

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 2/06

Wiedmer, Christoph

## **Die Kunst des modernen Campaignings**

Verbands-Management, 32. Jahrgang, Ausgabe 2 (2006), S. 46-55.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) [www.vmi.ch](http://www.vmi.ch),  
Universität Freiburg/CH  
Redaktion: Beat Hunziker  
Layout: Beat Hunziker/Maxomedia, Bern  
Fotomaterial: Peter Leuenberger, Bern  
ISBN: 3-909437-14-1  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



## Campaigning

# Die Kunst des modernen Campaignings

Christoph Wiedmer

**Campaigning polarisiert. Politische Organisationen setzen Campaigning in immer umfassenderer Weise ein. Andere Institutionen, soziale und wirtschaftliche Organisationen und Parteien, die diese Form der Öffentlichkeitsarbeit bisher nicht ausübten, interessieren sich zunehmend dafür. Da herkömmliche, statische Kampagnen in der Reizüberflutung immer weniger wahrgenommen werden, wird in dynamische Prozesse, Campaigning genannt, investiert. Dieser Beitrag bietet einen Einblick ins moderne Campaigning und gibt Anregungen, wie es durchgeführt werden kann. Er zeigt aber auch Risiken auf, die durch unvorsichtiges Campaigning ausgelöst werden können.**

Campaigning wird in einem dynamischen Umfeld eingesetzt, dessen Rahmenbedingungen sich laufend ändern und die in einem hohen Masse von den Handlungen einzelner Personen abhängig sind, die vorgängig schwer einzuschätzen sind. Planung und Umsetzung sind oft nicht trennbar, denn Unvorhergesehenes muss ständig in den laufenden Planungsprozess einfließen können. Deswegen ist gutes Campaigning eine Kunst. Sorgfältige Analysen und wissenschaftliche Kenntnisse sind notwendige, aber nicht hinreichende Bedingungen, um Campaigning zum Erfolg zu führen.

Campaigning wurde von den sozialen Bewegungen entwickelt. Es ist an sich nichts Neues. Neu ist, dass es von immer mehr Organisationen angewendet und systematischer und struktureller angegangen wird. Es wird gar, mit unterschiedlicher Prägung allerdings, von Akteuren eingesetzt, die bisher Zielgruppen des Campaignings waren: von Behörden, wirtschaftlichen Verbänden und einzelnen Unternehmungen. Es hat nicht mehr das Anrühige des Arbeitsinstruments einer fundamentalistischen Be-

wegung, der jedes Mittel recht ist, um ihre Ziele durchzusetzen. Campaigning ist salonfähig geworden.

## Erklärung der Begriffe

Der Begriff Kampagne leitet sich aus dem lateinischen Wort «campus», also Feld oder Landschaft, ab. Später bezeichnete die Armee ihre Feldzüge als Kampagnen. Die Münsteraner Kommunikationswissenschaftlerin Ulrike Röttgers beschreibt Kampagnen folgendermassen: «Kampagnen sind dramaturgisch angelegte, thematisch begrenzte, zeitlich befristete kommunikative Strategien zur Erzeugung öffentlicher Aufmerksamkeit».<sup>1</sup>

Wegen der reduzierten Interaktion mit dem Zielpublikum und der Informationsflut verlieren statische Kampagnen zunehmend an Wirkung. Campaigning ist die Weiterentwicklung dieser Form der Kampagne. Es beschreibt den gesamten Prozess, mit dem ein Ziel unter Einbezug verschiedener, manchmal wechselnder Mittel und Wege in einem sich ändernden Umfeld erreicht werden soll. Das Forschungsinstitut für Politik, Kommunikation und Gesellschaft, gfs.bern, definiert den Begriff als «[...] eine dynamische Form der Steuerung von Veränderungsprozessen mit kommunikativen Mitteln».<sup>2</sup>

Campaigning bezieht sich immer auf den Prozess. Der Begriff Kampagne wird rückblickend verwendet, wenn der Prozess zu Ende ist.

Bereiche, die früher klar von einander getrennt eingesetzt wurden wie Marketing, Public Relations, Lobbying und politische Aktivitäten, werden im Campaigning wirkungsorientiert eingesetzt und erzeugen mit unterschiedlichen Mitteln und Ressourcen neue Synergien. Im Freiburger Management-Modell weist Purtschert das Campaigning

den Marketing-Einsatzbereichen innerhalb des Nonprofit-Marketings zu.<sup>3</sup>

Campaigning ist ein Instrument, welches das Potenzial vieler Stakeholder einsetzt. So kann eine Organisation seine Mitglieder via Campaigning mobilisieren und gleichzeitig auch von ihrer Notwendigkeit und Daseinsberechtigung als NPO überzeugen. Spenderinnen und Spender können nicht nur zur Spende animiert werden, sondern auch politisch aktiviert werden, indem zum Beispiel Protestkarten den Fundraisingbriefen beigelegt werden. Unter Umständen können zusätzliche Spenden durch das höhere Profil generiert werden. Andere Organisationen können als Alliierte gewonnen werden. Campaigning setzt nicht nur die eigenen Mittel ein; es spielt mit dem gesamten Umfeld.

## Überblick über die Kampagnenformen

Soziale Bewegungen nutzen schon lange verschiedene Formen von Öffentlichkeitsarbeit zur Erreichung ihrer Ziele. Einige Kampagnen sind sehr langfristig angesetzt, wie die Kampagne zur Reduktion der Treibhausgase oder zur Respektierung der Menschenrechte. Andere bilden sich spontan zu einem von den Akteuren als Missstand erlebten Ereignis wie die Bewegung gegen den Bau der Zollfreistrasse in Basel. Wahlkampagnen oder Informationskampagnen zeichnen sich durch statische Kampagnenführung aus. Sie sind einfach planbar, nutzen kaum dynamische Elemente und werden oft ausschliesslich mit kommerziellen Mitteln wie Plakate, Inserate und Fernsehwerbung geführt.

Viele soziale Bewegungen entwickelten sich zu politischen, sozialen und zum Teil wirtschaftlichen NPO. Sie haben die Kampagnen institutionalisiert, professionalisiert und ins Campaigning überführt.

## Dynamik und Rollenverteilung in sozialen Bewegungen und Kampagnen

Langfristig angesetzte Kampagnen unterliegen einer ihr eigenen Dynamik. Soll zum Beispiel die Schweizer Bevölkerung für einen Beitritt zur EU gewonnen werden, sind die Kenntnisse der Rollen der Akteure und die Phasen von Bewegungen von strategischer Bedeutung. Moyer unterscheidet vier

Typen von Akteuren:<sup>4</sup>

1. Die Rebellen, die aktivistisch auf einen Missstand hinweisen,
2. die breite Bürgerschaft, welche ein vorher nicht erkanntes Problem als Missstand zu akzeptieren beginnt,
3. die Reformer, welche zur Behebung des Missstandes konkrete Vorschläge einbringen,
4. die Change Agents, die als Veränderungsträger das Problem in einen gesellschaftlichen oder politischen Prozess führen.

Abbildung 1 stellt die von Moyer analysierte Aktivitätsintensität der 4 Typen von Akteuren im Verlaufe von 8 Phasen dar. Während engagierte Bürger schon früh erste Aktivitäten entwickeln (Phase 2), sind es die Rebellen, die mittels Aktionen ein Problem dramatisieren (Phase 3). Gelingt dies, nimmt ein immer grösserer Teil der Bürger das Problem wahr und fordert politische Lösungen. Nun werden Reformer und Veränderungsträger aktiv, erarbeiten Lösungsvorschläge und beginnen mit Lobbying Einfluss zu nehmen. Darauf stellt sich gemäss Moyer ein Erfolg ein und die Aufmerksamkeit nimmt wieder ab.<sup>5</sup>

Bezüglich des Erfolgs ist die Darstellung von Moyer etwas sehr optimistisch. Ob die Ziele erreicht werden können, hängt von vielen Faktoren ab, unter anderem von der Mobilisierung der Öffentlichkeit, von der Macht der Gegenseite und der Genialität des Campaignings.

Eine ähnliche Dynamik wie Moyer stellte Eisner in der Schweizer Umweltbewegung fest. Bis zum Jahre 1973 war der ökologische Diskurs in den Medien und im Parlament ein Randthema. Mit dem Ölschock jenes Jahres, mit der Waldsterbensdebatte ab 1983 sowie mit der Atomkatastrophe in Tschernobyl und der Chemiekatastrophe bei Basel 1986 stieg das Interesse an der Umweltproblematik markant an. Seither ist ein abnehmendes Interesse zu beobachten.<sup>6</sup>

Nicht nur in langfristigen Prozessen, auch bei kurzfristigen und punktuellen Problemkreisen folgt das Interesse der Medien einer ähnlichen Dynamik. Hat ein Problem einen Newswert, greifen die Medien das Thema auf und werden im besten Falle selber aktiv.

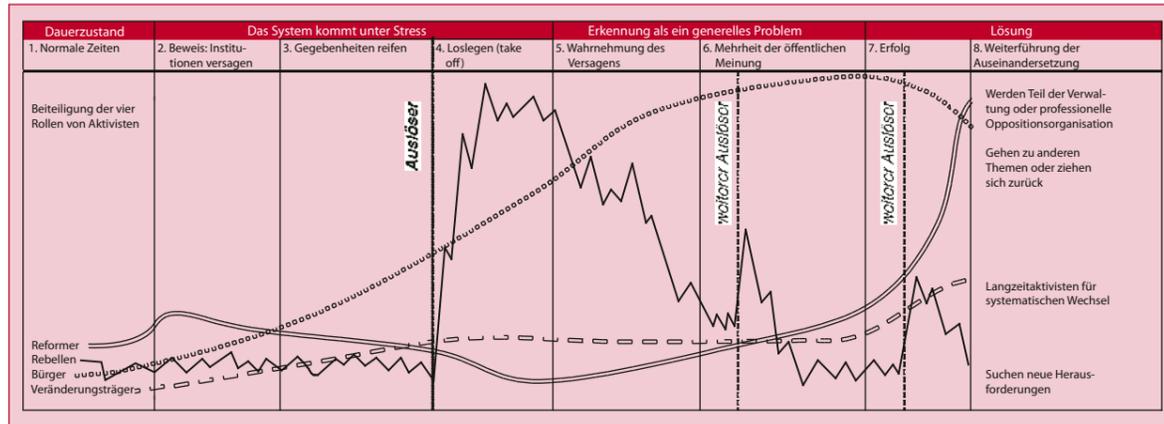


Abbildung 1: Die vier Rollen von Akteuren in sozialen Bewegungen in Bezug zu ihren 8 Phasen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Moyer, 2001, S. 84f, entwickelt von Tom Atlee)

Ist es aber nicht mehr möglich, weitere Missstände aufzudecken, lässt das Medieninteresse schnell nach. Hat man in diesem Zeitraum keinen Erfolg erreicht oder konnte das Problem nicht auf eine andere Ebene wie zum Beispiel die Verhandlungsebene heben, ist die Kampagne meist verloren.

### Strukturen, Prozesse und Ressourcen

Campaigning bedingt klar definierte, aber flexible Strukturen und Abläufe. Der Stellenwert des Campaignings in der Organisation bestimmt, wo es strukturell in die Organisation integriert wird. Wenn er im Vergleich zu den anderen Leistungen der Organisation klein ist, kann das Campaigning einer Stabstelle der Geschäftsleitung oder einem Projekt zugewiesen werden. Definiert sich die Organisation als Kampagnenorganisation im eigentlichen Sinne, ist eine eigenständige Kampagnenabteilung oder eine in die Marketing- oder Kommunikationsabteilung integrierte Unterabteilung zu schaffen.

Um die Schlagkraft des Campaignings zu gewährleisten, sind flache Hierarchien wichtig. Je mehr Hierarchiestufen in einer Entscheidungsfindung involviert werden, desto aufwändiger wird der Prozess und desto kleiner sind die Erfolgchancen. Mit den strategischen Organen werden daher nur die strategischen Ziele und der angestrebte Charakter des Campaignings (wie die Frage nach Konfrontation versus Kooperation oder risikoreich versus risikoarm) diskutiert. Die detaillierte Planung und

Umsetzung wird an die Projektgruppe, die Kampagnenabteilung oder den Kampagnenverantwortlichen delegiert.

Eine besonders geeignete Organisationsform ist die Projektform. Sie hat den Vorteil, vielseitiges Wissen innerhalb der Organisation einsetzen und wichtige Entscheide unter Einbezug der entsprechenden Fachleute fällen zu können. Damit Projektgruppen erfolgreich funktionieren, sind folgende Rahmenbedingungen zu beachten:

- ♦ Die wichtigsten Kenntnisse über Projektmanagement sind den Mitgliedern der Projektgruppe bekannt.
- ♦ Die Formalitäten beschränken sich auf ein Minimum.
- ♦ Die Ziele sind klar festgelegt und zeitlich abgegrenzt.
- ♦ Die Projektgruppe ist möglichst klein.
- ♦ Die Projektgruppe braucht einen grossen Gestaltungsspielraum.
- ♦ Entscheidungswege sind kurz und die Verantwortlichkeiten von Anfang an festgelegt.
- ♦ Sitzungen sind effizient, Aufträge werden verteilt, Abmachungen sind verbindlich und die Umsetzung wird überprüft.
- ♦ Partizipation ist wichtig, doch braucht es einen Hauptverantwortlichen, der bereit ist, Verantwortung zu übernehmen.

- ♦ Ein Monitoring-System überprüft die internen Abläufe und die Wirkung der Aktivitäten gegen aussen und lässt die Erkenntnisse in die rollende Planung einfließen.

Kreative, erfahrene und kompetente Personen bilden eine weitere Bedingung für erfolgreiches Campaigning. Da keine eigenständige Ausbildung existiert, sollen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mittels regelmässiger Weiterbildung und Erfahrungsaustausch neue Kenntnisse aneignen.

Letztlich ist die Bereitstellung der entsprechenden Ressourcen von grosser Wichtigkeit. Diese bestimmen massgeblich die Kampagnenmittel. Während Abstimmungskampagnen insgesamt Millionen von Franken kosten, können lokale und punktuelle Aktivitäten mit viel Freiwilligenarbeit auch fast ohne finanzielle Ressourcen erfolgreich sein.

### Planung des Campaignings

Die Projektplanung wird in drei Phasen aufgeteilt: Die Analysephase, die Strategieentwicklung und die operative Entwicklung. Danach folgt die Umsetzung, bei der unter Beizug eines systematischen Monitorings die gewählte Strategie und die operative Umsetzung laufend überprüft und gegebenenfalls abgeändert wird. Abbildung 2 stellt diesen Planungsprozess dar.

Während statische Kampagnen einfach terminiert werden können, ist dynamisches Campaigning schwierig planbar. Sowohl die Strategieentwicklung als auch die operative Entwicklung basiert auf vielen Annahmen, die sich während der Umsetzung als falsch erweisen können. Dabei spielen sowohl das Umfeld als auch die involvierten Akteure und Personen eine einflussreiche Rolle. So kann sich herausstellen, dass der Verursacher viel schneller einlenkt als erwartet, oder aber dass er überhaupt nicht bereit ist, Eingeständnisse einzugehen. Gewisse Aktivitäten können in der Öffentlichkeit eine gegenteilige Reaktion auslösen als beabsichtigt, und eine geschickte Reaktion auf Unvorhergesehenes kann viel schneller zum Ziel führen als die ursprünglich erarbeitete Strategie. Die Planung erfolgt daher rollend.

### Analysephase

Zu Beginn jeden Campaignings steht die generelle Zielvorgabe, meist vom strategischen Organ formuliert. Diese bildet die Basis für eine intensive Analysephase, die das gesamte Umfeld, die eigene Organisation und die anderen Akteure erfasst. In der Praxis haben sich die Stärken-Schwächen und die Chancen-Risikoprüfung bewährt. Bei komplexem Zusammenwirken verschiedener Akteure kann die Durchführung einer Stakeholderanalyse hilfreich sein.

Je nach Komplexität lohnt es sich, Analysen in thematische, regionale, politische, wirtschaftliche, juristische und allenfalls zeitliche Bereiche aufzuteilen.<sup>7</sup> Die Analyse bewertet nicht, sondern liefert die Fakten zur Entwicklung der Strategie.

### Strategieentwicklung

Eine Strategie baut auf den drei strategischen Elementen Ziele, Mittel und Wege auf. Zuerst werden die Entscheidungsträger und die Einflusswege identifiziert. Unter Umständen können vertiefende Recherchen zu den Problemen, den Akteuren und deren Rollen neue Erkenntnisse bringen. Darauf folgt eine sorgfältige Auswahl der zur Verfügung stehenden Mittel. Die Wahl der Mittel ist insofern zentral, da diese die Wahrnehmung der Organisation und die Erfolgchancen stark prägen. Unrealistische Ziele wie Boykottaufrufe kleinster Organisationen gegen grosse Firmen werden nicht ernst genommen und haben keine Aussicht auf Erfolg.

Bei aggressiveren Kampagnen müssen bereits bei der Strategieentwicklung juristische Einschätzungen vorgenommen werden, die das Risiko von unerwünschten juristischen Massnahmen der Gegenpartei wie Klagen wegen unlauterem Wettbewerb oder Persönlichkeitsverletzung minimieren.

### Operative Entwicklung

In der operativen Entwicklung werden die konkreten Aktivitäten erarbeitet, die einzusetzenden Ressourcen geklärt, die Zwischenziele und die Meilensteine festgelegt, und ein Zeitplan sowie ein Budget erstellt, sofern dies nicht bereits in den Vorgaben festgelegt worden ist. Dabei wird überprüft, ob die strategische Zielsetzung befolgt wird, ob die

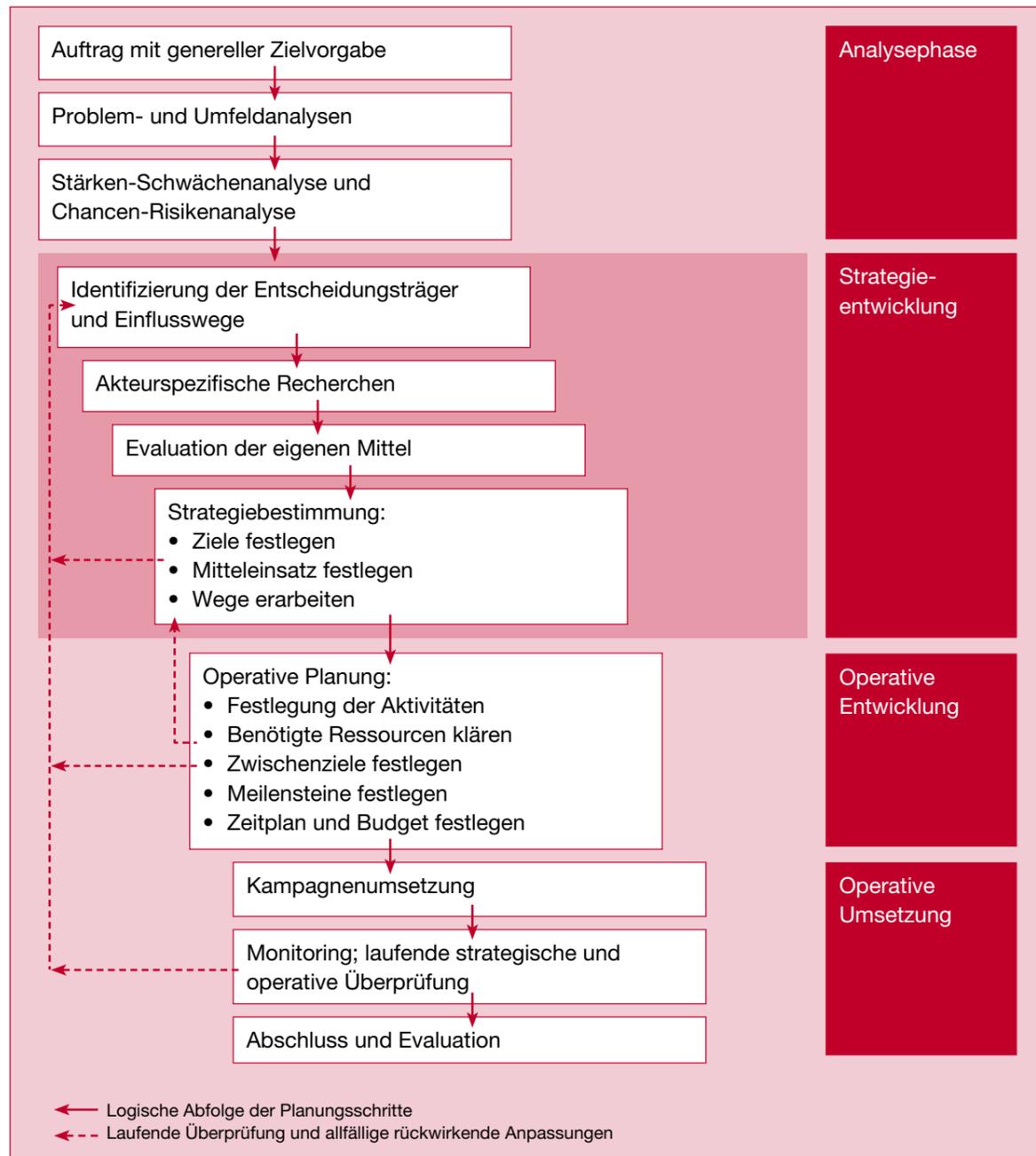


Abbildung 2: Planung einer Kampagne (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Lattimer, 2000, S. 359)

gewählten Mittel und Wege mit der Organisationskultur und dem Image übereinstimmen und ob die Zielsetzung realistisch ist.

**Operative Umsetzung**

Die Umsetzung der geplanten Aktivitäten wird mit-

tels eines Monitoring-Systems laufend überprüft. Ein besonderes Augenmerk wird auf deren Wirkungen gelegt. Bei Veränderungen des Umfeldes oder bei unerwarteten Wirkungen können Anpassungen sowohl im strategischen als auch im operativen Bereich unerlässlich werden. Diese ständigen

Interaktionen zwischen Planung und Umsetzung sind typisch für das Campaigning und in Abbildung 2 anhand der Pfeile dargestellt.

**Die Kampagneninstrumenten-Batterie**

Die Wahl der geeignetsten Mittel zum besten Zeitpunkt und am richtigen Ort erhöht die Erfolgchance einer Kampagne beträchtlich. Oft reichen die vorhandenen Fakten nicht aus, um einen objektiven Entscheid fallen zu können. Der Intuition der direkt Beteiligten bei der Wahl der Mittel muss daher Raum gegeben werden. Die folgende Kampagnen-Instrumenten-Batterie kann als Checkliste während der Planungs- und Umsetzungsphase dienen. Sie lehnt sich an die Marketing-Instrumenten-batterie für NPO des Freiburger Management-Modells an (vgl. Abbildung 3).<sup>8</sup>

**Optimierung der Erfolgchancen und Innovation**

Bei der Strategieentwicklung eines langfristigen Campaignings helfen folgende Fragestellungen, die Erfolgchancen des Campaignings zu erhöhen:

- ◆ Ist die eigene Organisation die richtige Organisation, ein solches Campaigning durchzuführen?
- ◆ Wurden das Umfeld, die eigene Organisation und die anderen Akteure genügend analysiert?
- ◆ Sind die entsprechenden Strukturen, das Know-how, die geeigneten Personen und die Ressourcen vorhanden?
- ◆ Sind die Ziele der Kampagne klar formuliert? Sind sie erreichbar? Sind der Zeitpunkt und das Umfeld richtig gewählt?
- ◆ Sind die Kompetenzen nach unten delegiert, und

<p><b>Umfeld nutzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Agenda bestimmen (Aktion)</li> <li>Auf gegnerische Agenda und Aktivitäten reagieren (Reaktion)</li> <li>Spezifische Daten nutzen (Tag der Arbeit, Tag der Unabhängigkeit etc.)</li> <li>Gelegenheiten des Umfelds oder des Gegners nutzen</li> <li>Symbolträchtige Orte nutzen</li> <li>Plattformen nutzen (Aktionärsversammlungen, Parteiversammlungen etc.)</li> <li>Räume der Gegenpartei nutzen</li> </ul>	<p><b>Konfrontieren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Protestbriefaktionen veranlassen</li> <li>Protestaktivitäten durchführen</li> <li>Cyber-Aktivismus aufbauen</li> <li>Reporte produzieren</li> <li>Flugblätter verteilen</li> <li>Inserat-/Plakatkampagnen</li> <li>Demonstrationen organisieren</li> <li>Streik ausrufen</li> <li>Blockaden durchführen</li> <li>Aktionen gegen Organisationen</li> <li>Aktionen gegen Personen</li> <li>Aktionen gegen Firmen oder Verbände</li> <li>Aktionen gegen Produktionsweisen</li> <li>Aktionen gegen Produkte</li> <li>Aktionen gegen Partner der Gegenpartei</li> <li>Verbandsbeschwerde einreichen</li> <li>Aufsichtsbeschwerde einreichen</li> <li>Anzeigen und Klagen einreichen</li> </ul>
<p><b>Kommunizieren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verbandszeitung</li> <li>Newsletter</li> <li>Homepage</li> <li>Pressemitteilungen</li> <li>Pressekonferenzen</li> <li>Individuelle Medienarbeit</li> <li>Fachmedien</li> <li>Beeinflussung der gegnerischen Kommunikation</li> <li>Leserbriefaktionen</li> <li>Ausstellungen</li> </ul>	<p><b>Überzeugen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Privatgespräche mit Entscheidungsträgern suchen</li> <li>Öffentliche Gespräche suchen</li> <li>Verhandlungen mit gegnerischen Akteuren führen</li> <li>Beidseitig akzeptierte Vermittler einsetzen</li> <li>Gespräche mit den Partnern der Gegenpartei suchen</li> </ul>
<p><b>Politisieren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gesetzesvorschläge erarbeiten</li> <li>Petitionen einreichen</li> <li>Positionen erarbeiten</li> <li>Lobbying im Parlament</li> <li>Lobbying an Konferenzen</li> <li>Präsenz bei den Behörden</li> <li>Allianzen bilden</li> <li>Podiumsgespräche organisieren</li> <li>Politische Foren im Fernsehen, Radio und in den Printmedien nutzen</li> <li>Referenden ergreifen</li> <li>Initiativen ergreifen</li> </ul>	

Abbildung 3: Die Kampagnen-Instrumentenbatterie (Quelle: Eigene Darstellung)

stützt die Geschäftsleitung den Charakter des Campaignings?

- ◆ Sind die Zielpersonen, Zielorganisationen und das Zielpublikum bestimmt?
- ◆ Ist die Botschaft klar und verständlich?
- ◆ Hat das Thema ein Empörungs- oder Emotionalisierungspotenzial?
- ◆ Sind Allianzen möglich?
- ◆ Ist der Einsatz von ungewohnten, überraschenden Mitteln möglich?
- ◆ Können juristische Massnahmen eingesetzt werden?
- ◆ Werden die meist versprechendsten Wege eingeschlagen?
- ◆ Ist die Organisation bereit und in der Lage, auf unvorhergesehene Ereignisse angemessen zu reagieren und diese optimal zu nutzen?
- ◆ Wurde die ganze Breite möglicher Aktivitäten geprüft?

Bei punktuellen und auf kurze Zeit angesetzten Kampagnen dürfen die Ziele nicht zu ambitiös sein. Es lohnt sich daher, folgenden Fragen zusätzlich nachzugehen:

- ◆ Ist das Problem einfach und klar abgrenzbar?
- ◆ Verlangt das Problem keinen grundsätzlichen Richtungswechsel und kann es von der Gegenseite relativ einfach gelöst werden?
- ◆ Hat das Problem einen klaren Verursacher?
- ◆ Können mehrere oder gestufte Auftritte in der Öffentlichkeit kreierte werden, damit der Gegner die Kampagne nicht einfach aussitzen kann?

Einen grossen Einfluss hat die Reaktion der Gegenpartei. So kann zum Beispiel eine Klage zwar kurzfristig die Gegenpartei in grosse Schwierigkeiten bringen. Wird das Verfahren eingestellt oder die Gegenpartei frei gesprochen, hat man die Kampagne unter Umständen verloren. Ein zu aggressives oder zu fundamentalistisches Auftreten kann bei der Bevölkerung einen Solidarisierungseffekt mit dem Opfer auslösen.

Die mit aggressivem Campaigning konfrontierten Unternehmungen haben die Möglichkeit, juristische Massnahmen gegen die Aktivistengruppe

zu ergreifen. Selbst wenn die Erfolgchancen hoch sind, zögern jedoch viele, rechtliche Schritte einzuleiten. McDonalds erlebte in London schmerzhaft, dass das Unternehmen trotz gewonnenen Verfahren gegen die Aktivisten einen enormen Imageverlust in Kauf nehmen musste und letztlich eine Lösung für das Problem erarbeiten musste. Andere Firmen versuchten, eine gegen sie gerichtete Kampagne zu den Produktionsbedingungen auszusitzen wie Nike und Timberland. Auch diese mussten nach enormem Imageschaden handeln.<sup>9</sup>

Überraschende Aktivitäten verunsichern die Gegenpartei und verleiten sie zu Fehlern. Diese können wiederum aufgegriffen werden und geschickt in den weiteren Kampagnenverlauf integriert werden. Bei politischen Kampagnen können unübliche Allianzen, die auf die Spaltung der sonst gemeinsam auftretenden Gegenparteien zielen, erfolgreich sein. Dies zeigte zum Beispiel die Gentech-Moratoriumsinitiative in der Schweiz, die im Herbst 2005 gewonnen wurde. Eine grosse Allianz der Umwelt- und Konsumentenorganisationen mit fast allen Bauernverbänden unterstützte die Initiative. Dass auch konventionelle Bauern die Initiative unterstützten, war wohl ein wichtiger Grund für den Erfolg gewesen.

### Fallbeispiel Tropenholzkampagne von Greenpeace Schweiz

Zur Veranschaulichung des Campaignings wird ein Beispiel von Greenpeace vorgestellt. Diese Umweltorganisation führt seit 15 Jahren eine Kampagne zum Schutz der Urwälder. Die Schweizer Sektion verfolgt seit vielen Jahren den Tropenholzimport und recherchiert fortwährend, welche Firmen und Branchen involviert sind. Da für den Frühling 2002 in Den Haag eine wichtige Verhandlungsrunde innerhalb der Biodiversitätskonvention geplant war und Greenpeace International, die Zentrale von Greenpeace, dieser Verhandlungsrunde grosses Gewicht gab, entschied sich Greenpeace Schweiz, im Vorfeld eine Kampagne zum Tropenholzkonsum zu führen.

#### Planung und Zielsetzung

Die Recherchen zeigten, dass in der Schweiz die Parkett- und die Türenindustrie die Hauptverbrau-

cher von Tropenholz sind, dass aber auch in der Möbelindustrie immer noch Tropenholz eingesetzt wird. Zudem wurde klar, dass die Schweizer Aussenpolitik sich vor allem im Rahmen eines anderen Forums, dem UNFF<sup>10</sup>, engagierte, während Greenpeace die Biodiversitätskonvention als das bessere Gremium für den weltweiten Waldschutz erachtet.

In erster Linie wollte Greenpeace Schweiz die Delegation des Bundesamts für Umwelt, Wald und Landschaft<sup>11</sup> überzeugen, sich bei den Verhandlungen zur Konferenz der Biodiversitätskonvention für einen verbindlichen Waldschutz einzusetzen. Die Dringlichkeit sollte aufgezeigt werden, indem die Verarbeitung von Tropenholz aus nicht nachhaltiger Quelle skandalisiert wird. Nebenziele waren die Reduktion des Imports von nicht-zertifiziertem Tropenholz, verschiedene Firmen zu überzeugen, auf Hölzer aus Raubbau zu verzichten und einen Vorstoss im Parlament zu unterstützen, der den Bund verpflichtet, in der Verwaltung kein Raubbauholz mehr einzusetzen.

Als Mittel wurden Aktionen bei Holzverarbeitern, Lobbying, aktive Pressearbeit, Nutzung der eigenen Kommunikationsmittel, Engagieren von berühmten

Personen aus Politik und Kultur und sympathische Auftritte der jüngsten Greenpeace-Aktivistinnen und -Aktivisten, den Greenteams, gewählt.

#### Durchführung

Im Spätsommer 2001 wurden eine grosse Zahl von Firmen im Bereich Holzimport und Holzverarbeitung angeschrieben und aufgefordert, auf Raubbauholz zu verzichten und auf die Verwendung von Holz aus zertifizierter Quelle umzustellen. Erwartungsgemäss trafen nur wenige Antworten ein.

Im November fand ein internationales, technisches Vorbereitungstreffen für die Biodiversitätsverhandlungen statt. Aktivisten konfiszierten im Vorfeld einen tonnenschweren, tropischen Holzstamm bei einem Schweizerischen Furnierhersteller und stellten ihn am 14.11.2001 auf den Bundeshausplatz. Der Schweizer Delegation am Vorbereitungstreffen in Kanada wurde zeitgleich die dazu publizierte Pressemitteilung übergeben. Das Medienecho war gering, da an jenem Tag die Krankenschwestern in vielen Spitälern einen Sitzstreik machten.

Die laufenden Recherchen bei der Holzverarbeitungsindustrie brachte aus strategischer Cam-



paigning-Sicht einen Glücksfall an den Tag: Bei einem grossen Holzverarbeiter konnte Greenpeace Tropenholz dokumentieren, das von zwei kamerunischen Firmen stammte, die kurz vorher in illegale Aktivitäten verwickelt waren. Dies löste eine grosse Dynamik aus: Es weckte das Interesse der Medien, unter anderem der Sendung «Kassensturz» des Schweizer Fernsehens. In dieser Zeit fanden erste Kontakte mit den betroffenen Firmen statt, die aus der Sicht von Greenpeace nicht genügende Resultate zeigten.

Der Medienarbeit folgten Protestaktionen bei grossen Vertretern der Branchen, während Greenpeace International und andere nationale Büros Blockaden von Schiffen mit Holz aus Urwaldzerstörung in europäischen Häfen durchführten. Mit dieser Phase kurz vor den Verhandlungen an der Biodiversitätskonferenz erreichte die Kampagnendynamik den Höhepunkt. Eine geplante Aktion bei einem Schweizer Möbelhaus wurde kurz vor dem Termin gestoppt, weil die Geschäftsleitung im letzten Moment bereit war, einen weit gehenden Verzicht auf Raubbauholz einzugehen.

Die Marketingabteilung nutzte Mailings an den Spenderkreis von Greenpeace und porträtierte berühmte Personen, die sich zu Urwaldschützern bekannten, während die Greenteams eigene Aktivitäten im Vorfeld der Verhandlungen durchführten und sich vor Ort mit den Delegationen traf.

### Zielerreichung

Das Hauptziel, den Einfluss auf die Schweizer Delegation zu stärken, wurde nur bedingt erreicht: Die Schweizer Delegation hat sich dank der Öffentlichkeit wohl etwas stärker für den Waldschutz eingesetzt; griffige Instrumente wurden in Den Haag dennoch nicht ergriffen. Ein Rückgang des nicht-zertifizierten Tropenholzkonzums in der Schweiz war nicht nachweisbar. Verschiedene Firmen haben hingegen Absichtserklärungen mit Verzicht auf Raubbauholz unterzeichnet, und mit dem Türenverband und dem WWF wurde ein längerer Verhandlungsprozess eingeleitet, der im Sommer 2004 mit einem richtungweisenden Abkommen abschloss. Der Verband gewann damit den Swiss Award for Business Ethik der Gesprächsplattform

TQM. Ebenfalls in jener Zeit begannen Verhandlungen mit einer Schweizer Firma, welche eine grosse Konzession im Kongo besitzt, die dazu führten, dass voraussichtlich im Juni 2006 diese Firma die FSC-Zertifizierung im Kongo-Regenwald erhält.

### Lehren aus der Kampagne

Aus dieser Kampagne zog Greenpeace folgende Lehren:

- ♦ Der Einfluss auf die Schweizer Delegation konnte mit dieser Kampagne etwas vergrössert werden, für einen klaren Richtungswechsel aber dauerte sie zu wenig lang.
- ♦ Der Beitrag des Fernsehens war ein entscheidender Faktor, der die Wirtschaft zu Verhandlungen mit Greenpeace bewegte.
- ♦ Unvorhergesehenes spielte in dieser Kampagne eine grosse Rolle. Hätte Greenpeace bei Schweizer Firmen kein Holz von illegal tätigen Firmen gefunden, wäre keine vergleichbare Dynamik entstanden.
- ♦ Die Haltung der involvierten Persönlichkeiten war wichtig. Hätte es seitens der Wirtschaft keine Personen gegeben, die das Problem ernsthaft angehen wollten, wäre kein Abkommen zustande gekommen.
- ♦ Die Auseinandersetzung mit der Privatwirtschaft half, politischen Druck zu erzeugen. Die besten Erfolge wurden aber in den Verhandlungen mit der Privatwirtschaft selbst erzeugt.
- ♦ Auch die Privatwirtschaft profitierte vom Verhandlungserfolg, was die gewonnene Auszeichnung zeigt.
- ♦ Für einen Durchbruch von zertifiziertem Holz auf dem Markt war dieses Projekt zu kurz. Der Trend in Richtung zertifiziertes Holz hingegen konnte unterstützt werden.

### Fussnoten

<sup>1</sup> Röttgers 1998, S. 667.

<sup>2</sup> gfs.Bern 2006.

<sup>3</sup> Vgl. Purtschert 2005, S. 315 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Moyer 2001, S. 21 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Moyer 2001, S. 21 ff.

<sup>6</sup> Vgl. Eisner 2003, S. 43 ff.

<sup>7</sup> Vgl. Wiedmer 2005, S. 94.

<sup>8</sup> Vgl. Purtschert 2005, S.217.

<sup>9</sup> Vgl. Deegan 2001, S. 25 ff.

<sup>10</sup> UNFF ist das United Nations Forum on Forests, das im Jahre 2000 von der Economic and Social Council of the United Nations (ECOSOC) ins Leben gerufen worden ist.

<sup>11</sup> Seit dem 1. Januar 2006 heisst das Amt Bundesamt für Umwelt, BAFU.

### Literaturverzeichnis

Deegan, D., *Managing Activism*, London, 2001.

Eisner, M. et al., *Risikodiskurse*, Zürich, 2003.

Lattimer, M., *The Campaigning Handbook*, 2. Auf-

lage, London, 2000.

Moyer, B. et al., *Doing Democracy*, Gabriola Island, 2001.

Purtschert, R., *Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen*, 2. Auflage, Bern, 2005.

Röttger, U., Kampagnen, in: Jarren, O. et al (Hrsg.): *Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch mit Lexikonteil*. Opladen/Wiesbaden, 1998.

Schwarz, P., *Organisation in Nonprofit-Organisationen*, Bern, 2005.

Wiedmer, C., *Entwicklung eines Systems von Managementinstrumenten für den Bruno-Manser-Fonds*, Masterarbeit, Universität Freiburg, nicht veröffentlicht, 2005.

gfs.bern, Campaigning, URL:

[http://www.k-trends.ch/campaigning/index.php\(6.5.2006\)](http://www.k-trends.ch/campaigning/index.php(6.5.2006)).

### Der Autor



#### Christoph Wiedmer / christoph.wiedmer@gfbv.ch

Christoph Wiedmer; bildete sich an der Universität Basel zum Mittelschullehrer in den Fächern Mathematik, Biologie und Geographie aus. Danach begab er sich während mehrerer Jahre auf Wanderschaft und entdeckte dabei die Faszination des Amazonas. Dies war der Anstoss, bei Greenpeace Schweiz die Waldkampagne zu übernehmen. Während 14 Jahren sammelte er Erfahrungen im Campaigning in verschiedenen Projekten und Ländern. Zwischen 2001 und 2005 absolvierte er beim VMI der Universität Freiburg den Executive MBA für NPO. Thema der Masterarbeit war «Entwicklung eines Systems von Managementinstrumenten für den Bruno-Manser-Fonds». Diese bildete die Basis der strategischen Neuausrichtung des Fonds. Am 1. April 2006 übernahm er die Geschäftsleitung der Gesellschaft für bedrohte Völker Schweiz.