

Kampagnenbündnisse: Vernetzung für gemeinsame Ziele

Claudia Löhle • Stefan Taschner

Es ist nicht selten, dass Kampagnen umso wirkungsvoller sind, je mehr und besser sie vernetzt sind. Themenspezifische, akteurs- und länderübergreifende Bündnisse erzeugen eine verstärkte Sichtbarkeit und Öffentlichkeit und erhöhen so die Erfolgsaussichten einer Kampagne. Gerade für kleinere zivilgesellschaftliche Organisationen bieten kluge Kooperationen und sorgfältig ausgesuchte Bündnispartner/innen einen hohen Mehrwert. Gleichzeitig besteht jedoch die Gefahr, in der Masse zu vieler Akteur/innen unterzugehen. Doch wie finde ich geeignete Bündnispartner/innen für mein Anliegen? Wie gelingt eine Vernetzung unterschiedlicher und unterschiedlich ressourcenstarker Partner/innen? Und welche Nachteile von Bündnisarbeit gibt es?

Bündnisse sind aus der heutigen Kampagnenarbeit nicht mehr wegzudenken. Egal ob kleine, ausschließlich von bürgerschaftlichem Engagement lebende Initiativen oder große, wirtschaftlich aktive und vollständig professionalisierte Organisationskomplexe mit vielen hauptamtlichen Kräften: In der zivilgesellschaftlichen Praxis sind Bündnisse und Kooperationen unterschiedlicher Partner/innen an vielen Stellen selbstverständlich geworden. Kaum eine Großdemonstration kommt heute ohne ein vorheriges Demobündnis zustande, kaum ein politisches Themenfeld wird nur von einer einzigen (zivilgesellschaftlichen) Organisation besetzt und bearbeitet.

Zivilgesellschaftliche Bündnisse und Vernetzungen sind in bundesweiten und internationalen Zusammenhängen ebenso anzutreffen wie auf der lokalen Ebene. Meist handelt es sich dabei um Kampagnenbündnisse, die zum Erreichen eines bestimmten Ziels temporär zusammenarbeiten. Aber auch institutionelle und auf Dauer angelegte Bündnisse spielen mehr und mehr eine wichtige Rolle.

Chancen und Risiken

- Bündnisse sind in der Regel mehr als die Summe ihrer Teile.
- Bündnisse stärken die inhaltliche Überzeugungskraft einer Idee.
- Starke Bündnisse erhöhen die Erfolgsaussichten, ein gemeinsam definiertes Ziel zu erreichen. Bündnisse erleichtern es, vorhandene Ressourcen effektiver zu nutzen.

Bündnisse tragen in der Regel dazu bei, die öffentliche Aufmerksamkeit für ein Thema zu steigern. So kann beispielsweise der Zugang zu Presse oder der Kontakt zu Entscheidungsträger/innen über unterschiedliche Bündnispartner/innen erfolgen. Durch die Öffentlichkeitsarbeit der einzelnen Beteiligten lässt sich eine breitere Öffentlichkeit herstellen und mobilisieren, um z. B. mehr Aktive für Aktionen im Rahmen einer Kampagne zu gewinnen. Unbestreitbar können durch Bündnisse die einzelnen Aktivitäten und Projekte der beteiligten NGOs und Initiativen besser koordiniert und gebündelt werden. Kurz: Durch Bündnisse können mehr Druck und Sichtbarkeit für ein Thema erzeugt werden.

Um diese positiven Effekte mitzunehmen, müssen sich die Organisator/innen eines Bündnisses zugleich einer ganzen Reihe von Herausforderungen stellen. Ein in der Praxis oftmals anzutreffendes Problem ist, dass intern

oder in der Öffentlichkeit der Eindruck entsteht, ein Bündnis würde von einem oder von wenigen Bündnispartner/innen dominiert. Ob richtig oder falsch: Eine solche Einschätzung kann die innere Stabilität eines Bündnisses aus dem Gleichgewicht bringen und für Unmut bei den anderen Beteiligten sorgen. Dieser Eindruck kann zwar auch durch die Medien und weniger durch die Organisationen selbst entstehen, ist aber gleichwohl für ein gut funktionierendes Bündnis ein Problem.

Auch die gegenseitigen Vorbehalte einzelner Bündnispartner/innen können zu erheblichen Spannungen führen. Klar ist: Je mehr Organisationen sich in einem Bündnis engagieren, desto heterogener wird es. Nicht immer gelingt vor diesem Hintergrund die konfliktfreie Zusammenarbeit aller beteiligten Akteure, wenn beispielsweise lose verfasste basisdemokratische Gruppen auf hierarchisch organisierte traditionelle NGOs treffen.

Die in einem Bündnis notwendige Abstimmungskultur und (inhaltliche) Kompromissfähigkeit gilt es deshalb entlang den zum Teil unterschiedlichen Organisations- und Entscheidungsstrukturen der beteiligten Organisationen demokratisch zu gestalten.

Wenn es einem Bündnis nicht gelingt, die zwangsläufig vorhandenen unterschiedlichen Handlungslogiken der Mitgliedsorganisationen zielgerichtet zusammenzuführen, ist die Handlungsfähigkeit in Gefahr. Klar ist aber auch: Keine Organisation oder Initiative ist gezwungen, Teil eines Bündnisses zu sein. Wenn die inhaltlichen und organisationsspezifischen Unterschiede als zu belastend empfunden werden, ist eine Trennung vielleicht der bessere Weg.

Auch beim Thema Geld hört bisweilen die Bündnisfreundschaft auf. Hier stellen gewisse Restriktionen einzelner Bündnispartner/innen die Gemeinschaft vor Herausforderungen. Dies ist häufig im Bereich des Fundraisings anzutreffen, wenn heftig über die Frage diskutiert wird, von wem ein Bündnis Geld annehmen darf und von wem nicht. Auch über die Verwendung von Spenden oder eingesammelten Adressen wird nicht selten gestritten. Auch hier gilt: Viele der in diesem Abschnitt exemplarisch geschilderten Herausforderungen lassen sich im Vorfeld mit einer klaren Herangehensweise und mithilfe klarer Absprachen verhindern oder zumindest reduzieren.

Erfolgreiche Bündnisarbeit: Das Beispiel Berliner Energietisch

Geeignete Bündnispartner/innen finden

Der Berliner Energietisch ist ein parteiunabhängiges Bündnis aus verschiedenen zivilgesellschaftlichen Initiativen und Organisationen. Das Bündnis setzt sich als offene Plattform seit 2011 für eine demokratische, ökologische und soziale Energieversorgung Berlins auf der Basis erneuerbarer Energien ein.

Nachdem die Rekommunalisierung der Berliner Energieversorgung im nach der Wahl 2011 verabschiedeten Koalitionsvertrag zwischen SPD und CDU lediglich als Prüfauftrag verankert wurde, beschloss der Berliner Energietisch, seine im Vorfeld der Wahlen ausgesprochene Ankündigung wahrzumachen und ein Volksbegehren zur Rekommunalisierung der Berliner Energieversorgung zu starten. Schnell wurde jedoch klar, dass für eine solch langjährige und ressourcenintensive Kampagne ein tragfähiges Bündnis aufgebaut werden musste.

Um das Bündnis auf eine breite gesellschaftliche Basis zu stellen, sollten jedoch nicht nur Initiativen und Organisationen aus dem Umweltbereich angesprochen werden. Dementsprechend wurde in einem ersten Schritt die gesamte Berliner NGO-Landschaft durchforstet und eine lange Liste potenzieller Bündnispartner/innen erstellt. Deren Ansprache erfolgte zuerst per E-Mail. Gab es keine Rückmeldungen, so wurde noch einmal telefonisch nachgehakt. Wurde Interesse an der Mitarbeit geäußert, stellten Vertreter/innen des Berliner

Energietisches die geplante Kampagne vor Ort in einem persönlichen Gespräch vor. Vertreter/innen des Energietisches nahmen so im Vorfeld des Volksbegehrens an unzähligen Treffen teil.

Zentrale Akteur/innen und Ressourcen gewinnen

In jedem Fall angesprochen wurden diejenigen Akteure der Berliner NGO-Szene, die nach eingehender Analyse für den Erfolg der Kampagne von zentraler Bedeutung sein konnten. Dieses Vorgehen ist auch deshalb wichtig, weil »große Namen« oft als Türöffner für weitere Bündnispartner dienen. Hinter diesem Vorgehen steht zugleich die Überlegung, dass bekannte Schlüsselakteure in der Regel bereits über einen etablierten Zugang zu Politik und Presse verfügen, den sich unbekanntere Organisationen erst noch erarbeiten müssen und der nicht nur für den Start einer Kampagne wichtig ist.

Die Erfahrung zeigt zudem, dass die Bürger/innen genau darauf achten, ob bei Bündnissen ihnen bekannte Initiativen mit dabei sind. Wenn ja, wirkt dies fast schon wie ein »Qualitätssiegel«. Ein Bündnis zu ökologischen Fragen wird deshalb darauf achten müssen, bekannte Umweltverbände mit an Bord zu haben. Aber auch der Aha-Effekt ist nicht zu unterschätzen, wenn neben den »üblichen Verdächtigen« auch solche Initiativen dabei sind, die in der Öffentlichkeit nicht sofort mit einem bestimmten Thema in Verbindung gebracht werden.

Im Einzelfall einer geplanten Kampagne ergeben sich jeweils weitere individuelle Gründe, die für die Einbeziehung von weiteren Unterstützer/innen sprechen. Bei einem geplanten Volksbegehrens müssen beispielsweise in kurzer Zeit abertausende Unterschriften gesammelt werden. Daher wurden für das Vorhaben solche Organisationen gesucht, die über eine hohe Reichweite und eine breite Mitgliederbasis verfügen. So druckten beispielsweise einige Bündnispartner/innen die Unterschriftenliste für das Volksbegehren in ihren Mitgliedszeitschriften ab oder legten diese bei. Andere Organisationen waren wichtig, da sie viele freiwillige Helfer/innen mobilisieren konnten.

Über die Aufnahme von Organisationen, die von sich aus auf das Bündnis zukamen, wurde in großer Runde nach einem allgemein akzeptierten Verfahren entschieden. Eine intensive Diskussion führten die Beteiligten darüber, ob auch Parteien dem Bündnis beitreten dürfen. Hier bestand nach Ansicht der Mehrheit die Gefahr, dass Parteien das Volksbegehren für sich vereinnahmen könnten. Der Energietisch entschied sich schließlich dazu, Parteien nicht als Bündnispartner/innen aufzunehmen. Auf der Kampagnenseite im Netz wurde jedoch aufgeführt, welche Parteien von sich aus beschlossen hatten, das Volksbegehren zu unterstützen.

Auch finanzstarke Organisationen haben natürlich ihre Bedeutung bei der Auswahl geeigneter Bündnispartner/innen. In dem Zusammenhang ist es allerdings wichtig, sich vor dem Kampagnenstart über den transparenten Umgang mit Geldgeber/innen zu einigen, egal ob es Stiftungen, Großspender/innen oder Kleinspenden sind.

Kleine Gruppen und Einzelpersonen nicht unterschätzen

Neben der Gewinnung zentraler Akteure sollten gleichzeitig vermeintlich kleine und in der Öffentlichkeit eher unbekanntere Gruppen sowie das Engagement von Einzelpersonen nicht unterschätzt werden. So waren beim Volksbegehren des Energietisches einzelne ehrenamtlich Aktive aus kleinen Initiativen besonders treue Unterstützer/innen der Kampagne, die bei fast allen Aktionen dabei waren und auf der Straße hunderte Berliner Bürger/innen für das Thema begeisterten.

Aber auch für die Außenwirkung einer Kampagne ist die Vielfalt und das Engagement dieser vielen kleinen Gruppen wichtig. Sie zeigen die gesellschaftliche Relevanz des Themas auf und bilden für unterschiedliche

Bevölkerungsgruppen Brücken zum Engagement. Durch die Vielfalt der Bündnisgruppen wird für die Öffentlichkeit offensichtlich, dass sich ein Thema aus ganz vielen Blickwinkeln betrachten lässt. Dadurch können auch die Zielgruppen einer Kampagne viel leichter und authentischer angesprochen werden. Zu einem Treffen mit einer Arbeitsloseninitiative wird man sicher jemand anderen entsenden als zu einem Treffen im Altersheim oder bei einer Energiegenossenschaft.

Gemeinsames Selbstverständnis entwickeln

Gerade bei heterogenen Bündnissen ist es wichtig, frühzeitig ein gemeinsames Selbstverständnis der Beteiligten zu entwickeln: Es gilt, sich so früh wie möglich auf eine im Idealfall partizipativ erarbeitete inhaltliche Botschaft zu einigen. Bereits im Vorfeld der geplanten Kampagne des Berliner Energietischs hatten sich die Initiator/innen der ersten Stunde auf gemeinsame Grundüberzeugungen geeinigt, die als Basis der gemeinsamen Arbeit dienen konnte. Diese erste Übereinkunft bildete dann den inhaltlichen Rahmen, in dem im Zuge des geplanten Volksbegehrens die Erarbeitung eines verbindlichen Gesetzentwurfs möglich wurde. Für die Arbeit des Bündnisses und die Ansprache möglicher Unterstützer/innen bildeten das Selbstverständnis und der Gesetzentwurf die inhaltliche Grundlage, der sich neue Bündnispartner/innen anschließen konnten oder eben nicht.

Wer darf sprechen

Eine wichtige Frage der Öffentlichkeitsarbeit in Bündnissen ist, wer im Namen aller sprechen darf und wer die Gemeinschaft nach außen vertritt. Gibt es hier keine klaren Absprachen, droht eine unkoordinierte Außen- darstellung, die sich in der Folge nicht selten auch auf das Binnenklima eines Bündnisses auswirkt.

Sich in der Praxis auf wenige Sprecher/innen zu beschränken, ist für die Medienkommunikation deshalb oft von Vorteil. Die Herausforderung ist es, Personen zu finden, die das gesamte Bündnis repräsentieren und nicht als Vertreter/in einer Bündnisorganisation wahrgenommen werden. Die damit in der Regel verbundene starke Personalisierung wird jedoch von basisdemokratischen Gruppen häufig abgelehnt. Um klare Ansprechpartner/innen für Presse und Politik zu schaffen, hat sich der Berliner Energietisch in der Hochphase seiner Kampagne dazu entschlossen, zwei Sprecher/innen zu wählen, die den Energietisch in der Öffentlichkeit vertreten durften.

Bewährt hat sich auch die Einrichtung einer Pressegruppe. In Pressemitteilungen können dann z. B. unterschiedliche Akteur/innen für ihre Organisation auftauchen und für das Bündnis sprechen.

Entscheidungsstrukturen innerhalb eines Kampagnenbündnisses

Für die Kampagne des Berliner Energietisches war es angesichts der Vielzahl der beteiligten Akteure wichtig, über belastbare demokratische Entscheidungsstrukturen innerhalb des Bündnisses zu verfügen, ohne an Handlungsfähigkeit zu verlieren. Im Falle des Berliner Energietisches bestand die demokratische Struktur des Bündnisses aus einem Plenum, einem Trägerkreis, einem Kampagnenbüro sowie verschiedenen Arbeitsgruppen mit gemeinsam im Plenum festgelegten Aufgaben.

Das Plenum richtete sich an alle Aktiven des Berliner Energietisches. Im Rahmen des regelmäßig stattfindenden Formats wurden alle grundsätzlichen Entscheidungen des Bündnisses getroffen, darunter der Kampagnenzeitplan und der Finanzplan. Zudem wurden in dieser großen Runde die Vertrauenspersonen des Volksbegehrens und später auch die Sprecher/innen des Bündnisses gewählt.

Der Trägerkreis diente der strategischen Kampagnenplanung. Auch dieser Kreis stand grundsätzlich allen Aktiven offen. In der Praxis bildete sich eine Gruppe von fünf bis zehn Personen heraus, die als Vertreter/innen

einer Bündnisorganisation im Trägerkreis aktiv waren. Die Runde entschied im Konsensprinzip über Personalfragen und bereitete die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie die Plenen vor. Durch die Veröffentlichung der Sitzungsprotokolle wurde die Arbeit des Trägerkreises für alle Aktiven transparent dokumentiert.

Die Arbeitsgruppen des Berliner Energietisches waren zu Beginn der Kampagnenarbeit besonders wichtig, um bestimmte Themenfelder inhaltlich auszuarbeiten. So gab es etwa eine AG, die die gesamte Vorarbeit für den Gesetzentwurf des Volksbegehrens leistete; eine Mobilisierungs-AG entwickelte während der Phase der Unterschriftensammlung kreative Aktionsideen. Generell erfolgte die Gründung einer Arbeitsgruppe immer aus dem Energietischplenum heraus. Von entscheidender Bedeutung war, dass die Arbeitsgruppen in Absprache mit dem Kampagnenbüro und dem Trägerkreis arbeiteten.

Das Kampagnenbüro war für die Umsetzung der Plenums- und Trägerkreisentscheidungen sowie die allgemeine Kampagnenumsetzung zuständig. Da der Verein »BürgerBegehren Klimaschutz« im Vorfeld den Start des Berliner Energietisches und den Start der Kampagne vorangetrieben hatte, stellte er in der Folge dem Bündnis sein Büro und sein hauptamtliches Personal zur Verfügung, das durch weitere bezahlte und freiwillige Helfer/innen unterstützt wurde.

Das Ende eines Bündnisses

Bei aktionsorientierten Bündnissen ist das Ende der gemeinsamen Arbeit oft klar definiert: Sind die Demonstration oder die Menschenkette vorbei, dann ist auch mit dem Bündnis Schluss. Im Gegensatz dazu kann ein Kampagnenbündnis im Einzelfall auch noch über das eigentliche Ende der Kampagne hinaus weiterbestehen. Dies kommt zum Beispiel dann vor, wenn das anvisierte Kampagnenziel schlicht noch nicht erreicht ist.

Oft wird nach dem Ende einer Kampagne auch der Versuch unternommen, ein Kampagnenbündnis in eine feste Struktur zu überführen. Dies stellt allerdings in vielerlei Hinsicht eine große Herausforderung für alle Bündnispartner/innen dar. Kampagnenbündnisse auf Dauer zu stellen, erfordert – unabhängig von inhaltlichen Fragen – verlässliche Ressourcen, die von den beteiligten Partner/innen möglicherweise über Jahre aufgebracht werden müssen. Dies können sich jedoch nur die wenigsten NGOs leisten.

Auf der organisatorischen Ebene drohen eine Reihe von negativen Auswirkungen, wenn es nicht gelingt, ein klares, gemeinsames nächstes Kampagnenziel zu definieren. Zunächst besteht die Gefahr, dass Bündnispartner/innen austreten und damit das Bündnis schwächen. Wenn es sich dabei um Schlüsselakteure handelt, hat dies intern sowie in der öffentlichen Wahrnehmung negative Folgen. Das Bündnis wird dann nicht mehr als starker Akteur mit viel Einfluss wahrgenommen.

Eine weitere Gefahr besteht darin, dass die Bereitschaft von Unterstützer/innen sinkt, sich zukünftig aktiv an der Arbeit des Bündnisses zu beteiligen. Hier spielen auch Erkenntnisse der wissenschaftlichen Engagementforschung eine Rolle: Viele Aktive und Engagierte binden sich zunehmend kürzer an Engagementstrukturen und sind nicht immer bereit, sich längerfristig im Rahmen einer bestimmten Organisation zu engagieren. Zurück bleibt dann oft nur ein kleiner Kern von Menschen, der versucht, das Thema am Leben zu halten.

Natürlich kann es auch unter diesen Umständen Sinn machen, als Bündnis weiter aktiv zu bleiben. Voraussetzung dafür ist aber, die Ausrichtung des Bündnisses den neuen Gegebenheiten anzupassen. In der Praxis lässt sich jedoch immer wieder das Gegenteil beobachten: Bündnisse scheitern an der notwendigen Umstrukturierung. Sie dümpeln vor sich hin und sterben irgendwann einen leisen Tod.

Deswegen ist es nicht schlimm, ein Bündnis vorzeitig für beendet zu erklären. Wichtig ist es, einen positiven Schlusspunkt zu setzen und die erzielten (Teil-)Erfolge gebührend zu feiern. Das Bündnis wird dann bei allen Beteiligten in guter Erinnerung bleiben und kann so als Vorbild für andere dienen.

Hinweis

Der Beitrag ist folgender Publikation entnommen:

Stiftung Mitarbeit & Bewegungsstiftung (Hrsg.): Engagement in Aktion. Ratgeber für wirkungsvolle Kampagnenführung. Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 49, Bonn 2018, 149 S., ISBN 978-3-941143-34-0.

Der vorliegende Beitrag wurde für die Veröffentlichung im *eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft* durch die Autor/innen stellenweise überarbeitet und aktualisiert.

Autor/innen

Claudia Löhle, Jahrgang 1982, hat an der Universität Greifswald Politik, BWL und Öffentliches Recht studiert. Seit 2009 ist sie bei der gemeinnützigen Nichtregierungsorganisation »BürgerBegehren Klimaschutz« (www.buerger-begehrenklimaschutz.de) tätig und kümmert sich dort um die Geschäftsstellenleitung.

Dr. Stefan Taschner war im Anschluss an sein Studium der Geografie als Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität München tätig. Während seiner Zeit an der Universität Brescia (Italien) arbeitete er jahrelang im Bereich der Klimafolgenforschung. 2005 wechselte er zu Green City e.V. nach München und leitete dort den Bereich Nachhaltige Mobilität und Klimaschutz. Von 2009 bis 2016 war er als Campaigner bei BürgerBegehrenKlimaschutz e.V. tätig, von 2012 bis 2016 war er zudem Sprecher des Berliner Energietisches. Seit 2016 ist er für die Fraktion Bündnis90/Die Grünen Mitglied des Abgeordnetenhaus Berlin.

Redaktion

Stiftung Mitarbeit

Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft

Björn Götz-Lappe, Ulrich Rüttgers

Am Kurpark 6

53177 Bonn

E-Mail: newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de