

Jutta Sundermann

## Veränderung braucht Druck

### Campaigning – was ist das? Vorstellung unterschiedlicher Kampagnenarten

*Kampagnen sind etwas für Menschen, die nicht beim Konjunktiv „man müsste“ und „wir sollten“ stehen bleiben, sondern bei einem Thema selbst Verantwortung für eine Veränderung übernehmen wollen und sie strategisch anpacken. Kampagnenarbeit ist aufregend und vielfältig. Sie fordert dazu heraus, sich eigene Ziele zu setzen und diese ernst zu nehmen. Kampagnen schulen darin, in möglichen (politischen) Entwicklungen und Alternativen zu denken und eigene Strategien immer wieder neu zu justieren. Vor allem aber ist es mit wenigen anderen Widerstands-Formen so gut möglich, eine intensive gesellschaftliche Auseinandersetzung zu initiieren und aktiv voran zu treiben – auch, wenn man keine große Organisation mit viel Geld und Personal im Rücken hat, sondern vor Ort an einem konkreten Konflikt beginnt.*

### Definition einer Kampagne

**Eine Kampagne ist eine Serie politischer Aktivitäten, die gut geplant aufeinander folgen, um ein bestimmtes Ziel (oder auch mehrere) in meist unterschiedlichen Zeithorizonten zu erreichen.**

Das Brennglas ist ein passendes Symbol, um eine Kampagne im Unterschied zu einer Mischung nicht zielgerichteter Aktionen zu beschreiben: So wie die Sonne eine ganze Wiese leicht erwärmen kann, wirken bunt gemixte Aktionen überall ein bisschen. Wer aber ein Brennglas verwendet, bündelt die Sonnenstrahlen, so dass ihre Energie ein Feuer entfachen kann. Es kostet Kraft und Grips, politische Energie so zu bündeln, dass sie „zündet“. Aber es gibt zahlreiche Beispiele, die zeigen, was Kampagnen erreichen können.

#### **Militaristischer Wort-Ursprung**

*Der Begriff Kampagne kommt aus dem Lateinischen. »Campus« bedeutet »freies Feld«, dementsprechend wurde Kampagne meist als »Feldzug« übersetzt. »Strategia« kommt aus dem Griechischen und lässt sich als »Feldherrenkunst« übersetzen. Antimilitarist\*innen sollten an dieser Stelle nicht aussteigen – wer Verantwortliche zu einem veränderten Handeln bewegen will, muss wissen, wer in einem politischen Prozess mitwirkt, was die Voraussetzungen für eine andere Entscheidung sein könnten und mit welchen Interessen er oder sie es zu tun bekommen kann. Kluge Strategien brauchen wir in vielen Lebenssituationen. »Kampagnenförmig« denken zu können ist eine hilfreiche Grundbedingung in vielen politischen, sozialen und kulturellen Auseinandersetzungen.*

### Beeindruckende Erfolge – Einige Beispiele

Eine Kampagne, die historisch hohe gesellschaftliche Wellen geschlagen hat, war der **sog. Busstreik von Montgomery**. In den 1950er Jahren provozierte Rosa Parks, eine Aktivistin gegen die seinerzeit herrschende Rassentrennung in den USA, mit einer Regelverletzung eine massive Reaktion und setzte den Startpunkt für weitgehende Veränderungen: Am 1. Dezember 1955 weigerte sich die junge schwarze Frau, in einem Bus ihren Sitzplatz einem weißen US-Bürger freizumachen. Sie wurde verhaftet und für ihr Verhalten angeklagt. Ihre Aktion war zwar die einer Einzelperson, nichtsdestotrotz erfuhr sie viel Zuspruch und Unterstützung. Zahlreiche Unterstützer\*innen machten den Skandal landesweit bekannt und starteten in der Folge den Busstreik von Montgomery. An dessen Ende wurde die rassistische Regel abgeschafft, nach der nur Weiße einen Anspruch auf einen Sitzplatz in Bussen haben durften. Der Busstreik von Montgomery avancierte so zu einem Wendepunkt in der amerikanischen Geschichte und der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung.

In Deutschland ist eine der bekanntesten politischen Kampagnen der jüngeren Zeit die **Greenpeace-Kampagne gegen die Versenkung der Ölbohrplattform BrentSpar in der Nordsee**. Im Mai 1995 besetzten Aktivist\*innen die Plattform des multinationalen Unternehmens Shell, eine spektakuläre Räumung auf hoher See brachte Bilder des Konfliktes bundesweit in die Wohnzimmer und löste eine Welle der Empörung aus. Greenpeace organisierte über Wochen Protestaktionen an Tankstellen und gab eine Umfrage in Auftrag, die zeigte, dass 85 Prozent der Menschen in Deutschland Shell boykottieren wollten. Shell reagierte schließlich mit einer berühmt gewordenen, ganzseitigen Anzeige, die in mehreren großen Tageszeitungen erschien („Wir haben verstanden“) und sagte zu, die Plattform an Land zu verschrotten, statt sie im Meer zu versenken. In der Folge der Kampagne kam es zu einem internationalen Verbot, mit dem seitdem die Versenkung alter Ölbohrplattformen ausgeschlossen ist.

Weniger dramatisch, aber beeindruckend erfolgreich verlief eine Kampagne der Umweltorganisation *Urgewald*, die sich bis heute kritisch mit zweifelhaften Finanzierungsmodellen und den (umwelt-)zerstörerischen Folgen von großen Infrastrukturprojekten befasst. Anlass des seinerzeitigen Protests war die bekannt gewordene Absicht, im bulgarischen **Bélène ein Atomkraftwerk mitten in einem Erdbebengebiet** zu bauen. In einer ersten Kampagnenphase setzte sie 2006 deutsche Banken unter Druck, von denen bekannt war, dass sie einen Einstieg in die Finanzierung planten. Protestaktionen vor zahlreichen Filialen von Deutscher Bank und Hypovereinsbank führten zum Rückzug der Geldhäuser von diesen Plänen. Fortan traf man die Aktivist\*innen auch bei den Aktionärstreffen der Energiekonzerne RWE und EON, die ebenfalls mit einer Beteiligung am Kraftwerk liebäugelten.

Nur wenige Wochen dauerte eine Kampagne von Aktiven des globalisierungskritischen Netzwerks *Attac*: die aufgebrachte Belegschaft des **Ökotextilunternehmens Hess Natur** hatte sie im Herbst 2011 darüber informiert, dass ihr Unternehmen möglicherweise an einen großen und umstrittenen Private-Equity-Fonds verkauft werden sollte. Dieser Fonds hatte bereits viele Millionen Dollar mit Rüstungsgeschäften im Golfkrieg verdient. Beschäftigte, Kundinnen und Kunden sowie Globalisierungskritiker\*innen taten sich zusammen und informierten über die Hintergründe des Investors und des geplanten Verkaufs. Über mehrere Konsument\*innen-Netzwerke im Internet sammelte die Kampagne in kurzer Zeit über 10.000 Boykott-Androhungen: die Menschen erklärten, im Fall der wahrscheinlichen Übernahme keine Ökotextilien des Unternehmens mehr zu kaufen. Der Fonds zog sich zurück, die Beschäftigten gründeten eine Genossenschaft, um das Haus selbst zu übernehmen (hier Sachverhalt aufklären, siehe Recherche von Annett und Jens).

### **Kennzeichen von Kampagnen**

**Alle Kampagnen haben gemeinsam, dass ihnen eine Strategie zugrunde liegt, mit der die Akteure ein Ziel erreichen wollen. Sie haben (mindestens) einen handfesten Grund für ihr Handeln und können genau sagen, wer nach ihrer Analyse und Forderung was genau tun muss, um einen Misstand zu beheben.**

Zunächst einige Beispiele für kampagnene geeignete Konflikte:

- *Eine Bürgerinitiative will einen neuen Mega-Stall im Nachbardorf verhindern.*
- *Globalisierungskritiker\*innen wollen einen zweifelhaften Finanzdeal ihrer Stadt mit einem dubiosen Finanzinvestor vereiteln.*
- *Atomkraftgegner\*innen akzeptieren Pläne der Regierung nicht, die Atomkonzerne aus der Haftung zu entlassen.*
- *Ein veraltetes Gesetz verhindert ein wichtiges Alternativprojekt.*
- *In Indien erkrankten Beschäftigte einer europäischen Firma an Chemikalien, die unsachgemäß eingesetzt wurden.*

Meistens ist der Aufhänger für eine Kampagne ein **konkretes Problem oder ein konkreter Konflikt**. Der erste notwendige Schritt zu einer Kampagne ist eine **genaue Analyse**. Was läuft eigentlich schief? Gibt es Verantwortliche? Wem nutzt die Situation, wer wünscht sich eine Veränderung? Gibt es Menschen oder Institutionen, die anders handeln könnten, anders handeln müssten? Welche Maßnahmen machen eine Lösung möglich, im akuten Fall oder auch später, für künftige Fälle?

Wer diese Fragen bearbeitet, entdeckt oft schon **Ziele für eine mögliche Kampagne**. Je konkreter sie zu benennen sind, desto besser ist es für die nächsten Planungsschritte. Meist kommt eine größere Zahl von Zielen zur Lösung eines Problems in Frage, sie sind unterschiedlich realistisch und unterschiedlich radikal, manche können kurzfristig erreicht werden, andere sind deutlich langfristiger angelegt. Gut verfolgen – und häufig auch erreichen – lassen sich Ziele, die die möglichen Adressat\*innen der Kampagne bereits klar im Blick haben.

Entlang der oben genannten Konflikte wären folgende (Teil-)Ziele einer Kampagne denkbar:

- *Die direkten Anwohner\*innen des geplanten Megastalls werden für eine gemeinsame Klage gewonnen.*
- *Der Ortsbeirat lehnt das umstrittene Projekt mehrheitlich ab.*
- *Die/der Bürgermeister\*in weist den Investor und sein Angebot ab.*
- *Die Abgeordneten der xy-Partei stimmen im Bundestag gegen den Plan.*
- *Die Regierungs-Koalition verändert das Gesetz Y und räumt die Barrieren aus dem Weg. Oder: Die mögliche künftige Regierungspartei legt sich schon vor der Wahl darauf fest, Gesetz Y in der nächsten Legislaturperiode zu verändern.*
- *Die Firma xyz gibt zu, dass sie falsch gehandelt hat und ist bereit, Schadensersatz zu zahlen.*

Die Königsdisziplin der Kampagnen-Planung liegt in der **Entwicklung der richtigen Strategie**: Welche Wege können zu den erkannten Zielen führen? Welche Strategie hat besonders gute Chancen, weil die Planenden einen guten Zeitpunkt dafür erkennen oder passende Beziehungen oder Fähigkeiten mitbringen?

### **Welche Kampagnenarten gibt es? Eine grobe Unterscheidungshilfe**

Eher für einen ersten „Selbst-Check“ bei der Kampagnenplanung geeignet ist die Frage, ob es eine Druckkampagne oder eine Aufklärungs-Kampagne werden soll.

Eine idealtypische **Druckkampagne** würde bedeuten, alles daran zu setzen, eine bestimmte Person oder Personengruppe bzw. Institution so unter Druck zu setzen, dass sie ihr Verhalten ändert. Öffentliche Protestaktionen bringen Aufmerksamkeit und Medienberichterstattung. Wiederkehrende Appelle, Konfrontationen und bewusste Regelübertretungen (Ziviler Ungehorsam) können dabei helfen, Druck aufzubauen und eine alternative Lösung zu erreichen.

Eine **Aufklärungskampagne** schafft ein Bewusstsein für ein bestimmtes Problem und will mit Argumenten und emotionalen Botschaften eine Grundlage für entsprechende Verhaltensänderungen von Menschen legen. Klassiker in diesem Fach sind Kampagnen der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, die für die Verwendung von Kondomen beim Sex oder für gesunde Ernährung werben. Aber auch eine kleine lokale Umweltschutzinitiative kann eine Aufklärungskampagne auf die Beine stellen, in dem sie für das Fahrradfahren wirbt und über die Folgen mobilen Individualverkehrs aufklärt.

Manche Kampagnen-Ratgeber nennen als eine weitere Kampagnenform noch die **Lobby-Kampagne**, die sich besonders an politische Entscheider\*innen wendet. Diese Art der Kampagne eignet sich eher für politische Hintergrundgespräche als für konfrontativen Protest auf der Straße.

Letztlich aber zeigt sich: »Sortenreine« Kampagnen kommen in der Praxis selten vor, da verschiedene Kampagnenelemente stets miteinander kombinierbar sind. **Der richtige Mix macht's** – es gilt, sich immer wieder neu zu entscheiden und der Situation einer Kampagne entsprechende Maßnahmen auszuwählen.

### **Window of opportunity - Eine Kampagne braucht den richtigen Moment**

Es gibt Momente, die sind gut geeignet für eine bestimmte politische Auseinandersetzung – und andere, die es extrem schwer machen, mit einem wichtigen Anliegen durchzudringen. Selbst große Nichtregierungsorganisationen schaffen es mitunter kaum, ihr Anliegen auf die Tagesordnung zu setzen, wenn nicht gerade das sog. „Möglichkeitenfenster“ dafür aufgegangen ist: weil beispielsweise ein dramatisches Ereignis (vom Atomstörfall bis zu einem Lebensmittelskandal) die politischen Entscheider\*innen sensibilisiert hat und der Handlungsbedarf offensichtlich ist.

Es erfordert einige Übung, diese ‚windows of opportunity‘ zu erkennen; und oft ist es dann eine große Herausforderung, schnell reagieren zu können. Manchmal ist es deshalb richtig, gute Ideen für eine Kampagne aufzuschreiben und aufzuheben, bis der richtige Augenblick gekommen ist. Gerade wenn es um Entscheidungen auf politischen Ebenen geht, ist es sehr hilfreich, Kontakte zu Menschen aus den Parlamenten oder ihren Mitarbeiter\*innen aufzunehmen, um rechtzeitig zu erfahren, wann z.B. ein Gesetz diskutiert wird und welchen Zeitplan sie in diesem Fall für die Diskussion innerhalb von Fraktionen und Koalition, in Ausschüssen und im Parlament erwarten würden.

### **Eine Kampagne erzählt eine Geschichte**

Jede gute Kampagne erzählt eine Geschichte. Gerade in der heutigen (Medien-)Welt ist eine gute Kampagnen-Geschichte unverzichtbar. Sie handelt von einem relevanten Problem und hat in der Regel ein Happy End, auch wenn die Erreichbarkeit des Ziels am Anfang mitunter wenig wahrscheinlich erscheint.

Das Narrativ einer gelungenen Kampagnengeschichte folgt dabei häufig dem Bibel-Motiv der Auseinandersetzung von David gegen Goliath, sie erzählt in verschiedenen Variationen die Geschichte des vermeintlich ungleichen Kampfes von Klein gegen Groß, von Gut gegen Böse: Der Kleine greift zu seiner Steinschleuder und nutzt den Überraschungseffekt zu einem unerwarteten Sieg gegen einen anfangs übermächtig erscheinenden Gegner. Eine gute Kampagnengeschichte lädt interessierte Zuhörende oder Lesende ein, selbst Teil der Geschichte zu werden und so David zum Erfolg zu verhelfen, oft indem sie persönlich aktiv mitwirken. „David gegen Goliath-Geschichten“ sind gute Mittel gegen die eigene Ohnmacht und können Politikverdrossenheit lindern helfen.

Dabei darf der Hinweis nicht fehlen, dass das Thema der Kampagne und die damit verbundene Erzählung stets wahrheitsgemäß gut recherchiert und argumentativ klar angelegt sein müssen. Es wirkt fatal, wenn sich eine Kampagnengeschichte als Lügenmärchen entpuppt. Bei der nötigen Zuspitzung ist Fingerspitzengefühl gefragt, platter Populismus schreckt ab und nützt schnell der Gegenseite. Campaigner\*innen tun nicht nur deshalb gut daran, ihre Argumentation und Kampagnenstory bei nicht „vorbelasteten“ Menschen auszuprobieren: wenn diese sofort nachvollziehen können, um was es geht, ist die Kampagne auf einem guten Weg.

## **Der richtige Umgang mit der Eskalation**

Eskalation ist im Alltag meistens negativ besetzt. Eine Eskalations-Strategie für eine Kampagne zu entwickeln bedeutet allerdings nicht, dass Schlagstöcke fliegen und Tränen fließen sollen. Gemeint ist vielmehr, im Laufe der Kampagne so gut geplant wie möglich Spannung aufzubauen und den Druck Stück für Stück zu erhöhen.

Die Initiative, die eine geplante zerstörerische Investition einer Bank verhindern will, tut meistens nicht gut daran, wenn sie sich bei ihrem ersten Auftritt an die Türen dieser Bank kettet und einen kollektiven Hungerstreik beginnt. Die Initiative gewinnt die Aufmerksamkeit der ersten Journalist\*innen und Unterstützer\*innen, aber auch – zumindest möglicherweise – der Verantwortlichen der Bank, wenn sie die Folgen der Investition darlegt, vielleicht mit einem Gesprächsangebot, einem offenen Brief, einer Pressekonferenz. Wenn dieser Schritt nicht die erwartete Wirkung zeigt, geht es mit mehr Druck weiter: Eine Aktion vor der Bank und eine erneute Aufforderung zum Gespräch könnten den nächsten Schritt darstellen. Vielleicht gelingt in dieser Phase vertiefende Öffentlichkeitsarbeit, es entstehen Infoblätter und eine Internetseite mit Hintergrund-Infos für alle Interessierten. Wenn die Bank nicht reagiert, können Beobachter\*innen der Kampagne gut nachvollziehen, dass mehr Nachdruck nötig ist. Vielleicht folgen in einem nächsten Schritt eine Mahnwache und eine Sitzblockade vor der Bank – die Kampagnengruppe legt nach und signalisiert weiterhin klar, was jetzt von der anderen Seite passieren muss.

Vergleichbares gilt, wenn eine Kampagne von Parlamentarier\*innen ein bestimmtes Abstimmungsverhalten fordert. Selten klappt das beim ersten Auftritt der Kampagne. Schließlich gibt es viele Faktoren, die das Verhalten von Abgeordneten bestimmen – und auch die Vertreter\*innen der Gegenposition verstehen es zumeist, ihre Argumente mit Nachdruck zu vertreten.

Weitere Strategien der Eskalation können die Aktionsebene betreffen: Erst läuft der Protest gegen Studiengebühren oder eine schmalspurige Prüfungsordnung innerhalb einer Fachschaft, ausgehend von einer Handvoll engagierter Studierender. Dann gewinnt die Gruppe Mitstreiter\*innen aus anderen Fachschaften und strengt Aktivitäten an der ganzen Uni an. Vielleicht kommt es einige Monate später zu einem Aktionstag an mehreren Universitäten gleichzeitig...

Ein US-amerikanischer Gewerkschafter ermutigte vor rund 100 Jahren streikende Textilarbeiter mit einer Beobachtung, die Menschen, die sich im Rahmen von Kampagnen engagieren, wohl immer wieder machen. Seine These lautete: „Zuerst ignorieren sie dich. Dann machen sie dich lächerlich. Dann greifen sie dich an und wollen dich verbrennen. Und dann errichten sie dir Denkmäler.“ Im Rahmen einer Eskalations-Strategie bedeutet das häufig, dass eine Kampagnengruppe Geduld aufbringen muss, bis sie erste Reaktionen erlebt. Sie kann aber das Heft des Handelns in der Hand behalten, wenn sie es versteht, die Spannung zu erhöhen und zugleich immer wieder Wege zur Lösung aufzuzeigen.

## **Maßgeschneidert – Finden, was zur Gruppe passt**

Kampagnen können (fast) komplett online stattfinden oder im Wesentlichen auf den Straßen und den Plätzen; der entscheidende Moment kann vor der Fernsehkamera, im Gespräch mit Abgeordneten oder Ministerialbeamt\*innen sein, Auge in Auge mit der Polizei oder dem Bildschirm. Kampagnen gewinnen vor allem dann richtig an Dynamik, wenn nicht nur Analyse, Ziele und Strategie stimmen, sondern das ganze Konzept auch gut zur Kampagnen-Gruppe passt.

Das betrifft zum Beispiel den Zeitrahmen, innerhalb dessen die Beteiligten mit voller Energie dabei sein können. Kampagnenarbeit kostet Kraft und Zeit – wenn alle Mitwirkenden nur ein paar Wochen die nötige Dosis von Beidem aufbringen können, muss die Strategie darauf abgestimmt sein. Manchmal entwickeln sich Kampagnen zu echten Langstreckenläufen. Dann gilt es, die Ressourcen gut einzuteilen oder auch zu prüfen, ob für bestimmte Phasen jemand ausschließlich die laufende Arbeit vorantreibt (zum Beispiel, indem über Spenden oder Zuschüsse ein Honorar angeboten werden kann).

Für die Kampagnen-Aktionen und -Materialien ist ebenso entscheidend, was die Beteiligten können oder dank Kontakten oder finanziellen Mitteln dazuholen können. Kreative Gruppen überraschen mit Kostümen oder Materialien, die andere nicht entwickeln würden. Sportliche Aktivist\*innen können in einer spektakulären Aktion ein riesiges Banner von einem Fabrikschornstein herunterlassen, während musikalische Menschen vielleicht ihre Instrumente zu einer ungewöhnlichen Blockade mit klassischer Musik mitbringen. Wenn im Kampagnenteam Spürnasen dabei sind, kann vielleicht eine eigene Recherche den Nachrichtenwert des Themas steigern und fleißige Schreiberlinge können eigene Publikationen ermöglichen.

Welche Maßnahmen am Ende die eigene Strategie erfolgreich machen, hängt davon ab, was wirklich zur Gruppe und den darin engagierten Menschen passt. Da die Kampagnenplanung sowieso schon eine Arbeit mit mehreren Variablen ist, wird diese Herausforderung gleich auch noch in Angriff genommen. Es lohnt sich.

### **Zufall und Glück**

Last but not least: Um ein Kampagnenziel zu erreichen, braucht es immer auch eine gehörige Portion Glück. Gute Campaigner\*innen verstehen es, viele Dinge rechtzeitig zu planen, sie wissen von Anfang an, dass sie immer wieder auf nicht vorhersehbare Entwicklungen reagieren müssen. Aber Zufall und Glück spielen nicht nur eine Rolle beim Wetter am Tag einer großen Demonstration; manche Kampagne hing schon am seidenen Faden und gewann oder verlor alles, einfach weil der Zufall, eine Portion Pech oder Glück dazwischen kam.

So erzählen die Campaigner, die mit der NGO medico international vor vielen Jahren eine internationale Kampagne gegen Antipersonenminen zum Erfolg – und zum Friedensnobelpreis 1997 – führten, dass diese Arbeit schon kurz vor dem Scheitern war, weil es in langen Monaten der Aufklärungsarbeit zu wenig überregionales Interesse an den tödlichen Waffen, an den Opfern und den Verantwortlichen gab. Als es den Initiator\*innen jedoch gelang, die international beliebte britische Prinzessin Diana für die mörderischen Hinterlassenschaften der Kriege zu interessieren, konnte sich das Bündnis gegen Landminen kaum noch retten vor lauter Anfragen. Innerhalb kurzer Zeit wurden Tausende von Menschen aktiv und machten Druck auf ihre Politiker\*innen.

Pech hatte hingegen das globalisierungskritische Netzwerk Attac, das nach einer Bilderbuch-Kampagne mit vielen Aktionen die Sozialdemokratische Partei dazu gebracht hatte, auf dem Parteitag im Oktober 2007 klar Position gegen den umstrittenen Börsengang der Deutschen Bahn zu beziehen; einige Monate später kassierte der damalige SPD-Vorsitzende Kurt Beck diesen Beschluss wieder. Den Börsengang der Bahn verhinderte schließlich keine Kampagne, sondern die einbrechende Finanzkrise im Jahr 2008.