

Kampagnen – Engagement in Aktion

Rasmus Grobe

Wenn Bürgerinnen und Bürger sich in NGOs und Initiativen zusammenschließen, wollen sie etwas erreichen und bewirken. Dazu sind neben Motivation und Inhalten auch Planung und Organisation notwendig. In der Praxis bürgerschaftlichen Engagements ist es immer wieder nötig, politische Kampagnen, Projekte oder Aktionen zu organisieren. Egal wie »klein« oder »groß« eine Kampagne ist: jede Kampagne braucht Planung.

Was macht eine gute Kampagne aus?

Eine Kampagnenentwicklung – und die Entscheidung für eine Kampagne – beginnt idealerweise mit der Klärung der *Ausgangslage*: wer ist das Kampagnenteam? Mit welcher Motivation machen die Beteiligten mit? Welche Ressourcen stehen zur Verfügung oder könnten ggf. mobilisiert werden? Haben wir als Gruppe oder Organisation überhaupt – zumindest potentiell – genügend Einfluss, um hinsichtlich unseres Anliegens Erfolg zu haben? Gerade bei lokalen Gruppen, die zu eher globalen Problemen arbeiten, ist das eine wichtige Frage, die Einfluss auf die Art der weiteren Planung hat.

Organisationen, die schon öfter Kampagnen gemacht haben, prüfen anhand von etablierten Kriterien oft schon sehr früh, ob sich ein Thema für eine Kampagne lohnt. Dazu ist ein gewisses Grundverständnis vom Charakter der Kampagne und der Struktur des Themas nötig. Kriterien können z.B. sein: Gibt es genügend politische Befürworter, d.h. ist das Thema bei Entscheidern hinreichend konfliktthaft. Gibt es ausreichend Verbündete? Ist die Kampagne »gewinnbar«? Gibt es konkrete Anlässe, z.B. anstehende politische Entscheidungen?

Für die genauere Ausgestaltung der Kampagne bedarf es einer eingehenderen *Analyse*. Dazu gehört eine sachliche Analyse des Kampagnenthemas, um ein tieferes Verständnis für die richtigen Ansatzpunkte zu entwickeln. Diese Arbeit ist für die Beteiligten oft auch eine gute Schule für spätere Argumentationen in der Öffentlichkeit. Hier geht es um das Erkennen und Offenlegen von Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge des angesprochenen Problems. Und seiner möglichen Lösungen. Die Identifizierung des Kernproblems und dessen Lösung ist später oft ein wesentlicher Teil der Kampagnenkommunikation (siehe unten). Dies ist der inhaltliche Fokus der Kampagne.

Eine andere Analysedimension betrifft die politisch-gesellschaftliche Dimension: hier kann es zum einen um eine Analyse von Politikprozessen gehen: wird unser Anliegen im politischen Raum verhandelt? Wenn ja, in welcher Phase im Politikprozess befinden wir uns? Ist das Thema schon auf der politischen Tagesordnung oder muss es dort erst positioniert werden? Gibt es konkrete Gesetzesvorschläge? Wann werden diese von wem

beraten? Wer hat dabei mitzureden? Welche Akteure sind dabei entscheidend? Oder geht es bei unserem Anliegen um eine politische Entscheidung, die unlängst getroffen wurde, die schlecht umgesetzt wird, die falsch oder schädlich ist?

Eine andere Analysedimension ist die Akteursanalyse: welche gesellschaftlichen Akteure stehen unserem Anliegen positiv und welche negativ gegenüber, welche sind indifferent. Wer sind potentielle Verbündete und wer sind die »Gegner« – konkreter: wen sollten wir in den Fokus nehmen? Wo sind Ansatzpunkte, um an die verschiedenen Akteure heranzukommen: was sind ihre Stärken und ihre Schwächen? Welches Interesse haben die Akteure am Status Quo und welche einer Problemlösung in unserem Sinne? Was wären (versteckte) Vorteile für welche Akteure, wenn unser Anliegen durchgesetzt würde? Dann gibt es da noch »die Öffentlichkeit«: hier gilt es differenzierter hinzuschauen: gibt es Meinungsumfragen zu dem Thema? Welche Bevölkerungsteile stehen unserem Anliegen wie gegenüber? Wer ist besonders betroffen? Wer ist vermutlich besonders offen gegenüber unserem Anliegen?

Die genauere Analyse hat oft Einfluss auf den Charakter einer Kampagne. Unterschieden werden beispielsweise Aufklärungs-, Mobilisierungs-, und Druckkampagnen, wobei diese auch aufeinander aufbauen können. Aufklärungskampagnen sind sinnvoll und nötig, wenn ein Problem noch sehr wenig in der Öffentlichkeit ist. Ihr Ziel ist die Schaffung von kritischem Bewusstsein.

Mobilisierungskampagnen haben das Ziel, die Kraft einer Bewegung aufzubauen und auch öffentlich Stärke zu entwickeln und zu demonstrieren. Ein Beispiel sind die Mobilisierungen der Anti-AKW-Bewegung im Vorfeld von Castor-Transporten, wo oft regionale Gruppen reaktiviert werden. Druckkampagnen zielen darauf ab, Druck auszuüben und Entscheidungen zu beeinflussen.

Kampagnen haben ein *Ziel* – sie wollen etwas erreichen. Dieses Ziel konkret zu benennen und zu formulieren, ist ein zentraler Kern einer guten Kampagnenentwicklung. Dabei ist zu bedenken, dass es im Rahmen politischer Arbeit unterschiedliche Zielqualitäten gibt. Meist steht hinter einer konkreten Kampagne eine weitergehende Vision – das kann so etwas sein, wie beispielsweise »100 % Erneuerbare Energien«. Visionen geben Kraft und Sinn. Sie beschreiben etwas, wovon womöglich viele träumen. Sie sind aber meist nicht sehr konkret und vor allem sagen sie nichts über den Weg, der zu ihrer Verwirklichung führt. So kann eine 100% erneuerbare Energieversorgung über Offshore-Windanlagen und Mega-Solarparks realisiert werden oder durch viele dezentrale Anlagen – und sie könnte diktatorisch verordnet, durch Marktanzreize oder durch eine »Bürgerbewegung« erreicht werden.

Ein Kampagnenziel sollte spezifisch sein – nicht allgemein. Also z.B. räumlich und thematisch eingrenzend. Es sollte messbar sein – z.B. in Form von Teilnehmerzahlen oder anderen Erfolgsmaßstäben. Das Ziel sollte attraktiv sein – und zwar nicht nur für die Beteiligten, sondern vor allem für die, die mitmachen sollen. Es sollte realistisch sein, also umsetzbar im Rahmen des von der Kampagne definierten Rahmens. Und es sollte terminiert sein, also den Zeitpunkt benennen, wann das Ziel erreicht sein soll.

Oft werden von Kampagnenteams neben dem politischen Kampagnenziel noch weitere Ziele benannt, die mit der Kampagne z.B. für die Organisation erreicht werden sollen. Z.B. Generierung von Spenden, Aufbau eines permanenten Unterstützerkreises etc.

Ob und wie weit alle Zieldimensionen nach außen kommuniziert werden, ist eine taktische Frage. Beispielsweise werden Teilnehmerzahlen von Mobilisierungskampagnen oft erst spät oder nach dem Erfolg kommuniziert – auch deshalb, weil diese im Vorfeld oft nicht leicht zu schätzen sind und eine falsche öffentliche Festlegung immer die Gefahr der Enttäuschung birgt. Trotzdem sollte das Kampagnenteam eine realistische Vorstellung davon haben.

Kampagnen haben eine *Strategie*. Strategien beschreiben den grundsätzlichen Weg zur Zielerreichung. So kann der Protest gegen einen lokalen Umweltverschmutzer über den öffentlichen Protest vor den Werkstoren, durch das Einschalten örtlicher Politiker oder durch das Anrufen von Gerichten erfolgen. Welcher Weg gewählt wird, ergibt sich oft direkt aus der Analyse. Teil einer Kampagnenstrategie ist meist die Möglichkeit und Fähigkeit zur Eskalation.

Bei der *Planung der einzelnen Maßnahmen* geht es um eine realistische Planung von konkreten Aktivitäten, die aufeinander aufbauend die Kampagne ausmachen. Dabei geht es um Elemente in den Bereichen Fundraising, Öffentlichkeits- und Pressearbeit, Aktionsplanung, etc. Hier geht es zunächst um kreatives Entwickeln von Ideen, die dann aber auf realistische Maßnahmen »eingedampft« werden müssen. Diese Arbeit unterscheidet sich letztlich nicht groß von gutem Projektmanagement – und sollte daher auch mit entsprechenden Instrumenten geplant werden. Oft ist in dieser Phase der Kampagnenplanung eine gehörige Portion Realismus gefragt – unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen. Oder verbunden mit der Erkenntnis, dass die Ressourcenbasis ausgeweitet werden muss.

Die *Umsetzung* muss minutiös geplant und am besten – zumindest in den entscheidenden Elementen einmal durchgespielt werden. Jede/r muss seine/ihre Rolle kennen. Es muss klar sein, wie kommuniziert wird. Und: es sollte vorher gut überlegt werden, was schief gehen könnte und wie in diesem Fall ein Plan B aussehen kann.

Nach dem Abschluss der Kampagne geht es in die *Auswertung* – die leider nur allzu oft vernachlässigt wird. Dabei ist gerade dieser Teil für Organisationen, die fortbestehen, sehr wichtig. Hier kann aus Erfahrungen gelernt, Dinge geklärt und schließlich auch gefeiert werden.

Kampagnenfähig werden

»Mal eben eine Kampagne machen« geht nicht. Grundvoraussetzung ist ein Team, das genügend Zeit investieren kann, gut zusammen arbeiten kann und verschiedene Kompetenzen mitbringt. Eine Gruppe, in der sich unterschiedliche Fähigkeiten optimal ergänzen, fällt aber nicht vom Himmel. So ist es auch nicht verwunderlich, dass in erfolgreichen Kampagnen der Anti-AKW-, Anti-Gentechnik oder globalisierungskritischen Bewegung in wechselnden Besetzungen manche Campaigner immer wieder auftauchen. Es sind auch diese ehrenamtlichen Großkampagnen, die vermutlich die beste Schule für angehende Campaigner/innen sind.

Natürlich gibt es mittlerweile Fortbildungen und Seminare zu Kampagnenentwicklung – aber die persönliche Erfahrung, mal bei einer Kampagne mitgearbeitet zu haben, bevor man selbst eine initiiert, kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Lernen kann man aber auch durch die Beschäftigung mit erfolgreichen (und nicht erfolgreichen) Kampagnen. Längst gibt es eine Reihe von Büchern, die über erfolgreiche Kampagnen berichten. Wissenschaftlich ist dies das Metier der Sozialen Bewegungsforschung.

In jedem Fall braucht ein Kampagnenteam genügend Zeit und Gelegenheit, sich kennenzulernen und sich gegenseitig »in Aktion« zu erleben. Dazu kann dienlich sein, von Anfang an die Arbeit nicht nur gemeinsam zu planen, sondern auch regelmäßig auszuwerten, einschließlich der Frage: »wie geht's mir gerade?«. So kann jede/r Einzelne das Team gemeinsam lernen.

Eine der wichtigsten Kompetenzen von Campaigner – neben organisatorischen und motivatorischen Fähigkeiten – ist die Fähigkeit, strategisch zu denken. Dazu gehört die Analyse von Strukturen und Systemen – aber noch weitergehend deren Verständnis. Gerade das Verständnis dafür, wie ein zu beeinflussender Akteur – auch mögliche Verbündete - »tickt« ist ein wichtiger Erfolgsbaustein für erfolgreiche Kampagnen. Und das hat etwas mit Kommunikation zu: Netzwerke aufbauen und nutzen, mit Leuten reden, die sich auskennen, Feed-Back einholen, Fragen stellen, Informationen prüfen – Kampagnen entstehen somit nicht (nur) im abgeschlossenen Raum, sondern sind auch ein informeller kommunikativer Prozess.

Zur Kampagnenfähigkeit gehört gerade bei größeren Organisationen die Bereitschaft und Fähigkeit der gesamten Organisation, mitzuziehen. Bei einer Zuspitzung der Kampagne muss im Zweifelsfall die Spitze der Organisation in die Öffentlichkeit treten oder Verhandlungen führen. Ebenso müssen die Strukturen der Organisation eine breite Mobilisierung überhaupt zulassen. Dazu gehört die Möglichkeit, mit den mobilisierungsfähigen Mitgliedern oder Unterstützern direkt kommunizieren zu können.

Autor

Rasmus Grobe ist Vorstandsmitglied der »Bewegungsakademie«, einem Bildungsträger zur Unterstützung von Engagement in Sozialen Bewegungen und NGOs mit Sitz in Verden. Seit seiner Jugend ist er in der Umweltbewegung und anderen sozialen Bewegungen aktiv. Seine ersten Kampagnenerfahrungen machte er bereits als Schüler, als er zunächst in Göttingen, später in ganz Niedersachsen und auch bundesweit eine Kampagne zur Wiedereinführung von Mehrweg-Glasflaschen an Schulen organisierte – mit Erfolg. Später studierte er Politikwissenschaft und arbeitet seit über zehn Jahren als Erwachsenenbildner, Projektentwickler und Berater für Projekte und Kampagnen. Sein Schwerpunkt sind dabei die methodischen Aspekte politischen Engagements. Seit 2000 leitet er den »Kurs ZukunftsPiloten«, ein Weiterbildungsprogramm für junge Umweltengagierte, die die Bewegungsakademie gemeinsam mit dem Deutschen Naturschutzring organisiert.

Kontakt:

Bewegungsakademie e.V.

Rasmus Grobe

Artilleriestr. 6

27283 Verden / Aller

Telefon: (04231) 957 516

E-Mail: rasmus.grobe@bewegungsakademie.de

<http://www.bewegungsakademie.de>

Redaktion Newsletter

Stiftung MITARBEIT

Wegweiser Bürgergesellschaft

Redaktion Newsletter

Bornheimer Str. 37

53111 Bonn

E-Mail: newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de