

Leitfaden zur Kampagnenstrategie

Übersicht

Teil 1: Warum soll man eine Kampagnenstrategie ausarbeiten?

Teil 2: Hilfsmittel zur Entwicklung einer Kampagnenstrategie

Teil 3: Weitere Informationen

TEIL 1: Warum soll man eine Kampagnenstrategie ausarbeiten?

Einführung

Detaillierte Planung vor dem Beginn deiner Kampagne bedeutet, dass du dir über deine **Ziele** im Klaren bist, auf neue Informationen und Herausforderungen effektiv **reagierst**, ohne dabei vom Weg abzukommen, dass du deinem wichtigsten **Zielpublikum** klare und präzise **Botschaften** übermittelst und zum Abschluss eine **Bewertung** vornimmst. Eine Kampagnenstrategie hilft dir insbesondere dabei, deine **Vision**, **Ziele** und **Taktiken** zu definieren und differenzieren..

Vision

Deine Vision ist **das, was du letztendlich zu erreichen versuchst**. Ein Beispiel dafür könnte sein, dass sich die Australian National University (ANU) verpflichtet, ihre Investitionen in fossile Brennstoffe abzuziehen. Deine Vision sollte immer **umfassend** und **inspirierend** sein; erträume dir also Großes!

Ziele

Deine Ziele sind die **Schritte auf dem Weg bis zum Erreichen**

deiner Vision. Beispiele dafür können die Einwilligung deines Stadtrates oder deiner Kommunalverwaltung sein, die Höhe ihrer Investitionen in den fossilen Brennstoffsektor zu ermitteln oder eine mehrheitliche Unterstützung durch Mitarbeiter*innen und Student*innen deiner Uni, die sich für den Abzug von Universitätsgeldern aus fossilen Brennstoffen einsetzen. Deine Ziele sollten alle zu deiner Vision führen, aber sie sollten **spezifisch** und **messbar** sein..

Taktiken

Taktiken **sind die Mittel zum Erreichen deiner Ziele.** Sie stellen kleinere Schritte dar, die zur Verwirklichung deiner Ziele und letztendlich deiner Vision beitragen. Beispiele dafür sind: eine Petition in Gang zu bringen, ein medienwirksames Ereignis zu inszenieren oder ehemalige Absolvent*innen dazu zu ermutigen, zukünftige Spenden an ihre Uni nur dann zu leisten, wenn sich diese zum Divestment aus fossilen Energieträgern verpflichtet.

Die Strategietreppe

Um zwischen deiner **Vision**, den **Zielen** und **Taktiken** zu unterscheiden, kannst du dir deine Strategie als eine Treppe vorstellen. Die Vision befindet sich ganz oben, die Ziele bilden die einzelnen Stufen und die Taktiken sind die Art und Weise, wie du jede Stufe erreichst.

TEIL 2: Hilfsmittel zur Entwicklung einer Kampagnenstrategie

- 1. Visionen entwickeln**
- 2. Ziele, die „SMART“ sind**

3. Erreichbares bestimmen □
4. Power Mapping □
5. Taktiken erarbeiten □
6. Bewertung □

2.1 Visionen entwickeln

Zuallererst solltest du dir die Zeit nehmen, **deine Vision in ihrer Gesamtheit genau zu definieren**. Dies wird für einen reibungslosen Ablauf beim Festlegen deiner Ziele und dem Erarbeiten von Taktiken sorgen. Wenn du die Vision deiner Kampagne konkretisierst, dann frage dich, was du unternehmen willst, um:

- **Positive Veränderungen** im Leben der Menschen zu bewirken □
- Teilnehmer*innen **mehr Macht zu verleihen** □
- **Kräfteverhältnisse** zu verändern □ Nutze diese Fragen, um **eine prägnante Aussage für deine Vision zu formulieren**. □

2.2 Ziele, die „SMART“ sind

Nachdem du deine Vision festgelegt hast, kannst du die für die Verwirklichung notwendigen Ziele setzen. □ Deine Ziele sollten immer **„SMART“** sein, das heißt **spezifisch, messbar, ausführbar, realistisch** und **terminorientiert**..

Spezifisch

Vergewissere dich, dass du deine Ziele klar eingrenzt, z. B.: „5000 Unterschriften für unsere Divestment-Petition sammeln“ ist eine bessere Formulierung als „Unterstützung für unsere Kampagne

gewinnen”.

Messbar

Deine Ziele sollten messbar sein, damit du weißt, ob du sie erreicht hast, z. B. : „Eine unterschriebene Verpflichtung, innerhalb von 5 Jahren aus fossilen Brennstoffen zu deinvestieren”. Es ist wichtig, dass jede*r weiß, was einen Erfolg ausmacht.

Ausführbar

Setze Ziele, die erreichbar sind, z. B. : „3 Universitäten sollen sich innerhalb von 3 Monaten zum Divestment aus fossilen Brennstoffen verpflichten” ist besser als „alle Universitäten Australiens sollen innerhalb eines Jahres aus fossilen Energieträgern deinvestieren”. Was ausführbar ist, wird von dem Umfeld deiner Tätigkeit abhängen.

Realistisch

Im Unterschied zu den erreichbaren Zielen ist für die Bestimmung der realistischen Ziele eine Analyse der Rahmenbedingungen deiner Kampagne nötig. Realistisch zu sein heißt nicht, dass du nicht ambitioniert sein kannst; es bedeutet einfach nur, dass du alle Hindernisse, die dein Vorwärtskommen erschweren könnten, berücksichtigen solltest. Wenn es beispielsweise höchst unwahrscheinlich ist, dass sich dein Gemeinderat zum Divestment verpflichtet, dann such dir zuerst eine einfachere Institution als Verhandlungspartner aus.

Terminorientiert

Indem du dir ein terminorientiertes Ziel setzt, wie z. B. „Zwei namhafte Institutionen unserer Stadt ziehen ihre Investitionen innerhalb der ersten 6 Monate unserer Kampagne aus der fossilen Brennstoffindustrie ab”, hast du etwas, auf das du hinarbeiten

kannst. Außerdem gibt es dir die Gelegenheit, einen Moment innezuhalten, den Fortschritt deiner Kampagne neu zu bewerten und Erfolge zu feiern. Du solltest dir sowohl lang- als auch mittelfristige Ziele setzen.

2.3 Erreichbares bestimmen

Bei der Ausarbeitung von Vision und Zielen ist es wichtig, seine **Zielvorgaben so zu definieren, dass diese auch realisierbar sind**. Dies kann manchmal eine Herausforderung darstellen, denn du stößt vielleicht auf großen Widerstand oder es fehlt dir an wichtigen Ressourcen. Der entscheidende Punkt ist, dass du pragmatisch bist, **spezifische** und **messbare** Ziele entwickelst und dabei **nicht deine eigentliche Vision gefährdest**.

Bei der Bestimmung dessen, was für dich erreichbar ist, kann es hilfreich sein, sowohl **interne** als auch **externe** Beschränkungen und Möglichkeiten, die deine Ziele beeinflussen, zu untersuchen.

Interne Erwägungen beziehen sich auf Faktoren innerhalb deiner Gruppe bzw. Organisation, die deine Ziele beeinflussen können. Diese sind dynamischer als externe Faktoren, denn man kann sie leichter kontrollieren. Bei der Untersuchung dieser Aspekte ist es hilfreich, zu fragen:

- Wieviele Mitglieder hat deine Gruppe/Organisation? □
- Was sind ihre Fähigkeiten? □
- Wieviel Zeit können sie erübrigen? □
- Auf welche Ressourcen (z. B. finanzielle Mittel, Ausrüstung, Kontakte) hast du Zugriff? □ Im Gegensatz zu internen Faktoren lassen sich **externe Faktoren** nicht so leicht kontrollieren. Bei der Untersuchung dieser Faktoren kann es

hilfreich sein, zu fragen: □

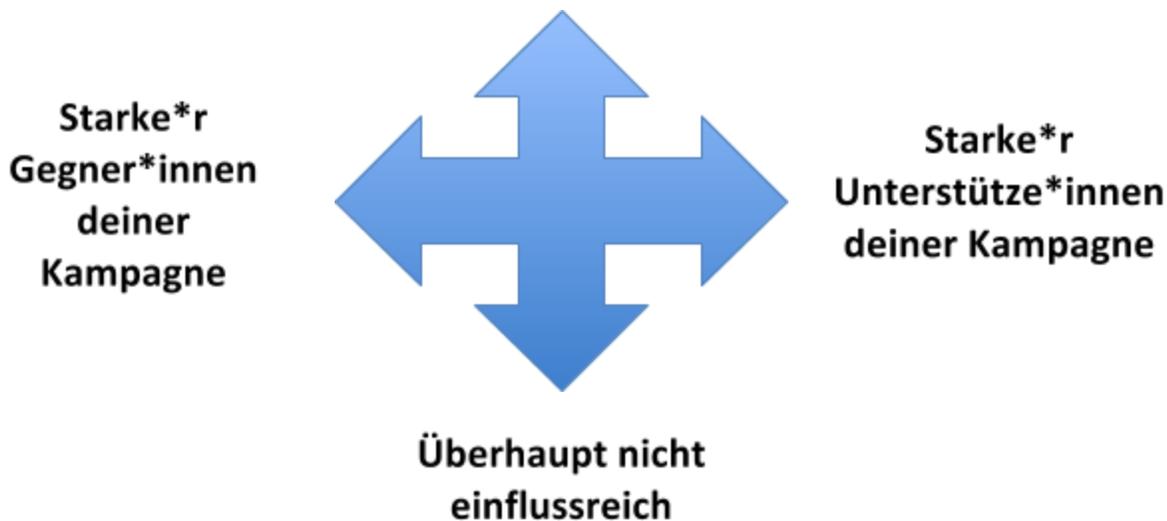
- Wer sind deine Unterstützer*innen? □
- Wer sind deine Kritiker*innen? □
- Welche Ressourcen stehen deinen Kritiker*innen zur Verfügung? □
- Warum sollten andere sich dir widersetzen? □
- Welche Organisationen/Einzelpersonen können Partner für dich sein? □
- Auf welche Technologien kannst du zugreifen? □
- Welches politische und wirtschaftliche Klima herrscht in deiner Arbeitsumgebung und hat es □eine positive Wirkung auf deine Ziele?□

2.4 Power Mapping

Erreichbares zu bestimmen kann schwieriger sein, als es aussieht. Manchmal ist es nützlich, eine „Power Map“ zu erstellen, in der du **Zielpersonen, Unterstützer*innen, Verbündete** und **Gegner*innen** ermittelst. Beim Anfertigen der „Power Map“ solltest du alle Personen auflisten, die an deiner geplanten Kampagne beteiligt sind oder davon beeinflusst werden. Je **spezifischer** du bist, umso **wirkungsvoller** ist dein Kampagnenplan und - am allerwichtigsten - umso leichter kannst du auf Hindernisse reagieren.

Wenn du alle Beteiligten aufgeführt hast, ordne sie einer Position auf deiner „Power Map“ zu ...

**Sehr
einflussreich**



Beim Betrachten deiner „Power Map“ solltest du dann in der Lage sein, jede Person einer der folgenden Kategorien zuzuweisen:

Zielpersonen - Menschen, die du mit ins Boot holen oder zu einer Meinungsänderung bewegen musst, damit deine Kampagne erfolgreich ist. Bei den Zielpersonen sollte es sich eher um Einzelpersonen, wie z. B. Minister*in X oder Unternehmensinhaber*in Y, als um größere Gruppen, wie z. B. Unternehmer*innen, Ortsansässige oder Lehrer*innen, handeln. Innerhalb dieser Gruppe gibt es:

Primäre Zielpersonen - Menschen, bei denen du das Gefühl hast, dass du sie beeinflussen kannst und die die Macht besitzen, um über das Erreichen deines Ziels zu entscheiden. Dabei muss es sich nicht unbedingt um die mächtigste Person handeln. Primäre Zielpersonen ausfindig zu machen ist ein Abwägen zwischen denjenigen mit der größten Entscheidungsgewalt und denjenigen, auf die du den größten Einfluss nehmen kannst.

Sekundäre Zielpersonen - Menschen, die auf deine primäre(n) Zielperson(en) einwirken können. Manchmal sind es die Freunde oder Familienmitglieder führender Persönlichkeiten, die auf deren Entscheidungen den maßgeblichsten Einfluss haben, manchmal ist es ein Ausschuss oder Komitee. Frage dich: Wer hat Macht über diejenigen Menschen, die wiederum die Macht haben, deine Forderungen zu erfüllen? Welchen Einfluss kannst du auf diese Leute ausüben?

Unterstützer*innen - Menschen, deren Interessen du vertrittst, z. B. Mitglieder, Kund*innen, Mitarbeiter*innen, Student*innen, Angestellte und alle anderen, die vielleicht vom Erfolg deiner Kampagne profitieren können - auch solche, die dies noch nicht wissen!

Verbündete - Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen, die dich aktiv unterstützen oder deren Ziele mit deinen übereinstimmen, z. B. deine freiwilligen Helfer*innen, gleichgesinnte Meinungsführer*innen, Organisationen, Unternehmen und Prominente. Arbeite mit deinen Verbündeten zusammen, um deine Kampagne zu stärken.

Gegner*innen - diejenigen, die deine Kampagne wahrscheinlich oder mit Sicherheit blockieren werden, z. B. Unternehmen der Kohle-, Öl- und Gasindustrie, gegnerische Politiker*innen sowie hartnäckige Fondsmanager*innen. Überlege dir, wieviel Macht diese Personen ausüben, was dein Erfolg für sie bedeuten würde und wie ihre Stärken und Schwächen aussehen. Deine Gegner*innen sollten jedoch unter keinen Umständen deine Zielpersonen sein. Wenn du aktiv daran arbeitest, Menschen umzustimmen, die sich deiner Kampagne vehement entgegenstellen, dann ist ein Scheitern vorprogrammiert.

2.5 Taktiken

Dies ist der spaßige Teil, in dem du spezifische Aktionen zum Erreichen deiner Ziele vorbereiten wirst.

Sorgfältig geplante Taktiken ermöglichen uns, von einem Ziel auf der Strategietreppe zum nächsten zu **springen**. Während es verlockend erscheinen mag, die Planung einer Kampagnenstrategie damit zu beginnen, eine Liste interessanter Taktiken aufzustellen, ist es jedoch wichtig, dass du **zuerst Ziele setzt, eine „Power Map“ erstellst und deine Ressourcen bestimmst**. Dadurch wird sichergestellt, dass die Taktiken zu deiner **umfassenden Strategie für einen Wandel** beitragen..

Um möglichst effektiv zu wirken, sollten Taktiken

- **dem Kontext angemessen sein:** Wenn du beispielsweise eine umfassende Medienberichterstattung erzielen möchtest, solltest du deine Aktion oder Veranstaltung in einer Art und Weise planen, die einen optimalen Zugang der Medien ermöglicht, z. B. zu einer medienfreundlichen Zeit und an einem zentralen Ort.□
- **flexibel und kreativ sein:** Setze auf Inklusivität und Anpassungsfähigkeit; Kreativität ist eine tolle Möglichkeit, Botschaften rüberzubringen und viel wirkungsvoller als ein ernsthafter, mühsam ausgearbeiteter Ansatz. Planst du z. B. eine Aktion, dann solltest du visuelle Elemente mit einschließen, um Aufmerksamkeit zu erzielen.□
- **auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet sein:** Sorge dafür, dass deine Verbündeten und Unterstützer*innen das Ziel gut kennen und respektieren. Dies solltest du durch den Austausch von Nachrichten sicherstellen.□

- **von deinen Mitglieder verstanden und befürwortet werden.**
□
- **von bestimmten Kräften unterstützt werden:** Diese solltest du so auswählen, dass sie von deinen Unterstützer*innen und Zielpersonen □ große Anerkennung erfahren. Wenn du z. B. eine Kundgebung veranstaltest, solltest du namhafte Meinungsführer*innen als Sprecher*innen einladen. □Deine Taktiken sollten ebenfalls **zur Stärkung deiner Gruppe/Organisation und zur Erweiterung deiner Mitglieder/Unterstützung** beitragen. Bei der Organisation eines Divestment-Forums solltest du beispielsweise die Veranstaltung als Chance nutzen, um neue freiwillige Helfer*innen und Befürworter*innen zu gewinnen.□

Ist eine Taktik Teil eines umfassenderen und gut organisierten Plans, dann kann sie unter Umständen sehr wirkungsvoll sein. Im Rahmen der **Vision**, dass alle Städte und Kommunen frei von fossilen Energieträgern werden sollen, und des **Ziels**, dass alle Stadt- und Gemeinderäte die Höhe ihrer Investitionen in den fossilen Brennstoffsektor ermitteln und darüber berichten, könnte z. B. eine sorgfältig formulierte und geplante Petition mit einer definierten Forderung eine sehr effektive **Taktik** darstellen..

Hier ein paar **Beispiele** für Taktiken:

- Petitionen, offene Briefe sowie Leserbriefe, die von wichtigen Interessenvertreter*innen geschrieben werden □
- Sitzblockaden und Besetzungen □
- Foren und Debatten □
- Bildungsveranstaltungen (z. B. Trainings und Workshops) □

- Flashmobs □ Denke daran: Taktiken können so **kreativ** und verrückt sein, wie du nur magst, solange sie zu einer umfassenden und sorgfältig geplanten Kampagnenstrategie passen.□

2.6 Bewertung □

Am Ende einer Kampagne solltest du der Versuchung widerstehen, gleich die nächste in Angriff zu nehmen, ohne über das gerade abgeschlossene Projekt zu reflektieren. Nimm dir Zeit, die Stärken und Schwächen deiner Kampagne zu bewerten, denn dies wird dir helfen, deine zukünftige Arbeit besser und effizienter zu machen.

□Über Folgendes solltest du dir Gedanken machen: □

- Haben wir Mechanismen geschaffen, um unsere Errungenschaften zu messen? □
- Haben wir unsere Ziele erreicht? □
- Sind wir dem Erreichen unserer eigentlichen Vision ein Stück näher gekommen? □
- Welche Taktiken waren wirksam/unwirksam? □
- Haben wir unsere Ressourcen gut genutzt? □
- Fehlten uns Ressourcen? □
- Haben wir unsere Gruppe/Organisation durch die Kampagne gestärkt oder geschwächt? □
- Haben wir die Machtdynamik im Verlauf der Kampagne

angemessen berücksichtigt und ausgenutzt? □

- Welches waren unsere allgemeinen Stärken/Schwächen? □ Notiert euch die Antworten auf diese Fragen und greift darauf zurück, wenn ihr zukünftige □ Kampagnen plant. □

2.7 Zusammenfassung der Hilfsmittel □

Das im obigen Text ausführlich beschriebene Verfahren lässt sich abschließend folgendermaßen zusammenfassen: □

1. Beginne mit der Definition deiner Vision □
2. Setze dir „SMART“-Ziele, die deine Vision vorantreiben □
3. Finde heraus, was erreichbar ist □
4. Mach dir ein Bild von den Kräfteverhältnissen und den beteiligten Akteur*innen □
5. Entwickle Taktiken, die das Erreichen deiner Ziele fördern □
6. Bewerte deine Stärken und Schwächen und berücksichtige diese bei zukünftigen □ Kampagnen □

TEIL 3: Weitere Quellen für Kampagnenstrategien

Viele der in diesem Leitfaden erwähnten Tipps und Hilfsmittel stammen aus folgenden erstklassigen Quellen:

- <http://www.midwestacademy.com/> □ (insbesondere [The Midwest Academy Strategy Chart](#))

- <http://neworganizing.com>□
- <http://www.thechangeagency.org/>>