) ab, die auf der Annahme basierten, dass mediale Reize den Menschen direkt und monokausal zu spezifischen Reaktionen veranlassten und die Medien eine starke Wirkung auf ein weitgehend passives Publikum ausübten (vgl. BONFADELLI 2004).

fenheit, Motive und Handlungsgrundlagen der Menschen in unterschiedlichen Situationen, Grad der Sensibilisierung

2. Beschaffenheit des sozialen Umfelds (Wissenstand, Einstellungen und Werthaltungen, Akzeptanz neuer Verhaltensweisen im sozialen Kontext, Verbreitung von Medien in den Zielgruppen, publizistische Konventionen, Art und Weise der Alltagskommunikation (vgl. RUST 1993, 190).

### **2.3.4 Zentrale Erkenntnisse zur Wirkung von Beeinflussungen**

Maßnahmen im Rahmen von Bevölkerungskampagnen werden vor dem Hintergrund von Erkenntnissen der Kampagnen-, bzw. der Publikums- und Wirkungsforschung geplant. Bei diesen Erkenntnissen kann zwischen individuellen Wirkungsmechanismen (Prozesse der Wahrnehmung, Aufnahme, Selektion, Verarbeitung und Speicherung von Informationen) und Wirkungsmechanismen im sozialen Kontext (Verarbeitung von Informationen in Gruppen oder sozialen Systemen) unterschieden werden.

#### **2.3.4.1 Individuelle Wirkungsmechanismen**

Beim Einsatz von Kampagnen als Mittel der Bevölkerungsbeeinflussung sind unter anderem die folgenden Aspekte zu berücksichtigen

- 1) Probleme der Erregung von Aufmerksamkeit beim Rezipienten
- 2) Probleme der selektiven Wahrnehmung
- 3) Unterschiedliche Formen des Involvements der Rezipienten
- 4) Breite des Akzeptanzbereichs
- 5) Phänomen der Reaktanz

1) Die Zuwendung zu Inhalten und Botschaften erklärt MCGUIRE (1967) dadurch, dass Menschen nach Abwechslung, Unbekanntem und Aufregendem suchen. Ne-

ben kognitiven Reizwirkungen, zu denen gedankliche Konflikte, Widersprüche und Überraschungen zählen, werden emotionale und physische Reizwirkungen als Auslöser einer „selective exposure“ gesehen (bspw. erotische Reize, ein „Kindchenschema“ oder physische Reize wie Größe, Helligkeit und Lautstärke (vgl. FELSER 1997; KROEBER-RIEHL/ MEYER-HENTSCHEL 1982; VON ROEHL 1991). Je klarer strukturiert ein Reizkomplex ist und je besser er sich vom Umfeld abhebt, desto besser wird er wahrgenommen und verarbeitet (vgl. KÖHLER 1947; KOFFKA 1950; WERTHEIMER 1925). Visuelle Reize und durch Bilder vermittelte Informationen sind besonders dazu geeignet wahrgenommen und verarbeitet zu werden:

Ein reales Ereignis wird besser behalten als eine Abbildung – diese wird besser behalten als eine entsprechende sprachliche Beschreibung – und konkret-bildhafte Sprachformulierungen bleiben besser im Gedächtnis haften als abstrakte Formulierungen (KROEBER-RIEL 1987, 487).

Die Verarbeitung und Speicherung solcher Reizkomplexe wird nach dem „Konzept der Kategorisierung“ dadurch erklärt, dass Reize aufgrund bestimmter Eigenschaften in Wahrnehmungskategorien bzw. kognitive Landkarten eingeordnet werden.

2) Mit einer wachsenden Informationsüberlastung der Rezipienten wächst auch das Problem der „selektiven Wahrnehmung“ für die Planung und Durchführung von Kampagnen. NOELLE-NEUMANN (1989) stellt fest, dass das Selektionsverhalten des Publikums eine erhebliche Behinderung im Versuch der Beeinflussung darstellt, da das angesprochene Publikum entweder aus bereits Bekehrten besteht oder die Informationen aber selektiv verzerrt werden. Eine Selektion und Verarbeitung von Informationen erfolgt in drei Phasen: 1. in der Phase der „selective exposure“ entscheidet der Rezipient, welchen Medien und Botschaften er sich überhaupt aussetzt, 2. in der Phase der „selective perception“ wird entschieden, in welcher Weise der Rezipient Inhalte versteht und interpretiert, 3. in der Phase der „selective retention“ wird entschieden, welche Inhalte gespeichert und erinnert werden.

3) Die Bereitschaft zur Aufnahme und Verarbeitung von Reizen und Informationen wird durch das „Involvement“ oder die Involviertheit des Rezipienten beeinflusst. Dieses bezeichnet die subjektiv wahrgenommene Wichtigkeit einer Botschaft oder eines Sachverhalts und das damit verbundene grundsätzliche Interesse des Individuums an den Informationen. Es können verschiedene Typen des Involvements unterschieden werden

- Das persönliche Involvement beschreibt das Grundinteresse, das eine Person wegen ihrer sonstigen Vorlieben und Interessen hat. So ist ein Fußballfan involviert, sobald es um Fußball geht.
- Das Produktinvolvement beschreibt eine Ich-Beteiligung, die vom Produkt ausgelöst wird. Dieses wird als etwas persönlich Wichtiges gesehen, mit dem man sich auch später noch identifizieren kann.
- Das Situationsinvolvement entsteht dadurch, dass eine Person in einer bestimmten Situation einen Entscheidungsdruck verspürt, bspw. wenn er eine feste Kaufabsicht hat.
- Das Werbemittel- oder Reaktionsinvolvement liegt vor, wenn die Aufmerksamkeit einer Person aufgrund einer starken Beeinflussung angezogen wird.
- Das Medieninvolvement beschreibt eine grundsätzliche Präferenz für einen Medientyp. So sehen viele Menschen lieber fern, als dass sie Zeitung lesen (KROEBER-RIEHL 1993, 222ff).

Ein Problem für den Beeinflussungsversuch stellt die Tatsache dar, dass bei Bevölkerungskampagnen meist entweder ein hohes oder ein sehr schwaches Involvement der Rezipienten hinsichtlich der Verhaltensweise vorliegt. Bei einem hohen Involvement (bspw. für Raucher bei Kampagnen gegen das Rauchen) kann es leicht zu Reaktanzphänomenen kommen oder die Rezipienten deuten die Botschaft um, um somit eine Konsistenz ihrer Verhaltensweisen zu bewahren (vgl. NOELLE-NEUMANN 1989; VON ROEHL 1991). Bei einem niedrigen Involvement bezüglich der angestrebten Verhaltensänderung (bspw. Kampagnen für eine saubere Umwelt), besteht hingegen die Gefahr, dass das angesprochene Publikum die Botschaften nicht wahrnimmt oder nicht tiefer gehend verarbeitet.

4) Ein wichtiger Aspekt der Verarbeitung und Speicherung von Botschaften in Kampagnen wird durch die „Assimilations-Kontrast-Hypothese“ SHE-RIF/HOVLAND (1961) beschrieben. Mediale Botschaften, die innerhalb des Akzeptanzbereiches einer Person liegen, werden demnach noch näher zur eigenen Ein-

stellung hin interpretiert (Assimilationseffekt), Botschaften außerhalb werden noch diskrepanter wahrgenommen (Kontrasteffekt). Die Breite des Akzeptanzbereiches hängt von verschiedenen Faktoren ab (bspw. Involvement, Glaubwürdigkeit des Kommunikators, Vertrautheit des Themas oder Extremität der Einstellung (VON ROEHL 1991, 65). Grundsätzlich versuchen Individuen ihre bestehenden Einstellungen und Werthaltungen zu stützen, um Spannungszustände, die aus einer Dissonanz der Informationen entstehen könnten zu vermeiden (FESTINGER 1957).

5) Das Phänomen der „Reaktanz“ bezeichnet eine subjektiv gefühlte Einengung der persönlichen Freiheit des Individuums aufgrund einer Information. Es entsteht ein motivationaler Spannungszustand, der dazu führt, dass sich die Person der Einengung widersetzt, um ihren ursprünglichen Handlungsspielraum zurückzugewinnen. Im Hinblick auf Reaktanzphänomene in Kampagnen können die folgenden Effekte unterschieden werden: 1. Bumerang-Effekte: Eine Reaktanzreaktion des Individuums führt zum Gegenteil des Kampagnenziels. 2. Attraktivitätsveränderung: Die versuchte Beeinflussung erhöht die Attraktivität der von der Kampagne unerwünschten Handlung oder Einstellung. 3. Aggression: Die Einengung führt zu aggressiven Einstellungen oder Handlungen gegenüber der Quelle der Beeinflussung 4. Verdrängung: Freiheitseinengung wird geleugnet. 5. Indirekte Wiederherstellung der Freiheit: die eingeengten Individuen weichen auf andere Verhaltensbereiche aus oder versuchen andere zum Widerstand zu bewegen (VON ROEHL 1991, 67).

#### **2.3.4.2 Wirkungsmechanismen im sozialen Kontext**

Die Wirkungen von Kampagnen auf das Individuum sind nicht nur von individuellen Faktoren abhängig, sondern werden auch durch das soziale Umfeld beeinflusst. Menschen sichern ihr Verhalten durch den Vergleich mit sozialen Bezugsgruppen ab und sind bestrebt, sich nicht im gesellschaftlichen Kontext zu isolieren. Deshalb informieren sie sich über vorherrschende Meinungen und richten

ihre Einstellungen und Handlungen daran aus. Für die Planung und Gestaltung von Kampagnen sind vor allem die folgenden Ansätze und Konzepte wichtig:

- 1) Der „Agenda Setting“-Ansatz
- 2) Das Konzept der „opinion leader“
- 3) Theorien zur gesellschaftlichen Diffusion von Wissen
- 4) Das Konzept der Schweigespirale

1) Ein Ziel von Bevölkerungskampagnen besteht darin, ein gesellschaftlich relevantes Thema überhaupt zum Gegenstand der Diskussion oder von Reflektionsprozessen zu machen. Dieser Prozess wird durch den „Agenda Setting“-Ansatz erklärt, der davon ausgeht, dass Massenmedien einen Einfluss darauf ausüben, welche politischen und sozialen Themen in der Gesellschaft wahrgenommen und diskutiert werden. Danach bestimmen Medien, welche Themen überhaupt als diskussionswürdig wahrgenommen werden (Thematisierungsfunktion). Zugleich geben sie jedoch auch eine Gewichtung der unterschiedlichen Themen vor (Themenstrukturierungsfunktion) (vgl. SCHULZ 1984, 207).<sup>34</sup>

2) Eine besondere Rolle in der Beeinflussung durch Kampagnen können „opinion leader“ oder Meinungsführer einnehmen. Als „opinion leader“ werden Personen bezeichnet, die besonders gut über Sachverhalte informiert sind und bereit sind, dieses Wissen an andere weiterzugeben (LAZARSELD/BERELSON/GAUDET 1944).<sup>35</sup> Nach dem Konzept der „opinion leader“ fließen Informationen und Botschaften häufig nicht direkt zum Rezipienten, sondern gelangen in einem Mehr-

---

<sup>34</sup> Der Agenda-Setting-Einfluss kommt insbesondere bei Themen zum Tragen, für welche die Medien die einzige Informationsquelle bedeuten; bei Themen, die im persönlichen Erlebnisbereich des Einzelnen liegen, lassen sich Agenda-Setting-Einflüsse weit weniger nachweisen (VON ROEHL 1991, 133).

<sup>35</sup> SCHENK (1989, 12ff) unterscheidet „Meinungsgeber“ und „Meinungsempfänger“, wobei die Meinungsgeber untereinander in einen Austauschprozess eintreten, die „Meinungsempfänger“ dagegen Informationen von verschiedenen „Meinungsgebern“ aufnehmen. Von diesen aktiv in den Meinungsbildungsprozess einbezogenen Rezipienten werden die Inaktiven unterschieden, die ihre Informationen passiv aus den Massenmedien übernehmen.

stufenfluss in die Bevölkerung. Neben einer Informationsfunktion besteht die Bedeutung der „opinion leaders“ auch darin, die Informationen zu interpretieren und durch zusätzliche Informationen anzureichern (GREENBERG 1964). Der „opinion leader“ nimmt eine Orientierungsfunktion im Kommunikationsprozess ein und fungiert als Nachrichtenselektor und -interpret.

3) Die Informationsverbreitung im sozialen Kontext folgt bestimmten zeitlichen Mustern. Es werden häufig fünf Gruppen von Personen unterschieden, die in unterschiedlichen Phasen der Verbreitung Informationen aufnehmen und verarbeiten: 1. „Innovators“ (Leistungs- und risikofreudige Personen, die oft weniger sozial integriert sind und Informationen direkt von Experten oder aus Fachzeitschriften erhalten), 2. „Early adopters“ (Menschen, die in der Regel besser als „Innovatoren“ in soziale Netzwerke integriert sind und sich durch ein reflektiertes Adoptionsverhalten auszeichnen), 3. „early majority“ (sozial integrierte Personen, die Trends vorsichtig und reflektiert aufgreifen), 4. „late majority“ (weniger gut informierte Personen, die auch sozial weniger integriert sind), 5. „laggards“ (traditionsgebundene und häufig sozial eher isolierte Personen) (ROGERS 1962) (siehe Abbildung 7).

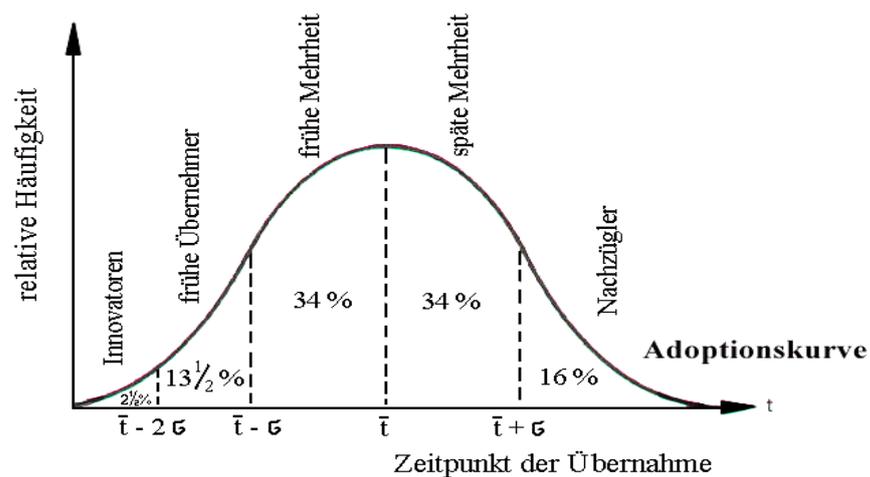


Abbildung 7: Zeitliche Informationsverbreitung nach Personengruppen (Quelle: SCHENK, 1987, 292)

4) Die Veränderung von gesellschaftlichen Einstellungen und Verhaltensweisen kann durch das „Konzept der Schweigespirale“ erklärt werden (NOELLE-NEUMANN 1974). Demnach tendieren Individuen dazu, ihre Meinung zu verschweigen, wenn keine Übereinstimmung zwischen ihrer persönlichen Meinung und der vermuteten Mehrheitsmeinung besteht. Liegt eine Übereinstimmung vor, so wird die Meinung eher kommuniziert. In einem Spiralprozess wächst somit im Laufe der Zeit die tatsächliche oder vermeintliche Mehrheit immer mehr an, wogegen die Minderheitsmeinung immer seltener vertreten wird. Verstärkt wird der Prozess dadurch, dass die Medien Argumentationsmuster für die Vertreter der Mehrheitsmeinung liefern, welche diese dann in Diskussions- und Interaktionsprozessen gegenüber der Minderheit bevorteilt. Kampagnen stellen eine Möglichkeit dar, die Schweigespirale zu durchbrechen, indem sie den Menschen Argumentationsmuster für die erwünschten Einstellungen und Verhaltensweisen liefern und ihnen somit helfen, eine Minderheitsmeinung in Gesprächen gegenüber ihrem sozialen Umfeld zu vertreten.

### **2.3.5 Vorgehensweisen**

Das Vorgehen in Kampagnen gemeinnütziger Organisationen richtet sich in der Regel an praktischen Erfahrungswerten aus. Es existieren zahlreiche Kataloge, die Kernelemente des Vorgehens beschreiben (bspw. Wiederholung von Kernbotschaften, einfache, verständliche Gestaltung, Relevanz für die Zielgruppe, klare Verhaltensziele, explizite Schlussfolgerungen etc.) (vgl. RUST 1993; SALCEDO 1974; MCGUIRE 1982; VON ROEHL 1991). Meist werden verschiedene Phasen des Beeinflussungsprozesses unterschieden. Eine gängige Unterteilung wird durch die AIDA-Regel beschrieben: 1) Aufmerksamkeiterregung, 2) Aufrechterhaltung des Interesses, 3) Erzeugung eines Bedürfnisses und 4) Hervorrufen einer Handlung („To capture **a**ttention, to maintain **i**nterest, to create **d**esire and to get **a**ction“) (SEYFFERT 1966, 117; vgl. RUST 1993, 187). Diese allgemeine Beschreibung kann unter Berücksichtigung des „Involvement-Konzepts“ und des Vorwissens der Rezipienten differenziert werden. RAY et al (1973) unterscheiden drei verschiedene Ablaufmuster („hierarchy of effects“): 1) Bei hohem Involvement und Vorwissen nehmen Rezipienten erst Informationen auf, diese verändern dann Einstellungen

und resultieren letztlich in einer Verhaltensänderung („Learning Hierarchy“: think-feel-do), 2) Bei hohem Involvement und niedrigem Informationsstand wird erst eine Handlung oder ein Verhalten durchgeführt wird, dann kommt es zu einer Einstellungsänderung und im Nachhinein wird diese durch Informationssuche und Wissensbildung legitimiert („Dissonance attribution hierarchy“, do-feel-think), 3) Bei niedrigem Involvement und niedrigem Informationsstand werden Informationen relativ unkritisch aufgenommen und das Verhalten danach ausgerichtet. Erst später kommt es zu einer Auseinandersetzung und einer Ausbildung von Einstellungen „Low involvement hierarchy“, think-do-feel) (vgl. VON ROEHL 1990).

Das Vorgehen im Rahmen von Kampagnen hängt auch vom Zielpublikum und den speziellen Zielsetzungen ab. Will man Rezipienten in ihrer Meinung bestärken, so ist es häufig ausreichend nur unterstützende Argumente vorzubringen. Will man Andersdenkende überzeugen, so ist es meist besser auch Gegenargumente mit einzubinden, da diese den Rezipienten oft ohnehin bekannt sind und der Kommunikator so neutraler wahrgenommen wird. Dies gilt insbesondere, wenn ein intelligentes, vorgebildetes Publikum beeinflusst werden soll, da in diesem Fall die Gegenargumente meist bekannt sind, bei einem weniger intelligenten, weniger vorgebildeten Publikum hat sich eine einseitige Argumentation als wirksamer erwiesen. Großen Einfluss hat auch die Frage, ob eine gegenteilige Beeinflussung des Zielpublikums zu erwarten ist. Wird eine einseitige Argumentation geführt und der Rezipient erhält im Nachhinein widersprüchliche Informationen, so führt dies häufig zu Irritationen. In diesem Fall ist es wirkungsvoller, auf die Gegenargumente im Vorhinein einzugehen (vgl. FELSER 1997).

### 2.3.6 Zusammenfassung Bevölkerungsbeeinflussung

In der folgenden Tabelle sind die wesentlichen Kategorien für die Untersuchung stichpunktartig zusammengefasst:

Tabelle 3: *Analysekategorien Bevölkerungsbeeinflussung*

<b>Untersuchungskategorien</b>	<b>Inhalte</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgangsvoraussetzungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wandelbereitschaft</li> <li>• Verwirklichungsmechanismus</li> <li>• Kommunikationsbedingungen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielsetzungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensveränderungen</li> <li>• Veränderung von Einstellungen und Werten</li> <li>• Veränderung von Verhaltensweisen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielgruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezifische Zielgruppen</li> <li>• Wissen über Individuen</li> <li>• Wissen über soziale Bezugsrahmen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beachtung von Erkenntnissen der Wirkungsforschung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufmerksamkeitserregung</li> <li>• Involvement</li> <li>• Reaktanzphänomene</li> <li>• Opinion leader</li> <li>• Agenda setting</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Art des Medieneinsatzes</li> <li>• Direkte vs. indirekte Kommunikation</li> <li>• Gestaltung der Botschaften</li> </ul>

### 3 Die Kampagnen des Deutschen Sportbundes

#### 3.1 Funktion der Beeinflussung interner Strukturen

Kampagnen können einen Beitrag zur Veränderung interner Organisationsstrukturen leisten. Seit Beginn der ersten DSB-Kampagne „Trimm Dich durch Sport“ im Jahr 1970 haben sich die Strukturen des deutschen Sportsystems und der Sportorganisationen in Deutschland stark verändert.<sup>36</sup> In verschiedenen Literaturquellen werden diese Veränderungen ursächlich mit den Kampagnen in Verbindung gebracht. Nach HARTMANN-TEWS wurde durch die Kampagnen die Inklusionspolitik des Zweiten Weges fortgeschrieben. Die Kampagnen hätten die Funktion verfolgt, „Strukturen und Akteure zu mobilisieren, eine sowohl nach innen wie nach außen beabsichtigte Wirkung“. Weiterhin hätten sie die Vereine und die sie tragenden Akteure zu befähigt, „eine Erweiterung ihrer Angebote in sachlicher und zeitlicher Hinsicht vorzunehmen“ (1996, 154). Auch WOPP kommt zu dem Schluss, dass die Kampagnen die Organisationsstrukturen des DSB veränderten: „Die vom DSB unterbreiteten Vorschläge zur Veränderung der Vereinsangebote lösten tiefgreifende strukturelle Veränderungen aus“ (1995, 75).

Abgesehen von solchen allgemeinen Aussagen liegen jedoch nur wenige systematische Betrachtungen zu den internen Veränderungen durch die Kampagnen vor. In diesem Kapitel wird die Funktion der internen Beeinflussung detailliert untersucht. Es wird dabei die übergeordnete These geprüft, dass die Funktion der Beeinflussung interner Strukturen im Laufe der Kampagnen an Bedeutung gewonnen hat. Während die frühen Kampagnen eher nach außen gerichtet waren, so zielten die späteren Kampagnen zunehmend auf interne Wirkungen ab.

---

<sup>36</sup> Dies zeigt sich schon an der Zunahme der offiziellen Mitgliedschaften, die von etwas mehr als 10 Millionen im Jahr 1970 auf über 27 Millionen im Jahr 2005 gestiegen sind. Neben der Größenzunahme kam es zu einer Ausdifferenzierung und einer Zunahme der Komplexität des Systems. Veränderungen der organisatorischen Umwelt bzw. der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die Veränderung der Mitglieder- und Mitarbeiterstruktur führten zu veränderten Anforderungen an die Struktur und die Ablaufmuster der Organisation. Die strukturellen Änderungen zeigen sich in mehr oder weniger starkem Ausmaß auf allen Ebenen der Organisation, von der Vereinsebene bis zur Führungsspitze des DSB.

Weiterhin werden die folgenden Thesen überprüft:

- die internen Wirkungen erfassten zunehmend die unteren Ebenen des Sportsystems, d.h. Verbände und Vereine
- Die Kampagnen haben kontinuierlich zu einer Veränderung der Handlungsorientierungen im Sportsystem beigetragen.
- Die Bedeutung der Kampagnen für die Systemintegration hat im Laufe der Zeit zugenommen.
- Die Kampagnen wurden zunehmend als Instrument der Organisationsentwicklung eingesetzt.
- Der Beitrag der Kampagnen zur Personalentwicklung hat Laufe der Zeit zugenommen
- Die Planung und Organisation der Kampagnen ist über den gesamten Zeitraum auf einen kleinen Personenkreis beschränkt geblieben.

Vor der Überprüfung dieser Thesen werden die spezifischen Voraussetzungen für die Durchführung der Kampagnen des DSB dargestellt.

### **3.1.1 Voraussetzungen**

Der Einsatz von Kampagnen als Mittel der Beeinflussung interner Strukturen hängt von organisatorischen Ausgangsbedingungen ab. Die Ausgangssituation der Kampagnen des DSB ist vor allem durch drei Merkmale gekennzeichnet:

- 1) Durch den Zweiten Weg des DSB waren interne Veränderungen angestoßen worden, die in den Kampagnen ab 1970 weitergeführt werden konnten.
- 2) Die Sportvereine und -verbände sahen lange keine Notwendigkeit für die Veränderung interner Strukturen, da der wahrgenommene äußere Handlungsdruck gering war.

3) Die strukturellen Ausgangsbedingungen für den Einsatz von Kampagnen innerhalb des Sportsystems waren vielversprechend.

1) Die Kampagnen des DSB schlossen an den „Zweiten Weg“ an, der wesentliche Anstöße für die Entwicklung des Sportsystems und der Sportorganisationen in den 60er Jahren gegeben hatte (vgl. MÖRATH 2005, 24). Vom Zweiten Weg ging „ein entscheidender Anstoß zur Umstrukturierung des Sportsystems“ aus (HARTMANN-TEWS 1996, 151). Palm charakterisiert den Zweiten Weg folgendermaßen:

Die Notwendigkeit, den Zugang zum Sport weit über den herkömmlichen Trainingsbetrieb zu öffnen und Sport als Freizeitprogramm in jedem Alter und den individuellen Interessen entsprechend für jedermann zu erschließen – und zwar unabhängig von Leistungsfähigkeit und Organisationsbereitschaft – diese Aufgabe hat der DSB unter dem Begriff ‚Zweiter Weg‘ ... formuliert (PALM 1976, 384).

Konkretes Ziel war es, „neben den bisher bewährten Formen des Übungs- Trainings- und Wettkampfbetriebes der Vereine und Verbände einen zweiten Weg aufzubauen, der dem Erholungs-, Spiel- und Sportbedürfnis breiterer Volksschichten entspricht“ (v. MENDGEN 1962, 37; DSB 1960, 51). Die Zielsetzungen des Zweiten Weges wurden plakativ formuliert: „Macht die Vereine stark!“, „Eine Million Menschen mehr!“ (vgl. WOPP 1995, 43).<sup>37</sup>

Der Zweite Weg war eine nach innen gerichtete Strategie (vgl. PALM 1974). Die Veränderungen bezogen sich vor allem auf die Organisations- und Betriebsformen des Sports. Es wurden „neue Abteilungen gegründet, deren primärer Zweck nicht, wie bei den schon bestehenden Abteilungen das wettkampfvorbereitende Training in spezifischen Sportarten war, sondern die Vermittlung von Übungs- und Sportgelegenheiten für jedermann (vgl. HARTMANN-TEWS 1996, 151f; PALM 1968; DAUME 1968). „Viele Maßnahmen des Zweiten Weges zielten auf eine Verbesse-

---

<sup>37</sup> Begründet wurde diese Zielsetzung mit den Leistungen, die dem Sport in den programmatischen Schriften des DSB für die Gesellschaft zugeschrieben wurden (vgl. RITTNER/BREUER 2000). Hintergrund des Zweiten Weges war die Tatsache, dass insbesondere Frauen und ältere Menschen im Sportsystem unterrepräsentiert waren und es in vielen tausend Gemeinden der Bundesrepublik keine Sportvereine gab (WOPP 1995, 42). Der Sport befand sich in der Gefahr, „in einmal erfolgreich entwickelten Vorstellungen, Angeboten und Betriebsformen zu erstarren“ (v. MENDGEN 1965, 1, zitiert nach WOPP 1995, 42).

rung der Infrastruktur der Vereine ab. Dazu gehörten insbesondere die Übungsleiterinnen und Übungsleiter“ (WOPP 1995, 48) Eine zentrale Rolle in der Durchführung des Zweiten Weg nahmen laut HARTMANN-TEWS die Landessportbünde ein:

Koordinator der Aktionen sowie Transmissionsriemen für die Verbreitung der Idee wurden die Landessportbünde, die von ihrer Aufgabenstellung her nicht nur die geeignetste Instanz für diese Aktionen schienen, sondern auch aufgrund ihrer traditionell ganzheitlich und Breitensportlich ausgerichteten Arbeit prädestiniert dafür waren, diese konzeptionelle Neuorientierung der Vereinsarbeit an der Basis einzuleiten und den Vereinen hier Unterstützung zu geben (1996, 152).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass durch den Zweiten Weg „ein Fundament gelegt [wurde], auf das sich die späteren Aktionen des DSB stützten“ (MÖRATH 2005, 27).

2) Voraussetzung für interne strukturelle Veränderungen sind sowohl eine Bereitschaft als auch eine Fähigkeit zum Wandel. Eine Bereitschaft zum Wandel entwickelt sich häufig aus einer Unzufriedenheit mit der gegenwärtigen Situation oder aus einem ausreichend großen Umweltdruck. Zu Beginn der Kampagnen bestand für die Vereine und Verbände weder ein großer Umweltdruck noch lag eine allgemeine innere Unzufriedenheit vor. Ein Wille zu Veränderungen in den Vereinen und Verbänden war nur bedingt vorhanden. Erst mit dem Aufkommen der kommerziellen Sportanbieter sowie dem Wandel allgemeiner gesellschaftlicher Werte und der Sportbedürfnisse erhöhte sich der Umweltdruck.<sup>38</sup> Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Veränderung des organisatorischen Umfeldes nur langsam eine Wandelbereitschaft in den Vereinen und Verbänden erzeugte, die in den 80er Jahren begann und in den 90er und 2000er Jahren langsam an Bedeutung gewann.

Neben einem fehlenden Willen zu Veränderungen muss jedoch auch die Fähigkeit zum Wandel in den Vereinen und Verbänden kritisch gesehen werden, da sowohl die personellen als auch die strukturellen Voraussetzungen für Wandel- bzw.

---

<sup>38</sup> Es lässt sich jedoch einwenden, dass aus der Vereinslogik heraus, nach der ein Verein nur seinen Mitgliedern verpflichtet ist, auch der Wandel des Sportpanoramas nicht zu einem Handlungsdruck für die Vereine führen muss (vgl. BREUER 2003).

Lernprozesse (bspw. im Sinne einer lernenden Organisation) meist nicht gegeben waren. Diese Einschätzung wird von WOPP gestützt: „Der größte Teil der Sportvereine war weder inhaltlich noch organisatorisch auf die Trimm-Aktion vorbereitet“ (WOPP 1995, 80).

3) Die Struktur des deutschen Sportsystems lässt gute Möglichkeiten für den Einsatz von Kampagnen als Mittel interner Veränderungen vermuten. Der Deutsche Sportbund und seine Mitgliedsorganisationen bilden ein komplexes Netz von Instanzen und Zuständigkeitsbereichen, in denen Entscheidungen unter Einbeziehung einer Vielzahl von Vertretern aus verschiedenen Ebenen, Organisationen und Bereichen getroffen werden (siehe Abbildung 8). Die einzelnen Organisationen und Organe des deutschen Sportsystems zeichnen sich durch eine hohe Autonomie aus, die Kommunikationswege sind häufig weit verzweigt, die horizontale und vertikale Gliederung führt zu zahlreichen Kommunikationsbarrieren. Die föderale, dezentralisierte Organisationsstruktur führt dazu, dass „die strukturell schwache Position des Deutschen Sportbundes gegenüber seinen Mitgliedsorganisationen hierarchisch organisierte Weisungsbefugnisse ausschließt“ (HARTMANN-TEWS 1996, 169). Auch die für den organisierten Sport typische

Ämter- und Positionsdifferenzierung [lässt] gegenüber einem Stellengefüge keine adäquate Verfestigung von Kommunikationswegen beobachten, die im fortlaufenden Prozessieren von Entscheidungsvorgängen eine Anschließbarkeit von Entscheidungen an Entscheidungen sicherstellen (MEIER 2004, 146).

In einem solchen System müssen Handlungskoordinationen stärker über Mechanismen des Einverständnisses erfolgen als durch Befehle oder Anordnungen. Kampagnen können als integratives Mittel zur Erzeugung gemeinsamer Handlungsorientierungen und Wert- und Deutungsmuster sowie zur Abstimmung von Handlungen und Zielsetzungen eine hohe Bedeutung für die Kommunikation im Deutschen Sportsystem einnehmen.

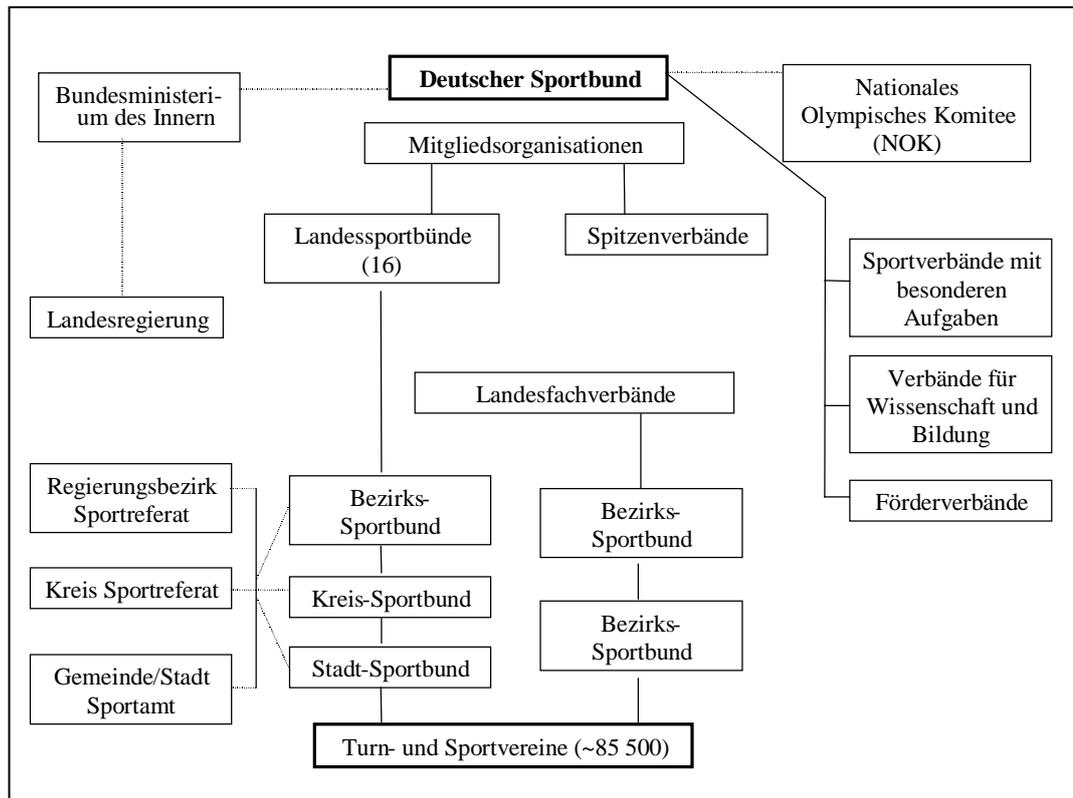


Abbildung 8: Struktur des Deutschen Sportsystems (Stand 1995) (nach Hartmann-Tews 1996, 139)

### 3.1.2 Planung und Organisation der Kampagnen

Die Planung und Organisation der Kampagnen des DSB ist vor allem dadurch gekennzeichnet, dass 1) mit Jürgen Palm eine Person die Kampagnen prägte und bis zu seinem Tode einen zentralen Einfluss ausübte<sup>39</sup>, 2) eine für Sozialkampagnen typische zunehmende Formalisierung im Laufe der Zeit nur ansatzweise zu erkennen ist, 3) wichtige Gremien und Stellen innerhalb der Organisation nur formal eingebunden wurden und wenig Einfluss ausübten.

1) Die Rolle Jürgen Palms kann als typisch für die frühen Phasen von Sozialkampagnen gesehen werden. Diese werden häufig „von einigen wenigen Engagierten angeführt, die über charismatische Fähigkeiten verfügen“ (KOTLER/ ROBERTO

<sup>39</sup> Jürgen Palm verstarb im August 2006, kurz vor Abschluss dieser Arbeit, überraschend.

1991, 29). Palm selbst drückt seine Rolle selbstbewusst aus: „Ich war verantwortlich für sie (die Kampagnen, d.V.). Ich habe auch wesentliche Aussagen und Richtungen bestimmt, aber natürlich stets mit dem Votum der Institutionen, die dazu ‚ja‘ sagen müssen innerhalb des DSB“ (Interview Palm, 12.10.2005). Diese Selbsteinschätzung wird auch durch andere Aussagen gestützt:

Für viele Gesprächspartner und Autoren ist Jürgen Palm der Visionär der Stunde: Er brachte mit seinem Pioniergeist die Idee in den Arbeitskreis ‚Zweiter Weg‘, dass neue Wege eingeschlagen werden müssten und eine Aktion zu starten sei, die sich ... systematisch der Massenmedien bedient, um die breite Bevölkerung bundesweit zu erreichen (MÖRATH 2005, 29).

2) Untypisch ist jedoch, dass der Einfluss von Palm bis heute sehr stark geblieben ist. Nach KOTLER/ ROBERTO durchlaufen Sozialkampagnen nach einem Initiativstadium verschiedene Phasen, in denen das Maß der Formalisierung zunimmt bis schließlich ein „bürokratisches Stadium“ erreicht wird (1991, 29). Der Formalisierungsgrad der Kampagnenplanung im DSB blieb jedoch eher gering. Bis heute werden die Entscheidungen in einem kleinen Kreis auf einer informellen Basis getroffen.<sup>40</sup> Die Rolle Palms verlor ein wenig an Bedeutung, als er nach 25 Jahren als Leiter des Referats Breitensport in den Ruhestand trat und die offizielle Verantwortung für die Kampagnen abgab. Doch auch zur bislang letzten Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ entwickelte Palm das Konzept, „in Zusammenarbeit mit anderen Personen. Aber auch dabei kamen die Hauptelemente aus meiner Feder“ (Interview Palm, 12.10.2005).

3) Die offiziellen Instanzen im DSB wurden nur in geringem Maße in die Kampagnenplanung einbezogen. Ihre Rolle blieb, um die oben zitierten Worte Palms zu gebrauchen, darauf beschränkt, „ja zu sagen“. Allerdings partizipierten Vertreter verschiedener Organisationsbereiche an den Vorbereitungen von Entscheidungen. Dieses geschah in den frühen Kampagnen in einer fest etablierten Gruppe, der so genannten „Trimmrunde“ (später „Medienrunde“), zu der sich Vertreter

---

<sup>40</sup> Auch hier ist die Handschrift Palms zu erkennen: „Das lässt sich nicht bürokratisieren, das lässt sich nur auf dem Wege von Person zu Person verständlich und anwendbar machen.“ (Interview Palm, 12.10.2005).

unterschiedlicher Referate des DSB sowie der Werbeagentur jeden Montag im Haus des Deutschen Sports zur Strategiebesprechung trafen. Laut MÖRATH fungierte die „Trimmrunde“ „als „kreativer“ Planungsstab der Aktionen“ (2005). Weiterhin gab es einen Fachausschuss, der zweimal jährlich tagte und dem unter anderem ein Pädagoge, ein Journalist, ein Fernsehintendant, Vertreter aus Sportverbänden, aus Gemeinden, Ländern und dem Bund angehörten (PALM 1973, 114). In der Vorbereitung der „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“-Kampagne wurde 1981 die Projektkommission ‚Sport und Gesundheit‘ aus Vertretern des DSB, der Bundesärztekammer und des Deutschen Sportärztebundes, des Bundesministeriums für Jugend, Familie und Gesundheit, des Bundesverbandes der Ortskrankenkassen sowie der Barmer Ersatzkasse und der Sportministerkonferenz gebildet (vgl. HARTMANN-TEWS 1996, 156). Dort wurden Aktionsziele beraten und Maßnahmen abgestimmt.

Auch wenn es immer wieder Gruppen und Personen gab, die an den Entscheidungen in gewissem Maße partizipierten, so kann doch die These bestätigt werden, dass Palm die Planung der Kampagnen über Jahrzehnte bestimmte und bis zu seinem Tode eine tragende Rolle in einem kleinen Kreis von Personen einnahm. Hier muss HARTMANN-TEWS widersprochen werden, die eine „Ausdifferenzierung verschiedener Gremien, mit der die Aktionen systematisch vorbereitet und begleitet wurden“ sieht (1996, 155). Diese Ausdifferenzierung gab es jedoch nur formal oder beschränkte sich darauf, dass sie verschiedenen Arbeitsgruppen und Gremien kleinere Anstöße und Ideen in die Kampagnen einbrachten.

### **3.1.3 Wirkungen auf die verschiedenen Organisationsebenen**

Im Folgenden werden die Wirkungen der Kampagnen auf die verschiedenen Organisationsebenen spezifiziert. Es werden dabei vor allem zwei Thesen überprüft:

- die internen Wirkungen der Kampagnen haben im Laufe der Zeit an Bedeutung gewonnen
- die internen Wirkungen erfassten zunehmend die unteren Ebenen des Sportsystems, d.h. Verbände und Vereine

### 3.1.3.1 DSB, LSBs und Fachverbände

Zusammenfassend können die Wirkungen der Kampagnen auf die Ebenen DSB, LSBs und Fachverbände wie folgt charakterisiert werden:

- 1) Die verschiedenen Instanzen der Organisationsspitze im DSB blieben von den direkten Handlungen im Rahmen der Kampagnen weitgehend unberührt, es ergaben sich jedoch indirekte Auswirkungen.
- 2) Die Verbände wurden anfangs vor allem als „Absatzmittler“ im Hinblick auf die Funktion der Bevölkerungsbeeinflussung eingesetzt, später wurde eine stärkere inhaltliche Beeinflussung angestrebt, die jedoch nur teilweise gelang.

1) Die direkten Wirkungen der Kampagnen auf die Organisationsspitze des DSB sind eher als gering einzuschätzen. Die Planung wurde weitgehend autonom in einem Teilbereich der Organisation (dem Bereich Breitensport) von einem kleinen Personenkreis vorgenommen, andere Organisationsbereiche wurden nur zur formalen Zustimmung eingebunden. Hierzu zählten vor dem Start der ersten Kampagne „Trimm Dich durch Sport“ vor allem die Vollversammlung des Deutschen Sportbeirats, der Hauptausschuss sowie das Präsidium des DSB. Diese Institutionen begrüßten die Kampagnen und sprachen allgemeine Empfehlungen aus. Zur Durchführung wurde ein „Aktionsausschuss Sport für alle“ eingesetzt (ausführlich hierzu TOTH 1978, 97f). Abgesehen von einer formalen Zustimmung, ist auch in den späteren Kampagne keine starke direkte Beeinflussung, weder personell noch strukturell, der weitaus größten Teile des DSB zu erkennen.<sup>41</sup>

Veränderungen auf die Organisationsspitze ergaben sich jedoch indirekt, als Rückkopplung anderer Beeinflussungen. Durch die große Publizität der Kampagnen und den Erfolg der Breitensportbewegung erfuhr der Bereich Breitensport eine Stärkung innerhalb des DSB. Die Bestrebungen, durch die Kampagnen eine

---

<sup>41</sup> Abgesehen von einigen Ausnahmen. So wurde bspw. für die „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“-Kampagne ab dem Jahr 1982 eine hauptamtliche Referentin für Gesundheit und Sport sowie eine Halbtagskraft für das Projekt eingesetzt werden, die vom Bundesministerium für Jugend, Familie, Frauen finanziert wurden. Im Rahmen der „Ein Schlauer trimmt die Ausdauer“-Kampagne richtete der DSB 1974 eine Ad-hoc Kommission ein, die sich um Sport im Arbeitsleben kümmerte.

Veränderung des Sportverständnisses in der Bevölkerung zu erzielen, führte letztlich auch zu einer Veränderung der Leitorientierungen in der Gesamtorganisation und im DSB.

2) Insgesamt betrachtet spielten die LSBs und Fachverbände in der Durchführung der Kampagnen eine eher untergeordnete Rolle. Anders als von HARTMANN-TEWS für den Zweiten Weg beschrieben, bleibt die Funktion als „Transmissionsriemen“ zwischen DSB und Vereinen wenig ausgeprägt. Strukturell blieben die Auswirkungen der Kampagnen auf die LSBs gering, auch wenn Palm „die Zusammenarbeit mit den Landessportbünden als vorzüglich“ beschreibt (Interview Palm, 12.10.2005). In den Fachverbänden war teilweise sogar ein Widerstand gegen die Kampagnen zu erkennen. So dokumentiert der Deutsche Tischtennis-Bund

interne Schwierigkeiten, die Aktion an seine Vereine und Mitglieder heranzutragen, angesichts spezifischer Probleme zwischen der Organisationsstruktur hauptsächlich wettkampforientierter Verbände und dem DSB (HENNING 1989, 79).

Auch Palm bewertet die Zusammenarbeit mit den Fachverbänden „unterschiedlich“ (Interview Palm, 12.10.2005).

Die Zusammenarbeit zwischen dem DSB und den LSBs und Fachverbänden blieb über alle Kampagnen hinweg wenig formalisiert:

Früher war das sehr stark – ich denke das ist auch heute noch so – bei der Zusammenarbeit auf persönliche Bekanntschaften gestützt ... ich habe zum Beispiel zweimal im Jahr meine Reisen durch Deutschland gemacht und habe mich am Ort mit den Leuten hingesezt und habe mit ihnen über Dinge gesprochen (Interview Palm, 12.10.2005).

Eine Institutionalisierung von Zuständigkeiten im Rahmen der Kampagnen entwickelt sich langsam und blieb auf die Etablierung eines formalen Ansprechpartners beschränkt:

Einer der wichtigsten Punkte in der strukturellen Entwicklung war ..., dass man sagte, es müsste in jedem Sportverband ein Vorstandsmitglied geben, das für den Breitensport zuständig ist (und damit für die Durchführung der Kampagnen, d.V.; Interview Palm, 12.10.2005).

Trotz einer allgemein geringen Einbindung der LSBs und Fachverbände zeigen sich auf bestimmte Bereiche beschränkte Kooperationen. In der „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“-Kampagne nutzten einige Verbände die Kampagne für eigene Aktionsprogramme wie „Skitrimming 130“ (Deutscher Skiverband), „Sport und Gesundheit im Turnverein“ (Deutscher Turner-Bund) sowie „Sport und Gesundheit“ (Landessportbund Berlin). Vor allem die „Trimm-Festivals“ wurden von vielen Landessportbünden aufgegriffen und seit 1988 mehr oder weniger regelmäßig durchgeführt (vgl. HARTMANN-TEWS 1996, 157). Einige Fachverbände engagierten sich in den Spielfesten im Rahmen der „Spiel mit – da spielt sich was ab“-Kampagne, einer Veranstaltung, „die für alle Fachverbände gleichermaßen eine Plattform zur Selbstdarstellung boten und sie aufgrund dessen motiviert habe, sich zu engagieren“ (MÖRATH 2005, 44). Das Ziel, die Vereine und Verbände zu eigenen Aktionen anzuregen, wurde mit der „Sport tut Deutschland gut“-Kampagne stärker formalisiert; die Kampagne wurde so initiiert, „damit sie von ihm selbst nutzbar ist (dem DSB, d.V.), aber auch von anderen Strukturebenen wie Verbänden und Vereinen, Kreis- oder Stadtsportbünden“ (Interview Laugsch, 5.10.2005). Die Kampagne sollte „Vereinen und Verbänden als Plattform zur Umsetzung eigener Kommunikationsstrategien“ dienen (Interview Palm, 12.10.2005). Nach Palm ist der Erfolg dieser Maßnahme jedoch differenziert zu beurteilen. „Einige haben direkt mitgemacht, einige brauchten länger ... ‚Sport tut Saarland gut‘ und ‚Sport tut Sachsen‘ gut, das musste sich erst entwickeln“ (Interview Palm, 12.10.2005). Es wurden jedoch Aktionen wie ‚Sport tut Bayern gut.‘, ‚Schwimmen tut Deutschland gut.‘, ‚Sport tut Bremen gut.‘ oder ‚Volleyball tut Deutschland gut.‘ durchgeführt.

### **3.1.3.2 Wirkungen auf die Vereinsebene**

Hinsichtlich der Wirkungen auf die Vereinsebene lassen sich drei Hauptphasen erkennen:

1) 1970-1986: die internen Wirkungen waren gering, die Vereine wurden vor allem zur Durchführung von Maßnahmen der Bevölkerungsbeeinflussung im Sinne von „Absatzmittlern“ eingesetzt. Im Laufe der Zeit nahmen die nach innen gericht-

teten Maßnahmen langsam zu, insbesondere mit der Kampagne „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“.

2) 1987-1996: die „Vereinskampagnen“ verfolgten das offizielle Ziel, die Strukturen der Vereine zu stärken und ihre Situation zu verbessern.

3) seit 1997: viele Maßnahmen, die sich nach innen auf die Vereinsstruktur richteten, wurden fortgeführt; hinzu kamen indirekte Wirkungen durch Maßnahmen, die eine bessere gesellschaftliche Positionierung der Vereine anstreben.

1) Die frühen Kampagnen verfolgten vor allem externe Zielsetzungen, interne Wirkungen auf die Vereine ergaben sich als Nebeneffekte, sind unsystematisch und in vielen Fällen indirekt, etwa durch die steigenden Mitgliederzahlen oder die Veränderung des Sportverhaltens in der Bevölkerung. Diese grundsätzliche Strategieausrichtung wird auch von Palm betont: „Bedeutet der Zweite Weg eine nach innen, also auf die Organisation gerichtete Strategie, so wurde die Aktion Trimm Dich durch Sport als eine nach außen in die Bevölkerung gerichtete Strategie konzipiert“ (PALM 1974, 162, zitiert nach TOTH 1978, 92). Die Auswirkungen der frühen Kampagnen auf die Struktur der Vereine sind als gering einzustufen. Auch MÖRATH stellt fest, „dass sich die Maßnahmen der Trimm-Aktionen zwischen 1970 und 1983 in der Organisations- und Angebotsstruktur der Vereine kaum niederschlugen“ (2005, 62). Palm fragt im Jahr 1987: „Sind denn die 27 Jahre seit der Verkündung des Zweiten Weges spurlos an dem größten Teil unserer Infrastruktur vorbeigegangen?“ (1987, 7).

Insgesamt ist die Rolle der Vereine in den frühen Kampagnen eher als interner „Absatzmittler“ zu bewerten (vgl. MÖRATH 2005). Die Einbindung der Vereine war instrumentell und geschah vor dem Hintergrund des Ziels der Bevölkerungsbeeinflussung. Diese Einbindung gab jedoch gewisse Anregungen zur Vereinsentwicklung. Durch die Beteiligung an Trimm-Spielen, Treffpunktprogrammen, Spielfesten oder Trimm-Festivals öffneten sich die Vereine der Öffentlichkeit und Nichtvereinsmitgliedern. Hierdurch kam es auch zur Etablierung neuer Programmangebote wie etwa den „Sportkursen für alle“, in denen potenziell Interes-

sierte die Möglichkeit hatten, andere Menschen sowie neue Angebotsformen wie Fitnesstraining, Gymnastik, Ballspiele, Tennis, Tischtennis, Badminton oder Tanzen kennenzulernen.

Im Laufe der Zeit nahmen die internen Beeinflussungsmaßnahmen zu, sie blieben jedoch unsystematisch und sporadisch. In der „Spiel mit – da spielt sich was ab“-Kampagne sollten die Vereine dazu motiviert werden, sich verstärkt für Ball- und Bewegungsspiele zu engagieren. Hierzu führte der DSB Modellseminare über Spiele in der Freizeit durch, in denen Handlungsangebote und Praxisbeispiele vorgestellt wurden. In der Vorbereitung der Spielfeste wurden Übungsleiter ausgebildet, in der „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“-Kampagne wurden Arbeitshilfen bzw. Manuale bereitgestellt, die Möglichkeiten aufzeigten „Trimming 130“ in bestehende Vereinsangebote zu integrieren. Der DSB erstellte verschiedene Informations- und Aufklärungsmaterialien für die Vereine und gab eine eigene Schriftenreihe heraus. Dort erschienen bspw. 1982, 1984, 1985 und 1986 der Rahmenplan, eine Zwischenbilanz und eine Bilanz der Kampagne.<sup>42</sup> Der DSB versuchte zudem konkrete strukturelle Ratschläge für die Organisation auf der Vereinsebene zu geben. So wurde angeregt, dass innerhalb der Vereine kleine überschaubare Gruppen mit einem Gruppensprecher gebildet werden (DSB 1987b).

2) Mit der Kampagne „Gemeinsam Aktiv – Im Verein ist Sport am schönsten“ begann eine Phase, in der die Vereine in den Mittelpunkt der Bemühungen gerückt wurden und das Ziel der Bevölkerungsbeeinflussung an Bedeutung verlor (vgl. MÖRATH 2005, 62f). Auslöser dieses Strategiewechsels war die Erkenntnis innerhalb des DSB, dass die Vereine Hilfestellungen brauchten, um sich zu verändern:

Wedekind nannte als auslösendes Motiv für die Kampagne, dass die Vereine am ‚Rande ihrer Kapazitäten‘ angelangt waren: es engagierten sich nicht ge-

---

<sup>42</sup> Solche Informationen können dazu beitragen, dass die Mitarbeiter einer Organisation besser über Gesamtabläufe und übergeordnete Handlungsstrategien informiert sind und erfüllen damit eine Orientierungs- und Integrationsfunktion.

nügend ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiter und es standen nicht ausreichend Sporthallen und -anlagen zur Verfügung. Die Vereine brauchten Unterstützung (MÖRATH 2005, 61f; vgl. auch DSB 1987b).

Konkret wurden die folgenden Ziele verfolgt: Der DSB wollte sich 1) stärker als „Dienstleister“ für die Vereine engagieren, 2) die Anerkennung des Breitensports in den Vereinen stärken, 3) die Infra- und Angebotsstruktur in den Vereinen verbessern, 4) aktiv Mitglieder für die Vereine werben<sup>43</sup> und 5) konkurrierende Sportanbieter abwehren (vgl. MÖRATH 2005, 61f). Die Zielsetzungen finden sich auch in den offiziellen Aussagen wieder:

Mit der Vereinskampagne wurde auch das interne Ziel verfolgt, durch eine moderne Angebotsgestaltung die Wettbewerbsfähigkeit der Vereine zu erhalten bzw. zu verbessern, etwa gegenüber kommerziellen Anbietern. Dabei ging es nicht darum, völlig neue Aktionsprogramme zu entwickeln, sondern darum, die im Sport schon bestehenden Programme qualitativ zu verbessern (PALM 1987, 8).

MÖRATH bezeichnet die Kampagne zwischen 1987 und 1996 „als eine Art Luftholen“, in der die Auswirkungen der Trimm-Aktionen (vor allem die gestiegene Sportaktivität und die Veränderungen des Sportverhaltens) auf der Vereinsebene, aber auch auf der Ebene der Fachverbände und Landessportbünde aufgearbeitet werden sollten:

„Jenseits des gesellschaftspolitischen Ziels der DSB-Sportförderung im Sinne eines „Sports für alle“, musste die Organisationsstruktur lernen, sich auf die durch die Trimm-Aktionen möglicherweise mit erzeugten Breiten- und Freizeitsportbedürfnisse in der Bevölkerung einzustellen“ (MÖRATH 2005, 61).

Die entscheidende Veränderung in den Vereinskampagnen liegt weniger in den konkreten Maßnahmen, als vielmehr im Wechsel der Denkhaltung. Die Vereine wurden nicht mehr als reine „Absatzmittler“ betrachtet sondern rückten in den Mittelpunkt des Interesses. Dieser Wechsel der Denkhaltung schlug sich jedoch

---

<sup>43</sup> Hierzu Palm: „Ist Mitgliederwerbung immer noch ein Tabu für die Trimm-Aktionen? Nein, denn ‚Sport‘ für alle ist nur auf kostengünstiger, nicht kommerzieller und teilnahmestabiler Grundlage erreichbar“ (PALM 1987,7).

erst langsam in den konkreten Maßnahmen nieder. Diese standen in Kontinuität zu den vorherigen Kampagnen, die internen Maßnahmen der „Gemeinsam Aktiv – Im Verein ist Sport am schönsten“-Kampagne unterscheiden sich in den ersten Jahren wenig von denen in der „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“-Kampagne. Es wurden Argumentations- und Arbeitshilfen für die Programmgestaltung und Öffentlichkeitsarbeit an die Vereine verteilt (vgl. HENNING 1989, 78) oder Veranstaltungen als Plattform zum Kennenlernen der Vereine und ihrer Angebote organisiert (MÖRATH 2005, 63).<sup>44</sup> Es liegen keine belastbaren Untersuchungen zu den Wirkungen der Kampagne auf die Vereine vor, HENNING kommt in ihrer Diplomarbeit jedoch zu dem Schluss, dass die Kampagne „von den Vereinen zur Kenntnis genommen wurde, jedoch im Prinzip keine aktive Unterstützung fand“ (1989, 97).<sup>45</sup>

3) In den Kampagnen ab 1997 werden die internen Maßnahmen fortgeführt, hinzu tritt jedoch eine neue Art der Beeinflussung nach außen, die das Ziel verfolgt, die gesellschaftliche Position der Vereine zu stärken. Das Beeinflussungsziel liegt nicht mehr in der Veränderung des Sportverhaltens, sondern in der Beeinflussung allgemeinerer Einstellungen. Der Sport und seine gesellschaftlichen Wirkungen sollten stärker im gesellschaftlichen Bewusstsein verankert werden. Diese Beeinflussung gesellschaftlicher Einstellungen bezog sich in den „Stille Stars“ und „Danke den Ehrenamtlichen im Sport“-Kampagnen auf den besonderen Wert der ehrenamtlichen Arbeit im Sport, in der Sport tut Deutschland gut“-Kampagne wird der besondere Wert des (organisierten) Sports in seiner ganzen Breite dargestellt.

---

<sup>44</sup> Nach Angaben des DSB nahmen an diesen Aktionen rund 15 Millionen Menschen teil. Hierbei handelte es sich vorwiegend um schon bewährte Veranstaltungsformen wie Spielfeste (ca. 1.000 Veranstaltungen pro Jahr mit 2 Millionen Teilnehmern), Lauf-Treffs (2.700 Veranstaltungen mit wöchentlich 300.000 Teilnehmern), Volkswandertag (1.000 Veranstaltungen pro Jahr mit 150.000 Teilnehmern), Trimm-Trab ins Grüne (3.000 Veranstaltungen pro Jahr mit 450.000 Teilnehmern), Trimm-Spiele (6.000 Veranstaltungen mit 1,5 Millionen Teilnehmern pro Jahr) sowie Sportabzeichen (750.000 Abnahmen jährlich) (MÖRATH 2005, 63).

<sup>45</sup> Es ist jedoch kritisch anzumerken, dass sich diese Bewertung teilweise auf eine eigene nicht repräsentative Befragung der Verfasserin in der Stadt Grevenbroich stützt.

Hintergrund dieser Strategie ist ein deutliches Organisationsinteresse. Die Ehrenamtskampagnen wurden gestartet, als die Verbände und Vereine befürchteten, die Bereitschaft zum ehrenamtlichen Engagement in der Bevölkerung nehme ab und schränke die Vereine in ihrer Handlungsfähigkeit ein.<sup>46</sup> Konkretes Ziel war es, neue ehrenamtliche Mitarbeiter zu gewinnen sowie die bereits engagierten Ehrenamtlichen zu motivieren. Die „Sport tut Deutschland gut“-Kampagne geschah vor dem Hintergrund der Sparzwänge der öffentlichen Haushalte und zielte darauf ab, die staatliche Unterstützung weiterhin sicherzustellen. Die Sportorganisationen positionierten sich „auf der Ebene der Einflusslogik“ neu und erbrachten differenziertere „Nachweise ihrer ‚Wohlfahrtsproduktion‘“ (vgl. Kapitel 2.2).

Weiterhin wurden jedoch auch konkrete interne strukturelle Wirkungen angestrebt. In der Kampagne „Danke den Ehrenamtlichen im Sport“ war dies der Aufbau und die Entwicklung von Strukturen für den Seniorensport. Ziel war die „Gewinnung und Qualifizierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Bewegungs- und Sportaktivitäten Älterer“ sowie die „stärkere Einbeziehung des Erfahrungswissens älterer Menschen in die Strukturen des Sports“. Weiterhin sollte der „Ausbau vorhandener und Aufbau neuer Kapazitäten im Bereich Bewegung, Spiel und Sport der Älteren“ gefördert werden (BMFSJ 2006). Um die zunehmende Zahl an aktiven Senioren stärker in den organisierten Sport einzubinden, wurden die DSB-Festivals des Sports um den Schwerpunkt Seniorensport erweitert. Zudem wurden bis Ende des Jahres 2001 insgesamt 20 beispielgebende und modellhafte Maßnahmen von Landessportbünden und Sportfachverbänden im Seniorenbereich finanziell unterstützt. Auch Informations- bzw. Unterstützungs-

---

<sup>46</sup> Eine nachlassende Bereitschaft zur freiwilligen Tätigkeit im Sport ist nach den Ergebnissen der Freiwilligensurveys des BMFSFJ in den Jahren 1999 und 2004 jedoch nicht festzustellen: „Nach wie vor rekrutiert der Sport von allen Bereichen gemeinschaftlicher Aktivität in Deutschland die mit Abstand meisten Aktiven der Freiwilligenarbeit. Der Anteil der freiwillig Tätigen im Sport betrug im Jahr 2004 11 Prozent der Gesamtbevölkerung und blieb damit konstant auf dem hohen Niveau des Jahres 1999. Dabei sind über 90 Prozent aller freiwillig Tätigen im Sport in Sportvereinen tätig. Dies unterstreicht noch einmal die besondere Bedeutung der Sportvereine. Bei dem Vergleich der Befunde der Jahre 1999 und 2004 bleibt also zuallererst der Sachverhalt festzuhalten, dass die Erfolgsgeschichte der Sportvereine im Bereich der Freiwilligenarbeit offenbar weitergeschrieben wird. Seitens der Datenlage gibt es demzufolge keine Anhaltspunkte dafür, dass die Sportvereine angesichts der Individualisierungsprozesse ‚postindustrieller‘ Gesellschaften möglicherweise anachronistisch geworden wären.“ (RITTNER/ KEINER/ KEINER 2006)

materialien wurden in dieser Kampagne weiter eingesetzt (das sogenannte „Danke-Paket“, das verschiedene Arbeits- und Werbematerialien enthielt).

In der „Sport tut Deutschland gut“-Kampagne wurden etwa 30 Prozent des Budgets für interne Kommunikationsmaßnahmen ausgegeben (Interview Laugsch, 5.10.2005). Die Vereine wurden über die Inhalte der Kampagne informiert und sollten dazu angeregt werden, mit der Kampagne zu arbeiten. Es wurden verschiedene Werkhefte erstellt, die konkrete Arbeitshilfen für den Umgang mit den verschiedenen Kampagnenbereichen enthielten. Die Kampagne ‚Sport tut Deutschland gut‘ wurde so initiiert, dass sie „von anderen Strukturebenen wie Verbänden und Vereinen, Kreis- oder Stadtsportbünden“ genutzt werden kann (Interview Laugsch, 5.10.2005). Sie sollte „Vereinen ... als Plattform zur Umsetzung eigener Kommunikationsstrategien“ dienen (Interview Palm, 12.10.2005).

Für die „Sport tut Deutschland gut“-Kampagne liegen auch Daten zu internen Wirkungen vor, die im Rahmen des „Sportentwicklungsberichts“ erhoben wurden.<sup>47</sup> 48,8 Prozent der befragten Vereinsvertreter gaben an, sie hätten die Kampagne wahrgenommen.<sup>48</sup> 64,4 Prozent von diesen gaben an, sie hätten die Kampagne über Plakate wahrgenommen, 52,3 Prozent über Anzeigen, 17,8 Prozent über Kino/TV-Spots, 44,6 Prozent über Arbeitsmaterialien (Mehrfachantworten). 45,2 Prozent derer, die die Kampagne wahrgenommen haben, hielten sie für eine geeignete Unterstützung ihrer Vereinsarbeit, 73,3 Prozent für einen sinnvollen Ansatz, um die Bedeutung des Sports in die Öffentlichkeit zu kommunizieren.

---

<sup>47</sup> Der „Sportentwicklungsbericht 2005/2006 – Analyse zur Situation des Sports in Deutschland.“ wurde an der DSHS Köln unter der Leitung von Univ.-Prof. Dr. Christoph Breuer, Univ.-Prof. Dr. Heinz-Dieter Horch und Univ.-Prof. Dr. Volker Rittner erstellt. Dabei wurde eine repräsentativ angelegte Online-Befragung aller deutschen Sportvereine durchgeführt.

<sup>48</sup> Die internen Wirkungen der Kampagnen wurden zuvor selten differenziert erfasst. Nur in einer Befragung im Jahr 1970 wurde der Bekanntheitsgrad unter Sportvereinsmitgliedern erfasst. 88 Prozent der aktiven Mitglieder in einem Sportverein gaben an, die Kampagne zu kennen. Der Bekanntheitsgrad bei den Personen, die sich weder körperlich noch sportlich betätigten, lag hingegen bei 46 Prozent.

### 3.1.3.3 Wirkung auf die Mitarbeiter und Personalentwicklung

Die Erhöhung des organisatorischen Wissensstandes sowie eine Verbesserung von Prozessen des Wissensmanagements werden für Sportorganisationen zunehmend zu einem zentralen Erfolgsfaktor. BREUER stellt fest, dass es in Sportorganisationen darum gehe, „mittels verbesserter Informations- und Wissensbasen die bislang als ‚Defender‘ operierenden Vereine und Verbände im Sinne eines organisatorischen Empowerments zu komplexitätssteigernden ‚Analysers‘ zu befähigen“ (2005, 43; vgl. Kapitel 2.2). Der organisatorische Lernprozess wird jedoch von Individuen getragen, auch wenn der Referenzpunkt immer die Organisation ist (SCHREYÖGG 1999, 535). In diesem Abschnitt werden Maßnahmen in den Kampagnen dargestellt, die zu einer Erhöhung des individuellen Wissensstandes der Mitarbeiter beigetragen haben.

Grundsätzlich lassen sich zwei Formen des individuellen Lernens im Rahmen der Kampagnen unterscheiden:

- 1) Mit der zunehmenden Einbindung der Vereine in Maßnahmen ergaben sich vermehrt Lerngelegenheiten im Sinne eines Lernen aus Erfahrung oder eines Lernens durch selbstreferentielle Generierung neuen Wissens.<sup>49</sup>
- 2) Im Laufe der Kampagnen wurden zunehmend Maßnahmen durchgeführt, die explizit auf eine Erhöhung des individuellen Wissensstandes ausgerichtet waren.

Ein zentrales Element der Mitarbeiterentwicklung waren Fortbildungskurse für die Vereinsmitarbeiter. Die Weiterentwicklung der Übungsleiterausbildung war schon im Memorandum zur „Trimm dich durch Sport“-Kampagne festgeschrieben (DSB 1971). Ab 1973 wurden in Zusammenarbeit mit „gut-Reisen“ mehr als 100 Übungsleiter ausgebildet, um diese im 14-tägigen Rhythmus auf Mallorca, Menorca, in Tunesien, Jugoslawien, Rumänien und Bulgarien einzusetzen (WOPP

---

<sup>49</sup> Ein Beispiel für einen den Anstoß zur selbstreferentiellen Generierung neuen Wissens ist der Förderpreis „Pro Ehrenamt“ im Rahmen der Kampagne „Danke den Ehrenamtlichen im Sport“, der von DSB und der Commerzbank vergeben wurde. Mit diesem Preis wurden Maßnahmen und Initiativen von Einzelpersonen, Institutionen, Wirtschaftsunternehmen und Medien ausgezeichnet, die durch kreative und innovative Denk- und Handlungsansätze das Ehrenamt und die strukturellen Voraussetzungen für ehrenamtliche Arbeit im Sport nachhaltig förderten.

1995, 61). Im Rahmen der „Spiel mit – da spielt sich was ab“-Kampagne führte der DSB Modell-Seminare mit dem Ziel durch, bei den Übungsleitern ein Verständnis für animative Aufgaben bei Spielfesten und Spieltreffs zu wecken; der Spielleiter sollte nun weniger Lehrer als viel mehr Berater sein.

Charakteristisch für die Fortbildungen der frühen Kampagnen war, dass sie vor allem der Durchführung von Maßnahmen im Rahmen der Kampagnen dienten und weniger darauf abzielten, das Wissen der Mitarbeiter in Bezug auf typische Situationen in Sportvereinen zu erhöhen. Die Fortbildungen sind als instrumentell zur Erfüllung des Kampagnenzwecks zu sehen und geschehen nicht mit der Absicht, bewusste organisatorische Anstöße für die Vereinsarbeit zu setzen.

Ab 1983 werden die Maßnahmen der Wissensvermittlung stärker mit dem Ziel durchgeführt, die Mitarbeiter für ihre reguläre Arbeit in den Vereinen zu schulen und somit bewusste organisatorische Anstöße für die Vereinsarbeit zu setzen. In der „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“-Kampagne wurden weiterhin Seminare zur Fortbildung der Übungsleiter eingesetzt, hinzu kam die Verteilung von Arbeitshilfen und Manualen. Die als „Trimming 130 im Verein“ bezeichnete Maßnahme sollte Möglichkeiten aufzeigen, wie das „Trimming 130“ in bestehende Vereinsangebote integriert werden konnte. Dieses Vorgehen wurde in den späteren Kampagnen, wie etwa der „Gemeinsam aktiv – Im Verein ist Sport am Schönsten“-Kampagne oder der „Sport tut Deutschland gut“-Kampagne fortgeführt und teilweise ausgebaut. In der „richtig fit“-Kampagne wurde zudem das Internet als Mittel der Personalentwicklung eingeführt. Die Seite [www.richtigfit.de](http://www.richtigfit.de) bot Mitarbeitern Informationen zu Fitness Themen, Sportveranstaltungen, Trainingscoaching und -programmen, ein Expertenforum sowie Links zum Thema (DSB 2000; FUCHS 2003, 175; DSB 2004b).

Beispielhaft wird an dieser Stelle die Information und Fortbildung der Mitarbeiter im Rahmen der „Sport tut Deutschland gut“ Kampagne dargestellt. Die Vereine erhielten Werkhefte, die den Vereinen Hilfestellungen bei der Erschließung neuer

Themenfelder gaben und Handlungsmöglichkeiten für die Vereine aufzeigten. Im einzelnen waren dies<sup>50</sup>:

Werkheft 1: „60 Beispiele aus der Praxis“: Auf 50 Seiten werden Beispiele aus Vereinen vorgestellt, die sich mit nachahmenswerten Maßnahmen und Programmen zu den 10 Schwerpunktthemen der Kampagne (z.B. Gesundheit, Integration, Seniorensport, Vereinsmanagement) hervorgetan haben.

Werkheft 2: „Integration im Sportverein“: Das Werkheft unterstützt die Integrationsarbeit und gibt auf 48 Seiten erste einfache Anregungen und anschauliche Praxisbeispiele für Vereine, die in die Integrationsarbeit einsteigen möchten.

Werkheft 3: „Umweltschutz im Sportverein“: Auf knapp 70 Seiten finden sich Praxisbeispiele und Hintergrundinformationen zum Thema „Umweltschutz im Sportverein“. Arbeitshilfen und Tipps unterstützen bei der Planung und Durchführung eigener Umweltschutzmaßnahmen.

Werkheft 4: „Frauen tun dem Sport gut“ Im Heft finden sich Hintergründe zum Thema, Fragebögen zur Selbsteinschätzung, was der Verein zur Gleichstellung der Frau leisten kann und Anregungen für Verbesserungen.

Werkheft 5: Familie und Sport: Das Heft gibt konkrete Anregungen und Hilfen, die Zielgruppe Familie für Sportvereine neu zu entdecken. Eine Fülle von Vereinsbeispielen (mit Kontaktadressen und Ansprechpartnern) regt zur Nachahmung an.

Werkheft 6: „Richtig fit ab 50“: Das Heft informiert über die Erwartungen und Bedürfnisse der jüngeren Älteren und gibt den Vereinen Hilfestellungen für die Arbeit in der täglichen Praxis (vgl. DSB 2006).

Aus den Ergebnissen im Rahmen des „Sportentwicklungsberichts“ lassen sich Rückschlüsse über die Verwendung von Arbeitsmaterialien wie den Werkhefte ziehen. 20 Prozent der deutschen Sportvereine gaben an, sie hätten die Kampagne über die Arbeitsmaterialien wahrgenommen.

#### **3.1.3.4 Zwischenfazit Thesenprüfung interne Wirkungen**

Im Hinblick auf die Wirkungen auf interne Organisationsstrukturen sollten vor allem zwei Thesen überprüft werden:

Die These, dass die internen Wirkungen der Kampagnen im Laufe der Zeit an Bedeutung gewonnen haben, muss differenziert werden. Es lässt sich eine leicht

---

<sup>50</sup> Stand Juni 2006

ansteigende Bedeutung von 1970 bis zum Ende der „Spiel mit – da spielt sich was ab“-Kampagne im Jahr 1982 erkennen. Ab der „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“-Kampagne nimmt die Bedeutung der internen Beeinflussung bis zum Ende der Vereinskampagnen 1996 stark zu. In den folgenden Jahren fällt die Bedeutung wieder ab, um mit der „Sport tut Deutschland gut“-Kampagne wieder leicht anzusteigen.

Die These, dass die internen Wirkungen zunehmend die unteren Ebenen des Sportsystems, d.h. Verbände und Vereine, erfassten, kann nur teilweise bestätigt werden. Während die Wirkungen auf die Verbände über die gesamte Kampagnenlaufzeit hinweg eher gering blieben, haben die Wirkungen auf die Vereine zugenommen.<sup>51</sup>

### **3.1.4 Systemintegration**

Insgesamt sind die Leistungen der Kampagnen für die Systemintegration differenziert zu betrachten. Die Kampagnen haben vielfältige Möglichkeiten der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Ebenen und Bereichen geschaffen. Hieraus ergab sich ein inhaltlicher Austausch und Wissenstransfer und somit integrative Leistungen. In den Veranstaltungen mit Öffentlichkeitscharakter, wie etwa den Spielfesten, waren laut DSB Landessportbünde, Fachverbände, Vereine und Sportämter eingebunden (DSB 1980).<sup>52</sup> Neben diesen offiziellen Möglichkeiten der Zusammenarbeit ergaben sich im Rahmen der Kampagnen immer wieder die „verschiedensten Zusammenkünfte, wo man mit den Kolleginnen und Kollegen aus den Verbänden zusammentrifft“ (Interview Laugsch, 5.10.2005). Diese eher informellen Treffen spielen in der Integration von Systemen eine wesentliche Rolle. Weiterhin ist auch die Erzeugung neuer Leitorientie-

---

<sup>51</sup> Nach Einschätzung Palms sind jedoch auch heute noch „der DSB und die Vereine ... meilenweit auseinander“ (Interview Palm, 12.10.2005) In der Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ seien deshalb verschiedene Maßnahmen zur besseren Einbindung der Vereine eingesetzt worden, wie etwa die Aktion „Sterne des Sports“ (Interview Palm, 12.10.2005).

<sup>52</sup> Inwiefern es dabei zu einer wirklich umfassenden Einbindung kam, ist im Nachhinein schwer zu beurteilen. Es ist jedoch zu vermuten, dass nur ein kleiner Teil der Vereine, Verbände und Sportämter tatsächlich in Spielfeste eingebunden wurde.

rungen im Rahmen der Kampagne als ein wichtiger Prozess für die Systemintegration zu sehen (Kapitel 2.1.1).

Die Frage, ob die integrativen Möglichkeiten von Kampagnen optimal eingesetzt wurden, muss jedoch kritisch gesehen werden. Die Funktion der Systemintegration wurde nur in geringem Maße bewusst verfolgt. Die Kampagnen des DSB waren stark von der Spitze bestimmt. Eine Einbindung der Mitgliedsorganisationen erfolgte in der Anfangsphase vor allem mit der Intention „einen Absatzmittler“ für die Kommunikation nach außen zu haben. Die auf der obersten Ebene beschlossenen Entscheidungen sollten auf den unteren Ebenen lediglich umgesetzt werden, wobei ein gewisser Gestaltungsspielraum eingeräumt wurde. Eine Partizipation an Entscheidungen oder gar eine Delegation von Verantwortung auf die nachgeordneten Ebenen sind nur in geringem Maße zu erkennen. Dies wäre jedoch eine wichtige Maßnahme für eine optimale Systemintegration in einer dezentralisierten Organisation wie dem DSB, da eine Integration stärker über Prozesse des Einverständnisses erzielt wird (siehe Kapitel 2.1). In den späteren Kampagnen wurden den Vereinen und Verbänden zunehmend stärkere Möglichkeiten der Ausgestaltung gegeben. In der Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ wurden verschiedene Maßnahmen zur besseren Einbindung der Vereine eingesetzt, wie etwa die Aktion „Sterne des Sports“. Insgesamt kann jedoch die These, dass die Funktion der Systemintegration im Laufe der Zeit zunahm, nicht bestätigt werden.

### **3.1.5 Veränderung der Leitorientierungen im Sportsystem**

Die These, dass die Kampagnen des DSB kontinuierlich dazu beigetragen haben die Handlungsorientierungen im Sportsystem<sup>53</sup> zu verändern, muss zeitlich spezifiziert werden.

---

<sup>53</sup> Das Sportsystem wird von vielen Autoren als ein ausdifferenziertes gesellschaftliches Teilsystem betrachtet (vgl. CACHAY 1988; CACHAY/ THIEL 2000; SCHIMANK 1988a; STICHWEH 1990), obwohl es keine gesellschaftlich relevante Funktion in Anspruch nehmen kann, sondern lediglich Leistungen für andere Teilsysteme erbringt (MEIER 2004, 118). Als systemspezifischer Code wird entweder ein „sportspezifischer Siegescode ... in der Form von ‚Sieg‘ bzw. ‚Niederlage‘“ identifiziert (BECKER 1987), oder aber eine „leisten/ nicht leisten“-Codierung (vgl. STICHWEH 1990, 384). Neben diesem systemspezifischen Code werden Sportorganisationen vielfältige andere Orientierungsmuster und Handlungsleitlinien zugeschrieben, häufig durch Übertragung von Leitorientierungen aus anderen Gesellschaftsbereichen. Dies resultiert daraus, dass

Es lassen sich drei verschiedene Phasen ausmachen:

- 1) In den frühen Kampagnen bis 1978 wurden in starkem Maße neue Werte und Handlungsorientierungen hinsichtlich des Sporttreibens propagiert, die Beeinflussungen richteten sich jedoch nach außen und erfassten die Sportorganisationen nur als Nebeneffekt.
- 2) In einer zweiten Phase bis 1994 wurde versucht, bewusst Handlungsorientierungen in das Sportssystem zu vermitteln, insgesamt verliert die Vermittlung von neuen Handlungsorientierungen jedoch an Bedeutung.
- 3) In einer dritten Phase seit 1996 wurde der Versuch unternommen, allgemeine gesellschaftliche Orientierungen im Sinne des Sports zu verändern, eine Vermittlung von Werten in das Sportsystem findet kaum noch statt.

1) In den frühen Kampagnen bestand eine Hauptzielsetzung darin, das allgemeine Sportverständnis in der Gesellschaft zu verändern. Ziel der „Trimm Dich durch Sport“-Kampagne war es,

ein neues Verständnis und eine neue Zugänglichkeit für den Sport zu schaffen. Das heißt konkret demjenigen, der schwimmen gegangen ist, zu vermitteln, dass dies als Sport zu verstehen ist. Ebenso sollten die Jogger und nun die Walker dies ebenso als Sport verstehen (Interview Palm, 12.10.2005).

Die für den modernen Sport charakteristischen Leitorientierungen wie Gesundheit, Fitness, Spaß, Entspannung und Wohlbefinden (vgl. RITTNER/BREUER 2000) rücken in den Mittelpunkt der Aussagen. In den Kampagnen sollte das Spielerische, Erlebnishafte, das Gesellige und das Sozial-Kommunikative betont werden (WOPP 1995, 62). Es wurde vermittelt, dass „Trimmen schön und schlank macht und jung hält ... selbstsicher, Spaß, frei und glücklich macht, Anerkennung und Erlebnisse schafft ... Langeweile vertreibt, Geselligkeit und Verständigung fördert und Familien zusammenhält“ (WOPP 1995, 72). Nach WOPP „wurde mit der Trimm-Aktion eine Befreiung des Sporttreibens von traditionellen Normen und

---

dem Sport „häufig unterschiedliche gesellschaftliche Funktionen zugesprochen [werden], ohne dass eine Primärorientierung auf die Codierung des fokalen gesellschaftlichen Teilsystems deutlich wird. Geselligkeit, die soziale Bedeutung oder auch die Einübung von Demokratie (vgl. PREISING 1994) sind solche Konnotationen für die gesellschaftliche Relevanz von Sportvereinen, die in keiner Weise auf die sportlichen Handlungen rekurrieren“ (MEIER 2004, 123).

Standards im großen Stile propagiert und von der Bevölkerung dankbar angenommen“ (1995, 55). Diese Einschätzung wird auch von anderen Experten geteilt. Schulke<sup>54</sup> spricht den Kampagnen

durchaus relevante bewusstseins- und klimaverändernde Effekte zu: Die Dominanz des Wettkampfsportsystems wurde aufgebrochen, sportliche Beteiligungsmöglichkeiten, die jenseits des alten Sportsystems lagen, gewannen an Gewicht (MÖRATH 2005, 69).

Ausdruck fand das neue Sportverständnis in der Symbolfigur der „Trimm Dich durch Sport“-Kampagne, dem „Trimmy“ (siehe Abbildung 9). Sein Schöpfer, der Grafiker Sihler, beschrieb ihn wie folgt: „Er ist kein Supermann und kein Held, ein ganz durchschnittlicher, kleiner, schwächiger und unscheinbarer Bursche“ (MÖRATH 2005, 29).

Er ist fröhlich, jung und unkompliziert, optimistisch. Man braucht kein Sportler zu sein, um sich mit ihm zu identifizieren. Trimmy ist die personifizierte Lebenslust ... Sport ist für alle da, sagt Trimmy, nicht nur für die Jungen, die Starken, die Reichen. Trimmy läuft, reitet, schwimmt, fährt Ski und Rad, spielt Minigolf und tanzt (PALM 1973, 116).



Abbildung 9: Die Symbolfigur der „Trimm Dich durch Sport Kampagne“ „Trimmy“

„Trimmy“ steht für die oben beschriebenen neuen Werte, aber auch für ein „offenes Sportverständnis“ im Sinne individuellen Sporttreibens unter einfachsten Be-

---

<sup>54</sup> Hans Jürgen Schulke wurde von MÖRATH im Rahmen ihrer Arbeit am 20.8.2004 interviewt. Er war zu dieser Zeit Professor für Sportwissenschaften der Universität Bremen, Sportdirektor im Hamburger Senat und im DTB verantwortlich für das Ressort Gesundheitssport (2005).

dingungen, um „Sport für alle“ zu verwirklichen – auch jenseits einer Vereinsmitgliedschaft (WOPP 1995, 59; MÖRATH 2005, 30).

2) Die Vermittlung eines neuen Sportverständnis wurde auch in der „Spiel mit – da spielt sich was ab“-Kampagne fortgesetzt. Nun sollte vor allem die Bedeutung von Spiel und Gemeinschaft für das Sporttreiben vermittelt werden. Wiederum wurde die neue Orientierung durch ein grafisches Leitsymbol, einen springenden, dynamischen roten Ball mit der Aufschrift „Spiel mit“ symbolisiert, die Trimmy-Figur wurde weiter eingesetzt (siehe Abbildung 10).



Abbildung 10: Die Symbole der Spiel mit –da spielt sich was ab Kampagne

Bei der Spielkampagne stand das Spielen als zweckfreies Handeln im Mittelpunkt (WOPP 1995, 70). Es sollte ein offenes Sportverständnis etabliert werden, das sich nicht an den Normen des Wettkampfsports orientierte (ebd.).

Im Unterschied zu den früheren Kampagnen wurden in der „Spiel mit – da spielt sich was ab“-Kampagne jedoch bewusste, geplanten Maßnahmen eingesetzt, die speziell darauf abzielten, die Handlungsorientierungen innerhalb der Sportorganisation zu verändern. Eine der neuen Leitorientierungen betraf das Verständnis der Übungsleiter. Die Animation sollte zur grundlegenden Methode im Freizeitsport werden (WOPP 1995, 78). Der „Spielleiter“ sollte in Zukunft weniger Lehrer als Berater und Anregender sein. Um dies zu erreichen führte der DSB im Rahmen der „Spiel mit – da spielt sich was ab“-Kampagne Modell-Seminare durch, mit dem Ziel, bei den Übungsleitern ein Verständnis für animative Aufgaben bei

Spielfesten und Spieltreffs zu wecken. In den Vereinen sollte außerdem der „Wir“-Gedanke bzw. das Sporttreiben in der Gruppe wieder stärker als Leitbild propagiert werden. Hiermit sollte der Entwicklung entgegengesteuert werden, dass sich durch die Trimm-Aktionen Tendenzen zur Bildung zweckorientierter und nur partiell bindender Vereine verstärkt hatten: „Während früher viele Mitglieder über ihr Sportengagement auch sozial in den Verein integriert waren, kamen zunehmend mehr Personen hinzu, die den Verein als Zweckeinrichtung nutzten“ (WOPP 1995, 75f).

Mit der „Gemeinsam aktiv – Sport ist im Verein am schönsten“-Kampagne wurden die Maßnahmen zur Beeinflussung der internen Handlungsorientierungen intensiviert. Dabei war wichtig, dass der „Verein als handlungsstützendes soziales Setting wieder stärker in den Mittelpunkt der Bemühungen rückte“ (MÖRATH 2005, 61). Es sollte vor allem das Sporttreiben im organisierten Kontext als Idealbild vermittelt werden. Wedekind erklärt, dass „es zunehmend wichtiger [wurde], den Vereinen in aller Klarheit zu vermitteln, dass Breitensportthemen für sie selbst immens wichtig waren“ (MÖRATH 2005, 62). Hintergrund war, dass ein Umdenken in vielen Spitzenverbänden noch nicht erfolgt war, wie folgendes Zitat verdeutlicht:

Beispielsweise der Deutsche Ruderverband, der sagte, ach, Breitensport, das wurde so mitgemacht, aber plötzlich hatte er die Möglichkeit sich auf einem Plakat zu zeigen, dann wurde Breitensport Thema im Präsidium und alle haben sich damit beschäftigt. Da wurde ihnen endlich klar, wir können uns nicht nur um den Spitzensport kümmern, sondern auch um Mitgliedergewinnung und diese Basis muss anders motiviert werden (Interview Wedekind, zitiert nach MÖRATH 2005, 62).

Ein Hauptziel der Kampagnen wird darin gesehen, dass „der Breitensport insgesamt innerhalb des DSB eine größere Anerkennung“ fand (MÖRATH 2005, 62f).

3) Mit der Kampagne „Sportvereine – Für alle ein Gewinn“ begann eine Phase, in der allgemeine gesellschaftliche Orientierungen im Sinne des Sports verändert werden sollten; die Beeinflussung interner Handlungsorientierungen trat wieder in den Hintergrund. Der DSB und seine Mitgliedsverbände wollten „die soziale, kul-

turelle, wirtschaftliche und gesundheitsfördernde Rolle der Sportvereine im öffentlichen wie im privaten Leben in Deutschland unterstreichen” (DSB 2000a). Durch eine Kommunikation der Werte und der Bedeutung des Sports nach außen wurde auch ein Anstoß nach innen an die Sportvereine und -verbände gegeben, das eigene Selbstverständnis zu reflektieren. Allerdings zielten die Veränderungsabsichten wieder primär auf die Gesamtgesellschaft, die interne Beeinflussung ergab sich als Nebenwirkung. Es sind keine bewussten internen Beeinflussungsabsichten zu erkennen. Dieser Prozess fand seine Fortsetzung in der “Sport tut Deutschland gut”-Kampagne. Das Anliegen der Kampagne bestand darin, den Sport als „Mittler sozialer Stabilität gesellschaftlich bewusster“ zu machen. „In der Aussage, dass Sport Deutschland gut tut, wird über etwas Wirkendes aber kaum Bewusstes laut und ein wenig stolz reflektiert“ (PALM 2002, 27). Diese Reflexion, die hauptsächlich auf der Ebene des DSB stattfand, kann jedoch auch als Auslöser für Reflektionsprozesse auf den nachgeordneten Ebenen gesehen werden. Allerdings ist zu anmerken, dass es keine konkreten Handlungsangebote im Rahmen der Kampagne gab, mit denen ein Diskussionsprozess weiter angeregt wurde.

### **3.1.6 Beitrag zur Zielerreichung des DSB**

Nach Parsons gehört die Zielerreichung (Goal attainment) zu einer der Hauptaufgaben, die eine Organisation erfüllen muss, um ihren Fortbestand zu sichern. Kampagnen können einen Beitrag zur Zielerreichung einer Organisation leisten. In diesem Abschnitt wird dargestellt, inwiefern die Zielsetzungen der DSB-Kampagnen in Einklang mit den offiziell formulierten Zielen der Organisation DSB stehen. Die formalen Zielsetzungen des DSB sind vor allem in Artikel 2 und Artikel 4 der Satzung festgeschrieben, die Ziele des Bereichs Breitensport, der für die Durchführung der Kampagnen zuständig ist, in Artikel 17. Im Folgenden werden diese Ziele im Hinblick auf die Möglichkeiten ihrer Erreichung durch Kampagnen geprüft.

Schon die Formulierung des Zwecks des DSB in Artikel 4 der Satzung enthält neben den eher allgemeinen Zielsetzungen „Turnen und Sport zu fördern und dafür erforderliche gemeinsame Maßnahmen zu koordinieren“ sowie „den Sport in überverbandlichen und überfachlichen Angelegenheiten im Inland und Ausland zu vertreten und die damit zusammenhängenden Fragen zum Wohle seiner Mitgliedsorganisationen zu regeln“ die Zielformulierung „die gemeinschaftlichen Interessen seiner Mitgliederorganisationen gegenüber Staat und Gemeinden und in der Öffentlichkeit zu vertreten“ (MEVERT 2002, 423). Hierunter sind also die Beziehungen der Organisation zu ihrer Umwelt zu verstehen, insbesondere zum politischen System. Kampagnen als Mittel der Öffentlichkeitsarbeit leisten hier einen Beitrag zur Zweckerfüllung (siehe Kapitel 2.1).

Die zur Erfüllung dieser Zwecke durchzuführenden Aufgaben und Maßnahmen sind ebenfalls in Artikel 4 der Satzung konkretisiert. Der DSB erfüllt seine Aufgaben im Wesentlichen

1. durch Austausch der Erfahrungen unter seinen Mitgliedsorganisationen,
2. durch Tagungen und Ausschussarbeit,
3. durch besondere Lehrgänge und Kongresse,
4. durch Kooperation mit dem Nationalen Olympischen Komitee für Deutschland und der Stiftung des Deutschen Sporthilfe,
5. durch Zusammenarbeit mit anderen Organisationen und Einrichtungen zur Förderung des Sports,
6. durch Unterrichtung der Öffentlichkeit und Förderung der Öffentlichkeitsarbeit,
7. durch gemeinschaftliche langfristige Planungsarbeit,
8. durch Lenkung gemeinsamer Maßnahmen im Leistungssport und bei der Bekämpfung des Dopings,
9. durch Entwicklung von Modellen und Arbeitshilfen,
10. durch gutachterliche Tätigkeit für Organisationen und Behörden,
11. durch Mitarbeit bei Gesetzesentwürfen,
12. durch Verleihung des Deutschen Sportabzeichens (MEVERT 2002, 424).

Kampagnen können auf vielfältige Weise zur Erfüllung dieser Aufgaben beitragen. Insbesondere helfen sie den (1) Austausch der Erfahrungen unter den Mitgliedsorganisationen zu fördern, indem sie die Funktion der Information und

Kommunikation erfüllen. Im Rahmen der Kampagnen werden (2) Tagungen und Ausschussarbeit durchgeführt, die Fortbildung von Mitarbeitern wird durch (3) Lehrgänge und spezielle Informationsmaterialien geleistet. Durch die Kampagnen wird die (5) Zusammenarbeit mit anderen Organisationen und Einrichtungen zur Förderung des Sports geleistet. Kampagnen leisten einen Beitrag zur (6) Unterrichtung der Öffentlichkeit und Förderung der Öffentlichkeitsarbeit und beeinflussen die (7) gemeinschaftliche langfristige Planungsarbeit. Letztlich wird durch die Kampagnen eine (9) Entwicklung von Modellen und Arbeitshilfen geleistet.

Die Planung und Durchführung der Kampagnenaktivitäten liegt beim Bereich Breitensport, dessen Aufgaben in Artikel 17 der Satzung festgeschrieben sind:

- Beratungs- und Dienstleistungen für die Mitgliedsorganisationen im Bereich Breitensport zu entwickeln.
- Zukunftsaufgaben des Sports in den Bereichen Vereinsentwicklung und Förderung des Ehrenamtes zu erarbeiten.
- die Darstellung des Sports und die Vertretung seiner Interessen in anderen gesellschaftlichen Feldern (z.B. Schule, Gesundheit, Wissenschaft, Kultur) zu sichern (MEVERT 2002, 435).

Alle diese Ziele wurden im Rahmen der Kampagnen in mehr oder weniger starken Maße verfolgt. Die Kampagnen scheinen somit ein geeignetes Mittel für die Erfüllung der Aufgaben des Bereichs Breitensport zu sein.

### **3.1.7 Organisationsentwicklung**

Wie in den letzten Kapiteln dargestellt wurde, haben die Kampagnen auf verschiedene Arten zu einer Weiterentwicklung der Organisation beigetragen und somit eine Organisationsentwicklung im umgangssprachlichen Verständnis bewirkt. Im Folgenden soll überprüft werden, ob die Kampagnen als Instrument der Organisationsentwicklung in einem engeren Sinne betrachtet werden können. Dabei werden die beiden zentralen Ansätze der Organisationsentwicklung und der lernenden Organisation betrachtet.

Zentrales Merkmal der Organisationsentwicklung ist die bewusste, geplante Veränderung oder Neugestaltung von Strukturen und Abläufen innerhalb der Organisation (siehe Kapitel 2.1.2). Wie in Kapitel 3.1.3 dargestellt, liegt eine bewusste Absicht zur internen Veränderung erst ab den Kampagnen nach 1987 vor. Zuvor sind interne Veränderungen eher als unbeabsichtigte Wandelprozesse zu betrachten, nicht als gezielte Organisationsentwicklung. Auch WOPP (1995) und Schulke (Interview, zitiert nach MÖRATH 2005) kritisieren, dass die „schleppende Organisationsentwicklung im Sportverbands- und Vereinssystem eine zentrale Schwäche der Trimm-Aktionen gewesen sei (2005, 69).<sup>55</sup> Konkrete, auf interne Wandelprozesse ausgerichtete Maßnahmen, fehlten in den frühen Kampagnen weitgehend. Allerdings wurden Voraussetzungen für spätere Prozesse der Organisationsentwicklung geschaffen. Nach KIESER (1999a, 307) sind die Veränderung der Leitorientierungen einer Organisation eine zentrale Voraussetzungen für die Veränderung organisatorischer Strukturen. Die frühen Kampagnen haben durch die Veränderungen der Leitorientierungen (siehe Kapitel 3.1.5) dazu beigetragen, ein Problembewusstsein und ein Wandelklima innerhalb der Organisation zu schaffen. Es wurde eine Auseinandersetzung sowohl mit dem Freizeit- und Breitensport als auch mit dem Thema Gesundheit ausgelöst und somit ein Problembewusstsein für dieses Thema geschaffen. Jedoch muss kritisch angemerkt werden, dass dieser Prozess wenig zielgerichtet ablief. Im Sinne einer systematischen Organisationsentwicklung hätte diese Veränderung der Leitorientierung durch bewusste Maßnahmen der Teamarbeit auf verschiedenen Ebenen oder durch den stärkeren Einsatz sozialwissenschaftlicher Methoden (bspw. interne Mitarbeiterbefragungen) unterstützt werden müssen.

Nach 1987 können die Kampagnen in gewissem Maße als Instrumente der Organisationsentwicklung betrachtet werden. Veränderungen werden von der Organisationsspitze angestoßen, durch externe Experten begleitet (die Werbeagenturen

---

<sup>55</sup> MÖRATH wendet jedoch ein, dass diese Kritik „etwas an der Sache vorbeigehe, denn die Trimm-Aktionen waren ja ganz explizit darauf ausgerichtet, vor allem den individuellen und gemeinschaftlichen Sport in eher informellen Formen - im Grünen, zu Hause, im Urlaub oder im Büro - zu propagieren und zu popularisieren und eben nicht in erster Linie darauf, die Menschen an einen Verein zu binden (2005, 69).

oder die mit externen Experten besetzten Gremien) und durch sozialwissenschaftliche Methoden gestützt (Expertenhearings oder Bevölkerungsbefragungen). Es sind unsystematische Beiträge zu erkennen, die zu einer Organisationsentwicklung beitrugen und halfen, die Organisation langfristig zu einer lernenden Organisation zu befähigen. Durch Maßnahmen der Personalentwicklung erhöhten die Kampagnen die individuelle Reife („personal mastery“) der Organisationsmitglieder. Ein wichtiger Aspekt der „lernenden Organisation“, die Ausbildung gemeinsamer Visionen („shared visioning“) wurde durch die Kampagnen angeregt. Allerdings lassen sich andere Elemente, die Senge als Grundlage für eine lernende Organisation beschreibt, nicht erkennen. Das Lernen im Team („Team learning“) wurde nur sehr beschränkt und zufällig angestoßen, Schranken zwischen den unterschiedlichen Organisationsbereichen kaum verkleinert. Auch ein Denken in Systemen („systems thinking“) wurde nur wenig gefördert.

Die anfangs aufgestellte These, dass die Bedeutung der Kampagnen für die Organisationsentwicklung zunahm, kann nur teilweise bestätigt werden. Erst ab 1987 kann überhaupt von einem Instrument der Organisationsentwicklung gesprochen werden, da zuvor keine bewussten internen Veränderungen angestrebt worden waren. Doch auch in den späteren Kampagnen blieb der Einsatz von Kampagnen als Mittel der Organisationsentwicklung unsystematisch und erfüllte nur ansatzweise die Ansprüche, die an ein wissenschaftlich fundiertes Vorgehen im Sinne der Organisationsentwicklung gestellt werden.

### **3.1.8 Zusammenfassende Thesenprüfung interne Funktionen**

Die These, dass die internen Wirkungen der Kampagnen im Laufe der Zeit an Bedeutung gewonnen haben, muss differenziert werden. Es lässt sich eine leicht ansteigende Bedeutung von 1970 bis 1982 erkennen. Danach nimmt sie bis zum Ende der Vereinskampagnen 1996 stark zu. In den folgenden Jahren fällt die Bedeutung wieder ab, um mit der „Sport tut Deutschland gut“-Kampagne wieder leicht anzusteigen. Die These, dass die internen Wirkungen zunehmend die unteren Ebenen des Sportsystems, d.h. Verbände und Vereine, erfassten, kann nur

teilweise bestätigt werden. Während die Wirkungen auf die Verbände über die gesamte Kampagnenlaufzeit hinweg eher gering blieben, haben die Wirkungen auf die Vereine zugenommen. Die These, dass die Bedeutung der Kampagnen für die Systemintegration im Laufe der Zeit zugenommen hat, kann nicht bestätigt werden. es lassen sich insgesamt kaum Veränderungen von Maßnahmen der Systemintegration erkennen.<sup>56</sup>

Die These, dass die Kampagnen kontinuierlich zu einer Veränderung der Handlungsorientierungen im Sportsystem beigetragen haben kann differenziert werden. Es lassen sich drei Phasen unterscheiden: 1) In den frühen Kampagnen bis 1978 wurden in starkem Maße neue Werte und Handlungsorientierungen hinsichtlich des Sporttreibens propagiert, die Beeinflussungen richteten sich jedoch nach außen und erfassten die Sportorganisationen nur als Nebeneffekt, 2) In einer zweiten Phase bis 1994 wurde versucht, bewusst Handlungsorientierungen in das Sportsystem zu vermitteln, insgesamt verliert die Vermittlung von neuen Handlungsorientierungen jedoch an Bedeutung, 3) In einer dritten Phase seit 1996 wurde der Versuch unternommen, allgemeine gesellschaftliche Orientierungen im Sinne des Sports zu verändern, eine Vermittlung von Werten in das Sportsystem findet kaum noch statt.

Die These, dass die Bedeutung der Kampagnen für die Organisationsentwicklung zunahm, kann nur teilweise bestätigt werden. Erst ab 1987 kann überhaupt von einem Instrument der Organisationsentwicklung gesprochen werden, doch auch in den späteren Kampagnen blieb der Einsatz von Kampagnen als Mittel der Organisationsentwicklung unsystematisch und erfüllte nur ansatzweise die Ansprüche, die an ein wissenschaftlich fundiertes Vorgehen im Sinne der Organisationsentwicklung gestellt werden.

---

<sup>56</sup> Nach Einschätzung Palms sind der DSB und die Vereine auch heute noch „meilenweit auseinander“ (Interview Palm, 12.10.2005) In der Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ seien deshalb verschiedene Maßnahmen zur besseren Einbindung der Vereine eingesetzt worden, wie etwa die Aktion „Sterne des Sports“ (Interview Palm, 12.10.2005).

### **3.2 Funktion der Beeinflussung von Umweltakteuren**

Die Kampagnen boten für den DSB und seine Mitgliedsorganisationen vielfältige Möglichkeiten, mit ihrer organisatorischen Umwelt in Kontakt zu treten und diese zu beeinflussen. In den offiziellen Veröffentlichungen des DSB wird die Funktion der Umweltinteraktion jedoch meist nur am Rande erwähnt und als instrumentell für die Erreichung anderer Ziele dargestellt. Erst im Hinblick auf die aktuelle Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ wird die Beeinflussung von Akteuren der organisatorischen Umwelt von den Planern des DSB als offizielle Zielsetzung herausgestellt:

Die jetzige Kampagne erfüllt einen gesellschaftspolitischen Zweck. Es ist, kann man sagen, ein Lobbyinstrument ... um sich gesellschaftlich zu positionieren und die gesellschaftspolitische Bedeutung des organisierten Sports deutlich zu machen ... es wird immer notwendig sein, die Bedeutung des organisierten Sports der Bevölkerung, aber auch den Entscheidungsträgern in Politik und Wirtschaft, nahezubringen (Interview Laugsch, 5.10.2005).

Eine Beeinflussungsabsicht ist jedoch schon in früheren Kampagnen zu erkennen, insbesondere im Hinblick auf die Sicherung staatlicher Unterstützung (vgl. HARTMANN-TEWS 1996, 170). Diese Beeinflussungen werden in diesem Kapitel genauer untersucht, wobei insbesondere die folgenden Thesen überprüft werden:

- Die Funktion der Beeinflussung von Umweltakteuren gewinnt im Laufe der Kampagnen an Bedeutung.
- In den frühen Kampagnen geschieht die Interaktion mit den Umweltakteuren vor allem in Hinblick auf die Durchführung der Kampagnen, in den späteren Kampagnen dient sie auch der Anbahnung von strategischen Kontakten für die Gesamtorganisation.
- Die Umweltinteraktion in den Kampagnen vollzieht sich weitgehend losgelöst von der allgemeinen Umweltstrategie des DSB.
- Die Kampagnen haben auf der Ebene des DSB zu einer Intensivierung von Umweltinteraktionen beigetragen, auf den Ebenen der Verbände und Vereine lassen sich jedoch keine Veränderungen der Umweltinteraktion erkennen

Bevor auf die Thesen und die konkreten Wirkungen der Kampagnen eingegangen wird, wird ein kurzer Überblick über die organisatorischen Ausgangsbedingungen der Umweltbeeinflussung sowie die Struktur der organisatorischen Umwelt des DSB gegeben werden.

### **3.2.1 Ausgangsvoraussetzungen**

#### **3.2.1.1 Einbindung in die allgemeine Organisationsstrategie**

Der Einsatz von Kampagnen als Instrument der Umweltbeeinflussung sollte mit der allgemeine Umweltstrategie der Organisation abgestimmt werden. In vielen Organisationen (insbesondere bei gemeinnützigen Organisationen), liegt jedoch keine klare, explizit formulierte Umweltstrategie vor. Dies trifft auch für den DSB und die meisten seiner Mitgliedsorganisationen zu. Allerdings finden sich verschiedene offizielle Aussagen, aus denen sich allgemeine Richtlinien für die Umweltinteraktion erkennen lassen.

Die ersten Kampagnen des DSB fielen in eine Zeit, in welcher der DSB seine gesellschaftliche Position neu definierte. Es wurde „kontinuierlich und nachdrücklich in verschiedenen Variationen formuliert, daß die im Deutschen Sportbund zusammengeschlossenen Turn- und Sportverbände und die Sportvereine eine gesellschaftspolitische Aufgabe von hohem Rang erfüllen“ (HARTMANN-TEWS 1996, 158). Dieses veränderte Verständnis weise „die Sportorganisationen nicht mehr als lästigen Bittsteller am goldenen Zügel des Geldes aus, sondern als offenen und gleichrangigen Partner, der seine Aufgabe fair wahrnimmt“ (WEYER 1974, 99). Im Rahmen der Kampagnen wurden die Leistungen des Sports für die Gesellschaft immer wieder betont. Dabei stellte die gesundheitliche Bedeutung des Sports eine der wesentliche Argumentationsgrundlagen für die Forderungen des DSB nach staatlicher Unterstützung in den Kampagnen dar:

Durch die Gesundheitsargumentation – also den Verweis auf die Zunahme der so genannten Zivilisationskrankheiten – wurde es möglich, Sport als Mittel der Prävention ins Feld zu führen und als wichtigen sozial- und gesund-

heitspolitischen Faktor zu propagieren (BAUR 1995, 15, zitiert nach MÖRATH 2005, 25).

Der DSB versuchte in den 70er Jahren seine Umweltkontakte auszubauen und zu intensivieren. Dabei sollte die Zusammenarbeit mit Bund, Ländern, Gemeinden, mit Schulen und Hochschulen, wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen sowie kommunalen Sportämtern und Vereinen der Jugendhilfe und Volksbildung ausgebaut werden (vgl. DSB 1977, 7; DAUME 1968b, 31, zitiert nach TOTH 1978).

Eine Öffnung zur Umwelt wurde auch deshalb angestrebt, da der Blick der Vereine und Verbände des organisierten Sports traditionellerweise eher nach innen gerichtet war. Die Handlungen orientieren sich, auch vor dem Hintergrund der Vereinslogik, vor allem an den Mitgliedern und ihre Interessen. Veränderungen der Umwelt wurden nur beschränkt wahrgenommen und führten, wenn überhaupt, zu langsamen Reaktionen. Die Vereine und Verbände des organisierten Sports lassen sich nach der Typologie von MILES/ SNOW (vgl. Kapitel 2.2.1) eher den ‚defendern‘ (Verteidigern) zuordnen. Die Kampagnen gaben Anstöße für die passiven ‚defender‘, sich der Umwelt stärker zu öffnen. Durch die Maßnahmen im Rahmen der Kampagnen wurden vielfach erst Möglichkeiten für die Vereine und Verbände geschaffen, mit Umweltakteuren in Verbindung zu treten. In diesem Sinne können die Aktivitäten im Rahmen der Kampagnen auch als Experimentierfelder für die Gestaltung von Umweltkontakten und die Entwicklung von Umweltstrategien gesehen werden.

### **3.2.1.2 Die Umwelt von Sportorganisationen**

Insgesamt hat sich in den letzten Jahrzehnten die Umwelt von Sportorganisationen im Zuge allgemeiner gesellschaftlicher Wandelprozesse stark verändert, sowohl was die Beziehungen zu Partnern und Unterstützern als auch zu Konkurrenten angeht. Ein erhöhter Umweltdruck und ein härterer Wettbewerb um Ressourcen erwächst für Sportorganisationen aus verschiedenen Veränderungen des Umfelds. So führte der Wandel der institutionellen Rahmenbedingungen des Sporttreibens

mit einer zunehmenden Verlagerung hin zu kommerziellen Sportanbietern<sup>57</sup> und informellen Sportaktivitäten und dem Verlust der Monopolstellung des Deutschen Sportbundes in den letzten Jahrzehnten dazu, dass der Zugang des organisierten Sports zu bestimmten Ressourcen erschwert wurde. Andererseits ergeben sich aus vor dem Hintergrund der stark gestiegenen Bedeutung des Sports als Wirtschaftsfaktor (vgl. WEBER et al. 1995; MEYER/AHLERT 2000) und einer zunehmenden Professionalisierung des Sports neue Chancen zur Erschließung von Ressourcen und zur Anbahnung bzw. Stabilisierung von Kontakten.

Abbildung 11 gibt einen Überblick über die zentralen Stakeholder von Sportorganisationen:

---

<sup>57</sup> So sind bspw. die Anzahl der kommerziellen Fitnessanlagen und die Mitgliederzahlen seit Anfang der 90er Jahre in der BRD rapide gestiegen. Mittlerweile gibt es in der BRD über 6550 Fitnessanlagen mit über 5 Millionen Mitgliedern (gegenüber 1,8 Millionen Mitgliedern in 4100 Studios im Jahr 1990). Auch die informelle Sportaktivität, also Personen, die ohne Bindung an einen Sportverein oder einen kommerziellen Sportanbieter Sport betreiben, hat stark zugenommen.

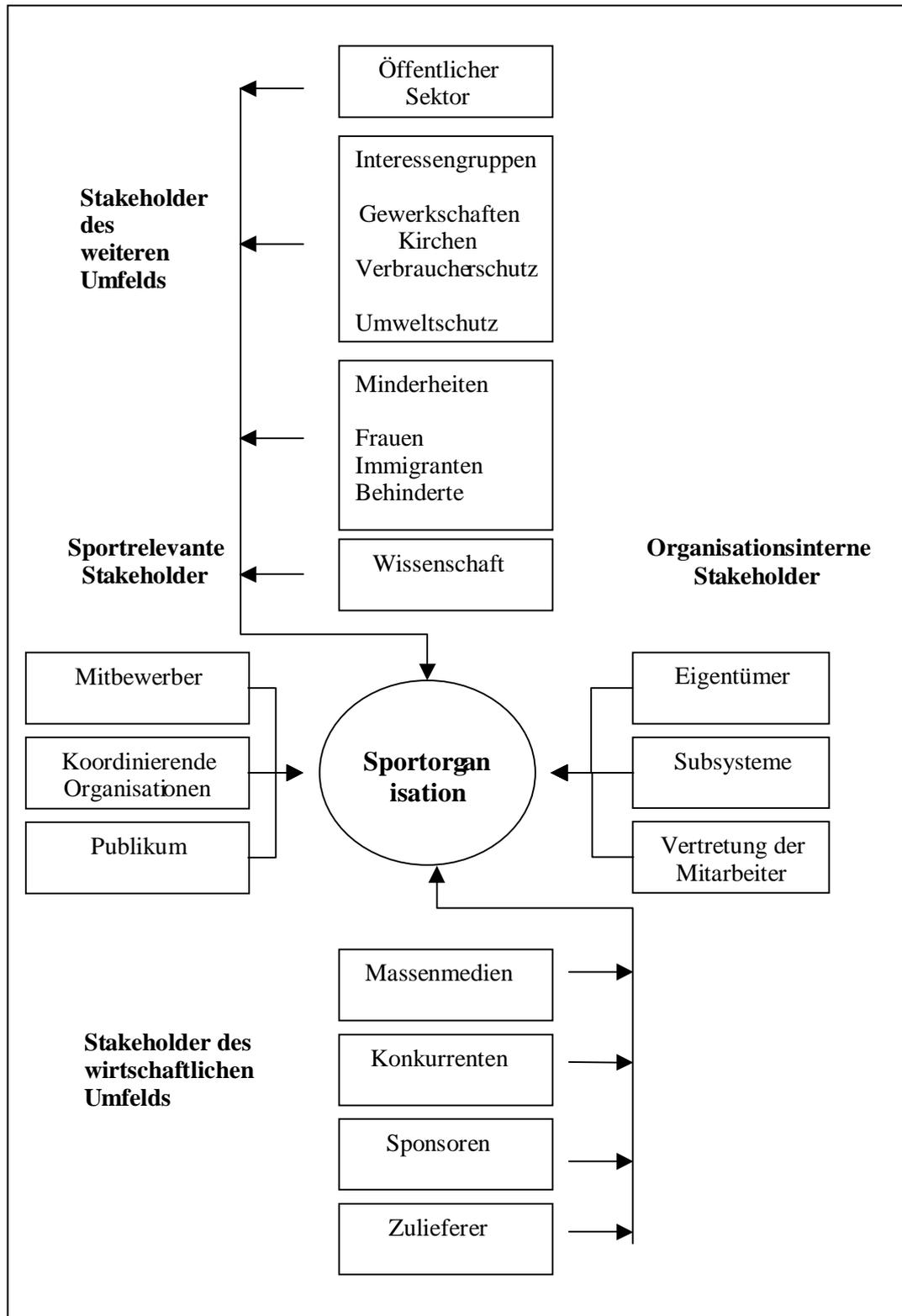


Abbildung 11: Stakeholder von Sportorganisationen (nach Heinemann 2004, 266)

Unter der Vielzahl der Stakeholder einer Sportorganisation werden für die weitere Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit einige zentrale Akteure herausgegriffen. Dabei ist zu beachten, dass in einer differenzierten Organisation wie dem Deutschen Sportbund und seinen Mitgliedsorganisationen eine bereichsspezifische Betrachtung der Umweltsegmente vorgenommen werden sollte.<sup>58</sup> So lassen sich Teilumwelten auf den Ebenen international, national, regional, lokal ausmachen, die sich in der internen Gliederung als korrespondierende Ebenen DSB, LSBs und Vereine widerspiegeln.

Im Hinblick auf die Durchführung einer Kampagne sind für den DSB und seine Mitgliedsorganisationen insbesondere Stakeholder des wirtschaftlichen Umfelds wie Sponsoren, Massenmedien aber auch andere potenzielle Partner (bspw. Interessensgruppen wie Gewerkschaften oder Kirchen) von Interesse. Eine zentrale Bedeutung in der Umwelt von Sportorganisationen besitzen die Akteure des politischen Systems, da der organisierte Sport nicht nur finanziell vom Staat unterstützt wird, sondern auch auf die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen, wie etwa der Bereitstellung von Sportstätten, angewiesen ist.<sup>59</sup> In der Vergangenheit wurden hinsichtlich der Sicherung politischer Unterstützung des Sports zwar einige Erfolge erzielt, allerdings ist festzuhalten, dass

(1) der Stellenwert des Sports in der Politik nach wie vor nicht der sozialen Akzeptanz des Mediums entspricht (2) die Teilerfolge (der politischen Einflussnahme, d.V.) regional begrenzt sind und (3) diese Teilerfolge nur zum

---

<sup>58</sup> Nach der Differenzierungshypothese von LAWRENCE/ LORSCH (1967) erfolgt die Interaktion mit der Umwelt in differenzierten Organisationen durch spezialisierte Bereiche, die sich in der Entwicklung einer Organisation unter dem Einfluss der Umweltbeschaffenheit ausgebildet haben.

<sup>59</sup> Die finanziellen staatlichen Aufwendungen für den Sport sind beträchtlich. Im Jahr 1990 wurden knapp 7 Milliarden Mark für die Sportförderung bereitgestellt, davon 221 Millionen Mark durch den Bund, 1.226 Millionen Mark durch die Länder sowie 5.515 Millionen Mark durch die Kommunen (WEBER et al 1995). Der Bund übernimmt dabei vor allem den gesamten Staat betreffende Aufgaben wie die Förderung des Spitzensports oder die gesamtstaatliche Repräsentation bei Olympischen Spielen, Welt- und Europameisterschaften. Aufgrund der Kulturhoheit der Bundesländer und der Einordnung des Sports in den Bereich der Kultur befindet sich die höchste Entscheidungsinstanz für die meisten Angelegenheiten zur Organisation und Förderung des Sports auf der Ebene der Bundesländer. Die Länder fördern in erster Linie den Sportstättenbau, den Schul- und Hochschulsport, Sportorganisationen und bestimmte Zielgruppen wie zum Beispiel Senioren und Migranten. Die Kommunen schließlich fördern den Bau und Unterhalt von Sport-, Spiel- und Freizeitanlagen sowie lokale sportliche Aktivitäten.

Teil seitens der (engeren) Sportpolitik systematisch erarbeitet wurden (BREUER 2005, 24).

Insgesamt ist laut BREUER eine weitgehende Stagnation sportbezogener Politik zu beobachten, was sich auch daran zeige, dass Sportpolitik nur im engeren System der Sportpolitik stattfinde (ebd. 24).<sup>60</sup>

Um die staatliche Unterstützung sicherzustellen, müssen Sportorganisationen ihre Rolle zwischen Staat, Markt und Freiwilligenassoziation immer wieder neu verorten, sich „auf der Ebene der Einflusslogik“ argumentativ positionieren und „Nachweise ihrer ‚Wohlfahrtsproduktion‘ differenzierter“ erbringen (BREUER 2005, 26f; vgl. CZADA 1994).<sup>61</sup> Das Problem der Ressourcensicherung für die Akteure des Sportsystems hat sich in den letzten Jahren verschärft, da die „die Indifferenz zahlreicher Politikbereiche insbesondere dann [zum Tragen kommt], wenn (kommunale) Haushaltsverhandlungen unter dem Primat des Sparens stehen“ (BREUER 2005, 26). Die allgemeine staatliche Sparnotwendigkeit, die auch in den Diskussionen um eine „neue Subsidiarität“, Reformbemühungen der öffentlicher Verwaltungen und neuen Leitbildern der staatlichen Verwaltung („schlanker Staat“) zum Ausdruck kommt, trifft den Sport somit in einem besonderen Maße (vgl. BREUER 2005, 27).

---

<sup>60</sup> Die geringe Einflussnahme des politischen Systems auf den Sport in der Bundesrepublik Deutschland erklärt sich auch vor dem Hintergrund des Subsidiaritätsprinzips, nach dem eine Sportförderung durch die öffentliche Hand nur dann erfolgt, wenn die Eigenmittel des organisierten Sports zur Durchführung der geplanten Maßnahmen nicht ausreichen (vgl. HARTMANN-TEWS 1996, 132). Das politische System zeigte traditionellerweise abgesehen von der Förderung des Spitzensports kein größeres Gestaltungsinteresse in der Sportentwicklung (vgl. BREUER 2005, 23).

<sup>61</sup> Es gibt viele Ansatzpunkte, die Sportorganisationen als Grundlage für eine Argumentationslinie hinsichtlich ihrer Wohlfahrtsproduktion dienen können. So stellen etwa Sportvereine und -verbände „mit ihrer Dachverbandsstruktur einen potenten Partner des Staats dar, der nach neokorporatistischem Muster ein nicht unbedeutendes gesellschaftliches Handlungsfeld nahezu alleine regelt und damit maßgeblich zur Effizienz staatlichen und zunehmend auch kommunalen Handelns beiträgt“ (BREUER 2005, 21). Der Sport wird zudem zunehmend als ein Bereich gesehen, dem vielfältige gemeinwohlbezogene Funktionen zugeschrieben werden (vgl. RITTNER/BREUER 2000).

### **3.2.2 Maßnahmen der Umweltinteraktion in den Kampagnen**

Ein gemeinsames Merkmal aller Kampagnen ist die kontinuierliche Zusammenarbeit mit Medienunternehmen und Partnern, die für eine Verbreitung der Inhalte sorgten. Bereits die frühen Kampagnen wurden von Verteilerstellen wie Post, Banken, Ärzten, Betrieben (PALM 1976, 392) unterstützt sowie von Zeitungen und Fernsehsendern, die kostenlos Werberaum zur Verfügung stellten. Weiterhin erfolgte eine Unterstützung durch Wirtschaftsunternehmen, welche die Herstellung und den Vertrieb von Informationsmaterial finanzierten (DSB 1983a, 8; vgl. TOTH 1978, 100). In den späteren Kampagnen konnten weitere Partner als Multiplikatoren gewonnen werden. In der „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“-Kampagne bspw. Kirchen, Parteien, Gewerkschaften, Arbeitgeberorganisationen, Apothekerverbände, die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, die Bundesvereinigung für Gesundheitserziehung und der Deutsche Sportverlag (DSB 1990a, 4).

Abgesehen von dieser Gemeinsamkeit lassen sich die Kampagnen hinsichtlich der Funktion der Umweltbeeinflussung in vier Phasen einteilen:

- 1) 1970-1982: Die Umweltinteraktionen werden unsystematisch vorgenommen und dienen vor allem der Durchführung von Maßnahmen im Rahmen der Kampagnen.
- 2) 1983-1987: Die Kampagne „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“ hebt sich sowohl von früheren als auch von späteren Kampagnen ab. Die Umweltinteraktionen wurden a) systematisiert und ausgebaut, b) strategischer und zielgerichteter eingesetzt und c) durch neue Formen ergänzt.
- 3) 1987-1996: bestehende Partnerschaften mit Umweltakteuren wurden fortgeführt, neue Partner gewonnen, es sind jedoch keine neuen Impulse oder Ausrichtungen hinsichtlich der Umweltinteraktion zu erkennen.
- 4) ab 1997: die Umweltinteraktion richtete sich verstärkt auf das politische System., Ziel war es, die gesellschaftliche Bedeutung des Sports zu verdeutlichen und somit Unterstützungsleistungen zu sichern.

1) In den offiziellen Veröffentlichungen und Aussagen zur „Trimm Dich durch Sport“-Kampagne wird der Ausbau von Umweltkontakten als ein Ziel der Kampagne formuliert. Man wolle versuchen, eine „aktive Partnerschaft mit Gesellschaft, Wirtschaft und öffentlicher Hand“ einzugehen (TOTH 1978, 99). Im Memorandum zur Kampagne ist eine Sportförderung in Partnerschaft festgeschrieben, bspw. durch Übungsangebote in partnerschaftlicher Einrichtung (DSB 1971). Die Vereine sollten Kooperationen mit Organisationen des Bildungs- und Gesundheitssystems anstreben (vgl. HARTMANN-TEWS 1996, 154-155).

Die umweltbezogenen Handlungen in den frühen Kampagnen sind jedoch dadurch charakterisiert, dass erst einmal relativ unspezifisch mögliche Partner für die Kampagnen angesprochen wurden und ein weites, eher unverbindliches Netz von Unterstützern aufgebaut wurde.<sup>62</sup> Der erste Schritt bestand darin vielfältige „Kontakte mit Institutionen aus der Öffentlichkeit und Wirtschaft herzustellen und ihr Mitwirken für die Verbreitung der Aktion zu sichern“ (vgl. TOTH 1978, 100). Man versuchte Partner, Förderer und Geldgeber zu finden,

deren Philosophie, werblicher Auftritt und Produktpaletten zum DSB passen und somit eine große Affinität zum Thema Sport aufweisen. Die tatsächliche Findung der Unterstützer basiert auf einem Gemisch aus Zufälligkeit und gezielter Ansprache. Es ist abhängig von den Kontakten, die der DSB bereits geknüpft hat und zu knüpfen imstande ist (Interview Laugsch 2005).<sup>63</sup>

Laut Palm war es in den frühen Kampagnen vergleichsweise einfach Partner und Förderer zu akquirieren, viele Abschlüsse basierten auf persönlichen Kontakten (Interview Palm, 12.10.2005). Da auch ein eher ungeplantes, spontanes Vorgehen

---

<sup>62</sup> HARTMANN-TEWS kommt hier zu einer anderen Einschätzung und stellt die Umweltinteraktionen als intensiver und systematischer dar: „So konstituierte sich in den 70er und 80er Jahren eine intensive Zusammenarbeit mit verschiedenen Institutionen und Organisationen aus anderen gesellschaftlichen Teilsystemen sowohl in der unmittelbaren Durchführung der verschiedenen Angebote als auch in der Form von ausdifferenzierten Reflexionsinstanzen (HARTMANN-TEWS 1996, 156).

<sup>63</sup> Laugsch bezieht sich in seiner Aussage auf die Kampagne „Sport tut Deutschland gut“, es ist jedoch zu vermuten, dass diese Vorgehensweise charakteristisch für alle Kampagnen ist. Palm sieht veränderte Ausgangsbedingungen für die Akquise von Partnern dadurch, dass „heute hingegen alles viel stärker durchbürokratisiert [ist] und die Zweckmäßigkeit solcher Beteiligungen seitens der Förderer und Partner mittlerweile stärker auf den Prüfstand gestellt werde“ (Interview Palm, 12.10.2005).

zu Erfolgen führte, bestand wenig Druck, eine professionelle, systematische Umweltinteraktionsstrategie zu verfolgen.

Die Vielzahl der Partner, deren Unterstützung gewonnen werden konnte, zeigte sich in der Zusammensetzung eines „Protektorenkreises“ für die „Trimm Dich durch Sport“-Kampagne. Dieser bestand aus Vertretern der folgenden Organisationen: Versicherungsanstalten, Zeitungsverleger, Kirchen, Automobilclubs, Wirtschaftsunternehmen, Kommunen, Volkshochschulen, Rundfunk und Fernsehen, Gesundheitswesen, Meinungsforschungsinstitut, Gewerkschaften, Bundesbahn, Tankgesellschaften, Fremdenverkehrsgesellschaften (vgl. TOTH 1978, 100). Die Unterstützung der Kampagnen durch Partner konnte in den folgenden Kampagnen kontinuierlich ausgebaut werden.<sup>64</sup> Die Akquise von Partnern geschah mit der primären Zielsetzung, Unterstützer für die Durchführung konkreter Maßnahmen zu gewinnen. Der Gestaltungsspielraum der Partner war eher gering und bezog sich rein auf den Aspekt der Werbung:

Die Beteiligung als Sponsor ist eine fördernde und unterstützende Funktion von Formen, bei der die sportlichen und ideelichen Inhalte vom Deutschen Sportbund vergeben werden und der Sponsor auf den vom Deutschen Sportbund herausgegebenen Werbemitteln genannt wird (TOTH 1978, 101).

In einigen Fällen konnten jedoch strategische Partnerschaften aufgebaut werden. Die Kooperation mit dem AOK-Bundesverband<sup>65</sup> kann als ein erster wichtiger Schritt im Ausbau der Kontakte des DSB in den Gesundheitsbereich gesehen

---

<sup>64</sup> In der Kampagne „Ein Schlauer trimmt die Ausdauer“ baute der DSB seine Kontakte zu Wirtschaftsunternehmen aus. In Zusammenarbeit mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB), der Deutschen Angestellten Gewerkschaft (DAG) und dem Deutschen Beamtenbund wurde die Aktion „Sport im Arbeitsleben“ gestartet. Ziel war es, dass in den Betrieben die räumlichen Voraussetzungen für das Sporttreiben (Trimm-Räume, Kleinschwimmb Becken, Gymnastikhallen) geschaffen werden sollten, es wurde jedoch auch Werbung für den organisierten Sport betrieben, indem man darauf hinwies, dass der Schwerpunkt des Sports in den Vereinen lag. In der „Spiel mit – da spielt sich was ab“-Kampagne konnte der Deutsche Sparkassen- und Giroverband als Partner gewonnen werden, der die Aktion mit finanziellen Mitteln weiter unterstützte (DSB 1980). Eine steigende Zahl von Sponsoren (gemeinnützige und staatliche Institutionen wie auch Wirtschaftsunternehmen) trugen die werblichen Maßnahmen und leisteten finanzielle Unterstützung.

<sup>65</sup> Die AOK unterstützte zum Beispiel von Beginn an die Lauf-Treff-Aktion und baute diese im Laufe der Kampagnen aus (vgl. MÖRATH 2005).

werden und eröffnete neue Handlungsmöglichkeiten, sei es im Hinblick auf spätere Maßnahmen in den Kampagnen, aber auch im Hinblick auf darüber hinausgehende Kooperationen zwischen DSB und AOK auch außerhalb der Kampagnen. Eine solche Kooperation eröffnet über die direkte Partnerschaft hinaus indirekte Beeinflussungsmöglichkeiten auf das politische System, insbesondere das Gesundheitssystem, und kann somit dazu beitragen, die Machtbasis des DSB zu stärken.

Eine weitere langfristige Kooperationen wurde mit Schulen angebahnt. Im Jahr 1971 wurde die Trimmspirale als ein Modell für einen Schulwettbewerb in 70 Frankfurter Schulen eingeführt (TOTH 1978, 112).<sup>66</sup> 1972 verabschiedete der DSB ein Aktionsprogramm für den Schulsport (DSB 1972). Auch die Spielfeste in der Kampagne „Spiel mit – da spielt sich was ab“, die vom DSB in Zusammenarbeit mit den Landessportbünden und Fachverbänden organisiert wurden, wurden teilweise unter Einbeziehung von Schulen durchgeführt.<sup>67</sup> Durch das zentral angestoßene Programm wurde den Vereinen die Möglichkeit eröffnet, Kooperation mit Schulen zu intensivieren.<sup>68</sup> Aus der Logik des Ressourcenabhängigkeitsansatzes kann man die Maßnahme als einen Schritt zur Ressourcensicherung interpretieren. Dadurch, dass der organisierte Sport über die Schulen die Möglichkeit erhielt, Kinder und Jugendliche zu erreichen, konnte er langfristig eine Gewinnung und Bindung von Mitgliedern sichern. Zudem eröffneten diese Kooperationen auch Möglichkeiten neue Mitarbeiter, wie bspw. Sportlehrer und Eltern zu gewinnen.

---

<sup>66</sup> Teilnehmen konnten alle 3. bis 6. Klassen, jede Klasse erhielt eine Trimmspirale im Großformat, die im Klassenraum angebracht wurde und auf der jeder Schüler seine Leistung mit einem Fähnchen markierte (ausführlich hierzu TOTH 1978, 112). Zahlen zum Erfolg der Aktionen liegen nur für den Frankfurter Raum vor. Dort wurde 1978 der 8. Wettbewerb dieser Art durchgeführt, jährlich nahmen daran geschätzte 7000 Schüler teil (TOTH 1978, 112).

<sup>67</sup> Es ist jedoch anzumerken, dass die Rolle der Schulen weitgehend darauf beschränkt blieb, bei der Durchführung von Maßnahmen zu helfen und sie wenig Einfluss auf die Gestaltung hatten.

<sup>68</sup> Zu der Frage, inwiefern die Vereine diese Möglichkeit nutzten, liegen jedoch keine Erkenntnisse vor.

Der DSB nutzte die frühen Kampagnen auch zur politischen Einflussnahme.<sup>69</sup> Im Rahmen der Kampagne „Trimm Dich durch Sport“ stellte der DSB konkrete Forderungen an das politische System hinsichtlich der Infrastruktur des Sporttreibens. Im Memorandum zur Trimmaktion wurde errechnet, dass der Bau von mindestens 11 000 Turnhallen bis zum Jahr 1980 notwendig sei. Für Ballungsgebiete empfahl der DSB multifunktionale Sportzentren anzulegen sowie Konditionsräume und Spielplätze in Wohnsiedlungen zu schaffen (WOPP 1995, 60). Weiterhin wurde gefordert, dass ungenutzte Räume für den Sport und das Spiel zurückgewonnen werden, vor allem Parks und Grünflächen, aber auch Schulhöfe und Straßen (PALM 1978, 26f). In der „Spiel mit – da spielt sich was ab“-Kampagne wurde von Kommunen, Ländern und dem Bund eine umfangreiche Förderung der Sportvereine gefordert (DSB 1976, 5ff). Die Kommunen sollten zudem dazu motiviert werden, sich verstärkt für Ball- und Bewegungsspiele zu engagieren – entweder durch spezielle eigene Angebote oder durch die Bereitstellung von Sport- und/oder Grünanlagen (MÖRATH 2005, 43).

2) Die „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“-Kampagne nimmt eine besondere Stellung hinsichtlich der Umweltaktivitäten ein. Die Umweltinteraktionen wurden a) systematisiert und ausgebaut, b) strategischer und zielgerichteter eingesetzt, und c) durch neue Formen ergänzt.

a) Die Vorbereitung der Umweltinteraktionen wurde systematischer angegangen als in den früheren Kampagnen. Man versuchte

frühzeitig Akteure aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen [zu finden], um sich die ideelle, organisatorische und materielle Unterstützung und Förderung starker Partner zu sichern (DSB 1989, 3f, zitiert nach MÖRATH 2005, 46).

---

<sup>69</sup> Die Kampagne wurde von der Politik grundsätzlich unterstützt. So erhielt der DSB zum Start der „Trimm Dich durch Sport“-Kampagne von der Bundesregierung eine Beihilfe von 100.000 DM, die in den nächsten beiden Jahren auf 218.000 DM erhöht wurde (vgl. TOTTH 1978, 1001).

Zudem wurde die Einbindung der Partner erhöht und ausgeweitet. Für eine Vielzahl von Maßnahmen konnten neue Partner gefunden werden. WEDEKIND stellt fest,

dass alle Veranstaltungen im Rahmen von Trimming 130 stets im Interessensverbund stattfanden, der Sport sich niemals allein präsentierte: Andere gesellschaftspolitische Akteure förderten die Aktionen entweder beratend, organisatorisch und/oder finanziell (1987, 6, zitiert nach MÖRATH 2005, 55).

Der Erfolg der „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“ Kampagne als Mittel der Sicherung von Umweltressourcen zeigt sich in der gestiegenen finanziellen Unterstützung durch Sponsoren. Als Sponsoren konnten zahlreiche finanzkräftige Partner gefunden werden. So unterstützte der Bauer-Verlag mit der Illustrierten Quick, die vor allem für die Durchführung der Trimm-Spiele gewonnen werden konnten, die Kampagne mit 500.000 DM, hinzu kamen ca. 660.000 DM an werblichen Leistungen. Weitere Sponsoren aus der Wirtschaft waren die Hamburg-Mannheimer, Kettler, Wella, Puma, Wasa, Allgäuer Alpenmilch, Sport-Lavit und die Deutsche Städte-Reklame.

b) Neben der Akquise von Sponsoren konnte der DSB das Netz seiner Umweltkontakte erheblich erweitern und zahlreiche strategischen Partnerschaften eingehen. „Schon im Herbst 1981 stand fest, dass der DSB mit seiner Gesundheitskampagne eine beachtliche Lobby hinter sich hatte (MÖRATH 2005, 47). Partner der Kampagne waren unter anderem die Bundesärztekammer, der Deutsche Sportärztebund, das Bundesministerium für Jugend, Familie und Gesundheit, die Sportministerkonferenz, die Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände, der Bundesverband der Ortskrankenkassen, die Barmer Ersatzkasse sowie das Bundesinstitut für Sportwissenschaften (WEDEKIND 1987, 6). Diese Organisationen waren auch in der Projektkommission ‚Sport und Gesundheit‘ vertreten, deren Aufgabe die Vorbereitung der Maßnahmen und Aktionen der Kampagne „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“ war.

Die Liste der Partner zeigt, dass der DSB eine enge Verflechtung mit dem Umweltbereich Gesundheit aufbauen konnte. Durch Personalverflechtungen wie in verschiedenen Gremien und durch Kooperationen konnte der DSB somit eine bessere Kontrolle und einen stärkeren Einfluss auf den Gesundheitssektor aufbauen. Es konnten auch politische Akteure miteingebunden werden, wie die Sportministerkonferenz oder das Bundesministerium für Jugend, Familie und Gesundheit, das dem DSB ab 1982 eine hauptamtliche Referentin für Gesundheit und Sport sowie eine Halbtagskraft für das Projekt finanzierte.

Allerdings zeigt sich, dass die Umweltinteraktionen, wie auch in allen anderen Kampagnen, nur wenig auf die unteren Ebenen der Organisation ausgeweitet werden konnten. Zum Beispiel scheiterte eine Einbeziehung der Ärzte auf der lokalen Ebene, da hier

der DSB mit seiner Durchsetzungskraft ... an Grenzen stieß, d. h. über keine hinreichenden Möglichkeiten verfügte, gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Settings real zu verändern. Während also auf höherer Ebene die Kooperation mit den Interessensorganisationen der Ärzteschaft, beispielsweise mit der Bundesärztekammer und dem Deutschen Sportärztebund, gut funktionierte, zogen die Ärzte selbst in ihrer breiten Masse nicht mit (Interview Wedekind, zitiert nach MÖRATH 2005, 59).

Es wurde etwa versucht, die Ärzte durch Trimming-Basare einzubeziehen, die gemeinsam mit den Kommunen entwickelt und veranstaltet werden sollten, um die kommunale Vernetzung zwischen Gesundheitsamt, Sportamt, Kreissportbund und Ärzteschaft zu fördern (WEDEKIND 2001, 19). Das Scheitern ist jedoch auch dadurch zu erklären, dass die Kampagnen sehr zentral geplant waren und zur Etablierung von Kooperationen auf unteren Organisationsebenen eine stärkere Einbeziehung dieser Ebenen notwendig gewesen wäre.

c) Neue Elemente in der Kampagne waren inhaltliche Kooperation mit dem Wirtschaftssektor sowie die Lizenzvergaben zur Generierung von Einkünften.

Zusammen mit dem Institut der Deutschen Wirtschaft veranstaltete der DSB 1985 ein „Symposium für Führungskräfte namhafter Wirtschaftsunternehmen mit dem Ziel, für den Sport als Teil der Unternehmenskultur zu werben, die Bedeutung

betrieblicher Gesundheitsförderung zu verdeutlichen“ (MÖRATH 2005, 54). Die Aktion verfolgte das offizielle Ziel den Sport stärker in die Unternehmen hineinzubringen, eröffnete jedoch auch langfristige strategische Optionen für eine stärkerer Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen und konnte somit dazu beitragen, die Machtposition des organisierten Sports zu vergrößern.

Mit der Fortbildungsakademie der Wirtschaft wurde eine Ausbildung zum „Wirtschafts-Sportreferenten“ entwickelt (vgl. DSB 1990, 14-21; WEDEKIND 2001, 20). Dieser Schritt kann vor dem Hintergrund des Ressourcen-Abhängigkeits-Ansatzes als Maßnahme zur Sicherung des Ausbildungsniveaus der eigenen Mitarbeiter betrachtet werden, da der DSB durch die Kooperationen ein ausreichendes Angebot an potenziellen Mitarbeitern mit Wirtschaftswissen sicherstellen konnte. Der DSB ergänzte somit sein eigenes Ausbildungssystem durch die Kooperation mit einem externen Partner, der über Kompetenzen verfügte, die im DSB selbst nicht in diesem Maße vorhanden waren.

Eine weitere neue Einnahmequelle war die Vergabe von Lizenzen zur Mitbenutzung von Symbolen und Slogans der Kampagne an Wirtschaftsunternehmen. Lizenzen für die Trimmsymbole wurden an zahlreiche Unternehmen vergeben<sup>70</sup>, eine besondere Rolle nahm jedoch die Sport-Billy-Productions ein. In der Kampagne „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“ traten die Symbolfiguren „Sport-Billy“ und „Sport-Lilly“ in den Vordergrund und lösten die Leitfigur „Trimmy“ ab.

[Damit] kam der DSB einem wichtigen Sponsor vieler DSB-Breitensportmaßnahmen entgegen: Rolf Deyhle, ehemals Immobilienhändler aus Baden-Württemberg und bekannt über die Sport-Billy-Productions (MÖRATH 2005, 50).

---

<sup>70</sup> Porolastic Trainingsanzüge; Hawa Textildruck, Molkerei Hockerts, adidas, Thiemann Arzneimittel, Tischtennisfirma Wolf, Fink-Milchprodukte, Hanno-Tischtennisschläger, Nestle, Quadriga Schallplatten, Sportstätten-Betriebs GmbH, Baracuda Tauchartikel, Kettler Camping, chemische Werke Minden. Diese Firmen zahlten zwischen 0,15 DM und 2 DM pro Ausdruck bzw. Trimmy-Puppe (WOPP 1995, 74).

Deyhle war Inhaber der weltweiten Rechte an Sportbilly und durch die Verwendung auf allen Werbematerialien im Rahmen der Kampagne sicherte er dem DSB „bedeutende Einkünfte aus Lizenzen“ (ebd.). Die Zurückhaltung des DSB Hinblick auf Lizenzvergaben wurde damit aufgegeben. Noch in der „Trimm Dich durch Sport“-Kampagne waren vom Aktionsausschuss Richtlinien hinsichtlich der Lizenzvergabe ausgegeben worden, welche das damals gespaltene Verhältnis zur Kommerzialisierung sowie das eher passive Handeln hinsichtlich der Interaktion mit Umweltakteuren verdeutlichen:

- Der Deutsche Sportbund sammelt im Rahmen der Aktion kein Geld, macht darum auch keine Lizenzangebote; es werden nur Lizenzanträge behandelt, die an ihn herangetragen werden.
- Konsumartikel und kommerzielle Einrichtungen, für die die Lizenz erworben werden soll, müssen den Grundsätzen der Seriosität entsprechen (Qualität, Sporttauglichkeit, einwandfreie Ethik).
- Einkünfte aus Lizenzabgaben müssen wieder den Zwecken der Aktion zufließen (z.B. Produktion von weiteren Werbemitteln) (Konstituierende Sitzung des Aktionsausschusses „Sport für alle“ am 18.12.1969, zitiert nach TOTH 1978,100).

3) In den Kampagnen zwischen 1987 und 1995 waren die Partnerschaften wieder stärker auf die Durchführung von Maßnahmen beschränkt. Insgesamt ist ein Rückgang der Umweltaktivität gegenüber der „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“-Kampagne zu beobachten. Die Maßnahmen sind eher konservativ und es lassen sich kaum neue Elemente der Umweltinteraktion erkennen. Neue Partner waren die Kaufmännische Krankenkasse und die Schwäbisch Gmünder Ersatzkasse, die sich insbesondere in der Durchführung der „Trimm-Spiele“ engagierten. Für die „Trimm Festivals“, die ab 1988 durchgeführt wurden, konnte als Partner die Volkswagen AG gewonnen werden. Einige Partner waren inzwischen langfristig an den DSB gebunden worden, so etwa die Hamburg-Mannheimer, die zwischen 1983 und 2000 permanent als Partner der Kampagnen auftrat und in der Kampagne „Sportvereine – für alle ein Gewinn“ für die Durchführung der Aktionen „Magic Basket“ und „Magic Volley“ mitverantwortlich war.

4) In den Kampagnen ab 1997 nahm die Bedeutung von Kooperationen mit Partnern aus der Umwelt weiter ab, die Umweltbeeinflussungen richteten sich verstärkt auf das politische System. Ziel war es, die gesellschaftliche Bedeutung des Sports zu verdeutlichen und somit Unterstützungsleistungen des politischen Systems zu sichern.

Die Kampagnen „Danke den Ehrenamtlichen im Sport“ und „Sport tut Deutschland gut“ konnten zwar auch weiterhin Kooperationspartnern aus der Wirtschaft gewinnen<sup>71</sup>, Palm weist jedoch darauf hin, dass die Gewinnung von Kooperationspartnern in den späteren Kampagnen zunehmend schwieriger wurde:

Eine Qualität unserer Maßnahmen war, dass wir überall mit Erfolg betteln gegangen sind. Für die Plakate, beim Fernsehen und den Zeitungen. Das lief natürlich am Anfang als wir allein waren. Damals gab es ja nichts, heute gibt es sehr viel mehr, da hat man Konkurrenz. Und darauf muss man sich einstellen (Interview Palm, 12.10.2005).

Zudem sei es schwerer geworden, Unternehmen aus der Sportartikelindustrie zu gewinnen, „da deren Schwerpunkte in der Werbung stärker auf den Spitzen- als auf den Breitensport abzielen“ (Interview Laugsch, 5.10.2005). Die Gewinnung von Partnern für die Durchführung der nach außen gerichteten Werbemaßnahmen ist jedoch über alle Kampagnen hinweg durch eine bemerkenswerte Kontinuität gekennzeichnet. Auch in der bislang letzten Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ konnten zahlreiche Medien (u.a. ZDF und Bild am Sonntag) sowie der FAW (Fachverband Außenwerbung) gewonnen werden.

Seit 1997 lässt sich ein neues Vorgehen im Hinblick auf die Beeinflussung des politischen Systems erkennen. Die Zusammenarbeit mit den Akteuren des politischen Systems war über alle Kampagnen hinweg positiv:

Ich würde sagen im Verhältnis zur Politik hat sich nichts verändert. Bei allen Entscheidungsträgern sind wir immer auf Aufgeschlossenheit gestoßen, weil

---

<sup>71</sup> In der Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ wurde mit Krankenkassen (Barmer Ersatzkasse), Banken (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, Commerzbank) oder Versicherungen (AXA Versicherung) zusammengearbeitet. Zudem wurde die Kampagne von der Deutschen Telekom und Ratiopharm unterstützt.

sie gemerkt haben: Es passiert wirklich etwas mit dem riesigen Netzwerk des Sports, das Verhalten beeinflussen kann (Interview Palm, 12.10.2005).

In den Kampagnen ab 1997 erhöhte sich die Bedeutung der politischen Unterstützung, auch da die Akquise von Partnern der Wirtschaft zunehmend schwieriger wurde. In der Kampagne „Danke den Ehrenamtlichen im Sport“ wurden verstärkt politische Akteure als Partner für wichtige Maßnahmen gewonnen. So führte der DSB in Partnerschaft mit dem Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend seit Anfang 2000 ein zweijähriges, aus mehreren Elementen bestehendes Projekt zur Förderung des ehrenamtlichen Engagements und des Erfahrungswissens von Seniorinnen und Senioren im Sport durch. In der Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ gehörten zu den Unterstützern das Bundesministerium des Inneren, das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sowie das Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung. Die Ministerien unterstützten und finanzierten Teilkampagnen. So wurden Maßnahmen, die auf eine bessere Integration von Migranten abzielten vom Bundesministerium des Inneren unterstützt. Hintergrund der Unterstützungsleistungen war die Tatsache, dass sich der DSB in der Kampagne als wichtiger Akteur für die Lösung gesellschaftlicher Probleme präsentierte. In den späteren Kampagnen wurde immer wieder die soziale Bedeutung des Sports präsentiert. Die vom DSB in den Vordergrund gestellte Frage lautete: „Was würde mit unserer Gesellschaft passieren, wenn es solch ein Netzwerk von knapp 90.000 Vereinen nicht mehr gäbe?“ (Interview Laugsch, 5.10.2005).

### **3.2.3 Zusammenfassende Thesenprüfung Umweltinteraktion**

Die These, dass die Umweltinteraktion in den Kampagnen sich weitgehend losgelöst von der allgemeinen Umweltstrategie des DSB vollziehen, kann bestätigt werden. Hierfür gibt es vor allem zwei Gründe: 1) die Planung und Organisation der Kampagnen lief sehr autonom ab und wurde von anderen Organisationsbereichen kaum beeinflusst, 2) es liegt keine klar, definierte, schriftlich fixierte Umweltstrategie vor, an denen die Kampagnen sich hätten orientieren können.

Die These, dass die Funktion der Beeinflussung von Umweltakteuren im Laufe der Kampagnen an Bedeutung gewinnt, kann nur teilweise bestätigt werden. Die Funktion der Umweltbeeinflussung gewinnt in den frühen Kampagnen an Bedeutung. Ihren Höhepunkt erreicht sie jedoch mit der Kampagne „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“ Mitte der 80er Jahre. In den folgenden Jahren gestaltet sich die Umweltinteraktion als zunehmend schwieriger, auch wenn bei der Beeinflussung des politischen Systems Teilerfolge erzielt werden.

Die These, dass die Interaktion mit den Umweltakteuren in den frühen Kampagnen vor allem in Hinblick auf die Durchführung der Kampagnen geschieht, in den späteren Kampagnen hingegen auch zur Anbahnung von strategischen Kontakten für die Gesamtorganisation, muss spezifiziert werden. Die Gewinnung von Partnern für die Durchführung von Maßnahmen im Rahmen der Kampagne bleibt über alle Kampagnen hinweg relativ stabil, wobei die Partner zu Beginn stärker aus dem Bereich der Wirtschaft stammen, später hingegen aus dem politischen System. Die Anbahnung von strategischen Kontakten erreicht ebenfalls mit der Kampagne „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“ ihren Höhepunkt, im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit politischen Partnern lässt sich ab 1997 ein zweiter Gipfel erkennen.

Die These, dass die Kampagnen vor allem auf der Ebene des DSB zu einer Intensivierung der Umweltinteraktionen beigetragen, die Kontakte auf den Ebenen der Verbände und Vereine jedoch gering geblieben sind, kann bestätigt werden. Ein Grund hierfür ist auch die Tatsache, dass die Kampagnen insgesamt sehr zentral gesteuert waren und die nachgeordneten Ebenen der Verbände und Vereine teilweise gar nicht erreichten (siehe Kapitel 3.1.3).

### 3.3 Funktion der Bevölkerungsbeeinflussung

Die Funktion der Bevölkerungsbeeinflussung besaß über alle Kampagnen hinweg eine hohe Bedeutung; es wurden in allen Kampagnen vielfältige nach außen gerichtete Maßnahmen der Massenkommunikation durchgeführt. Die Zielsetzung der Bevölkerungsbeeinflussung wurde vor allem damit erklärt, dass man positive gesellschaftliche Wandelprozesse anstoßen wollte. Diese für Bevölkerungs- oder Sozialkampagnen typische Absicht spiegelt sich auch im Begriff ‚Gesellschaftskampagne‘ wider, der innerhalb des DSB für die Kampagnen verwendet wird.<sup>72</sup>

Ausgehend von der Annahme, dass sich die Funktionsbetonungen im Laufe von Kampagnen verändern und unterschiedliche Zielsetzungen in den Vordergrund treten können, wird im Folgenden eine Spezifizierung der Funktion der Bevölkerungsbeeinflussung im Laufe der Zeit vorgenommen. Dabei werden vor allem die nachfolgend dargestellten Thesen überprüft.

- Die Funktion der Bevölkerungsbeeinflussung verliert im Laufe der Kampagnen an Bedeutung.
- Das Ziel der Bevölkerungsbeeinflussung verschiebt sich von einer Veränderung konkreter Verhaltensweisen hin zu einer Beeinflussung allgemeinerer Einstellungen.
- Die Zielgruppenausrichtung bleibt im Verlauf der Kampagnen relativ unspezifisch.
- Das Vorgehen in den Kampagnen hinsichtlich der Bevölkerungsbeeinflussung ist durch eine hohe Kontinuität geprägt, starke Richtungswechsel finden nicht statt.

---

<sup>72</sup> Innerhalb des DSB werden die Kampagnen meist mit dem Begriff Gesellschaftskampagne bezeichnet. „Die heißen alle Gesellschaftskampagne. Das sage ich mit Nachdruck, weil sie gesellschaftliche Funktionen des Sports in den Mittelpunkt stellen“ (Interview Lausch, 5.10.2005).

Bevor detaillierter auf diese Thesen eingegangen wird, werden die Ausgangsbedingungen für die Kampagnen dargestellt.

### 3.3.1 Ausgangsvoraussetzung

Wie in Kapitel 2.3.1 ausgeführt, sollten bestimmte Ausgangsbedingungen für die Durchführung einer Kampagne gegeben sein. Es sollten 1) ein Verwirklichungsmechanismus für die Durchführung der Kampagnen vorhanden sein, 2) eine günstige gesellschaftliche Grundstimmung oder eine soziale Spannung vorliegen sowie 3) günstige Kommunikationsbedingungen gegeben sein.

1) Die organisatorischen Ausgangsvoraussetzung des DSB für die Durchführung von Kampagnen können über die gesamte Zeit hinweg als äußerst positiv bewertet werden; der DSB verfügt über einen in der Bundesrepublik einmaligen „Verwirklichungsmechanismus“. Als Dachverband aller deutschen Sportfachverbände und Landessportbünde sowie der ihnen angeschlossenen Vereine zählt der DSB zurzeit mehr als 27 Millionen Mitgliedschaften in mehr als 87.000 Vereinen.<sup>73</sup> Zudem sind 11 Prozent der Bürger über 14 Jahren ehrenamtlich im Bereich Sport und Bewegung aktiv, davon über 90 Prozent in Vereinen (RITTNER/KEINER/KEINER 2006). Auch wenn die Anzahl der Mitglieder und Mitarbeiter, die in die Kampagne eingebunden werden konnten, 1970 noch wesentlich geringer war, so ist festzuhalten, dass auch damals ein außerordentlicher Verwirklichungsmechanismus zur Verfügung stand. So hatte der DSB schon 1970 mehr als zehn Millionen Mitglieder.

2) Die gesellschaftliche Grundstimmung im Hinblick auf die Kampagnenziele ist unterschiedlich zu bewerten. Es lassen sich drei Phasen in der Durchführung der Kampagnen erkennen, die sich hinsichtlich der Ausgangssituation unterscheiden:

---

<sup>73</sup> Hierzu werden allerdings auch passive Mitglieder und Mehrfachmitgliedschaften gezählt (vgl. HEINEMANN/SCHUBERT 1994).

- a) 1970-1986: Die Kampagnen greifen eine allgemeine günstige gesellschaftliche Grundstimmung auf und richten ihre Ziele danach aus.
- b) 1987-1996: Die Kampagnen versuchen eine gesellschaftliche Grundstimmung (die Bedeutungszunahme des kommerziellen und informellen Sporttreibens) zu verändern.
- c) ab 1997: im Rahmen der Kampagnen werden spezielle gesellschaftliche Stimmungen sondiert und spezifisch aufgegriffen.

a) Die Planer der „Trimm Dich durch Sport“-Kampagne stimmen darin überein, dass die erste Kampagne des DSB eine günstige gesellschaftliche Grundstimmung aufgreifen konnte: „Das Thema [lag] nicht nur in Deutschland, sondern in allen führenden Industrienationen ‚in der Luft‘“ (Interview Sihler<sup>74</sup>, zitiert nach MÖRATH 2005, 28). Die „Trimm Dich durch Sport“-Kampagne habe Tendenzen in der Gesellschaft aufgegriffen (Interview Palm, 12.10.2005). Die günstige gesellschaftliche Grundstimmung bestand im Wesentlichen in einem latenten Bedürfnis der Bevölkerung zum Sporttreiben. Nach einer Erhebung des Allensbach-Instituts im Jahr 1968 interessierten sich 68 Prozent der Bevölkerung für eine aktive Sportausübung, aber nur 16 Prozent betrieben regelmäßig Sport (vgl. PALM 1974, 162). Dieses latente Bedürfnis eines großen Teils der Bevölkerung konnte mit der „Trimm Dich durch Sport“-Kampagne aufgegriffen werden.

Es zeigen sich jedoch Unterschiede zu dem in der Literatur beschriebenen Typ der gemeinnützigen Bevölkerungs- oder Sozialkampagne. Hiernach gehört zu den Ausgangsvoraussetzungen eine „Unzufriedenheit mit einer sozialen Situation“, in der „ein kollektives Handeln“ zum Erfolg führt.<sup>75</sup> Die Ausgangsvoraussetzung der „Trimm Dich durch Sport“-Kampagne war jedoch nicht die Wahrnehmung eines gesellschaftlichen Missstandes, sondern eines individuellen Missstandes, etwa die Sorge um die eigene Gesundheit oder die Unzufriedenheit mit der eigenen Bewe-

---

<sup>74</sup> Dieter Sihler war der Kreativdirektor der Werbeagentur „Werbeting 2000“, welche die Trimm Dich Kampagne plante.

<sup>75</sup> Häufig beziehen sich die angestrebten Verhaltensmuster in Sozialkampagnen auf kollektive Güter, wie bspw. die Reinhaltung der Umwelt.

gungsarmut. Der erwartete individuelle Gewinn durch eine sportliche Betätigung reichte aus, um eine Verhaltensänderung auszulösen, es war somit auch kein „Glaube an die Wirksamkeit eines kollektiven Handelns“ nötig. Die folgenden Kampagnen „Ein Schlauer trimmt die Ausdauer“, „Spiel mit – da spielt sich was ab“ und „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“ verfolgten ähnliche Zielsetzung im Hinblick auf die Bevölkerungsbeeinflussung und konnten von einer ähnlichen Grundstimmung ausgehen.

b) Die Ausgangsvoraussetzungen für einen Erfolg der Kampagnen „Gemeinsam aktiv – Im Verein ist Sport am schönsten“ und der „Sportvereine – für alle ein Gewinn“ sind ungünstiger als in früheren Kampagnen. Dies hängt vor allem mit dem neuen Beeinflussungsziel der Kampagne zusammen, das darin bestand, die Einstellung der Bevölkerung in Bezug auf die Organisationsform Sportverein zu verändern und aktiv neue Mitglieder zu gewinnen. Die Kampagnen stellen den Versuch dar, einen gesellschaftlichen Trend, die aufkommende Welle der Fitnessstudios und des informellen Sporttreibens, umzukehren und den Wunsch nach Sporttreiben wieder in die Richtung der Sportvereine zu kanalisieren. Die Kampagne versuchte somit ein neues Bewusstsein bzw. eine neue öffentliche Grundstimmung zu schaffen. Solch ein Ziel ist weitaus schwieriger zu erreichen als eine Kanalisierung bereits bestehender Stimmungen.

c) In der „Danke den Ehrenamtlichen im Sport“-Kampagne wurde ein allgemein gesellschaftlich relevantes Thema aufgegriffen, so dass die Ausgangsvoraussetzungen für die Kampagne als eher günstig zu bewerten sind. Die Probleme des ehrenamtlichen Engagements standen in verschiedenen gesellschaftlichen Teilbereichen auf der Agenda und waren bereits in das Bewusstsein vieler Menschen gedrungen. So fand im Jahr 2001 das „Internationale Jahr der Freiwilligen“ statt, das durch die 1998 von den Fraktionen des Bundestags eingesetzte Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ angestoßen wurde. Das Thema konnte also vom DSB aufgegriffen werden, um das Ehrenamt im Sport zu thematisieren. Das organisatorische Interesse des DSB konnte in diesem Fall mit der gesellschaftlichen Stimmung verknüpft werden. Die „Sport tut

Deutschland gut“-Kampagne greift verschiedene gesellschaftliche Stimmungen auf. Nach Ansicht des DSB bestanden in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen wie bspw. Gesundheit, Integration, Leistung, Kindheit und Jugend, Familie, Geschlechtergleichstellung, Alter, Wirtschaft, Umwelt und Ehrenamt (vgl. DSB 2003a) gesellschaftliche Spannungen. Diese seien ausgelöst durch die „sich verändernden gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen; Aufweichung der sozialen Sicherungssysteme; zunehmende Arbeitslosigkeit; knappe Kassen bei Bund, Ländern und Gemeinden“ (Interview Laugsch, 5.10.2005). Die Kampagne thematisiert die Hauptursachen des Missstands und versucht zu begründen, dass das Netzwerk des Sports eine wirksame Form des kollektiven sozialen Handelns darstellt, um gesellschaftliche Probleme zu lösen. Die Kampagne versucht hierzu die Leistungen des Sport für die Gesellschaft deutlich zu machen und damit die Einstellungen und Werte hinsichtlich der gesellschaftlichen Bedeutung des Sports zu verändern. Neben dieser offiziell formulierten gemeinwohlorientierten Zielsetzung kommt in der Kampagne ein deutliches Organisationsinteresse zum Ausdruck.

3) Die kommunikativen Ausgangsbedingungen für Kampagnen haben sich im Laufe der Zeit stark verändert (siehe Kapitel 2.3.1). Dies trifft auch für die Maßnahmen der Massenkommunikation im Rahmen der DSB-Kampagnen zu. Die Entwicklung wurde vom DSB erkannt. Laugsch weist im Hinblick auf die „Sport tut Deutschland gut“-Kampagne auf die zunehmende Informationsüberlastung der Bevölkerung hin und sieht diese Entwicklung als wichtigen Grund für die Notwendigkeit neue Wege bei der Kampagnenplanung zu gehen:

Wie setzen sich diese Informationen draußen gegen die Flut anderer Informationen durch? Vor dreißig Jahren als „Trimm Dich“ gemacht wurde, musste man sich gegen wesentlich weniger Informationen durchsetzen. Wenn wir heute eine Kampagne machen, wie sie damals für „Trimm Dich“ gemacht wurde – die würde untergehen. Damals war das Konkurrenzumfeld auch ein anderes. Das hat sich verzehnfacht oder Verhundertfacht, was sie heutzutage als Informationen wahrnehmen im Vergleich zu 1970 (Interview Laugsch, 5.10.2005).<sup>76</sup>

### 3.3.2 Zielsetzungen

Im Laufe der Zeit veränderten sich die Zielsetzungen der Kampagnen hinsichtlich der Bevölkerungsbeeinflussung. Es lassen sich verschiedene Phasen unterscheiden:

- 1) 1970-1986: Die Beeinflussungsabsicht richtete sich auf die Veränderung konkreter Verhaltensweisen. Vor allem sollten mehr Menschen zum Sporttreiben bewegt werden.
- 2) 1987-1996: Das Ziel, Menschen zum Sporttreiben zu bewegen, verliert an Bedeutung. Die Kampagnen verfolgen das neue Ziel, die Einstellung der Bevölkerung hinsichtlich der Vereine und des organisierten Sports zu verändern.
- 3) ab 1997: Das Ziel, das Sportverhalten der Bevölkerung zu verändern, wird aufgegeben. Die Kampagnen richten sich auf die Veränderung von spezifischen Einstellungen in der Bevölkerung, die für den (organisierten) Sport von Bedeutung sind.

Insgesamt lässt sich in den Kampagnen eine Veränderung des sozialen Bezugsrahmens feststellen. In der „Trimm Dich durch Sport“-Kampagne war es das Ziel, die Menschen zum individuellen Sporttreiben zu bewegen, in der „Spiel mit – da spielt sich was ab“-Kampagne wurde ein Sporttreiben in der Gruppe propagiert, in der Kampagne „Gemeinsam aktiv – Im Verein ist Sport am schönsten“ wurde der Sport im organisierten Rahmen beworben und in der „Sport tut Deutschland gut Kampagne“ der Sport in einer gesellschaftlichen Dimension. PALM beschreibt den Wandel ähnlich:

Eine Drehung der Absichten, einen Paradigmenwechsel gab es. Die ersten Kampagnen waren ein Versprechen an das Individuum. Zum Beispiel ‚Trimm Dich‘, ‚Spiel mal wieder‘, ‚ein Schlauer trimmt die Ausdauer‘. Die neue Kampagne ‚Sport tut Deutschland gut‘ ist Ausdruck dessen, was all diejenigen, die aktiv sind, für das Land tun, für die Lebensbedingungen tun (Interview Palm, 12.10.2005).

---

<sup>76</sup> Ähnlich äußert sich Palm: „Damals gab es ja nichts, heute gibt es sehr viel mehr, da hat man Konkurrenz. Und darauf muss man sich einstellen (Interview Palm, 12.10.2005).“

1) In den frühen Kampagnen bestand das Hauptziel darin, den „Menschen zu zeigen, was der Sport für sie selbst bringt, und man ihnen am besten auch sagt, wie sie am besten Sport machen“ (Interview Laugsch, 5.10.2005). Es wurde eine Beeinflussung des Verhaltens angestrebt, indem der individuelle Nutzen einer Ausdauersportbetätigung bewusst gemacht wurde. Nach Einschätzung der Verantwortlichen lagen Sportmöglichkeiten vor, diese waren der Bevölkerung jedoch nicht ausreichend bekannt. Zudem waren den meisten Menschen die positiven Wirkungen des Sporttreibens nicht bewusst oder sie wussten nicht, wie sie ihre Bewegungsbedürfnisse befriedigen konnten.: „Die Trimm Aktion sollte neue Teilnehmer ansprechen, Interessierten Wege der Sportausübung aufzeigen sowie vermehrte und differenziertere Wege der Sportausübung schaffen (vgl. DSB 1971, 3; DSB 1973, 3; DSB 1983a, 8).

Das Ziel der Verhaltensbeeinflussung wurde in den folgenden Kampagnen weiterverfolgt und ausgebaut. In der Kampagne „Ein Schlauer trimmt die Ausdauer“ erfolgte eine Zuspitzung auf das Ausdauermotiv, welches das unverbindlichere „Trimm Dich mal wieder“ ersetzte. Die Kampagne „Spiel mit – da spielt sich was ab“ verfolgte das Ziel, den Menschen zu zeigen, welche Möglichkeiten das Spielen und insbesondere Ball- und Bewegungsspiele bieten und welche Rolle sie im Leben des Individuums einnehmen können. Es sollten Chancen geboten werden, Spielformen zu entdecken oder auch neu zu erlernen; die besondere Betonung lag auf dem Miteinander der Sporttreibenden und der Interaktion in Gruppen. „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“ verfolgte das Ziel, der Bevölkerung zu vermitteln, dass nur ein richtig betriebener Sport gesundheitswirksam ist. Ein Schwerpunkt der Beeinflussung lag auf der Ebene des Wissens, insbesondere sollte das Wissen über den eigenen Körper und die Gesundheit verbessert werden. Der übergeordnete Gedanke der Kampagne war es, den Menschen das richtige „Sportmaß“ zu vermitteln (DSB 1983b, 102; DSB 1989, 16).

2) Mit den Kampagnen „Gemeinsam aktiv – Im Verein ist Sport am schönsten“ und „Sportvereine für alle ein Gewinn“ wandelte sich die Ausrichtung der Kampagnen. Neben das (offizielle) Ziel, Individuen zur konkreten Aufnahme einer

Sporttätigkeit zu bewegen, trat eine neue Schwerpunktsetzung. Die Verantwortlichen für die Kampagnen beschlossen, „dass wir jetzt etwas für unser Netzwerk tun müssen“ (Interview Palm, zitiert nach MÖRATH 2005, 61). Zwar wurde offiziell das Ziel ausgegeben, das erwünschte Sportverhalten auf „Menschen aller Alters- und Könnensstufen“ (DSB 1991, 5) auszuweiten, hinzu trat jedoch die Botschaft, dass der Sportverein Vorteile gegenüber anderen Angebotsformen habe. Ziel war es, „die soziale Funktion des Sports und der Vereine in den Vordergrund zu stellen (DSB 1993, 7), bzw. den „Verein als handlungsstützendes soziales Setting wieder stärker in den Mittelpunkt der Bemühungen“ zu rücken (MÖRATH 2005, 61) und die Bevölkerung zu animieren, sich innerhalb des organisierten Sports zu betätigen.<sup>77</sup> Erstmals wurde auch die Mitgliederwerbung explizit zu einem wichtigen Teil der Kampagnen (MÖRATH 2005, 62).

3) Mit den Kampagnen „Stille Stars“ und „Danke den Ehrenamtlichen im Sport“ wurde eine Abkehr von der Zielsetzung eingeleitet, das Sportverhalten zu beeinflussen. Man versuchte nun, allgemeinere gesellschaftliche Einstellungen und Denkmuster zu verändern und sportbezogene Themen in das Bewusstsein der Gesellschaft zu rücken. „Das freiwillige Engagement von Alt und Jung wollen wir mit unserer Kampagne öffentlich anerkennen und weiter fördern“ (Richthofen, zitiert nach RICKENBERG 2000, 6). Hinzu kam ein Werben neuer Mitarbeiter für die Sportvereine: „Wir wollen die Menschen gezielter ansprechen und ermuntern, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten einzubringen (Richthofen, zitiert nach RICKENBERG 2000, 6). In der bislang letzten Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ stand eine Beeinflussung auf der Ebene der Einstellungen und Werte im Vordergrund, es ging darum „auf allen Ebenen deutlich zu machen, welche gesellschaftliche Bedeutung der Sport insgesamt hat“ (Interview Laugsch, 5.10.2005). Den Wandel in der Ausrichtung begründet PALM damit, dass die Sportbeteiligung in der Be-

---

<sup>77</sup> Hintergrund dieses Wandels war die starke Zunahme kommerzieller Sportanbieter sowie des informellen Sporttreibens. MÖRATH vermutet, dass es „offenbar triftige organisationsinterne Gründe [gab] – vor allem die Kritik der DSB-Mitgliedsorganisationen, die Kampagne nutze nicht dem organisierten Sport, sondern privaten und kommerziellen Anbietern – dafür, warum nun im fünften Zyklus die Vereine zentraler Angelpunkt aller Werbemaßnahmen werden sollten“ (2005, 61).

völkerung inzwischen stark angestiegen war und somit neue Zielsetzungen angegangen werden konnten:

Wir stehen ja auch, was die früheren Ziele der Aktivierung der einzelnen Menschen angeht, nicht mehr am Anfang: von 13 % Sportbeteiligung zu Beginn der 60er Jahre sind wir heute alles in allem den 70 % nicht mehr fern (PALM 2002, 27).

Das Anliegen der Kampagne bestehe darin, den Sport als „Mittler sozialer Stabilität gesellschaftlich bewusster“ zu machen (ebd.) und

ihm eine stärkere Position in der öffentlichen Darstellung zu geben ... deutlich zu machen: Was würde mit unserer Gesellschaft passieren, wenn es solch ein Netzwerk von knapp 90.000 Vereinen nicht mehr gäbe? (Interview Lausch, 5.10.2005).

Die Kampagne verfolgte zudem das für Social-Marketing-Kampagnen typische Zielsetzung der Imageverbesserung der Organisation (vgl. KOTLER/ROBERTO 1991, 176ff): „In der Aussage, dass Sport Deutschland gut tut, wird über etwas Wirkendes aber kaum Bewusstes laut und ein wenig stolz reflektiert“ (PALM 2002, 27).

### **3.3.3 Zielgruppenspezifische Ausrichtung**

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Zielgruppenausrichtung über alle Kampagnen hinweg eher vage und undifferenziert blieb. Es wurden zwar in einigen Kampagnen Befragungen hinsichtlich des Sportverhaltens der Bevölkerung zugrunde gelegt, die tatsächliche Ausrichtung der Maßnahmen orientierte sich jedoch nur oberflächlich an diesen Daten. Die Kampagnen richten sich im Wesentlichen an die Gesamtbevölkerung, die Zielgruppendefinitionen beziehen sich auf sehr große heterogene Gruppen.

In der „Trimm Dich durch Sport“-Kampagne“ wurde „eher aus dem Bauch heraus und ohne wissenschaftliche Fundierung gearbeitet“ (MÖRATH 2005, 42). Es sollten alle sportlich nicht-aktiven Menschen angesprochen werden, insbesondere

jedoch die Gruppe der über 30-jährigen.<sup>78</sup> Hintergrunddaten zum Sportverhalten waren durch eine Bevölkerungsumfrage des Instituts für Demoskopie in Allensbach im Jahr 1969 gegeben, die einige Aufschlüsse über die Eigenschaften der Zielgruppe erlaubte.<sup>79</sup> Für die Kampagne wurde ein Interesse der Zielgruppe für Ausdauersportarten abgeleitet. Die Maßnahmen waren jedoch im Allgemeinen nicht zielgruppenspezifisch ausgerichtet.<sup>80</sup> Auch für die „Ein Schlauer trimmt die Ausdauer“-Kampagne gab es „keine allzu differenzierte Zielgruppenansprache und/oder Zielgruppenangebote“ (MÖRATH 2005, 37).

Nach MÖRATH stellt die „Spiel mit – da spielt sich was ab“-Kampagne (1979-1982) einen Wendepunkt hinsichtlich einer zielgruppenorientierten Vorgehensweise dar:

Zum ersten mal stützen sich die Akteure bei der Konzeption auf eine vorausgegangene Untersuchung um sich Gewissheit darüber zu verschaffen, ob das anvisierte Thema ‚Spielen‘ auf Interesse und Akzeptanz in der Bevölkerung stoßen würde und eine darauf ausgerichtet Kampagne Erfolgsaussichten hatte. Handelte man in den Anfangsjahren eher ‚aus dem Bauch heraus‘, ging man nun ‚wissenschaftlicher‘ und vorausschauender an die Kampagne heran (MÖRATH 2005, 42).

Zwei Jahre vor dem Start der Kampagne wurde das EMNID-Institut mit der Durchführung einer repräsentativen, deutschlandweiten Befragung beauftragt, um die Einstellungen der Bevölkerung zum Spielen zu erheben. Ergebnisse waren unter anderem, dass 38 Prozent der Bevölkerung bereits spielten, 53 Prozent Interesse zeigten, sich an einem Spieltreff zu beteiligen. Es wurden Gründe ermittelt, warum Menschen nicht spielten (Angst vor Blamage, Desinteresse, Zeitmangel, keine geeigneten Spielmöglichkeiten in der Nähe, zu wenig Erfahrung oder fehlende Kenntnisse über Spielregeln). Es wurden verschiedene Motive zum Spielen

---

<sup>78</sup> Diese Eingrenzung wurde im Rahmen einer vorbereitenden Sitzung zur Einführung der Aktion damit begründet, dass hier in großem Maße Bewegungsmangel und sportliches Interesse vorherrschten (TOTH 1978, 95).

<sup>79</sup> Hiernach waren lediglich 16 Prozent der Bevölkerung regelmäßig sportlich aktiv, jedoch hatten 68 Prozent der Bevölkerung Interesse an einer aktiven Sportausübung: 26 Prozent der Bevölkerung hatten Interesse regelmäßig zu schwimmen, 25 Prozent zu wandern und größere Spaziergänge zu machen, 22 Prozent Reiten zu lernen, 21 Prozent Segeln zu lernen, 20 Prozent Skilaufen zu lernen (PALM 1971, 3).

erhoben (Jüngere waren spielengagierte, Frauen spielen eher aus Geselligkeit, Männer eher aus Leistungsmotiven). Auch Variablen aus dem sozialen Kontext gingen in die Analyse ein (bspw. Kinder im Haushalt erhöhen das Spielinteresse) (vgl. DSB 1980, 28f, WOPP 1995, 69, MÖRATH 2005, 36). In den Publikationen zur Kampagne wurde betont, dass man gruppenspezifisch vorgehen und vor allem Jugendliche, Familien, Kinder und ältere Menschen ansprechen wolle. Frauen sollten vor allem innerhalb der Familie angesprochen werden (DSB 1980, 30). Eine solche zielgruppenspezifische Vorgehensweise ist jedoch in den meisten Maßnahmen der „Spiel mit – da spielt sich was ab“-Kampagne nicht zu erkennen.

In der „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“-Kampagne wurden junge Erwachsene (20 bis 40 Jahre), die man auch als Vorbilder für Kinder und Jugendliche sah, und die Gruppe der 40- bis 60-jährigen, wegen derer besonderen Empfänglichkeit für gesundheitliche Fragestellungen, als Zielgruppe angegeben. Weiterhin sollten die sportlich nicht aktiven angesprochen werden, hinzu kamen die körperlich unterforderten und diejenigen, die durch ihre Arbeit einseitig belastet waren, „die Zögernden, Gehemmtten und Sportenttäuschten“ (MÖRATH 2005, 48). Zwar kommt MÖRATH wiederum zum Schluss, dass sich ein deutlicher Zielgruppenbezug in der Kampagne erkennen ließe (2005, 46), eine systematische und umfangreiche Zielgruppenbeschreibung liegt jedoch nicht vor. Auch in den durchgeführten Maßnahmen lassen sich nur sehr bedingt zielgruppenspezifische Vorgehensweisen erkennen. Allerdings wurden in einer Analysephase im Vorfeld der Kampagne zwei wissenschaftliche Hearings durchgeführt, in denen Experten aus verschiedenen Bereichen auch Aussagen zu den Zielgruppen machten (vgl. DSB 1983a, 5; vgl. HENNING 1989, 37).

Die Zielgruppe der Kampagne „Gemeinsam aktiv – Im Verein ist Sport am schönsten“ (1987-1994) wird vom DSB wie folgt definiert: „Nicht mehr nur Junge und Talentierte sind die alleinige alles überragende sportliche Zielgruppe. Eine

---

<sup>80</sup> Ausnahmen waren etwa ein ‚Hausbuch‘ und ‚Nachschlagewerk‘ des Trimmens für zwanzig verschiedene Sportarten, mit besonderen Anleitungen für bestimmte Zielgruppen (Familien, Berufskollegen, Nachbarn, Mutter-Kind, Vater-Sohn etc.) (DSB 1973a, 7 f).

neue sportliche Lebensphilosophie bringt weite Bevölkerungskreise und damit Menschen aller Alters- und Könnensstufen zum Sport.“ Wiederum sollten insbesondere über 30-jährige angesprochen werden, deren Motive nicht primär leistungsorientiert waren, sondern den neuen Sportbedürfnissen wie Naturerlebnis, Steigerung der Lebensfreude entsprachen (DSB 1991, 5). In der Kampagne „Sportvereine für alle ein Gewinn“ sollten „vor allem Nichtsportler, Wiedereinsteiger und Sportprobierer“ angesprochen werden.

Mit der Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ wird der Versuch aufgegeben, eine formale Zielgruppendefinition vorzunehmen. Als Zielgruppe wurde die Gesamtbevölkerung, also sportlich aktive und inaktive Menschen, ausgegeben. Dies ist kritisch zu sehen, da eine detaillierte Zielgruppenausrichtung von Kampagnen im Laufe der Zeit zunehmend wichtiger geworden ist. Grund hierfür ist die Tatsache, dass die Bevölkerung ist in den letzten Jahrzehnten bezogen auf ihre Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen wesentlich heterogener geworden und das einzelne Individuum vor dem Hintergrund einer Informationsüberflutung schwerer zu erreichen ist als noch vor 35 Jahren.

### **3.3.4 Beeinflussungsstrategie und Vorgehen**

Die Beeinflussungsstrategie und das Vorgehen in den Kampagnen sind vor allem durch eine große Kontinuität, ein Ausprobieren von Elementen im Sinne eines „Trial and error“-Verfahrens und eine intuitive Planung gekennzeichnet. Es lassen sich grundsätzlich die zwei Kernelemente Massenkommunikation und direkte Kommunikation unterscheiden.

Die Strategie und das Vorgehen der ersten Kampagnen hinsichtlich der Bevölkerungsbeeinflussung lässt sich grundsätzlich auch in allen späteren Kampagnen wiederfinden (mit gewissen Veränderungen ab 1997). Palm erklärt: „Wir haben 30 Jahre lang fortlaufend unsere Ideen weitergeführt und hatten nie eine größere Unterbrechung. Es kam immer wieder etwas in einer neuen Ausgestaltung heraus“

(Interview Palm, 12.10.2005).<sup>81</sup> In jeder neuen Kampagne wurden erfolgreiche Elemente früherer Kampagnen weiterverwendet und ausgebaut wurden, weniger erfolgreiche modifiziert oder fallen gelassen. Das Verfahren kann als „Trial und Error“-Methode ohne eine langfristige strategische Ausrichtung charakterisiert werden:

Nachträglich scheine es zwar, als ob sich die Trimm-Aktionen sehr systematisch entwickelt hätten, „als ob sich ein Superbrain ausgedacht hätte, wie alles in 20, 25 oder 30 Jahren einmal werden soll. Tatsächlich gab es aber nicht einen klaren Startpunkt mit einem genau vordefinierten Endziel, sondern die Trimm-Aktionen wurden von Mal zu Mal, von Zyklus zu Zyklus entwickelt (Interview Palm, zitiert nach MÖRATH 2005, 70).

Kennzeichnend ist ein intuitives Vorgehen, eine wissenschaftliche Fundierung der einzelnen Maßnahmen wurde in der Regel nicht explizit formuliert. Stellvertretend für die Herangehensweise der Planer kann Laugsch zitiert werden:

Welche Unternehmen planen ihre Werbekampagnen auf der Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse? Also, ich denke: Es ist eine Zielrichtung da, man will ein Produkt verkaufen oder eine Dienstleistung. Wollen wir ja auch. Oder die Information: ... Und dann muss man dann ja doch schon rundherum ein bisschen Kreativität aus dem Bauch heraus entwickeln, um diese Informationen zu transportieren, dass sie bei den Leuten ankommen. Aber ich weiß nicht ob man dazu eine Vielzahl von Studien zu Rate ziehen muss ... Sondern letztlich ist es auch eine kreative und intuitive Umsetzungsfrage, wie verpacke ich das, was ich an Informationen transportieren will durch Bilder und Sprache (Interview Laugsch, 5.10.2005).

Das typische Vorgehen in den frühen Kampagnen besteht in einer sukzessiven Beeinflussung der verschiedenen Zielebenen. Erst wird eine Beeinflussung auf der Ebene des Wissens angestrebt, dann auf der Ebene der Einstellungen und letztlich auf der Ebene des Verhaltens. Dieses Vorgehen wird im Rahmen der „Trimming 130 –Bewegung ist die beste Medizin“- Kampagne explizit ausgedrückt. Die Ziele waren:

1. Interesse wecken zum sportlichen Aktivwerden,
2. Wissensvermittlung über positive Effekte und Risiken sportlicher Aktivität,
3. Einstellungen prägen im Sinne eines Verständnisses von Sport als Lebensbereicherung und

---

<sup>81</sup> Erstmals kam es zu einer Unterbrechung im Jahr 2005, als die Kampagne „leider ein bisschen auf Eis lag“ (Interview Laugsch 5.10.2005; vgl. auch Interview Palm, 12.10.2005).

4. Verhaltensbeeinflussung im Sinne eines regelmäßigen, dosierten sportlichen Aktivseins auf der Grundlage eines stabilen Bedürfnisses nach Sport (WEDEKIND 1987, 5).

Diese Reihenfolge der Beeinflussung wird von Ray et al. (1973) als „Learning Hierarchy“ bezeichnet (siehe Kapitel 2.3.5). Der Rezipient nimmt erst Informationen auf, diese verändern dann Einstellungen und resultieren letztlich in einer Verhaltensänderung. Voraussetzung einer Verhaltensbeeinflussung im Sinne der „Learning Hierarchy“ ist jedoch das Vorhandensein eines ausreichenden Involvements bei den Rezipienten.

Das Vorgehen soll am Beispiel der „Trimm Dich durch Sport“-Kampagne verdeutlicht werden. In dieser konnte von einem relativ hohen Involvement der Zielgruppe ausgegangen werden. Eine Umfrage des Instituts für Demoskopie in Allensbach im Jahr 1969 hatte ergeben, dass bei 68 Prozent der Bevölkerung ein Interesse an einer aktiven Sportausübung vorhanden war. In einer ersten Phase (1970/ 1971) sollte die Kampagne bekannt gemacht und ein Interesse geweckt werden. Insbesondere sollten diejenigen sensibilisiert werden, „die Angst haben vor dem Sport, oder die Vorstellung haben, Sport tut weh oder für den Sport ist es jetzt zu spät in meinem Leben“ (Interview Palm, zitiert nach Mörath 2005, 31).

In dieser Phase spielte die Massenkommunikation eine zentrale Rolle:

Im ersten Jahr der Trimm-Aktion konnten rund 4 Millionen Broschüren, 1 Million Plakate, 4000 Anzeigen in 200 Zeitungen und Zeitschriften mit 25 Millionen Stück Auflage, 3 Millionen Autoaufkleber, 10 Millionen Teilnehmerkarten zur Trimmspirale, 80 Millionen Bierdeckel, 50 Millionen Lottoscheine, 4 Millionen Tragetüten, 50.000 Puppen und 5000 Lastwagen mit großer Werbefläche eingesetzt werden (PALM 1971, 8).

Neben Informationen über den besonderen Wert des Sporttreibens wurden in der Kampagne konkrete Handlungsaufforderungen gegeben. Diese wurden in der ersten Phase durch Slogans wie „Lauf mal wieder“, „Schwimm mal wieder“, „Fahr mal wieder Rad“, „Lauf Ski“ usw. ausgedrückt. In der zweiten Phase (1972) wurden die Slogans zeitlich und inhaltlich spezifiziert: „Trimm Dich am Feierabend“, „... am Wochenende“ oder „... im Urlaub“. Im Jahr 1973 wurden die Themen „Spaß, Geselligkeit und Aussehen“ (MÖRATH 2005, 31) in den Vordergrund gerückt. Die Slogans lauteten „Trimmer erleben was“ (Lebenslust, Aktivität, Aben-

teuer), „Trimmer sind nicht allein“ (Kontakt, Familie, Freundschaft, Kollegen) und „Trimmer machen eine gute Figur“ (Anerkennung, Vitalität, schlanker werden, Jugendlichkeit) (PALM 1973, 116).<sup>82</sup>

Durch die Massenkommunikation sollte eine Motivation erzeugt werden, indem den Rezipienten ein großer individueller Nutzen durch die Sportausübung versprochen wurde. Dieser bezog sich vor allem auf den Gesundheitsnutzen des Sports, aber auch auf andere Motive wie Spaß und Geselligkeit. Die frühen Kampagnen versuchten eine klare Richtungsweisung für das individuelle Handeln zu geben. Solch ein klares Handlungs- oder Verhaltensziel wird in der Literatur als Notwendigkeit für eine Verhaltensänderung betont, wobei es wichtig ist, dass Schlussfolgerungen deutlich ausgesprochen werden und der Nutzen der Verhaltensänderung deutlich herausgearbeitet wird (NOELLE-NEUMANN 1989). Diese Bedingungen waren in der „Trimm Dich durch Sport“-Kampagne gegeben. Man habe in der DSB-Kampagne versucht den „Menschen zu zeigen, was der Sport für sie selbst bringt, und man ihnen am besten auch sagt, wie sie am besten Sport machen“ (Interview Laugsch, 5.10.2005). Es erfolgte eine

gleich bleibend individuelle Ansprache und Aufforderung zum Sport treiben – in der Wohnung, im Garten, im Schwimmbad, am See und am Strand, auf Wanderwegen, im Gebirge, auf Rast- und Campingplätzen und im Skigelände, und mit alltäglichen Geräten im Haushalt, mit Heimtrainingsgeräten oder einfach Freiluftgeräten (DSB 1971, 9f).

Diese Aufforderung erfolgte nicht nur durch Massenmedien, sondern wurde auch durch Maßnahmen der direkten Kommunikation ergänzt.

Die Art des Vorgehens wird vom DSB als „sympathischer Ansatz“ bezeichnet,

der eine ‚Abschreckung‘ oder ein ‚Erschrecken‘ vermied. Man ging davon aus, dass bei jedem Menschen, egal welchen Alters, die Lust an Bewegung nicht völlig verkümmert sei. Also versuchte man eine Identifikation mit spaß- und freudebetonten Lebenssituationen zu schaffen (MÖRATH 2005, 29).

---

<sup>82</sup> Die Handlungsaufforderung wurde zudem durch Hilfsmittel zur Kontrolle des eigenen Verhaltens gestützt. So bot beispielsweise die so genannte „Trimmspirale“ Interessierten eine Möglichkeit, ihre Verhaltensfortschritte zu protokollieren, indem sie auf einer gedruckten Spirale nach geleisteter Übung Felder abhakten.

Diese Ausrichtung wurde 1969 gewählt, als sich die Werbeagentur „Werbeting 2000“ mit dem Trimm-Konzept gegen die Agentur „Glocke“ durchsetzte, die den Slogan „Raus aus dem elektrischen Stuhl“ entwarf und kommunizieren wollte, dass „zu wenig Bewegung Krankheit und letztendlich Tod bedeute (MÖRATH 2005, 29).

Die Strategien der folgenden Kampagnen „Ein Schlauer trimmt die Ausdauer“, „Spiel mit – da spielt sich was ab“ und „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“ blieben hinsichtlich der Bevölkerungsbeeinflussung relativ konstant, es wurde in der Regel erst eine Wissensvermittlung, dann eine Änderung von Einstellungen und Werten und letztlich eine Verhaltensänderung angestrebt. In allen Kampagnen wird zudem eine konkrete Richtungsweisung für die Ausübung des Verhaltens gegeben.

In der Kampagne „Gemeinsam aktiv – Im Verein ist Sport am schönsten“ wird die Strategie weiterverfolgt, mit dem Unterschied, dass die Richtungsweisung nicht mehr auf konkrete Verhaltensweisen zeigt, sondern auf den organisatorischen Kontext. Man versuchte nicht mehr, den Menschen zu zeigen, welches konkrete Verhalten sie ausüben konnten, sondern man versuchte sie zum Eintritt in einen Sportverein zu bewegen, in dem sie dann weitere Unterstützung erhielten.

Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse der Kampagnenforschung lassen sich gewisse Probleme in dem Vorgehen der „Gemeinsam aktiv – Im Verein ist Sport am schönsten“-Kampagne erkennen. In den früheren Kampagnen wurden Anregungen gegeben, die jeder schnell und unkompliziert ausprobieren konnte und die sich leicht in den Tagesablauf und den Lebensstil eines jeden Menschen integrieren ließen. Das Verhalten wurde in kleinen Schritten verändert. In der Kampagne „Gemeinsam aktiv – Im Verein ist Sport am schönsten“ liegt eine andere Situation vor. Der Eintritt in einen Sportverein stellt eine bedeutsame Verhaltensänderung dar. Ein Beeinflussungsversuch, der auf solch eine starke Verhaltensänderung abzielt, kann leicht zu Reaktanzphänomenen führen. Eine mögliche Auswirkung

der Vereinskampagne könnte somit eine Verstärkung der Polarisierung von Einstellungen gewesen sein. Vereinsbefürworter wurden weiter bestärkt, Gegner des Vereinssports lehnten die Vereine noch mehr ab. Zu den Wirkungen der Kampagne liegen jedoch keine Daten vor. Weiterhin ist davon auszugehen, dass das Involvement innerhalb der Bevölkerung hinsichtlich des Themas wesentlich geringer war als in früheren Kampagnen. In diesem Fall wäre die Learning Hierarchy nicht mehr die Methode der Wahl. Trotz der veränderten Ausgangsbedingungen unterscheidet sich das Vorgehen im Rahmen der „Gemeinsam aktiv – Im Verein ist Sport am schönsten“-Kampagne, abgesehen von einigen Maßnahmen der direkten Kommunikation, jedoch wenig von früheren Kampagnen. Es ist zu vermuten, dass die Wirksamkeit der Kampagne, insbesondere im Hinblick auf die Zielgruppe der Nichtvereinsmitglieder, eher gering war.

Mit der Kampagne „Danke den Ehrenamtlichen im Sport“ verändert sich das Vorgehen in den Kampagnen hinsichtlich der Bevölkerungsbeeinflussung. Die Maßnahmen der Massenkommunikation werden nahezu unverändert fortgeführt, Maßnahmen der direkten Kommunikation wurden kaum noch eingesetzt. Auch in der „Sport tut Deutschland gut“-Kampagne besaßen die Maßnahmen der Massenkommunikation eine hohe Bedeutung. Es wurden 120.000 Großflächenplakate eingesetzt, hinzu kamen Fernsehspots im ZDF, eine große Serie in der Bild am Sonntag, kostenlos geschaltete Zeitungsanzeigen und eine Kampagnenzeitung, die an alle 88.000 Turn- und Sportvereine geschickt wurde (vgl. DSB 2002b). Ein neues Element war der Versuch die Mitgliedsverbände und Vereine stärker in die Massenkommunikation einzubinden. Die Vereine, Landessportbünde und Fachverbände sollten dazu angeregt werden, das Motto der Kampagne auf die eigene Situation anzuwenden und eigene spezifischere und persönlichere Slogans zu kreieren. So konnte das Motto der Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ regional („Sport tut Bayern gut“) oder inhaltlich („Volleyball tut Deutschland gut“) adaptiert werden. Hierzu wurden auf der Internetseite des DSB Hilfsmittel zur Verfügung gestellt, mit denen die Vereine selbst Werbematerialien erstellen können, die auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten waren. Diese wurde wie folgt beworben:

„Sport tut Deutschland gut“, die Kampagne in ihrem Verein! Nutzen Sie die Werbewirksamkeit der Kampagne für ihre Vereinsarbeit! Bundesweit erscheinen Plakate, Anzeigen und TV-Spots, die für den großen Bekanntheitsgrad der Kampagne sorgen. Machen Sie was draus!“ (Quelle: <http://www.baukasten.dsb.de>).

Im Rahmen des Sportentwicklungsberichts gaben 2,1 Prozent der befragten Vereine (also nahezu 2000 Vereine) an, sie hätten bereits mit dem Internetbaukasten gearbeitet.<sup>83</sup>

Allerdings waren die Möglichkeiten der Ausgestaltung und des Einbringens eigener Ideen in der Kampagne begrenzt, wie Lausch mit Bezug auf die Adaption der Kampagne durch den Deutschen Volleyballverband erläutert:

‘Volleyball tut Deutschland gut’ ist keine eigenständige Kampagne ... es ist im Prinzip eine Adaption einer bestimmten Vorgabe, einer bestimmten Kommunikationsplattform, die Vereine und Verbände nutzen können, um ihre eigenen Maßnahmen und Informationen zu transportieren (Interview Lausch, 5.10.2005).

#### **3.3.4.1 Kommunikation durch Massenmedien**

Die Kommunikation durch Massenmedien innerhalb der Kampagnen verfolgte vor allem das Ziel, Aufmerksamkeit zu erregen und ein gesellschaftliches Bewusstsein für die Themen der Kampagnen zu schaffen.<sup>84</sup> In der Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ wird das Prinzip der Aufmerksamkeitserregung explizit als kreative Leitidee der Kampagne beschrieben:

Wir greifen Strömungen auf, die Deutschland bewegen und stellen den Sport dabei in neue ungewöhnliche Zusammenhänge nach dem Motto „ich sehe was, was du nicht siehst. Es sollen Blickwinkel geöffnet und Aha-Erlebnisse erzeugt werden: „So habe ich den Sport noch nie gesehen“ (DSB 2002a, 24).

---

<sup>83</sup> Hierbei ist jedoch zu beachten, dass die relativ niedrige Rücklaufquote zu Verzerrungen im Ergebnis führt. Es ist davon auszugehen, dass insbesondere die engagierten Vereine sich an der Befragung beteiligten und vor allem die im Umgang mit dem Medium Internet geübten. Da auch der Baukasten gewisse Kenntnisse in der Arbeit mit dem Internet erfordert, ist davon auszugehen, dass die tatsächliche Zahl der Vereine, die den Internetbaukasten nutzen, wesentlich geringer ist.

<sup>84</sup> Die Bedeutung der Aufmerksamkeitserregung nahm im Laufe der Kampagnen zu, da sich die Bevölkerung einer zunehmenden Zahl von Informationen und Werbebotschaften gegenüber sah. Mit einer wachsenden Informationsüberlastung der Rezipienten wächst auch das Problem der „selektiven Wahrnehmung“.

Dabei wurde bei der optischen Gestaltung mit starken Farben gearbeitet, die in einen orange-schwarzen Hintergrund eingebettet sind (siehe Abbildung 12). Die Planer der Kampagne geben unter anderem folgende Grundsätze für die Gestaltung der Werbemittel an: „1. Zeitgemäße Auftritte mit relevanten Botschaften, 2. Überraschende Umsetzungen, 3. Neue aufmerksamkeitsstarke und plakative Bilder, 4. Mit dem Herzen denken, 5. Viel sagen mit wenig Worten“ (ebd.).



Abbildung 12: Plakatmotiv der Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ (2002-2006)

Die Erregung von Aufmerksamkeit war über alle Kampagnen hinweg ein wichtiges Ziel. Als Mittel hierzu wurden schon in den frühen Kampagnen optische Elemente eingesetzt, die einen Wiedererkennungswert besaßen und die grundsätzliche Botschaft der Kampagne verkörperten, wie etwa die Symbolfigur „Trimmy“, die „Trimm-Hand“ (beide in der „Trimm Dich durch Sport“-Kampagne), der „Spiel mit“-Ball (in der „Spiel mit – da spielt sich was ab“-Kampagne) oder die beiden Symbolfiguren „Sport-Billy und Sport-Lilly“ (in der „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“-Kampagne).

Es lassen sich weitere Elemente erkennen, die in der Literatur für die Gestaltung von Massenkommunikationsmaßnahmen gefordert werden, wie etwa die Wiederholung von Kernbotschaften oder eine einfache, verständliche Gestaltung (ausführlich hierzu TOTH 1978; HENNING 1989; MÖRATH 2005). Beispiele hierfür sind Slogans wie „Laufen ohne zu schnaufen“ oder „Trimmer machen eine gute Figur“, die in den Kampagnen immer wieder verwendet wurden.

Charakteristisch für die frühen Kampagnen ist, dass die Werbematerialien einen konkreten inhaltlichen Bezug hatten und eine Richtungsweisung für das Handeln aufzeigten. So wird in dem in Abbildung 13 dargestellten Plakatmotiv im Rahmen der „Spiel mit – da spielt sich was ab“-Kampagne vermittelt, dass jeder oder jede ohne großen Aufwand auf einer Wiese Federball/Badminton spielen kann.



Abbildung 13: Plakatmotiv der Kampagne „Spiel mit – da spielt sich was ab“ (1979-1982)

In der Kampagne „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“ wurde die Botschaft ausgegeben, dass jeder sich körperlich bewegen oder laufen kann und dass der Sport Gesund hält und Spaß macht (siehe Abbildung 14).



Abbildung 14: Plakatmotiv der Kampagne „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“ (1983-1987)

In der Kampagne „Gemeinsam aktiv - Im Verein ist Sport am schönsten“ wurde bildlich vermittelt, dass dynamische Menschen Mitglieder in Sportvereinen waren, dass sie Freude bei ihrem Sport haben, gesund und aktiv sind (siehe Abbildung 15).



Abbildung 15: Plakatmotiv der Kampagne „Gemeinsam aktiv – Im Verein ist Sport am schönsten“ (1987-1994)

Die meisten Plakate zeigen normale Menschen, die einen Zugang zum Sport gefunden haben. Über alle Kampagnen hinweg wurden jedoch auch Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens als „testimonials“ in die Kommunikation der Botschaften eingebunden: Hierzu gehörten etwa „Bundespräsident Scheel, der Ratsvorsitzende der evangelischen Kirche in Deutschland, Bischof Class, Schauspieler und Sänger wie Louise Ulrich und Rudolf Schock, Spitzensportler wie Heide Rosendahl und Uwe Seeler“ (vgl. PALM 1976, 392). In der „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“-Kampagne wurden unter anderem der Sänger Udo Jürgens, „Lottofee“ Karin Tietze-Ludwig oder die Moderatoren Frank Elstner und Hans Mohl (ZDF-Gesundheitsmagazin) als Testimonials eingesetzt, in der Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ der Rodler Georg Hackl.

Neben den Plakaten wurde in späteren Kampagnen auch das Medium Internet zur Massenkommunikation eingesetzt. In der „Richtig fit“-Kampagne (ab 1997) stellte der Internet-Auftritt [www.richtigfit.de](http://www.richtigfit.de) sogar das zentrale Element der Kampagne dar (siehe Abbildung 16). Auf der Seite wurden vielfältige Informationen zu

Fitness Themen und Sportveranstaltungen gegeben. Neben interaktiven und spielerischen Elementen (z. B. Online-Fitnessstest mit Rückmeldung), finden sich Trainingscoaching und -programme in verschiedenen Sportarten zum Downloaden, ein Lexikon aus dem Bereich des Fitness-Sports, ein Expertenforum, sowie Links zum Thema (DSB 2000; FUCHS 2003, 175; DSB 2004b).

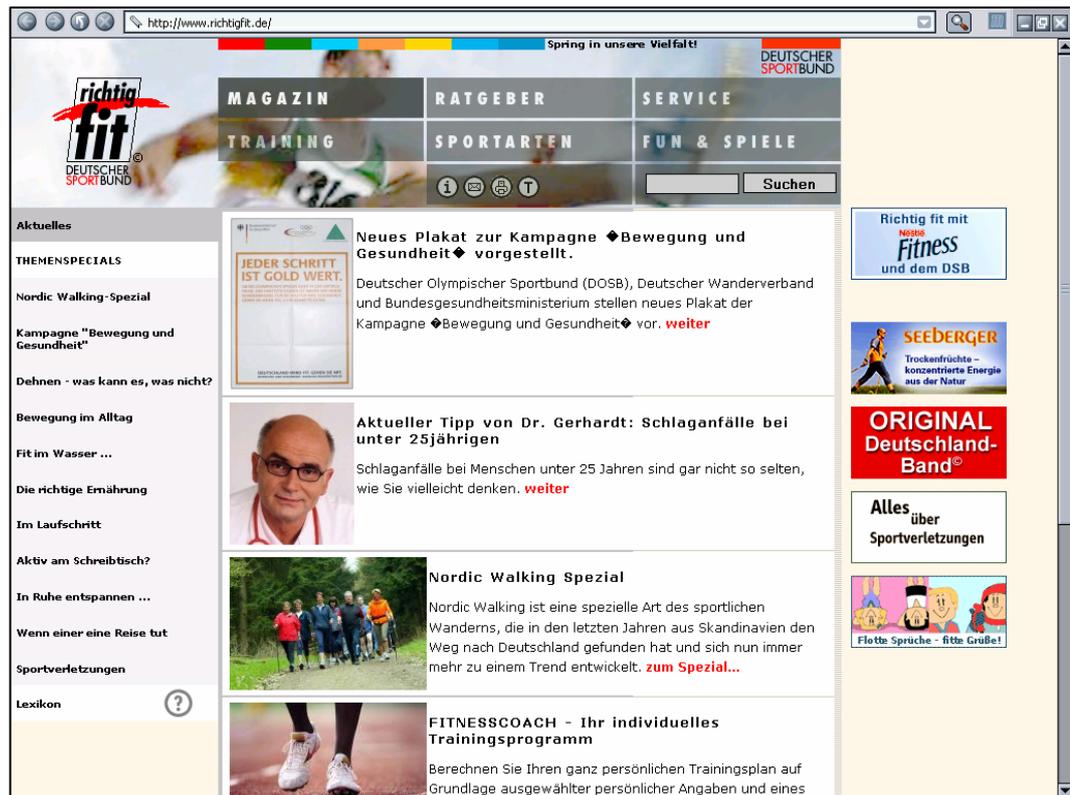


Abbildung 16: Die Internetseite der Kampagne „richtig fit“ (ab 1997). (Screenshot 20.8.2006)

### 3.3.4.2 Direkte bzw. persönliche Kommunikation

Auch in der direkten Kommunikation lässt sich eine große Kontinuität über die Jahre erkennen. Ein Kernelement der Strategie waren die Volkssportwettbewerbe, die sich in unterschiedlicher Form in allen Kampagnen der 70er und 80er Jahre wiederfinden. Hierzu gehören etwa die Trimm-Spiele, die Trimm-Festivals, die Challenge Days oder die Spiel-Feste. In den 90er-Jahren verloren die großen Volkssportveranstaltungen an Bedeutung, der Versuch der direkten Kommunikation wurde eher durch Maßnahmen der Wissensvermittlung in die Vereine (bspw.

durch Werkhefte) im Sinne eines Mehrstufenkommunikationsprozesses angestrebt.

Die Trimm-Spiele im Rahmen der Kampagne „Trimm Dich durch Sport“ waren große Volkswettbewerbe für jedermann. Es wurden 15 verschiedene Sportarten durchgeführt, die Teilnahme stand allen Menschen offen und kostete zwischen 3 und 8 DM (MÖRATH 2005, 33). Zum Beispiel fanden 1972 nach Angaben des DSB 3.400 Trimm-Spiele in 100 verschiedenen Städten und Dörfern statt, veranstaltet von Sportvereinen, Betrieben und Schulen. Von den 1,3 Millionen Teilnehmern waren 54 Prozent Nichtvereinsmitglieder (DSB 1973, 7). Bis Ende 1982 wurden nach Angaben des DSB fast 50.000 Trimm-Spiele bundesweit veranstaltet, an denen sich annähernd 16 Millionen Menschen beteiligten. Ab 1973 wurden Lauf-Treffs angeboten, bei denen jeder ohne Anmeldung, ohne Vereinsmitgliedschaft und kostenlos mitmachen konnte. Anfänger erhielten besondere Unterstützung von den Lauf-Treff-Leitern. Zu den konkreten Angeboten in den ersten drei Jahren gehörten neben den Trimm-Spielen auch die Trimm-Spirale, der Trimm-Park und der Lauf-Treff. Daneben gab es Trimmstationen an Autobahnrastplätzen für die aktive „Trimpause“, das Trimm-Mobile, wo man einen Trimmtest machen konnte sowie die Trimmwochen, die von Gemeinden oder Vereinen veranstaltet wurden.

In der Kampagne „Ein Schlauer trimmt die Ausdauer“ wurden insbesondere die persönlichen Kommunikationsmaßnahmen und Veranstaltungen in den Vordergrund gerückt. Zum zentralen Element wurden die Lauftreffs. Bis 1980 zählte man bundesweit 1468 wöchentliche Lauf-Treffs (MÖRATH 2005, 36). Mit dem „Trimm Trab“, einem langsamen ausdauernden Laufen mit einer Geschwindigkeit von ca. 7 km/h, legte man den Fokus auf Ausdauerleistungen. Heute gibt es schätzungsweise 3500 Lauf-Treffs in Deutschland mit rund 350.000 Aktiven pro Woche (NEUMANN 2004). Ab 1975 wurde die Veranstaltung „Trimmyland“ durchgeführt, bei der in den Essener Messehallen bis zu 100 000 Menschen verschiedene Sportangebote kennen lernen konnten.

Zentrales Element der „Spiel mit – da spielt sich was ab“-Kampagne waren die Spielfeste. Für die Veranstalter wurde eine „Spiel-Fest“-Broschüre produziert, die Tipps und Anregungen für die Ausrichtung eines Spielfestes gab.<sup>85</sup> In Fortführung der Idee der Spielfeste wurden ab 1984 im Rahmen der „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“-Kampagne die „Trimming-Basare“ mit Unterhaltungs-, Mitmach-, Test- und Informationsangeboten unter sportärztlicher Betreuung durchgeführt. Auch in den folgenden Kampagnen wurden jährlich bis zu sechs Trimmfestivals durchgeführt, bei denen die Vereine im Vordergrund stehen sollten. Es wurden weiterhin Trimm-Spiele durchgeführt. Der DSB betont, dass sich Trimm-Spiele hervorragend dazu eigneten, neue Mitglieder zu werben. Laut DSB hatten 23 Millionen Menschen an den Trimm-Spielen teilgenommen, 45 Prozent der aktiven Teilnehmer seien nicht Mitglied im Sportverein gewesen (DSB 1994) Während der Vereinskampagne fanden jährlich sechs Trimm-Festivals statt mit rund 450.000 Teilnehmern, abwechselnd veranstaltet von sechs Landessportbünden. Die Veranstalter hatten die Möglichkeit das Konzept zu variieren (DSB 2000). Den Vereinen wurde ein Organisationsleitfaden zur Verfügung gestellt, der alle Informationen zur Vorbereitung und Durchführung einer Veranstaltung enthalten sollte (Tipps zur Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, Checklisten, Mustertexte für die Presse), dazu Din-A2 Plakate und Handzettel zur Werbung).

In der „Sportvereine – für alle ein Gewinn“-Kampagne wurde mit dem Challenge-Day ein Wettkampf zwischen zwei annähernd gleich großen Städten durchgeführt, bei dem es darum ging, in welcher Stadt die meisten Bewohner mindestens 15 Minuten Sport am Wettkampftag trieben. Im Kampagnenzeitraum fanden ab 1991 jährlich 32 solcher Veranstaltungen statt (DSB 1995, 29; WOPP 1995, 110).

---

<sup>85</sup> Spielfeste umfassten unter anderem Kletterwände, Circuittraining, Ponyreiten, Tennis mit neuartigen Geräten, Tauchen, Kanu, Tanzen, Kegeln, Sommerski auf einer Kunststoffpiste, verschiedene Ballsportarten, Frisbee, Fechten, Judo, Trampolin, Jazzbands, Jongleure, Clowns (ausführlich MÖRATH 2005, 43-44). In seinen Präsidiumsberichten dokumentiert der DSB, dass jährlich 300 Spielfeste durchgeführt wurden (DSB 1986, zitiert nach HENNING 1989, 34).

In der Kampagne „Gemeinsam aktiv – Im Verein ist Sport am schönsten“ wurde 1989 ein neues Element zur Unterstützung der direkten Kommunikation eingeführt, die „Kennenlernkarten“. Die Idee der Kennenlernkarten bestand darin, dass sportlich Aktive sportlich Nichtaktive ansprechen sollten (vgl. MÖRATH 2005, 64). Dieses Vorgehen weist gegenüber der Beeinflussung durch eine Massenkommunikation verschiedene Vorteile auf, denn „Wer etwas sagt, ist im Allgemeinen für die Wirkung einer Kommunikation genauso wichtig, wie was er sagt“ (HOVLAND 1953). Wird dem Kommunikator Vertrauen entgegengebracht, was bei der persönlichen Ansprache mit der Kennenlernkarte wohl in den meisten Fällen zutrifft, können Reaktanzphänomene vermieden werden (VON ROEHL 1991, 123).

### **3.3.5 Wirkungen und Evaluation**

Die Wirkungen der Kampagnen auf die Bevölkerung sind im Nachhinein schwer zu bewerten, da Untersuchungen nur zu bestimmten Zeiträumen und zu beschränkten Themenfeldern vorliegen. Während in den ersten 20 Jahren die Kampagnen zumindest teilweise durch Erhebungen überprüft wurden, liegen seit den 90er Jahren keine Bevölkerungsbefragungen zu den Wirkungen der Kampagnen mehr vor. Laugsch räumt ein, dass durch die fehlenden Erhebungen ein wichtiger Rückkopplungsmechanismus nicht genutzt werden kann, „aber wir haben die finanziellen Mittel nicht, um zu schauen, was wir für einen Durchdringungsgrad und Bekanntheitsgrad mit den Kampagnen haben. Da fehlen uns schlicht und einfach die Mittel“ (Interview Laugsch, 5.10.2005). Allerdings seien im Rahmen der Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ etwa 60 qualitative Interviews durchgeführt worden, „um zu schauen, ob die Idee der Kampagne richtig ist und die Art und Weise, wie wir die Inhalte verpacken und transportieren, ob dies ankommt und verstanden wird“ (Interview Laugsch, 5.10.2005).

Von 1970 bis 1984 führte das Emnid-Institut kostenlos für den DSB Evaluationen hinsichtlich des Bekanntheitsgrades der Kampagnen sowie teilweise hinsichtlich der erzielten Verhaltenswirkungen durch. Die folgende Tabelle zeigt, dass die „Trimm Dich durch Sport“-Kampagne sowie der Trimm-Trab, der im Zuge der

„Ein Schlauer trimmt die Ausdauer“-Kampagne eingeführt wurde, schnell einen hohen Bekanntheitsgrad erreichten.<sup>86</sup>

Tabelle 4: Bekanntheitsgrad der „Trimm Dich durch Sport“-Kampagne, nach Mörath 2005, 39

	<b>Trimm Dich</b>	<b>Trimm Trab</b>
September 1970	60%	
November 1971	88%	
Oktober 1972	93%	
April 1974	90%	
November 1975	93%	48%
März 1977	91%	62%
März 1978	94%	71%
März 1979		77%

Es wurde zudem festgestellt, dass sich der Bekanntheitsgrad und das Interesse an der Kampagne gruppenspezifisch unterschied. Mit zunehmendem Bildungsstand stieg der Bekanntheitsgrad, mit zunehmendem Alter nahm der Bekanntheitsgrad ab. Allerdings lag er im Befragungsjahr 1972 selbst bei den über 65-jährigen bei über 80 Prozent. Bei den 16 bis 17-jährigen gaben 1972 98 Prozent der Befragten an, die Kampagne zu kennen. Dies war ein „vom Referenten in der Meinungsforschung des Instituts noch nicht erlebter Verbreitungsgrad“ (TOTH 1978, 153).

<sup>86</sup> Es ist zu beachten, dass es bei den im Rahmen der Kampagnen durchgeführten Befragungen zu verschiedenen Verzerrungseffekten kommen kann. Bspw. werden Fragen zur körperlichen Aktivität häufig unter dem Einfluss der sozialen Erwünschtheit oder eines individuellen Wunschbildes beantwortet. Fragt man etwa danach, ob die Kampagnen eine Person zum Sporttreiben angeregt haben, so ist es möglich, dass Personen diese Frage bejahen, weil sie Sporttreiben als eine positive Sache betrachten. Ebenso können Fragen nach dem Bekanntheitsgrad oder der Wirkung (insbesondere bei gemeinnützigen Inhalten) positiv beantwortet werden, da die befragten Personen ihre Solidarität mit der Sache ausdrücken wollen (vgl. GEISS/ GENSICKE 2005). Fragt man nach den Inhalten von kommunizierten Botschaften, so werden häufig Inhalte erinnert, die nicht kommuniziert wurden, sondern die vom Rezipienten nachträglich mit dem Thema assoziiert werden.

Ein wichtiger Faktor für die Wahrnehmung der Kampagne war jedoch auch die Tatsache, ob der Rezipient Mitglied in einem Sportverein war oder nicht. Während im Jahr 1970 88 Prozent der aktiven Mitglieder in einem Sportverein die Kampagne kannten, lag der Bekanntheitsgrad bei den Personen, die sich weder körperlich noch sportlich betätigten bei 46 Prozent. In der Befragung im Jahr 1970 gaben 67 Prozent derer, die die Kampagne kannten, als Informationsquelle „Sendungen im Fernsehen an“, 50 Prozent „Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften“, 27 Prozent „Plakate, Abzeichen u.ä.“

Die Kampagne „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“ erreichte im August 1983 einen Bekanntheitsgrad von 29 Prozent. 73 Prozent derer, die die Kampagne kannten, verbanden mit dem Begriff richtigerweise ein maßvolles Ausdauertraining. Ein Jahr später war der Bekanntheitsgrad auf 46 Prozent gestiegen, 72 Prozent derer, die die Begriff kannten, konnten ihn richtig zuordnen. Im Jahr 1985 führte das Institut für empirische Psychologie in Köln eine weitere repräsentative Erhebung durch, die sich methodisch jedoch von den EMNID-Kampagnen unterschied. Hier ergab sich ein Bekanntheitsgrad von 46 Prozent, doch nur 17 Prozent derer, die den Begriff kannten, konnten ihn richtig zuordnen.

Zur Frage, ob die Kampagnen die Bevölkerung zum Sporttreiben anregten, liegen verschiedene Daten vor. Die EMNID-Befragungen schlossen in einigen Jahren die Frage ein, ob die Kampagnen die Befragten zum Sporttreiben angeregt hätten. 1971 wurde dies von 24 Prozent der Befragten bejaht, 69 Prozent verneinten und 7 Prozent machten keine Angaben. 1974 gaben 19 Prozent der Befragten an, sie seien zum Sporttreiben angeregt worden.

Eine EMNID-Befragung aus dem Jahr 1990 erhob Daten hinsichtlich des Einflusses der Kampagnen auf die Betätigung im organisierten Sport. Hierbei gaben 30 Prozent der Befragten an, schon einmal ein Werbeplakat mit dem Motto „Im Verein ist Sport am schönsten“ gesehen zu haben. Von diesen gaben 8 Prozent an, als Reaktion darauf in einen Sportverein eingetreten zu sein. 15 Prozent gaben an, in

einem Sportverein aktiver geworden zu sein, 17 Prozent gaben an, sie hätten sich über die Möglichkeiten im Verein Sport zu treiben, informiert. (EMNID 1990).

Häufig wird der statistische Zusammenhang zwischen der Steigerung der Mitgliederzahlen und der Dauer der Laufzeit der Kampagnen als Indikator für eine Wirkung gewertet. Es ist allerdings schwer zu beurteilen, ob die Kampagnen Wandelprozesse angestoßen, aufgegriffen und verstärkt oder nur zum Ausdruck gebracht haben. WEYER interpretiert die Kampagnenleistung wie folgt:

Man kann nicht einmal sagen, dass die Trimm-Aktion die Flutwelle ausgelöst hat. Richtig wird vielmehr sein, dass sie die unterschwellig vorhandenen Bedürfnisse nach Sport im breiten Bevölkerungskreis artikuliert, dadurch sichtbar gemacht und verstärkt hat (WEYER 1976, 218).

Allerdings liegen sogar Daten vor, die auf einen Rückgang der Sportaktivität in der Bevölkerung hinweisen und somit im Kontrast zu den Entwicklungen der Mitgliedschaftszahlen stehen. In einer EMNID-Umfrage im Jahr 1975 gaben 13 Prozent der Befragten an, sich regelmäßig (zweimal wöchentlich) zu trimmen, 1977 waren es 12 Prozent und 1979 nur noch 11 Prozent. 1980 gaben 9 Prozent der Befragten an, regelmäßig Sport (zweimal die Woche) zu treiben, vor dem Kampagnenstart im Jahr 1969 waren es noch 16 Prozent (MÖRATH 2005, 41).

### **3.3.6 Zusammenfassende Thesenprüfung Bevölkerungsbeeinflussung**

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Funktion der Bevölkerungsbeeinflussung über alle Kampagnen hinweg eine wichtige Rolle einnimmt. Vor allem hinsichtlich der Beeinflussung durch Massenmedien zeigt sich eine große Kontinuität. Trotzdem kann die These, dass die Funktion der Bevölkerungsbeeinflussung im Laufe der Kampagnen an Bedeutung verliert, teilweise verifiziert werden. Von 1970 bis 1986 besaß die Bevölkerungsbeeinflussung eine gleichbleibend hohe Bedeutung, auch wenn andere Funktionen an Bedeutung gewannen. In den Vereinskampagnen zwischen 1987 bis 1996 rückte die Funktion der Bevölkerungsbeeinflussung ein wenig in den Hintergrund, obwohl sie immer noch eine relativ große Bedeutung besaß. In den späteren Kampagnen stabilisierte sich die Funktion und nahm mit der „Sport tut Deutschland gut“-Kampagne wieder ein wenig zu. Die These,

dass das Vorgehen in den Kampagnen hinsichtlich der Bevölkerungsbeeinflussung durch eine hohe Kontinuität geprägt ist und starke Richtungswechsel nicht stattfanden kann teilweise bestätigt werden. Die Maßnahmen der Massenkommunikation blieben sehr konstant, die Maßnahmen der persönlichen Kommunikation verloren hingegen in den Kampagnen ab 1997 stark an Bedeutung. Es kann weiterhin festgehalten werden, dass die Zielgruppenausrichtung über alle Kampagnen hinweg sehr unspezifisch blieb und die Maßnahmen wenig auf bestimmten Zielgruppen ausgerichtet wurden. Das Ziel der Bevölkerungsbeeinflussung verschob sich von einer Veränderung konkreter Verhaltensweisen hin zu einer Beeinflussung allgemeinerer Einstellungen.

#### **4 Zusammenfassung**

Das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit bestand darin, zu untersuchen, welche Funktionen Kampagnen für gemeinnützige Organisationen erbringen können und inwiefern diese Funktionen in den Kampagnen des DSB erfüllt wurden.

Im ersten Hauptteil dieser Arbeit wurden theoretisch-analytisch die möglichen Funktionen von Kampagnen gemeinnütziger Organisationen herausgearbeitet. Es zeigte sich, dass Kampagnen ein wirkungsvolles Instrument sein können, um Beeinflussungen in verschiedenen Bereichen zu erzielen, dass für einen effizienten Einsatz jedoch auch bestimmte Voraussetzungen gegeben sein müssen. Auf eine Darstellung der Vielfalt der verschiedenen Wirkungsbereiche und -mechanismen wird an dieser Stelle verzichtet, da sich zusammenfassende, tabellarische Darstellungen zu den einzelnen Funktionsbereichen am Ende eines jeden Hauptkapitels des ersten Teils dieser Arbeit finden. Für die Funktion der Beeinflussung interner Strukturen wird auf Kapitel 2.1.3 verwiesen, für die Funktion der Beeinflussung von Umweltakteuren auf Kapitel 2.2.2 und für die Funktion der Bevölkerungsbeeinflussung auf Kapitel 2.3.6.

Im zweiten Hauptteil dieser Arbeit wurde untersucht, in welchem Maße die Kampagnen des DSB verschiedene Funktionen für die Organisation erfüllt haben. Es zeigte sich, dass sich die Kampagnen des DSB in den letzten 35 Jahren stark verändert haben und verschiedenen Typen zugeordnet werden können. Allerdings verändern sich die Funktionsbetonungen eher langsam und fließend, so dass sich nicht immer klare Trennlinien zwischen den verschiedenen Typen festmachen lassen.<sup>87</sup> Im Folgenden werden die verschiedenen Typen zusammenfassend beschrieben.

---

<sup>87</sup> Ein Grund hierfür liegt darin, dass sich die Kampagnen des DSB kontinuierlich weiterentwickelten und radikale Veränderungen der Strategie eher die Ausnahme waren. Zwar hat jede neue Kampagne eine bestimmte Grundausrichtung, die sie von der vorherigen Kampagne unterscheidet, insgesamt bauen die Kampagnen jedoch aufeinander auf und zeigen eine relativ hohe Kontinuität. Bewährte Elemente werden übernommen und ausgebaut, hinzu treten neue Elemente, die nach einem „trial and error“-Verfahren in die Kampagnen integriert werden.

Die erste Kampagne des DSB „Trimm Dich durch Sport“ entspricht weitgehend dem in der Literatur beschriebenen **Typ der „gemeinwohlorientierten Sozial- oder Bevölkerungskampagne“**. Die zentrale Zielsetzung bestand darin, Menschen zum Sporttreiben zu bewegen. Die Kampagne griff eine latente Bereitschaft in der Bevölkerung zum Sporttreiben auf und lieferte konkrete Richtungsweisungen für die Ausübung der erwünschten Verhaltensweisen. Andere Funktionen waren dieser Zielsetzung untergeordnet und instrumentell für die Erreichung des Hauptziels. Es wurden zahlreiche Umweltkontakte geknüpft, doch weitgehend mit dem Ziel, Unterstützer für die Durchführung von Maßnahmen im Rahmen der Kampagne zu finden. Die internen Wirkungen waren eher begrenzt und ergaben sich dadurch, dass die Vereine und Verbände in die Durchführung von Maßnahmen im Sinne von „Absatzmittlern“ eingebunden wurden. Auch die Kampagnen „Ein Schlauer trimmt die Ausdauer“ und „Spiel mit – da spielt sich was ab“ entsprechen weitgehend dem **Typ der „gemeinwohlorientierten Sozial- oder Bevölkerungskampagne“**. Die Funktion der Bevölkerungsbeeinflussung steht weiter im Vordergrund, allerdings lässt sich eine zunehmende Betonung der internen Beeinflussung erkennen. Insbesondere in der „Spiel mit – da spielt sich was ab“-Kampagne wird der Prozess der Wissensvermittlung in die Vereine und auf die Mitarbeiterebene gestärkt (bspw. durch die Ausbildung von Spielleitern). Die Umweltkontakte wurden stabilisiert und teilweise ausgebaut, dienten aber immer noch weitgehend der Durchführung von Maßnahmen im Rahmen der Kampagnen.

Die Kampagne „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“ hingegen hebt sich von den früheren Kampagnen ab und verkörpert einen anderen Typ. Erstmals sind die Funktionen Bevölkerungsbeeinflussung, Beeinflussung von Umweltaktoren und interne Beeinflussung alle stark ausgeprägt und dienen der Verfolgung eigenständiger Ziele. Die Funktion der Bevölkerungsbeeinflussung nimmt zwar noch immer eine zentrale Stellung ein, andere Funktionen haben jedoch an Bedeutung gewonnen. So ergaben sich stärkere Wirkungen auf die internen Strukturen durch eine bessere Einbindung der Vereine und Verbände in Maßnahmen sowie durch gezielte Wissensvermittlung und Unterstützung für die Vereine (bspw. durch Arbeitshilfen, Manuale zur Unterstützung der Vereinsarbeit oder Modell-

seminare). Die Umweltinteraktionen unterscheiden sich von früheren Kampagnen dadurch, dass gezielt strategische Kontakte aufgebaut wurden, die über die Durchführung von Maßnahmen im Rahmen der Kampagnen hinausgingen. Insbesondere wurden Kontakte zu Akteuren des Gesundheitssektors aufgebaut, die dem DSB über die Kampagnen hinausgehende Handlungsmöglichkeiten eröffneten. Die Kampagne trug dazu bei, die Sportorganisationen als wichtige Akteure für das Gesundheitssystem zu positionieren. Neben dem Aufbau strategischer Umweltkontakte konnten aber auch die Partnerschaften für die Durchführung von Maßnahmen im Rahmen der Kampagne stark ausgeweitet werden. So wurden bspw. erhebliche Einnahmen aus der Vermarktung von Lizenzen erzielt. Die Kampagne „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“ setzte neue Maßstäbe hinsichtlich der Umweltinteraktionen und kann in Bezug auf die Verfolgung der Hauptfunktionen als die ausgewogenste Kampagne bezeichnet werden. Man könnte sie deshalb auch als **Typ „Mehrfunktionskampagne“** bezeichnen.

Die Kampagne „Gemeinsam aktiv – im Verein ist Sport am schönsten“ stellt eine Zäsur dar, weil sich die offiziellen Zielsetzungen fundamental wandelten. Bis zu dieser Kampagne war immer betont worden, dass man das Sporttreiben unabhängig vom organisatorischen Kontext stärken wolle. Nun wurde jedoch die Botschaft verbreitet, dass der Sportverein Vorteile gegenüber anderen Angebotsformen habe. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Konkurrenz durch die kommerziellen Sportanbieter und die Bedeutungszunahme des informellen Sporttreibens war es das Ziel der Kampagne, dass der „Verein als handlungsstützendes soziales Setting wieder stärker in den Mittelpunkt der Bemühungen rückte“ (MÖRATH 2005, 61). Man erkannte, „dass wir jetzt etwas für unser Netzwerk tun müssen“ (Interview Palm, zitiert nach MÖRATH 2005, 61). Erstmals wurde auch die Mitgliedergewinnung als offizielle Zielsetzung ausgegeben. Die internen Beeinflussungen, besonders in die Vereine hinein, standen jedoch in der Tradition früherer Kampagnen:

Es kann uns nicht darum gehen, krampfhaft etwas bisher Unbekanntes zu gebären. Es geht, wie auch in anderen Lebensbereichen, nicht mehr darum, vollständig neue Produkte zu entwickeln. Es geht vielmehr darum, den im Sport bestehenden Hauptprodukten neue Qualitäten und eine bessere Verteilung zu geben (DSB 1986, 8).

Die interne Funktion besaß im Vergleich zu früheren Kampagnen keine überragende Bedeutung. Auch die Funktion der Bevölkerungsbeeinflussung war weiterhin sehr wichtig, allerdings wurde die Handlungsaufforderung zum Sporttreiben mit einer konkreten Richtungsweisung versehen. Das Sportverhalten sollte wieder zurück in den Rahmen des organisierten Sports geführt werden. Ziel der Kampagne war es zudem, die Einstellung der Menschen zum Sportverein zu verändern. Die angestrebten Verhaltensänderungen dienten somit explizit Organisationsinteressen.<sup>88</sup> Die vom DSB wahrgenommene Bedrohung der Vereine<sup>89</sup> bestimmt auch die Umweltinteraktionen im Rahmen der Kampagne. Dienten die Umweltkontakte in früheren Kampagnen im Wesentlichen dazu, Partner für die Durchführung der Kampagnen oder für die Organisation als Ganzes zu gewinnen, so steht in der „Gemeinsam aktiv – im Verein ist Sport am schönsten“-Kampagne das Ziel der Abwehr externer Konkurrenten (speziell der kommerziellen Sportanbieter) im Vordergrund. Hinsichtlich der Kooperationen mit Partnern aus Wirtschaft und Politik ist hingegen ein Rückgang der Umweltaktivitäten gegenüber der „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“-Kampagne zu erkennen, insbesondere hinsichtlich des Ausbaus strategischer Kontakte. Zusammenfassend könnte die Kampagne als **„Umweltabwehrkampagne mit internen Anteilen“** typisiert werden.

Die Kampagnen, die im Zeitraum zwischen der „Gemeinsam aktiv – Im Verein ist Sport am schönsten“ und der „Sport tut Deutschland gut“-Kampagne durchgeführt wurden, weichen von den übrigen Kampagnen ab, da sie sehr spezifisch, auf einen kleinen Bereich beschränkt und weniger umfangreich sind. Teilweise liefen sie parallel und sind bis heute offiziell nicht beendet.<sup>90</sup> Man könnte diese Kampagnen

---

<sup>88</sup> Nach der Argumentation des DSB decken sich in diesem Fall jedoch Gemeinwohl und Organisationsinteresse, „denn ‚Sport‘ für alle ist nur auf kostengünstiger, nicht kommerzieller und teilnahmestabiler Grundlage erreichbar“ (PALM 1987,7).

<sup>89</sup> „Wedekind nannte als auslösendes Motiv für die Kampagne, dass die Vereine am ‚Rande ihrer Kapazitäten‘ angelangt waren: es engagierten sich nicht genügend ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiter und es standen nicht ausreichend Sporthallen und -anlagen zur Verfügung. Die Vereine brauchten Unterstützung“ (MÖRATH 2005, 61f; vgl. auch DSB 1987b)

<sup>90</sup> Laugsch gibt jedoch an, dass im Gegensatz zu den Angaben auf der DSB-Internetseite die Kampagnen „Sportvereine für alle ein Gewinn“ und „Stille Stars“ mittlerweile ausgelaufen sind (Interview Laugsch, 5.10.2005).

als Typ „**Zwischenkampagnen**“ oder „**Special Interest**“ Kampagnen bezeichnen. In der „Richtig fit“-Kampagne wurde vor allem eine interaktive Internetpräsenz eingeführt und mit Massenkommunikationsmaßnahmen beworben. Darüber hinausgehende Maßnahmen sind nur wenige zu erkennen. Die Kampagne „Sportvereine für alle ein Gewinn“ zeigt keinen neuen Ansatz und kann als Nachläufer der „Gemeinsam aktiv – Im Verein ist Sport am schönsten“-Kampagne betrachtet werden. Noch während die „Sportvereine für alle ein Gewinn“-Kampagne lief, wurden „Richtig fit“ und „Stille Stars“ gestartet. Die Kampagne „Stille Stars“ kann als Vorbereitung für die umfangreichere „Danke den Ehrenamtlichen im Sport“-Kampagne betrachtet werden.

Auch die Kampagne „Danke den Ehrenamtlichen im Sport“ hebt sich von den früheren Kampagnen durch ihren beschränkten thematischen Rahmen ab. Es lassen sich jedoch Anstöße sowohl ins Organisationsinnere als auch in die Organisationsumwelt erkennen. So stellte die Kampagne nach außen eine Imagekampagne für das Ehrenamt dar und diente dem Zweck ehrenamtliche Mitarbeiter zu gewinnen, nach innen erfüllte sie die Funktion, die (ehrenamtlichen) Mitarbeiter zu motivieren. Sie kann somit als „**Image- und Motivationskampagne**“ typisiert werden.

Die „Sport tut Deutschland gut“-Kampagne verkörpert wiederum einen eigenen Typ von Kampagne. Sie besitzt im Wesentlichen zwei Wirkungskomponenten. Eine nach außen gerichtete Beeinflussung von Einstellungen in der Gesellschaft und bei den Umweltakteuren und eine nach innen gerichtete Beeinflussung von Verhaltensweisen in den Vereinen und Verbänden. Im Unterschied zu früheren Kampagnen soll nicht mehr ein konkretes Sportverhalten in der Bevölkerung verändert werden, sondern das allgemeine Bewusstsein bzw. die Einstellungen der Gesellschaft hinsichtlich des Sports. Der Sport soll als „Mittler sozialer Stabilität gesellschaftlich bewusster“ gemacht werden (PALM 2002, 27). Dieses Bewusstmachen der gesellschaftlichen Bedeutung des Sport ist jedoch nicht nur auf die Bevölkerung gerichtet, sondern auch auf die Organisationsumwelt, insbesondere das politische System:

Die jetzige Kampagne erfüllt einen gesellschaftspolitischen Zweck. Es ist, kann man sagen, ein Lobbyinstrument ... um sich gesellschaftlich zu positionieren, und die gesellschaftspolitische Bedeutung des organisierten Sports deutlich zu machen ... es wird immer notwendig sein, die Bedeutung des organisierten Sports der Bevölkerung, aber auch den Entscheidungsträgern in Politik und Wirtschaft, nahe zu bringen (Interview Laugsch, 5.10.2005).

Der organisierte Sport positioniert sich somit „auf der Ebene der Einflusslogik“ argumentativ neu, indem er „Nachweise seiner ‚Wohlfahrtsproduktion‘“ erbringt. Die Beeinflussung nach innen, in die Vereine hinein, ist hingegen auf eine Verhaltensänderung ausgerichtet. So werden durch die Verteilung von themenspezifischen Werkheften konkrete Unterstützungsleistungen gegeben, mit denen Handlungen in den Vereinen angestoßen werden sollen. Da die Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ sich in der Zielrichtung ihrer internen und externen Funktionen unterscheidet, könnte man sie als eine „**Hybridkampagne mit internen und externen Funktionen**“ bezeichnen.

## **5 Fazit und Ausblick**

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass Kampagnen verschiedene Funktionen für gemeinnützige Organisationen erfüllen können, dass die vielfältigen Möglichkeiten in der Praxis jedoch nur zu einem Teil genutzt werden. In der Betrachtung der Kampagnen des DSB wurde deutlich, dass ein eher intuitives Vorgehen teilweise interessante Lösungsansätze hervorbringen kann, dass ohne eine solide theoretische Fundierung und eine langfristige strategische Planung jedoch kein optimaler, effizienter Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen möglich ist. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass die finanziellen Ressourcen des organisierten Sports zurzeit auf dem Prüfstand stehen und in verschiedenen Bereichen Einsparungen vorgenommen werden müssen, wird der Nachweis einer effizienten Ressourcenverwendung jedoch immer wichtiger.

Die Zukunft der Kampagnen des DSB wird davon abhängen, ob ein effizienter Ressourceneinsatz und ein nachprüfbarer Nutzen für die Organisation nachgewiesen werden können. Nach 35 Jahren nahezu ununterbrochener Laufzeit wurde die aktuelle Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ 2005 aus finanziellen Gründen unterbrochen, nach Aussagen der Verantwortlichen erscheint es unwahrscheinlich, dass sie wieder aufgegriffen wird. Bislang ist offen, ob es neue Kampagnen geben wird. Die Kampagnen der letzten Jahre haben nicht mehr die starke Öffentlichkeitswirkung der ersten Kampagnen erreicht, insbesondere die Wirkungen der letzten Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ waren eher unspezifisch und nach außen wenig sichtbar. Es fehlen eindeutige Beweise, dass sich eine Investition in die Kampagnen lohnt.

Zu einem Zeitpunkt, an dem die Fortführung der Kampagnen unsicher ist, verstarb im August 2006 überraschend Jürgen Palm, der „Vater der Gesellschaftskampagnen“, der die Kampagnen über 35 Jahre vorangetrieben und bis zuletzt viele Impulse gegeben hatte. Die Figur Jürgen Palm ist typisch für Bevölkerungskampagnen gemeinnütziger Organisationen, da diese häufig von einer charismatischen Figur auch gegen Widerstände aus der Organisation durchgesetzt werden. Es bleibt abzuwarten, ob es innerhalb des DSB wieder eine starke Persönlichkeit

geben wird, die den Kampagnen einen neuen Anstoß gibt. Die zentrale Frage für die zukünftige Durchführung von Kampagnen besteht jedoch darin, ob der Nutzen von Kampagnen den Einsatz der Ressourcen rechtfertigt. Um eine solche Abschätzung zu treffen, müssen die Wirkungen und die zugrundeliegenden Wirkungsmechanismen von Kampagnen genau bekannt sein. Mit der vorliegenden Arbeit sollte ein Beitrag dazu geleistet werden, eine klare und rationale Einschätzung der Wirkungen von Kampagnen zu ermöglichen.

Es zeigte sich in der Arbeit, dass der DSB und seine Mitgliedsorganisationen grundsätzlich Merkmale aufweisen, die einen Einsatz von Kampagnen vielversprechend erscheinen lassen. Als Form der weichen Beeinflussung bieten sie Möglichkeiten in einer dezentralisierten Organisation mit eher geringen Kontrollmöglichkeiten Einfluss auf die internen Strukturen zu nehmen. In Bezug auf die Umweltinteraktionen eröffnen sie dem DSB und seinen Mitgliedorganisationen, die eher als defensive Organisationen („defenders“) zu charakterisieren sind, Möglichkeiten des Ausbaus von Umweltkontakten.

Um jedoch detaillierte Aussagen zu den Wirkungen der Kampagnen treffen zu können und den Einsatz zu optimieren, müssen die Erkenntnisse dieser Arbeit vertieft und spezifiziert werden. Das zentrale Forschungsdefizit liegt in der Evaluation der Kampagnen, bzw. der Überprüfung konkreter Wirkungen. Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Arbeit müssten die spezifischen Wirkungen und Wirkungswege empirisch-quantitativ überprüft werden. Die Wichtigkeit solcher Daten kann am Beispiel der Ergebnisse des Sportentwicklungsbericht hinsichtlich der Kampagnen dargestellt werden. Über Jahrzehnte lagen keine Daten zu den internen Wirkungen der Kampagnen vor. Schon die Erkenntnis, dass fast jeder zweite der 87.000 deutschen Sportvereine die Kampagne wahrgenommen hat und die Hälfte von diesen die Kampagne als sinnvolle Unterstützung ihrer Vereinsarbeit sahen, liefert wertvolle Hinweise für die interne Bedeutung der Kampagnen. Hier wären jedoch spezifischere Untersuchungen und Fragestellungen wünschenswert. Ein weiterer wichtiger Schritt für die zukünftige Forschung ist eine Ergänzung der Sichtweise durch eine detaillierte Analyse der Perspektive von

Akteuren der organisatorischen Umwelt des DSB. In der vorliegenden Arbeit wurde eine Betrachtung aus der Sicht der Organisation DSB vorgenommen. Diese sollte in weiteren Untersuchungen durch die spezifischen Sichtweisen von Kampagnenpartnern oder potenziellen Kampagnenpartnern ergänzt werden.

Abschließend lässt sich festhalten, dass der Forschungsprozess im Hinblick auf den Einsatz von Kampagnen gemeinnütziger Organisationen noch lange nicht abgeschlossen ist. Die vorliegende Arbeit verfolgte eine explorative Zielsetzung und versuchte vor allem theoretische Grundlagen und grundsätzliche Mechanismen durch die Betrachtung eines Einzelfalles zu erklären. Diese Ergebnisse sind zu vertiefen und am Beispiel anderer Organisationen zu überprüfen. Hier wäre bspw. auch die Frage zu stellen, inwiefern sich Kampagnen gemeinnütziger Organisationen im Sport von denen außerhalb des Sportbereichs unterscheiden.

## 6 Literatur

- ALDRICH, H.E. (1979): Organizations and environments. Englewood Cliffs, N.J.
- BANDURA, A. (1976): Lernen am Modell. Ansätze zu einer sozial-kognitiven Lerntheorie. Stuttgart.
- BARINGHORST, S. (1998): Politik als Kampagne. Zur medialen Erzeugung von Solidarität. Wiesbaden.
- BARINGHORST, S. (2005): Soziale Integration durch politische Kampagnen? Gesellschaftssteuerung durch Inszenierung. In: LANGE, S./ SCHIMANK, U. (Hrsg.): Governance und Gesellschaftliche Integration. Wiesbaden, 129-146.
- BARNARD, C.I. (1938): Functions of the Executive.
- BAUR, J. (1995): Standortbestimmung des Breitensports in der Gesellschaft. Unveröffentlichtes Vortragsmanuskript für die 1. Bundeskonferenz Breitensport des DSB am 29.9.1995. Potsdam.
- BECKER, P. (1987): Steigerung und Knappheit. Zur Kontingenzformel des Sportsystems und ihren Folgen. In BECKER, P. (hrsg.): Sport und Höchstleistungen. Reinbek, 17-37.
- BERNAYS, E. (1923): Crystallizing Public Opinion.
- BLUMER, H. (1969): Symbolic Interactionism. Perspective and Method. New York.
- BMBFSJ (2006): Bewegung, Spiel und Sport im Alter. <http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/aeltere-menschen,did=4490.html>, 14.6.2006
- BONFADELLI, H. (2004): Medienwirkungsforschung I. Grundlagen und theoretische Perspektiven. Konstanz.
- BREUER, C. (2003): Trendsport und Sportorganisationen – organisationstheoretische Anmerkungen. In BREUER, C./MICHELS, H. (Hrsg.): Trendsport: Modelle, Orientierungen und Konsequenzen (Edition Sport und Freizeit, 14). Aachen, 51-77.
- BREUER, C. (2005): Steuerbarkeit von Sportregionen. Schorndorf.
- BREUER, F. (2000, June): Qualitative Methods in the Study of Biographies, Interactions and Everyday Life Contexts: The Development of a research Style. Forum Qualitative Sozialforschung/ Forum- Qualitative Social Research [online Journal], 1(2). <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-00/2-00breuer-e.htm> (Zugriff 5.9. 2006).
- BREUER, F./ MRUCK, K./ ROTH, W.-M. (2002, September). Subjektivität und Reflexivität: Eine Einleitung. Forum Qualitative Sozialforschung/ Forum: Qualitative Social Research [online Journal], 3(3). <http://www.qualitative-research.net/fqs/fqs.htm> (Zugriff: 9.8.2006).

- BUCHANAN, D./HUCZYNSKI, A. (1997): *Organizational Behaviour. An Introductory Text.* Hemel Hempstead.
- CACHAY, K. (1988): *Sport und Gesellschaft. Zur Ausdifferenzierung einer Funktion und ihrer Folgen.* Schorndorf.
- CACHAY, K./Thiel, A. (2000): *Soziologie des Sports.* Weinheim/München.
- CYERT, R.M./MARCH, J.G. (1963): *A behavioral theory of the firm.* New Jersey.
- CZADA, R. (1994): *Konjunkturen des Korporatismus: Zur Geschichte eines Paradigmenwechsels in der Verbändeforschung.* In: STREEK, W. (Hrsg.): *Staat und Verbände.* (Politische Vierteljahresschrift. Sonderheft 25, 37-64). Opladen.
- DAFT, R.L. (2004): *Organization Theory and Design.* Vanderbilt University.
- DAHRENDORF, R. (1958): *Homo Sociologicus. Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle.* In: Dahrendorf, R. (1967): *Pfade aus Utopia.* München, 128-194.
- DAUME, W. (1964): *50 Jahre Deutsches Sportabzeichen.* In: *Deutscher Sportbund (Hrsg.): Jahrbuch des Sports 1963/64.* Frankfurt am Main. Schors-Verlag, 7-18.
- DAUME, W. (1968): *Sport für alle. Die Demokratisierung des Sports.* In: *Deutscher Sportbund (Hrsg.) (1968): Internationale Konferenz ‚Sport for all‘.* Frankfurt a. M., 3-21.
- DAUME, W. (1968b): *Einführung in die Charta des Deutschen Sports.* In: *Sportbeirat des Deutschen Sportbundes (Hrsg.): Charta des Deutschen Sports.* Frankfurt a.M., 31
- D’AVENI, R.A. (1994): *Hypercompetition: managing the Dynamics of Strategic Maneuvering.* New York.
- DEAL, T.E./KENNEDY A.A. (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life.* Reading.
- DESS, G.G./BEARD, D.W. (1984): *Dimensions of organizational task environments.* In: *Administrative Science Quarterly* 29, 52-73.
- DEUTSCHER SPORTBUND (1960): *Sport und Freizeit. Arbeitstagung des Deutschen Sportbundes in Duisburg, 7. und 8. November 1959.* Frankfurt a. M.
- DEUTSCHER SPORTBUND (1971): *Memorandum zur Aktion „Trimm dich durch Sport“.* Frankfurt a. M.
- DEUTSCHER SPORTBUND (1972): *Sport für alle. Herausforderungen an den Sport.* Frankfurt a. M.
- DEUTSCHER SPORTBUND (1973): *Das Große Trimm-Buch.* Frankfurt a. M.
- DEUTSCHER SPORTBUND (1976): *Sport – Freizeit – Arbeit. Kundgebung des Bundestages des Deutschen Sportbundes am 19.6.1976 in Kiel.* Frankfurt a. M.
- DEUTSCHER SPORTBUND (1977): *Der Sport in der Bundesrepublik Deutschland.* Frankfurt a. M.

- DEUTSCHER SPORTBUND (1980): 10 Jahre Trimm-Aktion. Eine Zwischenbilanz. Frankfurt a. M.
- DEUTSCHER SPORTBUND (1983a): Motivation für Sport – Beispiel: Die Aktion „Sport und Gesundheit“ des Deutschen Sportbundes. In: Deutsche Gesellschaft für Freizeit Informationen. Düsseldorf. S. 7-14.
- DEUTSCHER SPORTBUND (1983b): Hearing I: Aspekte der Medizin zum Projekt Sport und Gesundheit. Hearing II: Aspekte der Gesundheitserziehung zum Projekt Sport und Gesundheit. Schriftenreihe „Berichte und Analysen“, Heft 74, Frankfurt a. M.
- DEUTSCHER SPORTBUND (1984): Trimming 130 in der organisatorischen Umsetzung. Frankfurt a. M.
- DEUTSCHER SPORTBUND (1986): Sport –Gesundheit – Lebensstil. Frankfurt. a. M.
- DEUTSCHER SPORTBUND (1986): Expertenhearing zur Aktion „Miteinander aktiv“ (1987-1990. Frankfurt a. M.
- DEUTSCHER SPORTBUND (1987b): Gemeinsam aktiv und die Vereine (1987-1990). Frankfurt a. M.
- DEUTSCHER SPORTBUND (1989): Sport für alle II. Die Aktion „Sport und Gesundheit“ des Deutschen Sportbundes 1983-1986. Frankfurt a. M.
- DEUTSCHER SPORTBUND (1990): 1983-1986: Aktion „Sport und Gesundheit – Trimming 130“. Eine Bilanz. Frankfurt a. M.
- DEUTSCHER SPORTBUND (1991): “Gemeinsam aktiv – Im Verein ist Sport am schönsten” 1987-1990. Das Marketingkonzept des Deutschen Sportbundes. Frankfurt a. M.
- DEUTSCHER SPORTBUND (1993): Trimm Festival: Konzept. Frankfurt a. M.
- DEUTSCHER SPORTBUND (1994): Trimm-Spiele '94. Das Angebot für jeden Verein. Broschüre. Frankfurt a. M.
- DEUTSCHER SPORTBUND (1995): Fragen unserer Zeit. Frankfurt a. M.
- DEUTSCHER SPORTBUND (2000a): „30 Jahre Breitensport 1970-2000“ (A3-Faltplakat). Frankfurt a. M.
- DEUTSCHER SPORTBUND (2000b): „DANKE“ – Arbeitshilfe zur Förderung der ehrenamtlichen Mitarbeiter im Sport : 50 Jahre Deutscher Sportbund. Frankfurt a. M.
- DEUTSCHER SPORTBUND (2002a): Sport tut Deutschland gut. News 1/02 zur Kampagne. Frankfurt a. M.
- DEUTSCHER SPORTBUND (2002b): [http://www.dsb.de/fileadmin/fm-dsb/tut-gut/downloads/Presstext\\_Sport\\_tut\\_gut.pdf](http://www.dsb.de/fileadmin/fm-dsb/tut-gut/downloads/Presstext_Sport_tut_gut.pdf), letzter Zugriff 29.9.2004.
- DEUTSCHER SPORTBUND (2003a): Sport tut Deutschland gut. Agenda des Deutschen Sportbundes zu gesellschaftlichen Herausforderungen der Gegenwart. Frankfurt a. M.

- DEUTSCHER SPORTBUND (2003b): Integration im Sportverein. Werkheft zur Kampagne Sport tut Deutschland gut. Frankfurt a. M.
- DEUTSCHER SPORTBUND (2004): Jahrbuch des Sports 2004/2005. Frankfurt a. M.
- DEUTSCHER SPORTBUND (2006a): www.dsb.de, letzter Zugriff am 13.6.2006.
- DEUTSCHER SPORTBUND (2006b): www.richtigfit.de, letzter Zugriff am 13.2.2005.
- DIERKES, M./ ALBACH, H. (1998): Lernen über Organisationslernen. In: Albach, M./ Dierkes, M./ Berthoin-Antal, A./ Vaillant, K. (Hrsg.) Organisationslernen – institutionelle und kulturelle Dimensionen, 15-30. Berlin.
- DIETRICH, K./ HEINEMANN, K./SCHUBERT, M. (1990): Kommerzielle Sportanbieter. Schorndorf.
- DIGEL, H.: Über den Wandel der Werte in Gesellschaft, Freizeit und Sport. In: DEUTSCHER SPORTBUND (Hrsg.): Die Zukunft des Sports. Materialien zum Kongreß Menschen im Sport 2000. Schorndorf 1986, 14-43.
- DOUGLAS, D/ WESTLEY, B./ CHAFFEE, S. H. (1970): An Information Campaign That Changes Community Attitudes. Journalism Quarterly, 47, 479-487.
- EBERHARD, U./JOSTES, M./MILAN/SCHÖFFMANN, D./WATTLER-KUGLER, P. (2003): Die Organizer-Spirale. Eine Anleitung zum Mächtig-Werden für Kampagnen, Initiativen, Projekte. Bonn.
- EMNID (1990): Einstellung zum Slogan „Im Verein ist Sport am schönsten“. Bielefeld.
- EMRICH, E./ PITSCH, W./ PAPATHANASSIOU, V. (2001): Die Sportvereine. Ein Versuch auf empirischer Grundlage. Schorndorf.
- EVANS, R. I. (1978): Planning Public Service Advertising Messages: An Application of the Fishbein Model and Path Analysis. Journal of Advertising, 7, 28-34.
- EWING, M. (2001): Social Marketing. Birmingham, USA.
- FEINGOLD; P./ KNAPP; M. (1977): Anti-Drug Abuse Commercials. Journal of Communication, 27, 20-28.
- FELSER, G. (1997): Werbe- und Konsumentenpsychologie. Eine Einführung. Stuttgart.
- FESTINGER, L. (1954): A Theory of Social Comparism Processes. In Human Relation. Vol. 7, 117-140.
- FREEMANN, R.E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. In: Advances in Strategic Management. Vol.1, S. 31-60.
- FRENCH, W.L./ BELL, C.H. (1995): Organization Development: Behavioural Science Interventions for Organizational Improvement. Englewood Cliffs.
- FROSCHAUER, U./ LUEGER, M. (1998). Das qualitative Interview zur Analyse sozialer Systeme. Wien.
- FUCHS, R. (2003): Sport, Gesundheit und Public Health. Göttingen.

- GARFINKEL, H. (1967): STUDIES IN ETHNOMETHODOLOGY. NEW YORK.
- GEISS, S./ GENSICKE, T. (2005): Freiwilligensurvey 2005. Methoden zur repräsentativen Erhebung. München.
- GOLDBERG, M./FISHBEIN, M./MIDDLESTADT, S. (1997): Social Marketing. Theoretical and Practical Perspectives. New Jersey.
- GRANOVETTER, M. S. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. American Journal of Sociology. 91, 481-510.
- GREENBERG, B.S. (1961): Person-to-Person Communication in the Diffusion of News Events. In: Journalism Quarterly. Vol. 38, 535-537.
- HABERMAS, J./ LUHMANN, N. (1971): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Was leistet die Systemforschung? Frankfurt a. M.
- HARTMANN-TEWS, I. (1996). Sport für alle!?: Strukturwandel europäischer Sportsystem im Vergleich: Bundesrepublik Deutschland, Frankreich, Großbritannien. Schorndorf.
- HEINEMANN, K. (2004): Sportorganisationen. Verstehen und gestalten. Schorndorf.
- HEINEMANN, K./ HORCH, H.D. (1988): Strukturbesonderheiten des Sportvereins. In: DIGL, H. (Hrsg.): Sport im Verein und im Verband (Texte, Quellen und Dokumente zur Sportwissenschaft, 21, 101-120. Schorndorf.
- HEINEMANN, K/ SCHUBERT, M. (1994): Der Sportverein. Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung. Schorndorf.
- HENNING, M. (1989): Freizeit- und Breitensportkampagnen des DSB in der Zeit von 1978-1988. Unter besonderer Berücksichtigung der laufenden Kampagne „Gemeinsam aktiv“. Diplomarbeit. Köln.
- HERZOG, H. (1940): What do we really know about Daytime Serial Listener? In: LAZARFELD, P.F./ STANTON, F. S. (Hrsg.): Radio research 1942-43. New York, 3-33.
- HOPF, C. (1993): Soziologie und qualitative Sozialforschung. In: HOPF, C./ WEINGARTEN, E. (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart, 11-37.
- HOVEMANN, G./ HEISE, S./ KAISER, S./ KEINER, R./ MÜNDÖRFER, A. (2002): Bildungsmarkt Sport. Orientierungsgrundlagen für die Geschäftsfeldplanung am Beispiel der Fort- und Weiterbildungsakademie der Deutschen Sporthochschule Köln. Köln.
- HOVLAND, C.J./ JANIS, J.L./ KELLEY, H.H. (1953): Communication and Persuasion. New Haven.
- HYMAN, H./ SHEATSLEY, P. (1947): Some Reasons Why Information Campaigns Fail. In: Public Opinion Quarterly, 412ff.
- JAQUES, R. (1951). The changing culture of a factory. London.

- JURKOVICH, E. (1974): A core typology of organizational environments. In *Administrative Science Quarterly* 19, 380-394.
- KAISER, S./ KEINER, R. (2005): Culture and Tacit Knowledge in Sport Organisations. In: PAPANIKOS, G. (Hrsg.): *International Research on Sport Economics and Production*. Athens, 295-308.
- KATZ, E./ LAZARFELD, P.F. (1955): Personal Influence.
- KEINER, R. (2005): Social Marketing im Sport. In: HORCH et al.: *Perspektiven des Sportmarketing. Besonderheiten. Herausforderungen. Tendenzen*. Köln 2005.
- KIESER, A. (1999a): Konstruktivistische Ansätze. In: ders. (Hrsg.): *Organisationstheorien*. Stuttgart/Berlin/Köln, 287-318 (3. Auflage)
- KIESER, A. (1999b): Der situative Ansatz. In: ders. (Hrsg.): *Organisationstheorien*. Stuttgart/Berlin/Köln, 169-198 (3. Auflage)
- KIESER, A./WOYWODE M. (1999): Evolutionstheoretische Ansätze. In: ders. (Hrsg.): *Organisationstheorien*. Stuttgart/Berlin/Köln, 253-286 (3. Auflage)
- KIRCHGEORG, M. (1997). Sozio-Marketing. In: RÜRUP, B.: *Lexikon der aktuellen Marketing-Begriffe*. Frankfurt am Main.
- KLAPPER, J.T. (1960): *The Effects of Mass Communication*. Glencoe.
- KÖHLER, W. (1947): *Gestalt Psychologie. An Introduction to New Concepts in Modern Psychology*. New York.
- KOFFKA, K. (1950): *Principles of Gestalt Psychology*. London.
- KOTLER, P./LEVY, S. (1969): Broadening the Concept of Marketing. In: *Journal of Marketing*. Vol. 33, 10-15.
- KOTLER, P. (1972): What Consumerism means for Marketing. In: *Harvard Business Review* (40), 48-57.
- KOTLER, P./ROBERTO, E. (1991): *Social Marketing*. New York.
- KOTLER, P./ZALTMAN, G. (1971). Social Marketing. An approach to Planned Social Change. In: *Journal of Marketing*. Vol 33. S. 3-12.
- KRAUSE, R./EISELE, H./LAUER, R./ SCHULZ, K. (1989): *Gesundheit verkaufen. Praxis der Gesundheitskommunikation*. Sankt Augustin.
- KROEBER-RIEHL, W. (1987): Weniger Informationsüberlastung durch Bildkommunikation. Zur Verwendung von Bildern in kommerziellen Kommunikationssystemen. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*. Vol 16, 485-489.
- KROEBER-RIEHL, W. (1993): *Bildkommunikation. Imagerystrategien für die Werbung*. München.
- KROEBER-RIEHL, W./ ESCH, F.R. (2004) *Strategie und Technik der Werbung*. Stuttgart.

- KROEBER-RIEL, W./ MEYER-HENTSCHEL, G. (1982): Werbung – Steuerung des Konsumentenverhaltens. Würzburg/Wien.
- LAMNEK, S. (1993). Qualitative Sozialforschung. Methodologie. Weinheim.
- LAWRENCE, P.R./ LORSCH, J.W. (1967): Organization and Environment. Harvard.
- LAZARSELD, P.F./ BERELSON, B.R./ GAUDET, H. (1944): The people's choice: How the voter makes up his mind in a presidential campaign. New York.
- LEIF, T./GALLE, U. (HRSG.) (1993): Social Sponsoring und Social Marketing. Praxisberichte über das 'neue Produkt Mitgefühl'. Köln.
- LASSWELL, H.D. (1927): Propaganda Technique in the World War.
- LIEBOLD, R./ TRINCZEK, R. (2002): Experteninterview. In: KÜHL, S./ STRODTOLZ, P.: Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Hamburg
- LIPPMANN, W (1922): Public Opinion. New York.
- LUHMANN, N. (1976): Funktionen und Folgen formaler Organisation.
- LUHMANN, N. (1986): Die soziologische Beobachtung des Rechts. Frankfurt/Main.
- LUHMANN, N. (1994.): Die Gesellschaft und ihre Organisationen. In: Derlien,H.U./ GERHARDT, U./ SCHARPF, F.W. (Hrsg.): Systemrationalität und Partialinteresse. Baden-Baden, S. 189-201.
- LUHMANN, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.
- LUHMANN, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden.
- MACOBY, N et al. (1977): Reducing the Risk of Cardiovascular Disease: Effects on a Community-Based campaign on Knowledge and Behaviour. Journal of Community Health, 3 (1977), 100-114.
- MARCH, J.P. /SIMON, H. A. (1958): Organizations. New York/ London.
- MARR, R. (1993): Betrieb und Umwelt. In VAHLENS: Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1 München, 47-114.
- MCGUIRE, W.J. (1967): The Current State of Cognitive Consistency Theories. In: Feldmann, S. (Eds.): Cognitive Consistency: Motivational Antecedents and Behavioral Consequences. New York, 401-421.
- MCGUIRE, W. J. (1982): Theoretical Foundations of Campaigns. In RICE, R. /PAISLEY, W.: Public Communication Campaigns. Beverly Hills London, 41ff.
- MEIER, H. (2004): Mitarbeit im Sport. Bausteine zur Entwicklung einer Theorie des Sportvereins, dargelegt am Beispiel der Mitarbeiterverhältnisse und den strukturellen Bedingungen ihres Wandels. Bielefeld.
- MEIER, P. (2000): Interne Kommunikation von Unternehmen. Theoretische und Empirische Aspekte zur Organisation und Sprache der Internen Kommunikation grosser Unternehmen in der Schweiz. Zürich.

- MENDELSON, H. (1973): Some Reasons Why Information Campaigns Can Succeed. In: Public Opinion Quarterly 1, 50 ff.
- MENDGEN, G. v. (1962): Beiträge zur Geschichte des deutschen Sportbundes. In: Deutscher Sportbund (Hrsg.): Jahrbuch des Deutschen Sports 1961-1962. Frankfurt: Schors, 11-94.
- MENDGEN, G. v. (1965): Beiträge zur Überlegung zur Freizeitpflege im Deutschen Sportbund. Referat vor der Arbeitsgemeinschaft für Freizeit und Erholung am 12.3. 1965 in Frankfurt. Frankfurt a. M. (hektographiertes Papier).
- MENDELSON, H. (1973): Some Reasons Why Information Campaigns Can Succeed. Public Opinion Quarterly, 37, 50-61.
- MEUSER, M./NAGEL, U. (1997): Das Experteninterview – Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: B. FRIEBERTSHÄUSER/A. PRENGEL (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim/Basel, 485.
- MEVERT, F. (2002): 50 Jahre Deutscher Sportbund: Geschichte, Entwicklung, Persönlichkeiten. 2. erweiterte und überarbeitete Auflage. Frankfurt/Main.
- MEYER, B./AHLERT, G. (2000): Die ökonomischen Perspektiven des Sports (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaften, Bd. 100). Schorndorf.
- MILES, R.E./ SNOW, C.C. (1978): Organizational Strategy, Structure, and Process. In: The Academy of Management Review, Vol. 3. New York, 546-562.
- MILES, R.E./ SNOW, C.C (1986): Unternehmensstrategien. Hamburg.
- MÖRATH, V. (2005): Die Trimm-Aktionen des Deutschen Sportbundes zur Bewegungs- und Sportförderung in der BRD 1970 bis 1994. Berlin.
- NEUMANN, F. (2004): Eine Idee bewegt die ganze Nation. In: FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG vom 21.9.2004, 62.
- NOELLE-NEUMANN, E. (1974): The Spiral of Silence. A Theory of Public Opinion. In: Journal of Communication. Vol. 24, 43-51.
- NOELLE-NEUMANN, E. (1989): Wirkung der Massenmedien. In: NOELLE-NEUMANN, E./SCHULZ, W./ WILKE, J. (Eds): Publizistik – Massenkommunikation. Fischer-Lexikon. Frankfurt, 360-400.
- NOELLE-NEUMANN, E. (Hrsg.) (1996): Das Fischer-Lexikon Publizistik Massenkommunikation. Frankfurt am Main.
- OECKL, A. (1964): Handbuch der Public Relations: Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und der Welt. München.
- O'KEEFE, M. T. (1972): The Anti-Smoking Commercials: A Study of Television's Impact on Behavior. Public Opinion Quarterly, 35, 242-248.
- OUCHI, W.-G. (1981) Theory Z – How American Business can meet the Japanese Challenge. Reading.

- PASCALE, A.T./ ATHOS, A.G. (1981). *The Art of the Japanese Management*. New York.
- PALM, J (1968): Sport für alle – Der zweite Weg des Deutschen Sportbundes 1959-1967. In: Deutscher Sportbund (Hrsg.): *Jahrbuch des Sports 1967/68*. Frankfurt a.M., 18-40.
- PALM, J. (1971): *Unser Ziel heißt Sport für alle*. Frankfurt am Main.
- PALM, J. (1973): *Trimm Dich durch Sport 1973*. In: DSB (Hrsg.): *Trim and Fitness International. Experten-Konferenz*. Frankfurt a. M., 114-199.
- PALM, J (1974): *Freizeitsport als Aktion – Trimm Dich durch Sport*. In: DIECKERT, J. (Hrsg.): *Freizeitsport. Aufgabe und Chance für jedermann*. Düsseldorf, 169-175.
- PALM, J. (1976): *Massenmedien und Freizeitsport*. In: *Sportwissenschaft 6*. Schorndorf, S.384-394.
- PALM, J. (1986): *Ziele und Überlegungen zur Aktion 1987 bis 1990*. In: DSB 1986, 8-14.
- PALM, J. (2002): *Was der Sport für die Gesellschaft bedeutet*. In: *Olympisches Feuer 2*, S.27-29.
- PARSONS, T. (1954): *Essays in sociological theory*. Glencoe.
- PARSONS, T. (1975): *Gesellschaften. Evolutionäre und komparative Perspektiven*. Frankfurt a. M.
- PARSONS, T. (1976): *Zur Theorie sozialer Systeme*. Opladen.
- PERSKE, J. (2005): *Gesellschaftskampagnen im Sport. „Sport tut Deutschland gut“ – Gestaltung und Hintergründe*. Diplomarbeit. Köln.
- PETERS, T.J./ WATERMAN, R.H. (1984). *Auf der Suche nach Spitzenleistungen – was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*. Landsberg am Lech.
- PETTIGREW, A. (1985) *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*. Blackwell.
- PFEFFER, J. (1982): *Organizations and Organizational Theory*. Boston.
- PFEFFER, J./ SALANCIK, G. R. (1978): *The external Control of Organizations: A Resource Dependence Perspektive*. Harper & Row.
- PREISING, W. (1994): *Sportförderung durch die Bundesregierung*. In: TROSIEN, G. (Hrsg.): *Die Sportbranche. Wachstum, Wettbewerb, Wirtschaftlichkeit*. Frankfurt a.M., 194-214.
- PUGH, D.S./ HICKSON, D. J. (1996). *Writers on Organizations*. London.
- RAY, M. et al (1973): *Marketing Communication and the Hierarchy of effects*. In: CLARKE, P. (Ed.): *New Models for Mass Communication Research*. Beverly Hills/London, 147-176.
- RAY, M/ WARD, S. (1976): *Experimentation for Pretesting Public Health Programs: The Case of Anti-Drug Abuse Campaign*. *Advances in Consumer Research*, 3, 278-286.

- RICKENBERG, G. (2000): Förderung des Ehrenamtlichen Engagements und des Erfahrungswissens von Seniorinnen und Senioren im Sport. In BaS (Bundesarbeitsgemeinschaft Seniorenbüros) -Rundbrief 2000 (2).
- RITTNER, V. (1982): Soziale Differenzierungsprozesse. Zur Ausdifferenzierung von Leistung, Gesundheit und Spaß. In: DSHS-Kurier (1982) 6, 4-6.
- RITTNER, V./BREUER, C. (2000): Soziale Bedeutung und Gemeinwohlorientierung des Sports. Köln.
- RITTNER, V./BREUER, C. (2004): Gemeinwohlorientierung und soziale Bedeutung des Sports. Köln.
- RITTNER, V. /KEINER, R./ KEINER, R. (2006): Freiwillige Tätigkeit im Sport. Sportbezogene Auswertung der Freiwilligensurveys des BMFSFJ 1999 und 2004. Unveröffentlichter Bericht. Köln.
- ROBERTS, D. F./ MACCOBY, N. (1985): Effects of Mass Communication. In: LINDZEY, G./ ARONSON, E. (Hrsg.): The Handbook of Social Psychology, Vol. 2. New York, 539-598.
- ROBERTSON, L. S./ O'NEILL, B./ WIXOM, C. W. (1972): Factors Associated With Observed Safety Belt Use. Journal of Health and Social Behaviour, 13, 18-24.
- ROEHL, S. v. (1991): Social-Marketing-Kampagnen. Bergisch Gladbach.
- ROETHLISBERGER, F.J./ DICKSON, W.J. (1939). Management and the worker. Cambridge.
- ROGERS, E.M. (1962): Diffusion of Innovation. New York.
- ROSENSTIEL, L. v. (1993). Unternehmenskultur – Einige einführende Anmerkungen. Dierkes, M., Rosenstiel, L. v. & Steger, U. (Ed.): *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie*. Frankfurt, 8-22.
- ROTHSCHILD, M.L. (1979): Marketing Communications in Nonbusiness Situations or Why It's So Hard to Sell Brotherhood Like Soap. Journal of Marketing, 43, 11-20.
- RUST, H. (1993): Gefühle, Stimmungen, Konventionen und Erwartungen. Die komplizierten Hintergründe der politischen Überzeugungsarbeit. In: RUST, H. (Hrsg.): *Europa-Kampagnen: Dynamik öffentlicher Meinungsbildung*. Wien.
- SALCEDO, R. (1974): A successful Information Campaign on Pesticides. In: *Journalism Quarterly*, 91ff.
- SAXER, ULRICH: Organisationskommunikation aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht. IN: SZYSZKA, P. (HRSG.) (1999): *Öffentlichkeitsarbeit. Diskurs zu einem Schlüsselbegriff der Organisationskommunikation*. Wiesbaden.
- SCHEIBE-JAEGER, A. (2002): *Modernes Sozialmarketing: Praxis-Handbuch für Non-Profit-Organisationen; das Instrumentarium des Marketing-Mix; Überleben durch professionelles Handeln*. Regensburg, Berlin.

- SCHEIN, E.H. (1985): *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco.
- SCHENK, M. (1987): *Medienwirkungsforschung*. Tübingen.
- SCHIMANK, U. (1988a): Die Entwicklung des Sports zum gesellschaftlichen Teilsystem. In: MAYNTZ, R./ROSEWITZ, B./ SCHIMANK, U./ STICHWEH, R. (Hrsg.) *Differenzierung und Verselbständigung. Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme*. Frankfurt, 181-232.
- SCHIMANK, U. (1988b): Gesellschaftliche Teilsysteme als Akteurfiktionen. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 40, 619-639.
- SCHIMANK, U. (2000): *Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie*. Weinheim und München.
- SCHREYÖGG, G. (1999): *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden.
- SCHREYÖGG, G/ NOSS, C. (1995): Organisatorischer Wandel. Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. *Die Betriebswirtschaft*, 55 (2), 169-185.
- SCHÜTZ, A. (1972): Der gut informierte Bürger. In: SCHÜTZ, A. (Hrsg.): *Gesammelte Aufsätze*. Den Haag, 85-101.
- SCHULZ, N./ALLMER, H. (1991): Wo der Sport am schönsten ist – Aktionen, Versprechungen Grenzen. In: *Brennpunkte der Sportwissenschaft*. 1991/2. Sankt Augustin, 118-133.
- SCHULZ, W. (1984): „Agenda Setting und andere Erklärungen. Zur Theorie der Medienwirkung. In: *Rundfunk und Fernsehen*. Vol 22, 206-213.
- SENGE, P. N. (1992): *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. Century Business.
- SERVATIUS, H.G. (1991): *Vom strategischen Management zur evolutionären Führung*. Stuttgart.
- SEYFFERT, R. (1966): *Werbelehre. Theorie und Praxis in der Werbung*. Bd. 2. Stuttgart.
- SHAPIRO, B. (1973): Marketing for Nonprofit Organizations. In: *Harvard Business Review*. Vol. 51, 123-132.
- SHERIF, M./HOVLAND, C.J.(1961): *Social Judgement. Assimilation and Contrast Effects in Communication and Attitude Change*. New Haven.
- SILVERMAN, D. (1997): Introducing Qualitative Research. In: SILVERMAN, D.: *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*. London, 1-7.
- SRIDHAR, B.S./ GUDMUNDSON, D./ FEINAUER, D. (2004): Cultural Assessment: Differences in Perceptions Between Boards of Directors and Other Organizational Members. *Society of advanced Management (Ed.): SAM Advanced Management Journal*, Vol. 69, 4 (2004).
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2004): <http://www.destatis.de>, letzter Zugriff: 29.9.2004.

- STAEHLE, W. H. (1989): Management. München.
- STARBUCK, W. H. (1976): Organizations and their environments. In: DUNNETTE, M.D. (Hrsg.): Handbook of Industrial and Social Psychology, Chicago, 1069-1124.
- STICHWEH, R. (1990): Sport, Ausdifferenzierung, Funktion, Code. In: Sportwissenschaft 20, 4, 373-389.
- SZYSZKA, P. (HRSG.) (1999): Öffentlichkeitsarbeit. Diskurs zu einem Schlüsselbegriff der Organisationskommunikation. Wiesbaden.
- TOTH, E. (1978). Entstehung und Bedeutung der Freizeitsportbewegung in der Bundesrepublik Deutschland, dargestellt an den Aktionen des Deutschen Sportbundes „Der zweite Weg im Sport“ und „Trimm Dich durch Sport“. Diplomarbeit. Köln.
- VELTINS GMBH/ DEUTSCHER SPORTBUND (2001): VELTINS-Sportstudie 2000. Meschede.
- WEBER, M. (1922): Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen.
- WEBER, W./ SCHNIEDER, C., KORTLÜCKE, N. /HORAK, B. (1995): Die wirtschaftliche Bedeutung des Sports (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaften, Bd. 81). Schorndorf.
- WEDEKIND, S. (1987): Rückblick auf die Aktion „Trimming 130“. In: Deutscher Sportbund: Miteinander aktiv. 1987 bis 1990. Frankfurt a. M., S. 5-9.
- WEDEKIND, S. (2001): Möglichkeiten der Verbände zur Förderung qualitativ hochwertiger, flächendeckender Angebote für den Gesundheitssport auf Gemeindeebene. Unveröffentlichtes Manuskript. Frankfurt a. M.
- WERTHEIMER, N. (1925): Drei Abhandlungen zur Gestalttheorie. Erlangen.
- WEYER, W. (1974): Sport als nationale Aufgabe der Lebenshilfe. Ansprache des Präsidenten des Deutschen Sportbundes in der Kundgebung „Die gesellschaftliche Rolle des Sports“ am 25.5.1974 in Essen. In: Deutscher Sportbund (1978) (Hrsg.): Deutscher Sportbund 1974-1978. Bericht des Präsidiums. Frankfurt a. M., 98-106.
- WIEBE, G. D. (1951): Merchandising Commodities and Citizenship on Television. Public Opinion Quarterly, 15, 679-691.
- WIEDMANN, K. (2001): Social Marketing. In: BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.): Marketing Lexikon. Wiesbaden.
- WOPP, C. (1995): Entwicklungen und Perspektiven des Freizeitsports. Aachen.
- ZERFASS, A. (1996): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Opladen.

## 7 Anhang

### 7.1 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: <i>Die Kampagnen des Deutschen Sportbundes</i> .....	6
Abbildung 2: <i>Vereinfachtes Schema der Einflussbereiche einer Kampagne</i> .....	27
Abbildung 3: <i>Aufgaben der internen Kommunikation (nach MEIER 2000, 22)</i> .....	33
Abbildung 4: <i>Strategieauswahl im Hinblick auf die Umweltinteraktion im Rahmen von Kampagnen, in Anlehnung an Strategisches Management (Quelle: <a href="http://www.waellisch.de/home/Unternehmensfuehrung.htmX">http://www.waellisch.de/home/Unternehmensfuehrung.htmX</a>)</i> .....	43
Abbildung 5: <i>Stakeholder einer Organisation</i> .....	45
Abbildung 6: <i>Typologisierung von Organisationen hinsichtlich ihrer Umweltstrategie nach MILES/SNOW (1986, 41 ff)</i> .....	47
Abbildung 7: <i>Zeitliche Informationsverbreitung nach Personengruppen (Quelle: SCHENK, 1987, 292)</i> .....	61
Abbildung 8: <i>Struktur des Deutschen Sportsystems (Stand 1995) (nach Hartmann-Tews 1996, 139)</i> .....	70
Abbildung 9: <i>Die Symbolfigur der „Trimm Dich durch Sport Kampagne“ „Trimmy“</i> ..	88
Abbildung 10: <i>Die Symbole der Spiel mit –da spielt sich was ab Kampagne</i> .....	89
Abbildung 11: <i>Stakeholder von Sportorganisationen (nach Heinemann 2004, 266)</i> ....	101
Abbildung 12: <i>Plakatmotiv der Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ (2002-2006)</i>	134
Abbildung 13: <i>Plakatmotiv der Kampagne „Spiel mit – da spielt sich was ab“ (1979-1982)</i> .....	136
Abbildung 14: <i>Plakatmotiv der Kampagne „Trimming 130 – Bewegung ist die beste Medizin“ (1983-1987)</i> .....	137
Abbildung 15: <i>Plakatmotiv der Kampagne „Gemeinsam aktiv – Im Verein ist Sport am schönsten“ (1987-1994)</i> .....	138
Abbildung 16: <i>Die Internetseite der Kampagne „richtig fit“ (ab 1997). (Screenshot 20.8.2006)</i> .....	139

---

## 7.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: <i>Analysekategorien interne Wirkung</i> .....	40
Tabelle 2: <i>Analysekategorien Umweltbeeinflussung</i> .....	50
Tabelle 3: <i>Analysekategorien Bevölkerungsbeeinflussung</i> .....	64
Tabelle 4: <i>Bekanntheitsgrad der „Trimm Dich durch Sport“-Kampagne, nach Mörath 2005, 39</i> .....	143

### **7.3 Abstract (deutsch)**

Sozialkampagnen werden zu den Hauptstrategien der Steuerung gesellschaftlicher Verhaltensweisen gezählt. Ihre Planung und Durchführung ist häufig jedoch unsystematisch und intuitiv. Es fehlen sowohl praktische Leitlinien als auch eine solide theoretische Fundierung. Mit der vorliegenden Arbeit wird ein Beitrag zum besseren Verständnis von Kampagnen gemeinnütziger Organisationen geleistet. Das Ziel der Arbeit ist es, die vorhandenen Erkenntnisse zum Thema zu systematisieren, in ein verbindendes theoretisches Fundament zu überführen und an einem Fallbeispiel zu überprüfen. Die Arbeit ist in zwei Hauptteile untergliedert:

- 1) Im ersten Hauptteil wird untersucht, welche Funktionen Kampagnen für gemeinnützige Organisationen erfüllen können und welche Voraussetzungen hierfür notwendig sind.
- 2) Im zweiten Hauptteil wird untersucht, inwiefern die Kampagnen des Deutschen Sportbundes zwischen 1970 und 2005 dazu beigetragen haben, diese verschiedenen Funktionen zu erfüllen.

Die Ergebnisse der Arbeit zeigen, dass Kampagnen ein geeignetes Instrument sind, verschiedene Funktionen für gemeinnützige Organisationen zu erfüllen (vor allem Beeinflussung der Bevölkerung, Beeinflussung organisationsinterner Strukturen und eine Beeinflussung organisationsexterner Akteure), diese Funktionserfüllung jedoch voraussetzungsvoll ist. Die Kampagnen des Deutschen Sportbundes zwischen 1970 und 2005 erfüllen diese Funktionen in unterschiedlichem Ausmaß, der Einsatz der Kampagnen hätte vor dem Hintergrund der Forschungsergebnisse jedoch optimiert werden können.

#### **7.4 Abstract (English)**

Social campaigning is considered a core strategy of influencing behaviour in modern societies. Planning and organisation of campaigns is often however un-systematic and intuitive. There is an apparent lack both of practical guidelines and theoretical knowledge. This thesis is meant to contribute to a better understanding of campaigns of non-profit organisations. The main objectives are to integrate existent findings into a comprehensive theoretical base and apply them to a case study. The thesis is divided into two sections.

- 1) In the first part the different functions of campaigns for non-profit-organisations and their preconditions are analysed
- 2) The second part analyses in how far these different functions have been fulfilled in the campaigns of the German Sport Federation between 1970 and 2005

Results show that campaigns are an appropriate instrument to fulfil different functions for non profit organisations (e.g. influencing the population, influencing internal structures and influencing external actors), that certain preconditions however have to met. The campaigns of the German Sport Federation have fulfilled these functions to a varying degree, in the light of the findings of this thesis the use of campaigning could however be improved.

## 7.5 Lebenslauf

Name:	Richard Keiner
Geburtsdatum:	5. April 1973
Geburtsort:	Andernach
2002- 2006	Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sportsoziologie, Deutsche Sporthochschule Köln
2001 - 2002	Wissenschaftliche Hilfskraft am Institut für Sportsoziologie an der Deutschen Sporthochschule Köln
2001	Studienabschluss Diplom-Sportlehrer, 1. Staatsexamen Lehramt Sport
2000	Università di Torino (Italien / Erasmus-Stipendium): Studium Medien- und Kommunikationswissenschaften.
1999	Studienabschluss 1. Staatsexamen Lehramt Englisch
1996-1997	University of Brighton (England / Erasmus-Stipendium): Studium Sport- und Englisch
1994-2001	Studium Sportwissenschaften an der Deutschen Sporthochschule Köln (Schwerpunkt Sportpublizistik)
1994-1999	Studium Englisch an der Universität zu Köln
1993-1994	Studium Sport, Physik und Mathematik an der Universität Bonn
1992-1993	Zivildienst
1992	Abitur Are-Gymnasium in Bad Neuenahr-Ahrweiler

## 7.6 Interviewtranskripte

### Abschrift des Experteninterviews mit Bernd Lausch

(Kampagnen-Projektleiter beim DSB, zuständig für „Sport tut Deutschland gut“, Fachbereich Kommunikation & Marketing)

Interview-Termin: 5. Oktober 2005

Anmerkung: Das Interview wurde von Jörn Perske im Rahmen seiner Diplomarbeit unter meiner Betreuung durchgeführt (vgl. PERSKE 2005). Wegen technischer Probleme sind die ersten zwei Minuten des Gesprächs nicht aufgezeichnet worden. Thematisiert wurden die vor der Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ gestarteten Initiativen und deren Laufzeiten.

Fortsetzung wie folgt:

**P:** Entschuldigen Sie bitte oftmals die technischen Probleme.

**Lausch:** Okay, gleich weiter. Die Zeit drängt.

**P:** *Sie sagten, einzelne Kampagnen laufen einfach aus, ohne dass offiziell kommuniziert wurde, dass die Kampagne beendet worden ist.*

**L:** Ja, in der Regel schon. Weil alles, was bei uns läuft, muss durch externe Fördermittel bezahlt werden. Deswegen können wir von vornherein nicht sagen, die Kampagne läuft so und so lange, weil wir kein festes Budget für die kommenden drei bis vier Jahre fest zur Verfügung stehen haben. Wir müssen im Prinzip jedes Jahr wieder neu schauen, woher wir die entsprechenden Finanzmittel bekommen. Manchmal ist das Sterben einer Maßnahme oder eines Programms dadurch bedingt, dass wir niemanden mehr haben, der es finanziert. Deswegen ist es auch aus finanziellen Gründen nicht machbar, noch Kosten in die Kommunikation zu investieren, um mitzuteilen, dass die Kampagne gestorben ist. Das ist einfach nicht machbar. Es wäre zwar schön, wenn wir das machen könnten. Aber es ist unrealistisch.

**P:** *Ich würde gerne abgleichen, welche Kampagnen ausgelaufen sind. „Sportvereine – für alle ein Gewinn“ ist ausgelaufen?*

**L:** Ja.

**P:** *Dann haben wir „Stille Stars“.*

**L:** Die gibt es auch nicht mehr.

**P:** *„Richtig fit“ läuft noch?*

**L:** Ja, die läuft.

**P:** *Seit 1997?*

**L:** Das kann ich Ihnen aus dem Stegreif nicht sagen, aber das kommt ungefähr hin.

**P:** Und „Danke den Ehrenamtlichen im Sport“?

**L:** Das läuft. Da gibt's auch eine eigene Homepage zu.

**P:** Warum hat eigentlich die Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ keine eigene Homepage, wenn zum Beispiel „Richtig fit“ auch eine hat.

**L:** Das ist vorwiegend eine Kostenfrage. Wir haben aber auf der Homepage des DSB Seiten, die zu thematischen Schwerpunkten hinführen. Wir hätten auch gerne eine eigene Seite gemacht. Aber auf Grund mangelnder Fördergelder haben wir nicht die finanziellen Mittel dazu. Ich will aber nicht ausschließen, dass das noch kommt. Aber im Moment ist das nicht machbar.

**P:** *Zur aktuellen Dachkampagne „Sport tut Deutschland gut“. Es gibt nach meiner Einschätzung einzelne Zweigkampagnen. Wenn man sich „Sport tut Deutschland gut“ modellhaft als Stamm eines Baumes vorstellt und zum Beispiel die Frauen-Kampagne mit modifiziertem Titel oder „Volleyball tut Deutschland gut“ als Zweigkampagnen...*

**L:** Richtig...

**P:** *Und möchte man die Vereine mit dem Material anleiten, das man zur Verfügung stellt, eigene Kampagnen und Aktionen zu machen?*

**L:** Es ist von vornherein die Denke bei der Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ gewesen, dass sie nicht als herrschaftliches Instrument des DSB gesehen wird. Es war schon immer in der Planung, dass diese Kampagne eine Kampagne der Vereine und Verbände sein soll. Von daher brauchten wir ein Motto, das die Möglichkeit eröffnet, sowohl den faktischen Raum – Deutschland und seine Bundesländer - als Wechsler im Slogan benutzen zu können. Und „Sport“ im Slogan deklinierbar für alle Sportarten ist. Zum Beispiel für Volleyball, Turnen und Boxen, etc. Dadurch

kann jeder Verband das Motto für sich nutzen. Daraus kann dann zum Beispiel werden: „Radfahren tut Nordrhein-Westfalen gut!“ Daher muss man sagen – was Sie eben angedeutet haben -, dass „Volleyball tut Deutschland gut“ keine eigenständige Kampagne ist. Es ist im Prinzip eine Adaptation einer bestimmten Vorgabe, einer bestimmten Kommunikationsplattform, die Vereine und Verbände nutzen können, um ihre eigenen Maßnahmen und Informationen zu transportieren. So ist es gedacht und funktioniert auch Gott sei Dank so.

*P: Hinkt das Modell, das ich konstruiert habe: Dach- bzw. Stammkampagne und Zweigkampagnen?*

**L:** Ja, es hinkt nicht richtig, aber es trifft auch nicht richtig den Kern. Die Dachkampagne ist ein Angebot an alle Strukturebenen im organisierten Sport, eine bereits vorgefertigte CI-Linie (Corporate Identity/Anm. d. Verf.) für Kommunikationsinhalte zu nutzen. Es ist eher als Schirm zu verstehen, als Umbrella-Campaign – diesen Begriff verwenden die Engländer. Unter diesem Schirm entwickelt sich jede Kampagne wie ein einzelnes Pflänzchen, das aber auf dem gleichen Nährboden entstanden ist, und die gleichen Bausteine nutzt. Aber sie sind da vollkommen frei, wie Sie die Konstruktion für sich wählen. Wichtig ist einfach: Die Kampagne ist vom DSB so initiiert worden, damit sie von ihm selbst nutzbar ist, aber auch von anderen Strukturebenen wie Verbände und Vereine, Kreis- oder Stadtsportbünde

*P: Warum ist die Kampagne eigentlich notwendig, warum hat man im Jahr 2002 was Neues gemacht?*

**L:** Der Hintergrund ist gewesen, dass wir im DSB der Meinung gewesen sind, dass vieles, was man mit den früheren Kampagnen erreichen wollte - also zum Beispiel die Leute zu mehr Sport zu bewegen, Leute in die Vereine zu holen, Qualität beim Sporttreiben für die Vereine und Endadressaten zu kommunizieren – erreicht worden ist. Diese Ziele sind zwar nicht vollständig erreicht worden. Das wäre vermessen zu sagen. Aber wir waren der Meinung, dass es an der Zeit ist, mal wieder andere inhaltliche Schwerpunkte zu setzen. Sicherlich auch vor dem Hintergrund der Tatsache der sich verändernden gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen; Aufweichung der sozialen Sicherungssysteme; zunehmende Arbeitslosigkeit; knapper Kassen bei Bund, Ländern und Gemeinden; den Sport mal neu zu definieren und zu positionieren. Weil je knapper die Ressourcen werden, desto stärker wird der Verteilungskampf sicherlich auch vor Ort werden, wenn es um die Frage geht: Wie können wir die verbleibenden Gelder auf die vielen Interessenten verteilen? Von daher ist hier im Haus die Idee entstanden, um den Sport besser zu positionieren und ihm eine stärkere Position in der öffentlichen Darstellung zu geben, war es mal an der Zeit, seine gesellschaftliche Funktion in den Mittelpunkt der Kampagne zu stellen. Nicht mehr deutlich zu machen, was der Sport für den einzelnen an positiven Werten mit sich bringt. Zum Beispiel Gesundheit, Fitness, und so weiter. Sondern um mal deutlich zu machen: Was würde mit unserer Gesellschaft passieren, wenn es solch ein Netzwerk von knapp 90.000 Vereinen nicht mehr gäbe? Diese Leistungen aber trotzdem in irgendeiner Form erbracht werden müssten - das war der Hintergrund und die gedankliche Basis für „Sport tut Deutschland gut“

*P: Wenn man mal versucht, diese Kampagne zu kategorisieren – welche Typus ist das? Es gab ja Bewegungskampagnen, Ausdauerkampagnen, Spielkampagnen...*

**L:** Die heißen alle Gesellschaftskampagne. Das sage ich mit allem Nachdruck, weil sie gesellschaftliche Funktionen des Sports in den Mittelpunkt der Kommunikation stellen. Die jetzige Kampagne erfüllt also einen gesellschaftspolitischen Zweck. Es ist, kann man sagen, ein Lobbyinstrument. Sowohl für den DSB, als auch die verwendenden Vereine, um sich gesellschaftlich zu positionieren, und die gesellschaftliche Bedeutung des organisierten Sports deutlich zu machen.

*P: Also quasi auch mit einem imagebildenden Charakter?*

**L:** Ja.

*P: Und es ist nach meiner Auffassung sozusagen eine Multifunktionskampagne. Weil in dieser Gesellschaftskampagne Inhalte kommuniziert werden, die früher in verschiedenen Kampagnen kommuniziert worden sind. Zum Beispiel: Ehrenamt, Vereine...*

**L:** Das ist richtig.

*P: Gut. Dann wollte ich mal hören, was die aktuelle Kampagne gerade für einen Bekanntheitsgrad erreicht hat.*

**L:** Das kann ich nicht sagen, das würden wir auch gerne wissen. Aber der DSB ist finanziell nicht in der Lage, das zu tun, was Unternehmen machen, die mit Werbemarken am Markt sind, sich das von einem entsprechend kompetenten Institut mal erforschen zu lassen. Aber wir haben die finanziellen Mittel nicht, um zu schauen, was wir für einen Durchdringungsgrad und Bekanntheitsgrad mit der Kampagne haben. Da fehlen uns schlicht und ergreifend die Mittel.

*P: Aber ist das nicht mit eines der wichtigsten Rückkopplungsinstrumente, um die Vorgänge auch optimieren zu können?*

*L: Ja. Da gebe ich Ihnen vollkommen Recht.*

*P: Sollte man nicht da dann schauen, dass man Partner davon überzeugt, dies zu finanzieren?*

*L: Was soll ein Partner davon haben? Viel Geld – weil solche Erhebungen sind ja nicht billig – dafür auszugeben und zu schauen, ob eine Kampagne, die der DSB macht, gut läuft oder nicht? Die Partner, die sich an den Kampagnen beteiligen, wollen natürlich in irgendeiner Form davon profitieren. Daher ist es schwer vermittelbar, auf der Metaebene etwas zu fördern, wovon der Partner letztlich nichts hat. Aber dennoch gebe ich Ihnen vollkommen Recht. Wir haben im kleinen Maßstab versucht, und ein Institut hier in Frankfurt damit beauftragt, das qualitativ zu untersuchen. Dies war aber keine repräsentative Stichprobe, sondern auf einer sehr viel kleineren Ebene wurden qualitative Interviews geführt, um zu schauen, ob die Idee der Kampagne richtig ist und die Art und Weise, wie wir die Inhalte verpacken und transportieren, ob dies ankommt und verstanden wird – also dies haben wir gemacht. Aber eine breite Marktforschung, die uns bestätigt, unsere Kampagne kommt an, wird verstanden, und wir haben einen Durchdringungsgrad von so und so viel Prozent - das ist für uns finanziell überhaupt nicht leistbar.*

*P: In was für einer Größenordnung hat man sich bei den qualitativen Interviews bewegt?*

*L: Das weiß ich aus dem Kopf nicht genau, aber es müssten 60 detaillierte, qualitative Interviews gewesen sein, bei denen Plakate und Anzeigen der Kampagne präsentiert worden sind, und die Probanden gefragt worden sind, ob sie das verstehen und ob das ankommt, ob ihnen das gefällt, und auch die Botschaft verstanden wird.*

*P: Was für ein Fazit konnte man auf Grundlage dieser Interviews ziehen?*

*L: Grundsätzlich war das eine Bestätigung der Idee, die wir mit dieser Kampagne verfolgen. Es gab natürlich das eine und andere noch an Anregungen, dass zum Beispiel das eine oder andere Motiv nicht gefallen hat. Aber das wird man immer haben, wenn man mit einer bestimmten Optik arbeitet, dass es Leute gibt, die pro und kontra sind, aber letztendlich haben wir die Information herausziehen können, dass wir mit der grundsätzlichen Ausrichtung der Kampagne richtig liegen. Und das war schon eine wichtige Information, um zu schauen, ob es Sinn macht an dieser Stelle weiterzuarbeiten.*

*P: Wann wurden diese Interviews gemacht?*

*L: 2003.*

*P: Jetzt sind seit dem Start mehr als drei Jahre vergangen. Ist denn ein Endpunkt für die Kampagne absehbar, bis wann man die Kampagne weiter finanzieren kann?*

*L: Also im Moment liegt die Kampagne leider ein bisschen auf Eis. Das hat viele Gründe. Einmal sicherlich die Beschäftigung des Sports mit sich selbst, die Fusion zwischen DSB und NOK – das ist sicherlich der eine Punkt. Der andere Punkt ist, dass uns im Moment die notwendigen Fördermittel fehlen. Es ist ja angesichts der konjunkturellen Lage leichter geworden, die notwendigen Mittel zu akquirieren. Wir gehen aber davon aus, dass es uns im Zuge der anziehenden Konjunktur wieder gelingen wird, die Kampagne spätestens im nächsten Jahr wieder in Fahrt zu bringen. Aber es gibt im Moment kein Enddatum, weil das Thema zum Teil schlichtweg endlos ist. Egal, wie sich die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen darstellen, wird es immer notwendig sein, die Bedeutung des organisierten Sports der Bevölkerung, aber auch den Entscheidungsträgern in Politik und Wirtschaft, nahe zu bringen. Einen genauen Zeitpunkt, wann es im nächsten Jahr losgehen könnte, kann man zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht absehen.*

*P: Wie lange liegt die Kampagne denn schon auf Eis? Seit diesem Jahr? Anfang des Jahres?*

*L: Ja, die Kampagne läuft relativ wenig. Wir haben zwar noch ein paar Maßnahmen umsetzen können, Werkhefte für die Vereine. Aber in der breiten Öffentlichkeit ist sie im Jahr 2005 leider nicht so präsent gewesen, wie wir uns das gewünscht hätten.*

*P: Dann lief die Kampagne also bislang erst zweieinhalb Jahre?*

*L: Ja. Das ist wenig, das ist vollkommen klar, aber wir sind einfach von externen Mitteln abhängig. Der DSB ist nicht in der Lage, so etwas alleine zu finanzieren.*

*P: Wie fällt das Fazit für die zweieinhalb Jahre aus?*

*L: Man kann Bewertungen immer nur unter großen Vorbehalten vornehmen. Wichtig ist aber für uns das Erreichen eines Ziels, die Umsetzung der Kampagne über den DSB hinaus, in den Sportorganisationen, in den Vereinen und Verbänden. Weil das eine ist die externe, die nach außen gerichtete, die außen wahrnehmbare Kommunikation - mit Plakaten, Anzeigen, TV- und Kino-Spots und so weiter. Auf der anderen Seite war unser Ziel, dass die Kampagne in den Sport einwirkt, als Lobbyinstrument für Verbände und Vereine nutzbar gemacht wird. Diesbezüglich erhalten wir wenige Rückmeldungen. Wir sind nicht annähernd in der Lage, alles, was draußen in*

Verbänden, gerade aber auch von Vereinen konkret mit der Kampagne gemacht wird, nach zu halten. Das würde ja bedeuten, jeder Verein müsste sich in irgendeiner Form melden, wenn er die Kampagne nutzt.

*P: Was man ja eigentlich machen könnte.*

**L:** Ja natürlich, was aber auch illusorisch ist. Die Leute haben schon genug mit ihrer Vereinsarbeit zu tun, als den DSB darüber zu informieren, was sie jetzt gerade tun. Aber wir gehen davon aus, dies geht aus den bei uns auflaufenden Rückmeldungen hervor, dass die Kampagne von Vereinen und Verbänden genutzt wird. Aber auch sicherlich nicht in dem Umfang, wie wir es uns wünschen. Sonst wäre sie ja stärker präsent. Im Rahmen der Möglichkeiten, die wir gehabt haben, um sie in den organisierten Sport herein zu tragen, sind wir nicht unzufrieden. Das wäre vermessen zu sagen: Wir sind rundum zufrieden. Angesichts der personellen und finanziellen Ressourcen können wir doch sagen, einiges bewegt zu haben. Wir sind aber noch sicher nicht auf der Zielgeraden. Wir können eben maximal nur von einem Jahr auf das andere planen.

*P: Was ja dann aber nicht die Kriterien einer professionellen Kampagne erfüllt?*

**L:** Ich denke, in vielen Bereichen sind wir durchaus professionell. Was die Art und Weise der Präsentation angeht, die CI-Linien, wie die Kampagne nach außen kommuniziert wird, weil wir auch mit professionellen Agenturen zusammenarbeiten. Was nicht professionell ist, ist die Tatsache, dass wir kein Drei-Jahres-Budget haben, von dem wir verlässlich ausgehen können und einen Kommunikationsmix auf die Beine stellen können, wofür viele Unternehmen mehrere Millionen in die Hand nehmen. Wenn Porsche oder meinetwegen ein Dienstleister eine Kampagne startet, dann ist das Budget da. Aber so ist es bei uns leider nicht.

*P: Was hat die Kampagne bisher gekostet? Oder: Was für Budgets standen jährlich zur Verfügung?*

**L:** In den ersten beiden Jahren, also 2002 und 2003, waren wir relativ gut aufgestellt. Ich gehe mal davon aus, dass wir für diese beiden Jahre bestimmt ein Budget, da muss ich jetzt mal grob schätzen, dreieinhalb bis vier Millionen Euro haben wir bestimmt gehabt, als externe Fördermittel, womit wir ein vielfaches an Media-Leistung generiert haben, weil wir zum Teil Partner gehabt haben, wie das ZDF oder den Fachverband Außenwerbung, von denen wir Media-Leistung kostenfrei zur Verfügung gestellt bekommen haben. Wenn wir ein Großflächenplakat machen, dann müssen wir nicht, im Gegensatz zu anderen Unternehmen, die Großfläche bezahlen, auf der geklebt wird. Sondern das würde uns kostenlos zur Verfügung gestellt. Wir haben das mal hochgerechnet, wir hatten in den ersten zwei Jahren mit dem Budget, was ich eben mal grob fixiert habe, bestimmt eine Media-Leistung von über 20 Millionen Euro. Wir konnten zum Beispiel auch TV-Spots kostenlos im ZDF schalten. Was andere Unternehmen entsprechend bezahlen müssen. Wir hatten mit Heine-Film auch eine Kooperation, dass wir die Spots auch ins Kino gebracht haben. Dies alles hat der Kampagne bei ihrer Breitenwirkung gedient.

*P: Also für Werbung gingen von diesen 3,5 bis 4 Millionen Euro nicht so furchtbar viel ab?*

**L:** Ja gut, wir mussten natürlich in die Produktion des TV-Spots investieren, die Agentur und die Druckkosten für die Großflächenplakate zahlen. Aber wir mussten nichts bezahlen, wenn das Plakat draußen hängt. Aber es mussten wiederum die Anzeigen konzipiert und entwickelt werden. Es entstanden Folgekosten für die Agenturleistungen. Ganz umsonst ist das sicherlich nicht gewesen.

*P: Sind knapp vier Millionen Euro viel für zwei Jahre? Wie ist das Budget einzuordnen?*

**L:** Zwischen 60 und 70 Prozent sind sicherlich in die externe Kommunikation gegangen, was ich eben skizziert habe. 30 Prozent sind die in die Kommunikation in den Sport hinein gegangen, für die Kommunikation mit den Verbänden und Vereinen.

*P: Geben Sie mir doch mal ein praktisches Beispiel, wie man eine konkrete Aktion umsetzt. Ich möchte beispielsweise in Düsseldorf einen Tag des Radsports machen. Dafür muss man dann Räder anmieten, Flyer verteilen...*

**L:** So darf man sich das nicht vorstellen. Die Umsetzung einer konkreten Aktion würde beim Verein liegen. Wir können ihm keine Anschubfinanzierung zur Verfügung stellen. Das dürften wir als Dachverband gar nicht. Das wäre eine Leistung, die höchstens vom Landesbund gemacht werden könnte. Wir dürfen sozusagen nicht in die Hoheitsrechte der Landessportbünde eingreifen. Sondern das, was wir machen – angekoppelt an ihr Beispiel – ist, wir stellen alles zur Verfügung, was man braucht, um Flyer, Handzettel oder Plakate bis zu DIN A3 im Look der Kampagne entwickeln zu können. Und wir geben den Leuten zum Beispiel anhand der Werkhefte zu Themenbereichen wie Gesundheit, Integration oder Umwelt ganz bestimmte Informationshilfen, wenn es darum geht, solch eine Maßnahme zu planen. Aber keine finanzielle Unterstützung.

*P: Noch mal zur Finanzierung: Sie bekommen von ihren Partnern zum Beispiel bestimmte Beträge. Gibt es auch Bundes- oder Landeszuschüsse?*

**L:** Bundeszuschüsse hat es gegeben. Landeszuschüsse nicht. Die fließen natürlich in die Maßnahmen der eigenen Landessportbünde. Es gibt ja auch Landessportbünde, die die Kampagne genutzt haben, zum Beispiel mit „Sport tut Bayern gut“. Die haben das dann entsprechend mit der Landesregierung zusammen gemacht. Da schießen wir dann keine Gelder rein. Es gibt aber auch Bundesmittel. Wir haben zum Beispiel einzelne Maßnahmen mit Bundesministerien gemacht; zum Beispiel das Werkheft „Integration“ oder Plakate und andere Maßnahmen zusammen mit dem Bundesgesundheitsministerium.

**P:** *Wie hoch sind die Bundeszuschüsse?*

**L:** Das hängt von der Maßnahme ab.

**P:** *Wie viel hat man den schon insgesamt an Bundeszuschüssen erhalten?*

**L:** Das müsste ich erst nachschauen.

**P:** *Dürfte ich Sie mit dieser Frage später noch einmal konfrontieren?*

**L:** Schau'n mer mal. Wenn ich die Zeit dafür finde...

**P:** *Für die konkreten Handlungsmaßnahmen, wenn ich das jetzt mal zusammenfassen darf, sind also die Vereine vor Ort zuständig. Und der DSB stellt die kommunikative Infrastruktur zur Verfügung.*

**L:** Ja, so kann man das beschreiben.

**P:** *Hält der DSB die Vereine den richtig gehend an, etwas zu machen?*

**L:** Die Verbände sicherlich. Es gibt die verschiedensten Zusammenkünfte, wo man mit den Kolleginnen und Kollegen aus den Verbänden zusammentrifft. Bei den Vereinen ist es eher mittelbar, dass man versucht, Einfluss zu nehmen über die Verbände. Es gibt aber auch Mailings an die Vereine, bei denen gezielt Informationen gegeben werden. Aber das Gros der Kommunikation, um die Vereine zu erreichen, läuft über die Verbände.

**P:** *Dann wollte ich Sie mal fragen, wie der Widerspruch zu erklären ist, dass der Sport als sehr beliebtes Thema anerkannt wird, in vielerlei Hinsicht. Aber wieso treiben noch zuwenig Menschen Sport in Deutschland?*

**L:** Gute Frage, nächste Frage. Das würde ich auch gerne wissen. Diese Frage zu beantworten, ist jetzt nicht gerade meine Paradedisziplin. Da müssten Sie sich mal den sportwissenschaftlichen Größen ihres Hauses unterhalten. Die haben da vielleicht die besseren Antworten als ich. Ich kann es Ihnen nicht sagen. Das hat was mit den individuellen Entscheidungen zu tun. Wir fragen uns zum Beispiel auch, wieso treiben viele Leute Sport, tun es aber nicht im Verein. Dafür könnte es eine Vielzahl von Gründen geben. Aber ich würde mich jetzt nicht zu den Experten zählen, die Ihnen da eine plausible Antwort geben können.

**P:** Liegen Ihnen denn derzeit aktuelle Zahlen vor, wie hoch der Aktivitätsgrad in Deutschland ist?

**L:** Mir persönlich nicht. Das ist nicht mein Spezialgebiet. Ich bin eher im Bereich Marketing und Kommunikation zu Hause.

**P:** *Wie viele Ausgaben gibt es von den Kampagnenzeitungen? Nur eine (dies war eine Info eines DSB-Mitarbeiters in der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit/Anm. d. Verf.)?*

**L:** Es gibt drei Ausgaben.

**P:** *Und die wurde dann irgendwann auch aus Kostengründen eingestellt?*

**L:** Richtig. Die wurde, als es sie noch gab, in Ansprache mit den Landessportbünden an alle 90.000 Vereine geschickt.

**P:** *Wie hoch war die gedruckte Auflage einer Zeitungsausgabe?*

**L:** Ich schätze, pro Ausgabe 250.000.

**P:** *In welchen Intervallen kam sie raus?*

**L:** Unregelmäßig. Je nach Finanzlage.

**P:** *Ist es zum Beispiel auch problematisch, dass es so ungesteuert ist, und dass sich Verbände und Vereine denken: Hoppla, jetzt kommt mal wieder was?*

**L:** Na klar ist das unüblich. Aber das liegt eben außerhalb unseres Einflussbereiches. Oder man muss direkt sagen: Man macht gar nichts in der Richtung. Wir haben uns aber dagegen entschieden.

**P:** *Mir ist bei der Recherche aufgefallen, dass es insgesamt ziemlich wenig Quellen gibt, in denen die Inhalte der Kampagne beschrieben werden. Es gibt zum Beispiel einzelne Dokumente im Internet, vorzugsweise Reden von Funktionären. Allerdings steht nach meiner Einschätzung wenig Konkretes drin, was man da wirklich macht. Sondern es sind eher – das soll nicht despektierlich klingen – warme Worte. Aber was gemacht wird, darüber lässt man die Leute ein wenig im Ungewissen. Wie erklärt sich das, dass zum Beispiel ein Herr von Richthofen in solch einer Rede wie in Berlin so wenig prägnant wird?*

**L:** Es ist immer eine Frage der Zielrichtung. Diese Kampagne hat, im Gegensatz zu den früheren Kampagnen, nicht das Ziel gehabt, Menschen zu zeigen, was der Sport für sie selbst bringt, und man ihnen am besten auch noch sagt, wie sie am besten Sport machen. Das ist ja relativ einfach. Da kann man auf konkrete Angebote bei Vereinen verweisen, und jeden einzelnen sozusagen auffordern. „Sport tut Deutschland gut“ ist ja eher der Versuch gewesen, auf allen Ebenen deutlich zu machen, welche gesellschaftliche Bedeutung der Sport insgesamt hat. Mit dem, was er bereits tut. Also nicht so sehr zu sagen: Wir machen jetzt das und das. Und das ist gut für die Gesellschaft. Und Vereine und Verbände aufzufordern, Zusätzliches zu tun. Sondern wir wollen vor allem den Ist-Zustand beschreiben, wie wichtig es ist, dieses Netzwerk zu erhalten. Also insofern ein politisches Lobby-Instrument. In Bezug auf die Frage, wie kann man angesichts knapper werdender Ressourcen und stärker werdender Verteilungskämpfe dieses Netzwerk erhalten. Und deswegen ist es natürlich schwierig, mit Konkretem aufzuwarten. Außer darauf zu verweisen, was der Sport konkret tut. Und da gibt es dann schon einige Unterlagen, die das deutlich machen. Zum Beispiel die Agenda, die auch im Internet verfügbar ist. Und wo man sehr konkret wird – das ist aber eine Maßnahme der internen Kommunikation -, sind die Werkhefte zu den unterschiedlichen Themen. Zum Beispiel Integration oder Frauen im Sport. Dort ist sehr klar zusammengefasst, was Vereine vor Ort angesichts dieser Themenstellungen tun können. Das ist dann schon sehr konkret. Aber das ist auch etwas, was nicht so nach außen dringt und nicht in schlaun Reden, wie Sie eben angedeutet haben, nach außen dringt. Das ist etwas, was für den Außenstehenden eher verborgen ist und sehr zielgerichtet zu den Vereinen läuft. Und diese Werkhefte kann man sich dementsprechend auch im Internet bestellen.

**P:** *Die Werkhefte sozusagen als Anleitung zu verstehen?*

**L:** Richtig. Anleitungen, wie man sich als Verein einem bestimmten Thema widmen könnte oder sollte.

**P:** *Es gibt auch verschiedene Sportmotive, warum Menschen Sport treiben. Zum Beispiel: Gesunderhaltung, Spiel und Spaß. Was für Sportmotive werden denn durch die Kampagne mit ihren Plakaten kommuniziert?*

**L:** Eigentlich gar keine. Wir haben versucht, uns davon weg zu bewegen. Wenn man sich die Motive anschaut, haben wir wenig konkrete Sportszenen dargestellt. Sondern wir haben immer versucht, mit den Motiven den übergeordneten Aspekt einzufangen. Wenn man sich ein Motiv wie die Herzfrequenzkurve anschaut, dann ist der Sport dort nur mittelbar transportiert.

**P:** *Ich habe dieses Plakat mit der Herzfrequenzkurve mit dem Ausdauer-Aspekt in Verbindung gebracht.*

**L:** Ja, aber unter den gesundheitlichen Gesichtspunkten. Aber es ist ja keine klassische Sportszene dargestellt. Es ist eine Herzfrequenzkurve dargestellt, so, wie sie ideal laufen könnte, wenn man Ausdauersport regelmäßig betreibt. Insofern ist die Motivwahl eher symbolhaft zu verstehen. Und weniger als das Argumentieren mit einem klassischen Sportbild, wie man es gewohnt ist, und wie der DSB auch früher seine Kommunikation gestaltet hat.

**P:** *Besteht aber nicht die Gefahr, dass sich zu wenige Leute persönlich angesprochen fühlen? Ist es nicht für die Menschen vorteilhafter, wenn man nicht das Allgemeine, sondern das Spezielle anspricht? Damit sich die Leute auch angesprochen fühlen.*

**L:** Aber dafür haben wir genügend Kampagnen gehabt.

**P:** *Okay.*

**L:** Und wir haben nach wie vor noch solche Kampagnen wie „richtig fit“, das Sportabzeichen, oder es gibt den „Erlebnistag Wandern“. Das war nicht Zielrichtung dieser Kampagne. Oder ist nicht Zielrichtung dieser Kampagne. Ich denke, man muss sich da auch festlegen. Man kann in eine Kampagne nicht alles bringen. Sowohl den gesellschaftlichen Aspekt, den persönlichen Aspekt und dann noch den Aufforderungscharakter – ich glaube, da überfrachtet man eine Kampagne. Und das war nicht unser Ziel. Wir wollten diesen gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang herstellen.

**P:** *Hat sich diese Kampagne, abgesehen von den finanziellen Problemen, im Vergleich zu Vorgängerkampagnen weiter professionalisiert? Und woran ist das abzuleiten?*

**L:** Ich verstehe jetzt die Frage noch nicht so richtig. Was meinen sie mit professionalisiert?

**P:** *Es gibt ein Experteninterview, das Frau Mörath mit Herrn Palm geführt hat. Dabei hat er gesagt, dass zum Beispiel viele Dinge intuitiv geschehen, und nicht alles derart wissenschaftlich geplant ist. Zum Beispiel mit relevanten Fragen wie: Wie ist die Ausgangssituation? Was ist mein Ziel? Was für Maßnahmen muss ich ergreifen, um dieses Ziel zu erreichen? Aber: Man hat einfach mal was gemacht, viele Impulse gegeben und dann geschaut, wieweit das ganze führt.*

L: Dann müsste ich jetzt an dieser Stelle meinem lieben Herrn Palm die Gegenfrage stellen, welche Unternehmen planen ihre Werbekampagnen vor dem Hintergrund wissenschaftlicher Erkenntnisse? Also ich denke: Es ist eine Zielrichtung da, man will ein Produkt verkaufen oder eine Dienstleistung. Wollen wir ja im Prinzip auch. Oder die Information: Der organisierte Sport ist mit seiner Netzwerkfunktion für diese Gesellschaft unverzichtbar! Das ist die Botschaft, die wir verkaufen wollen. Und da muss man dann ja doch schon rundherum ein bisschen Kreativität auch aus dem Bauch heraus entwickeln, um diese Information so zu transportieren, dass sie bei den Leuten ankommt. Aber ich weiß nicht, ob man dabei eine Vielzahl von Studien zurate ziehen muss. Aber sicherlich muss man schauen, dass die Botschaften, zum Beispiel Sport ist gesund, durch Studien gestützt werden. Und dazu gibt es eine schier endlose Vielzahl von Studien, die diesen Zusammenhang deutlich machen. Und die müssen jetzt sicher nicht bei jedem einzelnen Kommunikationsschritt zurate gezogen werden. Sondern letztlich ist es auch eine kreative und intuitive Umsetzungsfrage, wie verpacke ich das, was ich an Informationen transportieren will durch Bilder und Sprache. Und: Wie setzen sich diese Informationen draußen gegen die Flut andere Informationen durch. Vor 30 Jahren als „Trimm-Dich“ gemacht wurde, musste man sich gegen wesentlich weniger Informationen durchsetzen. Wenn wir heute eine Kampagne machen, wie sie damals für dich „Trimm-Dich“ gemacht wurde - die würde untergehen. Damals war das Konkurrenzumfeld auch ein anderes. Das hat sich verzehnfacht oder verhundertfacht, was sie heutzutage an Informationen wahrnehmen im Vergleich zu 1970. Also insofern würde ich Palm an dieser Stelle nicht ganz zustimmen. Das halte ich auch nicht für zwingend notwendig. Wichtig ist es, unsere Aussagen zu untermauern. Bei der Umsetzung müssen wir uns aber auch ein Stück weit freimachen, dort müssen wir Emotionen ansprechen. Das versucht Werbung auch immer. Diese Kompetenz müssen wir uns natürlich auch zunutze machen.

*P: Steht die Kampagne „Deutschland bewegt sich“ in einer Konkurrenzsituation zu „Sport tut Deutschland gut“?*

L: Ja. Wir finden es sehr unglücklich, dass Partner, beziehungsweise Zweitpartner, das ZDF und die BEK, uns nicht rechtzeitig informiert und zu bis zu einem gewissen Grad auch einbezogen haben, und einen Slogan gewählt haben, der draußen mit einer sehr großen Nähe zu unserem Slogan „Sport tut Deutschland gut“ wahrgenommen wird. Ich glaube, deswegen kann der Mensch draußen nicht mehr so gut unterscheiden zwischen diesen beiden. Auf der anderen Seite ist „Deutschland bewegt sich“ eine klassische Mitmach-Kampagne, wie wir sie früher auch gemacht haben. Von daher ist die inhaltliche Ausrichtung eine ganz andere. Die hat nicht diese gesamtgesellschaftliche Intention wie „Sport tut Deutschland“ gut.

*P: Sie sagten, sie wären überrascht gewesen über die Kampagne „Deutschland bewegt sich“. Aber der DSB wird doch dabei als Partner genannt.*

L: Ja, es hat natürlich im Nachhinein sehr viele Gespräche gegeben, um die Wogen zu glätten. Das ZDF ist nach wie vor unser Medienpartner. Aber es hat durchaus zu einigen Irritationen bei uns im Haus geführt.

*P: Wer hat diese Kampagnen initiiert? Wer hat die „Deutschland bewegt sich“- und wer die „Sport tut Deutschland gut“-Kampagne angestoßen?*

L: Das ist unser Kind, das ist aus unserem Hause. Aber wer da jetzt die Initialzündung gegeben hat für „Deutschland bewegt sich“, kann ich nur vermuten. Aber das kann ich nicht belegen.

*P: Also alles Mitarbeiter und Arbeitsgruppen aus dem Haus des DSB?*

L: Das mit Sicherheit nicht. Denn bei der Geburtsstunde von „Deutschland bewegt sich“ sind wir ja gar nicht dabei gewesen.

*P: Da war also die Barmer federführend?*

L: Ja, davon gehen wir aus.

*P: Und diese Kampagne läuft seit 2003? Ist das korrekt?*

L: Ja, das kommt sicherlich hin.

*P: Inwiefern wird der DSB jetzt in die Kampagne „Deutschland bewegt sich“ einbezogen?*

L: Gar nicht. Wir legen auch von unserer Seite keinen größeren Wert drauf, weil wir einfach auch die Trennschärfe beibehalten wollen zwischen beiden Kampagnen. Wir werden informiert, wir werden auch manchmal um fachlichen Rat gefragt, aber wir treten jetzt nicht in die erste Reihe und verstehen uns dort als Senior-Partner.

*P: Sind denn mittlerweile Partner der Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ abgesprungen, sodass dadurch finanzielle Engpässe entstanden sind?*

L: Wegen der Kampagne „Deutschland bewegt sich“?

*P: Ja.*

L: Nein.

*P: Die, die auf der Internetseite genannt werden, sind nach wie vor Partner?*

*L: Ja.*

*P: Nach welchen Kriterien sucht man die Partner aus und spricht sie an?*

*L: Unser Versuch ist immer Partner zu finden, deren Unternehmen, deren Philosophie und werblicher Auftritt eine große Affinität zum Thema Sport aufweist. Das ist natürlich das Traumbild oder Wunschbild. Aber das lässt sich in der Realität nicht immer aufrechterhalten. Es hat aber was von einer gewissen Zufälligkeit. Dort, wo man Kontakte knüpfen kann. Dort, wo man Kontakte hat. Es muss aber natürlich passen. Es könnte kein Zigarettenhersteller sein. Es gibt da klare Grenzen. Natürlich gibt es auch Unternehmensbereiche und Produktpaletten, die zu uns nicht passen. Aber neben der Zufälligkeit streben wir natürlich auch gezielt Partnerschaften an. Mal klappt es, und mal klappt es nicht. Es ist ein Gemisch aus Zufälligkeit und gezielter Ansprache. Sicherlich steht auf unserer Wunschliste immer noch ein Partner aus dem Bereich der Sportartikelindustrie.*

*P: Das wäre nahe liegend. Wieso klappt das nicht?*

*L: Weil die andere Schwerpunkte in ihrer Werbung setzen, mehr in Richtung Leistungssport. Und das ist bei uns nur ein Teilbereich. Es passt halt nicht! Die Hersteller sagen, sie werben mit dem Sport in einer Richtung, die für sie gut ist und wollen sich nicht verzetteln. Deswegen lassen sie es. Durchaus nachvollziehbar aus deren Sicht.*

*P: Bei der Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ wird eine gesellschaftliche Funktion betont. Ist es dann nicht problematisch, wenn der Staat den Leistungssport mit Riesen-Summen fördert, aber den Breitensport nicht so ausgeprägt? Wenngleich es dem Staat durch Verminderung der Kosten im Gesundheitssystem wieder zugute kommen würde.*

*L: Ein Argument mehr eine Kampagne wie „Sport tut Deutschland gut“ zu machen. Diese Diskrepanz deutlich zu machen und dafür zu werben, dass eine stärkere Ausgewogenheit Platz greift. Ich gebe Ihnen da vollkommen Recht. Aber im DFB gibt es zum Beispiel auch zwei Strömungen. Welche, die sich den Breitensport auf die Fahnen geschrieben haben. Und welche, die sich mehr dem Leistungssport widmen. Auch bei uns im Haus entsteht dadurch eine Konkurrenzsituation.*

*P: Da gibt es dann innere Kämpfe zwischen Leuten die sagen der Breitensport und anderen, die meinen, der Leistungssport müsse mehr gefördert werden?*

*L: Ja klar.*

*P: Haben Sie Zahlen parat, mit welchen Summen der Breiten- und Leistungssport gefördert wird?*

*L: Also Breitensport wird, was gezielte Fördergelder anbetrifft, überhaupt nicht gefördert. Sondern da sind es dann eher Projektmittel. Zum Beispiel für das Projekt „Integration durch Sport“ oder eben auch Maßnahmen, die im Zuge der Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ gezielt durch Projektmittel gefördert werden. Solch eine stetige Förderung, wie sie zum Beispiel der Leistungssport für Olympia-Stützpunkte und Kaderathleten erfährt, das wird ausschließlich über das BMI (Bundesministerium des Inneren/Anm. d. Verf.) finanziert. Da kann ich ihnen im Moment keine Größenordnung sagen. Das sind aber sicherlich ansehnliche Millionenbeträge.*

*P: Ist es problematisch, dass der medial aufbereitete Spitzensport mit seinen Millionen an Gehältern und Honoraren immer abgehobener wird, und sich der Sport von seinen Wurzeln entfernt? Ist das kontraproduktiv?*

*L: Das ist auf jeden Fall ein Thema, vor allem für den Bereich Breitensport, was von ihm in den elektronischen Medien noch rüberkommt. Es geht ja nur noch um Zahlen, Höhen, Tore und Weiten. Die Basis, der Freizeit- und Breitensport, findet ja medial fast gar nicht statt. Wir sind bestrebt dort gegenzusteuern.*

*P: Ich würde gerne an dieser Stelle einen Schnitt machen, erst einmal meine Unterlagen auswerten, um zu schauen, was ich jetzt an Informationen habe.*

*L: Okay.*

*P: Dann kann ich sehen, wo ich eventuell noch einmal punktuell fragen könnte. Weil meine Taktik mit dem Interview auf Grund der Zeit jetzt nicht ganz greifen konnte. Andere Frage: Könnten sie mir noch die letzten beiden Kampagnen-Zeitungen zuschicken.*

*L: Da werden wir Schwierigkeiten haben, wir haben höchstens noch ein paar Belegexemplare, und die geben wir nicht aus der Hand.*

*P: Okay, also die sind beim DSB nicht mehr zu bekommen?*

*L: Ja.*

*P: Ich darf mich bei Rückfragen noch mal melden?*

*L: Das können sie tun.*

*P: Ich bedanke mich für das Gespräch.*

**Abschrift des Experteninterviews mit Prof. Dr. Dr. Jürgen Palm**

(Mitglied des „Arbeitskreises Zweiter Weg“, langjähriger DSB-Geschäftsführer Breitensport, Honorary President TAFISA)

Interview-Termin: 12. Oktober 2005

Anmerkung: Das Interview wurde von Jörn Perske im Rahmen seiner Diplomarbeit unter meiner Betreuung durchgeführt (vgl. PERSKE 2005).

*Pe: Schönen guten Tag Herr Palm! Jörn Perske von der Sporthochschule aus Köln hier.*

**Pa:** Schießen Sie los!

*Pe: Ich grüße Sie! Sie haben Zeit für mich?*

**Pa:** Ich werde sie mir nehmen.

*Pe: Wunderbar, das ist nett. Ich habe schon mit Herrn Laugsch über Aspekte der praktischen Umsetzung, der Kommunikation und des Marketing gesprochen und dergleichen gesprochen. Jetzt würde ich gerne bei Ihnen Hintergründe erfragen und wertvolle Einordnungen im Zuge der Kampagnengeschichte bekommen.*

**Pa:** Stellen Sie ihre Fragen!

*Pe: Gut! Kann man Sie als Vater der Gesellschaftskampagnen beim DSB bezeichnen?*

**Pa:** Ich habe das Ursprungskonzept geschrieben, das aber noch nicht den Titel „Sport tut Deutschland gut“ trug, sondern den Titel „Deutschland aktiv für die Zukunft“. Insofern habe ich mitgewirkt.

*Pe: An der aktuellen Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ also? Die hatte also anfangs noch einen anderen Arbeitstitel?*

**Pa:** Auch die Kampagnen vorher, für die ich verantwortlich war - „Trimm Dich durch Sport“ bis hin zu „Im Verein ist Sport am schönsten“ und „Richtig fit“ - waren nicht auf den sportlichen Aspekt allein beschränkt, sondern schlossen auch andere gesellschaftliche Aspekte mit ein.

*Pe: Sie waren also von der ersten Stunde an dabei, als die erste Kampagne 1970 an den Start gegangen ist?*

**Pa:** Richtig.

*Pe: Und Sie haben dann an so gut wie allen Kampagnen mitgewirkt?*

**Pa:** Ich war verantwortlich für sie. Ich habe auch wesentliche Aussagen und Richtungen bestimmt, aber natürlich stets mit dem Votum der Institutionen, die dazu „ja“ sagen müssen innerhalb des DSB. Das war eine kreative Arbeit.

*Pe: Daher trifft der Name „Vater der Gesellschaftskampagnen“?*

**Pa:** Das haben sie gesagt.

*Pe: Ich frage, ob Sie das auch so sehen.*

**Pa:** Das ist zwar nicht wissenschaftlich, sondern eher nach Art des Volksmunds, aber es ist in Ordnung. Es ist schlimmer, wenn ich als der „Papst des Breitensports“ bezeichnet werde.

*Pe: Wie viele Jahre haben Sie als Geschäftsführer Breitensport beim DSB gearbeitet?*

**Pa:** 25 Jahre.

*Pe: Und Ihre derzeitige Funktion kann man als Berater bezeichnen?*

**Pa:** Ich bin Ehrenpräsident der Weltorganisation des Breitensports.

*Pe: Und zudem als Berater beim DSB für die aktuelle Kampagne tätig? Ein offizielles Amt bekleiden Sie nicht mehr?*

**Pa:** Richtig.

*Pe: Ich möchte gerne ins Detail gehen, an welchen Kampagnen Sie in welcher Form beteiligt waren.*

**Pa:** Ich war Geschäftsführer und Leiter des Geschäftsbereichs Breitensport. Und in diesem Bereich ist die Aktion „Trimm Dich durch Sport“, die Aktion „Trimming 130“, die Aktion „Im Verein ist Sport am schönsten“ und die Aktion „Richtig fit“ unter meiner Verantwortung gelaufen.

*Pe: Sie waren also der Gesamt-Verantwortliche, der die Planung und Umsetzung überwachend begleitet hat?*

**Pa:** Richtig.

*Pe: Und zur aktuellen Kampagne haben Sie das Konzept beigesteuert?*

**Pa:** Nicht nur das! Ich habe das Konzept entwickelt und beispielsweise auch die „Sterne des Sports“ in Zusammenarbeit mit anderen Personen. Aber auch dabei kamen die Hauptelemente aus meiner Feder.

*Pe: Man kann Ihnen bei den Kampagnen eine Richtlinienkompetenz bescheinigen?*

**Pa:** Richtlinienkompetenz wäre das falsche Wort. Die hat der Bundeskanzler oder die Bundeskanzlerin.

**Pe:** *Zur Kampagnenentwicklung und der aktuellen Initiative drei Fragen. Erstens: Wie hat sich die Kampagnenkonzeption und die Umsetzung in den einzelnen Zyklen im Wesentlichen verändert?*

**Pa:** Das Thema „Sport tut Deutschland gut“ hat ja zehn Unterbereiche. Wie zum Beispiel Alter und Gesundheit. Das bedeutet, dass man über den Sport hinaus gesellschaftliche Institutionen benötigt. Wir haben es beispielsweise geschafft mit den Institutionen, die sich um Integration kümmern, mit der zuständigen Ministerin für Familie und Senioren und so weiter zusammenzuarbeiten.

**Pe:** *Wenn man sich die Gesellschaft zu den einzelnen Zeitpunkten vor Augen führt, mit ihrem Sportverhalten, mit ihren Sportmotiven, angefangen von 1970 bis heute. Was hat sich dort in den einzelnen Zyklen verändert? Neben Aktivierungskampagnen, Ausdauerkampagnen und so weiter. Welche Merkmale gab es darüber hinaus, die die Gesellschaftskampagnen in sich trugen?*

**Pa:** Das Erste war, ein neues Verständnis und eine neue Zugänglichkeit für den Sport zu schaffen. Das heißt konkret, demjenigen, der schwimmen gegangen ist, zu vermitteln, dass dies als Sport zu verstehen ist. Ebenso sollten die Jogger und nun die Walker dies ebenso als Sport verstehen. Das ist nicht selbstverständlich. Wenn man in angelsächsische Länder schaut, sieht man, dass dort Sport noch weitgehend als Wettkampf mit „gewinnen und verlieren“ angesehen wird. Das ist ein Gesichtspunkt, der in der deutschen Breitensportkonzeption nur noch eine Teilrolle spielt. Für viele, die Gesundheit und Spaß suchen, ist der Wettkampfgedanke nicht mehr das entscheidende Element. Wir haben das Verständnis verändert. Und natürlich auch die Art und Weise, wie Sport betrieben wird. Ich denke dabei an die Lauftreffs, an die Spielfeste, an die Festivals des Sports, bei denen das gesamte Gerüst an Regeln und Schiedsrichtern vereinfacht zugänglich gemacht worden ist.

**Pe:** *Das spielte sich also in der ersten Phase, in den 1970er Jahren ab?*

**Pa:** Die Festivals laufen bis heute. Früher haben wir einen großen Park genutzt und haben ihn morgens mit Spielanlagen vorbereitet. Im Laufe des Tages haben wir dann zum Beispiel die Essener Bürger dazu gebracht, die Jacke auszuziehen und an den Angeboten wie Tauziehen teilzunehmen. So ist eine lockerere, vergnüglichere und familiärere Art von Sportbetrieb entstanden. Ich bin bei meinem Einzug in Frankfurt auf absolutes Unverständnis gestoßen, weil ich eine Gruppe gründen wollte, in der Männer und Frauen zusammen Sport betreiben. Da sagten alle damals: „Das geht nicht! Jeder für sich!“ Aber das Miteinander ist heute eine Selbstverständlichkeit geworden. Es gibt also eine ganze Reihe von grundsätzlichen Veränderungen im Sport zu beobachten.

**Pe:** *War es schwierig diese gesellschaftlichen Wandelprozesse anzustoßen?*

**Pa:** Man darf das nicht so sehen, dass die Kampagne der ausschließliche Wirkfaktor ist. Sondern die Kampagne hat auch aufgegriffen, welche Tendenzen in der Gesellschaft vorhanden sind. Das ist alles ein sehr komplexer Prozess von multifunktionalen Wirkungen, die eingetreten sind. Deshalb ist die Kampagne nicht nur der auslösende Faktor, sondern auch eine antwortender, die Umstände aufgreifender Faktor.

**Pe:** *Was meinten Sie gerade speziell mit „multifunktional“?*

**Pa:** Umstände, die heute auf den Sport einwirken, kommen nicht nur aus dem Sport, sondern aus vielen verschiedenen Lagern. Ich habe bereits das Mann-Frau-Verhältnis erwähnt. Man kann auch auf der Verhältnis von Älteren eingehen. Ein Faktor, der hinzugekommen ist, ist zum Beispiel ein neues Gesundheitsverständnis. Zum Beispiel durch Bewegung und vernünftige Ernährung, etwas für sich selbst tun zu können. Soviel zum komplexen Bild an mitwirkenden Faktoren.

**Pe:** *Wie lassen sich einzelne Phasen der Kampagnen betonen? Ich möchte Bezug nehmen auf einen Artikel von Ihnen aus dem Jahr 2002. Ich zitiere: „vom Sport als individuellen Vorgang (Trimm Dich) zum Sport als gesellschaftlichen Prozess (Sportvereine für alle ein Gewinn), vom Sport als Versprechen an den Einzelnen (richtig fit) zum Sport als Versprechen an die Gesellschaft (...Sport tut Deutschland gut)“. Lassen sich die einzelnen Kampagnen, die Sie in diesem Zitat nicht genannt haben, ihrer Zielsetzung gemäß weiter einordnen?*

**Pa:** Eine Drehung der Absichten, einen Paradigmenwechsel gab es. Die ersten Kampagnen waren ein Versprechen an das Individuum. Zum Beispiel „Trimm Dich“, „Spiel mal wieder“, „Ein Schlauer trimmt die Ausdauer“. Die neue Kampagne „Sport tut Deutschland gut“ ist Ausdruck dessen, was all diejenigen, die aktiv sind, für das Land tun, für die Lebensbedingungen tun. Zum Beispiel haben wir hier viele Millionen Ausländer. Sie sprachlich miteinander verständigen, können sie oft nicht, aber durchaus miteinander Fußball spielen. Der Sport beeinflusst als Faktor das Sich-eingewöhnen in der Gesellschaft, er liefert einen guten Beitrag dazu. Der Blick- und Funktionswechsel ist ziemlich stark. Es war auch durchaus mutig, in dieser Zeit wieder von

Deutschland zu sprechen. Das hat Einfeindungen nach sich gezogen. Unser Vaterlandsverständnis und -verhalten ist ja historisch beschädigt. Wir fanden seiner Zeit: Wenn man in ein größeres Europa rein will, muss man das auch mit einer Identität tun. Und Deutschland liegt ja nun mal in Europa. Deswegen war dieser nationale Bezug auch neuartig und wichtig für den Sport, und er wurde auch akzeptiert.

*Pe: Bei den Kampagnen in den 1970er Jahren?*

**Pa:** Nein, bei der neuen Kampagne.

*Pe: Selbst in der Gegenwart konnte man noch solche Reaktionen bemerken?*

**Pa:** Es gab Leute, die das nicht gut fanden, das sei nationalistisch. Was es aber natürlich nicht ist.

*Pe: Man hat sich aber trotzdem gegen die Widerstände durchgesetzt?*

**Pa:** Das kann man nicht als Widerstand bezeichnen. Das ist ein Teil eines neuen Verständnisses. Ist gibt ja auch andere Kampagnen, in denen das Wort Deutschland vorkommt. Zum Beispiel bei der Kampagne, die die BEK mit der Bild am Sonntag macht, – „Deutschland bewegt sich!“. Dieser größere Blick auf das ganze Volk hat sich wohl durchgesetzt.

*Pe: Ich würde die Kampagne gerne von ihrer Ursprungsgeschichte aus den 1970er Jahren bis heute in ein Schema einordnen. Es gibt nach Kotler und Roberto vier Stadien, die man in solch einer langen Kampagnen-Geschichte durchläuft, wie es der DSB getan hat. Da gibt es das „Initiativstadium“, was dann wohl in den 1970 er Jahren ganz am Anfang der Fall war, dann gibt es zweitens das „Massenstadium“, drittens das „verwaltete Organisationsstadium“ und viertens das „bürokratische Stadium“. Könnten Sie bitte versuchen, die Kampagnen in diese vier Stadien einzuordnen.*

**Pa:** Da habe ich Schwierigkeiten. Ich vertrete die Ansicht, dass Kampagnen ihre eigene Identität haben. Und dass deswegen diese Vierer-Schrittfolge nicht unbedingt so eintreten muss. Ich finde den Hinweis auf Bürokratisierung, im Falle von „Trimm Dich“ und „Sport tut Deutschland gut“, nicht so passend. Aber ich müsste darüber nachdenken. Ich finde, das ist ein bisschen wie eine Zwangsjacke, die mir nicht so gefällt. In eine kreative Idee, wenn sie um sich greift, wenn sie Medienträger benötigt, und schließlich auch ihren Eintritt in Vereine oder Fitnessstudios nimmt, dass sie dann auch Verwaltungen spürt, das ist sicherlich unumgänglich. Vor allem, wenn man das mit Max Weber betrachtet, Bürokratisierung geht hier einen Schritt zu weit. Die Strukturen, die entstanden sind, beim Lauftreff beispielsweise oder bei Aerobic-Gruppen, sind sehr fluktuierend. Das heißt: Die Leute kommen, wann sie wollen. Dort sind sehr offene Grenzen. Deswegen gefällt mir dort auch Bürokratisierung nicht.

*Pe: Es geht darum, was auch in einem Experteninterview zu lesen war, das Sie mit Frau Mörath aus Berlin geführt haben, dass man bei der Gründerphase um 1970 ziemlich intuitiv vorging und sich nicht von wissenschaftlichen Modellen bei der gesamten Konzeption hat leiten lassen. Dort war ja wohl eine Art von Initiativstadium zu erkennen. Das hat man dann allmählich funktionalisiert, institutionalisiert und dann irgendwann auch bürokratisiert.*

**Pa:** Das „bürokratisiert“ passt mir in diesem Zusammenhang nicht. Also das geht in meinen Kopf so nicht rein. Institutionalisiert und verwaltet – ja. Aber bürokratisiert heißt, dass diese formalen Abläufe eine eigene Qualität bekommen; das Inhaltliche weniger wichtig ist, als der Ablauf der Apparatur. Ich sehe in allen Dingen, die wir gemacht haben ein großes Stück Flexibilität, persönliche Ausgestaltungen und Lockerheit. Es ist bei weitem nicht so bürokratisiert, wie das unvermeidlich im Spitzensport der Fall ist.

*Pe: Herr Laugsch sagte mir, dass die Kampagne nun erst einmal auf Eis liegt und nur zweieinhalb Jahre lief. Kann man ein Zwischenfazit ziehen? Stärken und Schwächen, wenn es die denn gab, benennen?*

**Pa:** Wenn das Geld für die Basisfinanzierung vorhanden wäre, wäre nun eine Fokussierung der Kampagne notwendig geworden. Nicht den Blick auf alles zu richten, sondern eine Fokussierung auf das Wesentliche. Also, das könnte heißen, in jedem Jahr einen neuen Schwerpunkt zu setzen. Im kommenden Jahr zum Beispiel mit dem Schwerpunkt Gesundheit, im Jahr darauf zum Beispiel mit einem Schwerpunkt auf die Nachwachsenden, die Kinder und Jugendlichen. Die Kampagne darf nicht so allgemein bleiben, wie sie in ihrer Grundaussage ist, sondern sie muss das Scheinwerferlicht auf Problembereiche lenken.

*Pe: Ein stärkeres Profil zeigen, damit man die Kampagne besser identifizieren kann?*

**Pa:** Ja.

*Pe: Das Konzept wurde von Ihnen entworfen? Wurde es zuletzt von Dritten modifiziert oder inwiefern kann man jetzt noch nachträglich versuchen einzuwirken?*

**Pa:** Jetzt ist doch aber kein Geld mehr da. Das ist ja nicht nur in diesem Jahr sichtbar geworden, sondern auch vorher schon. Die Differenzierung, die gelungen ist, und die ist bravourös gelungen, ist die Aktion „Sterne des Sports“, weil wir uns hier auf die Erfindungsfähigkeit und das Engagement von Vereinen, darunter kleine Landvereine, stützen können. Und die haben sich was Tolles einfallen lassen. Vom Globalen hin zum Lokalen ist ein wichtiger Weg. Das andere ist vom Allgemeinen zum Besonderen.

**Pe:** *Ist man dort jetzt in einer Sackgasse, dass man dies nicht mehr neu kommunizieren kann?*

**Pa:** Weiß ich nicht. Im Moment denkt man im DSB über andere Probleme nach: Wie kriegen wir den DSB und das NOK unter ein Dach? Themen, wie die Kampagne, bleiben am Rand liegen.

**Pe:** *Seit wann war denn kein Geld mehr da, um die Kampagne aktiv nach vorne zu tragen?*

**Pa:** Das müssten sie Herrn Laugsch fragen, wie das mit der Finanzierung ausgesehen hat. Ich nehme mal an, das hat von Anfang an eine gewisse Rolle gespielt, ist aber im vorletzten Jahr, im letzten Jahr und in diesem Jahr deutlicher als Problem aufgetaucht.

**Pe:** *Wie zuversichtlich sind Sie denn, dass die auf Eis liegende Kampagne noch einmal aufgetaut werden kann?*

**Pa:** Ich bin eher skeptisch. Wir haben 30 Jahre lang fortlaufend unsere Ideen weitergeführt und hatten nie eine größere Unterbrechung. Es kam immer wieder etwas in einer neuen Ausgestaltung heraus. Wir haben also keine Erfahrung damit, wenn etwas eingelegt wird, wie man das dann wieder aufwärmen kann, lebendig machen kann. Ich glaube eher, dass die Zielsetzung der Kampagne an anderer Stelle und mit anderen Mitteln wiederkommen wird.

**Pe:** *Quasi, dass man diesen Titel einstampft, etwas Neues macht, um diese Ziele dann zu verfolgen?*

**Pa:** Ich weiß nicht, ob man diesen Titel einstampft oder ob man einfach etwas zeitgemäß anderes formuliert. Damals haben wir gesagt „Ein Schläuer trimmt die Ausdauer“, und dann bekam Ausdauer einen Namen, statt „Trimming 130“ – das war eine Präzisierung. Ich bin skeptisch, ob dies im Augenblick geht.

**Pe:** *Was für die Beurteilung einer Kampagne sehr wichtig ist, ist eine entsprechende Evaluierung. Diesbezüglich hat Herr Laugsch gesagt, dass lediglich im Jahr 2003 qualitative Interviews, Befragungen auf Grundlage der Plakate durchgeführt wurden. Früher wurde wesentlich mehr erhoben, da gab es diese EMNID-Studien. Haben Sie noch in Erinnerung, von wann bis wann EMNID erhoben hat, wann die erste Zäsur war und man nicht mehr erhoben hat, wie hoch zum Beispiel der Bekanntheitsgrad ist?*

**Pa:** Es hat, würde ich sagen, in den 1970er Jahren angefangen. Bis Anfang der 1990er Jahre ist das gelaufen. Ich erinnere mich, dass wir ein Gespräch beim ZDF hatten, wo wir statistisches Material auf den Tisch gelegt haben. Das war etwa 1992. Also wir haben es 20 Jahre lang gemacht.

**Pe:** *Und fortan war für solche Evaluierungen kein Geld mehr da?*

**Pa:** Ja, richtig. Die EMNID-Untersuchungen haben wir uns ja auch mehr oder weniger von EMNID sponsern lassen. Eine Qualität unserer Maßnahmen war, dass wir überall mit Erfolg betteln gegangen sind. Für die Plakate, beim Fernsehen und den Zeitungen. Das lief natürlich am Anfang, als wir alleine da waren. Damals gab es ja nichts, heute gibt es sehr viel mehr, da hat man Konkurrenz. Und darauf muss man sich einstellen.

**Pe:** *Es wäre wohl wünschenswert, wenn man ein Budget künftig so gestaltet, damit man über Evaluierungen Rückmeldungen bekommen kann?*

**Pa:** Der Bekanntheitsgrad und bei manchen Themen auch der Wirkungsgrad - das wäre wünschenswert.

**Pe:** *Wie hat sich, Bezug nehmend auf diese Frage, die Finanzsituation im Vergleich zu früheren Kampagnen entwickelt? Steht jetzt verhältnismäßig weniger Geld zur Verfügung?*

**Pa:** Es ist teurer geworden, es sind neue Verantwortungsbereiche vorhanden. So einfach, in Anführungsstrichen, wie das früher war, ist das heute nicht mehr. Mann kann sich nicht einfach für 100.000 Mark Broschüren oder Maßnahmen machen lassen und dann steht darauf der Name eines Sponsors, dann muss man das als Mehrwert auch versteuern. Deswegen muss man auch entsprechende Kenntnisse haben, wie man das steuerlich unwirksam macht.

**Pe:** *Aber früher waren längerfristige Planungen möglich? Herr Laugsch sagt, dass man jetzt von Jahr zu Jahr schauen muss.*

**Pa:** Unsere Planungen liefen damals auch nur von Jahr zu Jahr. Ich habe um diese Jahreszeit immer meine Reisen angetreten nach Wuppertal zur BEK, zur AOK nach Bonn oder zur ARD nach München.

**Pe:** Also es war nicht so, dass die 1970er und 1980er Jahren von der Ausgangssituation besser waren, weil man in dieser Zeit ein Budget für zwei oder drei Jahre sicher hatte und besser planen konnte?

**Pa:** Nein, das Budget hat man immer nur von Jahr zu Jahr bekommen. Aber die Aussichten, dass man Geld bekommt, waren sehr viel größer, die Verhältnisse waren langlebiger. Heute ist man drin und im nächsten Jahr ist man draußen.

**Pe:** Da Sie die Partner gerade erwähnt haben: Wie hat sich mit denen das Zusammenspiel entwickelt?

**Pa:** Ausgezeichnet! Ich kann nicht sagen, wie das heute ist, weil ich nicht mehr die Verantwortung trage. Aber es wurde nicht, oder nur selten danach gemessen, was kommt unmittelbar und direkt messbar für den Sponsor dabei heraus.

**Pe:** Früher war die Anspruchshaltung von den Partnern geringer?

**Pa:** Früher war alles einfacher, da zählte der persönliche Kontakt. Heute ist alles viel stärker durchbürokratisiert.

**Pe:** Wie hat die Politik darauf reagiert, früher und heute? Was hat sich da verändert?

**Pa:** Ich würde sagen im Verhältnis zur Politik hat sich nichts verändert. Bei allen Entscheidungsträgern sind wir immer auf Aufgeschlossenheit gestoßen, weil sie gemerkt haben: Es passiert wirklich etwas mit dem riesigen Netzwerk des Sports, das Verhalten beeinflussen kann.

**Pe:** Von der Politik mal überleitet zu einem Statement, das Herr Laugsch mir gegeben hat. Er sagte: „Die jetzige Kampagne erfüllt also einen gesellschaftspolitischen Zweck. Es ist, man kann sagen, ein Lobbyinstrument.“ Wie stehen Sie zu dieser Aussage?

**Pa:** Ich hätte es selbst so nicht formuliert. Die Kampagne ist ein Aushängeschild für die Bereitschaft des Sports über das rein Organisatorische, die reine Interessenvertretung seiner Mitglieder hinaus. Sie kann sich für gesellschaftliche Aufgaben einsetzen, die ihn nicht unmittelbar allein betreffen. Und damit kann man auch Lobbyarbeit machen.

**Pe:** Beim letzten großen Unterpunkt wollte ich auf die Organisationsstruktur des DSB und die Zusammenarbeit mit den untergeordneten Institutionen zu sprechen kommen. Dazu die erste Frage: Wie gestaltete sich die Zusammenarbeit von DSB und den Landessportbünden in der Vergangenheit und heute?

**Pa:** Den heutigen Stand kann ich nicht beurteilen, da ich nicht mehr im täglichen Geschäft bin. Aber früher war das sehr stark – ich denke, das ist heute auch noch so – bei der Zusammenarbeit auf persönliche Bekanntschaften gestützt. Ich habe zum Beispiel zweimal im Jahr meine Reisen durch Deutschland gemacht und habe mich am Ort mit den Leuten hingesetzt und habe mit ihnen über Dinge gesprochen. Daraus hat sich dann die ständige Konferenz, die Bundeskonferenz entwickelt und dergleichen mehr. Die Zusammenarbeit war mit den Landessportbünden vorzüglich, die Zusammenarbeit mit den Fachverbänden war unterschiedlich. Aber wir haben auch Themen nach und nach differenziert. Mal haben wir die Ausdauersportarten, mal die Spielsportarten und Landschaftssportarten gemacht. Im Prinzip war die Zusammenarbeit dort besonders wirksam, wo es Leute gegeben hat, die die Kampagne für ihre eigenen Aktionen genutzt haben.

**Pe:** Das war dann ein bisschen davon abhängig, inwiefern man mit den Leuten gut konnte und inwiefern diese dann auch den Ideen des DSB aufgeschlossen gegenüber standen?

**Pa:** Sicher, das ist gelungen.

**Pe:** War man bestrebt die Ideen stärker in den Landessportbünden zu institutionalisieren? Indem man feste Ansprechpartner in den Landessportbünden installiert hat?

**Pa:** Einer der wichtigsten Punkte in der strukturellen Entwicklung war, dass man sagte, es müsste in jedem Sportverband ein Vorstandsmitglied geben, das für den Breitensport zuständig ist. Das haben wir auch geschafft, Unterlagen und Untersuchungen belegen das.

**Pe:** Es ist also geschehen, dass der Breitensport-Geschäftsführer in den einzelnen Landessportbünden für die Kampagne zuständig war?

**Pa:** Das waren oft nicht die Geschäftsführer, sondern zuständige Abteilungsleiter.

**Pe:** Aber die Vernetzung vom DSB in die Peripherie hat stattgefunden?

**Pa:** Ja. Ich muss jetzt mal auf die Uhr schauen. Wie viele Fragen haben sie denn noch?

**Pe:** Noch zehn Minuten. Geht das?

**Pa:** Machen wir fünf draus.

**Pe:** Okay.

**Pa:** Aber kurz.

**Pe:** *Kommen eigentlich Rückmeldungen und Anregungen von den Vereinen? Herr Laugsch sagte mir, dass denen oft die Zeit fehlt neben ihrer normalen Vereinsarbeit, dem DSB auch zu sagen: Ja, wir haben etwas mit eurer Kampagne und der kommunikativen Infrastruktur angestellt.*

**Pa:** Der DSB und die Vereine sind meilenweit auseinander. Aber es gibt Instrumente, mit denen es dann doch persönlich wird. Und das ist zum Beispiel die Aktion „Sterne des Sports“. Das sind dann auch die Vereine, die an den Veranstaltungen teilnehmen. Insofern haben wir da immer eine Rückkopplung gehabt.

**Pe:** *Inwiefern eignet sich eine Organisationsstruktur wie die des DSB, um solch eine Kampagne durchzuführen? Denn die Landesverbände besitzen schließlich die Hoheitsrechte.*

**Pa:** Richtig.

**Pe:** *Ist das problematisch deswegen?*

**Pa:** Die Organisationen, die man für die Sache gewinnen will, haben auch einen starken Nutzen in Form von eigener Identität, eigenem Gewinn und eigenem Profil. Das muss man herausfinden.

**Pe:** *Gab es denn auch Landesverbände, die gesagt haben: Nein, die Idee finden wir jetzt nicht so gut! Gab es Verbände, die sich nicht beteiligen wollten? Hatte man mit Widerständen zu kämpfen?*

**Pa:** Ja. „Sport tut Saarland gut“ und „Sport tut Sachen gut“ – das musste sich erst entwickeln. Einige haben direkt mitgemacht, einige brauchten länger.

**Pe:** *Haben sich feste Gremien oder Arbeitsgruppen gebildet?*

**Pa:** Das ist ein gutes Beispiel für meinen Widerstand gegen das Wort „bürokratisieren“. Das lässt sich nicht bürokratisieren. Das lässt sich nur auf dem Wege von Person zu Person verständlich und anwendbar machen.

**Pe:** *Gab es denn dann Arbeitsgruppen, um dies alles nicht nur auf die Eigeninitiative einzelner Leute abzuwälzen.*

**Pa:** Dazu gab es und gibt es weiter auch die Bundeskonferenzen, die einmal im Jahr stattfinden. Bei denen werden neuen Themen in Arbeitsgruppen behandelt und zu einem Punkt gebracht werden, an dem man sie weitergeben kann.

**Pe:** *Inwiefern haben die Kampagnen dazu beigetragen, die DSB-Organisationsstruktur zu verändern, zu entwickeln und zu modernisieren? Gab es Nebeneffekte, von denen der DSB profitiert hat?*

**Pa:** Die Kampagnen haben dazu geführt, dass es in sehr vielen unserer Mitgliedsverbände zu Zuwächsen an Teilnehmern kam, auch an Veranstaltungs- und Programmformen. Das hat dazu geführt, dass sich Leute in den Verbänden spezialisiert haben, Kenntnisse gewonnen haben. Und diese Personen wurden dann später Vize-Präsident; sie hatten dann hauptamtliche Mitarbeiter, die sich auch hereingearbeitet haben. So entstand das zweipolige System im DSB und in den Verbänden, nämlich Vize-Präsidenten und Geschäftsführer für den Spitzen- und Breitensport und so weiter. Da kann man eine Wirkung sehen.

**Pe:** *Die vorletzte Frage bitte: Im Zuge der Zunahme der Massenkommunikation – in den 1970er Jahren war ja ein wesentlich entspannteres Bild als heute zu beobachten - werden heute 70 Prozent eines Budgets in die Außenkommunikation und nur 30 Prozent in die Innenkommunikation zu Verbänden und Vereinen gesteckt. Inwiefern war das früher anders, haben Verschiebungen stattgefunden?*

**Pa:** Es gab keine festgelegten Zahlen 70 zu 30 oder umgekehrt. Wir waren außerordentlich flexibel, das hat sich von Jahr zu Jahr auch verändert. Wenn es zunächst einmal darum ging, im einen Jahr etwas bekannt zu machen, dann wurde das meiste dort herein gesteckt. Und im nächsten Jahr, wenn man mal das Thema „Lauftreff“ nimmt, in die Struktur investiert. Dann flossen mehr Mittel dort hinein. Beispielhaft dafür ist, dass wir unter meiner Führung jeden Montag die Trimm-Runde hatten, später war das dann die Medienrunde. Wir waren in der Lage, jedes Jahr und jede Woche unsere Verfahren entsprechend dem Erfolg oder dem Misserfolg anzupassen. Es wurde also nicht festgelegt: In diesem Jahr machen dies und jenes – und dann läuft das so. Sondern man konnte auf dem Wege der Entwicklung die Entwicklung auch wieder verändern.

**Pe:** *Okay. Ihr Alter hätte ich gerne abschließend noch gewusst.*

**Pa:** Ich bin 70.

**Pe:** *Gut. Dann bin ich soweit durch. Ich bedanke mich recht herzlich für das Gespräch.*

Verabschiedung.

Ende nach 45 Minuten.