

Diplomarbeit zur Untersuchung der Anwendbarkeit  
kommerzieller Marketing-Strategien  
in nicht-kommerziellen NGOs  
an Hand des Beispielen der BUNDjugend

***Marken- und Kommunikationsstrategien  
der BUNDjugend***

[www.joerg-erdmann.de](http://www.joerg-erdmann.de)

## **Hinweise zu diesem Dokument**

Die vorliegende Diplomarbeit wurde im Jahr 2004 von Jörg Erdmann erstellt und erfolgreich verteidigt. Zur einfacheren Handhabung liegt sie im PDF-Format vor. Leider konnten bei der Konvertierung nicht alle Formatierungen korrekt übertragen werden. Ich bitte daher kleinere Fehler, insbesondere in den Grafiken und Diagrammen, zu entschuldigen.

An diesem Dokument wurden kleine Änderungen und Ergänzungen vorgenommen, die von der abgegebenen Diplomarbeit abweichen. Ferner ist dieses Dokument um die Anlagen gekürzt. Die Originalfassung dieser Arbeit ist in der Bibliothek der Fachhochschule für Wirtschaft, Berlin, einsehbar.

Die hier verbreitete Version kann unter [www.joerg-erdmann.de](http://www.joerg-erdmann.de) heruntergeladen werden.

Mit dieser Arbeit erlange ich die akademischen Titel

Diplom-Kaufmann (FH) sowie  
Bachelor of Arts (with Honours) First Class.

Betreut wurde die Arbeit durch Prof. Dr. rer. pol. Birgit Mahnkopf (Fachhochschule für Wirtschaft Berlin).

# **Inhalt**

<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>6</b>
<b>1. ZIEL DIESER ARBEIT.....</b>	<b>7</b>
<b>2. EINLEITUNG UND AUSGANGSSITUATION.....</b>	<b>8</b>
2.1 Einleitende Definitionen.....	8
2.1.1 NGOs.....	8
2.1.2 Nicht-kommerzielles Marketing.....	8
2.1.3 Umwelt und Umweltschutz.....	9
2.2 Die BUNDjugend als Organisation.....	12
2.2.1 BUND.....	12
2.2.2 BUNDjugend.....	12
2.2.3 Sonderstrukturen.....	13
2.2.4 Hauptamtliche und Ehrenamtliche.....	14
2.2.5 Formelle Legitimation.....	14
2.2.6 Entscheidungsprozesse und Macht.....	15
2.2.7 Formalitätsgrad.....	16
2.2.8 Angebote der BUNDjugend als „Produkte“.....	16
2.2.9 Produkte der BUNDjugend.....	17
<b>3. ZIELE UND ERFOLGSKONTROLLE.....</b>	<b>18</b>
3.1 Ziele in Organisationen .....	18
3.1.1 Theoretischer Hintergrund.....	18
3.1.2 Ziele in NGOs.....	19
3.1.3 Zielhierarchien in basisdemokratischen NGOs.....	20
3.1.4 Wichtigkeit von Zielen in basisdemokratischen NGOs.....	21
3.2 Anwendung auf die BUNDjugend.....	23
3.2.1 Organisationszweck.....	23
3.2.2 Organisationsgrundsätze.....	23
3.2.3 Oberziele.....	23
3.2.4 Funktionsbereichsziele.....	25
3.2.5 Projektziele.....	25
3.2.6 Kommunikationsziele der BUNDjugend.....	27
3.3 Ursachen für die mangelnde Zieldefinition.....	27
3.4 Überwindung der Probleme der Zielfindung.....	28
3.5 Zielformulierung.....	30

3.6 Zusammenfassung.....	31
3.7 Überwindung der Schwachstellen.....	31
<b>4. KOMMUNIKATIONSASPEKTE.....</b>	<b>33</b>
4.1 Kommunikationsrichtungen.....	33
4.1.1 Theoretische Grundlagen.....	33
4.1.2 Anwendung auf die BUNDjugend.....	35
4.1.3 Erkenntnisse der Analysen.....	39
4.1.4 Notwendige strategische Maßnahmen.....	40
4.2 Kommunikationskanäle.....	42
4.2.1 Presse und Fremdmedien.....	42
4.2.2 Eigene Printprodukte.....	43
4.2.3 Internet.....	44
4.2.4 Persönliche Kommunikation.....	46
4.3 Kommunikationszielgruppen.....	47
4.3.1 Das Problem der Zielgruppenfindung bei der BUNDjugend.....	47
4.3.2 Theoretische Grundlagen.....	48
4.3.3 Bisherige Segmentierung.....	49
4.3.4 Analyse der möglichen Kriterien.....	49
4.3.5 Priorisierung der Kriterien.....	53
4.3.6 Herausbildung von Kommunikationszielgruppen.....	55
<b>5. KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE.....</b>	<b>56</b>
5.1 Informationsfunktion.....	57
5.1.1 Grundlagen.....	57
5.1.2 Wahrnehmung von Qualität bei Abwesenheit dinglicher Faktoren.....	57
5.1.3 Das GAP5 Modell zur Beschreibung der Ursachen von schwach empfundener Dienstleistungsqualität.....	58
5.1.4 Bedeutung für die BUNDjugend.....	60
5.2 Profilierungsfunktion.....	61
5.2.1 Theoretischer Hintergrund.....	61
5.2.2 Kernkompetenz-Analyse.....	62
5.2.3 Anwendung.....	66
5.3 Vertrauens- und Imagefunktion.....	67
5.3.1 Das Image der BUNDjugend.....	67
5.3.2 Angestrebtes Ziel-Image.....	68
5.3.3 Die Marke BUNDjugend.....	69
5.3.4 Strategien für ein Image.....	71

5.4 Motivationsfunktion.....	73
5.4.1 Verkaufsförderung.....	73
5.4.2 Preisgestaltung.....	73
5.4.3 Appelle ans Gewissen.....	75
5.5 Integrationsfunktion.....	76
5.5.1 Hintergrund.....	76
5.5.2 Anwendung auf die BUNDjugend.....	76
5.5.3 Konkrete Vorschläge zum Corporate Design.....	78
5.6 Strategiebildung.....	79
<b>6. ABSCHLIESSENDE ZUSAMMENFASSUNG.....</b>	<b>81</b>
6.1 Anwendbarkeit von kommerziellen Marketing- und Kommunikationsstrategien.....	81
6.2 Kommunikation der BUNDjugend.....	81
<b>QUELLENVERZEICHNIS.....</b>	<b>83</b>
Bücher:.....	83
Wissenschaftliche Arbeiten:.....	84
Gesprächspartner:.....	84
<b>KONTAKT.....</b>	<b>87</b>
<b>EIGENES ENGAGEMENT.....</b>	<b>88</b>
<b>DANKSAGUNG.....</b>	<b>88</b>
<b>ANLAGEN.....</b>	<b>89</b>
Anlage 1 - Struktur der BUNDjugend (Legitimation).....	90
Anlage 2 - Richtlinien der BUNDjugend.....	91
Anlage 3 – Zusammenfassung der Studie „Partizipation von Mädchen bei Umweltverbänden in Deutschland“ (Gisela Enders).....	93

## **Abkürzungsverzeichnis**

BuJuLei	Bundesjugendleitung (höchste gewählte Beschlussinstanz der BUNDjugend auf Bundesebene)
BUND	Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e. V.
BUNDjugend	Jugend im BUND
BDV	Bundesdeligiertenversammlung (höchste beschlussgebene Instanz, eine Art Vollversammlung)
BV	Bundesverband
FÖJ	Freiwilliges Ökologisches Jahr
LäKo	Länderkoordinationstreffen
LaJuLei	Landesjugendleitung
LV	Landesverband
Naju	Naturschutzjugend

## **1. Ziel dieser Arbeit**

Ziel dieser Arbeit ist es, am Beispiel der Kommunikation der BUNDjugend zu untersuchen, in wie weit im kommerziellen betriebswirtschaftlichen Bereich etablierte Strategien und Methoden auf nicht-kommerzielle, basisdemokratische Organisationen sinnvoll anwenden lassen.

Im Vordergrund stehen dabei Möglichkeiten zur Kommunikation eines Images und von Produkten zur Gewinnung neuer Ehrenamtlicher.

Ursprünglich sollte dies anhand der konkreten Anwendung von Strategien auf einzelne Aspekte der Kommunikation und der Marke realisiert werden. Im Laufe der Auseinandersetzung mit dem Thema zeigte sich jedoch ein großes Defizit im Bereich der Zieldefinitionen, welche aus verschiedenen Gründen wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation sind.

Um dies zu überwinden habe ich mich wesentlich ausführlicher als Anfangs geplant mit den strategischen Aspekten der Zielfindung und Zieldefinition beschäftigt. Da ich jedoch den entscheidenden Instanzen bei der BUNDjugend in der Festlegung von Zielen nicht vorgreifen konnte und wollte, können die Abhandlungen über die Überführung von kommerziellen Kommunikationsstrategien in die Arbeit der BUNDjugend nur eher abstrakter Natur sein.

Diese Arbeit soll somit als Grundlage für eine weitergehende Beschäftigung mit dem Thema dienen. Dies kann nur auf Basis von konkreten Zielvorgaben geschehen.

## **2. Einleitung und Ausgangssituation**

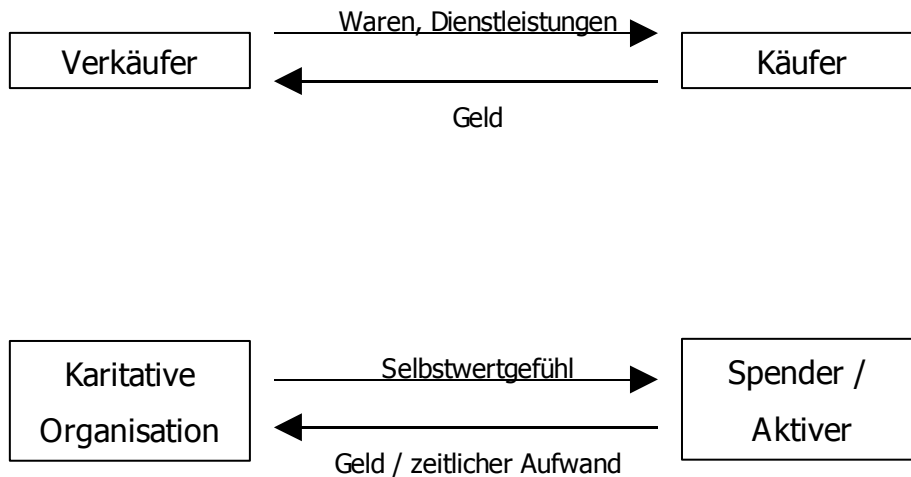
### **2.1 Einleitende Definitionen**

#### **2.1.1 NGOs**

Der Begriff NGO steht im Englischen für Non-Governmental Organisation, also Nicht-Regierungs-Organisation. Im Generellen versteht man unter NGOs jede nicht staatlich oder behördlich gebundene Organisation, die keinem Gewinnzweck folgt. Dies umfasst Umweltverbände genauso wie Menschenrechtsgruppen, soziale Netzwerke wie attac, gewerkschaftliche Dachverbände, Interessenvertretungen der Industrie als auch Universitäten, Stiftungen oder Kirchen. Fester gefasst ist die Definition, die Lutz Schrader (2000, S. 30) liefert: „Es handelt sich um gesellschaftliche Organisationen, die weder eine Regierungsbeteiligung noch wirtschaftlichen Gewinn anstreben. Sie unterscheiden sich von Parteien, weil sie sich nicht durch Wahlen legitimieren müssen; und sie unterscheiden sich von Interessengruppen, weil sie nicht spezifische und insbesondere nicht ökonomische Eigeninteressen ihrer Mitglieder vertreten. Oft stehen allgemeine und altruistische Zielsetzungen im Vordergrund des NGO-Selbstverständnisses.“ Diese engere Definition ist Grundlage für den in dieser Arbeit verwendeten Begriffs des Marketings in NGOs.

#### **2.1.2 Nicht-kommerzielles Marketing**

Während Marketing vor allem in der älteren Literatur als betriebliche Teilfunktion des Absatzes bzw. Vertriebes gesehen wurde, geht Bieberstein (2001, S. 23) von Marketing als einem „marktorientieren Führungskonzept [aus], das alle betrieblichen Aktivitäten zielorientiert und geplant auf den Markt ausrichtet. Marketing versteht sich damit als die bewusste Absatz- und Kundenorientierung aller betrieblichen Bereiche.“ Es ist der Versuch der gesamtbetrieblichen Optimierung aller Austauschprozesse zwischen Unternehmen und Kunden. Diese Austauschprozesse können verschiedener Natur sein (ebenda, S. 22 unter Bezug auf Kotler 1978):



Aus der unteren Austauschbeziehung wird deutlich, dass sich Marketing auch auf den nicht-kommerziellen Bereich übertragen lässt. Soziale Ideen und Ziele können laut Koschnik (1987, S. 775 ff.) ebenso Gegenstand von Marketing sein wie Wirtschaftsgüter. Ein Anwendungsbereich dieses nonprofit-Marketings sei das Sozialmarketing. Er verweist ebenfalls auf Kotler und zitiert ihn wie folgt: „Sozial-Marketing umfasst den Entwurf, die Durchführung und Kontrolle von Programmen, die darauf abzielen, das Urteil gewisser Zielgruppen über eine soziale Idee, eine soziale Aufgabe oder über soziale Praktiken im positiven Sinne zu beeinflussen. Dabei finden die Prinzipien der Marktsegmentierung, der Konsumentenforschung, der Konzeptentwicklung, der Kommunikation, der Reaktionserleichterung, der Anreiz- und Austauschtheorie zur Maximierung der Zielgruppenreaktion Anwendung.“ (ebenda)

Kommunikationsstrategien sind also ein Teilbereich des sozialen Marketings. Für diese Arbeit soll es als hinreichend angenommen werden, dass Kotlers Verständnis sozialer Ideen auch auf die Ideen des Umwelt- und Naturschutzes anwendbar ist.

### **2.1.3 Umwelt und Umweltschutz**

Während der Begriff Umwelt in seiner weitesten Fassung auch räumliche und soziologische Faktoren enthält, soll er im Rahmen dieser Arbeit nur unter seinen ökologischen Aspekten beleuchtet werden. Er beschreibt also den „Zustand der

Umwelt für Tier, Mensch und Pflanze und die Bedingungen für ihr gemeinsames Zusammenleben“, aber auch „die schädlichen Auswirkungen der technisch-ökonomischen sowie der Bevölkerungsentwicklung“. (alles nach Wicke 1993, S. 5 – 6).

„Der Begriff Naturschutz umfasst alle Untersuchungen und Maßnahmen zur Erhaltung und Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit des Naturhaushaltes. Eine nachhaltige Nutzbarkeit der Natur durch den Menschen wird angestrebt. Der Naturhaushalt soll als Lebensgrundlage des Menschen geschützt werden. [...]

Ziel des Naturschutzes ist es, die Lebensgrundlagen des Menschen zu erhalten (§ 1 Bundesnaturschutzgesetz). Er ist somit öffentliche Aufgabe und dient dem in Artikel 20a des Grundgesetzes verankerten Staatsziel. Viele Menschen, die im Naturschutz arbeiten oder dessen Arbeit unterstützen, verbinden damit auch weitergehende Erwartungen und Motive, die sich aus der geistesgeschichtlichen Herkunft des Naturschutzes ergeben. Dazu gehören z.B. ethische Gründe (Tierschutz) oder emotionale (Heimatverbundenheit). Obwohl ohne die Motivationen dieser Menschen sehr viel weniger praktische Naturschutzarbeit geleistet würde, bleiben sie in diesem, auf den öffentlichen Naturschutz konzentrierten Artikel [des Gesetzes, Anm. des Autors] außer Betracht.“<sup>1</sup>

„Umweltschutz bezeichnet den Schutz der Umwelt vor störenden Einflüssen oder Beeinträchtigungen, wie beispielsweise Umweltverschmutzung, Lärm, Globaler Erwärmung und Flächenversiegelung bzw. Flächenverbrauch. Ausgangspunkt des Umweltschutzes ist die Erhaltung des Lebensumfelds der Menschen und ihrer Gesundheit. Dies schließt auch den Schutz der die Menschen umgebenden Natur in einem gewissen Umfang mit ein. Trotz dieser unterschiedlichen Perspektiven haben Umwelt- und Naturschutz im konkreten Zusammenhang oft identische Ziele; im Einzelfall gibt es aber auch Zielkonflikte.

Das neuzeitliche Bewusstsein für den Umweltschutz entwickelte sich in den westlichen Ländern in den 1960er Jahren, als man feststellte, dass sich industrielle

---

<sup>1</sup> Online im Internet: URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Naturschutz> [16.06.2004]

Tätigkeiten sehr nachteilig auf die Umwelt auswirken können. Maßgeblich zu diesem Wertewandel beigetragen haben offensichtliche Missstände wie das Fischsterben im Rhein, Versauerung von Gewässern oder spektakuläre Chemiekatastrophen.“<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Online im Internet: URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Umweltschutz> [16.06.2004]

## **2.2 Die BUNDjugend als Organisation**

### **2.2.1 BUND**

Die BUNDjugend ist eine eigenständige Organisationseinheit innerhalb der Verbandsstrukturen des Bundes für Umwelt und Naturschutz in Deutschland e. V. (BUND). Dieser zählt mit über 250.000 Mitgliedern und über 130.000 Förderern<sup>3</sup> zu den größten und mit fast 30 Jahren zu den ältesten Umwelt-Verbänden in Deutschland. Im BUND aufgegangene regionale Verbände (der bayrische Bund Naturschutz und die Bremer Naturschutzgesellschaft) können auf eine teils neunzigjährige Geschichte zurückschauen.

Auf internationale Ebene gehört der BUND „Friends of the Earth“, der weltgrößten Förderung von Umweltverbänden, an.

Der BUND gliedert sich in 16 selbstständige Landesverbände, die von Vorständen geführt werden. Höchste Entscheidungsinstanzen sind die Mitglieder-Vollversammlungen, welche einmal jährlich stattfinden. Pro forma fungiert der Bundesverband des BUND nur als Unterstützer der Landesverbände, hier haben sich jedoch viele eigenständige Strukturen gebildet, welche die Position des Bundesverbandes gestärkt haben. Dieser kann eigenständig an Themen arbeiten.

### **2.2.2 BUNDjugend**

1984 wurde die BUNDjugend als eigenständiger Jugendverband gegründet. Sie ist formell in allen Bundesländern vorhanden und den jeweiligen BUND-Landesverbänden zugeordnet. Auch hier gibt es einen eigenen Bundesverband (BV).

Mitglieder BUNDjugend sind automatisch alle Mitglieder des BUND bis zu einem Alter von 25 Jahren.<sup>4</sup> Durch die Möglichkeit der Familienmitgliedschaft<sup>5</sup> hat die

---

<sup>3</sup> BUND Jahresbericht 2002, Online im Internet: URL: [http://www.bund.net/lab/reddot2/pdf/jahresbericht\\_2002.pdf](http://www.bund.net/lab/reddot2/pdf/jahresbericht_2002.pdf)

<sup>4</sup> Richtlinien der BUNDjugend, siehe Anlage

<sup>5</sup> Ehepartner und deren Kinder werden alle gemeinsam für einen Pauschalpreis Mitglied des BUND.

BUNDjugend einen hohen Anteil an Mitgliedern, die sich selbst nicht aktiv für eine Mitgliedschaft entschieden haben. Zurzeit hat die BUNDjugend 43.000 Mitglieder (Angaben der Bundesgeschäftsstelle).

Die Landesverbände (LVs) und der BV arbeiten selbstständig und bestimmen ihre Entscheidungsgremien selbst. Ihr Jahresbudget bestreitet sich aus Zuteilungen des jeweiligen BUND-Verbandes, Aktionsbudgets werden zum großen Teil über Förderanträge bei Stiftungen oder öffentlichen Institutionen finanziert.

### **2.2.3 Sonderstrukturen**

Die LVs Bayern und Niedersachsen nehmen eine Sonderstellung innerhalb der Strukturen der BUNDjugend ein.

Der bayrische Teil des BUND ist der Bund Naturschutz, welcher auch unter eigenem Namen in Bayern agiert. Sein Jugendverband ist die ‚Jugend im Bund Naturschutz‘ (JBN). Diese ist zwar ein Landesverband der BUNDjugend, firmiert jedoch unter eigenem Namen.

In Niedersachsen haben sich die Jugendorganisationen von BUNDjugend, Naturschutzjugend (Naju), Deutscher Jugendbund für Naturbeobachtung (DJN), SchülerInnen Aktion Umweltschutz (S.A.U.) und Tierschutzjugend im Jugend-Umwelt-Netzwerk JANUN zusammengeschlossen. Die Existenz der BUNDjugend Niedersachsen beschränkt sich auf formelle Zwecke.

Der Grad der Eigenständigkeit der BUNDjugend LV vom jeweiligen BUND LV ist stark unterschiedlich. Während er in Berlin beispielsweise sehr hoch ausgeprägt ist (unterschiedliche Geschäftsstellen, völlig selbstständige Arbeit) ist er in Sachsen-Anhalt sehr gering (Jugendarbeit durch den BUND LV).

Diese Arbeit konzentriert sich in ihrer Beschreibung, Problem-Analyse und der Erarbeitung von Strategien auf den Bundesverband und den Landesverband Berlin.

### **2.2.4 Hauptamtliche und Ehrenamtliche**

Die Strukturen der BUNDjugend sind – typisch für basisdemokratische NGOs (sofern sie über finanzielle Mittel für hauptamtliche Tätigkeiten verfügen) – geprägt von einer Hybridorganisation von hauptamtlicher und ehrenamtlicher Tätigkeit. Die Entscheidungsgremien sind dabei laut Satzung durch Ehrenamtliche bestimmt, während die Geschäftsführung und große Teile der projektbezogenen Führungsaufgaben durch Hauptamtliche umgesetzt werden.

Spezialaufgaben werden externisiert und an kommerzielle Dienstleister oder nicht-kommerzielle Partner<sup>6</sup> vergeben.

Für ehrenamtliches Engagement stehen bei der BUNDjugend die Beteiligungskategorien Aktionen (seltener auch Projekte), inhaltliche Arbeit (Arbeitskreise) und Gremienarbeit zur Verfügung. Engagement wird bei der BUNDjugend typischerweise sehr intensiv gelebt und bleibt selten auf eine der Kategorien beschränkt.

Im betriebswirtschaftlicher Sicht ähnelt dies eine „Shamrock Organisation“ da, deren 3 Säulen die „core workers“ (hier: Hauptamtliche), die „temporary workers“ (in diesem Sinne die Ehrenamtlichen, da sie keinen festen Arbeitszeiten unterliegen) und „contracted-out work“ darstellen.<sup>7</sup>

### **2.2.5 Formelle Legitimation**

Höchstes beschlussgebendes Organ der LVs ist die Mitgliedervollversammlung, welche mindestens einmal jährlich zusammentritt. Stimmberechtigt sind alle anwesenden Mitglieder des Landesverbandes. Sie stimmen über Anträge ab und wählen die Landesjugendleitung (LaJuLei), welche die leitende Instanz zwischen den Vollversammlungen ist. Wählbar sind nur Mitglieder, welche keine hauptamtliche

<sup>6</sup> Z. B. gemeinnützige Consulting-Organisationen wie Sprungbrett, die beratende und moderierende Leistungen entgeltlich, jedoch ohne Gewinnabsicht, anbieten.

<sup>7</sup> Diese Ausführungen stützen sich auf Notizen und Mitschriften aus dem Studienfach Strategic Management (Peter Smith, FHW Berlin). Weiterführende Referenzen finden sich im Internet: URL: <http://www.d.parrish.dial.pipex.com/shamrocks.html> [18.07.2004]

Tätigkeit ausführen. Die LaJuLei koordiniert ihre Arbeit mit der Landesgeschäftsstelle. Die Geschäftsstellen auf Landes- und Bundesebene sind für den täglichen Geschäftsbetrieb zuständig.

Außerdem bestimmt die Mitgliederversammlung die Delegierten für die Bundesdelegiertenversammlung. Diese kommt einmal jährlich zusammen um Beschlüsse für den Bundesverband zu fällen. Sie ist höchste beschlussgebende Instanz auf Bundesebene. Alle zwei Jahre wählt sie die Bundesjugendleitung.

Eine grafische Darstellung dieser Strukturen findet sich in Anlage 1.

### **2.2.6 Entscheidungsprozesse und Macht**

Die BUNDjugend ist geprägt von sehr flachen Hierarchien und basisdemokratischen Entscheidungsstrukturen. Im Gegensatz zur sozial-kritischen Bewegung herrscht in der Umweltbewegung das Prinzip der Entscheidungsfindung durch Mehrheit vor. Große Teile der sozial-kritischen Bewegung, hier sei das Netzwerk Attac als Vorreiter genannt, verstehen unter Basisdemokratie u. a. die Anwendung des Konsensprinzips. Dies bedeutet, dass eine Entscheidung nur dann als gefällt angesehen wird, wenn alle oder fast alle Entscheidungsbeteiligten zustimmen. Die Hauptmotivation für die Anwendung des Konsensprinzips liegt nicht in der strategischen Ansicht, dass diese Methode für Netzwerkstrukturen effektiver ist<sup>8</sup>, sondern ist hauptsächlich politisch-weltanschaulich motiviert. Ein nennenswerter Vorteil dieser Methode ist das hohe Engagement der Aktiven, die ja alle die Entscheidung mitgetragen haben. Dem steht aber häufig eine zeitliche Dehnung von Entscheidungsprozessen, teils sogar eine Selbstlähmung und Entscheidungsunfähigkeit gegenüber. Eine klare Definition von Basisdemokratie existiert nicht, eher ein tragender Grundgedanke.

Im Umweltbereich, insbesondere bei der BUNDjugend, versteht man darunter eher die Einbeziehung aller Beteiligten (Stakeholder- bzw. Partnership-Ansatz), ob nun ehren- oder hauptamtlich aktiv. Diese Prozesse kommen vor allem projektbezogen

---

<sup>8</sup> Wie es bei föderativen Unternehmensstrukturen zu beobachten ist.

zum Tragen. Stimmberechtigt sind alle bei Treffen Anwesenden, es werden aber auch bekannte Meinungen von Abwesenden einbezogen. Entscheidend ist eine einfache Mehrheit, jedoch steht jedem Beteiligten ein quasi Veto-Recht, welches aber nur im absoluten Notfall (Person kann sich mit dem Beschlussvorschlag in keinsten Weise identifizieren) benutzt wird.

Dem ist in der Verbandsarbeit eine klare Zuständigkeit in Form von gewählten Komitees (Landes- und Bundesjugendleitungen) entgegengesetzt.

### **2.2.7 Formalitätsgrad**

Die BUNDjugend als Organisation vermeidet Bürokratie und Standardisierung. Der Einsatz von Formularen und genormten Anweisungen ist minimal und wird meist durch externe Notwendigkeiten definiert (Abrechnungen bei Förderern, etc.). Ein Grossteil der Kommunikation wird mündlich abgewickelt. Parallel zu den Entscheidungsstrukturen und Hierarchien gibt es viele informelle Brücken.

### **2.2.8 Angebote der BUNDjugend als „Produkte“**

Die Darstellung der Angebote der BUNDjugend als Produkte dient dem Zweck der besseren Übertragbarkeit betriebswirtschaftlicher Modelle auf die NGO. Diese Modelle basieren auf der Grundannahme eines Outputs an Produkten. Auf Teile des Outputs der BUNDjugend lässt sich der Produktsbegriff einfach anwenden (z. B. Freizeiten oder Info-Broschüren). Andererseits ist ein nicht unerheblicher, wenn gleich nur schwer messbarer, Teil des Outputs als öffentliches Gut zu sehen (z. B. Umweltbildung oder politische Lobby-Arbeit). Öffentliche Güter definieren sich durch zwei Charakteristika: Sie sind nicht aufteilbar und können daher nicht verkauft werden und sie würden unter dem Prinzip der reinen Gewinnmaximierung nicht produziert werden. (Wicke 1993, S. 41).

Ein weiterer Unterschied zum klassischen Betrieb ist, dass ein Teil der Konsumenten (nämlich die Aktiven) gleichzeitig auch Produzent des Produktes bzw. Lieferant von

Ressourcen ist. Dies ist als Weiterentwicklung des angesprochenen Shamrock-Modells zu betrachten.

### **2.2.9 Produkte der BUNDjugend**

Die Angebote lassen sich in direkte und indirekte Produkte, welche beide Einzelpersonen dienen, und öffentliche Güter für die Gesamtheit unterscheiden.

Direkte Produkte:

- Möglichkeiten zum Engagieren (in Aktionen, inhaltlicher oder Gremienarbeit)
- Anreize und Hilfen zum "Aktiv sein / werden" (unabhängig von den BUNDjugend Aktions-Angeboten)
- Freizeiten (Radtouren, Camps, , ...)
- Bildung (durch Seminare), Hard Skills
- Informations- und Hintergrundmaterial in jugendgerechter Sprache
- Trainings für Soft Skills (bewusstes Lernen, Erfahrungen, Moderationsfähigkeiten, soziale Kompetenzen, ...)

Indirekte Produkte:

- Selbstverwirklichung
- Anerkennung
- Gemeinschaft
- Einfluss auf Politik und Gesellschaft
- Soft Skills (in täglicher Arbeit erworben)

Öffentliche Güter:

- Umwelt- und Naturschutzmassnahmen
- Politische Lobby-Arbeit
- Beeinflussung der öffentlichen Meinung
- Jugendbildung

## **3. Ziele und Erfolgskontrolle**

### **3.1 Ziele in Organisationen**

#### **3.1.1 Theoretischer Hintergrund**

Um sicherzustellen, dass die in dieser Arbeit vorgeschlagenen Strategien auch auf von der BUNDjugend gewünschten Ergebnisse hinarbeiten und der Erfolg dieser Strategien messbar wird, ist es wichtig, sich über die Definition von Zielen Gedanken zu machen.

„Ziele werden generell als Vorstellungen bzw. Aussagen über angestrebte Zustände verstanden, die durch bestimmte Handlungen erreicht werden sollen.“ (Bieberstein 2001, S. 135)

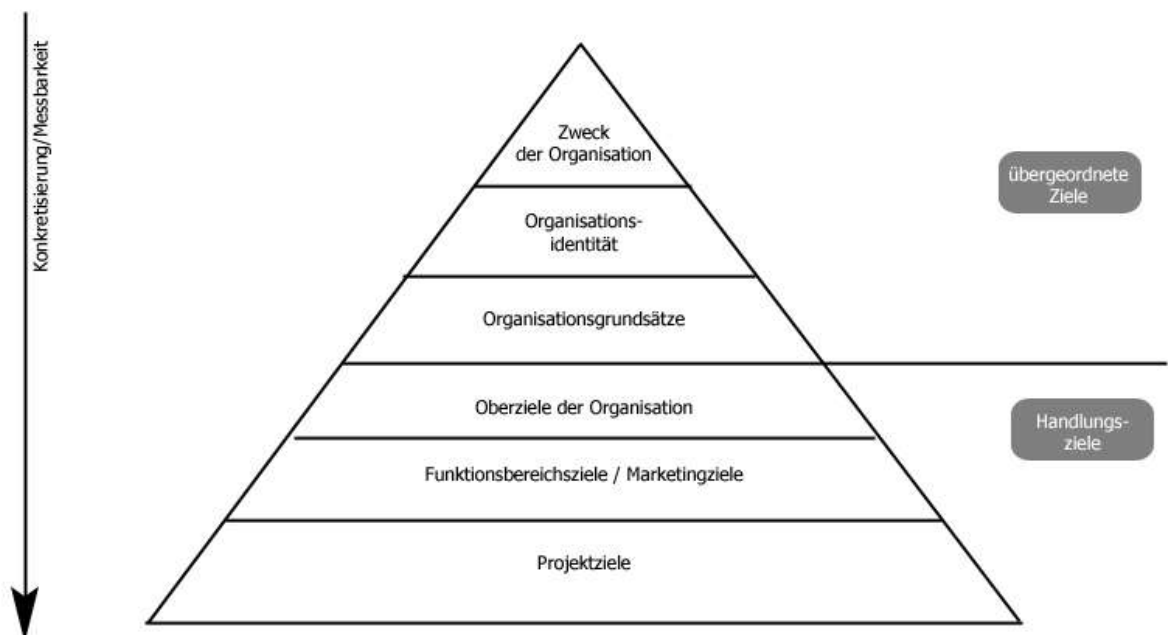
Zieldefinitionen erfüllen in Organisationen wesentliche Zwecke. Sie dienen als Richtungsvorgabe, bestimmen Abläufe und Entscheidungen und sind Grundlage für Erfolgskontrollmechanismen. Leitziele stärken zudem die gemeinsame Vision und die Unternehmenskultur. Sie prägen entscheidend die Formulierung marktbezogener Ziele. (ebenda, S. 133 - 139)

Die Unternehmensidentität (Corporate Identity) als Ziel sind „gezielte Bemühungen eines Betriebes, alle Verhaltensweisen und Kommunikationen unter ein einheitliches Konzept zu stellen.“ (ebenda, S. 134) Die Unternehmensidentität wirkt nach außen und nach innen. In der Außenwirkung soll sie der Wettbewerbsprofilierung dienen<sup>9</sup> und die Vertrauensbildung beim Kunden stärken (Koppelman 1993, S. 214), in der Innenwirkung soll sie das Gemeinschaftsgefühl stärken und so zur Motivation und Leistungssteigerung bei Mitarbeitern beitragen (ebenda). Die Unternehmensidentität ist in dem Sinne als Ziel zu betrachten, da sie ein angestrebter Zustand ist, der durch Unternehmensphilosophie, Unternehmensgrundsätze und Unternehmenskultur beeinflusst wird. (Bieberstein 2001, S. 134) „Gerade Anbieter immaterieller Leistungen müssen über eine allgemein akzeptierte Identität verfügen, die für Kunden und Mitarbeiter ein Grundgefühl der Sicherheit und des Vertrauens schafft.

<sup>9</sup> Siehe hierzu Porter, der Wettbewerbsvorteile vor allem über gezielte ‚Differentiation‘ sucht.

Der Dienstleistungsbetrieb wird auf der Basis seiner ermittelten Ist-Identität [...] eine langfristig gewollte Soll-Identität definieren, aus der die Unternehmensgrundsätze abgeleitet werden. Diese Unternehmensgrundsätze bilden dann die Grundlage für die weiteren Corporate-Identity-Maßnahmen (Corporate Communication, Corporate Behavior sowie Corporate Design)“. (ebenda)

Je kleiner die Organisationseinheiten, umso konkreter und messbarer sollten die Ziele werden. (ebenda, S. 137)



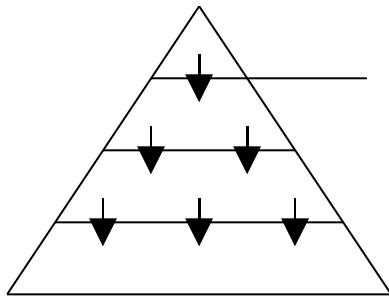
Abgewandelt übernommen aus Bierberstein 2001, S. 135

### **3.1.2 Ziele in NGOs**

NGOs sind geprägt durch Leitbilder und Visionen, die meist altruistischer Natur sind. Dies lässt sich der ‚Business Mission‘ eines Unternehmens gleichstellen. (ebenda, S. 135) Organisationszweck und Organisationsgrundsätze sind meist stark ausformuliert und haben hohen Stellenwert. Sie werden bewusst wahrgenommen und prägen die Organisationskultur. (ebenda, S. 133) Die Organisationsidentität ist nicht zwangsläufig so gut ausgeprägt.

### **3.1.3 Zielhierarchien in basisdemokratischen NGOs**

In den meisten Unternehmen ist von einer klassischen Zielhierarchie auszugehen, nämlich einer Zielvorgabe von oben nach unten, basierend auf institutioneller Macht. Zwar gibt es Elemente der Zielpartizipation, diese sind jedoch durch die machtinhabende Instanz gewollt. Die unteren Ebenen haben keine formelle Macht nach oben<sup>10</sup>. Dies liegt darin begründet, dass sie ja in einem bezahlten Beschäftigungsverhältnis stehen.



In basisdemokratischen NGOs<sup>11</sup> wie der BUNDjugend ist jedoch eine Besonderheit zu beachten, welche die hier behandelten Modelle der Zielfindung nur bedingt anwendbar macht. Da die Organisation nicht zum Zwecke der Gewinnmaximierung der Eigentümer besteht, sondern um über Engagement gesellschaftlich zu wirken, sind die Machtstrukturen anders verteilt. Die Basis der Aktiven bestimmt indirekt über gewählte Vertreter die übergeordneten und die Oberziele und hat direkt Teil an der Festlegung der konkreten Projektziele.

Die unterste Ebene bestimmt sich also nicht nur aus den übergeordneten Funktionsbereichszielen, sondern auch aus den Zielvorstellungen der Projektmitglieder. Dies liegt darin begründet, dass ein „Ort zum Aktiv-sein“ nicht nur geplante Projekte anbieten kann, sondern davon lebt, dass sich Projekte „von der Basis her“ entwickeln. Außerdem entstehen Projekte auch spontan, ohne aus einer

<sup>10</sup> Macht aus der innerbetrieblichen Definition heraus. Gesetzliche oder tarifvertragliche Regelungen zur Mitarbeiterbeteiligung werden hierbei vernachlässigt.

<sup>11</sup> Es ist zu beachten, dass diese Ausführungen sich nur auf basisdemokratische Strukturen beziehen. Hierarchisch organisierte NGOs wie Greenpeace sind in ihrer Zielfindung viel mehr am klassischen Unternehmen orientiert.



Für die hier behandelten Kommunikationsstrategien sind daher drei Aspekte besonders wichtig:

- a) Zielvorgaben für die Kommunikation
- b) Bewertungsgrundlagen für den Kommunikations-Erfolg
- c) Vermittlung messbarer Erfolge durch Kommunikation

## **3.2 Anwendung auf die BUNDjugend**

### **3.2.1 Organisationszweck**

Dieser ist in den Richtlinien der BUNDjugend (Anlage 2) genau festgelegt: „Zweck der BUNDjugend ist Schutz und Pflege von Natur und Umwelt, sowie Förderung der Jugendarbeit. [...] Damit sollen junge Menschen zur aktiven Mitgestaltung der freiheitlich demokratischen Gesellschaft befähigt werden, insbesondere durch Förderung des verantwortlichen Handelns, des kritischen Denkens sowie des sozialen und solidarischen Verhaltens.“ (ebenda, § 2)

### **3.2.2 Organisationsgrundsätze**

Organisationsgrundsätze „vermitteln die Philosophie des Handelns“ (Biberstein 2003, S. 134) der BUNDjugend. Dazu zählen die Prinzipien der Basisdemokratie und des repräsentativen Systems. Die Richtlinien sind die schriftliche Niederlegung der Grundsätze.

### **3.2.3 Oberziele**

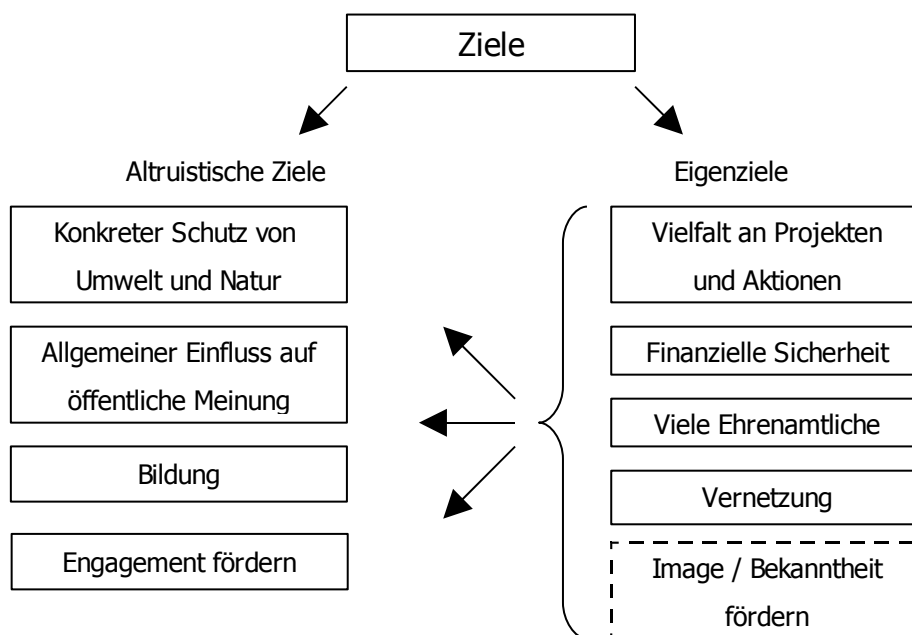
Auch die 11 Oberziele der BUNDjugend sind in den Richtlinien (siehe Anlage 2, § 2, Punkt 2) festgelegt. Diese wurden gestrafft und priorisiert durch die Formulierung „strategischer Ziele der BUNDjugend bis 2006“ auf der Klausurtagung der BuJuLei (Protokoll der Klausurtagung im März 2004 in Neustadt / Holstein):<sup>12</sup>

1. „Wir machen ehrenamtliches Engagement für Jugendliche attraktiver. Damit verbessern wir ihre Möglichkeiten, sich mit ihren Ideen in das umweltpolitische Geschehen einzubringen. Wir als Bundesjugendleitung verstehen uns als offenes Gremium, das viele junge Menschen aktiviert.
2. Wir intensivieren die Auseinandersetzung mit umwelt- und gesellschaftspolitischen Themen sowie unsere inhaltliche Arbeit. Umweltbewusstsein und umweltbewusstes Handeln hat für uns einen großen gesellschaftlichen Wert.
3. Wir sichern einen aktiven Kontakt und Austausch zwischen allen Ebenen der BUNDjugend im Hinblick auf eine gemeinschaftliche, erfolgreiche Zusammenarbeit.

<sup>12</sup> Das Protokoll stammt aus interner Quelle und steht deshalb als Anlage nicht zur Verfügung. Anforderung über die Bundesgeschäftsstelle der BUNDjugend.

4. Wir streben eine Vielfalt an Projekten an, die uns sowohl die Erreichung der ersten drei Ziele als auch finanzielle Sicherheit sowie gesellschaftliche und politische Beachtung ermöglichen.
5. Wir pflegen einen aktiven Kontakt und Austausch mit anderen umwelt- und gesellschaftspolitischen Kräften, besonders mit dem BUND und innerhalb unserer Netzwerke.“

Auffällig ist die Abwesenheit eines Zieles der Steigerung des Bekanntheitsgrades oder Förderung des eigenen Images, obwohl dies in diversen verbandsinternen Prozessen als Problemursache für Schwächen in der Umsetzung anderer Ziele (vor allem Aktivengewinnung) herausgestellt wurde.<sup>13</sup> Dies wird hier als implizites Ziel angenommen. Die Gesamtheit der impliziten und expliziten Oberziele lässt sich wie folgt gruppieren:



Die Eigenziele dienen dabei als Mittel zum Zweck zur Erreichung der uneigennütigen Ziele. Sie sind nicht Selbstzweck.

Die Überführung der übergeordneten Ziele und Oberziele in operative Marketing-Ziele ist eine wichtige Voraussetzung für die langfristige Realisierung des Organisationszwecks und der Oberziele. (Bieberstein 2001, S. 136)

<sup>13</sup> Gespräche mit Lutz Weischer und Nicola Moczek

### **3.2.4 Funktionsbereichsziele**

Ziele dieser Ebene dienen als Grundlage für Entscheidungen, sollen Handlungsaufgaben näher bestimmen und Messgrößen für die Erfolgskontrolle liefern, um Fehlentwicklungen frühzeitig vermeiden zu können. Aus den Gesprächen mit verschiedenen Akteuren in der Bundesgeschäftsstelle und im Landesverband Berlin kristallisiert sich heraus, dass diese Ebene (nach dem klassischen Modell) nicht mit Zielen ausgefüllt ist. Die „Strategischen Ziele der BuJuLei“ zielten ursprünglich genau auf diese Ebene, sind jedoch in ihrer Natur als Oberziele zu betrachten (und entsprechend auch dort erklärt).

Die Ursachen für die Abwesenheit dieser Ziele liegen vermutlich in

- einem mangelnden Bewusstsein um deren Wichtigkeit,
- Schwierigkeiten in der Präzisierung und im Finden von Messgrößen und
- den beschriebenen Besonderheiten von Zielhierarchien in NGOs.

### **3.2.5 Projektziele**

Das Wesen der einzelnen Projekte in nicht-kommerziellen Organisationen ist meist komplexer als das in Unternehmen. In letzteren lassen sich, egal ob im Produktionsgüter- oder Dienstleistungssektor, die erbrachten Leistungen gegenüber Kunden quantitativ messen (1 Fernsehgerät, 1 Haarschnitt, 4 Monate Betreuung, etc.), was schon in der Preisfindung bedingt liegt. Dies ist bei den Angeboten der BUNDjugend nicht immer der Fall. So lässt sich Jugendarbeit und –bildung nur in Teilbereichen messen, nicht jedoch als Ganzes. Gleiches gilt für politische Einflussnahme oder das Einwirken auf gesellschaftliche Meinungen, besonders herunter gebrochen auf einzelne Projekte.

Wie schon ausgeführt ist die Darstellung von Erfolgen ein wichtiges Instrument der Kommunikation bei Dienstleistungsanbietern, da somit trotz der Nicht-Stofflichkeit der angebotenen Produkte ein Qualitätsimage erreicht werden kann. Die mit konkreten Projektzielen und Erfolgen erreichte Verbindlichkeit kann nachhaltig das Image und das Vertrauen in die Marke BUNDjugend stärken, wie es allgemein

gehaltene Organisationsziele nicht können. Mit messbaren Zielen kann auch die Organisationsphilosophie („aktives Engagement“) besser ins von außen wahrgenommene Image („die tun was“) übertragen werden.

Die Ausformulierung und Verbindlichkeit von Zielen bei Projekten ist bei der BUNDjugend stark variabel. So haben z. B. ‚Die Wette‘ und das ‚Latsch-Projekt‘ sehr konkrete Zielvorgaben, welche Erfolge gut messbar machten.

Im Projekt ‚Die Wette‘ wettete die BUNDjugend gegen die Bundesregierung, dass sie in an 100 Schulen soviel CO<sub>2</sub> Emissionen in 7 Monaten sparen könne, wie die Bundesregierung als Ziel für die nächsten 7 Jahre festgesetzt hat („Reduzierung um 10%“). Das Ziel war klar gesetzt: an 100 Schulen in der gegebenen Zeit insgesamt 10.000 Tonnen CO<sub>2</sub> zu sparen. An dem Projekt beteiligten sich letztendlich 181 Schulen und rund 120.000 Schülerinnen und Schüler. Vorrangig ist natürlich die gewonnene Wette als politisches Signal und die Einsparung von 10.000 Tonnen CO<sub>2</sub> als praktischer Umweltschutz ein Erfolg an sich. Doch auch die Kommunikation dieses Erfolges der BUNDjugend nach außen hin brachte ein enormes positives Feedback und hat das Image der BUNDjugend in Richtung „die tun was“ geprägt.<sup>14</sup>

Auch beim Projekt ‚Latsch – passt Dein Fuß auf diese Erde?‘ wurde stark mit verbindlichen Zielen gearbeitet. Das Projekt wurde in Bereiche unterteilt, welche alle mit Zielvorgaben ausgestattet waren. Auch für das Gesamtprojekt gab es eine Reihe verbindlicher Ziele (siehe Anlage, Netzplan ÖFA). Für die Kommunikation im Projekt wurden beispielsweise normative und Zeit-Ziele für Pressearbeit, Interessentenbetreuung, Internetseite etc. gesetzt.

Projekte wie ‚Die Econauten‘ (basierend auf dem Jugend-Umwelt-Portal econautix) oder das an Kinder gerichtete ‚Naturtagebuch‘ haben keine konkreten Zielplanungen.

Woran sich festmacht, warum in bestimmten Projekten konkrete Zielfindung stattfand und in anderen nicht, konnte im Rahmen dieser Arbeit nicht ausführlich geklärt werden. Während es bei der ‚Wette‘ in der Natur des Projektes begründet

---

<sup>14</sup> Gespräch mit Lutz Weischer

scheint, war beim ‚Latsch‘-Projekt der anfängliche Input der externen Berater von Sprungbrett maßgeblich.<sup>15</sup>

Anfängliche Überlegungen, dass Projekte mit hohen Budgets verbindlicher in ihren Zielgestaltungen sind als andere Projekte, haben sich nicht bestätigt.

### **3.2.6 Kommunikationsziele der BUNDjugend**

Auf der Basis der Oberziele existiert ein gewünschtes Ergebnis der Kommunikation nur implizit. Zielvorgaben sind hier nur in Ansätzen (Einzelideen über Image, Zielgruppen, etc.) vorhanden. Funktionsbereichsziele für Kommunikation existieren überhaupt nicht. Es gibt keine Festlegungen, welche Kanäle wie genutzt oder gemessen werden sollen. Eine Ausnahme bildet hier die Festlegung des BV, mindestens eine umweltpolitische Pressemitteilung pro Monat zu veröffentlichen.

Projektbezogen existieren zwar Vorstellungen über angestrebte Erfolge der Kommunikation und notwendige Mittel, jedoch ist deren Konkretisierung von Projekt zu Projekt stark unterschiedlich.

Diese Arbeit kann sich damit auf keine vorgegebenen Ziele für die Gesamtkommunikation der BUNDjugend stützen um daraus Strategien zu entwickeln. Konkrete Strategien können deshalb nur beispielhaft entwickelt werden und sollen kein Vorgriff auf nötige zukünftige Zieldefinitionen sein.

### **3.3 Ursachen für die mangelnde Zieldefinition**

Wichtige Ursachen für mangelnde Zielkonkretheit sind die bereits angesprochen Strukturen in basisdemokratischen NGOs sowie der Umstand, dass nur Teile der Oberziele quantitativ oder qualitativ messbar sind.

---

<sup>15</sup> Gespräch mit Frauke Quurck

Da diese messbaren Ziele eher als Mittel zum Zweck (Erreichen der allgemeinen, altruistischen Ziele) dienen, sind sie für Engagierte „nicht so wichtig wie die eigentlichen Umweltschutz- und Bildungsziele, welche ja nicht konkret messbar sind.“<sup>16</sup>

Ehrenamtliches Engagement ist in seiner Verfügbarkeit, seiner Effizienz und Zielgenauigkeit auch bei weitem weniger planbar als festangestellte Arbeitskräfte. Dadurch sind Zielfindungen hier schwerer.

Es liegt auch in der Natur der Sache, dass ehrenamtlich engagierte Jugendliche sich durch zu große Formalität und Verpflichtungen abgeschreckt fühlen.

Ein BUNDjugend-spezifisches Problem ist letztendlich, dass Hauptamtliche in Zieldefinitionen häufig zusätzlichen Aufwand sehen, der ihr ohnehin überstrapaziertes Arbeitspensum weiter erhöht. Die erreichbare Einsparung von Arbeitszeit und Ressourcen wird nicht vorausschauend wahrgenommen.<sup>17</sup>

### **3.4 Überwindung der Probleme der Zielfindung**

Einen Ansatz zur Überwindung des Problems der Nicht-Messbarkeit liefert Maleri<sup>18</sup>. Sein Vorschlag, man sollte nicht den Output sondern den Input als Bemessungsgrundlage nehmen, scheint bei der BUNDjugend jedoch wenig praktikabel, da die erbrachten Leistungen meist entweder höchst individuell oder sehr allgemeiner Natur.

Es empfiehlt sich daher, die Mehrheit der Oberziele so zu formulieren, dass sich aus ihnen mess- und kontrollierbare Marketingziele ableiten lassen. Ein Teil der Oberziele wird dann noch immer nicht vollständig messbar sein. Dies gilt es aufgrund der Natur der Ziele zu akzeptieren, man kann jedoch Hilfsgrößen zur Messung heranziehen. So

---

<sup>16</sup> Lutz Weischer

<sup>17</sup> Gespräche mit Angestellten in der Bundesgeschäftsstelle und der Landesgeschäftsstelle Berlin

<sup>18</sup> wiedergegeben in Biberstein 2003, S. 141

kann die Bewertung der Beeinflussung der öffentlichen Meinung z. B. durch einen qualifizierten Pressespiegel (also unter Berücksichtigung von Anzahl der Artikel, Verbreitungsgrad und Relevanz der Zeitung, Gewogenheit des Artikels, etc.) und empirisches Empfinden erfolgen oder die Bewertung der Aktivierung von Jugendlichen mit Hilfe der Faktoren neue Mitglieder, Teilnehmer an Seminaren, neue Aktive, Anzahl der Anfragen, etc. bewertet werden.

So viele Ziele wie möglich sollten jedoch konkret messbar sein. Um sie verbindlich zu halten, sollte auf eine möglichst präzise und entweder quantitativ oder qualitativ messbare Zieldefinition hingearbeitet werden. Bieberstein (2001, S. 139) nennt dabei vier Dimensionen von Zielen, die berücksichtigt werden müssen:

- Zielinhalt      Was soll in welchem Markt angestrebt werden?
- Zielobjekt      Mit welchem Objekt soll das Ergebnis erreicht werden?
- Zielausmaß      Welcher Zielerreichungsgrad wird angestrebt?
- Zeitbezug      In welchem Zeitraum soll das Ziel realisiert sein?

Diese Ziele lassen sich vor allem auf die Eigenziele der Organisation anwenden und machen somit, wenn auf breiter Basis angewandt, auch die allgemeinen Ziele besser messbar.

Dies möchte ich an einem Beispiel erläutern: Wenn das Oberziel eine *Steigerung der finanziellen Sicherheit* vorsieht (Vorgabe der BuJuLei), so sollte die Geschäftsführung daraus ein konkretes, messbares Ziel definieren:

*Erhöhung des Anteils der dauerhaften finanziellen Unterstützung von derzeit x % auf y % des gesamten Spendenaufkommens bis Ende 2004.*

Das konkrete Projektziel der Ausführenden lautet dann:

*Gewinnung von mindestens 10 Spendern pro Monat, die eine Einzugsermächtigung für einen Spendenbetrag von mindestens 100 Euro jährlich erteilen.*

Somit herrscht auf allen Ebenen Zielklarheit und es wird nicht nur das Projektziel, sondern durch mehrere Projektziele auch das Projektbereichsziel und durch das Zusammenspiel mehrerer Ziele dieser Ebene auch das Oberziel messbar.

### **3.5 Zielformulierung**

Bieberstein (ebenda, S. 139 – 140) benennt 3 weitere Faktoren, welche bei der Formulierung von Zielen zu berücksichtigen sind:

- Zielkoordination
- Zielrealisierbarkeit
- Zielpartizipation

Die Zielkoordination soll dafür sorgen, dass sich Projektziele gegenseitig nicht kannibalisieren<sup>19</sup>. Dabei ist besonderes Augenmerk auf eine Koordination zwischen den einzelnen Projekten innerhalb des jeweiligen LVs oder des BVs, sowie zwischen LVs und BV zu achten. Als wichtige Entscheidungshilfe dient hierbei, ob mit dem Projekt die gleiche Zielgruppe angesprochen wird (siehe 4.3) und welchen Einfluss ein mögliches Doppelangebot hat.

Für die Realisierbarkeit von Zielen ist das bei der BUNDjugend relevanteste Kriterium die Verfügbarkeit der begrenzten Ressourcen, vor allem an Arbeitskraft und Geld. Durch Zielpartizipation wird vermieden, dass unrealistische Ziele gesetzt werden. Unter Zielpartizipation besteht man die Einbeziehung aller Personen, die an der Verwirklichung dieser Ziele arbeiten oder an ihnen gemessen werden, in den Findungsprozess. Aufgrund des gemeinschaftlichen Ansatzes in der Arbeit der Haupt- und Ehrenamtlichen der BUNDjugend herrscht ein großer Grad an Beteiligung der Betroffenen an der Zielfindung. Dies unterstützt auch stark die Zielrealisierbarkeit. Allerdings ist dafür eine hohe Transparenz in Bezug auf Bewertungsgrundlagen nötig, insbesondere bei der Bewertung der verfügbaren Ressourcen.

---

<sup>19</sup> Durch Ausrichtung auf die selbe Zielgruppe oder durch Ressourcenvergeudung aufgrund von Doppelarbeit.

Die vorhandenen Strukturen wie wöchentliche Bürobesprechungen, Geschäftsstellenbesprechungen, offene Jugendleitungssitzungen, jährliche Perspektivtreffen und Mitgliedervollversammlungen bieten viele Beteiligungsmöglichkeiten und stellen Realisierbarkeit und Koordination auf eine gute Basis.

Schwachstellen zeigen sich noch im Informieren der Betroffenen, dass für sie relevante Vorgaben diskutiert werden sollen und in der Ermunterung zur Teilhabe am Zielfindungsprozess. Für Einzelpersonen gilt dies innerhalb der LVs oder des BV und für Projekte vor allem zwischen den LVs.

### **3.6 Zusammenfassung**

An sich hat die BUNDjugend gute Grundlagen für eine souveräne Zieldefinition. Die Übergeordneten Ziele sind klar definiert, in die Richtlinien eingefügt und in der Organisation fest verankert. Ehrenamtliche und Hauptamtliche identifizieren sich mit diesen Grundzielen.

Die Oberziele der Organisation sind von der BuJuLei vorgegeben und ausformuliert. Auch projektbezogen werden Ziele partnerschaftlich und realitätsnah vereinbart.

Woran es mangelt ist die Aufstellung von Zielen auf der Projektbereichsebene, also der obersten Ebene die mit konkreten Zahlen und Messgrößen arbeitet. Somit sind auch Zwischenziele (Geschäftsfelder) und Unterziele (konkrete Projekte) nicht präzise definierbar.

### **3.7 Überwindung der Schwachstellen**

Folgendes Konzept ist ein Vorschlag zur Überwindung der Zieleere der Projektbereichsebene:

Die Jugendleitung sollte unter Maßgabe der vorgestellten Aspekte einmal jährlich eine Festlegung der Oberziele treffen.

Gemeinsam mit der Geschäftsführung und den Projektleitern werden daraus Projektbereichsziele abgeleitet und so weit wie möglich normativ festgelegt.

Aus den Projektbereichszielen werden konkrete Zwischen- und Unterziele für alle Projekte vereinbart. Dazu sollte ein an den Zielkriterien orientiertes Formular genutzt werden.

Für jedes dieser Ziele wird ein Kontrollzyklus festgelegt, der abhängig von der Natur des Projektbereiches jährlich, halbjährlich, zweimonatlich oder monatlich sein kann. Diese Kontrolle findet partnerschaftlich durch die Projektverantwortlichen und zuständige Ehrenamtliche statt. Auch dieser Kontrollzyklus wird in oben erwähntem Protokoll festgelegt.

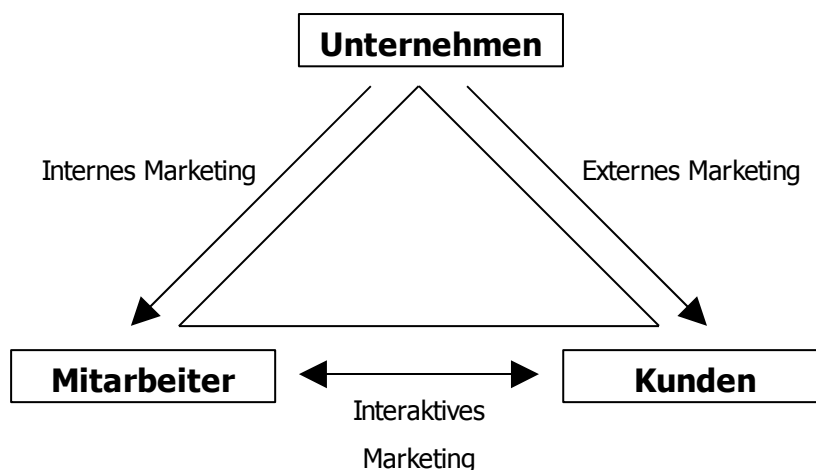
Bei der Überprüfung sollte das betriebswirtschaftliche Modell des Regelkreises zur Anwendung kommen, welches eine Nachsteuerung von Erfolgsmessung, Projekt-Umsetzung oder Zieldefinition ermöglicht.

## **4. Kommunikationsaspekte**

### **4.1 Kommunikationsrichtungen**

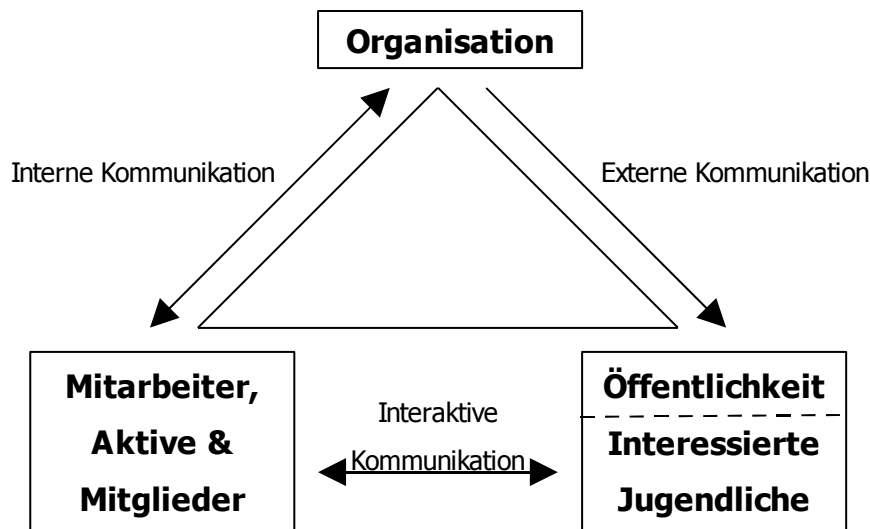
#### **4.1.1 Theoretische Grundlagen**

Laut Bieberstein (2001, S. 225) kommt es in Dienstleistungsorganisationen oft zu einer Vernachlässigung der „Einbeziehung derjenigen Mitarbeiter in die Planung, die den Interaktions- und Erstellungsprozess mit dem Kunden realisieren“. Ebenso werden häufig die Möglichkeiten zur Einflussnahme auf die vielfältige Kommunikation zwischen Mitgliedern der Organisation als Individuum und den ‚Kunden‘ vernachlässigt. Kotler (1999, S. 729) bezeichnet diese Kommunikationsrichtung als „interaktives Marketing“.



„Verknüpfung des externen und interaktiven Marketings“ nach Kotler, aus Bieberstein 2001, S.

Dieses Model kann man auf die Kommunikation in nicht kommerziellen Organisationen übertragen, um alle drei Kommunikationsrichtungen einzeln zu untersuchen und Schwachstellen und Potentiale herauszuarbeiten. Eine bewusste Nutzung dieser Potentiale und der typischen Eigenschaften der einzelnen Kommunikationsrichtungen kann die Gesamtkommunikation deutlich verbessern und präzisieren. Das obige Model muss dazu auf die Gegebenheiten in solchen Organisationen angepasst werden:



Dieses Model weist einige Unterschiede zu Kotlers Darstellungen auf. Zum einen habe ich bewusst den Begriff „Marketing“ durch „Kommunikation“ ersetzt, da die Verschiedenheit von Marktbearbeitung zu Zwecken der Gewinnmaximierung auf der einen und Kommunikation von Inhalten, Standpunkten und Angeboten auf der anderen Seite einer der wesentlichen Unterschiede zwischen kommerziellen Unternehmungen und nicht-kommerziellen Organisationen ist.

Eine weitere Besonderheit, insbesondere bei basisdemokratisch organisierten Verbänden wie der BUNDjugend besteht darin, dass die interne Kommunikation wesentlich zweigerichteter ist als in Unternehmen. Dies liegt vor allem darin begründet, dass es ja die eigenen Mitglieder, Aktiven, Mitarbeiter und Gremien sind, welche Standpunkte und „Produkte“ der Organisation bestimmen.

Die Gruppe der Kunden wurde ersetzt durch die allgemeine Öffentlichkeit, deren wichtigster Teil die Zielgruppe der ökologisch interessierten Jugendlichen ist. Die Anordnung soll auch darauf hinweisen, dass tendenziell die interaktive Kommunikation zwischen Mitarbeitern, Aktiven und Mitgliedern und den Jugendlichen zielgruppennäher erfolgt als die externe Kommunikation der Organisation. Dies ist jedoch kein exklusiver Trend.

### **4.1.2 Anwendung auf die BUNDjugend**

Gespräche mit Mitgliedern von Bundes- und Landesgremien<sup>20</sup> zeigten, dass das Bewusstsein um die Wichtigkeit einer umfassenden Strategie für die Kommunikation der BUNDjugend nicht sehr ausgeprägt war.<sup>21</sup> Auch wurde die interaktive Kommunikation fast gar nicht und die interne Kommunikation nur bedingt als beeinflussbar wahrgenommen. Für ein umfassendes Kommunikationskonzept sind diese jedoch wichtig.

Bewusst außen vor bleibt in meiner Analyse die Kommunikationsrichtung von Öffentlichkeit zum Verband. Die Wahrnehmung des eigenen Bildes in der Öffentlichkeit und das frühe Erkennen gesellschaftlicher Trends sind wichtige Themen der Organisations-Kommunikation. Gerade das Bemühen um ein objektives Bild über das Image des eigenen Verbandes in der Öffentlichkeit kommt bei der BUNDjugend meiner Einschätzung nach zu kurz. Dieses Problem wurde jedoch erkannt und ist Gegenstand laufender Prozesse im Verband. Somit soll es nicht Thema meiner Arbeit sein.

Um die Hauptdeterminanten der einzelnen Kommunikationsrichtungen zu finden habe ich für jede eine SWOT-Analyse durchgeführt. SWOT steht für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats; es ist also eine Gegenüberstellung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Johnson und Scholes geben folgende Beschreibung einer SWOT:

---

<sup>20</sup> Erfolgt in informellen Gesprächen mit Mitgliedern der Bundesjugendleitung, Mitarbeitern der Bundesgeschäftsstelle und des Landesverbandes Berlin über einen längeren Zeitraum sowie Vertretern diverser Landesverbände (Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Niedersachsen, Schleswig-Holstein) beim Landeskoordinationsrat vom 18. bis 20. Juni in Göttingen.

<sup>21</sup> Vergleiche hierzu Bieberstein 2001; S. 224 bis 231

„A SWOT analysis summarises the key issues from the business environment and the strategic capability of an organisation that are most likely to impact on strategy development. This can be useful as a basis against which to judge future courses of action [...]. The aim is to identify the extent to which the current strengths and weaknesses are relevant to, and capable of, dealing with the threats or capitalising on the opportunities in the business environment.“ (Johnson/Scholes 2002, S. 134)

Ich habe diese Analyseform jedoch nicht auf die Organisation und ihre Umwelt, sondern nur auf die drei beschriebenen Kommunikationsrichtungen angewandt. Damit lassen sich die Stärken, Schwachstellen und Potentiale gut herausarbeiten und priorisieren. Es erschien sinnvoll, dies für jede der Kommunikationsrichtungen einzeln durchzuführen. Die Ausarbeitung der Analysen fand als Gruppenarbeit unter Einbeziehung des Bundesverbandes und des Landesverbandes Berlin am 26. Mai 2004 in der Bundesgeschäftsstelle der BUNDjugend statt.<sup>22</sup> Die Ergebnisse wurden von mir aufbereitet und finden sich auf den folgenden Seiten.

Aus diesen lassen sich die wesentlichen Faktoren jeder der Kommunikationsrichtungen herausarbeiten, welche als Grundlage für die Gestaltung einer Kommunikationsstrategie dienen sollten.

---

<sup>22</sup> Als Protokoll dienen die Tabellen auf den folgenden Seiten. Anwesende waren Iris Burkhardt, Jörg Erdmann, Lutz Weischer, Nadine Braun, Stephan Grötzschel und Tobias Döppe.

#### 4.1.2.1 SWOT-Analyse der externen Kommunikation

<p><b>S</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Etablierte Kommunikationswege</li><li>○ Jugendgerechte Sprache</li><li>○ Kreativitätspotential</li><li>○ Regelmäßigkeit der Pressearbeit</li><li>○ Rückgriffsmöglichkeiten auf viel Fachkompetenz im Verband</li></ul>	<p><b>W</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Keine definierten allgemeinen Ziele der Kommunikation (bezüglich Organisationsentwicklung)</li><li>○ <b>Kein stimmiges Gesamtkonzept / Diffusion</b></li><li>○ BUND bezieht BUNDjugend nicht in seine Kommunikation mit ein</li><li>○ Journalistisches Netzwerk fehlt</li><li>○ Abschreckendes Layout vieler Publikationen</li><li>○ <b>Fehlervermeidungsstrategien fehlen</b></li><li>○ <b>Keine einheitliche CI</b></li><li>○ Externe Kommunikation wird oft als lästige Pflicht empfunden, Wichtigkeit ist Verantwortlichen und Ausführenden nicht bewusst</li><li>○ <b>Unklarheit über Zielgruppe</b></li></ul>
<p><b>O</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Anstieg der Präsenz in Jugendmedien durch Kompetenz-Image</li><li>○ Ökologische Themen werden wichtiger (in Bewusstsein und Berichterstattung)</li></ul>	<p><b>T</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Kommunikationskanäle brechen weg</li><li>○ Öffentliche Meinung richtet sich zunehmend gegen ökologische Ansätze</li><li>○ Image-Verlust durch Untergliederung</li></ul>

#### 4.1.2.2 SWOT-Analyse der internen Kommunikation

<p><b>S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kurze Kommunikationswege (viele informelle Kommunikationsbrücken)</li> <li>○ Enger, vertrauter, freundschaftlicher Kern</li> </ul>	<p><b>W</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Projektbezogenheit</li> <li>○ Fehlende formelle Informationswege</li> <li>○ Kein Bewusstsein, was wen interessiert</li> <li>○ „Klüngerei“ schreckt ab</li> </ul>
<p><b>O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Neue Mitglieder-Zeitschrift</li> </ul>	<p><b>T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Erscheinungsbild nach außen: Uninformiertheit, Unkoordiniert (Es werden keine bzw. falsche oder veraltete Infos gegeben)</li> <li>○ Zunehmende Off-Topic-Beiträge führen dazu, dass die Mailinglisten nicht mehr ernst genommen werden</li> </ul>

#### 4.1.2.3 SWOT-Analyse der interaktiven Kommunikation

<p><b>S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Begeisterung wird kommuniziert</li> </ul>	<p><b>W</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bild von Stress und Belastung wird nach außen getragen</li> <li>○ Abkürzungsfimmel schreckt ab</li> <li>○ Bewusstsein fehlt, dass man den Verband repräsentiert</li> </ul>
<p><b>O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aktive sind Multiplikatoren</li> <li>○ 43.000 Mitglieder könnten „Außendienstmitarbeiter“ sein</li> </ul>	<p><b>T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Eindruck entsteht, man könne nur mit viel Zeitaufwand aktiv werden (durch die stark engagierten Aktiven) und nicht nur „ein bisschen“</li> <li>○ Öko-Sekten-Image</li> </ul>

### **4.1.3 Erkenntnisse der Analysen**

In der externen Kommunikation fällt auf, dass zwar alle nötigen Ressourcen für eine zielorientierte Kommunikation vorhanden sind, diese jedoch zu diffus genutzt werden. Ursache hierfür ist eine fehlende Gesamtstrategie, welche sich in nicht vorhandenen Zieldefinitionen für das Organisations-Image begründet. Die förderale Struktur der BUNDjugend (LVs können völlig frei über ihre Kommunikation entscheiden, es gibt keine zentrale Corporate Identity) trägt ihr übriges zur Diffusität bei. Diese Problemstellung ist im Verband schon länger bekannt, allerdings zeichnen sich keine Lösungsansätze ab.

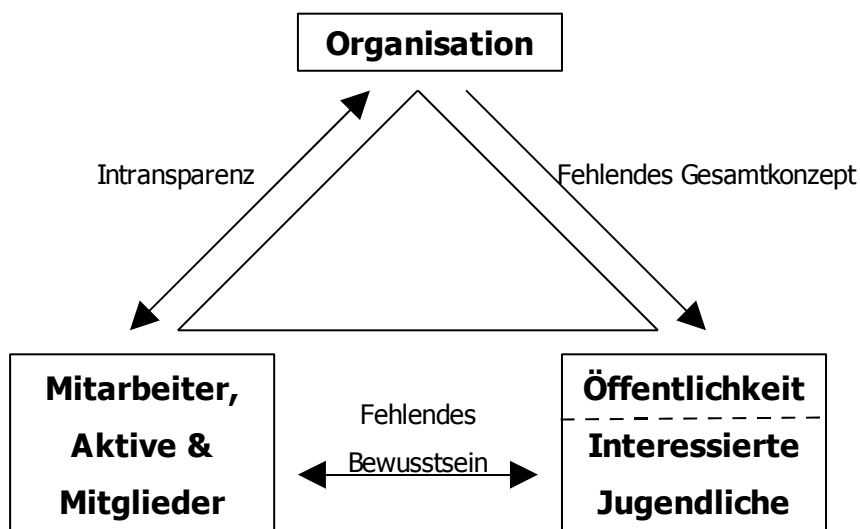
Die interne Kommunikation ist durch eine starke Informellität geprägt, welche als Stärke (schnelle, sich selbst organisierende Informationswege) aber auch als Schwäche (Informationen erreichen nicht alle Betroffenen, fehlende Verbindlichkeit und Übersicht) wirken kann. Es herrscht eine starke Projektbezogenheit, man sieht das eigene Projekt als einzig wichtiges an und denkt nicht in Gesamtzusammenhängen. Innerhalb der Projekte gibt es starke Konzentrationen informeller Macht bei Einzelpersonen (die sehr engagiert im Projekt sind), andere Projektmitglieder und andere Teams bekommen sehr wenig Informationen. Selbst die existierenden internen Konzepte zum Informationsaustausch (Mailinglisten, Magazine) sind nicht allen Mitgliedern bekannt. Es fehlt ein Kommunikations- und Informationsmanagement.

In der interaktiven Kommunikation zeichnet sich als Hauptschwäche das fehlende Bewusstsein der Organisationsmitglieder ab, dass sie als Einzelpersonen den Verband vertreten und seine Außenwirkung massiv prägen. Dies trifft vor allem auf die Ehrenamtlichen zu, welche altersbedingt nur semiprofessional arbeiten können und wollen. Die Wichtigkeit dieser Kommunikationsrichtung wird in den Arbeiten von Köhler (Köhler / Hilke, 1989) deutlich. Dort zeigte sich beispielsweise, dass 70 % der Dienstleistungskunden die empfundene Qualität der Mitarbeiter (hier: die Kompetenz und das Auftreten der Organisationsmitglieder) als Entscheidungskriterium für den Konsum betrachteten.

Diese Erkenntnisse lassen sich in folgender Tabelle zusammenfassen:

Richtung	Hauptschwäche	Hauptpotential
Extern	Diffusität durch fehlendes Gesamtkonzept	Klares Image vereinfacht viele Aktivitäten
Intern	Nicht transparent, da stark informell	Maßvolle Standardisierung und Koordinierung
Interaktiv	Fehlendes Bewusstsein	Ca. 43.000 potentielle „Außen-dienstmitarbeiter“

Übertragen auf das vorhin benutzte Model bedeutet dies:



#### 4.1.4 Notwendige strategische Maßnahmen

Im Rahmen eines zu entwickelnden Gesamtkonzeptes der Kommunikation, welches wie schon beschrieben auf übergeordneten Zielen beruht und diese weiterentwickelt, müssen Zielvorgaben für die externe Kommunikation definiert werden. Diese betreffen vor allem den Grad der Homo- oder Heterogenität, das gewünschte Image,

eine klare Zielgruppendefinition und eine Priorisierung der Informationen, die kommuniziert werden sollen.

Diese Maßnahmen müssen im Bewusstsein geschehen, dass der BV den LVs keine Strategien aufzwingen kann und letztendlich jeder LV selbst über seine Kommunikation, sein Image, Logo, etc. entscheidet. Dennoch kann und sollte der BV hier eine Vorreiterrolle übernehmen und als erster Modelle umsetzen, denen sich anzuschließen den LVs dann offen steht.

Im Bereich der internen Kommunikation sollte die vorhandene Intransparenz durch eine maßvolle Standardisierung und Koordinierung überwunden werden.

Das fehlende Bewusstsein über die Wichtigkeit interaktiver Kommunikation sollte nicht durch einen gesteigerten Professionalitätsanspruch kompensiert werden, da mit starken Widerständen zu rechnen ist. Der „semiprofessionelle Charme eines Jugendverbandes“<sup>23</sup> ist ein wichtiger ‚Wohlfühlfaktor‘ im Verband.

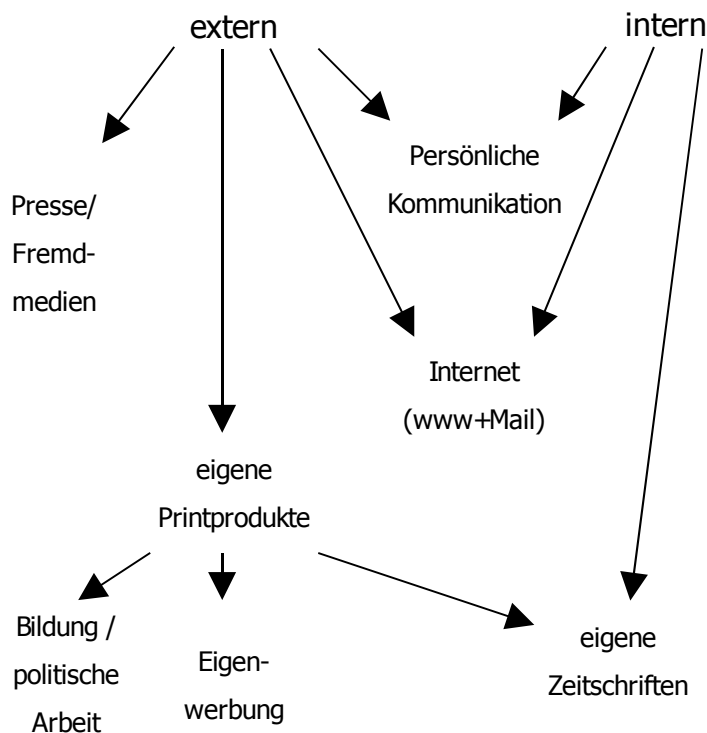
Der Lösungsansatz liegt hier in gruppenbasierten Maßnahmen zur Schaffung eines Bewusstseins, in welchen Situationen man den Verband nach außen hin vertritt und sein Image beeinflusst.

---

<sup>23</sup> Lutz Weischer

## **4.2 Kommunikationskanäle**

Folgende Grafik bietet einen Überblick über die wichtigen Kommunikationskanäle der BUNDjugend. Erkennbar ist, dass manche Kanäle sowohl intern, als auch extern genutzt werden; andere wiederum nur extern.



### **4.2.1 Presse und Fremdmedien**

Die Nutzung von Presse und Fremdmedien ist in der BUNDjugend sehr professionell organisiert. Dies ist der wichtigste Kanal zum Erreichen einer großen Öffentlichkeit. Auf jeder Verbandsebene (BV und LV) gibt es Spezialisten, die sowohl die allgemeine als auch die projektbezogene Pressearbeit betreuen. Dieses KnowHow wird durch Weiterbildungen und praktische Begleitung auch gut weitergegeben.

In Vergleichen der Häufigkeit von Veröffentlichungen über Umweltverbände fand sich BUND und BUNDjugend auf den Spitzenplätzen wieder.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Gespräch mit Mirko Seffzig

Dieser Bereich läuft optimumsnah. Diese Stellung muss weiterhin gesichert werden.

#### **4.2.2 Eigene Printprodukte**

Die Nutzung dieses klassischen Kommunikationskanals ist stark ausgeprägt:

##### Eigenwerbung

Hier sind es vor allem Flyer für Aktionen, Themen, Projekte oder zur reinen Selbstdarstellung, welche die Masse der Publikationen ausmachen. Sie erreichen Passanten und thematisch Interessierte bei konkreten Veranstaltungen (Aktionen, Seminaren, Freizeiten, ...) und werden meist ergänzend zur persönlichen Kommunikation eingesetzt.

Die Flyer werden von den Aktiven im Projekt selbst gestaltet. Eine zentrale Erfassung oder gar Kontrolle, was alles unter dem Namen der BUNDjugend veröffentlicht wird, findet auf Landesverbandsebene nicht statt. Im BV wurde diese etabliert und wird erfolgreich praktiziert. Veröffentlichungen und Druckaufträge benötigen die Zustimmung von Geschäftsführung und BuJuLei. Es erscheint sinnvoll, dies abgeschwächt (in eher beratender denn sanktionierender Natur) auf die LVs zu übertragen.

##### Bildung / Politische Arbeit

Stark und etabliert ist auch das Angebot von Info-Broschüren, Hintergrund-Readern und Büchern zu Umwelt- und Ökologithemen für Jugendliche. Allerdings gibt es meist kein klares Vertriebskonzept und die Verteilung der Publikationen läuft nur schleppend.

Sie entstehen meistens projektbezogen, weisen kein einheitliches Design auf und unterliegen keinem zentralen Management. Es findet keine Überprüfung statt, ob die Aussagen der Veröffentlichungen aufeinander abgestimmt sind.

### Eigene Zeitschriften

Eigene Jugend-Umwelt-Zeitungen existieren in den Landesverbänden Baden-Württemberg („Kritische Masse“) und Bayern („Igel“) sowie mit Abstrichen in Berlin (die „Juckreiz“ fühlt sich BUNDjugend-nah, jedoch nicht als ein Teil von ihr). Sie erreichen eine große Masse an Jugendlichen an Schulen und in öffentlichen und privaten Jugendeinrichtungen (Bibliotheken, Jugendtreffs, etc.). Sie haben auch einen hohen verbandsinternen Verbreitungsgrad.

Die inhaltliche Arbeit der Redaktionen erfolgt unabhängig von strategischen Überlegungen der BUNDjugend.

Den Sonderfall einer bundesweiten, internen Zeitschrift stellt hier das BUNDmagazin dar, welches regelmäßig an alle Mitglieder verschickt wird. Der BUNDjugend steht im Magazin eine Seite (zwei Themen) zur Selbstdarstellung zur Verfügung. Aktive Mitglieder finden hier keine Neuigkeiten über die Arbeit der BUNDjugend.

### **4.2.3 Internet**

#### eMail und Mailinglisten

Aufgrund seiner technischen Vorteile und geringen Kosten (Meffert / Bruhn 2003, S. 501) erfreut sich das Internet als Kommunikationskanal in der BUNDjugend sehr großer Beliebtheit. Im internen Bereiche findet ein hoher Anteil der Koordination und des Informationsaustausches durch eMails zwischen zwei oder mehreren Personen oder in Gruppen-Mailinglisten statt. Diese Methode ist schnell und effektiv, durch themen- und projektspezifische Mailinglisten bekommt jeder Teilnehmer nur die Informationen, die ihn/sie wirklich interessieren. Probleme stellen die mangelnde Übersicht und Koordination über das Gesamtangebot an Mailinglisten und die zunehmende Strapazierung der Listen mit themenfremden Inhalten (und damit sinkende Akzeptanz des Mediums) dar. Externe Interessenten werden über Newsletter auf dem Laufenden gehalten.

Strategisch ist die BUNDjugend hier gut aufgestellt und hat ein hohes internes KnowHow erworben. Das Problem der mangelnden Übersicht sollte durch eine zentrale Übersicht im Rahmen der Neugestaltung der bundesweiten BUNDjugend Homepage geschehen.

### WWW

Die Nutzung aktions-, kampagnen-, oder projektbezogener Internetseiten ist im Verband auf Bundes- als auch auf Landesebene stark verbreitet. Sie dienen vor allem der Vermittlung von ausführlichen Hintergrundinformationen zu konkreten Themen und werden ergänzend zu Werbeflyern und persönlichen Gesprächen bei Aktionen eingesetzt. Auch unterstützen sie die Pressearbeit. Beispiele hierfür sind die Seiten [www.WTOpoly.de](http://www.WTOpoly.de), [www.GENug-WTO.de](http://www.GENug-WTO.de), [www.sind-Sie-GATS.de](http://www.sind-Sie-GATS.de) oder [www.ökoführerschein.de](http://www.ökoführerschein.de). Durch Nutzung nicht-kommerzieller Provider (Stiftung Jugendnetz, JP Berlin) und die Eigenprogrammierung kann mit sehr geringem Geldaufwand gearbeitet werden. Das nötige KnowHow ist im Verband vorhanden, allerdings stark in Einzelpersonen konzentriert. Dies beinhaltet das Risiko, dass Seiten nicht verändert oder weitergeführt werden können, wenn diese Personen ausfallen. Hier ist ein aktives Wissensmanagement gefragt. Die intensive Nutzung dieses Mediums beschränkt sich jedoch auf einige LVs und den BV, dort aber auf einem hohen Niveau. Einige projektbezogene Seiten lassen einen mangelnden Bezug zur BUNDjugend als Veranstalter erkennen (z. B. [www.latschlatsch.de](http://www.latschlatsch.de)), was Bemühungen um Image-Stärkung untergräbt.

Starke qualitative Unterschiede finden sich auf in den Verbands-Homepages der LVs. Positiv kann man vermerken, dass alle LVs online vertreten sind und zumindest Informationen über Ansprechpartner und Grundangebote finden. Darüber hinaus gibt es in einigen LVs stark ausgebaute Seiten, die regelmässig über alle Termine informieren, Hintergrundinformationen liefern und Interaktionsmöglichkeiten bieten (z. B. [www.BUNDjugend-Berlin.de](http://www.BUNDjugend-Berlin.de)). Dies hat erfahrungsgemäß einem starken Anstieg der Resonanz geführt. So sind im LV Berlin die Besucherzahlen seit

Einführung der umfangreichen Homepage vor einem Jahr von ca. 40 Besuchern / Tag auf 136 Besucher / Tag gestiegen<sup>25</sup>.

Schwachstellen liegen hier noch in der mangelnden Koordination des KnowHows. Viele LV arbeiten an eigenen Lösungen und nehmen langwierige Lernprozesse auf sich, statt den Austausch mit anderen LVs zu suchen, die auf diesem Gebiet mehr Erfahrung besitzen. Hier sollte der BV informierend unterstützen.

Auf Bundesebene existiert neben der zentralen Seite [www.bundjugend.de](http://www.bundjugend.de), die sich aufgrund vieler Schwachstellen gerade in einem massiven Überarbeitungsprozess befindet, noch das Jugendumweltportal [www.econautix.de](http://www.econautix.de). Ziel dessen ist es, Jugendliche verbandsunabhängig anzusprechen und für ökologisches Engagement zu begeistern. Dies soll mit viel Hintergrundinformationen und Interaktionsmöglichkeiten erreicht werden. Die Eigeninteressen des Verbandes stehen dabei möglicherweise zu weit zurück, da nicht erkennbar ist, dass diese Dienste von der BUNDjugend angeboten werden.

Eine klare Abgrenzung der Zielgruppen von econautix und der neuen [bundjugend.de](http://bundjugend.de) Seite existiert nicht, es sind starke Kannibalsierungen zu erwarten. Auch hier macht sich wieder das Problem der mangelnden Zieldefinition bemerkbar. Bei der Neugestaltung der [bundjugend.de](http://bundjugend.de) Homepage ist daher auf eine klare Strategie zu achten.

#### **4.2.4 Persönliche Kommunikation**

##### Extern und interaktiv

Die externe und interaktive (die Grenzen sind hier fließend) persönliche Kommunikation geschieht vor allem bei Aktionen in der Öffentlichkeit oder bei Gesprächen mit Interessenten. Die Betonung der zwischenmenschlichen Ebene ist hierbei sehr wirkungsvoll, da neben konkreten Informationen auch die Begeisterung der BUNDjugendlichen kommuniziert wird. Informationsvermittlung über diesen

---

<sup>25</sup> Impressum der BUNDjugend Berlin, Online im Internet: URL: [http://www.bundjugend-berlin.de/seite\\_impressum.php](http://www.bundjugend-berlin.de/seite_impressum.php)

Kanal wird meist mit Print-Produkten (Flyern) und dem Verweis auf weiterführende Internetseiten kombiniert. Dies ist der typische Kanal-Mix bei der individuellen Information der Öffentlichkeit.

Probleme können auftauchen durch fehlenden Überblick über andere Projekte bei Rückfragen und mangelnde Kommunikationsfähigkeit in Problemsituationen (Kritikunfähigkeit, etc.). Da es nicht der Philosophie der BUNDjugend entspricht, Engagierte mit mangelnden Kommunikationsfähigkeiten auszuschließen, sind hier interne Schulungen das ideale Mittel zur Steigerung der Effizienz dieses ohnehin schon erfolgreichen Kanals.

### Intern

Die interne persönliche Information ist stark informell und nimmt einen großen Teil der gesamten internen Information ein. Hier gelten die Punkte, die bereits im Punkt 4.1.3 besprochen wurden.

## **4.3 Kommunikationszielgruppen**

### **4.3.1 Das Problem der Zielgruppenfindung bei der BUNDjugend**

Wie schon im Kapitel Ziele beschrieben war ein Hauptproblem dieser Arbeit die mangelnde Präzisierung von Zielvorgaben. Dies gilt auch für Zielgruppen. Bei den Nebenzielgruppen wie Erwachsenenverband, Stiftungen und öffentliche Geldgeber, etc. sind die Vorstellungen zwar deckungsgleich, umso weiter gehen sie jedoch im Bereich der Kernzielgruppe auseinander. Während einige die Kommunikation und Aktivitäten der BUNDjugend nur auf ökologisch engagierte Jugendliche ausrichten möchten, streben andere die gesamte junge Öffentlichkeit als Zielgruppe an.<sup>26</sup>

Eine solch unklare Zielgruppenvorgabe erschwert die Erstellung einer klaren Kommunikationsstrategie bzw. verhindert sie sogar. Da die Diskussion über Zielgruppenabgrenzungen jedoch schon über Jahre und auf allen Ebenen des

---

<sup>26</sup> Gespräche mit Marieke Kodweiß und Lutz Weischer

Verbandes geführt wird, wäre es falsch, hier nur eine zentralistische Festsetzung zu fordern, um Kommunikationsstrategien praktikabel zu machen.

Im Versuch einer Lösung habe ich mich entschieden, Kriterien für die Festlegung von Kommunikationszielgruppen zu erarbeiten. Dies überlässt die eigentliche Festlegung den zuständigen Gremien. Für jede dieser im Folgenden nur noch Zielgruppen genannten Marktsegmente ist eine eigene Kommunikationsstrategie nötig, was den Aufwand deutlich erhöht und im Rahmen dieser Arbeit nur exemplarisch zu leisten ist. Außerdem ist eine Gesamtstrategie zur Koordinierung der Kommunikation mit den einzelnen Zielgruppen nötig.

### **4.3.2 Theoretische Grundlagen**

Die Unterscheidung in verschiedene Zielgruppen und Marktsegmente gilt als Grundvoraussetzung für eine zielgerichtete und empfängerorientierte Kommunikation.

Als wichtigste Variablen zur Segmentierung gelten: (Solomon, et al. 2002, S. 8)

Kategorie	Variable
Demographisch	Alter Geschlecht Bildung, Soziale Schicht, Arbeit, Einkommen Ethnische Zugehörigkeit, Religion, Sprache
Geographisch	Stadt, Region, Land
Psychographisch	Selbstbild, Persönlichkeit Lebensstil Politische Einstellung
Verhaltensorientiert	Marken-Loyalität Erhoffter Nutzen

Für eine sinnvolle Segmentierung werden folgende Anforderungen an ein Segment gestellt (ebenda, S. 9):

- Die Konsumenten innerhalb eines Segmentes gleichen sich in ihren Bedürfnissen und unterscheiden sich in diesen von den anderen Segmenten.
- Es sind deutliche Unterschiede zwischen den Segmenten erkennbar.
- Ein Segment ist groß genug, um profitabel zu sein.
- Die Konsumenten im Segment sind durch einen angemessenen Marketing-Mix erreichbar und werden voraussichtlich auch auf die gewünschte Art und Weise reagieren.

### **4.3.3 Bisherige Segmentierung**

Die bisherige Kommunikation lässt keine klare Segmentierung erkennen. Allenfalls lässt sich sagen, dass zwischen 2 Hauptgruppen (Kinder und Jugendliche) unterschieden wurde und man sich einiger Nebengruppen (Erwachsene im Verband, Presse, etc.) bewusst wahrgenommen. Diese zu grobe Unterteilung verhindert die Herausarbeitung spezifischer, bedürfnisorientierter Kommunikationsstrategien.

### **4.3.4 Analyse der möglichen Kriterien**

#### Alter

Das Kriterium Alter spielt selbstredend eine zentrale Rolle in der Zielgruppendefinition der BUNDjugend. Eine Altersabgrenzung nach oben (maximal 25 Jahre) ergibt sich schon aus dem Selbstzweck als Jugendverband. Doch auch innerhalb dieser Spanne sind weitere Segmentierungen nötig.

In einer vorangegangenen Arbeit zu diesem Thema<sup>27</sup> wurde dabei nur zwischen Kindern und Jugendlichen abgegrenzt. Aufgrund der unterschiedlichen Lebenssituationen, ökologischem Bildungsstand und Interessen von Jugendlichen (13

<sup>27</sup> Dagmar Reckmann, BUNDjugend auf Entdeckungsreise – Entwicklung einer Marketing- und Kommunikations-Konzeption zur Einführung eines neuen Kinderheftes, Diplomarbeit, FH Pforzheim, 2000

bis 17) und jungen Erwachsenen (18 bis 25) sollte hier aber eine weitere Unterscheidung getroffen werden. Folgende Tabelle soll die Unterschiedlichkeit dieser Gruppen verdeutlichen:<sup>28</sup>

Jugendliche	Junge Erwachsene
Schüler	Studenten, Azubis, Arbeitnehmer
wohnen bei den Eltern	Eigene Wohnung
Tendenziell mehr Interesse an direkter Arbeit mit Tieren oder in der Natur	Tendenziell mehr Interesse an inhaltlicher Auseinandersetzung mit Themen in Arbeitskreisen, an Organisation von Aktionen und Gremienarbeit
Engagement aus Idealismus	Engagement zur Selbstverwirklichung

Die BUNDjugend sollte daher von drei Zielgruppen ausgehen:

- Kinder (bis 12 Jahre)
- Jugendliche (13 bis 17 Jahre)
- Junge Erwachsene (18 bis 25 Jahre)

### Geschlecht

Geschlechtliche Unterscheidungen spielen bei der BUNDjugend keine Rolle. Der Frauenanteil liegt im Verband bei 60 % und in Führungsgremien deutlich über 40 %. (Enders, Zusammenfassung der Studie „Partizipation von Mädchen bei Umweltverbänden in Deutschland“, Anlage 3) Die gemachten Angebote werden nicht nach Geschlecht unterschieden. Ein wichtiger Engagementgrund für Frauen könnte die etablierte Gleichbehandlung sein. Dies begründet jedoch nicht die Herausbildung einer eigenen Zielgruppe.

<sup>28</sup> Diese Tabelle beruht auf empirischem Empfinden und ist nicht durch Studien fundiert. Sie kann nur Tendenzen aufzeigen, die gemachten Aussagen müssen im Einzelfall nicht zutreffen

### Bildung, Soziale Schicht, Arbeit, Einkommen

Die vorhandenen Angebote der BUNDjugend zum ehrenamtlichen Engagement richten sich (ungewollt) an eine bestimmte soziale Schicht, welche über eine gewisse finanzielle Absicherung verfügen. Dies erleichtert die Einbringung in den Verband erheblich, da die verfügbare Freizeit nicht für Gelderwerb aufgebraucht werden muss. Dieser soziale Hintergrund ist in unserer Gesellschaft auch tendenziell mit dem ökologischen Bildungsstand verbunden. Diese Überlegungen werden durch die Praxis bei der BUNDjugend bestätigt.<sup>29</sup>

Somit wäre es nur konsequent, diese Kriterien auch formal in die Zielgruppenauswahl aufzunehmen und somit die Kommunikation zielsicherer zu machen.

Allerdings lässt sich eine solche Abgrenzung politisch im Verband nicht durchsetzen, sie würde auf massiven Widerstand stoßen. Die moralischen Probleme einer solchen Festlegung vertragen sich nicht mit der Organisationsphilosophie der BUNDjugend. Von daher sollte auf dieses Kriterium verzichtet werden.

### Ethnische Zugehörigkeit, Religion, Sprache

Ethnische und religiöse Kriterien spielen in der Kommunikation keine Rolle und müssen nicht explizit behandelt werden. Die Sprache der Kommunikation ist deutsch. Anderssprachige Menschen werden nicht von den Strukturen der BUNDjugend ausgeschlossen, jedoch auch nicht aktiv als lohnende Zielgruppe angesprochen.

### Stadt, Region, Land

Die sinnvollste Gliederung in diesem Kriterium ist sicherlich die nach Bundesländern, da sie sich an den bestehenden Strukturen der BUNDjugend orientiert und leicht umsetzbar ist.

Es versteht sich selbstredend, dass die jeweilige Zielregion für LVs das betreffende Bundesland und für den BV das gesamte Bundesgebiet ist. Allerdings kann man sich aktionsorientiert auch an Städten oder anderen geografischen Grenzen ausrichten.

---

<sup>29</sup> Gespräche mit Lutz Weischer und Stephan Grötzschel

Tendenziell ist diese Auswahl sehr fix, das heißt die gewählte Zielgruppe ändert sich selten.

### Lebensstil und umweltpolitische Einstellung

Langanhaltende Diskussionen gibt es in der BuJuLei darüber, ob man nur ökologisch eingestellte Jugendliche ansprechen sollte oder die gesamte Bandbreite junger Menschen. Die Argumente reichen von „es ist unser Selbstzweck, möglichst viele Jugendliche zu informieren“ bis zu „wir erreichen ja sowieso nur die ökologisch interessierten, alles andere ist Ressourcenvergeudung“.<sup>30</sup> Aus Sicht dieser Arbeit greifen diese Argumente zu kurz, da es hier um die Findung sinnvoller Kommunikationszielgruppen geht und der Verband ja auch weiterhin mehrere Zielgruppen ansprechen kann. Wichtig ist nur ein Bewusstsein über die Unterschiedlichkeit der Zielgruppen.

Ökologisch interessierte Jugendliche benötigen mehr konkrete Hintergrundinformationen und Hilfestellungen, aber auch emotionale Bestätigung. Ziel der Kommunikation ist hier die Förderung von Engagement, dies muss auch klar gemacht werden. Das Vorschlagen konkreter Alternativen, selbst wenn sie in den Lebensstil eingreifen, stößt hier auf hohe Resonanz und ist durchaus erwünscht.

Weniger interessierte Jugendliche hingegen würden solche Vorschläge sofort als Angriff auf ihre empfundene Lebensqualität betrachten und sich verweigern. Kommunikation sollte hier vielmehr auf das Deutlichmachen von Zusammenhängen ausgerichtet sein und im Allgemeinen bleiben.

Zwischen beiden Extremen gibt es aber viele Abstufungen zu beachten.

### Selbstbild und Persönlichkeit

Im Gegensatz zur umweltpolitischen oder ökologischen Einstellung geht es in diesem Segment – aus Sicht der für die BUNDjugend relevanten Aspekte – um den Status, den ehrenamtliches Engagement in der Selbstverwirklichung der Personen einnimmt. Gewissermaßen wird nach Engagementwilligkeit unterschieden. Dies ist sicherlich nur

---

<sup>30</sup> Gespräche mit Lutz Weischer, Marieke Kodweiß und Stephan Grötschel

ein Teil des Selbstbildes und der Persönlichkeit, doch eben der für diese Segmentierung relevante Teil.

Relevante Ausprägungen sind dabei:

- Jugendlicher ist engagementwillig
- Jugendlicher möchte unterstützen (finanziell oder symbolisch-inhaltlich)
- Kein Engagement

#### **4.3.5 Priorisierung der Kriterien**

Für die allgemeine, nicht projekt-spezifische Kommunikation der BUNDjugend scheinen folgende Ordnungskriterien am nützlichsten:

- Alter
- Selbstbild / Selbstverwirklichung
- Umweltpolitische Einstellung
- Region

Dies soll anhand der oben genannten Kriterien überprüft werden:

- a) Ähnliche Bedürfnisse innerhalb des Segmentes
- b) Deutliche Unterschiede zwischen den Segmenten
- c) Segment ist groß genug, um profitabel<sup>31</sup> zu sein
- d) Erfolg im Segment realistisch

Die Buchstaben repräsentieren die Kriterien in den folgenden Tabellen.

---

<sup>31</sup> Profitabel hier in dem Sinne, dass Ressourceneinsatz und Ergebnis in einem vernünftigen Verhältnis

## Alter

Teilsegment	a)	b)	c)	d)
Kinder (bis 12 Jahre)	ja	ja	ja	ja
Jugendliche (13 bis 17 J.)	ja, mit Ausnahmen	ja	ja	ja
Junge Erwachsene (18 bis 25 J.)	ja, mit Ausnahmen	ja	ja	ja

Somit erscheinen alle Segmente sinnvoll. Die Ausnahme bei Punkt a) deutet darauf hin, dass die angegebenen Altersgrenzen natürlich nicht streng beachtet werden müssen, sondern nur Richtungen vorgeben. Es können durchaus Jugendliche schon wesentlich reifer in ihren Interessen sein und deshalb durch die Angebote für junge Erwachsene mehr angesprochen werden als durch Angebote für Jugendliche.

## Selbstbild / Selbstverwirklichung

Teilsegment	a)	b)	c)	d)
engagiert	ja	ja	ja	ja
unterstützend	ja	ja	ja	ja
passiv	ja	ja	ja	nein

## Lebensstil und umweltpolitische Einstellung

Teilsegment	a)	b)	c)	d)
pro	ja	ja	ja	ja
neutral	ja	fließend	ja	ja
contra	ja	ja	ja	nein

## Region

Je nach Kommunikationsziel ist hier ein geographischer Bereich zu wählen, zu beachten ist die Ausgewogenheit von Input und zu erwartendem Output.

### **4.3.6 Herausbildung von Kommunikationszielgruppen**

Anhand der oben erörterten Kriterien und Gliederungsmöglichkeiten können zukünftige Kommunikationsmaßnahmen klar auf eine Zielgruppe zugeschnitten werden.

Diese setzt sich dann aus den 4 beschriebenen Kriterien zusammen, innerhalb derer ein oder mehrere Segmente gewählt werden.

Dabei können Unterstrategien für einzelne Segmente nötig werden oder eine Gesamtstrategie.

## **5. Kommunikationsstrategie**

In kommerziellen Organisationen ist die Kommunikationspolitik im Wesentlichen an vier Instrumentalbereichen orientiert: (Bieberstein 2001, S. 311)

- Werbung
- Verkaufsförderung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Persönlicher Verkauf

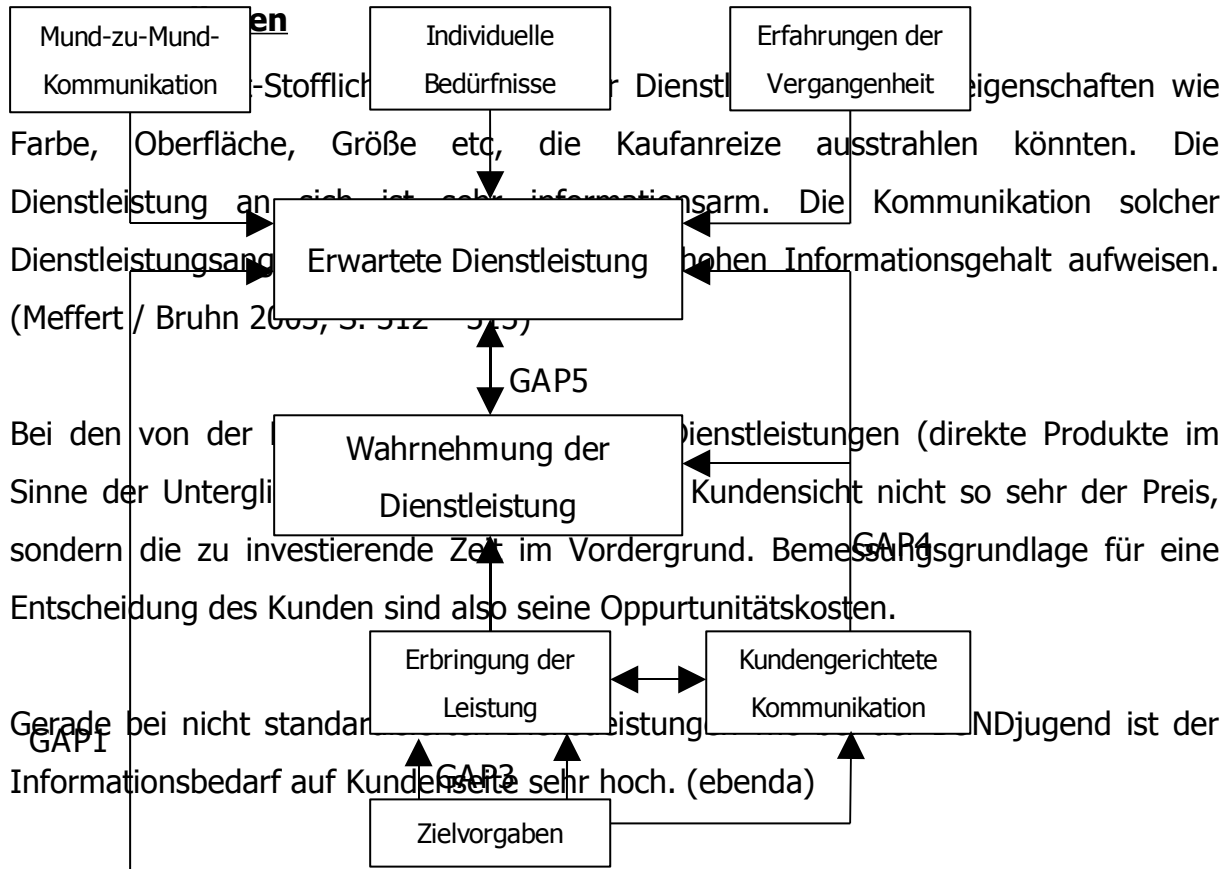
Der Versuch, diese Untergliederung auf die BUNDjugend zu übertragen, hat sich als nicht erfolgreich herausgestellt. Insbesondere liegt dies an der nicht-gewinnorientierten Geschäftstätigkeit, der Allgemeinheit mancher Ziele, der Unterschiedlichkeit der angebotenen Produkte und an der dezentralen Gliederung der Organisation.

Sinnvoll erschien es mir, die Kommunikationspolitik in Grundfunktionen zu gliedern (in Anlehnung an Bruhn, dargestellt in Bieberstein 2001, S. 312), diese Bereiche einzeln abzuhandeln und Strategien auszuarbeiten, die in eine Gesamtstrategie übergehen.

Die Bereiche sind:

- Informationsfunktion
- Profilierungsfunktion
- Vertrauens- und Imagefunktion
- Motivationsfunktion
- Integrationsfunktion

## 5.1 Informationsfunktion



### 5.1.2 Wahrnehmung von Qualität bei Abwesenheit dinglicher Faktoren

Eine weitere Besonderheit bei der Wahrnehmung von Qualität bei Abwesenheit dinglicher Faktoren besteht darin, dass die Wahrnehmung der Kundenerwartungen gegenüber dinglichen Waren besteht durch den Vergleich von eigenen Erwartungen und empfundener Erfüllung dieser Erwartungen (ebenda, S. 195). Während sich bei dinglichen Waren der Qualitätsbegriff an objektiven Faktoren festmachen lässt, ist dies beschriebene Beurteilung bei Dienstleistungen sehr subjektiv. Für den Anbieter birgt dies den Vorteil, dass er die Erwartungen des Kunden im Vorfeld, während der Erbringung und sogar rückwirkend vorgeben oder mitgestalten kann. Demgegenüber steht das höhere Risiko der Fehleinschätzung der Erwartungen des Kunden.

Diese Fehleinschätzung enthält zwei Risiken. Zum einen werden durch die Vermittlung von falschen angenommenen Erwartungen weniger oder die falschen Zielpersonen angesprochen, zum anderen kann bei Kunden das Gefühl niedriger Qualität entstehen, weil ihre Erwartungen nicht erfüllt werden.

### **5.1.3 Das GAP5 Modell zur Beschreibung der Ursachen von schwach empfundener Dienstleistungsqualität**

Auf der Beschreibung der Dienstleistungsqualität als Differenz zwischen Kundenerwartung und Wahrnehmung der Dienstleistung basiert das GAP5-Modell von Zeithaml/Parasuraman/Berry. Diese Lücke („gap“) resultiert aus vier anderen Lücken im Prozess (Meffert/Bruhn 2003, S. 278):

- GAP1: Diskrepanz zwischen Kundenerwartung und deren Wahrnehmung durch das Management
- GAP2: Diskrepanz zwischen wahrgenommenen Erwartungen und Zielvorgaben durch das Management
- GAP3: Diskrepanz zwischen Zielvorgaben und tatsächlich erbrachter Leistung
- GAP4: Diskrepanz zwischen tatsächlich erbrachter Leistung und der kundengerichteten Kommunikation über diese Leistung
- GAP5: Gesamtdifferenz als Summe der Lücken 1 bis 4**

Die folgende Grafik soll dies verdeutlichen:

-----

Ziel der Gesamtstrategie der Organisation sollte es sein, diese Lücken so gering wie möglich zu halten. Für die Kommunikation sind zwei Aspekte relevant:

In der nach innen gerichteten Kommunikation muss ein klares und fundiertes Bild über die Erwartungen der Kunden geschaffen werden. Hierzu sind die Instrumente der Marktforschung relevant.

Aufgabe der nach außen gerichteten Informationspolitik sollte es sein, den potentiellen Kunden so genau wie möglich darüber zu informieren, welche

Kundenerwartungen der Anbieter glaubt mit dem Produkt zu erfüllen. Dies beeinflusst die Kundenerwartungen und nähert sie den Produkteigenschaften an.

Es soll an dieser Stelle aber darauf hingewiesen werden, dass dies nur ein kommunikationgestützter Ansatz zur Verbesserung der Wahrnehmung von Qualität ist. Er kann und soll nicht als alleiniger Faktor einer Qualitätssteigerung gelten.

#### **5.1.4 Bedeutung für die BUNDjugend**

Für Angebote, die sich an Verbandsinterne und Aktive richten sind die Aussagen des GAP5 Modells nicht relevant, da diese meist selbst an der Gestaltung der Produkte beteiligt sind. Damit ist sowohl die Wahrnehmung der Erwartungen als auch die Kommunikation der Eigenschaften sehr intensiv. Die Diskrepanz zwischen Erwartungen und Wahrnehmung des Produktes ist dementsprechend gering.

Für Angebote an Externe jedoch ist das Modell sehr wichtig, um Enttäuschungen und damit eine schlecht wahrgenommene Qualität zu vermeiden.

Deutlich wird dies am Beispiel einer Freizeit. Angebote der BUNDjugend gehen davon aus, dass Nachfrager nicht nur eine Freizeit an sich, sondern auch einen mit den ökologischen idealen der BUNDjugend verbundenen Lebensstil auf dieser Freizeit konsumieren möchten. Daher wird z. B. bei fast allen Freizeiten rein vegetarisches oder veganes Essen<sup>32</sup> angeboten. Innerhalb der BUNDjugend wird dies als relativ selbstverständlich angesehen und auch als Erwartung der Teilnehmer gesehen. Ob dem wirklich so ist, wird selten überprüft. Im Projekt ‚Umweltschutz statt Grenzschutz‘, einer deutsch-polnischen Fahrradtour, hat dies zu großen Enttäuschungen bei manchen Teilnehmern geführt, da es nicht explizit kommuniziert wurde.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Es gibt viele unterschiedliche Definitionen von Vegetarismus und Veganismus. Ausführliche Informationen dazu finden sich online im Internet: URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Vegetarisch>  
Im Kontext der Freizeiten bedeutet vegetarische Ernährung den Verzicht auf Nahrungsmittel, die aus der Tötung von Tieren gewonnen wurden, also Fleisch, Fisch und tierische Gelatine. Vegane Ernährung ist völlig frei von tierischen Produkten (also zusätzlicher Verzicht auf Eier, Honig, Milch, etc.).

<sup>33</sup> Der Autor war Teamer der Fahrradtour und berichtet aus eigenen Erfahrungen.

Beim Eine-Erde-Sommercamp (August 2004) wird sehr ausdrücklich kommuniziert, dass es ausschließlich vegane Vollverpflegung gibt. Somit können Enttäuschungen minimiert werden.

Die beiden wichtigsten Faktoren in Bezug auf das GAP5-Modell sind also die möglichst genaue Wahrnehmung der externen Bedürfnisse und die möglichst präzise Kommunikation der eigenen Wahrnehmung der Produkteigenschaften. Relevant ist dies vor allem für die direkten Produkte der BUNDjugend (siehe 2.2.9).

## **5.2 Profilierungsfunktion**

### **5.2.1 Theoretischer Hintergrund**

„Gerade um sich in gesättigten Märkten mit starker Wettbewerbsintensität von Wettbewerbsangeboten abzugrenzen, sollen die Vorzüge bzw. die einzigartigen Verkaufsvorteile der eigenen Dienstleistung in der Kommunikation deutlich herausgestellt werden.“ (Bieberstein 2001, S. 314)

## **5.2.2 Kernkompetenz-Analyse**

Zur Herausarbeitung der Alleinstellungsmerkmale habe ich mich für eine Kernkompetenzanalyse entschieden. Gerry Johnson und Kevan Scholes (2002, S. 157) definieren Kernkompetenzen wie folgt: „Core competences are activities or processes that critically underpin an organisation’s competitive advantage. They create and sustain the ability to meet the critical success factors of particular customer groups better than other providers in ways that are difficult to imitate.“ Sie heben hervor, dass die Bewertung von Kernkompetenzen unbedingt aus der Sicht des Kunden führen muss und in einer zu internen Analyse eine große Fehlerquelle liegt. Ferner müssen die Kompetenzen ‚robust‘ sein, müssen also in organisatorischen Stärken liegen und nicht in kurzfristigen Erfolgen. Die Herausarbeitung von Kernkompetenzen erfolgt über die Kernprodukte, aus denen Kompetenzen abgeleitet werden. An diese wird dann das Anforderungsmuster angelegt:

- Bringen sie einen spürbaren Vorteil für den Kunden?
- Sind sie für eine relevant breite Basis von Kunden anwendbar?
- Sind sie schwer oder nicht zu imitieren?

In einer Gruppenarbeit am 11. Mai 2004 wurden folgende Kernprodukte und Kompetenzen herausgearbeitet (internes Protokoll, verfügbar über die Bundesgeschäftsstelle, Freiwilligenkoordination).

### **5.2.2.1 Produkte**

#### Direkte Produkte

- Freizeiten (Radtouren, Camps, Lager, ...)
- Aktionen (WTOpoly, KreideMalAktion, ...)
- Bildung (durch Seminare), Hard & Soft Skills
- Informations- und Hintergrund-Material
- Anreize und Hilfen zum "Aktiv sein / werden"
- Konkrete Fortschritte erreichen

### Indirekte Produkte:

- Selbstverwirklichung (nur für sich selbst, nicht für andere)
- Anerkennung (durch andere)
- Gemeinschaft (die Biju-Kuschel-Familie)
- Einfluß auf Politik und Gesellschaft
- Soft Skills (bewußtes Lernen, Erfahrungen, ...)

## **5.2.2.2 Zuordnung von Kompetenzen zu den Produkten**

### Freizeiten

- ganzheitlich ökologisch (durchdacht und konzipiert)
- Preis ist keine Hemmschwelle (niedriger Preis, Sozialtarife)
- Radtouren organisieren (viel Erfahrung im Verband)
- Bildungsanteil bei Freizeiten
- Hierarchie- und distanzarm (Teamer/Betreuer haben freundschaftliches und nicht-autoritäres Verhältnis zu Teilnehmern)

### Aktionen

- mit wenig Geld relativ große Aktionen
- Kreativität bei Aktionsformaten und -inhalten

### Bildung / Hard Skills / Soft Skills

- zeitgemäße pädagogische Methoden (offen, interaktiv, nicht frontal)
- breite Basis an Fachwissen im Verein und Umfeld

### Info-Material

- jugendgerechte Sprache

### Anreize und Hilfen zum "aktiv sein/werden"

- auf verschiedensten Wegen
- verständlich für Zielgruppe
- niedrighwelliger Einstieg über Econautix.de
- keine Verteufelung von ökologisch Andersdenkenden

### Konkrete Fortschritte erreichen

- Entscheidungsträger auf Konkretes verpflichten (durch hohe Akzeptanz der BUNDjugend in der Politik)

- Schnelle Entscheidungen, wenn möglich (Strukturen dafür vorhanden, z. B. kein zwanghaftes Konsensprinzip, ...)

### Selbstverwirklichung

- alles ist von, für und durch Jugendliche
- Freiräume bieten
- Karriere-Chancen

### Anerkennung

- im Kinderbereich (auf Bundesebene)
- interne Feedbackkultur
- wir sind nicht zu radikal (im dem Sinne als dass man sich gegenüber "normalen" Leuten nicht schämen muss, bei der BUNDjugend zu sein)

### Gemeinschaft

- kein interner Konkurrenzkampf
- Gender Mainstreaming (hoher Frauenanteil ist normal) <sup>34</sup>
- keine machtorientierte Arbeitsweise

### Einfluss auf Gesellschaft und Politik

- Kontakte zu Politikern
- Pressemitteilungen unterbringen
- Arbeiten im System (balanciert)
- parteipolitisch unabhängig
- Einfluss auf BUND
- Netzwerke etablieren

### Soft Skills

- Möglichkeit zum Learning by Doing

---

<sup>34</sup> Siehe hierzu auch Anlage 3.

### **5.2.2.3 Herausarbeiten von Kernkompetenzen**

Auf eine ausführliche Darstellung der Herausarbeitung der Kernkompetenzen verzichte ich hier aus Platzgründen. Diese geschah durch eine Überprüfung der einzelnen Kompetenzen anhand der oben angegebenen Kriterien und eine sinnvoll scheinende Gruppierung. Die Gruppe war hierbei nicht involviert.

Grundlegend hierbei ist, dass es sich hier um keine Bewertung der Wichtigkeit der Kompetenzen handelt, sondern nur eine Herausarbeitung der Kompetenzen, die sich besonders als Instrument der Abgrenzung zu anderen Verbänden eignen. Im Ergebnis lassen sich folgende Kernkompetenzen ausmachen:

- Ganzheitlich ökologisch
- Kreativität, Erfahrung und Freiräume bei Aktionen und Inhalten
- breite Basis an Fachwissen im Verein und Umfeld
- niedrighschwelliger Einstieg über Econautix.de
- Hohe Akzeptanz der BUNDjugend in der Politik und bei Entscheidungsträgern
- alles ist von, für und durch Jugendliche

### **5.2.3 Anwendung**

Diese Eigenschaften sind es also, die in der allgemeinen und der projektbezogenen Kommunikation als Abgrenzungskriterien zu anderen Jugendumweltverbänden hervorgehoben werden sollten.

Damit kann sich die BUNDjugend profilieren und gewinnt aus Kundensicht eine „unique selling proposition“, also einen einzigartigen Verkaufsvorteil. Diesen Vorteil findet der Kunde nur bei der BUNDjugend und nicht bei anderen Anbietern. Das erleichtert eine Entscheidung für die BUNDjugend.

Aufgabe der Kommunikation ist es nun also, die Kernkompetenzen aktiv zu bewerben. Dies sollte z. B. in Selbstdarstellungs-Flyern geschehen, die nur über die BUNDjugend berichten und nicht projekt-bezogen sind.

Wissenschaftlich notwendig ist die Anmerkung, dass eine individuelle Herausarbeitung von Kernkompetenzen subjektiv geprägt ist. Obige Ausführungen sollten also vor einer Umsetzung nochmals in einem Gruppenprozess überprüft und ggf. angeglichen werden.

### **5.3 Vertrauens- und Imagefunktion**

Wie schon beschrieben sind Image und Vertrauen besonders im Bereich der immateriellen Angebote von Wichtigkeit. Verstärkt wird diese Bedeutung noch dadurch, dass der sonst einflussreiche Faktor ‚Preis‘ beim nicht-kommerzielle eine eher untergeordnete Rolle spielt und somit als Instrument nachrangig ist.

„Unter einem Image wird die aggregierte und subjektive Form sämtlicher Einstellungen eines Kunden zu einem Dienstleistungsanbieter verstanden. Das Image stellt einen wesentlichen Indikator für die Qualitätsbeurteilung einer Dienstleistung dar und trägt zur Reduktion des empfundenen [Konsum]risikos bei.“<sup>35</sup>

Das Image ist auch deshalb so wichtig, dass Anbieter von nicht-sachlichen Waren die Ergebnisse ihrer Verrichtungen nicht Visualisieren können. Erfolge lassen sich nicht an konkreten Kenngrößen festmachen. Deshalb spielt neben der beschriebenen Zieldefinition das Image eine entscheidende Rolle bei der Qualitätserwartung und –wahrnehmung der Kunden.<sup>36</sup>

#### **5.3.1 Das Image der BUNDjugend**

Strategien zur Imagegestaltung durch Kommunikation können nicht einfach auf ein beliebiges Zielimage hinarbeiten, sondern müssen das Erreichen eines Zielimages als

---

<sup>35</sup> Meffert, Bruhn, S. 193

<sup>36</sup> Biberstein, S. 313

Weiterentwicklung eines bestehenden Images begreifen. Dazu ist ein objektives Bild über das eigene Image nötig. Ein solches Bild kann nur durch bewusste Wahrnehmung des externen Images erfolgen.

Bei der BUNDjugend gibt es keine fundierte Studie, die einen objektiven Blick von außen auf das Image der BUNDjugend vermittelt. Dies ist ein großes Manko, welches auf jeden Fall beseitigt werden sollte.

Rückschlüsse auf das interne Image lässt die telefonische Umfrage von Hanna Pötter im Vorfeld der BDV 2001 zu. (Protokoll auf Anfrage in der Bundesgeschäftsstelle erhältlich)

Positive Imageaspekte (Auszüge):

- Man wird gefordert und gefördert,
- Eigene Vorbilder waren / sind hier engagiert
- Kompetenz
- Freundeskreis

Negative Imageaspekte (Auszüge):

- Mehr „Ablauf“ als „Inhalt“
- BUNDjugend als Protestbewegung ein Konzept der 80er Jahre
- Engagement sehr zeitaufwendig

Es ist anzunehmen, dass dieses Image auch über die interaktive Kommunikation nach außen getragen wird.

### **5.3.2 Angestrebtes Ziel-Image**

Auf der BuJuLei-Klausurtagung im März 2004 (internes Protokoll, verfügbar über die Bundesgeschäftsstelle) wurde folgendes angestrebtes Image diskutiert, aber nicht formell als Ziel festgelegt:

„Wir sind ein Verband von Jugendlichen für Jugendliche – und das merkt man!

Die BUNDjugend ist ein politischer Jugendverband, sie ist *der* Ort für selbstbestimmtes politisches Engagement. Sie richtet sich an alle umweltbewussten Jugendlichen und lebt durch ihr das Engagement.

In der BUNDjugend ist es attraktiv, die Erde zu retten. Die BUNDjugend ist lebendig und lebt Visionen. Die BUNDjugend ist inhaltlich und methodisch kompetent und macht kompetent. Sie ist ein offener Ort zum Lernen

Die BUNDjugend setzt sich mit Worten und Taten für Veränderung ein. Wir haben jugendlich freche, unkonventionelle Forderungen und Alternativen. Wir regen Denkprozesse an. Engagement bei der BUNDjugend wirkt sich auf das Leben und Umfeld der Engagierten aus.

Die BUNDjugend ist ein gesellschaftspolitisch relevanter Akteur.“

Dies gilt es als Zielvorstellung im Gesamtverband zu diskutieren (eventuell auf der nächsten Bundesdelegiertenkonferenz) und verbindlich festzulegen.

### **5.3.3 Die Marke BUNDjugend**

Marken sind in unserer heutigen westlichen Dienstleistungsgesellschaft ein wichtiger Faktor der Anbieterunterscheidung. Im Sinne dieser Arbeit ist eine Marke dabei die Assoziation mit Logo und Name des Verbandes, während ein Image das gesamte Bild eines Verbandes ist. Beide Begriffe sind verwandt und überdecken sich teils. Die Marke BUNDjugend wird hier als wichtiger Unteraspekt des Images betrachtet. Zum Teil existieren hier auch Überschneidungen zum Corporate Design.

## SWOT-Analyse der Marke BUNDjugend

Diese Analyse fand als Gruppenarbeit unter Einbeziehung des Bundesverbandes und des Landesverbandes Berlin am 26. Mai 2004 in der Bundesgeschäftsstelle der BUNDjugend statt. Die Ergebnisse wurden von mir aufbereitet.

<p><b>S</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Eigene Schriftart mit Widererkennungseffekt</li><li>○ Bekanntheit durch BUND</li><li>○ Begehrte T-Shirts mit BUNDjugend-Logo</li></ul>	<p><b>W</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Kein einheitliches Logo (BV+LVs)</li><li>○ Mit dem Logo lässt sich nichts assoziieren</li><li>○ Kein aussagekräftiger Name<sup>37</sup></li><li>○ BUNDjugend ist zu unbekannt</li><li>○ In den spezifischen Projekten fehlt die Identifikation mit BUNDjugend<sup>38</sup></li><li>○ Es gibt im Verband kein fundiertes Bild von der Außenwahrnehmung</li></ul>
<p><b>O</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ First-Mover-Vorteile beim Thema „Globalisierung und Umwelt“</li><li>○ Realitäten bei der BUNDjugend überaus attraktiv für Jugendliche (Basisdemokratie, Freiräume, Selbstverwirklichung)</li></ul>	<p><b>T</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Image: Krötenträger</li><li>○ Image: nur Diskussion statt Aktion</li><li>○ Image: bürokratisch</li><li>○ Wahrnehmung: wollen meinen Lebensstil einschränken</li><li>○ Image des BUND ist „gesetzt“ und „grau“, Zuordnung zu diesem Image möglich</li></ul>

<sup>37</sup> Die Bedeutung wurde von Lutz Weischer (Bundesjugendleitung) wie folgt hervorgehoben: „Wenn man uns nicht kennt, kann man mit dem Namen BUNDjugend nichts intuitiv verbinden. Die Naturschutzjugend steht für Naturschutz, die Waldjugend kümmert sich um den Wald. Aber für was steht die BUNDjugend?“

<sup>38</sup> Viele Projekte laufen unter eigenen Marken (Econautix, Latsch) und sind erst auf den zweiten oder dritten Blick als BUNDjugend-Projekte auszumachen. Es liegt nahe, dass sich diese Marken in ihrer Wirkung gegenseitig kannibalisieren.

### **5.3.4 Strategien für ein Image**

#### Geschlossene Kommunikation

Um als bundesweiter Akteur unter einem Image wahrgenommen zu werden, muss dies auch bundeseinheitlich kommuniziert werden. Es müssten sich also in einem Prozess nach und nach alle Landesverbände, Bezirks- und Ortsgruppen mit dem Image identifizieren und dies nach außen tragen.

Sollte dies aufgrund der regionalen Eigenständigkeiten nicht möglich sein, so kann die BUNDjugend auf die Strategie mehrerer parallel existierender Regional-Images zurückgreifen, so wie dies jetzt teilweise bei JBN und JANUN der Fall ist.

Der wahrscheinlichste Fall ist der, dass sich einem Vorstoß des Bundesverbandes einige LVs anschließen werden, jedoch auch einige auf Eigenständigkeit beharren. Dies mindert die Intensivität der Kommunikation.

#### Realitätsnähe: Wichtigkeit und Einschränkung

Ziel der Kommunikation von NGOs ist auch und bei der BUNDjugend vordergründig die Gewinnung neuer Aktiver. Es wird quasi das Produkt ‚ehrenamtliches Engagement‘ angeboten. Hier zeigt sich eine Besonderheit von nicht-kommerziellem Marketing, die mir sehr wichtig scheint.

Aufgrund ihrer Struktur gewinnt ein neuer Aktiver sehr schnell Einblick in die internen Bereiche der Verbände und kann sowohl formelle Prozesse als auch die Organisationskultur rasch kennen lernen. Im Gegensatz zu kommerziellen Firmen, bei denen der Kunde nur ein für seine Erwartungen designtes Produkt bekommt, kann er hier also das gesamte kommunizierte Bild der Organisation (Image, etc.) mit der Realität innerhalb der Organisation vergleichen. Sollten zwischen beiden Bildern zu viele Diskrepanzen bestehen, so beinhaltet dies die große Gefahr der Enttäuschung und des Vertrauensverlustes.

Im Gegensatz zu Firmen, in deren internen Abläufe ein Kunde seltenst Einblick gewinnt, um sie mit Tatsachen zu vergleichen, ist bei nicht-kommerziellen Verbänden

also eine möglichst realitätsnahe Darstellung der Organisation nötig. Dies und die mehr durch Ideale geprägte Verhaltensmoral engen damit das Instrumentarium der Imagekommunikation entscheidend ein. Insbesondere muss ein gewünschter Imagewandel durch reale Veränderungen innerhalb der Organisation begleitet werden. Diese sind jedoch langwierig. Ein zeitlich vorauslaufendes neues Image ist nur eingeschränkt möglich. Ein neues Image könnte jedoch auch die interne Kultur prägen und Veränderungen beschleunigen. Daraus erklärt sich zum Teil die Langsamkeit von Anpassungsprozessen in offenen NGOs<sup>39</sup>. Dies gilt es sowohl bei der Zielformulierung als auch bei der Kommunikation zu beachten.

### Verhältnis zum BUND

Die BUNDjugend sollte sich bemühen, ihre Zugehörigkeit zum BUND deutlicher hervorzustellen, eventuell durch Nennung der Einzelbuchstaben im Namen (B.U.N.D.jugend). Der BUND steht für Sachkompetenz in Sachen Umweltschutz und bietet damit viele positive Assoziationen. Andererseits wird er oft als grau und träge wahrgenommen.<sup>40</sup>

Hier gilt es deutlich zu machen, dass man eben ein Verband für Jugendliche ist und deutlich ‚bunter‘ und ‚aktiver‘ als der BUND. Der große Grad der Eigenständigkeit der BUNDjugend vom BUND ist dabei hilfreich.

### Probleme mit der Marke

Die in der SWOT angesprochenen Probleme der Marke, insbesondere die Schwächen von Logo und Name, lassen sich teils durch Aspekte des Corporate Design (5.5) überwinden. Sinnvoll erscheinen hierbei die Verwendung der BUNDjugend-Schriftart und ein einheitlicher Slogan, der immer in Verbindung mit dem Logo oder dem Namen BUNDjugend auftaucht und eine ergänzende Botschaft transportiert.

---

<sup>39</sup> Offen im oben angegebenen Verständnis, dass Kunden gleichzeitig Aktive sind und schnell Einblick in die Organisation gewinnen können.

<sup>40</sup> Ausführliche Informationen zum Image des BUND finden sich in der Studie ‚Zur Situation von Image, Gewinnung und Bindung von Unterstützern‘, durchgeführt durch Morgenwelt, Agentur für Social Marketing GmbH, Köln 2003

## **5.4 Motivationsfunktion**

Durch die bisher genannten Aspekte der Informations-, Vertrauens- und Image- sowie der Profilierungsfunktion wird eine Basis geschaffen, die beim Kunden die Voraussetzungen bildet, sich für die Inanspruchnahme einer Dienstleistung zu entscheiden. Die Motivationsfunktion setzt genau hier und soll den Kunden zur Inanspruchnahme anreizen und motivieren. (Bieberstein 2001, S. 314)

Relevant sind hier die Instrumente der klassischen Verkaufsförderung und die der Preisgestaltung. Zusätzlich findet sich jedoch der für die BUNDjugend wichtige Aspekt, dass oft an das (ökologische) Gewissen der Beteiligten appelliert wird, doch selbst aktiv zu werden (sei es durch Engagement, finanzielle oder inhaltliche Unterstützung).

### **5.4.1 Verkaufsförderung**

Die klassischen Elemente der Sales Promotion können bei der BUNDjugend nur bedingt Anwendung finden (so scheidet z. B. der wichtige Bereich der Händlerpromotion komplett aus), sind jedoch in Einzelaspekten relevant.

So kann die Ankündigung von Verlosungen oder Zugaben (z. B. kostenlose Kampagnen-T-Shirts für Aktive) den Erfolg der Kommunikation deutlich steigern.

Weitere kommunikationsunterstützende Maßnahmen sind Schulungen für Interne, Preisausschreiben, Leistungsproben und Displaymaterial (Bieberstein 2001, S. 350).

### **5.4.2 Preisgestaltung**

#### Massenpreise

Massenorientierte Preisstrategien sind solche, die sich mit betont niedrigen und nicht-individuell-verhandelbaren Preisen an eine große Masse von Konsumenten richten. (Johnson / Scholes 2002, S. 332)

Die Preisfindung für Produkte der BUNDjugend unterliegt nicht marktwirtschaftlichen Aspekten, insbesondere sind die Preise nicht nach oben nachfrageoptimiert, sondern bestimmen sich überwiegend aus Budgetvorgaben und der Kalkulation akzeptabler Kostenbeteiligungen. Es ist davon auszugehen, dass die Verbraucher für alle Produkte der BUNDjugend – sofern sie überhaupt bezahlt werden müssen – einen Preis zahlen, der geringer ist als die Produktionskosten. Somit scheidet massenorientierte Preisstrategien und die Nutzung dieser zur Entscheidungsfindung aus.

Dennoch kann die Preisgestaltung einen wichtigen Beitrag zu Motivationsfunktion leisten. Dieser liegt in der Individualkommunikation:

### Sozialtarife

So gibt es für die meisten Freizeiten und Seminare Sozialtarife, also Preisnachlässe bis hin zu völliger Subventionierung für Jugendliche aus einkommensschwachen Verhältnissen. Dies wird jedoch meistens nicht kommuniziert und auch entsprechend wenig in Anspruch genommen.<sup>41</sup> Aus dem Nichtwissen der relevanten Gruppe um die möglichen Nachlässe ergibt sich eine Ausgrenzung bestimmter Zielgruppen (siehe Diskussion über Zielgruppen, 3.2). Da genau dies aber nicht gewünscht ist und auch den Zielen (viele Teilnehmer) im Wege steht, muss die Kommunikation dieser Sozialtarife deutlich gestärkt werden.

Zurzeit werden sie – wenn überhaupt – projektgebunden kommuniziert. Dies ist ein guter Ansatz, der weiter gestärkt werden soll. Parallel dazu sollte jedoch die Darstellung dieser Möglichkeit in der allgemeinen Kommunikation an Bedeutung gewinnen.

Sozialtarife betreffen vor allem die externe individuelle Kommunikation.

---

<sup>41</sup> Gespräche mit Stefan Grötschel

### Mitgliederrabatte

Weitere Anreize bieten Mitgliederrabatte oder Treueprämien. Wie diese im Einzelnen aussehen könnten ist Thema der Kundenbindung und kann hier nicht ausführlich behandelt werden. Existierende Beispiele sind Rabatte auf Teilnahmepreise für BUNDjugend Mitglieder in den Landesverbänden Hessen und Nordrhein-Westfalen. Ein weiteres vorstellbares Modell wäre die Erstattung der Anschaffungskosten einer BahnCard bei Teilnahme an mindestens 5 Veranstaltungen pro Jahr.

Durch die bundesweite Einführung solcher Anreize und eine aktive Kommunikation dieser an die bisher passiven Mitglieder (durch Mailings) könnten beim Produkt „aktiv werden“ große Motivationsanreize geschaffen werden.

Diese Modelle betreffen die interne individuelle Kommunikation mit aktiven und passiven Mitgliedern.

### **5.4.3 Appelle ans Gewissen**

Einen wichtigen Motivationsaspekt der Kommunikation stellen direkte und indirekte Appelle an das (ökologische) Gewissen der Zielpersonen dar.

Dabei ist zu erkennen, dass die gesamte ökologische Bewegung sich von einer schuld-basierten zu einer angebots-basierten Kommunikation bewegt. Während früher viel öfter auf individuelle Schuld durch Nichts-tun verwiesen wurde, wird heutzutage viel mehr ein Gefühl der allgemeinen Notwendigkeit von Handeln in Verbindung mit konkreten Angeboten zum Handeln im eigenen Umfeld (und ohne empfundenen Verlust von Lebensqualität) kommuniziert. Greenpeace-Kampagnen wie der Shell-Boykott anlässlich der geplanten Versenkung der Ölplattform Brent Spar oder aktuell der Gentechnik-Einkaufsführer<sup>42</sup> sind dafür beispielhaft.

---

<sup>42</sup> Online im Internet: URL: <http://www.greenpeace.org/deutschland/fakten/einkaufsnetz/index>  
[20.06.2004]

Die BUNDjugend macht in Teilen gebrauch von dieser Methode, könnte sie als Motivationsfunktion jedoch noch intensiver einsetzen. Dazu muss aber Klarheit herrschen, welche Art von Appellen man an die Zielgruppe richten möchte. Diese Botschaft wirkt nämlich auch auf das Image.

Dieser Sonderaspekt des nicht-kommerziellen Marketings ist eher durch psychologische Überlegungen zu erklären als durch wirtschaftswissenschaftliche Betrachtungen.

## **5.5 Integrationsfunktion**

### **5.5.1 Hintergrund**

Die Kommunikation einer Organisation muss nicht nur eine Strategie und einer Zielvorgabe folgen, sondern auch in sich stimmig sein. Die vermittelten Nachrichten müssen zu einander passen. Besonders das abgestimmte Zusammenspiel von emotionalen und sachlichen Botschaften ist wichtig.

Bieberstein (2001, S. 314) verweist dabei wie folgt auf Bruhn:

„Bruhn (1995, S. 13) versteht unter der integrierten Kommunikation einen Prozess der Planung und Organisation, der darauf gerichtet ist, aus den verschiedenen internen und externen Kommunikationsquellen des Unternehmens eine Einheit herzustellen, um ein für sämtliche Zielgruppen konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln.“

### **5.5.2 Anwendung auf die BUNDjugend**

Diese Kommunikationsfunktion wirkt somit auf das bereits erörterte Problem der hohen Diffusität in der öffentlichen Wahrnehmung der BUNDjugend.

Diese begründet sich z. B. in unterschiedlichen Logos (in Bayern sogar unterschiedlichem Namen), der Abwesenheit von bundesweiten Corporate Design

Richtlinien und der Nichtabstimmung von Außenkommunikation zwischen den LVs und dem BV, größtenteils sogar zwischen Projekten innerhalb einer Verbandsebene.

All diese Aspekte resultieren aus der föderalen und basisdemokratischen Struktur der BUNDjugend. Diese Grundvoraussetzung lässt sich nicht ändern, also gilt es die Probleme zu akzeptieren und zu managen.

Ziel der Integrationsfunktion der BUNDjugend kann also nicht die absolute Vereinheitlichung der Kommunikation und Außenwirkung sein, sondern eine Annäherung an diesem Zustand bis zu dem Grad, der die Freiheit der einzelnen Landesverbände nicht zu sehr beschneidet.

Eine zentrale Steuerung der Inhalte wäre z. B. ein Schritt, der für viele LVs zu weit gehen würde und ist somit politisch nicht durchsetzbar. Er widerspräche auch der Organisationsphilosophie.

Gangbare Wege liegen aber in der Vereinheitlichung des Corporate Design, also des Erscheinungsbildes. Sinnvolle Elemente hierfür sind:

- Nutzung eines einheitlichen Logos
- Einheitliche Nutzung der BUNDjugend-Schriftart
- Ein Slogan, der den Namen BUNDjugend unterstützt
- Einigung auf eine einheitliche Aussprache des Namens („BUNDjugend“ oder „B.U.N.D.jugend“)

Diese Punkte sollten im Rahmen einer Bundesdelegiertenversammlung (BDV) diskutiert werden und die Bundesjugendleitung sollte Anträge für bundeseinheitliche Empfehlungen zum Corporate Design vorbereiten.

Klar intern kommuniziert werden muss hierbei, dass es sich nur um Fragen des Erscheinungsbildes handelt und kein Eingriff in die Inhalte der jeweiligen

Landesverbände stattfinden soll. Ansonsten wäre mit starkem Widerstand aus dem Verband heraus zu rechnen.

### **5.5.3 Konkrete Vorschläge zum Corporate Design**

#### Einheitlichen Logo

Zurzeit werden verschiedene Logos genutzt. Sie haben unterschiedliche Akzeptanzgrade auf den diversen Verbandsebenen. Aus der Praxissicht macht es Sinn, die aktuellste Logo-Version bundeseinheitlich umsetzen und festzuschreiben, da dies den höchsten Verbreitungsgrad hat.



Es gilt aber auch zu überlegen, ob ein abgeändertes oder neues Logo sinnvoll wäre. Anforderungen an ein Logo sollten sein:

- Ist es ein Symbol und repräsentiert es die BUNDjugend?
- Hat es eine deutliche Signalwirkung?
- Bietet es eine deutliche Unterscheidbarkeit von anderen Akteuren?
- Ist damit eine Botschaft verbunden und entspricht diese der Organisationsphilosophie?
- Ist das Logo zeitbeständig?
- Gibt es eine hohe interne Akzeptanz?
- Lohnt der Änderungsaufwand?

#### Einheitliche Nutzung der BUNDjugend-Schriftart

Die BUNDjugend Schriftart wird als Element in Flyer, andere Printprodukte und die Internetseiten aufgenommen, um einen Wiedererkennungseffekt zu etablieren.

**Beispiel der BUNDjugend Schriftart**

Sie bietet einen hohen Alleinstellungswert und symbolisiert das Jugendliche in der Arbeit des Verbandes.

#### Ein Slogan, der den Namen BUNDjugend unterstützt

Ergänzend zum Logo oder zum Namen BUNDjugend wird der Slogan „Und jetzt noch die Erde retten“ oder eine sinnvolle Abwandlung davon („online die Erde retten“, „Erde retten und Spaß dabei“, ...) genutzt.

Damit wird ergänzend zum Logo eine Botschaft übermittelt, welche langfristig mit ihm assoziiert wird.

#### Einigung auf eine einheitliche Aussprache des Namens

Um den Bezug zum BUND deutlich zu machen werden die ersten vier Buchstaben einzeln und der Wortteil „jugend“ zusammenhängend ausgesprochen, also B.U.N.D.jugend.

### **5.6 Strategiebildung**

Eine Kommunikationsstrategie basiert auf vorgegebenen Zielen und nutzt verschiedene Instrumente (Zielgruppen, Kommunikationskanäle, etc.) zur Erreichung dieser Ziele. Dabei sollte sie alle vorgestellten Kommunikations-Funktionen abdecken.

Die Zielvorgabe der Kommunikation sollte so präzise wie möglich erfolgen: Was soll wem bis wann mit welchen Mitteln kommuniziert werden? Was soll damit erreicht werden?

Abhängig von den Zielen geschieht dann die Wahl der Instrumente (Welches Marktsegment wird angesprochen? Über welche Kanäle kommuniziert man in welchem Maße? ...) und die Gewichtung der Funktionen (Verlässt man sich auf das Image? Muss man viele Fakten liefern?). Diese Gewichtung ist aber auch durch die Instrumente beeinflusst.

Die Gestaltung von Kommunikationsstrategien ist ein sehr individueller Prozess. Die oben dargelegten Faktoren sollten Grundlage jeder Formulierung einer solchen Strategie sein.

Aufgrund der Vielfältigkeit der angebotenen (direkten und indirekten) Produkte lassen sich keine Pauschalrezepte für eine wirkungsvolle Kommunikationsstrategie finden. Fehlende Zielvorgaben machten es im Rahmen dieser Arbeit unmöglich, präzisere Strategien auszuarbeiten.

## **6. Abschließende Zusammenfassung**

### **6.1 Anwendbarkeit von kommerziellen Marketing- und Kommunikationsstrategien**

Grundsätzlich erwiesen sich die kommerziellen Strategien als gut anwendbar und konnten leicht auf eine nicht-kommerzielle Organisation adaptiert werden.

Abhängig von der Organisation und der Art der Mitgliederpartizipation ist, wie hoch die Akzeptanz solcher Maßnahmen innerhalb der Organisation wäre. Dies sollte gut überlegt sein. Bei jungen Verbänden wie der BUNDjugend ist mit einer höheren Offenheit für solche Ansätze zu rechnen, aber auch hier sollten die Beharrungskräfte nicht unterschätzt werden.

Entscheidende Unterschiede zu kommerziellen Strategien fielen vor allem im Bereich der Zieldefinition (siehe Punkt 3), der Motivationsfunktion (5.4) und der Image-Strategien (5.3) auf.

### **6.2 Kommunikation der BUNDjugend**

#### Schwachstellen

Große Probleme bei der Gestaltung einer durchgängigen Kommunikationsstrategie für die BUNDjugend lagen in der fehlenden Formulierung und Konkretisierung von Zielvorstellungen. Strukturell bedingt sind die Uneinheitlichkeiten beim Corporate Design und der Markenkommunikation. Fehlendes Bewusstsein und eine teils dogmatische Ablehnung einer wirtschaftswissenschaftlichen Denkweise sind große Hemmkräfte im Verband.

## Potentiale

Die BUNDjugend verfügt sowohl organisatorisch als auch personell über genug Ressourcen und Potential, um eine stimmige und erfolgreiche Kommunikation zu etablieren. Die auf verschiedenen Verbandsebenen laufenden Diskussionen um eine Professionalisierung und Annäherung der Außendarstellung haben zur Einsetzung einer Arbeitsgruppe zu diesem Thema geführt. Hier liegt großes Potential für einen gemeinschaftlichen Prozess von Landesverbänden und dem Bundesverband über die Rolle der Kommunikation im Verband.

## Empfehlungen

Große Änderungen an Strukturen scheinen gar nicht nötig, sondern mehr eine Stärkung des Bewusstseins um die Wichtigkeit von Kommunikation und die Einführung gewisser Formalien. Der Bundesverband hat die Möglichkeit hier mit einigen Landesverbänden zusammen eine Vorreiterrolle einzunehmen. Eine weitere Auseinandersetzung mit den in dieser Arbeit behandelten Themen kann zu einem vernünftigen Maß an Professionalität führen, ohne über den semiprofessionellen Charakter eines Jugendverbandes hinauszugehen und Engagement mit hohen Hemmschwellen zu versehen.

Sinnvoll wäre außerdem eine intensive Auseinandersetzung mit den Kommunikationsstrategien von anderen umweltspezifischen Jugendverbänden, insbesondere der Greenpeace-Jugend, der Naju und der Grünen Jugend.

## Quellenverzeichnis

Folgende Quellen dienten zur Erstellung dieser Arbeit. Einzelquellen sind in der Arbeit entsprechend vermerkt und werden hier nicht nochmals erwähnt.

### Bücher:

- Baron, David P., Business and its Environment, New Jersey 2003
- Bieberstein, Ingo, Dienstleistungs-Marketing, Weis, Hans Christian, (Hrsg.), 3. Auflage, Ludwigshafen 2001
- Fielitz, Hans, Verbands- und Vereins-Management, Gernsbach 1980
- Johnson, Gerry / Scholes, Kevan, Exploring Corporate Strategy, 6<sup>th</sup> Edition, Essex 2002
- Kingsnorth, Paul, One No – Many Yeses, London 2003
- Köhler, S. / Hilke, W., Grundprobleme und Entwicklungs-tendenzen des Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1989
- Koppelman, Udo, Produktmarketing, 4. Auflage, Berlin 2003
- Kotler, Ph., Marketing-Management, 9. Auflage, Stuttgart 1999
- Koschnik, W.J., Standard-Lexikon für Marketing, Marktkom-munikation, Markt- und Mediaforschung, München u. a. 1987
- Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred, Dienstleistungsmarketing, 4. Auflage, Wiesbaden 2003
- Patenburg, Stephan, Marketingstrategien freigemeinnütziger Unternehmen im Altenhilfesektor, Baden-Baden 1996
- Schaad, Martina, Nonprofi-Organisationen in der ökonomischen Theorie, Wiesbaden 1995
- Schrader, Lutz, NGOs – eine Weltmacht? Nichtregierungs-organisationen in der internationalen Politik, Potsdam 2000
- Solomon, Michael / Bamossy, Gary / Askegaard, Søren, Consumer Behaviour – A European Perspective, 2<sup>nd</sup> Edition, Essex 2002
- Spretnak, Charlene, Die Grünen, München 1985

- Umwelt-Bundes-Amt (Hrsg.), Umweltschutz und Marketing, Berlin 1990
- Wessolleck, Winfried, Die Ökologiebewegung, Köln 1985
- Wicke, Lutz, Umweltökonomie, 4. Auflage, München 1993
- Zimmer, Annette / Wessels Bernhard (Hrsg.), Verbände und Demokratie in Deutschland – Bürgerliches Engagement und Nonprofit-Sektor, Leverkusen 2001

### **Wissenschaftliche Arbeiten:**

- Dzigas, Stefan, Diplomarbeit: Das Management der Non-Profit-Organisationen am Beispiel der Wirtschaftsverbände, Fachhochschule für Wirtschaft Berlin 1992
- Kreilos, Nicole: Diplomarbeit: Marketingkonzepte politischer Parteien, Fachhochschule für Wirtschaft Berlin 1994
- Morgenwelt – Agentur für Sozialmarketing, Studie: Zur Situation von Image, Gewinnung und Bindung von Unterstützern, Köln 2003 (verfügbar über Lutz Weischer, Bundesjugendleitung)
- Reckmann, Dagma, Diplomarbeit: BUNDjugend auf Entdeckungsreise – Entwicklung einer Marketing- und Kommunikations-Konzeption zur Einführung eines neuen Kinderheftes, Fachhochschule Pforzheim 2000
- Wanke, Ralph, Diplomarbeit: Ein Vergleich der Arbeit und Strukturen von Umweltorganisationen am Beispiel von Greenpeace Deutschland und des BUND [...], Fachhochschule für Wirtschaft Berlin 1996

### **Gesprächspartner:**

#### Boschmann, Miriam

Absolviert ein Freiwilliges ökologisches Jahr als Hauptamtliche beim Projekt ‚Econautix‘ (BV)

Kontakt: miriam.boschmann@econautix.de

Burkhardt, Iris

Freiwilligenkoordinatorin beim Bundesverband, zuvor Jugendbildungsreferentin beim Landesverband Berlin

Kontakt: iris.burkhardt@bundjugend.de

Döppe, Tobias

Geschäftsführer der BUNDjugend Berlin, zuvor bei Sprungbrett

Kontakt: tobias@bundjugend-berlin.de

Grötschel, Claudia

Mitglied der Bundesjugendleitung

Kontakt: claudia.groetschel@bundjugend.de

Grötschel, Stephan

Mitglied der Bundesjugendleitung

Kontakt: stephan.groetschel@bundjugend.de

Haas, Thorsten

Jugendbildungsreferent der BUNDjugend Brandenburg

Kontakt: thorsten@bundjugend-brandenburg.de

Himme, Mareike

Mitglied der Bundesjugendleitung

Kontakt: mareike.himme@bundjugend.de

Kodweiß, Marieke

Mitglied der Bundesjugendleitung, Aktiv in der Ortsgruppe Marburg

Kontakt: marieke.kodweiss@bundjugend.de

Meister, Sonja

Projektverantwortliche ‚Werde Econaut‘ (BV)

Kontakt: sonja.meister@bundjugend.de

Moczek, Nicola

Geschäftsführerin Bundesverband

Kontakt: nicola.moczek@bundjugend.de

Quurck, Frauke

Projektleiterin ‚Latsch – Passt Dein Fuß auf diese Erde?’ (FÖJ)

Kontakt: frauque@bundjugend.de

Schein, Franziska

Absolviert ein Freiwilliges ökologisches Jahr als Hauptamtliche beim Landesverband Berlin, war zuvor langjährig bei Greenpeace aktiv

Kontakt: franziska@familie-schein.de

Weischer, Lutz

Mitglied der Bundesjugendleitung, davor langjährig hauptamtlich und ehrenamtlich bei der BUNDjugend aktiv (LV Rheinland-Pfalz und BV)

Kontakt: lutz.weischer@bundjugend.de

Weitere:

Diverse Gesprächspartner aus verschiedenen Landesverbänden beim Länderkoordinationsrat in Göttingen.

## **Kontakt**

### Bundesgeschäftsstelle der BUNDjugend

Am Kölnischen Park 1a

10179 Berlin

Tel: 030 / 275 86 50

Fax: 030 / 275 86 55

Email: [bundjugend@bund.net](mailto:bundjugend@bund.net)

Internet: <http://www.bundjugend.de>

### Landesgeschäftsstelle der BUNDjugend Berlin

Jagowstraße 12

10555 Berlin

Tel: 030 / 392 82 80

Fax: 030 / 809 41 477

Email: [info@bundjugend-berlin.de](mailto:info@bundjugend-berlin.de)

Internet: <http://www.bundjugend-berlin.de>

### BUNDjugend Projektbüro Latsch

Rothenburgstraße 16

12165 Berlin

Tel: 030 / 797 06 610

Email: [latsch@bundjugend.de](mailto:latsch@bundjugend.de)

Internet: <http://www.latschlatsch.de>

## **Eigenes Engagment**

Im Februar 2003 begann ich im Rahmen meines Studiums ein fünfmonatiges Praktikum bei der BUNDjugend Berlin. Seit März 2003 war ich auch im bundesweiten Arbeitskreis Welthandel und Ökologie aktiv. Nach meinem Praktikum blieb ich im Landesverband Berlin engagiert und organisierte Projekte (Scotland Yard jagt Mr. X, WTOpoly).

In einem dreimonatigen Studienaufenthalt in Großbritannien wirkte ich in der studentischen Umwelt-NGO ‚people & planet‘ mit.

Nach meiner Rückkehr nach Deutschland war ich verstärkt auf der Bundesverbandsebene der BUNDjugend aktiv und wirkte dort unter anderem an der Neugestaltung der Internetseite und einer bundesweiten Übertragung des länderbasierten Projektes Ökoführerschein mit. Engagiert bin ich auch weiterhin im Arbeitskreis Welthandel und Ökologie, sowie in der Kampagne ‚GENug WTO‘.

## **Danksagung**

Ich danke dem Bundesverband BUNDjugend für die freundliche Unterstützung und Offenheit. Ich hoffe mit dieser Arbeit einen Bei-trag im aktuellen Prozess geleistet zu haben.

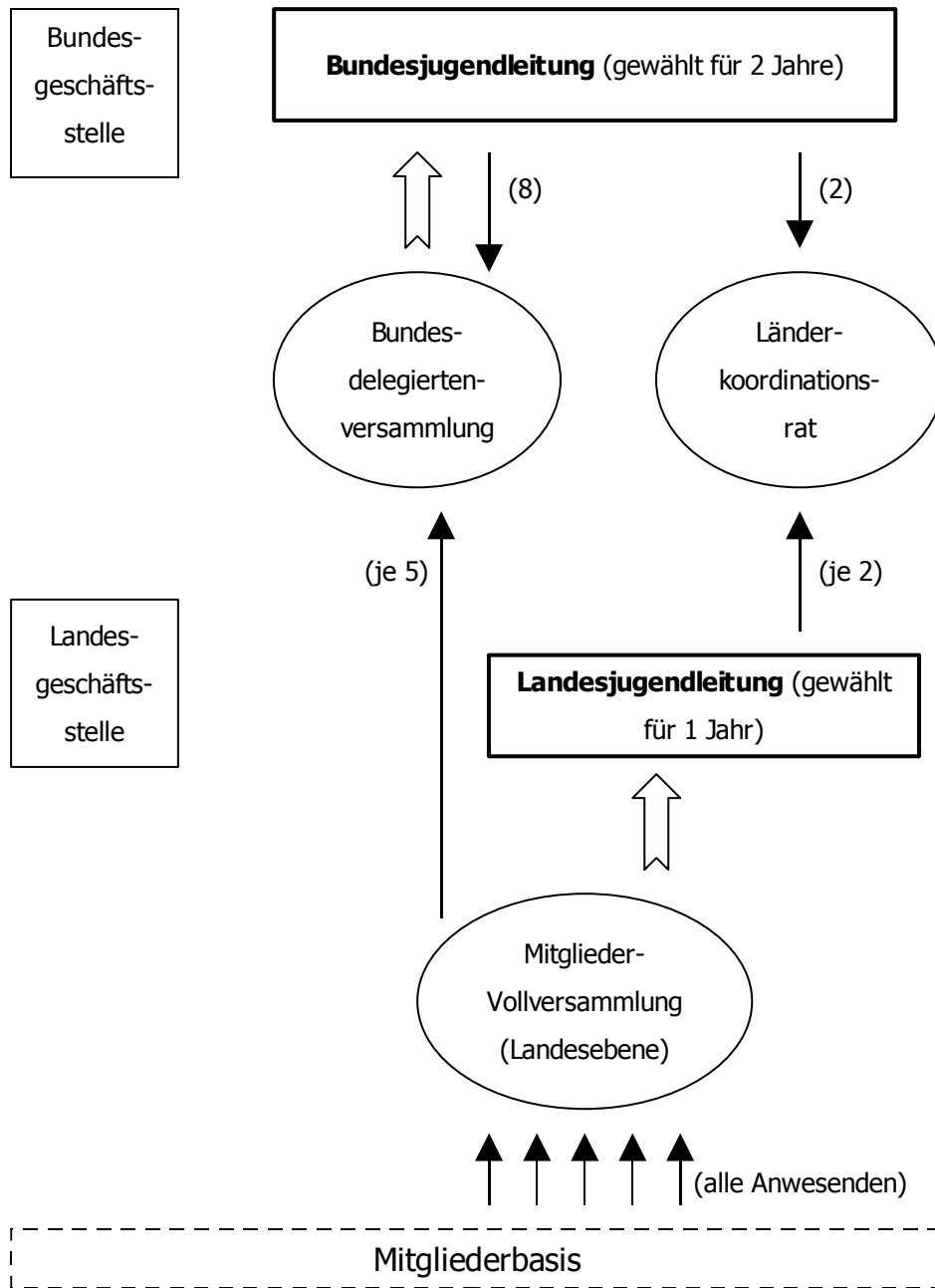
Besonderer Dank gilt hierbei Lutz Weischer, ohne dessen tatkräftige Unterstützung diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre.

Der gesamten BUNDjugend gilt mein Dank, da ich in ihr ein Forum gefunden habe, in dem ich mich und meine Ideale verwirklichen konnte.

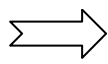
## **Anlagen**

- Anlage 1            Struktur der BUNDjugend (Legitimation)
- Anlage 2            Richtlinien der BUNDjugend
- Anlage 3            Zusammenfassung der Studie „Partizipation von  
Mädchen bei Umweltverbänden in Deutschland“
- Anlage 4            Netzplan ÖFA (Latsch-Projekt)

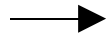
## Anlage 1 - Struktur der BUNDjugend (Legitimation)



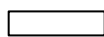
Legende:



Wahl



Entsendung von Vertretern



ständiges Gremium



Versammlung

## **Anlage 2 - Richtlinien der BUNDjugend**

### **1. Name**

Die BUNDjugend ist die Jugend im Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V. (BUND). Sie wird im Rahmen der Satzung des BUND eigenverantwortlich und selbständig tätig.

### **2. Aufgaben und Ziele**

1. Zweck der BUNDjugend ist Schutz und Pflege von Natur und Umwelt, sowie die Förderung der Jugendarbeit.
2. Die BUNDjugend macht es sich zur Aufgabe
  - a) den Natur- und Umweltschutzgedanken öffentlich zu vertreten;
  - b) darauf hinzuarbeiten, dass ökologisches Verständnis in Gesellschaft und Schule als allgemeines Bildungsziel anerkannt wird;
  - c) die Erziehung zum Schutz und verantwortungsvollen Umgang mit Natur und Umwelt (Umwelterziehung) im schulischen und außerschulischen Bereich aktiv zu fördern;
  - d) bei Planungen, die für die Natur, Landschaft oder Umwelt des Menschen bedeutsam sind, mit zuwirken;
  - e) für einen konsequenten Vollzug der einschlägigen Gesetze einzutreten;
  - f) sich gegen alle lebensbedrohenden Techniken zu wenden;
  - g) Schädigungen der Natur, des Naturhaushaltes und der Landschaft, sowie naturlandschafts- und umweltfeindliche Planungen zu bekämpfen;
  - h) Gemeinschaftssinn und soziales Zusammenleben in der Jugendgruppe zu fördern;
  - i) Veröffentlichungen über Naturschutz und Landschaftspflege herauszugeben, sowie Vorträge, Führungen, Seminare und Ausstellungen insbesondere für die Jugend zu veranstalten;
  - j) ihre Mitglieder über Probleme und Aufgaben der Natur- und Umweltschutzes zu unterrichten und weitere Jugendliche für den Natur- und Umweltschutzgedanken zu gewinnen; die BUND-Landesjugendorganisationen in ihrer Arbeit zu unterstützen und die gesamte Jugendarbeit auf Bundesebene zu koordinieren.
  - k) aktiven und gewaltfreien Widerstand gegen Umweltzerstörung zu leisten.
3. Damit sollen junge Menschen zur aktiven Mitgestaltung der freiheitlichen demokratischen Gesellschaft befähigt werden, insbesondere durch Förderung des verantwortlichen Handelns, des kritischen Denkens sowie des sozialen und solidarischen Verhaltens.

### **3. Mitgliedschaft**

Mitglied der BUNDjugend ist, wer Mitglied des BUND oder eines Landesverbandes des BUND ist und das 25. Lebensjahr noch nicht vollendet hat. FunktionsträgerInnen können bis zur Vollendung des 25. Lebensjahres in ein entsprechendes Amt gewählt werden und können dies bis zum Ablauf ihrer regulären Amtszeit ausüben.

Auf Antrag des Mitglieds ruht die Mitgliedschaft bis auf Widerruf. Eine ruhende Mitgliedschaft über das 25. Lebensjahr hinaus bedarf der Zustimmung der Bundesjugendleitung.

### **4. Organe**

1. Organe der BUNDjugend sind
  - a) die Bundesjugendversammlung
  - b) die Bundesjugendleitung
  - c) der Länderkoordinationsrat.
2. Die Sitzungen der Organe sind öffentlich. Die Öffentlichkeit kann durch mehrheitlichen Beschluss der Stimmberechtigten ausgeschlossen werden.

## **5. Bundesjugendversammlung**

1. Die Bundesjugendversammlung ist die Versammlung der Delegierten aller Landesjugendorganisationen. Sie legt die Grundzüge der Arbeit der BUNDjugend fest;
  - beschließt die Änderungen der Richtlinien der BUNDjugend;
  - wählt die Bundesjugendleitung;
  - genehmigt den Haushaltsplan der BUNDjugend;
  - entlastet die Bundesjugendleitung;
  - bestimmt jährlich zwei Kassenprüfer(innen), die nicht der Bundesjugendleitung angehören dürfen und jährlich für die Bundesjugendversammlung einen Bericht erstellen.

Einmalige Wiederwahl ist zulässig.

2. Die Bundesjugendversammlung ist das höchste Organ der BUNDjugend und soll jedes Jahr mindestens zweimal zusammentreten.
3. Stimmberechtigt in der Bundesjugendversammlung sind
  - a) die Mitglieder der Bundesjugendleitung
  - b) je 5 Delegierte jeder Landesjugendorganisation.
4. Die Delegierten werden von den Landesjugendversammlungen auf höchstens zwei Jahre gewählt. Es können beliebig viele Ersatzdelegierte gewählt werden. Falls diese Delegierten ausfallen, kann die Landesjugendleitung weitere Ersatzdelegierte benennen.

Die Landesjugendorganisationen benennen ihre Delegierten sowie deren Stellvertreter(innen) mindestens drei Wochen vor der Bundesjugendversammlung schriftlich an die Bundesjugendgeschäftsstelle. Delegierte müssen Mitglieder nach Artikel 3 sein.

5. Die außerordentliche Bundesjugendversammlung ist einzuberufen, wenn dies vier Mitglieder der Bundesjugendleitung oder drei Landesjugendorganisationen schriftlich beantragen.

Beschlossen auf der Bundesjugendversammlung der BUNDjugend am 17.11.1985.  
Zuletzt geändert auf der Bundesdelegiertenkonferenz der BUNDjugend 2000 in Köln.

Quelle: Online im Internet: URL: <http://www.bundjugend.de/download/richtlinien.pdf>  
[25.05.2004]

### **Anlage 3 – Zusammenfassung der Studie „Partizipation von Mädchen bei Umweltverbänden in Deutschland“ (Gisela Enders)**

Die Studie untersucht die Partizipation von Mädchen und jungen Frauen in der BUNDjugend. Sie ist die Jugendorganisation des „Bund für Umwelt- und Naturschutz“ und gehört zu den größten Jugendumweltorganisationen in der BRD. Untersucht werden sollte, ob Mädchen gleichberechtigt partizipieren oder ob es geschlechtsspezifische Barrieren gibt.

Naturschutz, so zeigt die Studie, ist im Kindes- und Jugendalter vorwiegend Mädchensache. Die Beteiligung von Mädchen liegt in den Jugendverbänden der Umweltschutzverbände durchschnittlich bei knapp 60%, wobei ihr Anteil bei steigendem Lebensalter sinkt. Mädchen interessieren sich offenbar sehr für Umweltschutzthemen. Die Form der Selbstorganisation, wie die BUNDjugend sie ausschließlich praktiziert, kommt den Wünschen von Mädchen ebenfalls entgegen, so die Studie. [...]

So wurde zwar deutlich, dass in der ehrenamtlichen Bundesjugendleitung 40% und in der Delegiertenversammlung 50% weiblich sind und damit Mädchen und junge Frauen annähernd paritätisch vertreten sind. Doch zeigt sich, dass es die Männer sind, die anschließend in bezahlte Tätigkeiten beim BUND wechseln. Die Jugendumweltorganisationen, so ein wesentliches Ergebnis der Studie, könnten noch weit mehr als bisher Mädchen fördern und unterstützen, wenn sie sie als Mädchen mit ihren spezifischen Interessen wahrnehmen würden und wenn sie ihre eigenen geschlechtsspezifischen Strukturen analysieren und Barrieren abbauen. [...]

Voraussetzung für eine mädchengerechte Partizipation ist, Mädchen als Mädchen zu sehen und zu verstehen um dann in ihrem Sinne zu handeln.

Quelle: Online im Internet: URL: [http://www.gap-europe.net/Sprachen/home\\_deutsch/Studien/umw\\_d.html](http://www.gap-europe.net/Sprachen/home_deutsch/Studien/umw_d.html) [15.07.2004]

Die komplette Studie kann heruntergeladen werden unter: URL: [http://www.gap-europe.net/Sprachen/home\\_deutsch/Studien/umwelt\\_de.pdf](http://www.gap-europe.net/Sprachen/home_deutsch/Studien/umwelt_de.pdf) [15.07.2004]