

Grassroots Campaigning

Alte, neue Machtressourcen der Mobilisierung für den Mittelstand und seine Verbände



Mit nichts beschäftigt sich der deutsche Mittelstand so gern wie mit der eigenen Ohnmacht gegenüber Politik und großen Konzernen. Dabei wissen diese ziemlich genau, welche Lobby-Power mittelständische Unternehmen und ihre Verbände entwickeln können. Sie liegt nämlich in der großen Zahl, in der Vielfalt und den vielen örtlichen Knotenpunkten, die sich durch ihre Art der Geschäftstätigkeit ergeben. Sie liegt in der hohen Glaubwürdigkeit von Menschen, die an einen Ort gebunden sind und – im Gegensatz zu angestellten Konzernmanager -- volles eigenes Risiko tragen. Sie liegt ebenfalls in der hohen Loyalität und enormen Motivation der „erweiterten Familie“ von Unternehmern: Mitarbeitern und pensionierten Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Vertriebspartner. Man muss sie nur mobilisieren.



Wer klein sein will, wird auch klein gehalten

Was politische Parteien, Gewerkschaften, Umwelt- und Verbraucherverbände schaffen, können mittelständische Unternehmen und ihre Verbände genauso gut und im Prinzip sogar besser – denn ihre politische Botschaft ist meist weniger diffus, und die Ansprechpartner unmittelbar betroffen.

Aber wer klein sein will, wird eben auch klein gehalten. Das lässt sich ändern – mit Grassroots Campaigning.

Grassroots? Graswurzeln? Dieser zugegebenermaßen irritierende Begriff stammt aus dem radikaldemokratischen Traditionen der US-Bürgerbewegungen.

Grob übersetzt ist damit der „Druck der Straße“ gemeint, allerdings in der bürgerlichen Kultur Amerikas positiv besetzt: Denn nicht an das Aufrühren des Lumpenproletariats ist gedacht, um Krawall zu machen, sondern die regelmäßige Erinnerung daran, dass jede Regierung die Zustimmung der Regierten braucht.

Eine politische Kampagne mit „Grassroots“ zu führen, heißt deshalb auch nicht, dass man permanent Demos unter freiem Himmel organisieren muss, bei denen ein

Protestheer von Trillerpfeifen im Gewerkschaftsstil auf sich aufmerksam macht. Das kann ein sinnvolles Mittel im Arsenal sein, aber es gibt viele andere.

„Grassroots Campaigning“ verfolgt auch nicht immer einen aggressiven, konfrontativen Stil (den Mittelständler meist gar nicht schätzen), sondern hat auch kooperativ-kollaborative Varianten. Es geht eher darum, eine gut aufgestellte, gut informierte Bürgerlobby glaubwürdiger Botschafter aufzubauen, keine Massenbewegung.

Das ist am Ende eine strategische Entscheidung. Möglich ist beides. Ungeplante oder vorzeitige Eskalation ist selten klug.

Die Lobby als Bürger-Initiative

Im Wesentlichen besteht die Idee darin, aus einem scheinbaren Einzelinteresse eines Wirtschaftszweiges, den die Politik leicht ignorieren oder gegen andere ausspielen kann, ein Interesse von vielen zu machen – also eine Bürgerinitiative oder Bürgerlobby.

Diese nutzt alle Elemente einer klassischen Wahlkampagne, um dem Politiker klar zu machen, welches Stimm- und auch Bedrohungspotenzial dahinter steht. Der Clou besteht darin, dem politischen Anliegen ein menschliches Gesicht zu geben – ein Gesicht, auf das Politiker instinktiv reagieren, weil es wie eine Bürgerinitiative lokal ist und von persönlicher Betroffenheit getragen wird.

Darauf müssen Politiker andere Antworten finden als auf die üblichen Lobbyistenmanöver in der Hauptstadt. Warum, liegt auf der Hand: Eine solche Bürgerinitiative gibt den Initiatoren ganz andere psychologische Werkzeuge in die Hand.

Im örtlichen Dialog, selbst wenn er „nur“ im Dorfgemeinschaftshaus einer kleinen Gemeinde stattfindet, werden abstrakte politische Themen, die in der Hauptstadt nur eine Handvoll von Spezialisten beschäftigen, plötzlich zu Themen, die Jedermann begreifen und zum Handeln bringen kann.

„Grassroots Campaigning“ zielt auf Information, Motivation und Mobilisierung einfacher Bürger, um ihnen die persönliche Relevanz eines Wirtschaftsthemas eindringlich vor Augen zu führen.

Zwar wissen sie selten so viel über die politischen Aspekte eines Themas wie die Profilobbyisten, und 99 Prozent wissen so gut wie nichts über die Abläufe in Parlament, Regierung und Verwaltung.

Daher hat „Grassroots Campaigning“ immer etwas von politischer Erwachsenenbildung und Volkshochschulkurs.

Außerdem ist nicht jeder Betroffene sein bester eigener Anwalt, gegenüber politischen Entscheidern sind selbst intellektuell und verbal hochmögende Unternehmenschefs und Verbandsfunktionäre in vielen Fällen auf den Mund gefallen.

„Grassroots“ bedeutet also, sich auf Amateure als Aktivisten einzustellen, sie fit zu

machen für politische Frontarbeit und sie dafür zu organisieren.

Wenn das gelingt, verstärkt es die politische Kommunikation, die durch Gespräche, Pressearbeit oder Anzeigen geführt wird, auf eine hoch wirksame Weise.

Das hat eine große Hebelwirkung in einem politischen System wie in den USA, in denen sich **Politiker tendenziell eher als Anwälte ihrer Wahlkreise statt als Parteivertreter sehen – und auch von diesem Image abhängig sind.**

Schließlich kennen die US-Bürger keinerlei Hemmungen, ihre Abgeordneten mit telefonischen Anfragen, fordernden Briefen oder Protest-E-mails zu behelligen. Sie kennen auch keinerlei Hemmungen, ihre Volksvertreter zum Teufel zu jagen, wenn sie ihre Wahlkreisverpflichtungen vernachlässigen. Verstärkt wird die Hebelwirkung durch die Verfassung der USA, in der viele Vetorechte, föderale Verflechtungs- und Blockadefallen eingebaut sind. Wenn der Hebel also an einer Stelle versagt, kann man ihn trotzdem wirksam an anderer Stelle ansetzen und doch noch Erfolg haben.

Dies zumindest ist eine Gemeinsamkeit mit der föderalen Ordnung Deutschlands, in der Kommunen, Bundesländer, Bund und EU eine Vielzahl politischer Hebel-Stellen anbieten.

Aber auch das Selbstverständnis der deutschen Politiker hat sich gewandelt und eröffnet neue Möglichkeiten: Mit Fraktionsdisziplin und Kadavergehorsam gegenüber Partei-Zuchtmeistern ist es nicht mehr weit her – und immer mehr Abgeordneten ist klar, dass sie mehr denn je selbst für ihren politischen Rückhalt zu Hause im Wahlkreis verantwortlich sind. Daran ändert auch eine Große Koalition nichts, denn die Partei kann nicht mehr garantieren, dass es bei der nächsten Wahl wieder klappt -- es sei denn, man ist erfolgreich beim Kampf um die obersten Listenplätze.

Außerdem bieten die deutschen Medien seit einigen Jahren eine große Bühne für jeden geschickten Politiker, der ein gutes Anliegen hat – selbst gegen die Parteiführung lässt sich so eine Art medial vermittelte Instant-Organisation schaffen, die nicht mehr auf die Hilfe des Funktionärsapparats angewiesen ist. Und hinter den Kulissen zählt durchaus der Einfluss eines Abgeordneten, der gezielt fragt, hinweist, einbringt, thematisiert oder auch blockt, kritisiert oder Fehlendes ergänzt.

Mehr denn je ist die Mediendemokratie auch eine Verhandlungsdemokratie, ein großer, bunter Basar, in der jeden Tag eine neue Runde des Feilschens und Handelns ausgerufen wird.

Allerdings: Wer in einer parlamentarischen und Parteiendemokratie zu spät kommt, gerät schneller unter die Räder als beispielsweise in den USA. Dort sind Änderungen in letzter Minute immer noch häufiger und von den Mächtigen akzeptiert, und man geht auch mit offensichtlichem Lobby-Druck anders um.

Hier zu Lande ist der Einfluss von „Grassroots Campaigning“ am größten, bevor die Fraktionen und Kabinette ihre Meinungsbildung abgeschlossen und Beschlüsse gefasst haben, an die sich dann auch Widerspenstige zu halten pflegen. Völlig freie Abstimmungen in deutschen Parlamenten sind selten.

Parteiabweichler, die sich gegen bereits gefasste Mehrheitsbeschlüsse positionieren, werden schnell Opfer von Straffaktionen – das sollten Lobbyisten also nie von ihnen verlangen. Hinzu kommt: Ein großer Teil der Wirtschaftsnormen wird in Deutschland im **Verwaltungsverfahren gemacht. Je früher man ansetzt, desto wahrscheinlicher ist das Gelingen.**

Aber das gilt im Lobbybereich ja fast immer.

Neues Nachdenken über eine alte Stärke

Das Konzept „Grassroots“ in den vergangenen 20 Jahren eine Karriere gemacht, die ihn von der Lippen linksbewegter Revoluzzer in die Verbands- und Konzernrepräsentanzen vieler Hauptstädte führte. Längst wird „Grassroots Campaigning“ international von vielen Profis als Notwendigkeit gesehen.

Wo kompetente Argumente und klassischer Zugang zu Entscheidungsträgern nicht mehr ausreichen, bleibt nur das Gesetz der Zahl: Wer deutlich machen kann, dass viele hinter ihm stehen, der wird nicht ignoriert.

Das ist nicht besonders geheimnisvoll.

Aber gerade mittelständische Unternehmer sehen sich gern als Individualisten, als starke Einzelne. Örtlich mögen sich traditionelle Unternehmerpersönlichkeiten als angesehene Honoratioren mit politischem Einfluss gefallen; auf der nächst höheren, fernerer politischen Ebene ist dieser Einfluss aber nicht garantiert.

Und für die Mehrheit der Unternehmer, ganz besonders in den wachsenden neuen Dienstleistungs- und Technologiebranchen, ist die altbewährte Honoratiorenkungelei sowieso nie ein Thema gewesen: Man trifft sich zwar gern mal am Stammtisch oder im Tennisklub, aber Kaufmännerbündelei und kungelndes Honoratiorentum nach Großvätersitte ist für den modernen Unternehmer nach Selbstverständnis und Geschäftsbeziehungen im Alltag so weit weg wie der mittelalterliche Marktplatz vom E-Business.

Wenn sie sich zusammenschließen, dann zunehmend lieber in fachlich orientierten Verbänden, die entweder sehr spezielle Interessen vertreten, aber keine Masse; oder nur noch auf Dienstleistungen für Mitglieder eingeschworen werden.

Damit geben Unternehmer aber auch einen politischen Anspruch auf, der in einer Demokratie immer wieder mit dem Argument unterfüttert werden muss: „Wir sind viele!“ und „An uns kommt keine Mehrheit vorbei!“

Inzwischen gibt es auch in Deutschland viele Beispiele dafür, wie mittelständische Organisationen ihre **Stärke durch Mitglieder, Mitarbeiter und Multiplikatoren** ausspielen - zum Beispiel mittelständische Vertriebspartner für ein Produkt, Freiberufler und Selbstständige in Franchise-Systemen u.a.

Manchmal bauen sie dabei auch themenspezifische und branchenübergreifende **Ad-hoc-Allianzen** auf, mobilisieren also gemeinsam.

Größere Mittelständler haben mit ihren Betrieben oft eine große strukturelle Bedeutung für die Wirtschaftskraft, das Steueraufkommen und den Arbeitsmarkt kleinerer Gemeinden. Oft sind sie eng mit der Geschichte des Ortes verbunden, haben ihn auch gesellschaftlich geprägt.

Sie haben eine überproportional gute Chance, eine ganze Stadt hinter ihren politischen Anliegen zu versammeln.

Einzelhändler in der City prägen oft das Gesicht der Innenstadt, sie haben einen hohen Bekanntheitsgrad. Wenn traditionelle Standorte bedroht sind, bewegt das die Bürger – oft weit über die Stammkundschaft hinaus.

Beim oft widersprüchlichen Umgang mit der Vogelgrippe zeigten **Geflügelzüchter** und andere **Landwirte**, dass sie organisiert und laut sein können. Die Forderung "Freiheit für unsere Tiere - Stallpflicht für Politiker" war zwar etwas plump, doch der jüngste Protest vor dem Verbraucherschutz- und Agrarministerium wurde begleitet von zahlreichen anderen Aktionen, mit denen die Gruppe auf ihre Interessen aufmerksam machte.

Das **Verkehrsgewerbe** zieht zwar im Allgemeinen weniger Sympathien auf sich, aber die Anti-Ökosteuer-Kampagne 2000/01 zeigte, wie zum Beispiel die jeden Autofahrer bewegende Benzinpreis-Wut Verständnis für die Probleme der Branche wecken kann. LKW-Sternfahrten und Straßenblockaden der Spediteure wurden damals zum Medienevent und Publikumsmagneten. Hier war es auch möglich, den hohen Wettbewerbsdruck und das Lohndumping auf den internationalen Transportmärkten zu thematisieren.

Zu den aktivsten Mittelständlern gehören die **Ärzte, Zahnärzte und Apotheker**. Das ist nicht verwunderlich, unterliegen Sie doch der direkten Abhängigkeit der Gesundheitspolitik. Ärzteprotest in den Praxen und Aufwiegelung der Patienten begleitet inzwischen jeden Versuch einer Gesundheitsreform. Die Ärzte wissen, dass das persönliche Verhältnis zwischen Patient und versorgendem Doktor (und die klug durch Plakate, Broschüren und Magazine propagandistisch genutzte Wartezimmerzeit) die beste Ressource ist, um gegen die Verhandlungsmacht der anonymen Krankenkassen vorzugehen.

Immer häufiger werden auch die Arzthelferinnen und ihre Organisationen in die Proteste einbezogen -- um zu zeigen, dass die Praxen nicht nur aus Ärzten bestehen und andere Arbeitsplätze (mit schwachen Lohngruppen) daran hängen.

Sind die Haus- und Fachärzte allerdings oft gespalten, sind sich die Zahnärzte meist einig – und ihre Verbände und Vereinigungen verstärken die direkte Patientenmobilisierung durch teure bundesweite Anzeigenkampagnen in den Tageszeitungen, die vor allem durch Aggressivität auffallen. Aber der in den Mittelpunkt der Anzeigenmotive gestellte Mund des Patienten soll jedem Bürger und Politiker klar machen, dass es nicht um Porsche und Portmonee des Zahnarztes, sondern um die Zahnversorgung des Patienten geht.

Gleichzeitig wurden Anzeigen und Internetaktionen eingesetzt, um z.B. im Verbund mit Versicherern und Wirtschaftsverbänden „Die Wahrheit über die Bürgerversicherung“ zu

verbreiten. Mehr denn je wurden Praxis-Gespräche, Publizistik und überregionale Lobbyaktionen miteinander vertaktet, um das Gewicht der Freiberufler zu erhöhen. Zur Jahreswende 2004 lief das ganz von allein: Die 10-Euro-Praxisgebühr, bar und direkt aus dem Portmonee des Patienten gezahlt, wurde von den Medizinern und ihren Verbänden zum Meta-Symbol einer verkorksten Gesundheitsreform gemacht, die Patient und Arzt gleichermaßen belaste.

Zunehmend aktiver wird **das Handwerk**. Zwar fühlen sich viele Handwerksmeister in den traditionellen Formen des persönlichen Honoratiorenlobbyings und des Jahrhunderte alten, lokal verankerten Kammer- und Innungslobbyings noch recht sicher. Die kleinbetriebliche Struktur des Handwerks lässt überlasteten Unternehmenschefs nur wenig Zeit und geringe Personalressourcen, um sich um politische Dinge zu kümmern.

Doch Themen von der Meisterbriefreform bis zu Schwarzarbeit und Lohndumping im Bauhandwerk mobilisieren inzwischen viele. Auch Meister sind sich nicht mehr zu schade, mit ihren Gesellen und Azubis in die Offensive zu gehen. Der öffentliche Auftritt, am besten mit traditioneller Kluft, belegt die immer noch hohe Sympathie und Vertrauensreserve der Öffentlichkeit.

Außerdem haben Handwerker meist unmittelbarer Kundenkontakt und damit die Chance zum persönlichen Gespräch beim Hausbesuch.

Beim Streit um die Software-Patente in Brüssel meldeten sich zahlreiche kleine **Softwarehäuser** und viele traditionelle **Mittelständler**, die auf Computeranwendungen angewiesen sind: Sie orchestrierten - erstaunlicherweise gemeinsam mit Globalisierungskritikern von Attac & Co - in den EU-Ländern und in Brüssel selbst eine Basiskampagne, um die Verschärfung des Patentschutzes zugunsten von Branchenriesen wie Microsoft und SAP zu blockieren. Umgekehrt organisierte Microsoft selbst eine multinationale Grassroots-Kampagne, die **"Campaign for Creativity"**, in der vom örtlichen Microsoft-Vertriebspartner bis zum kreativen Freiberufler viele Mittelständler vertreten waren.

Solche Beispiele zeigen, dass auch die speziellen politischen Anliegen kleinerer Branchen auf öffentliche Unterstützung treffen können. **Mittelständische Unternehmen und Verbände bewegen ihre Kunden und Regionen mit ihren Kampagnen weit mehr, als sie selbst für möglich halten.**

Erfolg haben sie dann, wenn sie sich an den klassischen Aufgabenzirkel der politischen Organisation halten:

Sie müssen ihre Sympathisanten und Unterstützer identifizieren, sie informieren und für ein Thema fit machen, zum Mitmachen motivieren, sie aktivieren und schließlich durch ein ernst gemeintes „Danke“ dafür sorgen, dass die Leute bei der Stange bleiben.

Auch bei der örtlichen Presse ist die Resonanz bei erfolgreicher Aktivierung von Mitstreitern nicht gering. Mittelständler sollten die Medien daher immer wieder informieren, Ihnen Storyideen mit persönlichen Interviews und der Betroffenheit von

Mitarbeitern und Kunden liefern, Gastkommentare auf der Meinungsseite anbieten und nicht zuletzt Leserbriefaktionen starten.

Leserbriefe können und sollten dabei nicht nur die Chefs und Geschäftsführer schreiben, sondern ebenfalls Mitarbeiter und Kunden. Von dort ist es kein weiter Weg, um **Briefe an politische Entscheidungsträger, Postkarten, Unterschriftenlisten, gemeinsame Erklärungen von Betrieben, Belegschaften und Mitarbeiterinitiativen, kleine und große Telefon- und Internetaktionen, vielleicht sogar Hausbesuche durch Mitarbeiter in der Nachbarschaft der betroffenen Unternehmen** zu orchestrieren.

Es ist kein weiter Weg dazu, über den jährlichen „Tag der offenen Tür“ hinaus Bürger ins Unternehmen einzuladen, um dort kontroverse Dinge zu diskutieren. – oder sogar öffentliche Kundgebungen, Straßenaktionen und Demonstrationen zu wagen.

Die Angst vor dem rechtlichen Risiko

Nach wie vor hemmt in Deutschland bei vielen Verbänden die Furcht vor juristischen Folgen die Umsetzung phantasievoller Kampagnenideen.

Das ist nicht überraschend, schließlich sind die meisten Verbandsgeschäftsführer Juristen, oft sogar zugelassene Rechtsanwälte, die sich dem Erhalt der öffentlichen Ordnung und dem Rechtsweg besonders verpflichtet fühlen.

Sie sehen es nicht als ihre Aufgabe an, politischen Krawall zu organisieren. Ihre Welt ist eher die der diskreten, fachlichen und an Argumentationsketten orientierten Interessenvertretung; die Auseinandersetzung mit Medien und Mitgliedern ist ihnen oft fremd und gilt manchem als lästig.

Gewiss gibt es Formen der politischen Kommunikation und Interessenvertretung, die rechtlich nicht ganz kosher sind. Ein Beispiel sind Boykottierungen und Blockaden, die viele Bürger in Mitleidenschaft ziehen und die Toleranzgrenzen arg strapazieren.

Ein anderes Beispiel ist die **lokal und regional übliche Verflechtung von unternehmerischer Verbands- und Kammerorganisation**. Oft sind Verbände und Kammern unter einem Dach, teilen sich Pressesprecher und Internetauftritte, ihre Spitzen haben mal diesen, mal jenen Hut auf. Das kann zu rechtlichen Problemen führen.

Es steht beispielsweise einer Handwerkskammer durchaus frei, den Meinungs- und Willensbildungsprozess ihrer Mitgliedsunternehmen durch eigene Stellungnahmen zu begleiten.

Es steht ihr aber als öffentlich-rechtliche Körperschaft und damit quasi-staatliche Einrichtung überhaupt nicht frei, Protestaktionen und Mediendruck durch eigene Infrastruktur zu unterstützen, die etwa vor Wahlen einer Parteinahme gegen oder für eine politische Richtung gleichkommen.

Wenn dann beispielsweise beim Aufruf zu einer Handwerkerdemo durch die faktische Bereitstellung der Logistik (Telefon-Hotlines, Busse, Ordnungsdienste, Websites,

Pressearbeit) der Verdacht aufkommt, die Handwerkskammer unterstütze einen Regierungswechsel, dann darf sie sich auch nicht wundern, wenn sich das zuständige Wirtschaftsministerium als Kammeraufsicht einschaltet und mit Maßregelungen, Strafgeldern oder gar der Einsetzung eines Staatskommissars droht.

Für jede „verkammerte“ Branche gilt, egal ob Freiberufler, Gewerbe oder Handwerk: Kampagnemacher müssen wissen, dass sie die Autorität einer Kammer zwar informell nutzen können, aber niemals vergessen dürfen, dass die Selbstverwaltung nur ein staatliches Privileg ist und eben auch Verpflichtung zur strikten (partei-) politischen Neutralität erfordert.

Völlig legitim ist aber, wenn Unternehmer als Vorstände und Mitglieder zunehmend eine aktivere Gestaltung der Lobbyarbeit einfordern – und damit die Mobilisierung aller politischen Reserven meinen.

Unternehmer wollen eben nicht nur Rechtssubjekte sein, sondern von Politikern und Verwaltungsspitzen als Bürger ernst genommen werden. Nicht nur, weil sie große Arbeitgeber, große Steuerzahler und womöglich großzügige Parteispender sind. Sondern überhaupt, als Bürger.

Für sie gilt daher nicht nur das alte Steuerrebellens-Motto „No taxation without representation!“.

In der Graswurzel-Kampagne geht eben auch darum, gegen alle juristische Bedenkenträgerie die bürgerlichen Rechte und Freiheiten des Grundgesetzes mehr als früher zu nutzen:

- Die Freiheit, seine Meinung in Wort, Schrift und Bild zu verbreiten (Artikel 5),
- die Freiheit, sich ohne Anmeldung und Erlaubnis zu versammeln (Artikel 8),
- die Freiheit, sich mit anderen zum Schutz eigener Interessen zusammen zu schließen (Artikel 9) und
- die Freiheit, sich einzeln oder in Gemeinschaft mit anderen mit Bitten oder Beschwerden an Regierung, Verwaltung und Parlamente wenden zu können (Artikel 17).

Und gerade, weil Artikel 14 davon spricht, dass „Eigentum verpflichtet“ und dass dessen Nutzung auch dem Gemeinwohl dienen soll, gibt es guten Grund für jeden Unternehmer auch darzulegen, wie seine Nutzung dem Gemeinwohl dient – oder umgekehrt auch laut sagen zu dürfen, warum die Einschränkung der Nutzung des Eigentums schlecht für das Gemeinwohl wäre.

Kurz und gut: Das Grundgesetz ist eine Graswurzel-freundliche Verfassung. Unternehmen sind corporate citizen und dürfen sich einmischen; zugleich sind sie aber mit ihrer „erweiterten Familie“ selbst eine teils formelle, teils informelle Vereinigung einzelner Bürger, die sich ebenfalls einmischen dürfen. Es kommt nur darauf an, das Einmischen richtig zu organisieren.

Erste Entscheidungen

Worauf kommt es nun beim „Grassroots Campaigning“ an? Zunächst einmal setzt eine Kampagne – egal, wie aggressiv oder freundlich sie daherkommt und welchen Kommunikationsstil sie pflegt – eine außergewöhnliche **Kampfbereitschaft** voraus.

Das klingt etwas martialisch, bedeutet aber zunächst einmal nur, dass außergewöhnliches Engagement gefragt ist. Mit einer Alltagsstruktur und Alltagsroutine kann man keine Kampagne führen, schon gar nicht „Grassroots Campaigning“.

Diese Kampfbereitschaft wird es nur geben, wenn jeder Beteiligte einsieht, dass der Kampf notwendig ist.

Wofür kämpfen Menschen?

Meist kämpfen sie, wenn sie sich persönlich bedroht fühlen oder eine persönliche Verbesserung erhoffen. Dem Mitarbeiter, Kunden oder Anlieger in der Nachbarschaft eines mittelständischen Unternehmens sind dessen Gewinne oder dessen Last der bürokratischen Vorschriften meist trotz der Nähe egal. Was sie mobilisieren könnte, ist ein Thema, das glasklar definiert, was für sie „drin“ ist.

Allgemein gesagt, muss es ein Thema sein, das sich dreht um Geld/Kosten, persönlichen Freiraum oder konkreten Nutzen für ihre Gemeinde, ihr Stadtviertel, ihre Region.

Mit anderen Worten, für das „Grassroots Campaigning“ sucht man nach politischen Themen, die **Angst und Hoffnung** symbolisieren.

Was fürchten die Menschen? Worauf bauen sie ihre Hoffnung? Wird es Ihnen schlechter oder besser gehen, wenn ein politisches Projekt so oder so entschieden wird?

Wann sehen sie sich lokal als Sieger, wann als Verlierer?

Wer diese Fragen nah an den Menschen beantworten kann, hat schon die Hälfte der Kampagnen-Vorarbeit geschafft.

„Nah an den Menschen“ heißt auch, nicht nur auf Fakten und Daten zu bauen. Eine Kampagne benötigt Fakten – aber vor allem als Munition. Fakten allein motivieren keine Menschen, etwas Außergewöhnliches zu tun und politisch aktiv zu werden.

Motivation entsteht durch einen Appell an Emotionen, an Träume und Hoffnungen, Angst und Bedrohungsgefühle.

Damit darf man nicht spielen. Aber man darf und muss sie nutzen.

Das bedeutet eine erste Grundentscheidung: Beim „Grassroots Campaigning“ haben nicht die Ziele der Geschäftsführung Vorrang, sondern die Sichtweise, die Interessen und Bedürfnisse der Menschen, die sie bewegen will.

Dafür gibt es den hübschen Satz, der Wurm am Haken solle ja dem Fisch schmecken, nicht dem Angler. Es geht aber nicht nur um Geschmacksfragen.

Um im Bild zu bleiben: Der Fisch muss erst einmal verstehen, dass der Wurm am Haken ein Wurm ist. Bei komplexen Themen und verworrenen Situationen ist das nicht selbstverständlich.

Man muss den Wurm schon sehr spezifisch und in scharfem Kontrast an den Angelhaken setzen, um den Fisch anzulocken. Es hilft, wenn Blinker und sonstige Hilfsmittel helfen, den Wurm in Szene zu setzen.

Anders gesagt: Man muss eine Story erzählen, die jeder versteht. Nur dann lassen sich Menschen identifizieren, die die Kampagne tragen und unterstützen.

Entschieden werden muss, was Sieg oder Niederlage in einem solchen Kampf ausmachen. Was heißt das, gewinnen?

Welche Ziele sollen erreicht werden, wie sieht die Trophäe aus? Was wäre eine Niederlage, wie definiert sie sich?

Manchmal ist das gar nicht so einfach zu beantworten; und man sollte sich auch davor hüten, zu weit gehende Ziel zu stecken, die man mit den oft bescheidenen Mitteln einer Kampagne nie erreichen kann.

Unrealistische, ferne Ziele demotivieren die eigene Truppe; zu banale, kleine Ziele sorgen andererseits auch für Schulterzucken: Wichtig und groß genug muss das Ziel schon sein.

In manchen Fällen geht es darum, eine Verordnung oder ein Gesetz zu kippen, es in einem wichtigen Paragraphen zu verändern, Ausnahmen durchzusetzen oder Ausnahmen zu verhindern.

In anderen Fällen geht es eher darum, das Meinungsklima zu verändern, in dem politische Entscheidungen getroffen werden.

Oder es geht darum, sich als politischer Akteur zu etablieren, seinen Platz zu erkämpfen, damit man eine Stimme am Tisch der Entscheider erhält.

Man fängt auch keine Kampagne an, wenn man nicht gewinnen will. Kampagnen kosten viel Zeit, Geld, Material und Energie.

Ein Thema, das für Unternehmen, Mitarbeiter oder Mitglieder nur eine untergeordnete Rolle spielt, sollte besser in seiner Nische bleiben. Wenn das Führungspersonal – also Vorstand und prominente Vertreter – keine eigene, persönliche Autorität bei diesem Thema haben, dann ist von einer Kampagne ebenfalls Abstand zu nehmen.

Die Köpfe einer Kampagne müssen bereit sein, in der Öffentlichkeit zu wirken: vor zahlreichen kleinen und großen Versammlungen zu sprechen, sich Journalisten in

Interviews zu stellen, an Podiumsdiskussionen oder sogar Talkshows teilzunehmen, sich in öffentlichen Anhörungen von Politikern piesacken zu lassen und überhaupt innerhalb kurzer Zeit mit vielen Tausenden Menschen zu kommunizieren – wohl wissend, dass dies keine Einbahnstraße sein wird und die Rückmeldung nicht immer angenehm und zu einem gut vorbereiteten Zeitpunkt über die Kommunikatoren herein bricht.

Eine Kampagne, die kein Aufsehen erregt, ist keine. Man macht sich damit aber nicht nur Freunde.

Eine Kampagne sollte nicht gestartet werden, wenn dieses Führungspersonal keine eigenen Ressourcen hat, um eine Kampagne wenigstens im Kern selbst zu steuern.

Dies ist ein Management-Thema, und dabei geht es sowohl um Fähigkeit und Fertigkeiten wie auch das Tempo, mit denen man Entscheidungen selbst treffen und umsetzen kann – egal, ob es um die Aufgabenzuweisung an Mitarbeiter, Formulierungen oder um Etats in harten Euros und Cents geht.

Ist man zu 100 Prozent von anderen Entscheidungsträgern und ihren Apparaten abhängig, ist auch noch so großer Mut und Kampfwille kein Ersatz.

Einfach formuliert: In einer Kampagne sind bestimmte Aufgaben zu erledigen, und wenn man es mangels Infrastruktur technisch und praktisch nicht kann, oder wenn Entscheidungen in einem Gremienschungel zu lange dauern, dann geht es eben nicht.

Wer mit einer miserablen Abstimmung, schlecht ausgerüstet und ohne Reserven in den Kampf zieht, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit schon die ersten Gefechte mit Pauken und Trompeten verlieren. Spätestens dann verlässt die Mitstreiter auch der Mut, und plötzlich steht man alleine da und darf die Schuldzuweisungen ertragen.

Nicht weniger wichtig ist eine **realistische Einschätzung des Gegners**.

Noch einmal: Man muss gewinnen wollen. Gewinnen wollen ist aber nur dann realistisch, wenn man auch gewinnen kann.

Also sind Gegner und Konkurrenten (auch solche, die es noch nicht sind, aber im Laufe einer Kampagne werden könnten) genau zu identifizieren; ebenso viel Sorgfalt ist darauf zu legen, ihre Ressourcen zu untersuchen.

Wie groß ist der Apparat, wie groß ihre Kriegskasse, wie gut ihr Standing in den Medien, wie motiviert sind ihre Mitglieder und Mitarbeiter, wie gut sind ihre Aussichten, in einer Auseinandersetzung neue Freunde und Förderer rekrutieren zu können? Wer darauf keine Antworten finden kann, sollte eine Kampagne nicht beginnen.

Erfolg beruht zunächst einmal auf einem klaren gemeinsamen Verständnis aller Ziele und auch interner Rahmenzwänge. Eine Kampagne, die Druck von unten aufbauen soll, muss daher

- Internen Konsens für die Kampagne schaffen,

- Einen Kampagnen-Plan erarbeiten, der auf Recherche, konkreten Zielen, Zielgruppen, einer zentralen Botschaft und einer bewussten Auswahl taktischer Instrumente beruht,
- Planen, wann und wie genau die Presse und allgemeine Öffentlichkeit einbezogen werden soll und welche Kampagnenbestandteile intern oder auf das nähere Umfeld des Unternehmens oder Verbands beschränkt sein sollen,
- Für klare Zuständigkeiten, aber auch Motivation und Energie in einem kleinen Steuerungsteam sorgen, in dem Teamführer und Teammitglieder auf das Ziel eingeschworen sind, während der Laufzeit der Kampagnen den internen Konsens über Kampagnenziele und -mittel zu erhalten,
- Die zur Verfügung stehenden Ressourcen finden und bewerten, also notwendige Materialien, Systeme, Ausführungsstrukturen und Sprecher identifizieren und zur finanzieren,
- Das Thema so formulieren, dass eine große Zahl von Menschen sich real oder emotional betroffen fühlt und sich bewegen lässt,
- Zugriff auf Kontakt- und Adressendateien organisieren, mit denen der Unterstützerkern einer Kampagne gebildet werden kann,
- Ständig Verbindung halten zum Hauptstadtbüro, damit aktuelle Informationen über interne Vorgänge in Politik und Verwaltung in die Kampagnenplanung einfließen können und das taktische Vorgehen abgestimmt wird,
- Eine Gruppe von Politikern/Beamten finden, die bereits von der richtigen Position überzeugt sind und als Multiplikatoren auftreten können.

Binnen- und Außen-Strategie

Die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Kampagne steigt, wenn ihre beiden Hauptkomponenten zueinander passen und ineinander greifen. Diese beiden Bestandteile sind definiert durch die Stoßrichtung ihrer Kommunikation und Hebelwirkung: eine Binnen-Strategie und eine Außen-Strategie.

Die Binnen-Strategie konzentriert sich auf das, was in der Hauptstadt passiert, in den Korridoren der Macht sozusagen.

Die Außen-Strategie mobilisiert die öffentliche Meinung, die Massenmedien, Wähler und Bürger, die Mitglieder von wichtigen Organisationen – das alles nicht nur in der Hauptstadt, sondern im Wahlkreis, in den Kommunen und Ländern, in der Provinz.

Politiker in einer Demokratie denken permanent an die öffentliche Meinung, sie brauchen die Zustimmung der Regierten wie die Luft zum Atmen. Wenn die öffentliche Meinung für etwas ist, dann wird es im Regelfall auch gemacht, wenn sie gegen etwas ist, dann nicht.

Natürlich gibt es viele Themen, bei denen die Hauptrichtung der öffentlichen Meinung ganz und gar nicht klar ist; entweder, weil heftig darum gestritten wird oder weil die Bürger ein Thema ignorieren.

Aber dennoch gilt: Wer Politiker bewegen will, muss Bürger bewegen.

Das Hauptproblem für viele Organisationen ist, dass die beiden Teile einer Kampagnen sehr unterschiedliche Techniken, Fähigkeiten und Fertigkeiten voraussetzen.

Nur wenige Profis haben das Management-Know-how, um beide Bestandteile einer Kampagne hervorragend zu organisieren und zu steuern. Die Binnen-Strategie bezieht sich auf Planung und Umsetzung aller Aktivitäten, die innerhalb der politischen Institutionen vor sich gehen.

Also: Klassisches Lobbying. Dafür gibt es beratende Spezialisten in Verbänden, bei Agenturen, Beratungsgesellschaften und Rechtsanwaltskanzleien; oft sind dies ehemalige Abgeordnete.

Grundsätzlich gilt, dass die Resonanz bei den Politikern und Entscheidern umso höher ausfällt, je besser die Lobby belegen kann, dass sie sich für ein logisches, plausibles und legitimes Ziel einsetzt, dass sie mit einer Stimme spricht, aber Flexibilität und Kompromissbereitschaft mitbringt. Dies sind die Voraussetzungen für eine Binnen-Strategie.

Die Außen-Strategie fragt: „Wer ist noch auf Ihrer Seite, wer unterstützt Ihren Vorschlag?“ Das ist eine der häufigen Fragen von Politikern, die das Für und Wider einer Position abwägen.

Die Außen-Strategie gibt darauf eine Antwort. Sie gibt außerdem eine Antwort auf die Frage „Was habe ich davon?“ Politiker sind auch bei der Verfolgung des Gemeinwohls eigennützig: Sie gehen auf Lobbyvorschläge und Lobbydruck dann ein, wenn es gut für sie selbst ist.

Darum ist die Aufgabe des Lobbyisten herauszufinden, was gut für den Politiker ist, und zwar einerseits in Bezug auf die Binnenbeziehungen des Politikers (zur Fraktions- und Parteiführung, zu Kollegen usw.), andererseits in Bezug auf ihren Wahlkreis oder ihre Beziehungen zu Vereinen, Verbänden, Gewerkschaften und sonstigen Organisationen mit vielen Mitgliedern: Denjenigen nämlich, die dem Politiker eine gewisse Machtbasis geben, für seine Wahl und seinen politischen Erfolg Ausschlag gebend sind.

Ähnlich verhält es sich auch bei Entscheidern in der Verwaltung: Sie haben zwar keinen Wahlkreis, aber dennoch beachten sie die öffentliche Meinung, und ihre Erfolg ist ebenso abhängig von der Zustimmung und Kooperation bestimmter Organisationen, Gruppen und Personen.

Nicht zuletzt unterstehen Verwaltungen auch Politikern.

Der Unterschied zwischen Insider-Strategie und Außen-Strategie ist, dass politische Entscheidungsträger zwar meist Wissen, Zuarbeit und Kontakte von Lobbyisten im Lauf der Zeit zu schätzen lernen.

Aber der direkte Kontakt zu Bürgern – in diesem Fall mittelständische Unternehmer und Mitarbeiter – erscheint den meisten von ihnen authentischer und ertragreicher.

Der typische Wahlkreisabgeordnete führt lieber ein gutes Gespräch mit einem gut informierten Bürger aus seinem Wahlkreis als mit zehn Lobbyisten, die ihm erzählen, welche lokale Bedeutung ein Thema hat und was gut für seinen Wahlkreis ist.

Zweifellos gibt es Ausnahmen, aber die meisten Politiker ticken nun einmal so. Und das ist für die Demokratie nicht falsch.

Viele oder wenige?

Für die Lobby kann das heißen, dass man Unterschriftensammlungen, Postkarten-, Brief-, Fax-, Email- oder Telefonaktionen von vielen Unternehmern, Mitarbeitern, Mitgliedern organisiert.

Theoretisch kann man solche Mitteilungen waschkörbeweise in den Büros der Entscheider abladen. Damit zeigt man vor allem, dass man als Organisation eine bestimmte logistische Stärke hat, um Zustimmung oder Ablehnung zu orchestrieren.

Wer 10.000 vorgedruckte Postkarten oder automatisch von einer Website generierten Emails pro oder contra XYZ erhält, wird die dahinter stehende Meinungsmacht durchaus fürchten. Das macht Eindruck, wirkt aber auch etwas fabriziert – und am Ende eben als das, was es ist: Eine von Profis fabrizierte Massensendung.

In vielen Fällen ist der Kostenaufwand geringer, aber die Wirkung größer, wenn statt 10.000 vorgedruckten Postkarten oder automatisch von einer Website generierten Emails bei den zehn wichtigen Entscheidern jeweils zehn ausführliche, gut argumentierende, persönliche Briefe von Unternehmern eingehen.

Ein persönlicher Brief – jedenfalls einer ohne wüste Beschimpfungen -- zeigt, dass sich jemand ernsthaft mit einem Problem beschäftigt; wem es so wichtig ist, dass er einem Politiker dazu einen Brief schreibt, dem ist das Problem vielleicht auch so wichtig, dass er seine nächste Wahlentscheidung danach fällt, wie der Politiker darauf antwortet.

Wenn ein Teil dieser Briefeschreiber dann auch noch persönlich bei den Entscheidern um einen Gesprächstermin bittet und diese Menschen bei dem Gespräch zeigen, dass sie wissen, wovon sie reden: Dann ist der Eindruck vermutlich weit größer als der von 10.000 Postkarten oder Emails.

Vor allem lässt sich der Mensch, der eine Bitte oder ein Problem vorträgt, weit schwerer ignorieren oder verdrängen als die anonyme Massenpost oder eine Unterschriftenliste.

Die Unterschriftenliste, ein überschätztes Tool

Um es deutlicher zu sagen: Viele Verbände meinen, eine Unterschriftenliste sei das ultimative Druckmittel.

Da werden wochenlang Unterschriften gesammelt, von Patienten in Wartezimmern, Kunden in Ladenpassagen, oder Mitarbeitern in Unternehmen; sie werden in großen

Kartons mit großer Geste an einen Politiker oder Beamten übergeben.

Was passiert dann? Meistens gar nichts. Manchmal haben Unterschriftensammlungen ihren Platz in einer Kampagne. Das gilt ganz besonders, wenn die Sammlung selbst zum Medien-Ereignis und zur Bewegung wird.

Untrügliches Zeichen: Wenn permanent die Telefone klingeln und unzählige Leute nachfragen, wo sie unterschreiben können oder wo es Formulare gibt, die sie im Bekannten- und Kollegenkreis herumgehen lassen können. Dann hat eine Unterschriftensammlung ein eigenes Momentum erreicht, das auch von der Politik registriert wird.

Wobei die Liste als solche am Ende auch weniger wichtig ist als der Verlauf ihrer Sammlung.

Aber wer den logistischen Aufwand dafür wagen will, sollte berücksichtigen: Politische Entscheider wissen sehr gut, dass viele Menschen schnell irgendwo ihren Namen drauf oder drunter setzen, ohne dass das Thema wirkliche Bedeutung für sie hat.

Und ob der Unterzeichner real ist oder ein Fake, das ist überhaupt nicht zu überprüfen. Nur ganz, ganz selten lassen sich Politiker von langen Waschzetteln mit vielen Namen und Unterschriften beeindrucken.

Sie haben einfach schon zu viele davon gesehen. Sie wissen auch, wie schnell dieselben, die gestern noch eine Petition unterschrieben haben, und sich morgen schon nicht mehr daran erinnern können, wenn sie darauf angesprochen werden.

Man stelle sich einen Politiker vor, der eine Unterschriftenliste verifizieren möchte, einfach drei beliebige Namen der Liste abtelefoniert und von ihnen zu hören bekommt, sie wüssten gar nicht so genau, worum es geht.

Auge in Auge

Was sie aber ernst nehmen, ist die persönliche Kommunikation, und sei es auch nur durch eine Handvoll ernsthafter, sachkundiger, betroffener und glaubwürdiger Menschen.

Nicht immer gilt das Gesetz der großen Zahl. Im Gegenteil: Es gibt nichts Wirkungsvolleres als ein einzelner Unternehmer aus dem Wahlkreis, der seiner Abgeordneten direkt in die Augen sieht und ihr sagt:

„Frau Vogt, in diesem Unternehmen steckt mein ganzes Geld und mein Lebenswerk. Ich gebe 63 Menschen Arbeit, und 2000 Kunden vertrauen uns seit 15 Jahren. Wenn Sie sich für diese Regelung entscheiden, bereitet das meiner Firma und unseren Kunden ernsthafte Probleme. Mir ist Ihre Politik sonst egal, aber hier geht es um etwas. Lassen Sie nicht zu, dass irgendwelche Bürokraten mein Unternehmen kaputt machen. Es ist gesund und hat jede Krise überstanden. Das hier könnte uns das Genick brechen, und ich meine das bitterernst.“

Solch ein Gespräch hinterlässt einen gewichtigen Eindruck, keine Frage. Dennoch mag

dem Politiker oder Beamten, der permanent solche Gespräche führt, bei einem bestimmten Thema so ein persönliches Statement doch irgendwann vorkommen wie die Stimme eines einsamen Rufers in der Wüste.

Wer also kann, sollte mehr Menschen organisieren und moderne Kommunikationstechnik nutzen, um Stimmen zu bündeln und zu einem unüberhörbaren Chor zusammen bringen.

Ernsthaft, sachkundig, betroffen und glaubwürdig sind viele mittelständische Unternehmer und ihre Verbandsvertreter.

Dennoch wird ihnen oft von politischen Entscheidern unterstellt, dass sie ein Thema nur durch ihre Brille betrachten und das Gemeinwohl nicht im Blick haben.

Darum ist es so wichtig, andere zu mobilisieren: Mitarbeiter und Betriebsratsmitglieder, Lieferanten, Vertriebs- und sonstige Geschäftspartner zum Beispiel.

Sie vertreten die Geschäftsinteressen des Unternehmers X nicht direkt, dadurch steigt ihre Glaubwürdigkeit, wenn sie sich für X einsetzen. Dies gilt erst recht für die örtlichen Nachbarn der Unternehmer, angesehene Persönlichkeiten, Professoren und Wissenschaftler, Künstler und Publizisten.

Mit Hilfe dieser Fürsprecher und Multiplikatoren ergeben sich Möglichkeiten, politische Entscheidungsträger mit kleinen Gruppen zum Gespräch zu bitten. Dies können gemeinsame Besuche im Büro des Abgeordneten oder Mitarbeiter des Ministers sein, Gespräche am Rande von Plenarsitzungen, Parteitagungen oder Verbandskongressen. Man trifft sich also auf neutralem Territorium oder dort, wo der politische Entscheidungsträger Hausrecht hat.

Solche „Delegationsreisen“ bedürfen selbstredend einer guten Vorbereitung. Das fängt mit der Auswahl der Teilnehmer an: Sie sollten aus erster Hand berichten können, nicht auf den Mund gefallen sein, aber auch keine Vielredner oder Choleriker sein. Sie sollten dem Gegenüber intellektuell das Wasser reichen können („Augenhöhe“).

Sie sollten kooperativ auftreten, nicht als Angreifer, die „denen da oben“ mal richtig einheizen wollen. Die Besuchergruppe sollte außerdem gemischt sein: Männer und Frauen, Vertreter unterschiedlicher Sparten und unterschiedlicher Herkunft, ganz Alte und ganz Junge.

Sollte sich der Eindruck ergeben, hier sei eine Gruppe vorstellig geworden, die sich normalerweise bei vielen Fragen nicht so ganz einig ist, bei diesem einen Thema auf der Tagesordnung aber ganz besonders einig, dann ist das insofern ein erfolgreiches Gespräch gewesen.

Wer in ein solches Gruppengespräch hineingeht, muss auch wissen, mit was er konkret hinaus gehen will. Darum sollte klar entschieden sein, welche Vorschläge unterbreitet werden und was als schriftliche Petition oder Informationsmaterial übergeben wird.

Am Ende des Gesprächs sollten die gegenseitigen Erwartungen zusammengefasst werden. Und das Ziel sollte es sein, dem Gegenüber ein Entgegenkommen und kooperatives Verhalten zu signalisieren – aber auch, dass man seine Positionierung und sein Abstimmungsverhalten genau beobachten wird.

Sinnvollerweise erhalten die Gesprächsteilnehmer einen „Sprechzettel“ (auch: „Argumentationskarte“ oder „Talking Points“) für die Jackentasche. Sie sollten die dort aufgeführten Argumente aber nicht Spiegelstrich für Spiegelstrich vorlesen. Der Gesprächspartner aus der Politik will keine Vorlesung, sondern ein authentisches Gespräch.

Auf die rein mündliche Präsentation sollte die eigene Amateur-Delegation also vorbereitet sein. Es wirkt übrigens glaubwürdiger, wenn sie explizit nicht durch einen Profilobbyisten, Verbandsmenschen oder Pressesprecher als Aufpasser begleitet wird.

Es könnte sonst der Eindruck hängen bleiben, hier seien nur einige Statisten zusammengetrieben worden.

Notwendig ist dagegen neben der intensiven Vorsprechung zwischen Amateuren und Profis die Rückkopplung nach dem Gespräch – hier haben Nachbereitungstreffen und Gesprächsprotokolle einen wichtigen Platz im Verfahren.

Der Unternehmensbesuch, richtig eingefädelt

Oft effektiver sind Einladungen zum Gespräch mit Gruppen dort, wo politische Entscheidungen ihre Wirkung haben werden: im einzelnen Betrieb oder jedenfalls an einem nichtpolitischen Ort.

Für den Entscheidungsträger ist dies ein Informationsbesuch und zugleich eine Geste der Kategorie „Goodwill zeigen“. Wer einlädt, sollte daher auch ein guter Gastgeber sein und den Besuch nicht als Gelegenheit zum intensiven Druckausüben begreifen.

Man muss den Gast nicht hofieren, und sanfter Druck ist auch erlaubt. Dieser entsteht aber indirekt – indem man nüchtern über die Problemlage, die betroffenen Produktionszweige und Mitarbeiter, die Höhe der Gewerbesteuerzahlungen, das mäzenatische Engagement in der Gemeinde oder das soziale Engagement des Unternehmens informiert.

Der Gast soll mit Mitarbeitern ins Gespräch kommen, auch informell, und wirklich etwas sehen können – nicht nur die Wände eines Chefbüros. Der Gast soll sich ja positiv seines Besuchs erinnern und gern wiederkommen. Das tut er bestimmt nicht, er sich in die Enge getrieben fühlt: Wenn eine wütende Mitarbeitermenge ihm einen Spießbrutenlauf beschert und er sich vor der Betriebsversammlung vom Chef herunterputzen lassen muss.

Wenn der Gast dann schweißgebadet das Werksgelände verlässt, dürfte er kaum zum Freund des Unternehmens geworden sein.

Also: Solche Einladungen für den Politiker oder Beamten angenehm und nützlich gestalten, etwas positive Presseberichterstattung ermöglichen, sich hinterher schriftlich bei ihm (und seinen Mitarbeitern) für den Besuch bedanken und Kopien der so entstandenen Zeitungsartikel beilegen.

Übrigens: Politiker finden es gar nicht witzig, wenn Unternehmensbesuche in Wahlkampfzeiten plötzlich nicht mehr möglich sind.

Gerade im Wahlkampf brauchen Politiker diese Art der Publicity, und sie hören dann auch besonders gut zu. Umgekehrt merken sie sich die Unternehmer, die aus parteipolitischen Gründen oder aus vorgeschobener Distanz zum Wahlgesehen die Tür bis nach dem Wahltag verschließen.

Selbst wenn man als Mittelständler eine andere Partei bevorzugt und keine große Lust verspürt, einem Politiker anderer Couleur eine Plattform zu bieten: Dies ist eine vertane Chance zum Dialog und für Politiker geradezu ein feindseliger Akt.

Der einzelne Betriebsbesuch bei einem Mittelständler ist für eine Wahl sicher nicht entscheidend, aber für die Beziehungen zu einem Politiker kann er entscheidend sein. Hier also nicht blockieren und verzögern, sondern erst recht zum Gespräch einladen.

Man kann ja eine Woche später auch den oder die Konkurrenten der anderen Partei als Gast begrüßen. Das ist legitim.

Kommunalpolitiker als Lokal-Lobbyisten

Auch die örtlichen Polit-Peers eines Entscheidungsträgers können eine Rolle spielen – also Rats Herrn, Bürgermeister, Landräte, Kreisvorsitzende, Landtagsabgeordnete.

Kommunalpolitiker sind hervorragende Fürsprecher und Lobbyisten für eine Lokalangelegenheit. Sie kennen nicht nur die Kanäle, sie gehören zum Netzwerk und zur Machtbasis von Politikern, hier sind diese besonders sensibel.

Nichts ist einem kommunal verankerten Politiker zudem lieber, als gegenüber der nächst höheren Ebene als Repräsentant auftreten zu können, die eigene Glaubwürdigkeit für bestimmte Positionen erhöhen und mit wichtigen, übergeordneten Themen verkoppeln zu können – und zugleich die eigene Machtbasis demonstrieren zu können.

Allerdings: Politiker wittern gerade deshalb stets die Konkurrenz um Aufmerksamkeit und Macht, wenn sie von Kollegen angesprochen werden.

Dass hinter einem politischen Hinweis, einer Bitte oder Beschwerde von einem Kollegen taktische Winkelzüge oder Fallenstellerei und eben nicht ein substanzielles Anliegen bona fide vermutet wird, sollte kaum überraschen.

Nicht wenige Bundestagsabgeordnete sehen im örtlichen Landrat oder MdL Rivalen, die munter am Stuhl im Bundeshaus sägen.

Das gilt sogar ganz besonders für Parteiliebe (man denke an den Kalauer von der Steigerungsform „Gegner, Feind, Parteiliebe“). Daher muss man sorgfältig vorgehen, wenn man örtliche Matadoren zu Multiplikatoren verwandeln will – und prüfen, wer zu wem gute oder getrübe Beziehungen unterhält.

Wählt man die falschen Freunde aus und hat die Begegnung nicht mit Hilfe der jeweiligen Mitarbeiter sorgfältig vorbereiten lassen, beginnen und enden Meetings zwischen den Politikern möglicherweise als Konfrontationen, bei denen es am Ende nur darum geht, wer als Sieger und Verlierer dasteht.

Ergebnis: Ein dauerhaft vergifteter Brunnen, für das unternehmerische Anliegen ist ein Zugang versperrt.

Respekt als Politiker, aber keine Rivalitätsgedanken erzeugen **ehemalige Politiker**. Einmal davon abgesehen, dass sie meist mehr Zeit und Lust als aktive Politiker haben, sich für ein Anliegen einspannen zu lassen:

Die ehemalige populäre Landrätin, der pensionierte Staatssekretär oder der angesehene Landtagsfraktionsvorsitzende, der seine große Zeit vor 1990 hatte: Graumelierte und weißhaarige elder statesmen sind oft genau die richtigen Fürsprecher.

Vor allem, wenn sie gemeinsam mit jüngeren, dynamischen Interessenvertretern auftreten.

Die E-Kampagne mit „Human Touch“

Wer persönlich glaubwürdige Aktive finden will, findet sie inzwischen in vielen Fällen schnell und effektiv im Web. Das Internet ist eine große Domäne für Menschen geworden, die Informationen über Spezialthemen mit anderen austauschen, diskutieren und debattieren, Wut herauslassen, Gleichgesinnte und Hilfe suchen.

Hier sei vor allem gesagt, dass das Internet ein hervorragendes Rekrutierungs-Tool ist. Mit dem Web lässt sich eine Gemeinschaft und politische Organisation aufbauen, die sonst im Wirtschafts- und Verbandsleben nicht möglich ist: Jederzeit und individuell verfügbar, zum Schnuppern ebenso einfach erreichbar wie für den intensiven Austausch und Planungsprozesse zwischen Hardcore-Aktivisten.

Und den Grad an persönlicher Nähe oder anonymem Mitlaufen bestimmt jeder User selbst. Zugleich macht es das Aktiv-werden sehr einfach: Die Möglichkeit, seinen Protest oder seine Bitte per Mausklick zu äußern, ist bequem und unverbindlich genug, gibt dem Interessierten aber sofort die positive Bestätigung, etwas „getan“ zu haben.

Im Vergleich ist das Web die billigste Art, Menschen zu mobilisieren. Vorausgesetzt, man versteht etwas von dem, was die Menschen bewegt.

Man sollte daher nicht vergessen, dass die Zeit und Raum überschreitende elektronische Zusammenkunft nach wie vor das kleine Einmaleins der Organisation erfordert, wenn sie denn effektiv genutzt werden soll. Das heißt: Managen, verwalten, zählen, Kontakte

anbahnen und pflegen, Anreize setzen, attraktive Räume schaffen und zum richtigen Zeitpunkt unter der richtigen Tagesordnung die richtigen Leute zusammenbringen.

Was wirklich wichtig ist, das ist die Möglichkeit, einmal erfasste Kontaktinformationen zu speichern, daraus Listen von interessierten und aktivierbaren Bürgern zu erstellen, sie permanent mit Informationen zu versorgen und immer wieder in virtuelle oder reale Gemeinschaftsaktionen hereinzuziehen.

Das ist die Kernaufgabe, und sie unterscheidet die E-Kampagne von normalen politischen Aktivitäten.

Wenn man dagegen einen normalen Aufruf zu einer Aktion startet – sagen wir, Unternehmer und Arbeitnehmer einer Branche treffen sich vor der Staatskanzlei zu einer Kundgebung –, dann gehen am Ende des Tages alle nach Hause, und wer dabei war oder nicht, wie viele es wirklich waren und woher sie kamen, das bleibt unbekannt.

Wer über das Web für Aktionen rekrutiert und die Daten aufbereitet, der hat auch die Chance, in der Zukunft schnell zu mobilisieren.

Nicht wenige Unternehmen und Verbände, die die neuen Instrumente nutzen, kommen dennoch nicht recht vorwärts. Sowohl die interne Bindungswirkung als auch die Außenwirkung auf politische Entscheider ist nicht so, wie man es sich vorgestellt hat. Die technische Organisation stimmt zwar, aber irgendetwas fehlt. Es ist ein psychologisches Element.

Vielen E-Kampagnen fehlt Gesicht, Stimme, Körpersprache, Emotion – kurz, der human touch.

Die Entwicklung beim Handy zeigt bereits, wohin die Reise geht: Multimedia-Nachrichten auf technisch hochgerüsteten Mobiltelefonen, die Fotos und kurze Videos aufnehmen können, verdrängen zwar nicht die klassische SMS.

Aber sie haben eine ganz andere Wirkung beim Empfänger als die getippte Kurzmitteilung. So wird es bald auch bei den Email-Diensten gängig sein – zumal sich die elektronischen Kommunikationsgeräte immer mehr ergänzen.

Für die E-Kampagne heißt das, dass der abstrakte Charakter abgestreift wird und politische Botschaften viel persönlicher und individueller übertragen werden können.

Für das Grassroots Campaigning eröffnen sich große Möglichkeiten, und zwar in beide Richtungen: Von der Kampagnenleitung zu den Leuten an der Basis, oder von den Leuten an der Basis zu Politikern und Verwaltungen.

Das kann auch spontan sein – immer mehr Menschen sind in der Arbeitswelt, aber auch privat immer länger online.

Wer sie beispielsweise per SMS und Email dazu auffordert, in 10 oder 20 Minuten wegen wichtiger aktueller Nachrichten in einen Online-Chatroom zu treten, dort eine Live-

Video-Mitteilung des Vorstands zu sehen und sofort Vorschläge für Aktionen zu unterbreiten, kann so innerhalb kürzester Zeit auf politische Ereignisse reagieren.

Ein anderes Beispiel: Mit bescheidenem Aufwand könnten mittelständische Unternehmer sich persönlich, aber auch Mitstreiter in Betrieb und Nachbarschaft versammeln, um ihre Forderungen und Anliegen in einem Kurzvideo aufzunehmen und direkt an die richtigen politischen Entscheidungsträgern zu senden.

Natürlich: Der logistische Aufwand für konzertierte Aktionen dieser Art ist groß. In vielen Fällen lässt er sich nicht ohne professionelle Hilfe bewältigen. Nicht alles kann spontan von Amateuren geleistet werden.

Aber dafür sind schließlich auch Verbände da, und es gibt genug Dienstleister, Berater und Agenturen, die dazu in der Lage sind.

Bei Anruf mobil

Wer die massenhafte Internet-Videophonie für eine noch unpraktikable Zukunft hält – so weit entfernt ist sie allerdings wirklich nicht –, der mag sich konzentrieren auf ein fast 130 Jahre altes Medium: das Telefon.

Für vertriebsorientierte Unternehmen ist der Einsatz des Telemarketing oft ein alter Hut.

Die Wirtschaft hat mit dem Dialogmarketing-Konzept Customer Relationship Management, kurz CRM oder auf Deutsch Kundenbeziehungsmanagement lange Erfahrungen gemacht. Doch während hier Kundenbindung, Kundendienst und Verkauf im Vordergrund stehen, tun sich Unternehmen und Verbände bisher noch schwer, das Potenzial für das Lobbying auszuschöpfen.

Das liegt zum einen daran, dass der „Kundenkreis“ für den Einsatz solcher Instrumente sich nicht automatisch erschließt. Zum anderen lässt sich zwar die Administration mit betriebswirtschaftlicher Standardsoftware erledigen, aber in der Regel verfügen Unternehmen und Verbände über keine oder wenige Daten, die Kunden, Mitarbeiter oder Mitglieder nach politischen Interessen und Aktivitätsgrad segmentieren und so einen möglichst hohen Mobilisierungsgrad sichern helfen.

Unternehmen wissen meist eine ganze Menge über ihre Klientel. Vieles ist aber nirgendwo erfasst und damit nur informell bekannt: Wo sich wer sonst noch engagiert, in welchen Vereinen oder Bürgerinitiativen, Berufsverbänden oder Parteien, also bereits politisches Interesse gezeigt hat und politische Zugänge hat.

Solche Informationen wären hilfreich, denn dann sind Telefonaktionen ein perfektes Mittel, um Mitstreiter zu rekrutieren und für Aktionen zu gewinnen.

Aber welcher Mittelständler kümmert sich im Alltag der Betriebsführung schon um so eine Datensammlung?

Solche Informationen hortet bestenfalls die Betriebsgruppe der Gewerkschaft, und diese

rückt sie nur dann heraus, wenn sie vom gemeinsamen Ziel wirklich überzeugt ist. Dennoch gibt es prinzipiell nichts, was mittelständische Unternehmen und Verbände davon abhalten sollte.

In den USA gehören Telefonaktionen längst zum Standardrepertoire kleiner und großer Verbände, und für politisch aktive Unternehmen mit größerer Mitarbeiter- und Kundenzahl ist das Telefon ebenso das Medium der Wahl. Selbstverständlich ist dort die Kombination mit Internet- und Postverteilern sowie Veranstaltungen und Managementeinbindung.

Deutsche Mittelständler können in den USA viel darüber lernen, wie dort regionale Handels- oder Ärztekammern, Einzelhändlervereinigungen oder Autohausketten, Postagenturen oder Unternehmen der Baubranche gegenüber Politik und Öffentlichkeit ihre Muskeln spielen lassen. Aus gutem Grund sind beispielsweise beim Public Affairs Council in Washington die Konferenzen und Schulungsangebote im Grassroots-Bereich, die solche Techniken vermitteln, gerade von mittelständisch geprägten Branchen die am häufigsten nachgefragten.

Was belegt das Potenzial in Deutschland? Aller Politikverdrossenheit und Parteienfeindlichkeit zum Trotz: **Seit Jahren nutzen politische Parteien mit wachsender Begeisterung das Mittel der Telefonaktion, um mit geringem Aufwand Mitglieder und auch eher parteiferne Bürger für sich zu mobilisieren.**

Dabei geht es kaum noch um private Telefonketten. Auch von zu hohen Erwartungen an „Hotlines“ (also passive Telefonaktionen) haben sich die Parteien verabschiedet, schließlich werden Wähler nur selten aktiv, um auf eine Partei zuzugehen, und sei es auch nur durch einen Telefonanruf.

Worum es geht, sind genau geplante Kampagnenbausteine in Form von Massentelefonaten, die in Kommunalwahlkämpfen mehrere Zehntausend und bei bundeslandweiten Kampagnen Hunderttausende von Anrufen umfassen können.

Es geht nicht darum, mit wenigen Leuten lange Gespräche zu führen, sondern darum, mit sehr vielen Menschen kurze Gespräche zu führen. Das kommt an, steigert das Interesse der Bürger und die Bereitschaft, sich selbst aktivieren zu lassen, und wird allen Einwänden skeptischer Funktionäre von den Bürgern fast allen anderen Formen politischer Werbung vorgezogen.

Die Gründe für dieses Erfolgsmodell erschließen sich schnell: Es gibt einen direkten persönlichen Kontakt, die Erreichbarkeit der Anzurufenden liegt bei gutem Management bei 80 Prozent. Alle Befürchtungen rechtlicher oder psychologischer Art, man würde auf eine Betonwand wütender Bürger treffen, die sich über Belästigung, Störung der Privatsphäre und Datenschutzmissbrauch beschwerten, sind längst durch Erfahrung widerlegt: Gut 85 Prozent der angerufenen Bürger reagieren positiv oder zumindest neutral auf den Anruf.

Telefonaktionen sind auch rechtlich inzwischen als Wahlkampfwerbung durch die Gerichte als zulässig eingestuft.

Die Kostenvorteile gegenüber anderen klassischen Dialogmedien sind enorm. Natürlich kann man auch ein professionelles Call Center einschalten; die Qualitätskontrolle und Effizienz ist damit sicherlich höher. Allerdings wissen Mitgliederorganisationen es sehr zu schätzen, wenn sie ihre Mitglieder persönlich aktivieren können: Die Glaubwürdigkeit der Anrufe ist höher, und die Mitglieder haben zusätzlich das Gefühl, wirklich einen wichtigen eigenen Beitrag zur Kampagne leisten zu können.

Der Organisationsaufwand hält sich ja auch im Rahmen: Räume, Telefone, Einsatz- und Personalplanung, Schulung, begleitende Öffentlichkeitsarbeit sowie die notwendigen Wahlkreisanalysen oder Datenbankauswertung zur Telefonnummern-Listenaufstellung sind auch für kleinere Gliederungen mit ausschließlich ehrenamtlichen Helfern überschaubare praktikable Projekte.

Als Erfahrungswert gilt: Pro Helferstunde sind 25 bis 30 Anrufe möglich, wobei die Anrufe selbstverständlich nicht lange Monologe oder Dialoge ermöglichen sollen, sondern nur der kurzen Informationsvermittlung oder kleinerer Umfragen dienen. Erreicht werden dabei rund die Hälfte der Angewählten.

Jeder Anruf wird protokolliert und ausgewertet, jeder Kontakt wird in eine Datenbank aufgenommen und weiter gepflegt – durch Angebote zum näheren Gespräch oder der Zusendung von Infomaterial bis zur Aufnahme in einen Post- oder Emailverteiler. Eine zuverlässige Weiterverarbeitung der Daten ermöglicht eine wirkungsvolle Vertrauensarbeit.

Notwendig ist allerdings eine intensive Vorbereitung und Einweisung ungeschulter Helfer: Es gibt bestimmte Regeln für die Terminplanung, Gesprächsleitfäden, Telefonskripte und Arbeitsbögen, mit denen die Helfer vertraut gemacht werden müssen. Sie müssen aber nicht nur die administrativen und technischen Abläufe sowie den richtigen Umgang mit kontroversen Gesprächspartnern kennen, sondern auch die politischen Ziele der Aktion kennen.

Außerdem hängt der Erfolg der Telefonaktion auch davon ab, ob das Zielgebiet bzw. die Zielgruppen gut definiert sind. Unternehmen können Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten oder örtliche Nachbarn anrufen, Verbände einzelne Mitglieder (Unternehmer, Geschäftsführungen) oder bei konzertierten Aktionen auch die für Mitgliedsunternehmen wichtigen Kontaktpersonen.

Wer direkt Druck auf einzelne Politiker ausüben will, konzentriert sich auf Anrufe in den Wahlkreisen dieser Politiker.

In den USA wird dabei gern die „Patch-through“-Technik angewendet: Der Bürger im Wahlkreis wird telefonisch über eine bestimmte Lage informiert und bei Zustimmung zum politischen Anliegen gefragt, ob er dazu im Büro seines Abgeordneten seine Meinung sagen will – wenn ja, stellt man ihn dorthin durch, für den Angerufenen kostenfrei natürlich.

Man kann nicht sagen, dass dies die amerikanischen Politiker unbeeindruckt lässt.

Telefonaktionen sind keine Geheimoperationen. Im Gegenteil erzielt die begleitende Öffentlichkeitsarbeit einen hohen Aufmerksamkeitswert, von der Pressekonferenz zur Ankündigung und Startaktion mit Prominenten am Hörer über Anzeigen, Internetwerbung, begleitende Pressemitteilungen über den Zwischenstand bis zur pressewirksamen Abschlussauswertung.

Die direkte geht mit der indirekten Mobilisierung also Hand in Hand, was den Druck auf die politischen Entscheidungsträger deutlich verstärkt. Fazit: Zwischen Volkshochschule und Power-Lobbying ist Grassroots Campaigning ist keine Hexerei.

Am Ende geht es nur darum, viele Menschen zu bewegen, die Anteil an den Unternehmen nehmen und sich lokal dafür einsetzen. Wo Konzerne meist eine anonyme, bürokratische Struktur und eine glatte Fassade bieten, da hat das mittelständische Unternehmen fast immer ein örtlich sehr bekanntes Gesicht, einen ordentlichen Ruf und die Chance auf spontane Sympathie bei Bürgern, Medien und Politik.

Trotzdem gilt: Einfluss wird nicht geschenkt, er muss geltend gemacht werden. Mittelständische Unternehmer sehen sich viel zu oft als Einzelkämpfer und geben zu schnell auf, wenn es um politische Dinge geht.

Nur zu gern würden sie diese so erledigen wie ihre üblichen Geschäfte, vielleicht verstärkt durch einige persönliche Drähte in Rotary, Lions' Club oder Roundtable.

Das funktioniert manchmal, aber ganz sicher nicht bei großen, kontroversen, überregionalen und von zahlreichen Interessengruppen belagerten Themen.

Da zählt die Fähigkeit, möglichst viele Menschen zu organisieren und Hauptstadtpolitikern unzweideutig klar zu machen, welche Reaktion aus der Provinz zu erwarten ist. Wer dieses Power-Lobbying will, der muss eben auch ein Stück Volkshochschulkurs in seine Bemühungen einbauen. Ungeduld ist dabei fehl am Platz.

Nur wer über seinen Schatten springt und nichttraditionelle Formen testet, die man sonst eher bei Gewerkschaften und Bürgerinitiativen ansiedelt, weitet seine Kommunikation auf diese Weise wirksam aus. Aber nur, wenn alle, die mitmachen sollen, dies als eigene Sache sehen.

Das heißt für den mittelständischen Unternehmer nichts anderes, als Menschen um Hilfe zu bitten, an das Beste in ihnen zu appellieren, ihnen einen persönlichen Grund zu handeln zu geben und schließlich Danke zu sagen. Niemand zieht heute noch für einen distanzierten Gutsbesitzer und Lehnsherrn in den Kampf, nur weil das schon immer so war.

Man muss die Bürger, die man bewegen will, schon ernst nehmen – wer sie nur als Bauern auf einem Schachbrett nutzt, wird scheitern und wird dies auch mit salbungsvollen Worten auf der nächsten Betriebsversammlung nicht korrigieren können.



MERKBLATT: Unternehmer/Mitgliedergespräch mit Politikern

1. Vergessen Sie nicht, sich persönlich vorzustellen, selbst wenn Sie Ihren Gesprächspartner schon bei anderer Gelegenheit kennen gelernt haben. Politiker treffen jeden Tag viele neue Menschen und können sich nicht jedes Gesicht merken.
2. Bleiben Sie höflich und verbindlich – und zwar bis zum Ende des Gesprächs. Wutausbrüche, Drohgebärden, Spott oder Herablassung gegenüber dem Politiker, seiner Fraktion, seinem Ministerium oder seiner Partei sind nicht nur unangebracht, sondern ein schwerer politischer Fehler.
3. Zeigen Sie Ihrem Gesprächspartner stets gebührenden Respekt. Er/sie ist von den Bürgern in sein Amt gewählt und hat eine weit höhere Legitimation als Sie. Selbst wenn Sie von Politikern allgemein nicht viel halten, akzeptieren Sie seine Rolle. Ermöglichen Sie es ihm/ihr, Ihre Sichtweise in seine/ihre Urteilsfindung einzubeziehen und dabei einen Interessenausgleich herzustellen.
4. Zeit ist für einen Politiker so kostbar wie für Sie selbst, also verschwenden Sie sie nicht mit zu viel Smalltalk. Kommen Sie nach kurzer Aufwärmphase zur Tagesordnung. Sagen Sie ohne Umschweife, warum Sie dort sind und was Ihr politischer Gesprächspartner tun soll.
5. Beschreiben Sie kurz und ohne Wortgirlanden, worum es konkret geht: welche Vorlage im Ausschuss, welche Anhörung, welchen Verordnungsentwurf, welchen Haushaltstitel. Erklären Sie klar, wie Sie und Ihr Unternehmen betroffen sind.
6. Streiten Sie nicht, wenn er/sie Ihrer Sichtweise widerspricht. Arbeiten Sie sich mit ruhigen, vernünftigen, sachbezogenen Argumenten an ihm ab.
7. Lassen Sie sich aber auch nicht von ihm/ihr einlullen. Machen Sie keine Rückzieher in der Sache, weder aus Höflichkeit noch aus Schmeichelei. Politiker sind daran gewöhnt, Meinungsgegensätze auszuhalten und trotzdem Kompromisse zu finden.
8. Überreichen Sie eine kurze schriftliche Zusammenfassung und ggf. hilfreiches Zusatzmaterial (Zahlen, Statistik, Infos zur Rechtslage, Brancheninfos, Unternehmensbroschüre).
9. Bedanken Sie sich am Ende des Gesprächs dafür, dass er/sie sich die Zeit genommen hat.

10. Sagen Sie auch Danke zu den Referenten, die sich mit dem Thema beschäftigen und beim Gespräch anwesend sind.

11. Geben Sie unmittelbar nach dem Gespräch Rückmeldung in Ihrem Unternehmen und an den Verband. Fertigen Sie ein kurzes Gesprächsprotokoll an.

12. Schicken Sie umgehend ein Dankschreiben an Ihren Gesprächspartner, in dem Sie Ihre Positionen noch einmal bekräftigen.

13. Schlägt sich der Politiker auf Ihre Seite, bieten Sie konkrete Unterstützung an und zeigen Sie sich dankbar. Es muss ja nicht gleich eine große Parteispende sein. Der Politiker möchte nur, dass seine Entscheidung für Sie auch bald registriert wird. Denken sie dran: Lob ist wie Champagner, es muss serviert werden, solange es noch perlt...