

Campaigning

Ein spezifisches NGO-Instrument zur gezielten Durchsetzung von Veränderungsprozessen

Viel wurde in den letzten Jahren über die steigende Bedeutung und Durchsetzungsfähigkeit von NGOs geredet. Doch über die Grundlage so manchen NGO-Erfolgs – zielorientiertes Campaigning – wurde wenig geschrieben. Es fehlt an einer Systematik dafür und an einem allgemeinen Verständnis des Kampagnen-Begriffs. Im folgenden Beitrag stellt der Autor ein Campaigning-Konzept vor, dessen Anwendungsziel es ist, Kampagnen eine Struktur zu geben, so dass sie erfolgsorientierter geplant und wirkungsvoller umgesetzt werden können.

Begriffsbestimmung

Im allgemeinen Sprachgebrauch werden mit dem Begriff «Kampagne» die unterschiedlichsten Vorstellungen assoziiert. Man redet von Abstimmungskampagnen, Wahlkampagnen, Fundraisingkampagnen, Lobbykampagnen, Imagekampagnen, Hetzkampagnen, Produktlancierungskampagnen – aber auch von der Zuckerrübenkampagne. Oft wird mit dem Kampagnenbegriff auch Negatives assoziiert, wenn es z.B. heisst «Der (oder Die) macht jetzt Kampagne».

Obwohl diese unterschiedlichen Begriffe Gemeinsamkeiten haben, fehlt es an einer einheitlichen Begriffsdefinition als Grundlage eines praxisorientierten Modells der Organisation und Koordination von Kampagnen.

Der Ursprung des Wortes «Kampagne» liegt im lateinischen «campus»: das freie Feld, die Ebene, das Ackerland, das Schlachtfeld. Lange Zeit verstand man darunter ausschliesslich einen militärischen «Feldzug».

Zur Ableitung einer modernen und praxisorientierten Definition des Begriffes aus den verschiedenen heutzutage benutzten Bedeutungen betrachten wir deren Gemeinsamkeiten.

Daraus lässt sich dann folgende Definition ableiten:

Eine **Kampagne** stellt einen Veränderungsprozess dar, bei dem es darum geht...

- ohne formelle Macht
- durch eine geschickte Kommunikationsstrategie und gezielte Interventionen,
- in Auseinandersetzung mit den spezifischen Interessen (im besonderen Widerstand) Anderer

... ein gewünschtes Ziel zu erreichen.

Campaigning ist die Gestaltung dieses Veränderungsprozesses.

«Andere» können dabei sowohl Gegner als auch Partner sein. Sie sind eine Zielgruppe der Kampagne. Für das englische Wort «Campaigning» gibt es keine korrekte deutsche Übersetzung. Am naheliegendsten wäre noch «Kampagnen-Management». Der Einfachheit halber verwenden wir im folgenden den englischen Begriff.

Eine **Zielgruppe** ist eine Gruppe von Personen oder Organisationen, deren Verhalten Sie durch Ihre Kampagnenaktivitäten so zu beeinflussen versuchen, dass Ihr Kampagnenziel erreicht wird, oder Sie auf dem Weg dorthin dem Ziel messbar ein Stück näher kommen.

Als spezifisches NPO-Instrument ist Campaigning ein Teil des Marketings einer Organisation und lässt sich in den Output-Beziehungen im VMI-Modell für Nonprofit-Organisationen beim Social Marketing angliedern. Daraus ergibt sich logischerweise, dass die Zielerreichung beim Campaigning die Marketingziele einer Organisation unterstützen und nicht konkurrenzieren sollte (wie das z.B. die Brent-Spar-Kampagne von Greenpeace tat, in ihren Nachwirkungen aufgrund des unprofessionell kommunizierten Messfehlers).

Strategische Erfolgsgrundsätze und Erfolgspositionen

Laufende Kampagne sind schwierig zu beurteilen. Selbst eine auf den ersten Blick aussichtslose Kampagne kann später zum durchschlagenden Erfolg werden. Erfahrungsgemäss gute Erfolgsaussichten haben Kampagnen ...

- mit einem gewinnbaren und glaubwürdigen Ziel,
- denen eine klare Strategie zugrundeliegt,
- die organisatorisch gut vorbereitet wurden,
- die das Kampagnen-Team stark motivieren können,
- die aufgrund ihrer Thematik oder ihrer Dynamik auch andere begeistern können,
- die dem Kampagnen-Team aufgrund ihrer Thematik eine Legitimation geben, sie zu führen,
- bei der die Kommunikation intern und extern hervorragend funktioniert,
- bei denen das Timing perfekt ist,
- bei denen das Kampagnen-Team Themengebiet und Agenda bestimmen kann, ohne sich unnötig auf ungünstige Themengebiete vorwagen zu müssen,
- usw.

Obige Liste umfasst einen Teil des «Wie» und des «Womit» erfolgreichen Campaignings. Über das «Wie» gibt eine Reihe sogenannter «Strategischer Erfolgsgrundsätze» Auskunft und über das «Womit» die sogenannten «Strategischen Erfolgspositionen».

Einer der wichtigsten Strategischen Erfolgsgrundsätze ist der Grundsatz «Die Agenda diktieren». Dabei geht es darum, die Initiative zu ergreifen und zu behalten und dem Gegner den eigenen Rhythmus aufzuzwingen. Es geht auch darum, zu vermeiden, in die Defensive gedrängt zu werden. Wer zum Beispiel in einer Abstimmungskampagne ein bestimmtes Thema zuerst aufgreift, kann ganz entscheidenden Einfluss darauf nehmen, wie das Thema in der Folge diskutiert wird, und welche Assoziationen damit verbunden werden. Es ist also grundsätzlich von Vorteil, das Thema als Erster zu besetzen. Doch manchmal gibt es Ausnahmen hierzu. Kann man davon ausgehen, dass ein Gegner das Thema auf eine Art und Weise besetzt, die ihm die Unterstützung durch die öffentliche Meinung garantiert verweigert oder gar Gegenreaktionen hervorruft, ist es vielleicht besser, dem Gegner den ersten Zug zu über-

lassen, weil er sich damit ins eigene Fleisch schneidet. In jedem Fall sollten Sie selbst entscheiden, was wann passiert. Nur dann diktieren Sie auch die Agenda.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Die Agenda diktieren 2. Konzentration der Kräfte 3. Aufbauen auf bestehenden Stärken 4. Abstimmung von Zielen und Mitteln 5. Zielorientierung und Beharrlichkeit in der Strategieverfolgung 6. Flexibilität bewahren 7. Richtiges Timing 8. Ausnützung von Synergien und Multiplikationseffekten 9. Achtsamkeit und Weitsicht 10. Profilierung / Differenzierung 11. Erfolgsgrundsätze öffentlicher Kommunikation beachten 12. Unité de doctrine 13. In Szenarien denken 14. Effizienz und Einfachheit 15. Goldene Brücken bauen |
|---|

Tabelle 1: Strategische Erfolgsgrundsätze

Die Strategischen Erfolgspositionen betreffen die **spezifischen Stärken einer Organisation**. Sie lassen sich den Bereichen Arbeitsklima und -kultur, Planungs- und Koordinationssysteme, Positionierung und Ressourcen zuordnen. Von den Strategischen Erfolgsgrundsätzen unterscheiden sie sich dadurch, dass es sich nicht um Verhaltensregeln handelt, sondern um Voraussetzungen, die nicht von heute auf morgen erworben werden können. Defizite bei den Strategischen Erfolgspositionen zu schliessen kann Jahre dauern. So ist es z.B. ein langwieriger Prozess ein Arbeitsklima zu schaffen, das genügend Flexibilität ermöglicht.

Die eigenen Stärken und Schwächen – und diejenigen der Konkurrenz – zu kennen und diese gezielt einzusetzen, ist Grundvoraussetzung einer jeden Kampagne und ein wichtiger Teil der Lagebewertung.

Neben den Ressourcen wichtigste Strategische Erfolgsposition ist die **Legitimation**. Es geht dabei um die Anerkennung durch die Öffentlichkeit, dass mit einer Kampagne gemeinnützige oder ethisch zu rechtfertigende Ziele verfolgt werden, ohne dass die Kampagnenorganisation primär Eigeninteressen anstrebt. Ohne sie lassen sich Kampagnen kaum gewinnen. Wer sie nicht hat, muss andere Akteure ins Spiel bringen, die die gleichen Forderungen stellen, aber dafür auch legitimiert sind.

Bereich	Strategische Erfolgsposition
1. Arbeitsklima und -kultur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivation, Engagement und Leistungsniveau 2. Werte und Verhaltensmuster 3. Geschwindigkeit & Flexibilität 4. Mobilisierungsvermögen bzw. Schlagkraft

	5. Durchsetzungsvermögen
2. Planungs- und Koordinationssysteme	6. Aufbauorganisation (Strukturregelung) 7. Ablauforganisation (Prozessregelung) 8. Planungssysteme
3. Positionierung	9. Tätigkeitsgebiete 10. Legitimation & Glaubwürdigkeit 11. Öffentliches Gewicht 12. Profil / Corporate Identity 13. Professionalität 14. UnterstützerInnen-Nutzen & Identifikations-Möglichkeit 15. «Atmosphäre» (Stimmung im Umfeld)
4. Ressourcen	16. Know-how 17. Team 18. Geld & Zeit 19. Infrastruktur 20. Kampagnenmittel 21. Vernetzung und Beziehungspflege

Tabelle 2: Strategische Erfolgspositionen

Grundlagen der Dynamik

Die teilweise sehr grosse Dynamik entsteht beim Campaigning aus dem Wechselspiel von **Kommunikation** und **Interventionen** der verschiedenen beteiligten **Akteure** mit ihren verschiedenen **Zielen**. Dabei setzen deren **Strategien** Leitplanken für die operativen oder taktischen Entscheidungen darüber, **wie welche Mittel** zur Erreichung welchen Ziels jeweils konkret eingesetzt werden.

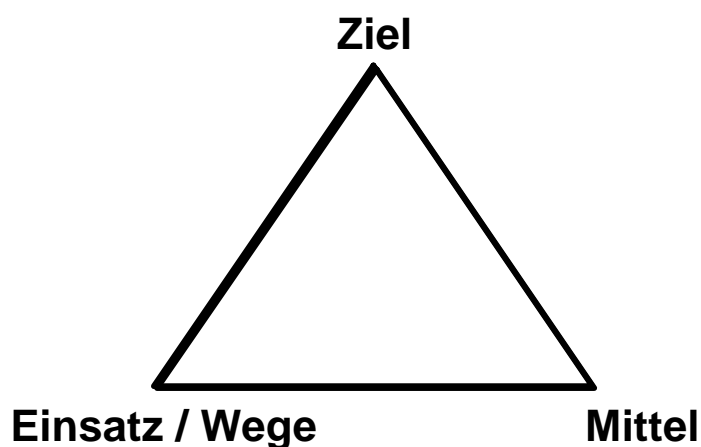


Abbildung 1: Strategie-Dreieck

Interventionen zielen dabei darauf ab, einen Betriebsablauf zu verändern. Sie tun dies **direkt** – wie z.B. ein Streik, eine Blockade oder ein Boykott – oder **indirekt**, wie z.B. eine Demonstration, wenn diese aufgrund ihres Appells an das Gewissen zu einem veränderten Verhalten anvisierter Entscheidungsträger führt.

Blockiert eine Gewerkschaft einen Firmeneingang, so hat das sowohl Kommunikations- als auch **Interventionscharakter**. Entschlossenheit und Dauer der Blockade entscheiden dann darüber, welcher Charakter überwiegt. Projiziert die gleiche Organisation hingegen ein Radioaktivitätszeichen auf den Kühlturm eines AKW, dann hat das vorwiegend **kommunikativen Charakter**. In beiden Fällen zielt die Kommunikation bzw. Intervention auf erwünschte Reaktionen der betroffenen Zielgruppen ab. Kommunikation und Intervention werden damit im Sinne der Spieltheorie **strategisch**¹. Primär **verständigungsorientiert** wäre die Kommunikation dann, wenn sie primär der Vermittlung von Informationen dienen würde (z.B. ein durchschnittlicher Zeitschriftenartikel).

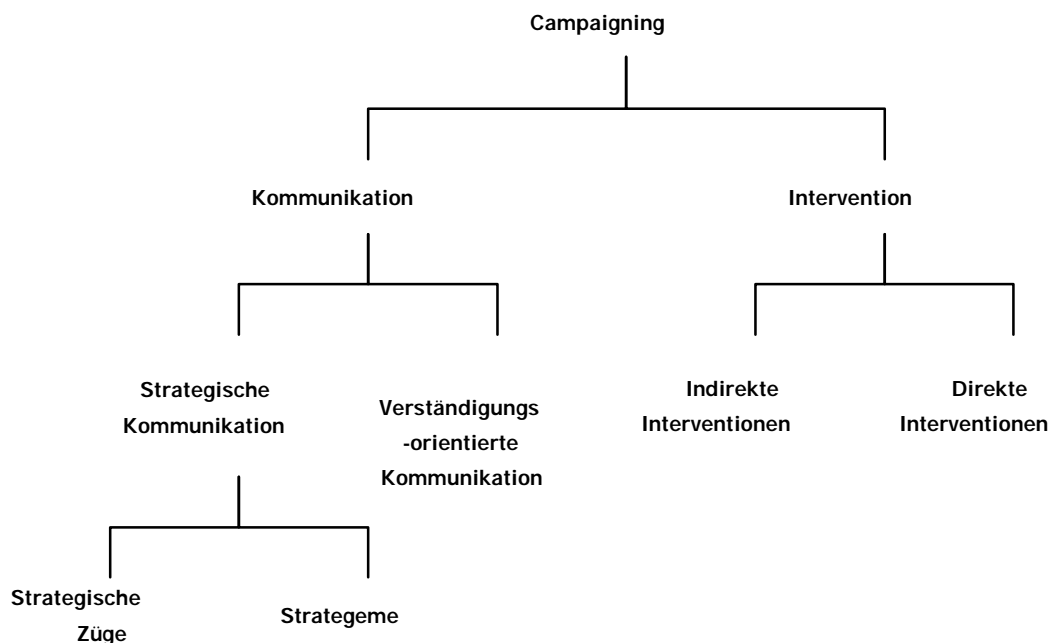


Abbildung 2: Kommunikation und Interventionen

¹ siehe hierzu auch Management der Krisen-Kommunikation; Patrik Scherler; Helbing & Lichtenhahn 1996

Der wohl wichtigste Faktor für die Campaigning-Dynamik sind die beteiligten Akteure selbst. Üblicherweise teilt man sie in drei Gruppen ein: Verbündete, Gegner und Beobachter. Diese Einteilung hat jedoch gravierende Mängel. Sie verschleiert den Blick dafür, dass bestimmte Akteure im einen Moment Verbündete sind, im anderen jedoch Gegner. Zwei Gewerkschaften sind z.B. beim Kampf um den gemeinsamen Gesamtarbeitsvertrag Verbündete, bei der Mitgliederwerbung sind sie Gegner.

Ein sinnvollere Einteilung lehnt sich an das Wertenetzen aus der Spieltheorie an². In diesem Wertenetzen gibt es Konkurrenten, Komplementoren, Zielgruppen und Beobachter.

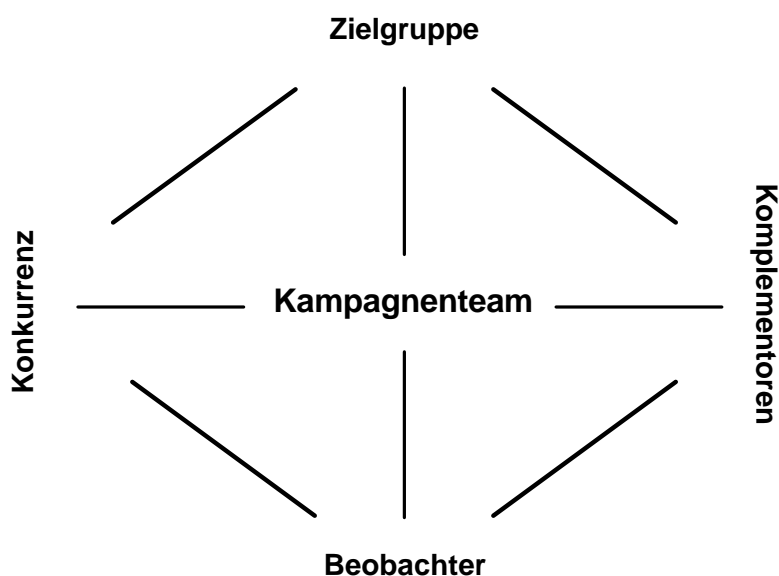


Abbildung 3: Wertenetzen der Akteure

Der Begriff «**Zielgruppe**» ist weiter oben bereits definiert. «**Beobachter**» meint sämtliche Personen, die eine Kampagne und ihre Wirkung mehr oder weniger passiv beobachten. Es kann sich dabei sowohl um die breite Öffentlichkeit, Mitglieder der eigenen Organisation, potentielle Unterstützer, Politiker, die Medien oder andere handeln. Entscheidend ist der zumindest vorübergehend passive Charakter, der gelegentlich dazu führt, dass wichtige Akteure übersehen werden, deren Reaktionen auf eigene Aktivitäten dann völlig überraschend aus dem Nichts zu kommen scheinen.

Ein Akteur ist ein «**Komplementor**», wenn eine Kampagne durch die Aktivitäten dieses Akteurs höhere Erfolgsaussichten hat als ohne dessen Aktivitäten. Er ist ein «**Konkurrent**», wenn die Erfolgsaussichten durch seine Aktivitäten sinken.

Es ist in diesem Zusammenhang wichtig, sich vor Augen zu halten, dass die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe mit der Zeit bzw. der jeweiligen Aktivität wechseln kann, und dass ein bestimmter Akteur manchmal gleichzeitig mehrere Rollen spielt. So sind die Medien meistens Beobachter. Führt man jedoch eine Medienkonferenz durch, werden sie zur Zielgruppe und die ursprüngliche Zielgruppe der Kam-

² vergleiche Coopetition; Nalebuff, Brandenburger; Campus-Verlag 1996

pagne (z.B. ein zu beeinflussender Politiker) wird zum Beobachter. Genauso können zwei in einer Abstimmungs-Kampagne verbündete Menschenrechtsorganisationen sich gleichzeitig heftige Konkurrenzkämpfe liefern, wenn es um die Aufteilung des Spendenkuchens geht.

Auch Mitglieder der eigenen Organisation können zu Beobachtern oder Zielgruppen werden, wenn z.B. die eigenen Mitglieder zum Mitmachen mobilisiert werden sollen oder die eigene Geschäftsleitung von einer bestimmten Aktion überzeugt werden muss.

Diese – teils vorübergehenden – Zugehörigkeiten sich permanent bewusst zu machen, hilft nicht nur die Übersicht zu bewahren. Sie dient vor allem dazu sämtliche Aktivitäten zielgruppenspezifisch gestalten zu können, und keine wesentlichen Akteure und deren potentielle (Re-)Aktionen zu übersehen.

Kreismodell

Geht es in der Standard-Projektplanung darum, sich auf bestimmte Optionen des Projektverlaufs festzulegen und andere auszuschliessen, dient die Kampagnenplanung vor allem dazu, die verschiedenen Optionen des Kampagnenverlaufs gesamthaft aufzuzählen und dann Prioritäten für einzuschlagende Wege zu nennen. In einer rollenden Planung kann diese Prioritätensetzung schliesslich ständig überprüft werden.

Dazu reicht es nicht, am Anfang des Prozesses und dann erst wieder beim Erreichen vorher festgelegter Meilensteine Lagebeurteilungen vorzunehmen. Durch die hohe Dynamik der Auseinandersetzung mit einem/einer Konkurrenten/in (oder PartnerIn) ist ständig mit Überraschungen zu rechnen, die die Ausgangslage drastisch verändern. Lagebeurteilung wird damit zum Alltagsgeschäft. Dennoch gilt auch beim Campaigning, dass es eine Reihenfolge von Zwischenschritten von der Lagebeurteilung bis zur Umsetzung gibt. Dies gilt für alle vier Ebenen der Planung (s. unten).

Modellhaft lässt sich das anhand von vier Rädern darstellen, jeweils bestehend aus den vier Elementen Lagebeurteilung, Zielfestlegung, Vorgehensplan und Umsetzung:

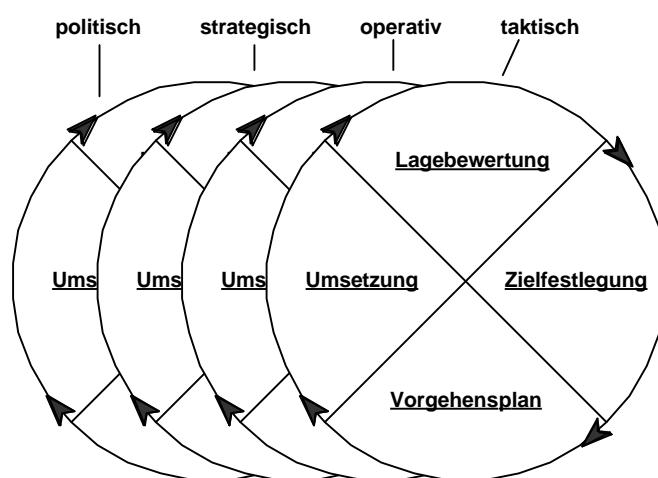


Abbildung 4: Kreismodell Campaigning

Vier Ebenen der Planung

Visionen können genauso wenig von heute auf morgen realisiert werden wie Langzeitziele. Sie müssen vielmehr in kurz- und mittelfristige Zwischenziele heruntergebrochen werden. Dabei lassen sich vier Ebenen unterscheiden: die politische, die strategische, die operative und die taktische Ebene.

Ebene (Verantwortung)	... beschäftigt sich mit am Beispiel einer Umweltorganisation
Politische Ebene (Oberstes Aufsichtsorgan + Geschäftsleitung)	<ul style="list-style-type: none"> • Leitbild / Vision / Mission • Unternehmens-Strategie; u.a.: <ul style="list-style-type: none"> • Festlegung der Organisations-Bereiche • Aufteilung der Bereiche in Strategische Geschäfts- bzw. Kampagneneinheiten (SGE) 	Strategische Kampagneneinheiten: <ul style="list-style-type: none"> • Atom • Artenschutz • Gentechnik
Strategische Ebene (Geschäftsleitung + Bereichsleitung + CampaignerIn) Zeithorizont: ~10 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige bzw. Strategische Kampagnenplanung: <ul style="list-style-type: none"> • Lagebewertung • strategische Ziele <ul style="list-style-type: none"> • Kampagnenziele • Erfolgspositions- und Potentialziele • Kampagnenstrategien: <ul style="list-style-type: none"> • Tätigkeitsfelder • Kampagnen-Meilensteine (Zwischenziele) • ... • Projekte zur Meilenstein-Erreichung • Aufteilung in Kampagnenabteilungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kampagnenabteilungen: <ul style="list-style-type: none"> • Atommüll <ul style="list-style-type: none"> -> Projekt Endlager xy -> Projekt Transporte xy • Reaktorsicherheit <ul style="list-style-type: none"> -> Projekt AKW xy 94 -> Projekt AKW yz 93 • Energie <ul style="list-style-type: none"> -> Solartour 97
Operative Ebene (Bereichsleitung + CampaignerIn bzw. Projektleitung) Zeithorizont: 1 - 3 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> • Mittelfristige bzw. Operative Kampagnenplanung bzw. Projektplanung: <ul style="list-style-type: none"> • Lagebewertung • operative Ziele • Projektstrategien • Projektphasen, Phasenziele und Massnahmenkataloge • Aufteilung in Kampagnenprojekte 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektplan AKW xy: <ul style="list-style-type: none"> • Strategie • Phasen • ...
Taktische Ebene (CampaignerIn) Zeithorizont: 3 - 6 Monate	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzfristige Planung: <ul style="list-style-type: none"> • Situationsanalyse • taktische Ziele • Taktiken (Chancen ergreifen, Gefahren vermeiden oder abwehren; Frühwahrnehmung) • Aktionspläne für die nächsten maximal 6 Monate • evtl. Aufteilung in Arbeitsgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatzplanung der Kampagnenmittel: <ul style="list-style-type: none"> > Pressekonferenz > Blockade > Plakat-Aktion > Verhandlung > ...

Abbildung 5: Die vier Ebenen der Planung

Die **politische Ebene** befasst sich mit dem Leitbild und den grundlegenden Themengebieten einer Kampagnenorganisation, z.B. mit der Grundsatzfrage, ob sich eine Organisation allgemeinen Umweltthemen widmet (und welchen), oder nur ganz bestimmten Aspekten des Umweltschutzes. Ebenso werden die Endziele der Kampagnen definiert, z.B. «Ausstieg aus der Atomenergie». Diese Entscheidungen sind Aufgabe des obersten Führungsorgans, beispielsweise eines Stiftungsrates.

Auf der **strategischen Ebene** werden die Langzeitziele mit einem Zeithorizont von etwa 10 Jahren festgelegt. Die einzelnen Themengebiete werden dazu in verschiedene, mit jeweils einem Langzeitziel verbundene (strategische) Kampagnen unterteilt, z.B. «Stilllegung der Altreaktoren». Die Entscheidungskompetenz auf dieser Ebene liegt normalerweise bei der Geschäftsleitung, Strategieausarbeitung und Vorschlagsrecht müssen aber bei den entsprechenden Kampagnen-Fachleuten, d.h. Campaignern liegen.

Die **operative Ebene** befasst sich mit einem Zeithorizont von 2 bis 3 Jahren und den mittelfristigen Zielen, z.B. «Abstimmung xy gewinnen». Diese werden durch (operative) Kampagnen oder Kampagnen-Projekte erreicht.

In der **taktischen Ebene** geht es um die Durchsetzung kurzfristiger Ziele, wie z.B. Medienpräsenz an einem bestimmten Tag erreichen.

Für erfolgreiches Campaigning ist es von enormer Wichtigkeit, dass diese vier Ebenen mit Inhalten und Zielen transparent und nachvollziehbar aufgefüllt sind. Bei vielen Organisationen sind hier teils extreme Defizite festzustellen. Es besteht meistens eine grosse Lücke zwischen politischer und taktischer Ebene. Das Ergebnis ist in vielen Fällen ein orientierungsloser Aktionismus auf der taktischen Ebene, der die Beteiligten ihren langfristigen Zielen kaum näherbringt und somit sehr rasch die Motivation beeinträchtigt. Zielkonflikte und hohe Personalfluktuationsraten sind dann die Regel. Das gilt insbesondere für kleine Gruppen und Vereine, die sich keine Profis leisten können. Aber auch bei Gewerkschaften und Parteien ist dies gelegentlich zu beobachten.

Strategisches Management und Strategische Landkarte

Unter **Strategie** verstehen wir eine Sammlung von Handlungsanleitungen, die uns dabei helfen, mögliche Wege zur Verwirklichung eines angestrebten Ziels zu identifizieren und einzuschlagen. Sie gibt die Leitplanken für eine Ziel-Mittel-Einsatz-Relation und gegebenenfalls 'Wenn-dann'-Handlungsanleitungen und Prioritäten an. Eine Strategie macht Aussagen zu Zielen, Prioritäten, Tätigkeitsfeldern, Mitteleinsatz, Erfolgspositionen und Potentialen.

Um eine erfolversprechende Strategie entwickeln zu können, bedarf es einer guten Vorstellung darüber, wie sich die Situation in Zukunft entwickeln wird, wenn Sie nichts tun, und wie sie sich entwickeln kann, wenn Sie an bestimmten Punkten eingreifen und dort gezielt Veränderungen bewirken. Mit der «Technik des Rückwärtschliessens» versetzen Sie sich mental in die Zukunft und überlegen, was sich alles in der imaginären Vergangenheit ereignen musste, um zu dem vorgestellten Zukunftsbild zu führen. Es braucht also auch Zukunftsbilder. Diese zu entwickeln,

eignet sich am besten die Szenariotechnik, auf die hier der Kürze wegen nicht näher eingegangen werden soll.

Aus der Kombination von Zukunftsbildern und Handlungsoptionen, d.h. Möglichkeiten der Einflussnahme, lässt sich schliesslich eine Strategie entwickeln, die genügend Flexibilität und spontane Neuausrichtung bei Kursabweichungen erlaubt. Als Hilfsmittel der Visualisierung können die verschiedenen Ziele, Optionen, Szenarien und möglichen Wege in einer Art «**Strategischen Landkarte**» dargestellt werden. In sie hinein zeichnen Sie Szenarien, Meilensteine, Ereignisse, Projekte und die möglichen Wege, die die Situation bzw. Kampagne nehmen kann.

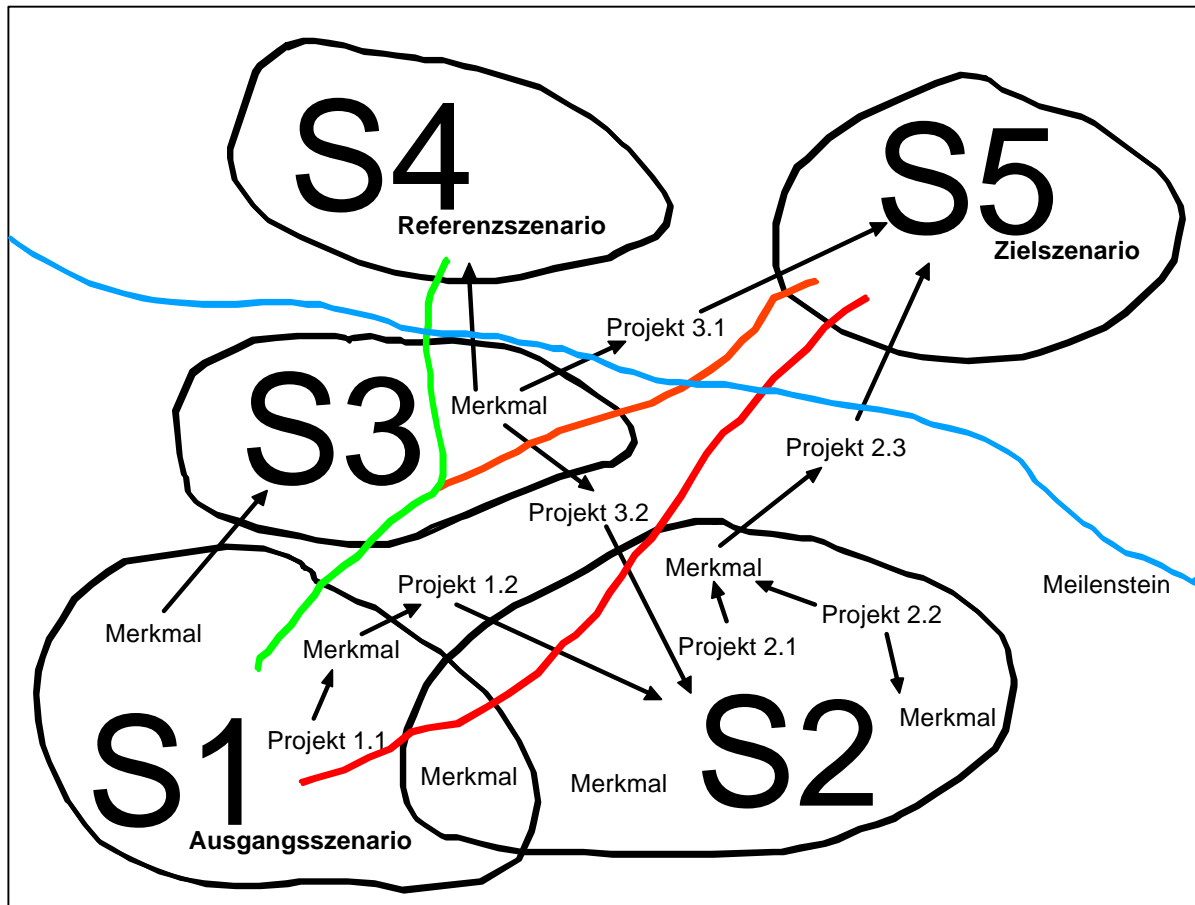


Abb. 3: Strategische Landkarte

Eine solche Strategische Landkarte erlaubt einen schnellen Überblick über die verschiedenen Handlungs- und Strategieoptionen, und damit den flexiblen Wechsel der Kampagnenausrichtung, sobald sich das Umfeld überraschend ändert. Voraussetzung ist natürlich eine permanente Überarbeitung und Anpassung der Strategischen Landkarte im Sinne des Kreismodells und die Existenz eines **Frühwarnsystems**.

Kampagnenmittel

Neben den Planungsinstrumenten zählt der Autor Informationsbeschaffung, Kommunikation, direkte und indirekte Interventionen zu den Kampagnenmitteln. Sie bauen aufeinander auf und kommen im Verlauf einer Kampagne nach und nach zum

Zug. Erst nachdem sämtliche verfügbaren Informationen zusammengetragen und analysiert wurden, kann richtig geplant werden. Erst nach versuchter Kommunikation mit einer Zielgruppe (z.B. Gesprächsangebot) ist eine Kampagnenorganisation legitimiert, indirekt (z.B. Demonstration) oder direkt (z.B. Boykott) zu intervenieren. Die Legitimation wiederum ist eine der Grundvoraussetzungen bzw. Strategischen Erfolgspositionen zum Kampagnenerfolg. Im Detail auf die Gesamtheit der Kampagnenmittel einzugehen, würde den Rahmen dieses Artikels aber leider sprengen.

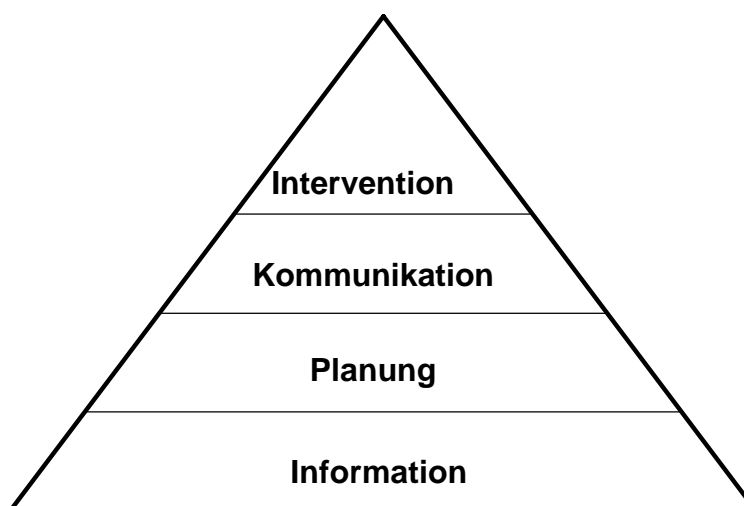


Abb. 4: Pyramide der Kampagnenmittel

Für den Weg...

Kampagnenarbeit dient dazu, gezielt das Umfeld den eigenen Wünschen oder Bedürfnissen anzupassen. Was ein «normales» Unternehmen in der Zukunft für gegeben hält, wird eine Kampagnenorganisation unter Umständen zu verhindern bzw. zu beeinflussen versuchen. Zwar gibt es mit dem (Verbands-)Lobbyismus einen rudimentären Ansatz zum Campaigning, doch ist Lobbyarbeit nur eines aus der Vielfalt der Kampagnenmittel. Diese Vielfalt ist einer der entscheidenden Faktoren zur Gestaltung der Zukunft nach unseren Wünschen oder Bedürfnissen. Campaigning ist dabei auch mehr als «nur» PR-Arbeit.

Eine gute strategische Planung gewährt natürlich keine Garantie auf erfolgreiches Campaigning. In Kombination mit einer professionellen Anwendung der anderen Kampagnenmittel erhöht sie aber die Chance auf ein Gelingen um ein Vielfaches. Zudem wird die Gefahr des blinden Aktionismus minimiert.

Zum Schluss noch ein paar **Tips** für erfolgreiches Campaigning.

1. **Zielgruppenorientierung:** Richten Sie sämtliche Aktivitäten an den Bedürfnissen, am Selbstverständnis und am Kommunikationsstil ihrer Zielgruppe aus.
2. **Legitimation:** Führen Sie keine Kampagne ohne glaubwürdige Legitimation.
3. **Kommunikation:** Halten Sie ihre Botschaften so prägnant wie nur möglich.
4. **Die Agenda diktieren:** Überlegen Sie ganz genau, wann Sie was tun oder berichten. Dosieren Sie ihre Informationsarbeit. Entwickeln Sie ein Gespür für den richtigen Zeitpunkt.
5. **Die Agenda diktieren:** Bestimmen Sie selbst das Themengebiet. Lassen Sie das nicht einen potentiellen Gegner tun, es sei denn, er würde sich damit ein Eigentor schiessen.
6. **Motivation:** Organisationskultur und Kampagnenkultur sollten übereinstimmen.
7. **AIDA-Prinzip:** Attention -> Interest -> Desire -> Action

Der Autor

... ist Diplomphysiker (Max-Planck-Institut für Kernphysik Heidelberg) und war zwischen 1982 und 1997 in zahlreichen – auch internationalen – Kampagnen im Umweltbereich und in der Friedenspolitik involviert. Zwischen 1994 und 1997 leitete er den Kampagnenbereich bei Greenpeace Schweiz und war Mitglied im Kampagnenplanungsausschuss von Greenpeace International. Seit 1998 ist er mit seiner Firma 4C von Zürich aus tätig als Ausbilder, Berater und Coach für Campaigning und Krisenkommunikation. Seit 1999 ist er Dozent am Schweizerischen Public Relations Institut (SPRI / SAWI).