

Fachhochschule Köln  
University of Applied Sciences Cologne  
Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften  
Studiengang Informationswirtschaft

# **Online-Kampagnen in Non-Governmental Organisations (NGOs)**

- Erstellung eines Prozessmodells und praktische  
Ansatzpunkte für deren Verbesserung -

## **Diplomarbeit**

Vorgelegt von:	Dominik Ebber Buschgasse 1 50678 Köln Mat. Nr.: 11032419
Erstgutachter:	Prof. Dr. Frank Linde Fachhochschule Köln
Zweitgutachterin:	Prof. Ragna Seidler-de Alwis Fachhochschule Köln
Datum:	14. April 2006



Diese Arbeit wird unter den Bedingungen der „Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Germany License“ veröffentlicht. Der Inhalt dieser Arbeit darf unter Namensnennung des Autor beliebig vervielfältigt und verbreitet werden. Bearbeitungen dürfen unter der Bedingung angefertigt werden, dass sie ebenfalls unter den genannten Lizenzbestimmungen verbreitet werden. Der ausführliche Lizenztext ist einzusehen unter <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>.

Von diesen Bestimmungen ausgenommen sind die Abbildungen in dieser Arbeit, welche nicht unter Urheberschaft des Autors stehen. Hier gilt das gesetzliche Urheberrecht.

## **Abstract**

### **Diplomarbeit:**

### **Online-Kampagnen in Non-Governmental Organisations (NGOs)**

- Erstellung eines Prozessmodells und praktische Ansatzpunkte für deren Verbesserung -

Dominik Ebber

Fachhochschule Köln

14. April 2006

In dieser Arbeit wurde anhand von fünf Fallanalysen in Non-Governmental Organisations (WWF, Campact, Robin Wood, Amnesty International und Attac) der Prozess einer Online-Kampagne untersucht und aufgezeichnet. Zusätzlich liefert die vorliegende Arbeit ein standardisiertes Prozessmodell, welches aus den Untersuchungsergebnissen abgeleitet wurde und einen allgemeingültigen Charakter in Bezug auf den Forschungsgegenstand aufweist. Ferner dient die Untersuchung der Formulierung von praktischen Ansatzpunkten zur Verbesserung des Managements von Online-Kampagnen in NGOs.

Die Untersuchung gelangte zu der Erkenntnis, dass Online-Kampagnen grundsätzlich nicht unabhängig von „klassischen“ Kampagnen initiiert werden und immer in den gesamten Kampagnenprozess einer Organisation integriert sind. In den einzelnen Phasen und Stufen des Kampagnenprozesses sind jedoch unterschiedliche Methoden und Arbeitsabläufe zu erkennen, die mit Hilfe der einzelnen Fallstudien genauer dargelegt werden. In allen untersuchten NGOs sind Online-Kampagnen als geeignetes Kommunikationsinstrument etabliert. Die Untersuchung zeigt darüber hinaus einige ausbaufähige Potentiale von Online-Kampagnen auf, die von den Organisationen teilweise nicht erfasst bzw. angewandt werden. Die Ergebnisse dieser Arbeit liefern jedoch keine exakten Handlungsanleitungen sondern vielmehr Aspekte und Anregungen für einen erfolgreichen Einsatz von Online-Kampagnen in NGOs. Abschließend werden die Ergebnisse zusammenfassend bewertet und kritisch hinterfragt.

Schlagworte: Kampagnen, Kampagnenmanagement, NGOs,  
Non-Governmental Organisations, Online-Kampagnen, Prozessmodell

## Inhaltsverzeichnis

**Abstract**

**Inhaltsverzeichnis**

**Abbildungsverzeichnis**

**Tabellenverzeichnis**

**Abkürzungsverzeichnis**

<b>I. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>II. Grundlagen und theoretischer Teil .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Geschichte von Non-Governmental Organisations (NGOs) und Eingrenzung des NGO-Begriffs.....</b>	<b>3</b>
1.1 Geschichte und Entstehung von NGOs .....	3
1.2 Eingrenzung des NGO-Begriffs.....	8
1.2.1 Typologien von NGOs.....	14
1.2.2 Internationale/transnationale und nationale/regionale NGOs.....	14
1.2.3 Ost/West- und Nord/Süd-NGOs .....	16
1.2.4 Politische und technische NGOs .....	18
1.2.5 Weitere Charakteristika von NGOs .....	20
1.2.6 Legitimation von NGOs .....	20
1.2.7 Zusammenfassung .....	21
<b>2. Notwendigkeit und Besonderheiten des NGO-Managements .....</b>	<b>22</b>
2.1 Notwendigkeit des Managements in NGOs.....	23
2.2 Besonderheiten des Managements in NGOs .....	24
2.2.1 Leitbild und Zweck von NGOs.....	25
2.2.2 Ziele von NGOs .....	26
<b>3. „Klassische“ Kampagnen in NGOs.....</b>	<b>28</b>
3.1 Merkmale und Formen von Kampagnen .....	29
3.1.1 Ausprägungen von Kampagnen.....	29
3.1.2 Die vier Kampagnentypen .....	30
3.2 Ziele von Kampagnen .....	31
3.3 Definition von Kampagnen in NGOs .....	32
3.4 Die Relevanz der Medien und der politischen Öffentlichkeit .....	33
3.5 Aktionsformen von Kampagnen in NGOs.....	36
<b>4. Online-Kampagnen in NGOs .....</b>	<b>37</b>
4.1 Hintergrund und Geschichte von Online-Kampagnen.....	38
4.1.1 Begriff und Definition Internet.....	38
4.1.2 Netzöffentlichkeit und Kommunikation im Internet .....	38
4.1.3 Formen von Kommunikations- und Kooperationssystemen .....	39
4.1.4 Das Internet und NGOs .....	42
4.1.5 Online-Kampagnen gegen staatliche Institutionen .....	44
4.1.6 Online-Kampagnen gegen Wirtschaftsunternehmen .....	45
4.2 Definition und Formen von Online-Kampagnen .....	46
4.2.1 Definition von Online-Kampagnen .....	46
4.2.2 Formen und Elemente von Online-Kampagnen .....	46

<b>5. Prozesse des Kampagnenmanagements in NGOs.....</b>	<b>47</b>
5.1 Kampagnenentstehung.....	49
5.1.1 Interne Prozesse.....	50
5.1.2 Externe Ursachen.....	50
5.2 Kampagnenplanung.....	51
5.2.1 Situationsanalyse.....	52
5.2.2 Zielsetzung (Kampagnenziele).....	52
5.2.3 Kommunikationsbotschaft.....	53
5.2.4 Ressourceneinsatz.....	54
5.2.5 Kampagnenkommunikation.....	55
5.2.6 Medienplanung und -selektion.....	57
5.2.7 Aktionsmittel und -formen.....	58
5.2.8 Gestaltung und Kreation.....	58
5.2.9 Umsetzung und Produktion.....	59
5.3 Kampagnendurchführung.....	59
5.3.1 Auslösen der Kampagne (Roll-out).....	61
5.3.2 Maßnahmen zur Zielerreichung.....	61
5.3.3 Responsemanagement (Recall).....	61
5.3.4 Kontrolle der Maßnahmen (Controlling).....	62
5.3.5 Überwachung der Kampagne (Monitoring).....	62
5.3.6 Abschluss der Kampagne.....	62
5.4 Kampagnenanalyse (Auswertung).....	62
5.4.1 Ermittlung des Kampagnenerfolgs.....	63
5.4.2 Ermittlung der Kampagnenwirkung.....	63
5.5 Anschlusskommunikation und -aktivitäten.....	64
5.5.1 Präsentation der Ergebnisse.....	64
5.5.2 Weiterführung des Kampagnenthemas.....	64
<b>III. Empirischer Teil und Fallstudie.....</b>	<b>65</b>
<b>1. Gegenstand und Ziele der Untersuchung.....</b>	<b>65</b>
1.1 Untersuchungsgegenstand.....	65
1.2 Ziele der Untersuchung.....	65
<b>2. Definition der angewandten Forschungsmethode.....</b>	<b>67</b>
2.1 Fallstudien als Forschungsmethode.....	69
2.2 Verfahren der Datenerhebung.....	71
2.2.1 Fragebogen.....	71
2.2.2 Interviews.....	72
<b>3. Verlauf der Untersuchung.....</b>	<b>73</b>
3.1 Phase 1 der Untersuchung.....	73
3.2 Phase 2 der Untersuchung.....	73
3.3 Phase 3 der Untersuchung.....	74
3.4 Phase 4 der Untersuchung.....	74
<b>4. Darstellung der angewandten Forschungsmethode.....</b>	<b>74</b>
4.1 Vorbereitung und Planung der Fallstudie.....	74
4.2 Verfahren zur Datenerhebung.....	75
4.2.1 Form des Fragebogens.....	76
4.2.2 Leitfadenterview.....	77
4.3 Analyse der gewonnenen Daten.....	78
<b>5. Darstellung der Fälle.....</b>	<b>80</b>

5.1 WWF.....	80
5.1.1 Kampagnen und Aktionen .....	82
5.1.2 Online-Kampagnen.....	84
5.1.3 Kampagnenprozess und Prozessmodell.....	87
5.1.4 Fallbericht .....	91
5.2 Campact .....	92
5.2.1 Kampagnen und Aktionen .....	93
5.2.2 Online-Kampagnen.....	95
5.2.3 Kampagnenprozess .....	98
5.2.4 Fallbericht .....	102
5.3 Robin Wood.....	102
5.3.1 Kampagnen und Aktionen .....	104
5.3.2 Online-Kampagnen.....	105
5.3.3 Kampagnenprozess .....	106
5.3.4 Fallbericht .....	109
5.4 Amnesty International.....	110
5.4.1 Kampagnen und Aktionen .....	112
5.4.2 Online-Kampagnen.....	115
5.4.3 Kampagnenprozess .....	118
5.4.4 Fallbericht .....	121
5.5 Attac.....	121
5.5.1 Kampagnen und Aktionen .....	125
5.5.2 Online-Kampagnen.....	126
5.5.3 Kampagnenprozess .....	129
5.5.4 Fallbericht .....	132
<b>6. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse.....</b>	<b>133</b>
<b>IV. Fazit und Ausblick .....</b>	<b>140</b>

## **Danksagungen**

## **Literaturverzeichnis**

## **Anhang**

## **Eidesstattliche Erklärung**

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: NGOs beim WSR.....	12
Abb. 2: Wachstum der INGOs 1909-1999 .....	15
Abb. 3: Internetnutzung in Regionen der Welt (Stand 2005) .....	18
Abb. 4: Traditionelles Kommunikationsmodell .....	35
Abb. 5: Die Prozessphasen des Kampagnenmanagements.....	48
Abb. 6: Der politische Prozess.....	50
Abb. 7: Kommunikationsebenen von Kampagnen .....	56
Abb. 8: Mehrstufige Kampagnendurchführung.....	60
Abb. 9: Mögliche Einsatzabfolgen bei der Kampagnendurchführung .....	60
Abb. 10: Gestaltung von Multiple-Case-Fallstudien .....	70
Abb. 11: Animierte Landkarte .....	86
Abb. 12: Umfrageergebnisse zur Borneo-Kampagne.....	87
Abb. 13: Prozessmodell WWF .....	91
Abb. 14: „Mannschaftsaufstellung beim Energiegipfel“ .....	98
Abb. 15: Prozessmodell Campact .....	101
Abb. 16: Organigramm von Robin Wood .....	103
Abb. 17: Mit „Tempo“ in die Armut .....	106
Abb. 18: Prozessmodell Robin Wood.....	109
Abb. 19: Organigramm von Amnesty International .....	111
Abb. 20: Aktion „1 Millionen Gesichter“ .....	116
Abb. 21: Spenden und Spendennutzen-Skala .....	118
Abb. 22: Prozessmodell Amnesty International .....	121
Abb. 23: Organigramm von Attac .....	124
Abb. 24: „Lidl ist nicht zu billigen!“ .....	127
Abb. 25: Online-Demonstration „online“ und „offline“ .....	128
Abb. 26: Prozessmodell Attac .....	132
Abb. 27: Prozessmodell für Online-Kampagnen in NGOs.....	138

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Weltweite Internet-Nutzer und Bevölkerungsstatistik .....	17
Tab. 2: Advokaten, Helden und Experten.....	34
Tab. 3: Welcher Kampagnentyp wird von Ihrer Organisation am häufigsten initiiert? (Frage 19) .....	134
Tab. 4: Werden für Kampagnen Allianzen mit anderen Organisationen geschlossen? (Frage 11) .....	134
Tab. 5: Mit welchen Organisationen wird im Falle einer Allianz kooperiert? (Frage 12)	135
Tab. 6: Welche technischen Partizipationsmöglichkeiten werden den Online-Aktivisten geboten? (Frage 27) .....	136

**Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	-	Abbildung
Abk.	-	Abkürzung
ai	-	Amnesty International
Attac	-	Association pour une Taxation des Transactions financières pour l'Aide aux Citoyens et Citoyennes
BMZ	-	Bundesministerium f. wirtschaftliche Zusammenarbeit u. Entwicklung
BSC	-	Balanced Scorecards
BUND	-	Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland
CD	-	Compact Disc
CMS	-	Content-Management-System
CSR	-	Corporate Social Responsibility
CVJM	-	Christlicher Verein junger Männer
DDR	-	Deutsche Demokratische Republik
DONGO	-	Donor-Organized Non-Governmental Organisation
DVD	-	Digital Versatile/Video Disc
ECOSOC	-	Economic and Social Council
EU	-	Europäische Union
FTP	-	File Transport Protocol
GONGO	-	Government-Organized Non-Governmental Organisation
Hrsg.	-	herausgegeben / Herausgeber
HTTP	-	Hypertext Transport Protocol
IGO	-	International Governmental Organisation
INGO	-	International Non-Governmental Organisation
IWF	-	Internationaler Währungsfonds
MMS	-	Multimedia Messaging Service
NGO	-	Non-Governmental Organisation
NNGO	-	National Non-Governmental Organisation
NPO	-	Nonprofit-Organisation
NRO	-	Nichtregierungsorganisation
QUANGO	-	Quasi-Non-Governmental Organisation
RSS	-	Really Simple Syndication
SMS	-	Short Message Service
Tab.	-	Tabelle
TCP/IP	-	Transmission Control Protocol / Internet Protocol
TNC	-	Transnational Cooperation



---

UIA	-	Union of international Associations
UN	-	United Nations
UNCED	-	United Nations Conference on Environment and Development
UNESCO	-	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNO	-	United Nations Organizations
USA	-	United States of America
ver.di	-	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
WEED	-	Verein für Weltwirtschaft, Ökologie und Entwicklung
WHO	-	World Health Organization
WSIS	-	World Summit on Information Society
WSR	-	Wirtschafts- und Sozialrat der Vereinten Nationen
WTO	-	World Trade Organization
WWF	-	World Wide Fund for Nature
WWW	-	World Wide Web

## I. Einleitung

Seit Anfang der 1990er Jahre haben Non-Governmental Organisations (NGOs) weltweit und in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern erheblich an Bedeutung gewonnen. Ihr steigender politischer Einfluss und die rasante Verbreitung des Internets und der gesamten Informations- und Kommunikationstechnologie ermöglichen den verschiedenen Organisationen, ihren Anliegen über neue Kanäle in einem möglichst weiten Feld Gehör zu verschaffen und Aktionen ins Rollen zu bringen. Der „Aktivist“ im World Wide Web hat mittlerweile fast zu jeder Zeit die Möglichkeit, sich zu informieren, zu agieren und zu mobilisieren.

Aus diesem Grund ist das Internet immer häufiger in das Blickfeld der Kampagnenarbeit geraten, die als wichtige Arbeitsmethode von NGOs in unterschiedlichen Variationen als Online-Kampagnen bezeichnet werden können.

Das Internet ist somit in den meisten NGOs nicht mehr wegzudenken und auch Online-Kampagnen haben in fast allen Organisationen ihren festen Platz gefunden. Allerdings wurde dieses spezielle Gebiet bisher nur unzureichend erforscht und bildet somit einen recht neuen und interessanten Untersuchungsgegenstand.

Online-Kampagnen stellen den Kern der vorliegenden Arbeit dar, wobei der Fokus insbesondere darauf gelegt werden soll, den Weg einer Online-Kampagne von ihrer Entstehung über die Realisierung bis hin zu ihrem Erfolg oder Misserfolg aufzuzeigen. Hierfür wurde eine empirische Untersuchung in Form einer Fallstudie durchgeführt, die auf der folgenden Leitfrage basiert:

Welchen Prozess durchläuft eine Online-Kampagne in einer NGO von ihrer Entstehung über die Durchführung bis hin zum Abschluss, und in welchen Prozessphasen und -stufen sind Optimierungen möglich?

Die Fallanalysen wurden in Form von Interviews in den NGOs World Wide Fund for Nature (WWF), Campact, Robin Wood, Amnesty International (ai) und Attac mit dem Ziel realisiert, ein Prozessmodell für Online-Kampagnen in NGOs zu erstellen, das die Prozesse und Methoden aufzeichnet und praktische Ansatzpunkte zu deren Verbesserung liefert. Hierfür wurden die einzelnen Fallanalysen verglichen und die neu gewonnenen Erkenntnisse bewertet.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in zwei Teile. Im ersten Teil (Grundlagen und theoretischer Teil) wird ein Überblick über NGOs und deren Tätigkeitsbereiche gegeben, es wird über Kampagnen und Ziele berichtet und das Zusammenspiel von NGOs und dem Internet wird ausführlich beschrieben. Des Weiteren werden die Entstehung von Online-

Kampagnen, ihr Einsatzgebiet und ihre verschiedenen Ausprägungen aufgeführt. Die theoretische Darstellung des Kampagnenprozesses findet abschließend im ersten Teil statt. Die Fallstudien bilden den Hauptteil (Empirischer Teil) dieser Diplomarbeit. Im Anschluss an die Vorstellung der angewandten Forschungsmethoden werden die einzelnen Fälle mit Hilfe der erhobenen Daten und gewonnenen Ergebnisse dargestellt. Abschließend wird ein idealtypisches Prozessmodell für die Praxis aufgezeichnet und dessen wissenschaftliche Relevanz dargelegt.

Im Text werden sowohl die männliche als auch die weibliche Schreibform verwendet. Selbstverständlich sollen damit aber, soweit nicht anders erwähnt, beide Geschlechter angesprochen werden.

*„Es mögen Fische sterben oder Menschen,  
das Baden in Seen und Flüssen mag Krankheiten erzeugen,  
es mag kein Öl mehr aus den Pumpen kommen und  
die Durchschnittstemperaturen mögen sinken oder steigen,  
solange darüber nicht kommuniziert wird,  
hat dies keine gesellschaftlichen Auswirkungen.“<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Luhmann 1986, S.63

## II. Grundlagen und theoretischer Teil

### 1. Geschichte von Non-Governmental Organisations (NGOs) und Eingrenzung des NGO-Begriffs

Nichtregierungsorganisationen (NROs), im Folgenden als NGOs (engl.: Non-Governmental Organisations) bezeichnet, sind laut UN-Generalsekretär Kofi Annan „the conscience of humanity“<sup>2</sup>. Dieses Zitat stellt zwar keine konkrete Definition des NGO-Begriffs dar, soll aber einen ersten Eindruck darüber vermitteln, in welchem politischen Rahmen und in welchen Tätigkeitsfeldern NGOs agieren. Die Frage, ob NGOs als „Hoffnungsträger“<sup>3</sup>, als „Supernova“<sup>4</sup> oder aber als „überschätzte Akteure“<sup>5</sup> bezeichnet werden können, ist jedoch nicht leicht zu beantworten.

Die Abschnitte 1.1 und 1.2 sollen einen kurzen geschichtlichen Überblick über die Entstehung von NGOs geben sowie den NGO-Begriff genauer eingrenzen. Auch wenn die für diese Arbeit relevanten ersten Online-Kampagnen in NGOs erst ab Mitte der 1990er Jahre realisiert wurden, soll durch den geschichtlichen Hintergrund verdeutlicht werden, nach welchen Prämissen und mit welchen Ansprüchen in dieser besonderen Organisationsform gearbeitet wird. Abschließend setzt sich dieses Kapitel zusätzlich mit der demokratischen Legitimation von NGOs auseinander und liefert eine kurze Zusammenfassung.

#### 1.1 Geschichte und Entstehung von NGOs

Der Begriff „Non-Governmental Organisation“ fand zum ersten Mal in der 1945 verabschiedeten UNO-Charta<sup>6</sup> Verwendung, die in Artikel 71 die „Mitwirkung nichtstaatlicher Organisationen“ im UNO-System, namentlich im Wirtschafts- und Sozialrat der Vereinten Nationen (WSR, engl. Economic and Social Council, ECOSOC) vorsieht.<sup>7</sup> Bis dahin wurden formell oder tatsächlich regierungsunabhängige Zusammenschlüsse gemeinhin als „private Organisationen“ bezeichnet (vgl. White 1968, S. 3). Häufig war und ist auch die Rede von „gemeinnützigen Organisationen“, „gemeinnützigen Vereinen“ oder von „zivilgesellschaftlichen“<sup>8</sup> Akteuren“.

---

<sup>2</sup> deutsch: Gewissen der Menschheit, zitiert u.a. nach James 2002

<sup>3</sup> u.a. Klein/Walk/Brunnengräber 2005, S.10

<sup>4</sup> u.a. Altvater/Brunnengräber 2002, S.8

<sup>5</sup> u.a. Wahl 2002, S.294

<sup>6</sup> Die UNO-Charta ist die Verfassung der UNO und wurde am 26. Juni 1945 in San Francisco von den damaligen Mitgliedstaaten unterzeichnet und ist am 24. Oktober 1945 in Kraft getreten.

<sup>7</sup> Quelle: <http://www.un.org/aboutun/charter/> (Stand: 04.12.05)

<sup>8</sup> „Zivilgesellschaft“ ist ein Begriff, der die Gesellschaft als Assoziation selbstständiger, politisch und sozial engagierter Bürger begreift und damit die Eigenständigkeit des gesellschaftlichen Handelns einerseits gegenüber Politik und Staat, andererseits gegenüber Wirtschaft und individuellem Interessenegoismus betont (vgl. Brockhaus 2004).

In der einschlägigen Fachliteratur herrscht eine geteilte Meinung über den Zeitpunkt der Entstehung der ersten „echten“ NGO. Je nach Auffassung und Definition des NGO-Begriffs werden unterschiedliche Organisationen benannt, denen das Prädikat „erste echte NGO“ zugeteilt wird. Gewiss können zunächst Vereinigungen wie die katholische Kirche, religiöse Orden aber auch wohltätige Stiftungen und Freimaurerlogen zu den „nichtstaatlichen Organisationen“ gezählt werden. Diese Organisationen sind lange vor den modernen Nationalstaaten entstanden und waren sogar maßgeblich an deren Entstehung beteiligt (vgl. Schrader 2000, S. 11). Rein religiöse Vereinigungen wie z.B. die katholische Kirche fallen in der modernen Definition allerdings nicht unter den NGO-Begriff. Bei der weiteren Suche nach den geschichtlichen Wurzeln verweisen viele Autoren auf NGOs des humanitären Bereichs. So nennt z.B. Lador-Lederer den Zusammenschluss und die vereinten Anstrengungen von amerikanischen Quäkern gegen die Sklaverei im Jahre 1696 die erste NGO-Aktivität. Im 18. Jahrhundert entstanden in Frankreich und Großbritannien Gesellschaften, deren Ziele die Abschaffung der Sklaverei und die Förderung der Achtung der Schwarzafrikaner bildeten (vgl. Lador-Lederer 1963, S. 112). Im Zuge der ersten industriellen Revolution (ca. 1760 – 1830) und der damit einhergehenden strukturellen Veränderung schlossen sich Menschen und soziale Gruppen zusammen, um in Eigeninitiative nach Lösungen für die vorherrschenden Probleme zu suchen (vgl. Schrader 2000, S. 11f.). Als erste „echte“ internationale NGO bezeichnet White die 1855 gegründete Weltallianz der Christlichen Vereine junger Männer (CVJM, engl.: Young Men's Christian Association, YMCA). Die wohl bedeutendste und bekannteste NGO aus dem 19. Jahrhundert ist das 1863 gegründete internationale Komitee des Roten Kreuzes (vgl. White 1968, S. 4f.). Neben diesen eher humanitären NGOs wurden im 19. Jahrhundert viele Organisationen mit politischen, wirtschaftlichen, gewerkschaftlichen und wissenschaftlichen Hintergründen und Zielen gegründet (vgl. Delbrück/Wolfrum 2002, S. 236).

Die Liste mit NGO-Gründungen ließe sich noch weiter fortführen, doch sollen nun einige wichtige Eckdaten und Ereignisse in der Entwicklung von NGOs kurz skizziert werden.

Die Zeit des 1. und 2. Weltkriegs sorgte für einen Einbruch in der NGO-Entwicklung. Bis auf das Rote Kreuz oder eigens zur Kriegsverhinderung gegründete Organisationen, stellten die meisten NGOs ihre Tätigkeiten während der Kriegszeit ein.

Obwohl Mitte der 1930er Jahre bereits mehr als 1.000 gemeinnützige internationale NGOs existierten, gewann deren Entwicklung erst nach dem 2. Weltkrieg durch die UN Charta von 1945 an enormer Bedeutung. Dort werden NGOs in Artikel 71 neue Mitwirkungsmög-

lichkeiten bei der UNO eingeräumt, die aus heutiger Sicht zwar als bescheiden einzuordnen sind, dennoch einen bedeutenden Meilenstein in der NGO-Geschichte ausmachen..

Historisch gesehen war die neuartige Stellung der NGOs eine Antwort auf den wachsenden internationalen Regelungs- und Kooperationsbedarf einer zunehmend interdependenten<sup>9</sup> Welt. Gleichzeitig sollte die Friedenssicherung und Völkerverständigung nicht mehr ausschließlich den Nationalstaaten überlassen werden, da sie in Bezug auf die beiden Weltkriege auf diesem Gebiet versagt hatten (vgl. Schrader 2000, S. 14ff.).

Nach der Phase des Wiederaufbaus und einer stark konsumorientierten Gesellschaft in der Nachkriegszeit erlebte die zivilgesellschaftliche Mitwirkung in der Innen- und Außenpolitik einen gewaltigen Aufschwung. In vielen westlichen Ländern entwickelten sich bis in die 1980er Jahre die sog. „neuen sozialen Bewegungen“ mit Themen wie Friedenssicherung, Umweltschutz, Frauenrechte, Atomenergie etc. In diese Zeit fielen auch die Gründungen von bekannten NGOs wie z.B. Amnesty International (1962) oder Greenpeace (1972) (vgl. Schrader 2000, S. 16ff.).

Die 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts können in der Retrospektive als das „Jahrzehnt der NGOs“ angesehen werden. Sinnbildlich dafür stehen die großen UNO-Weltkonferenzen und eine Aufbruchstimmung, die vor allem durch den sog. „Umweltgipfel“ (oder „Erdgipfel“) in Rio de Janeiro im Jahre 1992 ausgelöst wurde. In dieser Phase wurde die Mitarbeit, Expertise und Lobbyarbeit der NGOs in den institutionalisierten Arenen der internationalen Politik nahezu selbstverständlich (vgl. Klein 2002, S. 5).

An dieser UNO-Konferenz für Umwelt und Entwicklung (UNCED - UN Conference on Environment and Development) nahmen 115 Staats- und Regierungschefs, 15.000 Delegierte aus 178 Staaten und ca. 7.000 Journalisten teil (vgl. Schmitz/Stephan 1996, S. 176). Werden die Organisationen dazu gezählt, die am parallel stattfindenden „Global Forum“ und an der „Alternativkonferenz der Nichtregierungskonferenzen und sozialen Bewegungen“ teilnahmen, betrug die Zahl der beteiligten NGOs rund 1.500, und damit war die UNCED die erste wirklich „globale“ UN-Konferenz.

Die Konferenz hat fünf strategische Abschlussdokumente hervorgebracht, die sich an den Zielen orientieren, die Umweltzerstörung aufzuhalten und eine nachhaltige Entwicklung zu sichern. Diese Dokumente sind die „Agenda 21“, die „Rio-Deklaration zu Umwelt und Entwicklung“, die „Klimarahmenkonvention“, die „Biodiversitätskonvention“ und die „Wald-Grundsatzerklärung“ (vgl. Gremmelspacher 2005, S. 148ff.).

Stellvertretend soll die Agenda 21 an dieser Stelle als Beispiel dienen und konkreter dargestellt werden. Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) beschreibt diese wie folgt:

---

<sup>9</sup> voneinander abhängenden

*„Die Agenda 21 ist ein Aktionsprogramm mit Handlungsempfehlungen für alle Bereiche der Umwelt und Entwicklung. Sie fordert eine neue Entwicklungs- und Umweltpartnerschaft zwischen den Industrienationen und den armen Ländern. Wichtige entwicklungspolitische Ziele wie Armutsbekämpfung und nachhaltige Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen Wasser, Boden und Wald sind hier ebenso verankert wie umweltpolitische Ziele, etwa die Reduzierung des Treibhauseffektes. Die Agenda 21 schreibt vor, alle gesellschaftlichen Gruppen an politischen Entscheidungen zu beteiligen. Sie definiert Nachhaltigkeit als übergreifendes Ziel der Politik.“<sup>10</sup>*

Des Weiteren finden NGOs in den Kapiteln 23 bis 32 der Agenda 21 eine besondere Erwähnung. In Kapitel 27 (Stärkung der Rolle der nichtstaatlichen Organisationen – Partner für eine nachhaltige Entwicklung) wird bspw. Folgendes festgehalten:

*„27.1 Nichtstaatliche Organisationen spielen eine entscheidende Rolle bei der Ausformung und Umsetzung einer teilhabenden Demokratie. Ihre Glaubwürdigkeit ist durch die verantwortliche und konstruktive Rolle begründet, die sie in der Gesellschaft spielen. Formelle und informelle Organisationen wie auch Basisgruppen sollen als Partner bei der Umsetzung der Agenda 21 anerkannt werden. Die unabhängige Rolle, die den nichtstaatlichen Organisationen innerhalb der Gesellschaft zukommt, verlangt nach einer echten Mitwirkung; deshalb ist Unabhängigkeit ein wesentliches Merkmal nichtstaatlicher Organisationen und eine Voraussetzung für wirkliche Partizipation.“<sup>11</sup>*

Auch wenn der Erfolg der UNCED und die Umsetzung der Abschlussdokumente kontrovers diskutiert werden, gelten diese als weiterer Meilenstein der NGO-Geschichte. Als zusätzliches Resultat der Konferenz ist die Bildung von NGO-Netzwerken und Plattformen zu nennen. Auch wenn die Zusammenarbeit zwischen NGOs untereinander nicht immer konfliktfrei verläuft, ist dies doch eine sehr relevante Entwicklung für die Stärkung der NGO-Rolle auf internationaler Ebene (vgl. Gremmelpacher 2005, S. 152). Die lokale Umsetzung der Agenda 21 veranschaulicht überdies recht deutlich, in welcher Form NGOs untereinander vernetzt sind oder wie sie in Kooperation mit Regierungen, internationalen Organisationen, halbstaatlichen Organisationen (z.B. die Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, GTZ), Bürgerinitiativen, kirchlichen Gruppen, lokalen Unternehmern etc. zusammenarbeiten. Die Kommunen, denen bei der lokalen Umsetzung eine große Verant-

---

<sup>10</sup> Quelle: [http://www.bmz.de/de/themen/umwelt/hintergrund/umweltpolitik/rio\\_1992.html](http://www.bmz.de/de/themen/umwelt/hintergrund/umweltpolitik/rio_1992.html) (Stand: 27.01.06)

<sup>11</sup> Quelle: <http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/agenda21.pdf> (Stand: 27.01.06)

wortung übertragen wird, sind so oftmals auf die Hilfe von NGOs und weiteren Akteuren angewiesen (vgl. Kohout/Mayer-Tasch 2002, S. 21).

Was mit der Partizipation<sup>12</sup> von NGOs beim „Umweltgipfel“ in Rio begann, setzte sich im Laufe der weiteren UN-Konferenzen konstant fort. Zum einen wurden NGOs immer häufiger in die Mitarbeit und die Entscheidungsfindungsprozesse mit einbezogen und zum anderen weitete sich die Vernetzung innerhalb der globalen NGO-Szene weiter aus.

Der UN Weltgipfel zur Informationsgesellschaft (World Summit on Information Society, WSIS) in den Jahren 2003 in Genf und 2005 in Tunis wird nicht als Meilenstein in der Geschichte von NGOs angesehen. Seine Inhalte sollen an dieser Stelle dennoch Erwähnung finden, da sie einen hohen Stellenwert für die Initiierung und Realisierung von Online-Kampagnen besitzen. Folgende Themen wurden auf den Konferenzen erörtert und in einem Aktionsplan umgesetzt<sup>13</sup>:

- Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der Informationsgesellschaft
- Aufbau technischer Infrastruktur
- Universeller und gleicher Zugang
- *digital divide*<sup>14</sup>
- Sicherung sprachlicher Vielfalt und kultureller Diversität
- Bildung
- *intellectual property vs. global information commons*<sup>15</sup>
- Informationsfreiheit
- Sicherung des Informationsnetzes
- Partizipation, interaktive Kommunikation
- Regulativer Rahmen der Informationsgesellschaft

Bei der Ausarbeitung dieser Themen waren viele NGOs beteiligt und arbeiten gegenwärtig an der Realisierung des Aktionsplans und/oder überwachen Regierungen und internationale Organisationen bei der Umsetzung.

Die wachsende Bedeutung von NGOs in Bezug auf ihre internationalen Tätigkeiten spiegelt sich auch durch Auszeichnungen wie z.B. den Friedensnobelpreis wieder (vgl. Schradler 2000, S. 7). Im Jahre 1977 wurde dieser Amnesty International und damit erstmalig

---

<sup>12</sup> Beteiligung von Personen oder Gruppen an gemeinsamen Angelegenheiten

<sup>13</sup> Quelle: <http://www.worldsummit2005.de/> (Stand: 01.02.06)

<sup>14</sup> Digitale Spaltung = Teilung der Bevölkerung in Nutzer und Nicht-Nutzer digitaler Medien und Informationstechnologien, abhängig von sozialen und geographischen Faktoren

<sup>15</sup> der Diskurs „geistiges Eigentum“ vs. „freier Zugang zu Informationen“



einer NGO verliehen. In den darauf folgenden 28 Jahren wurde diese Ehre vier weiteren NGOs zuteil<sup>16</sup>.

1997 erhielt mit dem Preisträger „International Campaign to ban Landmines“ (ICBL, „Internationale Kampagne für das Verbot von Landminen“) ein ganzes Netzwerk von NGOs eine Hälfte des Friedensnobelpreises. Die zweite Hälfte bekam die Koordinatorin der Kampagne, Jody Williams. An dieser Kampagne waren und sind mehr als 1.400 NGOs in über 90 Ländern auf der Welt beteiligt.<sup>17</sup> In Deutschland wird die Kampagne von medico international und misereo getragen und findet ihre Entsprechung im „Aktionsbündnis Landmine.de“ (von 1995 bis 2004 „Deutscher Initiativkreis für das Verbot von Landminen“).

Die Ausführungen veranschaulichen den stetigen Bedeutungszuwachs von NGOs auf nationalem und internationalem Parkett innerhalb der letzten Jahrzehnte.

## 1.2 Eingrenzung des NGO-Begriffs

Eine Definition des NGO-Begriffs kann nicht eindeutig getroffen werden. Ein Grund besteht darin, dass der Begriff zunächst einmal nur beschreibt was eine NGO nicht ist, nämlich eine Regierungsorganisation. Fragen wirft ebenfalls die Übertragung des anglo-amerikanischen Begriffs Non-Governmental Organisation ins Deutsche auf. Der amerikanisch-englische Begriff des „government“ kann nicht mit dem Begriff „Regierung“, wie er in der kontinentaleuropäischen Tradition verwendet wird, gleichgesetzt werden, da nicht zu vernachlässigende kulturelle und politische Unterschiede bestehen. So wäre aus diesen Überlegungen heraus die angemessenere und zutreffendere Übersetzung für Non-Governmental Organisation zweifellos die Bezeichnung „nichtstaatliche Organisation“ (vgl. Schrader 2000, S. 27f.).

NGOs werden aufgrund ihrer Organisationsform dem „Dritten Sektor“<sup>18</sup> zugeordnet, der das weite Feld der Vereinigungen, Gesellschaften, Vereine und Verbände beinhaltet und zwischen dem Staat (Parlamente, Regierungen, Verwaltungen etc.) als „Ersten Sektor“ und dem Markt (Konzerne, Firmen, Unternehmen etc.) als „Zweiten Sektor“ steht.<sup>19</sup> Da die Organisationen des Dritten Sektors nicht in erster Linie gewinnorientiert arbeiten, wird dieser auch „Non-Profit Sektor“ genannt. Weitere Bezeichnungen sind bspw. „gemeinnüt-

---

<sup>16</sup> Eine Übersicht aller Friedensnobelpreisträger findet sich unter:  
<http://nobelprize.org/peace/laureates/index.html> (Stand: 17.01.06)

<sup>17</sup> Quelle: <http://www.icbl.org/> (Stand: 17.01.06)

<sup>18</sup> Einen guten Überblick über die steigende Bedeutung des „Dritten Sektors“ in Bezug auf den Arbeitsmarkt und die Wirtschaftskraft liefert die Untersuchung des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Phase II in Salamon/Anheier 2001.

<sup>19</sup> Quelle: [http://www.bpb.de/publikationen/XUZ8YK,2,0,Was\\_sind\\_Verb%E4nde.html](http://www.bpb.de/publikationen/XUZ8YK,2,0,Was_sind_Verb%E4nde.html) (Stand: 07.04.06)

zig“, „wohltätig“, „freiwillig“ oder „zivilgesellschaftlich“ (vgl. Salamon/Anheier 2001, S. 9).

Wird der NGO-Begriff weiterhin als das Gegenteil von Regierungsorganisation betrachtet, fallen zunächst alle Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, Verbände von Bauern und Handel oder wissenschaftliche Einrichtungen ebenso unter den NGO-Begriff wie Wohlfahrtsverbände, Hilfsorganisationen, Stiftungen, Kirchen, Netzwerke, Selbsthilfevereine und Bürgerinitiativen (vgl. Klein/Walk/Brunnengräber 2005, S. 14). Eine weitere Umschreibung des NGO-Spektrums kann von quasi-staatlichen Einrichtungen über internationale Dachverbände bis hin zu „Graswurzel“-Gruppen reichen (vgl. Schrader 2000, S. 27). Das Tätigkeitsfeld von NGOs liegt hauptsächlich in den Bereichen Umwelt, Entwicklung, Menschenrechte und Globalisierung. Zu den bekanntesten internationalen NGOs gehören u.a. der „World Wide Fund for Nature“ (WWF, Naturschutzorganisation), „Amnesty International“ (ai, Menschenrechtsorganisation), „Greenpeace“ (Umweltschutzorganisation), die „Association pour une Taxation des Transactions financières pour l'Aide aux Citoyens et Citoyennes“ (Attac, Alternative Globalisierungsorganisation), „Brot für die Welt“ (Organisation für Entwicklungshilfe) und die „Médecins Sans Frontières“/„Ärzte ohne Grenzen“ (Medizinische Nothilfeorganisation). Aber auch kleinere Organisationen wie z.B. „Robin Wood“ (Umweltschutz), „Vier Pfoten e.V.“ (Tierschutz), der „Verein für Weltwirtschaft, Ökologie und Entwicklung“ (WEED) oder der „Verein Zum alten Eisen“ (Verein von Arbeitssuchenden ab 40) vervollständigen die NGO-Familie.

In der einschlägigen wissenschaftlichen Fachliteratur ist keine einheitliche Definition zu finden, die eine nichtstaatliche- bzw. Nichtregierungsorganisation eindeutig beschreibt. Je nach Sichtweise und Wissenschaftsgebiet werden häufig unterschiedliche Eingrenzungen des NGO-Begriffs vorgenommen, die für eine Begriffsverwirrung sorgen können. Die Betriebswirtschaft unterscheidet vielfach nur zwischen Profit- und Non-Profit Organisationen (NPOs) und setzt eine NGO mit einer NPO gleich. Der Aspekt der „Regierungsabhängigkeit“ bleibt hier oftmals außen vor und wird in der Fachliteratur eher selten behandelt. In der Volkswirtschaft und der Politikwissenschaft findet hingegen überwiegend eine Abgrenzung von der Öffentlichen Verwaltung (staatlich) zur NGO statt. Hier spielt der Aspekt der „Gewinnorientierung“ keine so große Rolle (vgl. Schwarz 2001, S. 16). Im weiteren Verlauf dieser Arbeit sind für die Begriffsbestimmung beide Aspekte relevant und es wird versucht, einen allgemeinen Überblick zu liefern.

Im Folgenden soll nun eine engere Eingrenzung des NGO-Begriffs vorgenommen werden. Das Department of Public Information (Hauptabteilung Presse und Information) der United Nations (UN) beschreibt NGOs wie folgt:

*„Eine nichtstaatliche Organisation [...] ist eine nicht-gewinn orientierte und auf freiwilliger Arbeit basierende Organisation von Bürgern, die sowohl lokal als auch national oder international organisiert und tätig sein kann. Auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet und von Leuten mit einem gemeinsamen Interesse gegründet, versuchen NGOs, eine Vielfalt von Leistungen und humanitären Funktionen wahrzunehmen, Bürgeranliegen bei Regierungen vorzubringen, die politische Landschaft zu beobachten und das politische Engagement in der Bevölkerung zu erwecken. Sie stellen Analysen und Sachverstand zur Verfügung, dienen als Frühwarnmechanismus und helfen, internationale Übereinkünfte zu beobachten und umzusetzen. Manche NGOs sind für ganz bestimmte Aufgaben gegründet, so zum Beispiel Menschenrechte, Umwelt oder Gesundheit. Ihre Verbindungen zu Abteilungen und Einrichtungen der Vereinten Nationen hängt ganz von ihren Zielen, Standorten und Möglichkeiten ab.“<sup>20</sup>*

Der Status, den eine NGO bei der UN erlangen kann wird in drei Kategorien unterteilt. Zur Kategorie I (Allgemeiner Konsultativstatus<sup>21</sup>) gehören solche NGOs, die laut UN-ECOSOC Resolution 1996/31 z.B. folgende Grundsätze erfüllen:<sup>22</sup>

- Die Organisation muss mit Angelegenheiten befasst sein, die in die Zuständigkeit des Wirtschafts- und Sozialrats der Vereinten Nationen (WSR, engl.: Economic and Social Council, ECOSOC) und seiner Nebenorgane fallen.
- Die Ziele und Zwecke der Organisation müssen dem Geist, den Zielen und den Grundsätzen der Vereinten Nationen entsprechen.
- Die Organisation muss mit dem wirtschaftlichen und sozialen Leben der Völker der Gebiete, die sie repräsentieren, eng verbunden sein.
- Die Organisation ist verpflichtet, im Einklang mit ihren eigenen Zielen und Zwecken sowie der Art und dem Umfang ihres Sachverstands und ihrer Aktivitäten die Arbeit der Vereinten Nationen zu unterstützen und Kenntnisse über die Grundsätze und Tätigkeiten der Vereinten Nationen zu verbreiten.
- Soweit nichts anderes angegeben ist, bezieht sich der Ausdruck "Organisation" auf nichtstaatliche Organisationen auf nationaler, subregionaler, regionaler oder internationaler Ebene.

---

<sup>20</sup> Quelle: <http://www.un.org/dpi/ngosection/gerbro.htm> (Stand: 10.12.05)

<sup>21</sup> konsultativ = beratend

<sup>22</sup> Quelle: <http://www.un.org/Depts/german/wiso/er1996-31.pdf> (Stand: 10.12.05)

Der Konsultativstatus I ermöglichte den NGOs weitgehende Partizipationsrechte beim WSR und im Rahmen bestimmter UN-Konferenzen oder räumte ihnen das Recht ein, den Generalsekretär der UNO zu bitten, ein Thema auf die provisorische Tagesordnung zu setzen.

Die Kategorie II (Besonderer Konsultativstatus) umfasst diejenigen NGOs, die eine spezielle Kompetenz und ein besonderes Interesse für nur wenige Aufgabenbereiche des WSR besitzen, die aber international in diesen speziellen Tätigkeitsfeldern bekannt sind. Die Organisationen mit Konsultativstatus I und II besitzen z.B. die Möglichkeit, die eigenen Standpunkte als offizielle Dokumente innerhalb der UNO zu verbreiten.

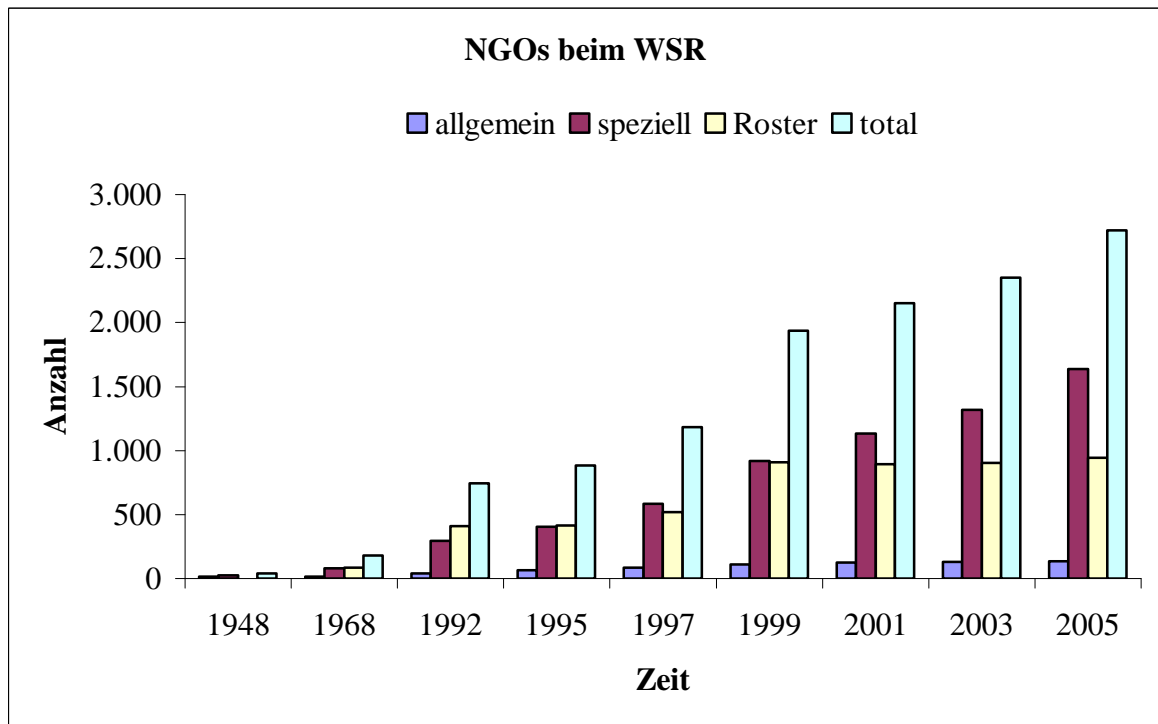
In der Kategorie III (Rosterstatus) werden in einer Liste (Roster) alle übrigen NGOs geführt, die weder Allgemeinen noch Besonderen Konsultativstatus besitzen, jedoch im Einzelfall nützliche Beiträge für die Arbeit des WSR leisten können.<sup>23</sup> Mit der Resolution 1996/31 wurde ausdrücklich auch regionalen und nationalen NGOs der Zugang zu den UN eröffnet (vgl. u.a. Hummer 2000, S. 101ff. oder Schrader 2000, S. 15f.).

Die Anzahl der weltweit existierenden NGOs ist schwer zu beziffern, und hängt davon ab, ob eine weite oder engere Definition des NGO-Begriffs gewählt wird. Beim WSR sind mittlerweile über 1.500 NGOs mit allgemeinem Konsultativstatus akkreditiert, wie in Abbildung 1 erkennbar ist.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Eine Auflistung mit allen NGOs die einen Konsultativstatus beim ECOSOC besitzen findet sich unter: <http://www.un.org/esa/coordination/ngo/> (Stand: 08.12.05)

<sup>24</sup> Quelle: <http://www.un.org/esa/coordination/ngo/> (Stand: 08.12.05)

Abb. 1: NGOs beim WSR<sup>25</sup>

Die Zahl von NGOs, die keinen offiziellen Status bei der UN haben, lässt sich nicht genau beziffern, doch Jahr für Jahr steigt ihre weltweite Anzahl. Hierbei ist aber nicht außer Acht zu lassen, dass seit dem Ende des 2. Weltkrieges die Zahl der international agierenden Akteure insgesamt konstant gestiegen ist. Parallel dazu existierten um 1938 weltweit 63 souveräne Staaten. 1960 stieg die Zahl auf 100, 1984 waren es bereits 177 und das Ende des Ost-West Konflikts und der Zerfall der Sowjetunion ließen die Zahl bis 1994 auf 191 ansteigen (vgl. Fischer Weltalmanach 2003). Diese Zahl ist bis heute gleich geblieben, obwohl nach anderen Zählungen die souveränen Staaten auf 193 beziffert werden (vgl. Aktuell 2003, S. 411).

Der Zuwachs von Internationalen Regierungsorganisationen (engl.: International Governmental Organisations, IGOs) erfolgte noch dynamischer. Die Zahl belief sich 1909 auf 37, stieg 1951 auf 123 an, erreichte 1985 mit 378 den Höhepunkt und belief sich 1999 auf 251 IGOs, die bei der Union of international Associations (UIA) registriert waren.

Den größten Zuwachs erfuhren jedoch die Transnationalen Unternehmen (engl.: Transnational Corporations, TNCs<sup>26</sup>), die von 1950 bis 1994 ihre Anzahl von 3.500 bis auf 37.000 mehr als verzehnfacht haben.

<sup>25</sup> Quelle: <http://www.un.org/esa/coordination/ngo/> (Stand: 08.12.05)

<sup>26</sup> TNCs sind weltweit operierende Unternehmen unter einheitlicher Leitung einer Obergesellschaft, die als finanzkräftige Organisationen Einfluss auf politische Entscheidungsträger und damit auf gesellschaftliche Strukturen ausüben. Als „Global Player“ entziehen sie sich vielfach einzelstaatlicher Kontrolle (vgl. Robert 2003, S. 260). TNCs sind bspw. Unternehmen wie Bayer, Shell, Coca-Cola, Nestlé, IBM etc.

So lässt sich festhalten, dass sich in der 50-jährigen Periode nach dem 2. Weltkrieg die Anzahl der souveränen Staaten mehr als verdreifacht, die von IGOs mehr als verdoppelt, die Anzahl von INGOs (International NGOs) versiebenfacht und die von TNCs, wie bereits erwähnt, mehr als verzehnfacht hat. Diese Zahlen lassen sich dahingehend interpretieren, dass zum einen der reine Zuwachs der Akteure für das internationale System einen dramatischen Wandel darstellt und zum anderen im Zuge der Globalisierung vor allem TNCs und NGOs eine Reihe von Aufgaben übernommen haben, die bisher traditionell von Staaten oder IGOs durchgeführt wurden (vgl. Hummer 2000, S. 50f.).

Auch wenn NGOs in den letzten Jahrzehnten zunehmend an Bedeutung gewonnen haben, kommt ihnen im Vergleich zu anderen *global players*<sup>27</sup> wie wirtschaftsstarken Nationalstaaten, großen und bedeutenden TNCs und wichtigen IGOs nur eine untergeordnete Rolle zu. Dies ist mit dem Mangel an staatlichen Machtmitteln, wirtschaftlichen und finanziellen Ressourcen oder einer entsprechenden *bargaining power*<sup>28</sup>, wie sie bspw. Gewerkschaften zur Verfügung steht, zu begründen. Die Ressourcen, über die NGOs in der Regel verfügen, sind z.B. Sachkompetenz, unbürokratisches und kosteneffizientes Vorgehen, Flexibilität, hohe Motivation und Engagement, große Akzeptanz bei der Zielgruppe, Unbestechlichkeit, selbstloser Idealismus, moralische Integrität, Unverbrauchtheit etc. (vgl. Hummer 2000, S. 52f.).

Um sich auf internationalem Parkett Gehör zu verschaffen, bringen NGOs einerseits ihre Anliegen mit direkten Aktionen wie bspw. Massenprotesten und zivilem Ungehorsam in die Öffentlichkeit. Andererseits versuchen NGOs immer häufiger, mit indirekten Aktionen (oder Handlungsinstrumenten) wie bspw. dem *lobbying*<sup>29</sup>, *agenda setting*<sup>30</sup>, *standard setting*<sup>31</sup>, *monitoring*<sup>32</sup>, *networking*<sup>33</sup> oder z.B. der Organisation internationaler Medienkampagnen und der Aktivierung von Internetforen ihre Interessen durchzusetzen (vgl. Hummer 2000, S. 52f.).

Aufgrund des weiten Spektrums der NGO-Welt ist eine Unterteilung der Organisationen anhand bestimmter Rollen und Funktionen durchaus sinnvoll. Zu beachten ist hierbei, dass es NGOs gibt, die mehrere Funktionen gleichzeitig erfüllen und eine Eingrenzung somit

---

<sup>27</sup> international und transnational agierende Akteure

<sup>28</sup> bargaining = Verhandeln. Gewerkschaften verfügen z.B. über „bargaining power“ in Form von Streiks oder der Mobilisierung großer Mengen von Wählerstimmen.

<sup>29</sup> die Beeinflussung von Abgeordneten o.Ä. durch Interessensgruppen

<sup>30</sup> z.B. die Initiierung und Mitwirkung an der Ausarbeitung völkerrechtlicher Verträge

<sup>31</sup> z.B. die Ausarbeitung allgemeiner Normen

<sup>32</sup> z.B. die Überwachung, Kontrolle und Implementierung völkerrechtlicher Verträge

<sup>33</sup> das Knüpfen und Pflegen von Kontakten, die dem Austausch von Informationen etc. dienen

nicht eindeutig vorgenommen werden kann. Unterschieden werden können die NGO-Typen bspw. anhand der nachstehend aufgeführten Charakteristika.

### **1.2.1 Typologien von NGOs**

Die Frage, wann eine Organisation als „richtige“ NGO bezeichnet werden kann, hängt wiederum von der Definitionsbreite des Begriffs ab. Es gibt z.B. NGOs, die mit öffentlichen Mitteln finanziert werden, NGOs die Wirtschaftsunternehmen sehr nahe stehen oder NGOs, die sich ausschließlich um regionale Anliegen kümmern. In der wissenschaftlichen Fachliteratur und ebenso in der umgangssprachlichen Terminologie haben sich eine Menge spezifischer Bezeichnungen für die verschiedenen NGO-Typen herauskristallisiert.

Die unterschiedlichen Varianten und die damit verbundenen Akronyme reichen von QUANGOs (Quasi-NGOs) über GONGOs (Government-Organized NGOs) bis hin zu DONGOs (Donor-Organized NGOs). Andere Unterscheidungen reichen von Nord- und Süd-NGOs bis hin zu INGOs und NNGOs (National NGOs) (vgl. u.a. Krut 1997, S. 9, Wahl 1997, S. 307ff. und Schrader 2000, S. 32f.).

### **1.2.2 Internationale/transnationale und nationale/regionale NGOs**

In Bezug auf die geographische Reichweite der NGO-Tätigkeiten und dem rechtlichen Status einer NGO lässt sich vorab eine grobe Unterteilung in internationale/transnationale NGOs (INGOs) und nationale/regionale NGOs (NNGOs) vornehmen.

Die Union of international Associations (UIA), die 1907 gegründet wurde und deren Aufgabe unter anderem die Erfassung und Dokumentation von international tätigen NGOs (INGOs) und internationalen Regierungsorganisationen (IGOs) ist, hat für die Registrierung von INGOs einen Kriterien-Katalog erstellt. Danach müssen diese eine internationale Mitgliedschaft vorweisen, ihre finanziellen Mittel aus mindestens drei Ländern beziehen, in mindestens drei Staaten tätig sein, einen Wahlmechanismus für das Leitungsgremium, einen Hauptsitz und einen festen Mitarbeiterstab nachweisen, auf private Initiative hin gegründet worden und unabhängig vom Einfluss anderer (vor allem von Staaten) sein, um in den Katalog der UIA aufgenommen zu werden (vgl. Klein/Walk/Brunnengräber 2005, S. 14). Alle NGOs, die diesen Kriterien entsprechen, werden in das „Yearbook of International Organisations“ aufgenommen, welches der WSR als offizielle Zusammenstellung von INGOs anerkennt (vgl. Hummer 2000, S. 66).

Einen Überblick über die Anzahl der INGOs, die seit 1909 bei der Union of international Associations registriert sind liefert die nachstehende Abbildung:

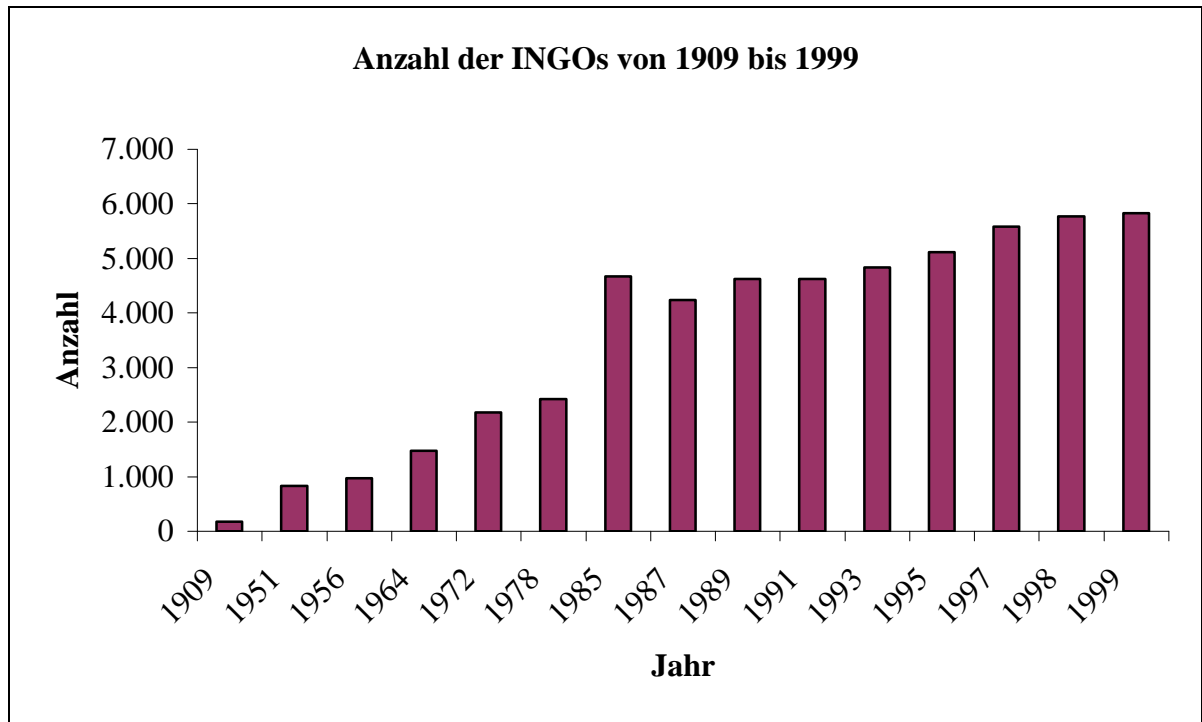


Abb. 2: Wachstum der INGOs 1909-1999<sup>34</sup>

National oder regional tätige NGOs haben, wie der Name schon sagt, einen durchaus kleineren Aktionsradius als internationale NGOs. Ihr Arbeitsgebiet erstreckt sich von der „Graswurzel“-Arbeit in Kommunen bis zur beratenden Tätigkeit für die jeweiligen Regierungen. Anzumerken ist hierbei allerdings, dass mittlerweile selbst Gruppen, die ausschließlich lokal operieren (*community based Organisations*) ihr Handeln in einem globalen Kontext wahrnehmen. Der Leitspruch der Agenda 21 „global denken, lokal handeln“ bringt das Zusammenspiel der Dimensionen „lokal“ und „international“ sehr gut zum Ausdruck. Viele NNGOs beschäftigen sich mit grenzüberschreitenden Themen wie Menschenrechte oder Umweltschutz. Zwar wird die Arbeit oftmals direkt vor Ort geleistet (als Beispiel kann hier die lokale Umsetzung der Agenda 21 genannt werden), doch schließen sich immer mehr NNGOs zu internationalen Netzwerken zusammen, um von den Erfahrungen anderer Organisationen zu profitieren und ihrer Tätigkeit einen entsprechenden Nachdruck zu verleihen (vgl. Leggewie 2003, S. 95). In diesem Zusammenhang ist auch der Einsatz von Online-Kampagnen zu nennen, da viele lokal agierende NGOs ihre Reichweite und ihren Aktionsradius mit Hilfe des Internets und speziell durch Online-Kampagnen vergrößern und so ihren Zielen einen nachhaltigeren Ausdruck verleihen.

Eine konkrete Auskunft über die Summe der auf der Welt existierenden NNGOs lässt sich nicht erteilen. Die Dimensionen, in denen sich diese Zahl bewegt, können z.B. dadurch

<sup>34</sup> in Anlehnung an <http://www.uia.org/statistics/organizations/ytb299.php> (Stand: 08.12.05)



verdeutlicht werden, dass allein in Frankreich in der Zeit zwischen 1987 und 1997 über 54.000 zivilgesellschaftliche Gruppen und Vereine entstanden sind (vgl. Schrader 2000, S. 26).

Das wichtigste Unterscheidungskriterium zwischen internationalen/ transnationalen und nationalen/regionalen NGOs ist allerdings der rechtliche Status der Organisationen. NNGOs unterliegen der jeweiligen nationalen Rechtsordnung. Vernetzen sich NGOs aus verschiedenen Ländern, führt dies entweder zu einem transnationalen oder internationalen Phänomen. Der Unterschied zwischen transnational und international ist sehr komplex und wird hier nur kurz angerissen.<sup>35</sup> „Transnational“ bedeutet in diesem Fall, dass eine Aktivität/Rechtsbeziehung aus einer nationalen Rechtsordnung heraus – grenzüberschreitend – in eine andere Rechtsordnung hineinwirkt, ohne dass dabei auf internationaler Ebene agiert wird. Unter „international“ wird eine NGO angesehen, die keiner nationalen Rechtsordnung unterliegt und daher *apatrid*<sup>36</sup> ist. International ist daher allein der Dachverband, zu dem sich mehrere nationale NGOs zusammengeschlossen haben (vgl. Hummer 2000, S. 58f.).

### 1.2.3 Ost/West- und Nord/Süd-NGOs

Vor dem Ende der Blockkonfrontation ließ sich gerade zwischen politischen NGOs eine geographische Unterteilung in Ost- und West-NGOs vornehmen, die durch die jeweiligen unterschiedlichen Weltanschauungen der entsprechenden Länder oder Staatenblöcke geprägt war. Viele Staaten des Realsozialismus gründeten NGOs oder wie in diesen Fällen GONGOs, um ihren Interessen und Zielen auf dem internationalen Parkett eine größere Gewichtung zu verleihen (vgl. Schrader 2000, S. 32). Nach dem Ende des Kalten Krieges herrschte in der NGO-Szene eine Aufbruchsstimmung, da viele Probleme, die unter dem politischen und militärischen Druck der Systemkonfrontation stets nur am Rande beachtet worden waren, durch die Weltkonferenzen der Vereinten Nationen in die weltpolitische Diskussion gerieten (vgl. Klein/Walk/Brunnengräber 2005, S. 22).

Unter Berücksichtigung des Nord-Süd-Konflikts als Begleiterscheinung der Globalisierung wird oftmals zwischen Nord- und Süd-NGOs unterschieden. Um die Unterschiede zu verdeutlichen, spielen hierbei häufig Faktoren wie die Finanzkraft, die Anzahl der Mitglieder, der öffentliche Einfluss, die Organisationspotentiale, der Zutritt zu Informationen und den Medien etc. eine wesentliche Rolle (vgl. Klein/Walk/Brunnengräber 2005, S. 15 und Gremmelspacher 2005, S. 4f.). Die westeuropäischen und amerikanischen NGOs haben meist einen größeren politischen Einfluss als die NGOs aus dem "Süden" des Globus.

---

<sup>35</sup> Eine detaillierte Erklärung liefern u.a. Hummer 2000 und Delbrück/Wolfrum 2002.

<sup>36</sup> vaterlands- oder staatenlos

Letztere haben z.B. auf Grund geringerer Ressourcen nicht nur eine schwere Stellung während der internationalen Konferenzen, sondern können es sich oftmals gar nicht leisten, daran teilzunehmen (vgl. Altvater/Brunnengräber 2002, S. 10). Ein weiteres Problem der Ressourcenungleichheit liegt laut Gremmelspacher in der teilweise vorhandenen Abhängigkeit der Süd-NGOs von den Nord-NGOs. So haben viele Nord-NGOs, die in Entwicklungsländern vor Ort aktiv sind, oftmals Schwierigkeiten damit, dass ihre Tätigkeiten als „Bevormundung“ oder gar als „kolonialistische Praktiken“ angesehen werden (vgl. Gremmelspacher 2005, S. 4f.).

Im Hinblick auf Online-Kampagnen haben viele NGOs aus dem Süden ebenfalls einen schweren Stand. Ein erstes Hindernis liegt hier in den Zugangsmöglichkeiten zum Internet in bestimmten Regionen der Welt. Die Tabelle (Tab. 1) liefert u.a. einen Überblick über die Weltbevölkerung, die Zahl der Internet-Nutzer und die Internet-Penetration (d.h. der Anteil der Internet-Nutzer an der jeweiligen Bevölkerung) in den entsprechenden Gebieten.

Welt-Regionen	Bevölkerung (2006)	in Prozent	Internet-Nutzer	in Prozent (Weltweit)	Internet-Penetration	Wachstum 2000 bis 2005
Afrika	915.210.928	14,1%	22.737.500	2,2%	2,5%	403,7%
Asien	3.667.774.066	56,4%	364.270.713	35,7%	9,9%	218,7%
Europa	807.289.020	12,4%	290.121.957	28,5%	35,9%	176,1%
Mittlerer Osten	190.084.161	2,9%	18.203.500	1,8%	9,6%	454,2%
Kanada & USA	331.473.276	5,1%	225.801.428	22,2%	68,1%	108,9%
Lateinamerika & Karibik	553.908.632	8,5%	79.033.597	7,8%	14,3%	337,4%
Australien & Ozeanien	33.956.977	0,5%	17.690.762	1,8%	52,9%	132,2%
<b>Gesamt</b>	<b>6.499.697.060</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.018.057.389</b>	<b>100,0%</b>	<b>15,7%</b>	<b>182,0%</b>

Tab. 1: Weltweite Internet-Nutzer und Bevölkerungsstatistik<sup>37</sup>

Ein allgemein relevanter Aspekt ist, dass nur etwa 15,7% der Weltbevölkerung (fast jeder 6. Mensch) das Internet nutzen können oder wollen. Anhand der Tatsache, dass ca. 17,5% der Weltbevölkerung in Nordamerika und Europa lebt, aber gleichzeitig ziemlich genau die Hälfte aller Internet-Nutzer weltweit stellt, wird dass Nord-Süd Gefälle recht deutlich veranschaulicht. Auch der Vergleich zwischen der Internet-Penetration in Nordamerika

<sup>37</sup> Quelle: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (Stand: 02.02.06)

(68,1%) und Afrika (2,5%) verdeutlicht dieses Problem. Zwar verzeichnen Afrika (403,7%) und der Mittlere Osten (454,2%) die größten Wachstumsraten in den letzten 5 Jahren, doch wird es noch einige Zeit dauern diese „digitale Kluft“ zu überwinden.<sup>38</sup> Die nachstehende Grafik dient nochmals der Visualisierung der Internet-Nutzung in den jeweiligen Regionen.<sup>39</sup>

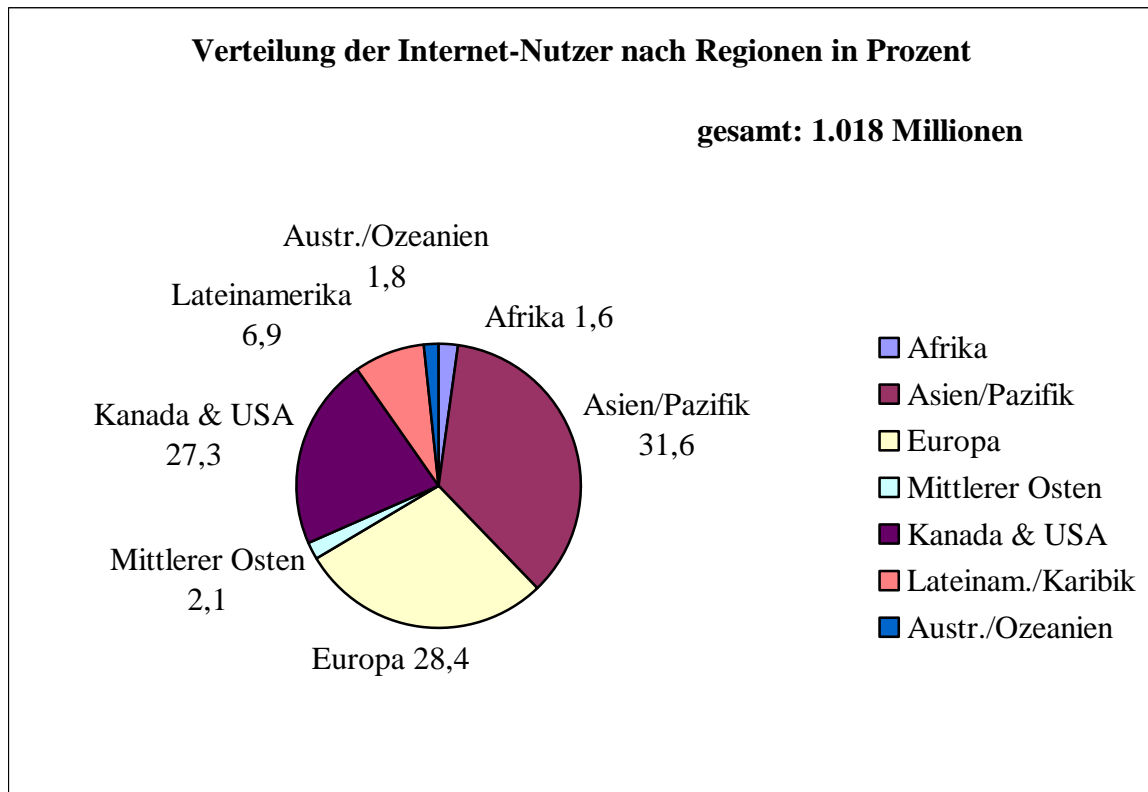


Abb. 3: Internetnutzung in Regionen der Welt (Stand 2005)<sup>40</sup>

#### 1.2.4 Politische und technische NGOs

Nachdem vorangehend einige Charakteristika und Unterscheidungsmerkmale von NGOs aufgeführt wurden, folgt in diesem Absatz eine genauere Beschreibung der Tätigkeitsfelder und des Arbeitsgebietes der Organisationen. Grundsätzlich wird hierbei zwischen politischen und technischen NGOs differenziert.

Unter „politikorientierten“ (*public policy*) NGOs sind diejenigen zu verstehen, die mit Öffentlichkeitsarbeit, Kampagnen, Aktionen des zivilen Ungehorsams oder durch Lobbyarbeit versuchen, Einfluss auf die politische Willensbildung und die staatliche Entscheidungsfindung zu nehmen (vgl. Klein/Walk/Brunnengräber 2005, S. 15). In diesem Zu-

<sup>38</sup> Quelle: Monitoring Informationswirtschaft 2005, S. XXVIII

<sup>39</sup> Einen guten Überblick über weltweite Zahlen, Daten und Fakten über die Informations- und Kommunikationstechnik liefert die Studie „Monitoring Informationswirtschaft 2005“ von TNS Infratest.

<sup>40</sup> Quelle: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (Stand: 02.02.06)

sammenhang ist häufig von den Begriffen *advocacy*<sup>41</sup>, *campaigning*<sup>42</sup> und *expertise*<sup>43</sup> die Rede. *Advocacy* bedeutet hierbei, dass sich NGOs für diejenigen einsetzen, die sich bspw. in den politischen Medien kein Gehör verschaffen können. *Campaigning* beschreibt die Kampagnenarbeit von NGOs mit ihrem Ziel, staatliche ebenso wie privatwirtschaftliche Akteure und die Gesellschaft insgesamt zu Verhaltensänderungen zu bewegen. Somit sind Kampagnen ein elementarer Bestandteil der Aktivitäten in NGOs. Der Begriff *expertise* gibt Auskunft darüber, dass viele NGOs i.d.R. über ein beträchtliches Know-how in ihren jeweiligen Fachgebieten verfügen. Dieses Wissen wird über die Beratung von Politikern oder Institutionen, mit Broschüren oder mittels der Medien in verschiedene Entscheidungsprozesse eingebracht (vgl. Altvater/Brunnengräber 2002, S. 8).

Auch politische NGOs lassen sich nicht immer eindeutig klassifizieren und weisen oftmals mehrere Charakteristika zugleich auf. Außerdem müssen sie auf Grund der komplexen globalen Zusammenhänge bspw. im Umweltschutz oder bei der Globalisierungskritik konstant auf die Kausalitäten des Weltgeschehens eingehen.

Ebenfalls ist zu beachten, dass NGOs strategisch darauf angewiesen sind, sich zwischen politischer Lobbyarbeit und öffentlichkeitswirksamen Straßenprotesten zu platzieren, um weder ihren politischen Einfluss noch ihre Glaubwürdigkeit zu verlieren. Hier gilt es, die Elemente von *advocacy*, *lobbying* und *expertise* mit den Elementen des *campaigning* und einer vernetzungs- und mobilisationsorientierten Politik zu verknüpfen (vgl. Klein 2002, S. 5).

Weiter beschreibt Klein politikorientierte NGOs dahingehend, dass sie sich als „internationale Zivilgesellschaft“ verstehen. Positive Faktoren der NGO-Tätigkeiten sind darin zu sehen, dass sie sich als eigenständige Kraft an der Entwicklung neuer Kooperationsformen mit staatlichen und wirtschaftlichen Akteuren in internationalen Regimen beteiligen, dass sie bisher unterrepräsentierte Interessen artikulieren sowie Entscheidungsprozesse öffentlicher und transparenter machen. Gleichzeitig warnt Klein aber vor zu großer Euphorie, da mächtige Nationalstaaten und Staatengruppen wie auch Wirtschaftsunternehmen weiterhin zentrale Akteure in der internationalen Arena sind (vgl. Klein 2002, S. 3).

Von den „politikorientierten“ sind die „operativen“ oder „technischen“ NGOs zu unterscheiden, die Dienstleistungen im humanitären Bereich, wie z.B. das Räumen von Landminen, das Bauen von Krankenhäusern oder Schulen, die Krankenversorgung oder Katastrophenhilfe erbringen (vgl. Klein/Walk/Brunnengräber 2005, S. 15). So wollen einige

---

<sup>41</sup> die Anwaltschaft, das Eintreten für etwas, die Fürsprache

<sup>42</sup> das Betreiben einer Kampagne, vgl. Kapitel 3

<sup>43</sup> das Gutachten eines Experten

NGOs nicht zwingend als politische Akteure auftreten und als kritisches Korrektiv oder gar als Widerlager zur Regierungsseite gelten. In UN-Sonderorganisationen wie der Weltgesundheitsorganisation (engl.: World Health Organization, WHO) oder in dem Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (engl.: United Nations Development Programme, UNDP) spielen NGOs, Fachverbände und Lobby-Organisationen schon seit längerem eher eine Rolle als technische Durchführungsorganisationen, die ehemals staatliche Aufgaben lediglich übernommen haben. Dies gilt vor allem bei Organisationen wie dem Internationalen Roten Kreuz, aber auch für private Träger der Entwicklungshilfe (vgl. Brunnengraber/Stock/Wahl 2000, S. 10ff.).

Das Arbeitsspektrum dieser „technischen“ NGOs reicht von eher kleinen Projekten wie bspw. dem Aufbau einer Schule bis hin zu global angelegten Aktionen, die einen großen technischen, logistischen und finanziellen Aufwand erfordern. Als Beispiel kann hier die Katastrophenhilfe für die Opfer des Tsunamis in Süd-Ost Asien im Jahre 2004 genannt werden. Unzählige Organisationen haben sich an der Soforthilfe vor Ort und am Wiederaufbau der zerstörten Regionen beteiligt, haben Hilfsgüter und Spendengelder gesammelt und sich um die seelischen Nöte der betroffenen Bevölkerung gekümmert.<sup>44</sup>

### 1.2.5 Weitere Charakteristika von NGOs

Die Klassifikation von NGOs anhand verschiedener Charakteristika ließe sich noch um weitere Merkmale ergänzen und im NGO-Spektrum tauchen immer wieder spezielle Ausprägungen, Kombinationen und Besonderheiten auf, die eine strikte Unterteilung und Definition als unmöglich erscheinen lassen. Auch in den unterschiedlichen Arbeitsgebieten der NGOs lassen sich weitere Differenzierungen vornehmen, die hier allerdings nicht weiter ausgeführt werden können (vgl. u.a. Lenzen 2001, S. 7f.).

### 1.2.6 Legitimation von NGOs

Eine häufig gestellte Frage im Zusammenhang mit NGOs ist die Frage nach ihrer Legitimation. Beisheim verweist zunächst einmal auf das umgangssprachliche Verständnis von „Legitimität“ als Zustand und „Legitimation“ als Prozess. Die Autorin umschreibt den Begriff der Legitimität wie folgt:

*„[...] nur wer andere durch seine Entscheidung zu einem bestimmten Handeln verpflichtet und ein gegensätzliches Handeln auch sanktionieren kann, muss sich durch die Zustimmung derer, über die er bestimmt, auch entsprechend legitimieren. [...] Legitim ist also das, was von den BürgerInnen als legitim anerkannt ist.“<sup>45</sup>*

---

<sup>44</sup> Ein detailliertes Beispiel (1) befindet sich im Anhang.

<sup>45</sup> Beisheim 2005, S. 243

In Bezug auf die Legitimität von NGOs unterscheiden bspw. Beisheim und Gremmelspacher zwischen einem vermeintlichen Defizit an gesamtgesellschaftlicher Legitimation und einem innerorganisatorischen Legitimationsdefizit. Oftmals wird behauptet, dass NGOs kein gesamtgesellschaftliches Mandat besitzen, da sie von keinem Souverän kontrolliert und nicht vom Volk bzw. vom *demos*<sup>46</sup> demokratisch gewählt werden. Die Kritik im Zusammenhang mit dem innerorganisatorischen Legitimationsdefizit bezieht sich auf die oftmals undemokratischen Strukturen und Hierarchien in einigen Organisationen und die daraus resultierenden mangelhaften Mitbestimmungsmöglichkeiten ihrer Mitglieder (vgl. Beisheim 2005, S. 242f. und Gremmelspacher 2005, S.105f.).

Altvater und Brunnengräber entgegnen den Diskussionen um die Legitimität von NGOs Folgendes:

*„NGOs haben sehr wohl eine Legitimationsbasis, wenn es ihnen gelingt, die Gesellschaft zu überzeugen, dass sie gebraucht werden, obgleich sie über kein demokratisches Mandat verfügen. Wohlgemerkt: Die Frage nach der Legitimation der NGOs muss um die Frage nach der Legitimation aller an der Weltpolitik beteiligten Akteure erweitert werden – der sozialen, politischen aber auch privatwirtschaftlichen Akteure.“<sup>47</sup>*

Untermauert wird diese Aussage zum einen damit, dass NGOs nicht wie die Lobby der Privatwirtschaft hinter dem Rücken von Bürgerinnen und Parlamenten operieren, sondern die Öffentlichkeit suchen. Zum anderen hat ein potentieller Spender im Gegensatz zum Steuerzahler auch kurzfristig die Möglichkeit selbst zu entscheiden, wann und wem er durch seine Spenden Zustimmung signalisiert (vgl. Altvater/Brunnengräber 2002, S.12).

Über die Frage der Legitimation von NGOs gibt es in der Fachliteratur sowie in der Politik, der Wirtschaft und der Gesellschaft viele unterschiedliche Meinungen und Ansichten, die an dieser Stelle nicht weiter dargelegt werden.

Fakt ist, dass fast alle NGOs vom staatlichen Recht als juristische Person anerkannt werden (vgl. Gremmelspacher 2005, S. 108).

### **1.2.7 Zusammenfassung**

Die vorangegangene Darstellung des NGO-Begriffs liefert nur einen ersten Einblick in das weite Spektrum der Non-Governmental Organisations.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit orientiert sich der NGO-Begriff im Wesentlichen an den beiden Hauptmerkmalen „nicht-staatlich“ und „nicht gewinnorientiert“. Dies unterscheidet NGOs deutlich von IGOs und TNCs. Des Weiteren orientiert sich diese Arbeit an der be-

---

<sup>46</sup> *demos* (altgriechisch: das Volk), hier: das Volk im Sinne der wahlberechtigten BürgerInnen

<sup>47</sup> Altvater/Brunnengräber 2002, S. 12

reits vorgestellten Definition der Hauptabteilung für Presse und Information der UN. Nicht unter den NGO-Begriff fallen im Folgenden (vgl. Hummer 2000, S. 57):

- illegale Organisationen (z.B. internationale Terrorgruppen, die Mafia, Drogenkartelle etc.), da sie rechtswidrige Ziele verfolgen
- geschlossene Organisationen (z.B. gewisse Sekten etc.), da sie keinen freiwilligen Ein- und Austritt gestatten
- rein spirituelle bzw. religiöse Vereinigungen (z.B. die katholische Kirche etc.)
- rein politisch tätige Verbände (z.B. Parteienverbände etc.)
- sozialpartnerschaftlich organisierte Gruppen (z.B. Gewerkschaften etc.).

Wenn eine Abgrenzung von NGOs zu Nonprofit Organisationen (NPOs) oder zum „Dritten Sektor“ erforderlich ist, wird an entsprechender Stelle darauf hingewiesen. Grundsätzlich wird in dieser Arbeit jedoch davon ausgegangen, dass eine NGO gleichzeitig auch eine NPO ist, wobei eine NPO nicht unbedingt eine NGO sein muss. Auch wird davon ausgegangen, dass eine NGO ein zivilgesellschaftlicher Akteur ist und sich somit im „Dritten Sektor“ zwischen dem Staat und der Marktwirtschaft positioniert.

## **2. Notwendigkeit und Besonderheiten des NGO-Managements**

Nachdem das vorangegangene Kapitel (1) einen Überblick über die Geschichte von NGOs und den NGO-Begriff gegeben hat, soll nun das Management in NGOs betrachtet werden. In der einschlägigen Fachliteratur finden sich überwiegend Publikationen über Nonprofit-Management, die den gesamten Nonprofit-Sektor mit einbeziehen. Die Aussagen über das Nonprofit-Management finden in diesem Kapitel (2) überwiegend auch für das Management in NGOs Verwendung. Des Weiteren ist zu beachten, dass es sich um allgemein gültige Aussagen handelt, die nicht zu 100% auf jede NGO übertragen werden können. Dieses Kapitel soll keine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Thema „Management in NGOs“ liefern, da dies den Rahmen der Arbeit übersteigen würde und als eigener Forschungsgegenstand betrachtet werden müsste. Vielmehr sollen gezielt Themenfelder hervorgehoben werden, die relevante Unterscheidungsmerkmale von NGOs gegenüber Unternehmen aufweisen und die im Zusammenhang mit Kampagnen von Bedeutung sind.

In Abschnitt 2.1 wird eingehend erläutert, warum das Management in NGOs genau wie das Management in fast allen soziotechnischen Systemen (Unternehmen, Parteien, Verbänden etc.) notwendig ist.

Auf Grund der vielen unterschiedlichen Typologien, Ausprägungen und Charakteristika von NGOs lässt sich erahnen, dass so gut wie jede NGO spezifischen Herausforderungen im Hinblick auf Struktur, Planung, Führung und Politik konfrontiert wird, welche in Abschnitt 2.2 beschrieben werden.

## 2.1 Notwendigkeit des Managements in NGOs

Bei einigen Entscheidungsträgern in NGOs genießen Begriffe wie „Effizienz“, „Wirtschaftlichkeit“, „Kostendenken“, „Strategie“ etc. nicht die höchste Priorität. So wird das „Managementdenken“ teilweise in Frage gestellt, weil damit Begriffe wie „Gewinnmaximierung“, „Rentabilitätsstreben“, „soziale Ungerechtigkeit“ etc. verbunden werden, mit denen eine Identifikation nicht erwünscht ist. Wie in fast allen Organisationen werden auch in NGOs Ziele festgelegt und verfolgt, Pläne erstellt und Entscheidungen getroffen. Um die Ziele zu erreichen, sind Mitarbeiter zu führen und zu motivieren. Diese Aspekte erfordern den Einsatz von Management in NGOs. Aufgrund komplizierter Problemstellungen, immer knapper werdender Mittel und teilweise fehlender Zusatzqualifikationen der Mitarbeiter ist das Management in NGOs unverzichtbar (vgl. Horak/Heimerl-Wagner 1999, S.139ff.).

In der Praxis ist in vielen NGOs im Vergleich zu Wirtschaftsunternehmen ein Defizit an Managementkapazitäten festzustellen. Gründe hierfür sind bspw. (vgl. ebd.):

- Komplexe Problemstellungen, die mit herkömmlichen Managementmethoden und Instrumenten kaum zu bewältigen sind
- Mangelnde Gestaltungsmöglichkeiten für das Management durch nicht klar definierte oder fehlende Kompetenzen
- Die Ausbildung der meisten NGO-Manager entspricht noch nicht den notwendigen Anforderungen. In vielen NGOs übernehmen Personen Führungsaufgaben, die grundsätzlich eine ganz andere Ausbildung genossen haben (z.B. Sozialarbeiter, Soziologen etc.).
- Die Einstellung von Managern in NGOs, die ihre Organisation nicht als Teil des Wirtschaftslebens sehen und Management daher auch nicht für notwendig halten.

Einige Autoren verweisen dennoch darauf, dass der Erfolg in NGOs nicht unbedingt ausschließlich vom Management abhängig ist. Metzinger bspw. erklärt dieses Phänomen damit, dass NGOs grundsätzlich mit kleinen Budgets und in komplizierten Situationen (z.B. aufgrund ihrer politischen Brisanz, ihrer Unberechenbarkeit etc.) arbeiten. Diese Faktoren lassen eine Planung oftmals als unmöglich erscheinen und so wird ein großer Teil der Tätigkeiten unbewusst erledigt und als selbstverständlich angesehen. Die Kultur, die manche NGOs entwickelt haben, ermöglicht ihnen, sich auch unter härtesten Bedingungen im Wettbewerb und trotz permanentem Ressourcenmangel erfolgreich durchzusetzen. Er sieht dieses Phänomen darin begründet, dass gerade die Aussichtslosigkeit auf Erfolg der Grundstein für den Erfolg in vielen NGO darstellt (vgl. Metzinger 2004, S.16ff.).



Schwarz vertritt die Ansicht, dass es beim Management in NGOs nicht darum geht, dass NGOs zu Wirtschaftsunternehmen mutieren, sondern darum, dass die Potentiale des Managements genutzt und auf die Gegebenheiten von NGOs angepasst werden. Dies soll den Organisationen helfen, die Mission, den Zweck und die Ziele erfolgreich zu erfüllen (vgl. Schwarz 2001, S.59ff.).

Wird der Einsatz von Managementmethoden in NGOs als notwendig angesehen, sind einige besondere Eigenschaften zu beachten, welche im Folgenden näher dargestellt werden.

## 2.2 Besonderheiten des Managements in NGOs

Neben den allgemeinen Managementaufgaben werden NGOs u.a. mit folgenden besonderen Problemstellungen konfrontiert (vgl. u.a. Horak/Heimerl-Wagner 1999, S. 139ff. und Horak/Matul/Scheuch 1999, S.172):

- NGOs verfügen gegenüber gewinnorientierten Unternehmen über ein mehrdimensionales und komplexeres **Zielsystem**, in dem die meisten Komponenten schwer messbar sind (vgl. 2.2.2). Zusätzlich wird das Zielsystem durch eine hohe Zahl von Anspruchsgruppen beeinflusst, die oftmals sehr unterschiedliche Zielvorstellungen haben.
- Die Bestimmung der **Rechtsform** (eingetragene oder gemeinnützige Vereine, Stiftungen etc.) für die Ausführung der Aktivitäten der NGO gestaltet sich als schwierig, da anders als in vielen Unternehmen nicht nur finanzielle Kriterien eine Rolle spielen.
- Das **Personalmanagement** in NGOs ist sehr stark durch unterschiedliche Personalstrukturen (Festangestellte, Ehrenamtliche, Zivildienstleistende etc.) mit individuellen Motiven geprägt. Dies erfordert eine gut koordinierte und sensible Personalführung.
- NGOs verfügen fast ausschließlich über indirekte **Finanzierungsmöglichkeiten** (öffentliche Mittel, Spenden, Mitgliederbeiträge etc.), da sie auf dem Markt keine Gewinne erzielen. Diese finanziellen Mittel müssen durch das Management optimal kombiniert und eingesetzt werden.
- Auch wenn NGOs nicht in Preismärkten tätig sind, spielt **Marketing** eine entscheidende Rolle. Die Hauptaufgabe des Marketings in NGOs besteht darin, die Öffentlichkeit vom Nutzen der Organisation zu überzeugen.
- Ähnlich wie in Wirtschaftsunternehmen muss sich das NGO-Management auch mit verschiedenen Anspruchsgruppen (**Stakeholdern**) auseinandersetzen, die je nach Einfluss über die Politik und Ziele einer Organisation mitbestimmen. Stakeholder einer NGO sind u.a. die Mitarbeiter, die Förderer, die Gesellschaft, die Medien etc.

Zusätzlich oder im Zusammenhang zu den oben genannten Besonderheiten können beim Management in NGOs weitere Schwierigkeiten auftreten (vgl. Schwarz 2001, S.63ff.):

- **Demokratie in der Willensbildung** → Neben den bereits erwähnten Problemen beim Personalmanagement existiert in NGOs eine gewisse Chancenungleichheit bei der Interessensvertretung und Entscheidungsfindung. So verfügen Festangestellte (Profis) i.d.R. über einen größeren organisationsspezifischen Wissensschatz als ehrenamtliche Mitarbeiter und können so ihren „Willen“ besser begründen und durchsetzen. Resultierend aus diesem Problem fühlen sich die ehrenamtlichen Mitarbeiter um den „Lohn ihrer Arbeit“ gebracht, da sie ihre eigenen Ideen und Vorstellungen nicht ausreichend in die Aktivitäten der Organisation einbringen können.
- **Effizienz und Erfolgsmessung** → Da NGOs nicht auf dem Markt (sondern im „Dritten Sektor“) agieren, fällt dieser als Steuerungs- und Sanktionsmechanismus weg. Daraus folgt, dass der Existenzkampf für NGOs nicht so „hart“ ist wie in den meisten Wirtschaftsunternehmen. Die Effizienz und die Erfolgsmessung besitzen daher oftmals keinen so hohen Stellenwert, solange ihre Existenz durch ausreichende Finanzmittel gesichert ist.
- **Anpassungsfähigkeit und Innovation** → Aufgrund eines weniger stark ausgeprägten Konkurrenzkampfes unter NGOs stehen Anpassungsfähigkeit und Innovationen in einer NGO nicht immer im Mittelpunkt der Aktivitäten. Auch wenn sich in den letzten Jahren (u.a. bedingt durch das Internet) ein größerer Konkurrenzkampf um Mitglieder und Förderer entwickelt hat, sind viele Innovationspotentiale noch nicht genügend ausgeschöpft.

### 2.2.1 Leitbild und Zweck von NGOs

In Wirtschaftsunternehmen ist von Unternehmenspolitik die Rede, wenn es um die Vision, die Werte und Verhaltensgrundsätze des Unternehmens geht. In NGOs wird anstelle von Unternehmenspolitik eher vom Leitbild oder der Mission gesprochen, auch wenn sich dahinter i.d.R. der gleiche Sinn verbirgt.

Die Politik einer Organisation bestimmt den Zweck der Organisation, die visionären Ziele sowie gewisse Verhaltensgrundsätze. Sie resultiert aus einem politischen Prozess, der das Wertesystem der Stakeholder zu bestimmten Normen zusammenfasst (vgl. Ulrich/Fluri 1995, S. 77ff.) Die Ausformulierung der Unternehmenspolitik und der Politik in NGOs ist oftmals sehr ähnlich, da beide Akteure nach außen ihren gesellschaftlichen Nutzen und ihre sog. Corporate Social Responsibility (CSR, deutsch: gesellschaftliche Verantwortung) demonstrieren wollen. Nachfolgend wird dies durch zwei Beispiele verdeutlicht.

Bayer AG:

*„Bayer ist ein weltweit tätiges Unternehmen mit Kernkompetenzen auf den Gebieten Gesundheit, Ernährung und hochwertige Materialien. Mit unseren Produkten und Dienstleistungen wollen wir den Menschen nützen und zur Verbesserung der Lebensqualität beitragen. Gleichzeitig wollen wir Werte schaffen durch Innovation, Wachstum und verbesserte Ertragskraft. [...] Wir wollen durch Leistungsfähigkeit, Flexibilität und einen offenen Dialog überzeugen. Es gilt, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern und eine hohe Wertschöpfung zu erwirtschaften – im Interesse unserer Aktionäre, unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der gesamten Gesellschaft in allen Ländern, in denen wir tätig sind.“<sup>48</sup>*

Greenpeace:

*„Seit 1971 setzt sich Greenpeace für den Schutz der Lebensgrundlagen ein. Gewaltfreiheit ist dabei das oberste Prinzip. Die Organisation ist unabhängig von Regierungen, politischen Parteien und wirtschaftlichen Interessengruppen. Greenpeace arbeitet international, denn Naturzerstörung kennt keine Grenzen.“<sup>49</sup>*

In NGOs, die die Rechtsform eines Vereins besitzen, muss in der Satzung der Zweck des Vereins beschrieben werden. Dieser Zweck beinhaltet oftmals auch das visionäre Ziel der Organisation und kann als politisches Leitbild verstanden werden.

Bei der Definition von Zielen (2.2.2) und dem Einfluss verschiedener Anspruchsgruppen sind die Unterscheidungsmerkmale zwischen Unternehmen und NGOs ausgeprägter als bei der Festlegung und Formulierung der Politik. Ein großer Unterschied liegt bspw. in der Motivation für die Gründung eines Unternehmens oder einer NGO. Ein Unternehmen wird, neben den monetären Faktoren, häufig auf Grund einer Produkt- oder Dienstleistungsidee und einem entsprechenden Pioniergeist gegründet. Die Vision des Unternehmens (z.B. Mobilfunkanbieter) könnte dann so aussehen, dass alle Menschen auf der Welt die Möglichkeit besitzen, miteinander zu kommunizieren. In NGOs ist dagegen ein „gesellschaftlicher Auftrag“ das Motiv für die Gründung und die Zielvorgabe. Auslöser dafür sind häufig bestimmte Missstände in der Gesellschaft (z.B. Menschenrechtsverletzungen) oder in der Umwelt (z.B. Klimaerwärmung). Zwar kann auch von einer Vision die Rede sein, wenn es z.B. darum geht den natürlichen Lebensraum für Menschen und Tiere zu erhalten, doch resultiert diese Vision mehr aus einer Bedrohung als aus einem reinen Pioniergeist (vgl. Lung 1998, S. 60f.).

### **2.2.2 Ziele von NGOs**

Ausgehend vom Leitbild oder der Vision einer Organisation werden ihre Ziele abgeleitet.

---

<sup>48</sup> Quelle: <http://www.bayer.de/ueber-bayer/unternehmenspolitik/page135.htm> (Stand: 03.02.06)

<sup>49</sup> Quelle: [http://www.greenpeace.de/ueber\\_uns/](http://www.greenpeace.de/ueber_uns/) (Stand: 03.02.06)

*„Ein Ziel ist ein eindeutig definierter Zustand zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft, dessen Existenz wir durch unser Handeln erreichen wollen, dessen Erreichung wir aber auf Grund von Faktoren außerhalb unserer Einflussmöglichkeiten nicht garantieren können.“<sup>50</sup>*

Für ein Unternehmen ist die langfristige Gewinnmaximierung das oberste Ziel. Zur Erreichung dieses Ziels werden verschiedene Unterziele (Subziele) definiert. Unterteilt werden diese Ziele wiederum in monetäre Ziele (Umsatz, Rentabilität etc.) und nicht-monetäre Ziele (Prestige, Macht etc) (vgl. Wöhe 1996, S. 124f.). Wirtschaftsunternehmen orientieren sich traditionell an messbaren Kennzahlen, wie Finanzkennzahlen, Kundenzahlen, Marktanteil etc. Ihre Ziele sind dann exakt quantifizierbar. Erst seit Einführung von Balanced Scorecards (BSC)<sup>51</sup> kamen auch weniger leicht quantifizierbare Werte, z.B. aus der Untersuchung von Fluktuationsraten, Benchmarking<sup>52</sup>, Mitarbeiterbefragungen und Image-Analysen hinzu (vgl. Metzinger 2002, S.48).

NGOs haben i.d.R. ein anderes Zielsystem als Unternehmen, da das oberste Ziel der Gewinnmaximierung fehlt und an dessen Stelle die entsprechende Mission der Organisation tritt. Diese Mission ist im Vergleich zu den obersten Zielen von Unternehmen nicht quantitativ messbar (vgl. Horak/Matul/Scheuch 1999, S.153ff.). Dies kann zu folgenden Schwierigkeiten führen (vgl. Schwarz 2001, S. 72):

- **Sachziel-Dominanz** → durch den Wegfall des Oberziels „Gewinn“ verfügt die NGO über keinen Indikator zum Messen der Gesamteffizienz.
- **Leistungs-Wirkungs-Ziele** → Häufig sind in NGOs nicht die Leistungen (Outputs) selber das Ziel, sondern der erwirkte Nutzen (Outcome oder Impact). Dieser lässt sich jedoch nicht innerhalb der NGO mittels Kosten und Erträgen messen.
- **Ziel-Operationalisierungen** → Das anvisierte Nutzenziel ist meist qualitativer Art und die Zielerreichung ist nur durch indirekte Indikatoren zu messen.
- **Interessenvielfalt** → Aufgrund einer großen Interessenvielfalt in NGOs werden oftmals keine klaren und eindeutigen Ziele gesetzt und die Zielfestlegung erfolgt auf dem „kleinsten gemeinsamen Nenner“ aller Anspruchsgruppen.

Ein Phänomen dem viele NGOs ausgeliefert sind ist die Tatsache, dass das oberste Ziel rein praktisch gesehen nie zu erreichen ist. Für die tägliche Arbeit in NGOs ist die Defini-

---

<sup>50</sup> Metzinger 2006, S. 208

<sup>51</sup> Die BSC ist ein Kennzahlensystem, welches das Erreichen der Ziele nicht nur aus der finanziellen Perspektive, sondern auch aus der Kunden-, der internen Prozess- und der Lern- und Innovationsperspektive betrachtet.

<sup>52</sup> Leistungsvergleich mit konkurrierenden Unternehmen

tion von Zielen und Subzielen dennoch sehr wichtig. Das Oberziel gibt die Richtung vor, in die sich die Organisation bewegen soll und gibt z.B. den Mitarbeitern Auskunft über den Sinn und Zweck aller Aktivitäten innerhalb der Organisation (vgl. Horak/Matul/Scheuch 1999, S.154f.). Zur Annäherung an das oberste Ziel und zum Erreichen der verschiedenen Subziele stellen Kampagnen in NGOs ein geeignetes Instrument dar. Auf die Planung, Durchführung und die Kontrolle von Kampagnen wird in Kapitel 5 noch genauer eingegangen.

### 3. „Klassische“ Kampagnen in NGOs

In Wirtschaftsunternehmen dient eine Kampagne i.d.R. als Marketing-Instrument und lässt sich als Teil der Marketingkommunikation betrachten. Im Marketing ist die Kommunikationspolitik eines der vier Instrumente (4 P's)<sup>53</sup> des Marketing-Mix<sup>54</sup>, welches dazu eingesetzt wird, bei der Zielgruppe bestimmte Reaktionen (z.B. Aufmerksamkeit, positive Einstellung, Kauf etc.) hervorzurufen (vgl. Hofbauer/Hohenleitner 2005, S. 5ff.). Auch in vielen NGOs sind Kampagnen ein häufig eingesetztes strategisches Instrument, deren Motive in diesem Kapitel genauer benannt werden. Je nach Organisationstyp lassen sich Kampagnen entweder in einer eigenständigen organisatorischen Einheit oder in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit, Presse, Aktionen, Projekte, Marketing, Fundraising etc. positionieren. Allgemein formuliert dient eine Kampagne dem Erreichen bestimmter Ziele. Auf die Festlegung der Ziele und die Maßnahmen zur Zielerreichung sowie auf die Planung, Durchführung und Analyse von Kampagnen wird in Kapitel 5 (Kampagnenmanagement) genauer eingegangen. Vorab wird in diesem Kapitel (3) der Begriff der Kampagne erklärt und definiert und im NGO-Kontext beschrieben. Abschließend wird auf die Relevanz der Medien und politischen Öffentlichkeit für Kampagnen eingegangen und es werden einige Aktionsformen dargelegt.

#### **Begriffsbestimmung und allgemeine Definition**

Als Kampagne (v. französ.: *campagne*, aus lat. *campus* = Feld) wurde ursprünglich in der europäischen Geschichte die Dauer eines militärischen Feldzuges beschrieben (vgl. u.a. Leggewie 1997, S. 147). Heute findet der Begriff häufig in anderen Sachzusammenhängen Verwendung. Im Duden (2004) wird eine Kampagne als gemeinschaftliche, groß angelegte, aber zeitlich begrenzte Aktion oder Aktivität in Bezug auf jemanden oder auf etwas beschrieben. Der Brockhaus (2004) liefert eine sehr allgemeine Definition und umschreibt eine Kampagne als „zweckgerichtete Aktion“.

---

<sup>53</sup> 4 P's = **P**roduct (Produktpolitik), **P**rice (Preispolitik), **P**lace (Distributionspolitik), **P**romotion (Kommunikationspolitik)

<sup>54</sup> Der Marketing-Mix beschreibt die Abstimmung der operativen Marketing-Instrumente untereinander.

***campaigning***

Ein Begriff, der häufig im Zusammenhang mit Kampagnen Verwendung findet, ist das *campaigning*. Für diesen Begriff findet sich keine korrekte wörtliche Übersetzung ins Deutsche (vgl. Leggewie 1997, S. 155).

Im NGO-Umfeld steht das *campaigning* allgemein für das Initiieren und Ausführen einer Kampagne mit dem Ziel, staatliche ebenso wie privatwirtschaftliche Akteure und die Gesellschaft insgesamt zu Verhaltensänderungen zu bewegen (vgl. Altvater/Brunnengräber 2002, S. 8). *Campaigning* ist folglich die Gestaltung und Durchführung eines Veränderungsprozesses und ließe sich für den Einsatz in NGOs am besten mit „Kampagnen-Management“ übersetzen.

**3.1 Merkmale und Formen von Kampagnen**

Wird eine Kampagne als eine gemeinschaftliche, groß angelegte, aber zeitlich begrenzte Aktion definiert, lassen sich viele Ausprägungen und Typen von Kampagnen unter diesem Begriff zusammenfassen. Die Absätze 3.1.1 und 3.1.2 liefern einige Unterscheidungsmerkmale von Kampagnen in Form ihrer Ausprägungen und Typologien.

**3.1.1 Ausprägungen von Kampagnen**

Kampagnen sind zunächst einmal nicht auf ein bestimmtes Sachgebiet fixiert. Verschiedene Akteure aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft sind Initiatoren und Träger von Kampagnen (vgl. Jarren/Sarcinelli/Saxer 1998, S. 667). Je nach Arbeitsfeld und Kontext werden Kampagnen unterschiedlich charakterisiert und können bspw. folgende Ausprägungen annehmen:

- **Wirtschaftsunternehmen** à Werbekampagne, PR-Kampagne<sup>55</sup>
- **Parteien/Regierungen** à Wahlkampagne, Aufklärungskampagne
- **NGOs** à Umweltschutzkampagne, Hilfskampagne

Weitere Unterscheidungen können anhand der Medien getroffen werden, über die eine Kampagne kommuniziert wird. Diese Kampagnen orientieren sich an den spezifischen Möglichkeiten des Mediums und richten sich an Zielgruppen, die über den gewählten Kommunikationsweg am besten zu erreichen sind. Beispiele hierfür sind Radio- und TV-Kampagnen, Zeitungskampagnen, Telefonkampagnen, Plakatkampagnen sowie Online-Kampagnen.

---

<sup>55</sup> PR = Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit). Da Kampagnen generell auf die Öffentlichkeit angewiesen sind, ist eine PR-Kampagne genau genommen keine Sonderform der Kampagne. Vielmehr ist PR ein Aspekt von Kampagnen.

Werden mehrere Medien eingesetzt und kombiniert, um eine Kampagne zu verbreiten wird der Term „Cross-Media-Kampagne“ verwendet. Die Liste mit unterschiedlichen Kampagnenarten ließe sich noch weiter fortführen und zusätzliche Variationen sind möglich.

### 3.1.2 Die vier Kampagnentypen

Ausgehend von der Zieldefinition werden Kampagnen in unterschiedlicher Form gestaltet und durchgeführt. Grundsätzlich kann zwischen vier Typen unterschieden werden (vgl. u.a. Lahusen 2000, S.176ff. und Röttger 1997 S.14ff.):

- **Informationskampagne (oder Aufklärungskampagne)** → Eine Informationskampagne dient in erster Linie der Schaffung von Transparenz. Dabei soll ein möglichst großer Teil der Öffentlichkeit oder eine klar definierte Zielgruppe über ein bestimmtes Thema oder über einen Gegenstand (z.B. Umweltverschmutzungen, Produkte etc.) informiert werden. Regierungen setzen Informationskampagnen bspw. ein, um Aufklärungsarbeit zu leisten und die Bevölkerung zu bestimmten Verhaltensänderungen zu bewegen (z.B. Anti-Raucher-Kampagne). NGOs greifen auf diesen Kampagnentyp zurück, um u.a. auf Missstände hinzuweisen (z.B. Abholzung von Regenwäldern) und einen Werte- oder Bewusstseinswandel zu erzielen.
- **Imagekampagne** → Imagekampagnen dienen i.d.R. einer neuen und verbesserten Außendarstellung von Regierungen, Organisationen, Produkten, etc. Außerdem haben sie die Aufgabe, den Bekanntheitsgrad und die Akzeptanz zu steigern. Eine Imagekampagne wird bspw. von Wirtschaftsunternehmen (z.B. Kampagne für die Umweltverträglichkeit bestimmter Produkte) oder von politischen Parteien (z.B. Persönlichkeitskampagne für einen bestimmten Politiker) initiiert.
- **Aktionskampagne (oder Mobilisierungskampagne)** → Die Aktionskampagne unterstützt die Umsetzung eines theoretischen Konzepts durch praktische Handlungen. Dabei können entweder die Aktivitäten von den Kampagneninitiatoren und -mitarbeitern durchgeführt werden, oder bestimmte Personen sollen durch die Kampagne zu Aktivitäten motiviert werden. In NGOs werden Aktionskampagnen bspw. durchgeführt, um mit Hilfe einer großen Mobilisierung in der Bevölkerung die Relevanz eines Themas zu verdeutlichen (z.B. Kampagne gegen Castortransporte).
- **Elitekampagne (oder Druckkampagne)** → Elitekampagnen streben danach, Experten, Entscheidungsträger und Meinungsbildner in einer konkreten Entscheidungsfindung zu beeinflussen. Diese Kampagnen bedienen sich einerseits bestimmter Techniken des Lobbying, um direkten Einfluss auf Entscheidungsträger auszuüben. Andererseits versuchen sie, durch den Einsatz von Druckmitteln (Boykottaufrufe, spektakuläre Aktionen des zivilen Ungehorsams etc.) indirekt ihren Forderungen

gen Nachdruck zu verleihen. Elitekampagnen werden in NGOs überwiegend parallel zu Aktions- und Informationskampagnen durchgeführt.

Diese vier Kampagnentypen können nicht scharf voneinander getrennt werden, denn auch jede Elitekampagne braucht Bewusstseinsveränderung (Informationskampagne) und Mobilisierung (Aktionskampagne). Die idealtypische Unterscheidung ist aber wichtig, um die unterschiedlichen Phasen und Stufen von Kampagnen festzustellen und um eine Kampagne in der strategischen, taktischen und operativen Planung richtig konzipieren zu können (vgl. u.a. Lahusen 2000, S.176ff. und Röttger 1997, S.14ff.). Weitere Kombinationsvarianten zeigen sich darin, dass eine Aktionskampagne gleichzeitig auch eine Imagekampagne ist, wenn bspw. eine Organisation durch „positive Aktionen“ Erwähnung in den Medien findet. NGOs betreiben überwiegend Aktions-, Informations- und Elitekampagnen. Richten sich diese Kampagnen bspw. gegen ein Unternehmen oder eine ganze Branche, wird in bestimmten Fällen eine Imagekampagne der betroffenen Wirtschaftssubjekte<sup>56</sup> als Gegeninitiative gestartet.<sup>57</sup>

Lahusen nennt neben den vier genannten Kampagnentypen noch die Rekrutierungskampagne. Dieser Kampagnentypus verfolgt das Ziel der Ressourcenallokation für die eigene Organisation. Adressaten dieser Kampagne sind i.d.R. die breite Öffentlichkeit (siehe Abschnitt 3.5) oder spezifische Personenkreise (z.B. Jugendliche, Wohlhabende etc.). Zentrale Arbeitsformen dieser Kampagnen sind das Werben von Mitgliedern (*membership drive*) und das Fundraising<sup>58</sup>. Die Partizipation ist in diesen Kampagnen darauf beschränkt, dass die Adressaten materielle oder ideelle Ressourcen für die Arbeit der hauptamtlichen Mitarbeiter der Organisation zur Verfügung stellen (vgl. Lahusen 2002, S. 89).

Auch dieser Kampagnentyp ist nicht eindeutig von den anderen Typologien zu trennen. Vielmehr wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit die Rekrutierungskampagne insbesondere in Verbindung mit Fundraising-Elementen als fester Bestandteil einer jeden Kampagne betrachtet.

### 3.2 Ziele von Kampagnen

Kampagnen dienen dazu, bei politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteuren (Adressaten) eine bestimmte Wirkung zu erzielen. Abhängig von der gewünschten Wirkung verfolgen Kampagnen dabei entweder ein spezielles oder mehrere Ziele. Eine Kampagne soll bspw. Aufmerksamkeit erzeugen, Glaubwürdigkeit schaffen, Informationen

<sup>56</sup> selbständig handelnde Einheit einer Volkswirtschaft

<sup>57</sup> Ein detailliertes Beispiel (2) befindet sich im Anhang.

<sup>58</sup> Fundraising ist ein Instrument des Beschaffungsmarketing einer Organisation. Mit Hilfe des Fundraising sollen benötigte Ressourcen ohne marktadäquate materielle Gegenleistungen beschafft werden. Benötigte Ressourcen sind dabei nicht ausschließlich Finanzleistungen, sondern auch Sachleistungen, Dienst- und Arbeitsleistungen, Informationen etc. (vgl. Urselmann 1998, S. 22).



verbreiten, Verhaltensänderungen bewirken, Aufklärungsarbeit leisten, Auseinandersetzung erzwingen und Bewusstsein entwickeln.

### 3.3 Definition von Kampagnen in NGOs

Die Kampagne stellt heute im zivilgesellschaftlichen Kontext und somit auch in NGOs ein wichtiges strategisches Instrument dar, um die Ziele einer Organisation zu erreichen. In der wissenschaftlichen Fachliteratur finden sich dennoch nur wenige konkrete Beschreibungen, die den Begriff der Kampagne aus Sicht einer NGO darstellen. In der Regel werden von NGOs drei Arten von Kampagnen initiiert. Zum einen sind dies Informationskampagnen und zum anderen Aktions- und Elitekampagnen. Für alle Kampagnen lässt sich Folgendes festhalten (vgl. u.a. Gstöttner-Hofer/Wohland 2000, S. 37ff. und Gremmelspacher 2005, S. 95f.):

- Kampagnen beruhen auf einer planmäßigen Reihe von öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten, um mit geeigneten Methoden und Mitteln die Öffentlichkeit (oder bestimmte Teile der Öffentlichkeit) mit einem im Voraus definierten Problem zu konfrontieren.

Darüber hinaus besitzen Aktions- und Elitekampagnen i.d.R. nachfolgende Eigenschaften:

- Kampagnen bedürfen einer klaren Dramaturgie mit einem Anfang, einem Höhepunkt und einem Ende.
- In einer festgelegten Reihenfolge erhöhen die Aktivitäten stetig den Druck auf die „Gegenspieler“. Dies kann unter Einbeziehung und Mobilisierung der Öffentlichkeit sowie mit Hilfe von Lobbyarbeit und dem Einsatz von „professionellen Aktivisten“ geschehen.
- Das Ziel dabei ist, in einem festgelegten Zeitraum eine Veränderung bezüglich eines klar eingegrenzten Problems herbeizuführen.

Diese Eigenschaften verdeutlichen, dass Kampagnen oftmals an zwei Fronten gleichzeitig operieren, die jedoch einen engen Bezug zueinander aufweisen. Zum einen wird versucht, die Bevölkerung für das Erreichen der Kampagnenziele zu gewinnen und zu aktivieren. Dabei sollen Kampagnen in NGOs dem Empfänger (der Bevölkerung) drei Kernfunktionen bieten:

- Transparenz (Information)
- Partizipation (Interaktion)
- Mobilisierung (Transaktion)

Die Handlungen der Bevölkerung reichen dabei von der einfachen Informationsweitergabe (Mund-zu-Mund Propaganda) über das Unterschreiben von Protestbriefen bis hin zum organisierten Boykott von Produkten o.Ä. Zum anderen wird versucht, durch die Handlungen

der Bevölkerung in Kombination mit eigenen Aktivitäten (spektakuläre Aktionen, Lobbying etc.) beim „Gegenspieler“ im jeweiligen Interessenskonflikt eine Verhaltensänderung herbeizuführen. Gelingt dies nicht, wird versucht, eine noch größere Öffentlichkeit zu aktivieren, um den Druck auf die Gegenseite zu erhöhen (vgl. Gstöttner-Hofer/Wohland 2000, S. 37ff.).

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit orientiert sich der Kampagnenbegriff hauptsächlich an Aktions- und Elitekampagnen von NGOs (die jedoch Elemente von Informationskampagnen und Rekrutierungskampagnen beinhalten) und ihren entsprechenden Eigenschaften. Um für ein einheitliches Begriffsverständnis zu sorgen, bezieht sich der Begriff auf folgende Definition:

Eine Kampagne ist eine zeitlich befristete, thematisch begrenzte, dramaturgisch angelegte, medial operierende und zweckgerichtete Aktion, die über organisierte Kommunikationsaktivitäten gezielt versucht, die Bevölkerung (oder bestimmte Teile der Bevölkerung) zu informieren, zu überzeugen und zu mobilisieren und dabei gleichzeitig auf Entscheidungsträger (aus Politik, Wirtschaft etc.) Druck auszuüben, um sie zu Verhaltensänderungen zu bewegen.<sup>59</sup>

### **3.4 Die Relevanz der Medien und der politischen Öffentlichkeit**

Im Brockhaus (2005) werden Medien als „Kommunikationsmittel zur Vermittlung von Information“ beschrieben. Häufig wird der Medienbegriff auch als Synonym für die Massenmedien verwendet. Zu den Massenmedien zählen Presse (Zeitungen, Zeitschriften etc.) und Rundfunk (Fernsehen und Hörfunk) sowie ggf. Bücher, Plakate, Flugblätter, Videos, CDs etc. soweit sie die Prozesse der Massenkommunikation<sup>60</sup> in Gang bringen. Diese Medientypen fallen unter den Begriff der „klassischen Medien“ und richten sich i.d.R. an ein großes Publikum (Öffentlichkeit). Das Internet gehört ebenfalls zu den Massenmedien und wird den sog. „neuen Medien“ zugeordnet (vgl. u.a. Brockhaus 2004 und Jarren/Sarcinelli/Saxer 1998, S. 679). In dieser Arbeit sind die Produzenten von Informationen (Nachrichten) gemeint, wenn von Medien die Rede ist. Dazu gehören private und öffentlich-rechtliche Fernseh- und Hörfunkanstalten, Privatradios, Zeitungs- und Zeitschriftenverlage, freie Journalisten und Redakteure etc. Auch im Internet wird professioneller Journalismus<sup>61</sup> betrieben. Einerseits verfügen viele Betreiber von klassischen Medien über

---

<sup>59</sup> eigene Definition in Anlehnung an Jarren/Sarcinelli/Saxer 1998, S. 667

<sup>60</sup> Massenkommunikation ist jene Form von Kommunikation, bei der Aussagen öffentlich sowie einseitig und indirekt an ein Großpublikum übertragen werden (vgl. Jarren/Sarcinelli/Saxer 1998, S. 668).

<sup>61</sup> Die Produktion und Vermittlung von Informationen und Meinungen wird als Journalismus bezeichnet. (vgl. Brockhaus 2004)

eigene Internetredaktionen, andererseits existieren reine Online-Anbieter, die ebenfalls eine anerkannte publizistische Einheit darstellen. Beide Formen werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit ebenso dem Medienbegriff zugeordnet wie die Produzenten der klassischen Medien.

Neben den Medien steht die Öffentlichkeit im Fokus von Kampagnen. In modernen und demokratischen Gesellschaften lässt sich Öffentlichkeit i.d.R. wie folgt definieren:

*„Öffentlichkeit besteht aus einer Vielzahl von Kommunikationsforen, deren Zugang prinzipiell offen und nicht an Mitgliedschaftsbedingungen gebunden ist und in denen sich individuelle und kollektive Akteure vor einem breiten Publikum zu politischen Themen äußern. Das Produkt der Kommunikation in der Öffentlichkeit bezeichnet man als öffentliche Meinung, die man von der aggregierten Individualmeinung der Bürger unterscheiden kann.“<sup>62</sup>*

Die Öffentlichkeit wird entweder indirekt (über die Medien) oder direkt (von den NGOs) mit Kampagnen und den entsprechenden Hintergründen konfrontiert, um eine öffentliche Debatte zu den jeweiligen Themen auszulösen.

Klein, Walk und Brunnengräber verweisen darauf, dass die Bevölkerung überwiegend durch die Medien über die Aktivitäten und Meinungen der NGOs erfährt. Sie gliedern NGOs, die durch ihre Kampagnenkommunikation als Medienakteure auftreten, in drei Sprechertypen (Sender). Jeder Sprechertyp wird unterschiedlich von den Medien und der Allgemeinheit wahrgenommen und verfolgt eine eigene Taktik, um einen Platz in der medialen Berichterstattung zu erwerben (vgl. Klein/Walk/Brunnengräber 2005, S. 50f.).

Sprechertypen	Repräsentanten	Medienzugang/ Wahrnehmung	Mittel der Politik
<b>Advokaten</b>	Treuhänderischer Anwalt der Betroffenen	Moralisch-ethische Begründung	Informations- kampagnen, Projekte
<b>Helden</b>	Stellvertreter des medialen Publikums	Inszenierung von Protest, Skandalisierung	Aktions- und Elitekampagnen, Schlagbilder
<b>Experten</b>	Delegierter einer NGO	Fachliche Expertise	Studien, Gutachten

Tab. 2: Advokaten, Helden und Experten<sup>63</sup>

<sup>62</sup> Jarren/Sarcinelli/Saxer 1998, S. 694

<sup>63</sup> in Anlehnung an Klein/Walk/Brunnengräber 2005, S.51

Aufmerksamkeit zu wecken ist das Minimalziel von Kampagnen aller Art. Darüber hinaus besteht die Zielsetzung einer Kampagne darin, die Glaubwürdigkeit der durchführenden Organisation zu festigen und zu steigern sowie das Vertrauen der Öffentlichkeit zu gewinnen (vgl. Röttger 2001, S.16).

Laut einer globalen Studie zum Thema Vertrauen in Institutionen, die jährlich von der PR-Agentur Edelman durchgeführt wird, genießen NGOs in fast allen untersuchten Ländern (mit Ausnahme von Brasilien und Japan) ein größeres Vertrauen bei der Bevölkerung als Regierungen, Unternehmen und Medien. Greenpeace und Amnesty International gehören zu den meist genannten vertrauenswürdigen Organisationen. In Deutschland bezeichnen 79% der Befragten Amnesty International als vertrauenswürdige „Marke“. <sup>64</sup> Greenpeace bezeichnet „Glaubwürdigkeit“ sogar als das wichtigste Kapital einer NGO. Gründe hierfür sind u.a. uneigennütziges Engagement, Einsatz für den Schutz öffentlicher Güter, langfristige Perspektiven und großes Fachwissen im eigenen Teilgebiet. <sup>65</sup>

Den Bonus der hohen Glaubwürdigkeit nutzen NGOs für ihre Kampagnenkommunikation. Jede Kampagne übermittelt eine bestimmte Botschaft, die beim Empfänger eine Wirkung erzielt. Auf der obersten Kommunikationsebene lässt sich dies anhand des folgenden Kommunikationsmodells <sup>66</sup> veranschaulichen:

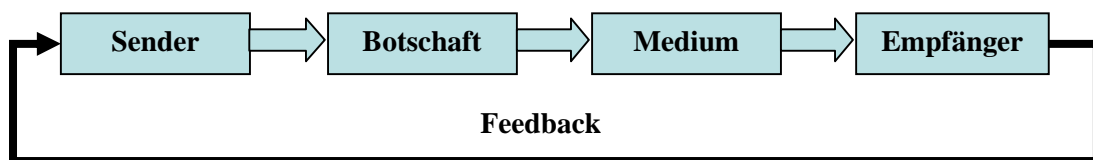


Abb. 4: Traditionelles Kommunikationsmodell <sup>67</sup>

Die NGO stellt in diesem Fall den Sender dar. Die Kampagne ist bzw. übermittelt die Botschaft. Über ein entsprechendes Medium <sup>68</sup> gelangt sie zu einem Empfänger (in diesem Fall die Öffentlichkeit oder eine definierte Teilöffentlichkeit). Ohne die Glaubwürdigkeit der Organisation und der Kampagnenbotschaft kann kein positives Feedback (Zustimmung und Anschlussaktionen) erreicht werden (vgl. Röttger 2001, S. 16f.).

<sup>64</sup> Quelle: <http://www.edelman-newsroom.de/cgi-bin/WebObjects/app.woa/1/wa/Nav/showAsset?oid=1423&cid=0&wosid=9BF5pIONgqd4d9RIZbL21M> (Stand: 23.02.06)

<sup>65</sup> Quelle: [http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent\\_spar/artikel/glaubwuerdigkeit\\_das\\_wichtigste\\_kapital\\_einer\\_ngo/](http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent_spar/artikel/glaubwuerdigkeit_das_wichtigste_kapital_einer_ngo/) (Stand: 23.02.06)

<sup>66</sup> An dieser Stelle ist die vereinfachte Darstellung des traditionellen Kommunikationsmodells von Shannon und Weaver für die Erklärung ausreichend.

<sup>67</sup> erweiterte Darstellung in Anlehnung an Metzinger 2006, S. 30

<sup>68</sup> Wird die Botschaft direkt zum Empfänger übermittelt, kann bspw. die Homepage der Organisation das Medium darstellen. Bei einer indirekten Kommunikation stellen die Medien das Medium dar.

Das Erzeugen von Aufmerksamkeit ist wie oben bereits erwähnt das Minimalziel einer jeden Kampagne. Das folgende Zitat soll nun verdeutlichen, wie und bei wem eine Kampagne Aufmerksamkeit erzeugen soll:

*„Kampagnen verfolgen in der Regel eine kommunikative Doppelstrategie: Einerseits sind sie durch eine Medienorientierung gekennzeichnet. Kampagnen sind in ihrer inhaltlichen Aufbereitung und zeitlichen Ereignisstruktur auf die Regeln und Routinen des Mediensystems ausgerichtet. Ihr Ziel ist eine möglichst hohe Medienresonanz. Andererseits weisen Kampagnen eine direkte Publikumsorientierung auf. Sie wollen die Aufmerksamkeit, das Vertrauen der relevanten Teilöffentlichkeiten erreichen und zielen auf die Mobilisierung einzelner Zielgruppen ab. Medienresonanz und Bevölkerungsmobilisierung bedingen und beeinflussen sich gegenseitig; eine hohe Medienresonanz begünstigt eine hohe Publikumsresonanz und umgekehrt.“<sup>69</sup>*

Zur erfolgreichen Umsetzung dieser Doppelstrategie verwenden NGOs unterschiedliche strategische Methoden und Instrumente. Greenpeace z.B. formuliert die Strategie wie folgt: „Das Planen einer Greenpeace-Kampagne bedeutet das Planen einer öffentlichen Konfrontation.“<sup>70</sup> Die Voraussetzung für diese Strategie ist eine kontinuierliche PR-Arbeit. Zusätzlich wird heute, auf Grund der Flut von Informationen und miteinander konkurrierenden Themen, immer mehr Wert auf die Inszenierung von Botschaften, Symbolen und Bildern gesetzt. Kampagnen sollen in diesem Zusammenhang polarisieren. Es agieren Helden (siehe oben) und Retter, David (z.B. Greenpeace) kämpft gegen Goliath (z.B. Shell) und „Regenbogenkrieger“ kämpfen unter dem Einsatz ihres Lebens gegen die Missstände in dieser Welt (vgl. Röttger 2001, S.16ff.). Diese Inszenierungen werden immer seltener dem Zufall überlassen. Greenpeace betreibt eigens für die öffentliche Kommunikation eine Pressestelle, eine TV- und Foto-Redaktion, eine Print- und eine Online-Redaktion. Durch die entsprechenden Stellen werden Kampagnen so weit aufbereitet, dass sie medial verwertbar sind und eine große Wirkung bei den Empfängern hinterlassen.<sup>71</sup>

### **3.5 Aktionsformen von Kampagnen in NGOs**

Wie im vorangegangenen Abschnitt (3.4) bereits beschrieben, ist eine Kampagne auf Kommunikation und Öffentlichkeit angewiesen. Um dies direkt oder mit Hilfe der Medien zu erreichen und Aufmerksamkeit zu erzeugen, benötigen Kampagnen Aktionsmittel, die die Kampagnenbotschaft geeignet kommunizieren. Einige Aktionsformen sind z.B. Pres-

---

<sup>69</sup> Röttger 2001, S. 16

<sup>70</sup> Quelle: [http://www.greenpeace.de/themen/sonstige\\_themen/nachrichten/artikel/greenpeace\\_kommunikation/](http://www.greenpeace.de/themen/sonstige_themen/nachrichten/artikel/greenpeace_kommunikation/) (Stand: 26.02.06)

<sup>71</sup> Quelle: [http://www.greenpeace.de/themen/sonstige\\_themen/nachrichten/artikel/greenpeace\\_kommunikation/](http://www.greenpeace.de/themen/sonstige_themen/nachrichten/artikel/greenpeace_kommunikation/) (Stand: 26.02.06)

semiteilungen und Pressekonferenzen, Diskussionsveranstaltungen, Petitionen<sup>72</sup>/Unterschriftenlisten, Flugblätter, Aktionen/Aktionismus<sup>73</sup>, Demonstrationen und Kundgebungen, kulturelle und sportliche Events, Benefizveranstaltungen und Online-Elemente (vgl. Rossmann 2000, S. 101ff.).

Die Aktionsformen können in unterschiedlichen Ausprägungen und Kombinationen angewandt werden. Auch lassen sich ständig neue Aktionsformen kreieren, die noch „aufsehenserregender“, „schockierender“, „besser“ etc. sind. Das Wichtige bei Aktionen ist, dass sie eindeutig begründet werden und der Sinn, der hinter der Botschaft oder der Kampagne steckt, klar zu erkennen ist (vgl. ebd.). Dabei ist nicht genau definiert, wie viel „Aktion“ oder Information in einer Kampagne enthalten sein muss, damit von einer „echten“ Kampagne die Rede sein kann. Auch ist nicht klar zu bestimmen, welche Aktionsformen die „Besten“ sind. Rossmann trifft verallgemeinernd die Aussage, dass eine gute Kampagne aus einem Mix von unterschiedlichen Aktionsformen bestehen sollte, um erfolgreich zu sein (vgl. ebd.). Des Weiteren ist zu beachten, dass viele Aktionsmittel (besonders der Aktionismus) als ein sehr sensibler Gegenstand zu betrachten sind. Dies soll an dieser Stelle durch ein Zitat von Rossmann verdeutlicht werden:

*„Der Phantasie sollten nur dort Grenzen gesetzt werden, wo andere Menschen materiell oder seelisch zu Schaden kommen. Eine gewisse Grenze bilden natürlich auch die Gesetze. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass geringfügige Gesetzesverletzungen von den Medien nicht bloß toleriert, sondern als Grenzüberschreitungen auch durchaus positiv präsentiert werden können.“<sup>74</sup>*

#### **4. Online-Kampagnen in NGOs**

Wie in Kapitel 3 bereits beschrieben, ist eine Online-Kampagne eine spezifische Kampagnenform, die an ein bestimmtes Trägermedium<sup>75</sup>, in diesem Fall das Internet, gebunden ist. „Online“ wird in diesem Zusammenhang als Synonym für das Internet verwendet. So gesehen sind Online-Kampagnen hierarchisch unterhalb einer Kampagne anzuordnen. In dieser Arbeit stehen Kampagnen und Online-Kampagnen in der Gliederung dennoch auf einer Hierarchieebene, da sie einen zentralen Untersuchungsgegenstand darstellen. Online-Kampagnen sind ohne das Internet nicht realisierbar. In diesem Kapitel soll jedoch kein

---

<sup>72</sup> Eine Petition ist ein Gesuch/eine Eingabe an das Staatsoberhaupt, Volksvertretungen oder Behörden. Das Petitions-Recht ist in Deutschland ein Grundrecht (Art. 17 GG) (vgl. Brockhaus 2005).

<sup>73</sup> Der Aktionismus kann von kleinen symbolisch durchgeführten Aktivitäten (z.B. das Tragen von Schutzanzügen bei einer Anti-Atom Kampagne) bis hin zu groß angelegten und teilweise gefährlichen Aktionen (z.B. das Besetzen der Brent-Spar Bohrinself) reichen.

<sup>74</sup> Rossmann 2000, S. 102

<sup>75</sup> Als Trägermedium bezeichnet man spezielle Medien, die als Träger oder Überträger von Information dienen.

historischer Exkurs über die Entstehung und die Entwicklung des Internets vorgenommen werden. Relevant für die Untersuchung sind ausschließlich die Bedeutung des Internets für NGOs (4.1) und die jeweiligen Elemente und Formen von Online-Kampagnen (4.2).

#### **4.1 Hintergrund und Geschichte von Online-Kampagnen**

Als Basis für die in Kapitel 4.2 vorzunehmende Definition von Online-Kampagnen sollen nachfolgend zunächst das Trägermedium Internet und die Kommunikationsmittel vorgestellt werden, welche auch in Online-Kampagnen zum Einsatz kommen können. Die Potentiale des Internets haben dabei nicht nur Politikerinnen oder große Unternehmen erkannt, auch NGOs haben diese Plattform bereits genutzt, um Aktionen und Reaktionen in der (Netz-)Öffentlichkeit herbeizuführen.

##### **4.1.1 Begriff und Definition Internet**

Der Begriff „Internet“ setzt sich aus den beiden englischen Begriffen *international* und *network* zusammen. Die deutsche Übersetzung ist dementsprechend „Internationales Netzwerk“ (vgl. Duden Fremdwörterbuch 2005). Definieren lässt sich das Internet wie folgt:

*„Technisch gesehen ist das Internet ein weltweiter Verbund mehrerer Millionen Computer, die auf der Basis eines gemeinsamen Übertragungsprotokolls (TCP/IP) digital kodierte Informationen speichern und austauschen. Medial gesehen ist es der Prototyp einer Verschmelzung von Computern, Telekommunikation und audiovisuellen Medien und so ein zentraler Teil der sog. neuen Medien.“<sup>76</sup>*

Die eigentliche Nutzung des Internets erfolgt über spezielle Dienste oder Softwarestandards, die den Transport, die Speicherung und die Nutzung multimedialer Angebote ermöglichen. Bekannte Dienste im Internet sind E-Mail (Electronic Mail)<sup>77</sup>, FTP (File Transport Protocol), HTTP (Hypertext Transfer Protocol) etc. Das World Wide Web (WWW), der bisher leistungsfähigste Dienst, ist für die Integration der genannten Dienste in eine Oberfläche verantwortlich und kann die aufgerufenen Webseiten mit Hilfe eines Browsers darstellen (vgl. u.a. Brockhaus 2005 und Jarren/Sarcinelli/Saxer 1998, S. 665).

##### **4.1.2 Netzöffentlichkeit und Kommunikation im Internet**

Als Netzöffentlichkeit kann man die Gesamtheit aller Nutzer des Internets bezeichnen, die das Netz als Informations- aber auch als Interaktionsmedium einsetzen und somit die Zielgruppe für Online-Kampagnen darstellen. Diese spezielle Form der politischen Öffentlichkeit agiert virtuell z.B. in Form von sozialen Gemeinschaften (Communities) und sozialen

---

<sup>76</sup> Jarren/Sarcinelli/Saxer 1998, S. 665

<sup>77</sup> elektronische Post

Netzwerken. Soziale Beziehungen entstehen zwischen zwei Menschen, wenn sie mehrfach zeitversetzt kommunizieren oder zeitgleich interagieren. Fasst man die Beziehungen einer Person zu anderen Menschen und deren Beziehungen untereinander zusammen, spricht man von einem sozialen Netzwerk. Diese Netzwerkbeziehungen können zum einen über Face-to-Face Kontakt entstehen, zum anderen auch über virtuelle Medien wie E-Mail oder computergestützte Netzwerke zustande kommen und gepflegt werden. Hierbei steht nicht zwingend eine persönliche Bindung oder Sympathie im Vordergrund, sondern oft ein gemeinsames Interesse oder eine gemeinsame Ideologie. (vgl. Döring 2003, S. 403ff.).

Das Prinzip der Empfehlungen durch Freunde, Bekannte und Gleichgesinnte findet in Online-Kampagnen dahingehend Anwendung, als dass E-Mails, die von bekannten Personen versandt werden, als sehr glaubwürdig eingestuft und i.d.R. auch eher gelesen werden, als eine E-Mail, deren Absender eine (möglicherweise unbekannte) Organisation ist. Beckedahl zufolge gewinnen Services wie „E-Mail to a Friend“<sup>78</sup> auf Kampagnenseiten immer mehr an Bedeutung (vgl. Beckedahl 2005, S.103).

#### 4.1.3 Formen von Kommunikations- und Kooperationssystemen

Klassische Medien kommunizieren in einer one-to-many (1:n) Konstellation, bei der die Information von einem Sender an viele Empfänger übermittelt wird (vgl. Kommunikationsmodell in Abschnitt 3.4). Das Internet bietet im Gegensatz zu den klassischen Medien ein großes Interaktionsangebot und die traditionellen Sender-Empfänger-Strukturen werden aufgebrochen, jeder kann theoretisch als Sender in Erscheinung treten. Gleichzeitig überwindet es räumliche und zeitliche Hierarchieebenen, so dass sowohl eine synchrone<sup>79</sup> als auch eine asynchrone<sup>80</sup> computervermittelte Kommunikation möglich ist (vgl. Döring 2003, S. 37ff.). Die sozialen Aspekte des Internets lassen sich unter dem Begriff „Web 2.0“<sup>81</sup> zusammenfassen, welcher für die neue Form der Partizipation, Interaktion und Kooperation im Internet und die Entwicklung des Users vom reinen Informationskonsumenten hin zum aktiven Teilnehmer und Produzenten steht. Diese Eigenschaften bilden somit eine wichtige Grundlage für den Erfolg von Online-Kampagnen.

Informationsvermittlung kann aktiv oder passiv erfolgen. Bei der aktiven Vermittlung (Pull-Technologie, von engl.: ziehen) besorgt sich der Nutzer selbständig die benötigten Informationen, bspw. über das Surfen und Browsen oder eine gezielte Recherche im Inter-

<sup>78</sup> „E-Mail to a Friend“ oder auch „Tell a Friend“ ist eine Funktion auf einer Webseite, die automatisch einen Hinweis (via E-Mail, E-Card o.Ä.) auf die Kampagne generiert, der an den gewünschten Adressaten gesendet wird.

<sup>79</sup> gleichzeitige und wechselseitige Sender-Empfänger Kommunikation (z.B. Chats)

<sup>80</sup> nicht gleichzeitige aber wechselseitige Sender-Empfänger Kommunikation (z.B. E-Mail)

<sup>81</sup> vgl. <http://www.oreillynet.com/lpt/a/6228> und [http://de.wikipedia.org/wiki/Web\\_2.0](http://de.wikipedia.org/wiki/Web_2.0)



net. Bei der passiven Form (Push-Technologie, von engl.: drücken, stoßen) wird der Nutzer automatisch, regelmäßig und ereignisorientiert mit Informationen versorgt. Dies ist z.B. der Fall bei Newslettern oder Mailinglisten, die aufgrund des vom Nutzer eingestellten Benutzerprofils generiert, personalisiert und versendet werden (vgl. u.a. Stock 2000, S. 53f.).

Zur Realisierung der Informationsvermittlung bietet das Internet als Medium unterschiedliche Dienste an. Diejenigen Dienste, die im Hinblick auf Online-Kampagnen von Bedeutung sind, werden im Folgenden kurz erläutert. Dabei werden ausschließlich asynchrone Kommunikationsmittel genannt, da Online-Kampagnen i.d.R. ihre Adressaten und Teilnehmer nicht über synchrone Kommunikationsmittel erreichen.

### **E-Mail**

Electronic Mail (E-Mail) ist neben dem WWW der meistgenutzte Internet-Dienst und bezeichnet digitale, briefartige Nachrichten, die weltweit und quasi ohne Zeitverzögerung versendet werden können und eine asynchrone Kommunikation zwischen einzelnen Personen ermöglichen. Zusätzlich können Datei-Anhänge (Bilder, Animationen, Texte etc.) hinzugefügt und mit versendet werden (vgl. Döring, S. 37ff.).

### **Mailinglisten**

Unter einer Mailingliste versteht man einen automatischen E-Mail-Verteiler nach dem Push-Prinzip. Der Nutzer kann sich in die Liste einer themenorientierten Gruppe eintragen und erhält automatisch alle an diese Liste gesendeten E-Mails, kann aber fallweise auch als Sender an die Gruppe tätig werden (vgl. ebd.).

### **Newsletter**

Ein Newsletter beliefert interessierte Personen regelmäßig via E-Mail mit Informationen und Neuigkeiten zu bestimmten Themen, arbeitet also ebenfalls nach dem Push-Prinzip. Voraussetzung für den Empfang ist i.d.R. das Abonnieren des Newsletters durch Bekanntgabe seiner E-Mail Adresse beim Anbieter (vgl. ebd.).

### **Newsgroups**

Eine Newsgroup ist eine virtuelle Diskussionsplattform, die nach dem Pull-Prinzip funktioniert. Die einzelnen Beiträge werden nicht per E-Mail zugestellt, sondern auf News-Servern zum Abruf bereitgestellt. Zum einen können Teilnehmerinnen hier passiv Nach-

richten nur lesen, zum anderen aber auch partizipieren indem sie Beiträge schreiben und kommentieren. (vgl. ebd.).

### **Diskussionsforen (News-Boards)**

News-Boards sind Web-basierte Online-Foren, die im Gegensatz zu Newsgroups nicht auf News-Servern, sondern auf Webseiten aufliegen. Diese Diskussionsforen beschäftigen sich i.d.R. mit einem ganz bestimmten Themenbereich und bieten ebenfalls die Möglichkeit der Partizipation durch das Verfassen von Beiträgen und Kommentaren. Auch hier spricht man vom Pull-Prinzip, da der User Beiträge fallweise auswählen und je nach Fragestellung oder Interessensgebiet lesen bzw. bearbeiten kann. (vgl. ebd.).

### **Weblogs**

Weblogs (engl. Kombination aus Web und Log<sup>82</sup>), oder so genannte „Blogs“ sind chronologisch geordnete Aufzeichnungen (Beiträge) auf Webseiten. Ein Blog enthält tagebuchartige Einträge mit häufig kommentierten Verweisen (Links) auf andere Webseiten und wird meist täglich oder zumindest mehrmals wöchentlich aktualisiert. Ursprünglich stammen Weblogs aus dem privaten Bereich, doch heute benutzen immer mehr öffentliche, wirtschaftliche und staatliche Akteure Blogs, um Besucher ihrer Websites zu informieren und ggf. auch zu involvieren. Die meisten Weblogs lassen über eine Kommentar-Funktion Ergänzungen ihrer Besucher zu und bieten somit eine Partizipationsmöglichkeit ganz im Trend der neusten Web-Generation. Das Einstellen von Inhalten (Texte, Bilder etc.) lässt sich in den meisten Fällen ohne eine spezielle Software und relativ unkompliziert mit Hilfe eines Weblog-Publishing-Systems<sup>83</sup> realisieren (vgl. u.a. Döring 2003, S.37ff. und Wikipedia<sup>84</sup>).

Während in den USA existieren schätzungsweise acht Millionen aktive Weblogs existieren und ca. ein Viertel der US-Bürger Einträge lesen, kommentieren oder erstellen, befindet sich die Verbreitung von Blogs in Deutschland noch in der Anfangsphase. Im Frühjahr 2005 gingen Schätzungen von ca. 50.000 deutschen Weblogs aus (vgl. Beckedahl 2005, S.105). Weblogs lassen sich in i.d.R. kostenlos über entsprechende Anbieter betreiben (z.B. [www.blogger.com](http://www.blogger.com) oder [www.twoday.net](http://www.twoday.net)). Bekannte Blogs in Deutschland sind bspw. der „BILDblog“<sup>85</sup>, die Blogs der Wochenzeitung „Die Zeit“<sup>86</sup>, der Blog vom ersten

---

<sup>82</sup> Logbuch/Tagebuch

<sup>83</sup> Ein Weblog-Publishing-System ist ein spezielles Content-Management-System (CMS) zur Erstellung und Verwaltung von Weblogs (z.B. WordPress, <http://wordpress.de>).

<sup>84</sup> Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Weblog> (Stand: 04.03.06)

<sup>85</sup> [www.bildblog.de](http://www.bildblog.de)

<sup>86</sup> [www.zeit.de/blogs/index](http://www.zeit.de/blogs/index)

eigenständigen Weblog-Verlag „Spreeblick“<sup>87</sup> sowie private Blogs wie z.B. der „Schockwellenreiter“<sup>88</sup>.

### **RSS-Newsfeeds**

RSS steht für “Really Simple Syndication” (engl.: “wirklich einfache Verbreitung“) und stellt der Nutzerin nach dem Push-Prinzip den Inhalt von Websites oder Blogs komprimiert und in einfacher Form zur Verfügung. Dazu muss ein RSS-Feed abonniert und in einen Newsreader integriert werden, welcher die neuen Nachrichten automatisch auf den Rechner lädt und so die Versorgung mit aktuellen Nachrichten gewährleistet<sup>89</sup>.

Neben den oben genannten Diensten existieren noch weitere Online-Kommunikationsmittel wie bspw. Chats, Instant-Messenger, SMS und MMS, Internettelefonie und –videokonferenz, welche hier jedoch nicht weiter erläutert werden können.

#### **4.1.4 Das Internet und NGOs**

Was in der Politik als E-Government<sup>90</sup> und in der freien Wirtschaft als E-Business<sup>91</sup> bezeichnet wird, lässt sich im Dritten Sektor unter dem Begriff E-Nonprofit zusammenfassen. E-Nonprofit umfasst dabei alle Aktivitäten, die eine NGO über das Internet betreibt. Dazu gehören z.B. das Betreiben einer Homepage, die Vernetzung von Mitgliedern, die Erhebung von Mitgliederdaten, die Koordination von ehrenamtlichen Tätigkeiten, die Verbreitung von Informationen, die elektronische Kommunikation (intern und extern), das Betreiben von Online-Fundraising<sup>92</sup>, die individuelle Ansprache von Zielgruppen, das Bereitstellen von Online-Services (z.B. Gewinnspiele, Grußkarten etc.) sowie das Betreiben von Online-Kampagnen.

Das Internet hat sowohl in NGOs als auch im Ersten und Zweiten Sektor und im gesellschaftlichen Alltag seit seiner Existenz einen enormen Bedeutungszuwachs erlangt. Einerseits unterstützt es die internen Arbeitsabläufe einer Organisation bspw. bei der Informationsbeschaffung und Kommunikation (Intranet<sup>93</sup>), andererseits bietet das Internet mit seinen spezifischen Technologien und seiner Reichweite (Aktionsradius) viele Optionen mit der (Netz-)Öffentlichkeit zu kommunizieren. Mit Begriffen wie „Networking“ oder „Online-

---

<sup>87</sup> [www.spreeblick.com](http://www.spreeblick.com)

<sup>88</sup> [www.schockwellenreiter.de](http://www.schockwellenreiter.de)

<sup>89</sup> Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/RSS> (Stand: 11.04.06)

<sup>90</sup> Electronic Government: Abwicklung staatlicher Verwaltungsakte über das Internet

<sup>91</sup> Electronic Business: alle Geschäftsformen, die elektronisch (über das Internet) vorgenommen werden

<sup>92</sup> die Beschaffung von Spendengeldern über das Internet

<sup>93</sup> Ein Intranet ist ein internes und zugriffsbeschränktes Kommunikationsnetzwerk auf der Basis des TCP/IP Protokolls.

Campaigning“ werden die Chancen und Einsatzmöglichkeiten des Internets für die Arbeit in NGOs beschrieben. Webseiten stellen neben dem traditionellen Mitgliedermagazin das wichtigste Kommunikationsmittel in NGOs dar (vgl. Voss 2005, S. 31ff.).

Die Bedeutung des Internets für NGOs stellt genau genommen einen eigenen Forschungsgegenstand dar. Aus diesem Grund soll hier versucht werden, die Relevanz und die Chancen des Internets für NGOs durch ein einzelnes Zitat auszudrücken:

*„Die prinzipiellen Vorzüge des Internet – Reichweite, Geschwindigkeit, geringe Kosten, Informationsreichtum, Dezentralität, weitgehende Abwesenheit von Zensur, Suchmaschinen, neuerdings auch die Verbreitung von WebBlogs usw. – können als bekannt vorausgesetzt werden. Daraus wird vielfach abgeleitet, das Internet habe die bestehenden politischen Kräfteverhältnisse verändert oder werde sie bald verändern. Kleine und ressourcenschwache Akteure könnten sich dank des Internet Gehör verschaffen, sich weltweit vernetzen und gleichsam aus dem Stand heraus beeindruckende Protestaktionen oder gar größere Kampagnen durchführen. Selbst Einzelpersonen sind dank des Internet in der Lage, große Aufmerksamkeit zu erregen.“<sup>94</sup>*

Auch wenn sich dieses Zitat auf kleine und ressourcenschwache Akteure bezieht, lässt es sich problemlos auf große nationale und internationale NGOs übertragen. Zu beachten ist allerdings, dass die „neuen“ Möglichkeiten von NGOs und weiteren zivilgesellschaftlichen Akteuren durch das Internet auch von der „Gegenseite“ (Wirtschaftsunternehmen, Parteien etc.) wahrgenommen werden. Die Reaktionen darauf können unterschiedlich sein. Das Repertoire der „Gegenmaßnahmen“ reicht vom Ignorieren über Kooperationen bis hin zu gezielten Repressalien. Das folgende Beispiel liefert die strategische (Kooperations-)Empfehlung für Wirtschaftsunternehmen, die im Fokus der Öffentlichkeit stehen.

### **Ein Beispiel:**

In einer Meinungsbildner-Studie der Burson-Marsteller Kommunikationsagentur zum Thema Corporate Social Responsibility wird darauf hingewiesen, dass Unternehmen aufgrund der wachsenden gesellschaftlichen Partizipation ein hohes Maß an gesellschaftlicher Verantwortung übernehmen müssen. Dies verdeutlicht die folgende Aussage:

*„Gesellschaftlich verantwortungsvolles Verhalten wandelt sich von einem Aushängeschild zu einem „Muss“. Die neuen Kommunikationstechnologien stehen im Zentrum dieser Veränderungen. Durch das Internet sind Meinungen und Kommentare zu Unternehmen, Produkten und Themen in bisher nicht gekanntem Umfang für jedermann*

---

<sup>94</sup> Rucht 2005, S. 13

*an jedem Ort artikulierbar und zugänglich. Anspruchsgruppen nutzen das Medium und organisieren mit wachsender Professionalität elektronische Kampagnen.*<sup>95</sup>

Die Einbindung von Online-Medien, speziell von Foren, Chats und Weblogs stellt auch NGOs vor neue Herausforderungen. Die interaktiven Potentiale dieser Medien erlauben öffentliche Debatten und eine kritische Auseinandersetzung mit der Organisation oder einzelnen Themen zwischen den Mitgliedern einer NGO und Außenstehenden. Aus diesem Grund lehnen einige NGOs den Einsatz dieser speziellen Online-Medien ab (vgl. Berman/Mulligan 2003, S. 80f.).

Abschließend ist festzustellen, dass das Internet für viele NGOs eine Chance darstellt, ihre Arbeit und das Erreichen ihrer Ziele zu unterstützen, zu erleichtern und zu verbessern (vgl. Voss 2005, S. 41).

#### **4.1.5 Online-Kampagnen gegen staatliche Institutionen**

Der Netz- oder Online-Aktivismus hat trotz der noch jungen Geschichte des Internets als allgemein zugängliche „virtuelle Republik“ bereits eine Vielzahl von politischen Online-Kampagnen und Methoden hervorgebracht. Nachfolgend sollen beispielhaft zwei Protestformen vorgestellt werden, die bei einer Kampagne als Online-Elemente zum Einsatz kommen können.

Der Aufruf zum ersten „Netstrike“, zur ersten organisierten Demonstration in Form einer „Sitzblockade im Internet“, wurde im November 1995 von der Gruppe StranoNet<sup>96</sup> aus Florenz initiiert. Mit dieser neuen Form von Protest wollte die Organisation auf die von der französischen Regierung im Mururoa-Atoll durchgeführten Atomtests aufmerksam machen. Per E-Mail wurde über Newsgroups, Mailinglisten und soziale Netzwerke aufgerufen, zu einer bestimmten Zeit auf die Website der französischen Regierung zuzugreifen und die Aufrufe innerhalb einer Stunde stetig zu wiederholen, um eine Art Verkehrsstau im Internet, sprich auf dem Regierungsserver, zu erzeugen. Diese gezielte Überlastung des Servers (Denial-of-Service-Attacke) sollte dazu führen, dass der angeforderte Dienst verlangsamt oder vorübergehend gänzlich blockiert wird. Durch diese neuartige Form des Protests konnte zum einen eine große Anzahl von Internet-Usern angesprochen werden, zum anderen rief sie auch das Interesse der klassischen Medien hervor und erzielte somit eine noch höhere Reichweite.

---

<sup>95</sup> Quelle: <http://www.burson-marsteller.de/pdf/artikel1.pdf> (Stand: 08.02.06)

<sup>96</sup> Die italienische Gruppe StranoNet hat ihren Ursprung in den sozialen Bewegungen Italiens und den Verbindungen zwischen Politik, der „Do-it-Yourself“-Kultur des Post-Punk, Kunst und den Neuen Medien. Im Oktober 1995 legten die Aktivisten ein Manifest über „Bürgerrechte für Internetnutzer“ vor, welches Basis für viele spätere politisch motivierte Online-Kampagnen war.

Als weiteres Beispiel soll hier das New Yorker „Electronic Disturbance Theater“ (EDT)<sup>97</sup> und dessen Kampagnen gegen die Unterdrückung der Zapatistas, der Chiapas-Indios<sup>98</sup>, durch die mexikanische Regierung genannt werden. Ende der 1990er Jahre fanden diverse virtuelle Blockaden gegen die Website des mexikanischen Präsidenten, das Pentagon und die Frankfurter Börse statt, welche ebenfalls ein enormes Medienecho erzeugten. Das EDT bediente sich bei seinen Aktionen des von StranoNet verbreiteten „NetStrike Starter Kit“, das Instruktionen zur Organisation eines Streiks im Internet geben sollte. Im Jahr 1998 entwickelte die Künstlergruppe das Software-Tool „Floodnet“, welches die Effekte eines virtuellen Sit-ins automatisch multipliziert und seither als Protest-Element bei weiteren Online-Kampagnen zum Einsatz gekommen ist (vgl. Medosch 2003, S. 261ff.).

#### 4.1.6 Online-Kampagnen gegen Wirtschaftsunternehmen

Neben staatlichen Einrichtungen stehen häufig auch Akteure der freien Wirtschaft im Fokus von politisch motivierten Online-Kampagnen. Auch hier sollen zwei bezeichnende Beispiele für die Realisierung und die Möglichkeiten des Online-Protests aufgeführt werden.

Die von britischen Aktivistinnen im Jahre 1996 ins Leben gerufene Website „McSpotlight“<sup>99</sup> sollte Verbraucher über die Geschäftspraktiken und die Umwelt- und Sozialpolitik des Fast-Food-Konzerns „McDonald’s“ aufklären. Diese Plattform leistete vor allem im „McLibel-Fall“<sup>100</sup> wichtige Informations- und Aufklärungsarbeit, zog so das Interesse der Öffentlichkeit auf sich und veröffentlichte Mitschriften und Anhörungen der Verhandlung im Netz. Die McSpotlight- oder McLibel-Kampagne gilt als „Mutter aller Internetkampagnen“ und ist mit ihrer Übersichtlichkeit und Informationsfülle bis heute ein Vorbild für die Nutzung des Internets für die Kampagnenarbeit.

Als erste deutsche Online-Demonstration wird die „Deportation.Class-Kampagne“<sup>101</sup> der Gruppe „kein mensch ist illegal“<sup>102</sup> im Jahr 2001 bezeichnet. Diese Kampagne richtete sich gegen die Abschiebung von Asyl Suchenden auf Linienflügen der Lufthansa. Während der Hauptversammlung der Lufthansa-Aktionäre sollte neben den Protesten vor Ort der Server der Lufthansa<sup>103</sup> mit einer Online-Demonstration „bestreikt“ und dadurch beeinträchtigt werden. Innerhalb von zwei Stunden wurden 1,2 Millionen Zugriffe auf diesem Server

<sup>97</sup> [www.thing.net/%7Erdm/eccd/eccd.html](http://www.thing.net/%7Erdm/eccd/eccd.html)

<sup>98</sup> Weiterführende Informationen über die Zapatistas findet man bspw. in: Brand/Ceceña 2000.

<sup>99</sup> [www.mcspotlight.org](http://www.mcspotlight.org)

<sup>100</sup> Im Jahr 1990 wurden zwei Mitglieder von Greenpeace London (nicht zu verwechseln mit Greenpeace International) wegen Verleumdung (engl. libel) verklagt, da sie ein Flugblatt mit dem Titel „Was stimmt nicht bei McDonald’s – alles, was Sie nicht wissen sollen“ verfasst und verbreitet hatten, welches dem Konzern Umweltzerstörung, Tierquälerei und Gesundheitsgefährdung vorwarf. Das Verfahren gilt als längster Gerichtsfall der britischen Geschichte.

<sup>101</sup> [www.deportation-class.com](http://www.deportation-class.com)

<sup>102</sup> [www.kmii-koeln.de](http://www.kmii-koeln.de)

<sup>103</sup> [www.lufthansa.com](http://www.lufthansa.com)

registriert. Eine Besonderheit der Kampagne war, dass die Organisatorinnen versucht hatten, die virtuelle Demonstration beim Ordnungsamt als ordentliche Veranstaltung anzumelden und sich somit auf das Demonstrationsrecht berufen zu können. Die Neuartigkeit dieser Idee und deren Ausführung schuf ein reges Medieninteresse und eine Publicitywirkung, die erneut verdeutlicht, wie effektiv das Medium Internet den Onlineprotest als Element von Online-Kampagnen möglich und wirksam macht (vgl. Medosch 2003, S. 285ff.).

## **4.2 Definition und Formen von Online-Kampagnen**

In den folgenden Abschnitten wird zunächst eine Definition von Online-Kampagnen in NGOs gegeben (4.2.1) und es werden verschiedene Formen und Elemente dieses Kampagnentyps aufgezeigt (4.2.2).

### **4.2.1 Definition von Online-Kampagnen**

Die Definition von Online-Kampagnen orientiert sich zunächst an der Definition klassischer Kampagnen. Da das Internet mit seinen Kommunikationsmöglichkeiten den Mittelpunkt dieser Form der Kampagnenarbeit bildet, wird der Begriff nun um den Zusatz „Online“ erweitert. Um ein einheitliches Verständnis des Begriffes zu vermitteln, muss jedoch zunächst zwischen zwei Formen des Einsatzes von Online-Elementen in Kampagnen unterschieden werden. Zum einen kann die Online-Kampagne als eigenständiges Instrument eingesetzt werden, welches nicht auf eine Ergänzung durch Offline-Elemente ausgerichtet oder angewiesen ist. In dieser reinen Form findet sie ausschließlich Online statt und die „zweckgerichteten Aktionen“ werden nur über das Internet initiiert und ausgeführt. Zum anderen können Online-Elemente auch Teil einer größer angelegten Kampagne sein. In diesem Fall wird die Gesamtheit aller Online-Elemente einer Kampagne als Online-Kampagne betrachtet. Wenn im Folgenden von „Online-Kampagnen“ die Rede ist, sind beide Teile der Definition gleichermaßen gültig, es sei denn, es wird ausdrücklich darauf hingewiesen.

### **4.2.2 Formen und Elemente von Online-Kampagnen**

Alle in Kapitel 4.1.3 vorgestellten Kommunikationsmittel können theoretisch als Online-Elemente einer Kampagne zum Einsatz kommen. In Kampagnen sollen sie informieren, mobilisieren oder zur Partizipation anregen. Die klassische E-Mail wird hier beispielsweise zur Protest-Mail, über Netzwerke werden Newsletter nach dem Push-Prinzip an interessierte Personen weitergeleitet und mobilisieren so einen größere Öffentlichkeit. Verschiedene Partizipationsmöglichkeiten wie das Unterschreiben einer Online-Petition, virtuelle Demonstrationen oder das Kommentieren von Blog-Einträgen, aber auch der Austausch der Teilnehmer untereinander, unterstreichen den interaktiven Charakter, der viele Online-Kampagnen auszeichnet.

Bei der Gestaltung der Elemente können alle technischen Möglichkeiten ausgeschöpft werden und der Phantasie sind wie bei der Gestaltung von Aktionsmitteln keine Grenzen gesetzt. Wie die einzelnen Formen in Kampagnen von NGOs zum Einsatz kommen, wird im empirischen Teil näher beschrieben und exemplarisch vorgestellt.

## 5. Prozesse des Kampagnenmanagements in NGOs

In den vorangegangenen Kapiteln 3 und 4 wurden Kampagnen und Online-Kampagnen mit ihren entsprechenden Ausprägungen und Charakteristika allgemein und in Bezug zu NGOs definiert und genauer beschrieben.

Davon ausgehend lassen sich folgende allgemeine Merkmale für Kampagnen ableiten, die für den Prozess des Kampagnenmanagements von Bedeutung sind (vgl. Gstöttner-Hofer/Greif/Kaiser 2000, S. 24f.):

- Kampagnen sind auf ein konkretes Problem zentriert.
- Kampagnen versuchen klar definierte Ziele zu erreichen.
- Im Kampagnenprozess erfolgen keine einzelnen sondern eine Reihe von Aktivitäten.
- Die Aktivitäten im Kampagnenprozess bauen i.d.R. aufeinander auf und sind eskalierend<sup>104</sup> angelegt.
- Die Aktivitäten laufen über einen bestimmten und absehbaren Zeitraum.
- Kampagnen sind durch koordiniertes und systematisches Herangehen gekennzeichnet.
- Kampagnen bestehen mindestens aus zwei Phasen: Planungsphase und Aktionsphase.

Das Prozessmanagement einer Organisation umfasst die Prozessabgrenzung, die Prozessmodellierung und die Prozessdurchführung. Die Prozessabgrenzung beschreibt die Prozessentstehung. Ausgehend von den Tätigkeitsfeldern und der strategischen Ausrichtung einer Organisation lassen sich bestimmte Prozessstufen ableiten, die in diesem Kapitel (5) beschrieben werden. In der Prozessmodellierung geht es darum, Realitätsausschnitte aus einem Tätigkeitsfeld (in diesem Fall des Kampagnenmanagements) in einem Prozess darzustellen. Dabei werden die Phasen des Prozesses einerseits in einer strukturierten Reihenfolge festgehalten und andererseits zweckorientiert und vereinfacht abgebildet (siehe Teil III). Die Prozessdurchführung beinhaltet alle Aspekte, die für die tatsächliche Umsetzung des Prozesses relevant sind (vgl. Gadatsch 2003, S. 1ff.) Die Prozessdurchführung von

---

<sup>104</sup> stufenweise steigend



Online-Kampagnen in NGOs stellt in dieser Arbeit den zentralen Untersuchungsgegenstand dar und wird im empirischen Teil (III) mit Hilfe der ausgewählten Forschungsmethoden untersucht und anhand von Fallbeispielen beschrieben.

In der wissenschaftlichen Fachliteratur findet sich keine detaillierte und einheitliche Unterteilung der einzelnen Prozessphasen einer Kampagne. Jedoch gliedern viele Autoren (u.a. Dold/Hoffmann/Neumann 2004: S. 34ff. und Rossmann 1998: S. 166ff.) den Kampagnenprozess in folgende drei Hauptphasen:

- Planung (Konzeption)
- Durchführung (Realisierung)
- Auswertung (Analyse)

Um den gesamten Kampagnenprozess aufzuzeichnen, wird den drei Hauptphasen in dieser Arbeit die Phase der eigentlichen Kampagnenentstehung vorangestellt. Des Weiteren wird, im Anschluss an die Analyse, der Prozess um die Phase der Anschlusskommunikation und die weiteren Vorhaben erweitert. Die nachfolgende Abbildung dient der Veranschaulichung der fünf Prozessphasen und ist angelehnt an die Phasen der Marketingkommunikation (vgl. Hofbauer/Hohenleitner 2005, S. 123ff.):

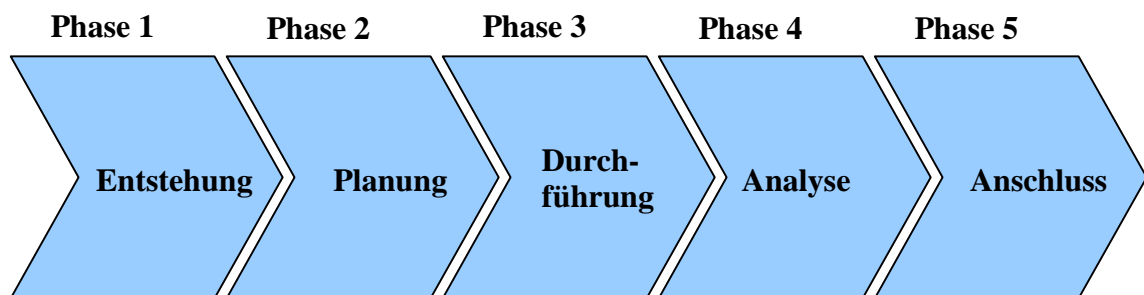
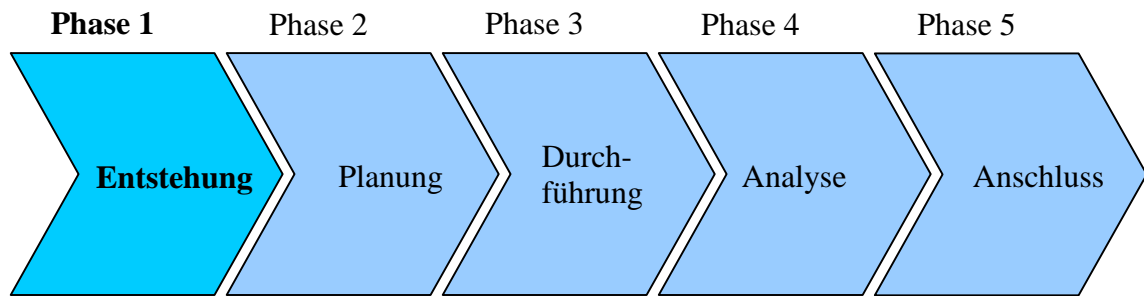


Abb. 5: Die Prozessphasen des Kampagnenmanagements<sup>105</sup>

Wie bereits in Kapitel 2 erläutert, gibt es zum Teil sehr bedeutende Unterschiede zwischen dem Management in NGOs und in Unternehmen. Viele NGOs verfügen gar nicht über die erforderlichen Ressourcen, um ein professionelles Kampagnenmanagement zu betreiben. Häufig herrscht in NGOs auch eine Kultur vor, in der das rasche Handeln im Vordergrund steht. Die folgenden Abschnitte (5.1 bis 5.5) liefern das theoretische Grundgerüst für den Kampagnenprozess und das Kampagnenmanagement. Zu beachten ist, dass die einzelnen Prozessphasen und –stufen in diesen Abschnitten nur kurz aufgeführt werden, da sie im praktischen Teil (III) der Arbeit noch konkreter beschrieben werden.

<sup>105</sup> eigene Darstellung

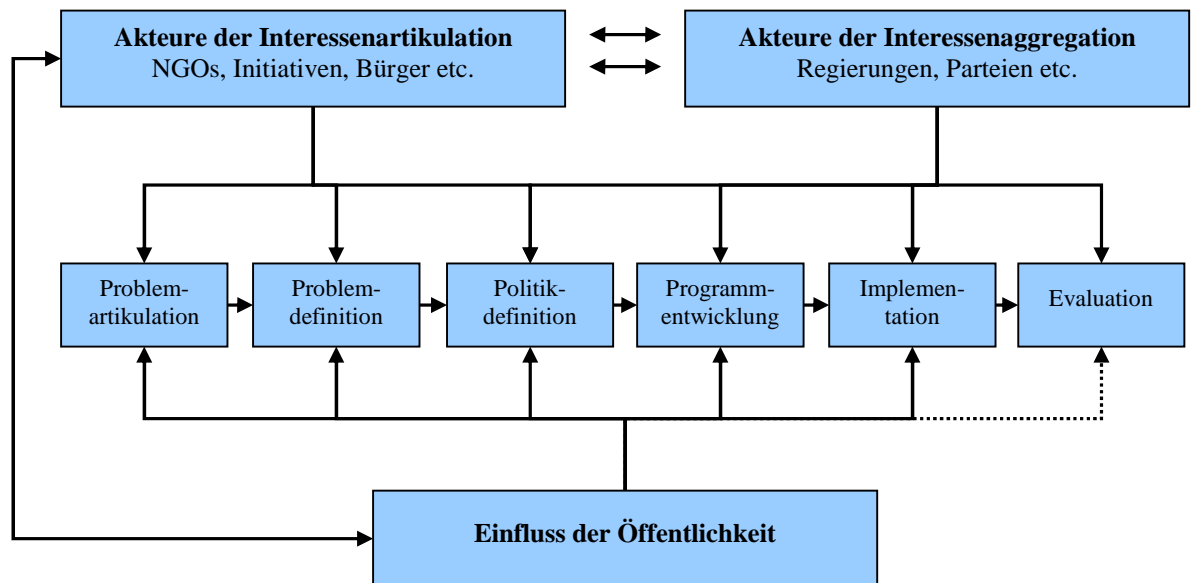
## 5.1 Kampagnenentstehung



Jede Kampagne hat ihren spezifischen Ursprung. In NGOs existieren unterschiedliche Beweggründe und Motive für die Kampagnenentstehung, die je nach Themengebiet, Zielsystem, Arbeitsweise, Reichweite etc. erheblich variieren können. Generell lässt sich die Entstehungsphase einer Kampagne in interne und externe Prozesse unterteilen, die allerdings in einigen Punkten Schnittstellen aufweisen können.

### Politischer Prozess

Die meisten NGOs stehen auf Grund ihrer Existenz und durch ihre Tätigkeit in engem Bezug zum politischen Prozess. Der politische Prozess, der zur Herstellung allgemeiner und verbindlicher politischer Entscheidungen führt, lässt sich in mehrere Phasen differenzieren, an denen verschiedene Akteure in unterschiedlicher Weise beteiligt sind (vgl. Donges/Jarren 1999, S. 101ff.). Die nachfolgende Abbildung liefert einen Überblick der einzelnen Prozessphasen aus der Sicht von NGOs und anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren.

Abb. 6: Der politische Prozess<sup>106</sup>

Kampagnen entstehen daher einerseits durch die konstante Tätigkeit der NGOs innerhalb des politischen Prozesses und andererseits auf Grund von Faktoren und Ereignissen, die von außen auf den „politischen Prozess“ einwirken.

### 5.1.1 Interne Prozesse

Der interne Prozess gliedert sich in den Informations- und Rechercheprozess sowie den Innovationsprozess. Der Informations- und Rechercheprozess umfasst dabei alle Aktivitäten der NGO, die der Informationsbeschaffung und –verarbeitung dienen. Diese Aktivitäten beginnen z.B. bei der täglichen Beobachtung und Auswertung von Tageszeitungen oder Nachrichtentickern, umfassen den Besuch von politischen Veranstaltungen und können die Auftragserteilung bzw. die Durchführung von Studien beinhalten. Parallel oder im Anschluss an den Informations- und Rechercheprozess erfolgt der Innovationsprozess. Dieser liefert entweder Ideen für ein mögliches Kampagnenthema oder dessen Gestaltung und Umsetzung.

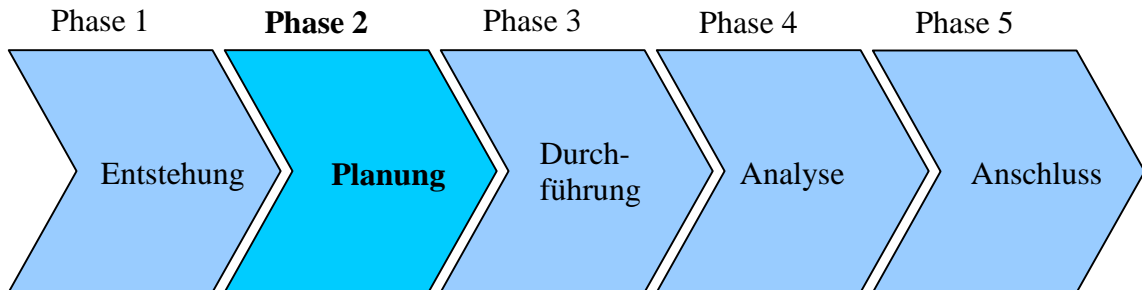
### 5.1.2 Externe Ursachen

Neben den internen Prozessen können auch externe Ursachen der „Auslöser“ für eine Kampagne sein. Bei diesen Ursachen handelt es sich i.d.R. um konkrete Ereignisse und Bedrohungen wie z.B. Umweltverschmutzungen, Menschenrechtsverletzungen etc. Für viele NGOs besteht in den unterschiedlichen Themengebieten schon auf Grund ihres Daseins und ihrer politischen Ausrichtung die Notwendigkeit, auf entsprechenden Ursachen zu reagieren. So initiiert Amnesty International bspw. in dringenden Fällen von Menschen-

<sup>106</sup> in Anlehnung an Donges/Jarren 1999, S. 104

rechtsverletzungen so zeitkritisch wie möglich eine „Urgent Action“ (Eilaktion), die den Protest an die verantwortlichen und zuständigen Stellen leiten soll.<sup>107</sup>

## 5.2 Kampagnenplanung



Nachdem ein Thema für eine Kampagne entstanden ist und/oder ausgewählt wurde, beginnt der Prozess der Kampagnenplanung.

Urban (1997, S. 4ff.) beschreibt anhand von sieben W-Fragen welche Aspekte unbedingt in der Kampagnenplanung berücksichtigt werden sollten:

**WER** ist der Anbieter der Kampagne? à **Sender**

**WAS** wird mit der Kampagne kommuniziert? à **Botschaft**

**WEN** soll die Kampagne erreichen? à **Empfänger (Zielgruppe)**

**WIE** ist die Kampagne gestaltet? à **Design**

**WOMIT** wird auf die Kampagne aufmerksam gemacht? à **Werbemittel**

**WO** wird die Kampagne kommuniziert? à **Medium**

**WANN** wird die Kampagne kommuniziert und durchgeführt? à **Zeit**

Generell lässt sich die Kampagnenplanung in drei Stufen gliedern (vgl. El Himer/Klem/Mock 2001, S.61ff.):

- **strategische Planung (langfristig)**  
Welche Ziele sollen auf welche Art und Weise erreicht werden?
- **taktische Planung (mittelfristig)**  
Wann ist etwas zu tun?
- **operative Planung (kurzfristig)**  
Wer hat welche Aufgaben? Wie wird der Erfolg gemessen und welche Maßnahmen können bei Abweichungen getroffen werden?

<sup>107</sup> <http://www2.amnesty.de/internet/deall.nsf/WUrgentActionsAkt?OpenView&Start=1&Count=40>

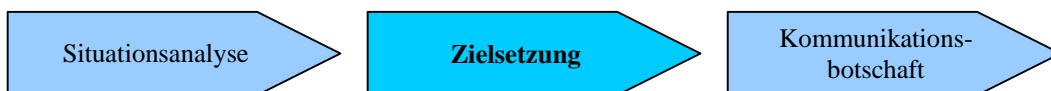
Die Absätze 5.2.1 bis 5.2.9 beschreiben nachfolgend die einzelnen Elemente der Planungsstufen.

### 5.2.1 Situationsanalyse



Bevor eine Kampagne in die eigentliche Planungsphase übergeht, sind einige Analysen durchzuführen, die Auskunft über ihre Notwendigkeit, Realisierbarkeit, Erfolgswahrscheinlichkeit etc. liefern. Prinzipiell lässt sich zu jeder Stufe des Planungsprozesses einer Kampagne eine Analyse durchführen. Als Beispiele sind hier die Umwelt-/Umfeldanalyse, die Zielgruppenanalyse, die Machbarkeitsanalyse und die Organisationsanalyse (Unternehmensanalyse) zu nennen.

### 5.2.2 Zielsetzung (Kampagnenziele)



Ebenso wie die drei Planungsebenen lassen sich auch die Ziele in eine strategische, taktische und operative Ebene gliedern. Alle drei Zielebenen müssen im Planungsprozess berücksichtigt werden. Für die Kampagnenplanung ist es von Beginn an wichtig, das Kampagnenziel durch eine klare Zieldefinition möglichst exakt zu benennen. Die Vision sollte daher nicht als abstraktes (Fern-)Ziel formuliert sein, sondern in konkrete Teilziele (Subziele) gegliedert werden, die mit einer hohen Wahrscheinlichkeit und in einer kürzeren Zeitspanne eine relevante Veränderung erreichen (vgl. Rossmann 1998, S. 166ff.). Wie oben bereits erwähnt, operieren NGOs häufig nach dem Motto: „Wir wissen zwar noch nicht wohin es gehen soll, aber dafür sind wir schneller dort“ (zitiert nach Gstöttner-Hofer/Wohland 2000, S. 40f.). Dennoch ist bei einem professionellen Kampagnenmanagement in NGOs darauf zu achten, dass die Kampagnenziele SMART sind (vgl. ebd.):

- | englisch:    | deutsch:     |
|--------------|--------------|
| • Specific   | Spezifisch   |
| • Measurable | Messbar      |
| • Achievable | Akzeptabel   |
| • Relevant   | Realistisch  |
| • Timely     | Terminisiert |

Beispiele für die abstrakten und konkreten Ziele und Teilziele werden in den einzelnen Fällen (Teil III Kapitel 5) noch genauer benannt.

### 5.2.3 Kommunikationsbotschaft



Jede Kampagne hat die Aufgabe eine Botschaft zu kommunizieren. Für die Kommunikationsbotschaft ist einerseits der Aspekt der Zielgruppe (wer soll die Botschaft erhalten?) und andererseits der Aspekt des Inhaltes (was soll kommuniziert werden?) von Bedeutung.

#### Zielgruppenbestimmung („Mit- und Gegenspieler“)

Anders als in Unternehmen oder Parteien, bei denen meist ausschließlich der Kunde bzw. der Wähler die Zielgruppe einer Kampagne darstellt, ist in NGOs zwischen zwei Zielgruppen zu differenzieren. Zum einen ist der „Gegenspieler“ (Wirtschaftslobbys, Konzerne, Regierungen, Parteien etc.) zu bestimmen. Ihm gegenüber werden z.B. Forderungen gestellt oder es wird wirtschaftlicher (z.B. in Form von Boykotten) bzw. politischer Druck ausgeübt. Zum anderen sind die „Mitspieler“ zu identifizieren, die für die Kampagne gewonnen werden können und bspw. finanzielle Unterstützung leisten, Informationen verbreiten oder sich an Aktionen und Boykotten beteiligen. Je nach Kampagnenthema wird entweder die gesamte Öffentlichkeit oder eine bestimmte Teilöffentlichkeit durch die Kampagne angesprochen.

#### Inhalt, Appell und Aufbau der Botschaft

Die Botschaft einer Kampagne kann bloße Fakten aber auch Emotionen beinhalten und vermitteln. Bei der Festlegung der Botschaft wird zuerst der Inhalt definiert. Dieser vermittelt sachliche Informationen über das Kampagnenthema und konkretisiert die eigentliche Aussage. Die Kernaussage kann dabei an die Appell-, Sach-, Beziehungs-, und Selbstoffenbarungsebene des Empfängers gerichtet sein (vgl. Forgas 1999, S. 106ff.). Nach der Festlegung des Inhalts wird der Appell definiert. Dieser kann rational (Vorteile, Nutzen etc.), emotional (Gefühle etc.) und moralisch (Gerechtigkeitssinn etc.) sein. Der Aufbau der Botschaft bestimmt zum einen die Art der Argumentation. So kann die Botschaft bspw. eine Schlussfolgerung enthalten oder nicht. Zum anderen wird die Abfolge der Argumente festgelegt. Die stärksten Argumente können bspw. am Anfang oder am Ende der Botschaft platziert werden. Für die Gestaltung der Botschaft sind die Aspekte Einfachheit, Prägnanz, Überzeugungskraft, Konsistenz und Glaubwürdigkeit relevant (vgl. Hofbauer/Hohenleitner 2005, S. 162ff.).

### 5.2.4 Ressourceneinsatz



Eine wichtige Stufe im Planungsprozess einer Kampagne ist der Ressourceneinsatz. In dieser Stufe wird erörtert, wie viele Ressourcen benötigt werden und zur Verfügung stehen und wie diese am effektivsten eingesetzt werden. Zu den Ressourcen gehören Personal, Finanzen, Arbeitsmittel, Know-how etc. In diesem Absatz werden stellvertretend die Budgetierung und der Personaleinsatz (das Kampagnenteam) beschrieben. Außerdem wird auf den Aspekt der Allianzen- und Netzwerkbildung eingegangen.

#### **Budgetierung**

Die Budgetierung im Kampagnenmanagement beinhaltet die Festlegung der notwendigen finanziellen Mittel, die für sämtliche Aktivitäten des Kampagnenprozesses benötigt werden, um die vorgegebenen Ziele zu erreichen. Bei der Budgetierung wird die Höhe des Gesamtbudgets festgelegt und die Budgetverteilung auf einzelne Faktoren wird bestimmt (vgl. Hofbauer/Hohenleitner 2005 S. 168ff.).

#### **Kampagnenteam (interne und externe Strukturen)**

Durch die bereits beschriebene besondere Mitarbeiterstruktur in NGOs ist die Zusammenstellung des Kampagnenteams ein ausschlaggebender Aspekt für den erfolgreichen Verlauf der Kampagne. Gstöttner-Hofer und Wohland (2000, S. 41ff.) verweisen darauf, dass zu Beginn einer Kampagne zumindest einige Personen involviert sein sollten, die eine entsprechende Motivation, politische Erfahrung und ausreichende persönliche Ressourcen in die Kampagne einbringen. Zusätzlich ist darauf zu achten, dass Kampagnenteams, die sich überwiegend aus ehrenamtlichen Mitarbeitern zusammensetzen, durch die Organisation in ihrem Handeln abgesichert sind.

#### **Allianzen- und Netzwerkbildung**

Die Bildung von Allianzen und Netzwerken erfolgt i.d.R. aus unterschiedlichen Motiven und könnte auch als eigenständige Stufe im Planungsprozess behandelt werden. In dieser Arbeit ist allerdings nicht die Entstehungsart von Allianzen und Netzwerken bedeutend, sondern ihr Entstehungsgrund. Jeder potentielle Partner setzt in einer Kooperation eigene Ressourcen ein. Diese können neben den erwähnten Finanz- und Personalressourcen auch räumliche Kapazitäten, technisches Know-how, Adressenpools, Kommunikationsmöglichkeiten etc. sein. Dabei ist es wichtig, dass jeder Partner für die eigene Organisation deutli-

che Vorteile (z.B. verstärktes Medieninteresse, Mitgliedergewinnung etc.) identifizieren kann. Eine klare gemeinsame Strategie auf der Basis gemeinsamer Zielsetzungen und die Bündelung von Ressourcen ist für eine erfolgreiche Kooperation genau so relevant wie die Wahrung der eigenen Organisationsidentität (vgl. Gstöttner-Hofer/Wohland 2000, S. 41ff.).

### 5.2.5 Kampagnenkommunikation



Wie bereits beschrieben stellt die Kommunikation für eine Kampagne einen zentralen Aspekt dar. In der Planungsphase einer Kampagne können die Kommunikationsstrategien zu einem gewissen Grad im Vorfeld der eigentlichen Kampagnendurchführung geplant werden. Grundsätzlich gilt jedoch, dass der Kommunikation während des gesamten Kampagnenprozesses eine bedeutende Rolle zukommt. Rossmann (1998, S. 166ff.) unterscheidet zwischen einer internen und einer externen Kampagnenkommunikation. Vowe (1997, S. 126ff.) gliedert diese in vier Ebenen, die in der nachfolgenden Abbildung dargestellt werden.



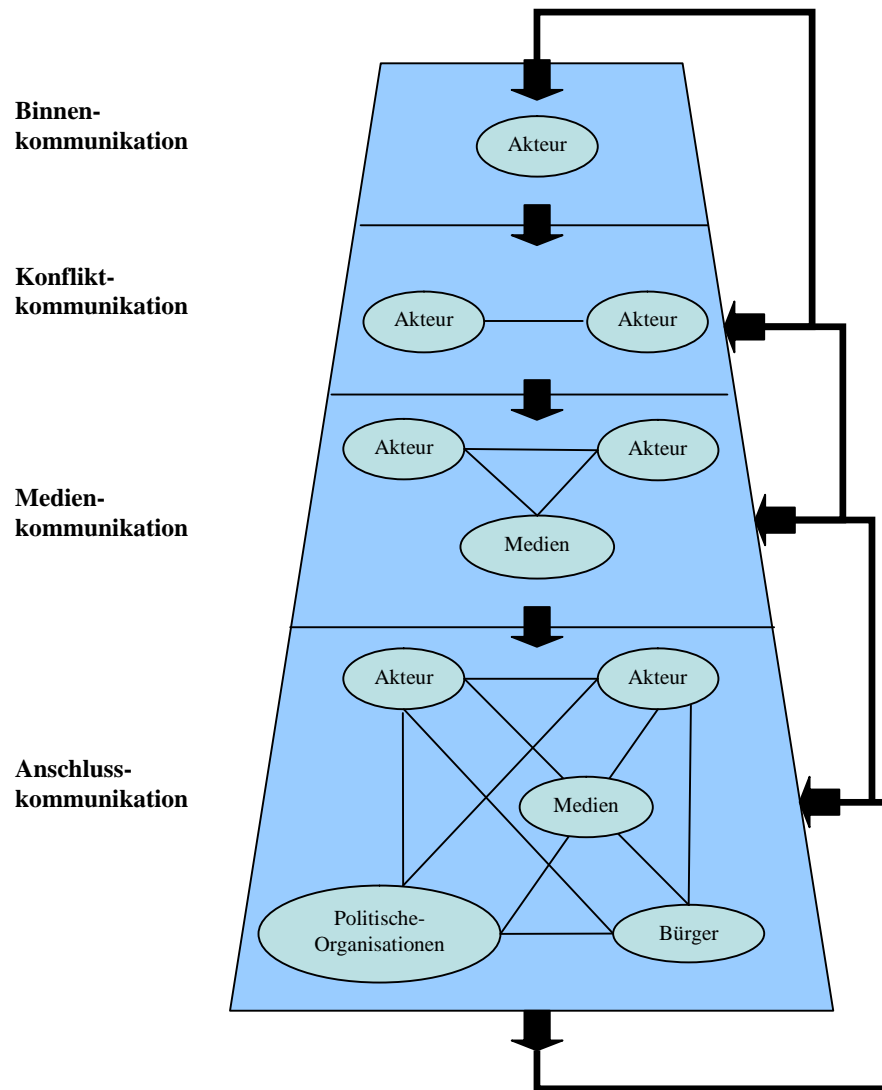


Abb. 7: Kommunikationsebenen von Kampagnen<sup>108</sup>

**Binnenkommunikation**

Die Binnenkommunikation umfasst alle internen Kommunikationsaktivitäten, die im Kampagnenprozess von Bedeutung sind. Sie soll gewährleisten, dass alle relevanten Teile der Organisation immer wieder neu auf die reversibel gehaltenen Kampagnenziele ausgerichtet werden (vgl. Vowe 1997, S. 126ff.)

**Konfliktkommunikation**

Kampagnen definieren sich über die Auseinandersetzung zwischen mindestens zwei Akteuren. Je nach Thema, Strategie und Zielen der Kampagne wird zwischen einer konfrontativen oder einer kooperativen Konfliktkommunikation unterschieden. Aus der Konfrontation ergibt sich i.d.R. eine „Gewinner-Verlierer“ Konstellation, in der der Sieg des einen

<sup>108</sup> Vowe 2001, S. 127

Akteurs die Niederlage des anderen Akteurs voraussetzt. Die Strategie der Kooperation wird entweder von vornherein oder im Anschluss an die Konfrontation gewählt, wenn das strategische Kalkül der Kampagne diese Form der Konfliktkommunikation gestattet (vgl. ebd.).

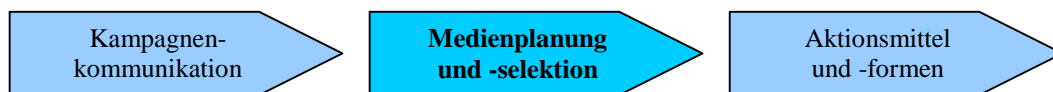
### **Medienkommunikation**

Für die aussichtsreiche Durchführung einer Kampagne bedarf es einer genauen Planung der Medienkommunikation. Um die Aufmerksamkeit der Medien für eine Kampagne zu gewinnen, spielen Faktoren wie der Nachrichtenwert<sup>109</sup>, die professionelle Aufbereitung von Inhalten und der allgemeine Umgang mit Medienvertretern eine große Rolle. Vowe bildet für die Medienkommunikation folgende Faustregel: „Je mehr sich ein Akteur auf die Handlungsorientierungen der Medien einlässt, ihre Sichtweisen und Muster berücksichtigt, desto größere Medienresonanz ist ihm sicher“ (vgl. ebd.).

### **Anschlusskommunikation**

Auch wenn eine Kampagne eine relativ hohe Medienresonanz bekommen hat, ist die Anschlusskommunikation für den eigentlichen Kommunikationserfolg oder Misserfolg ausschlaggebend. Die Anschlusskommunikation umfasst alle Kommunikationsaktivitäten, die ohne Einfluss der Organisation in Verbindung mit der Kampagne stattfinden. Diese Aktivitäten spiegeln sich in Gesprächen der Bevölkerung, unabhängigen und nichtmedialen Publikationen o.Ä. wieder. Von allen Kommunikationsebenen ist die Anschlusskommunikation am wenigsten planbar (vgl. ebd.).

#### **5.2.6 Medienplanung und -selektion**



Aufbauend auf das Festlegen der Kommunikationsstrategien gilt zu bestimmen, welche Medien (Rundfunk, Printmedien, Neue Medien etc.) und welche Kommunikationsmittel (Anzeigen, Spots, Banner, E-Mails etc.) für die Verbreitung der Kampagne am sinnvollsten sind. In der Phase der Medienplanung und –selektion werden die einzelnen Medien bezüglich ihrer spezifischen Eigenschaften, Stärken, Schwächen und ihrer Zieleignung analysiert und die jeweiligen Kommunikationsmittel darauf abgestimmt. Im Rahmen der Medienselektion werden nicht nur die geeignetsten Medien und Kommunikationsmittel

<sup>109</sup> Inhalt, Überraschung, Dramatik, Relevanz und Visualität einer Nachricht

ausgewählt sondern zusätzlich die optimale Kombination mehrerer Medien und Mittel als Media-Mix<sup>110</sup> erarbeitet (vgl. Hofbauer/Hohenleitner 2005, S. 197ff.).

### 5.2.7 Aktionsmittel und -formen



Neben der Medienplanung und –selektion kommt es darauf an, interessante politische Aktionsmittel und -formen zu finden, die einerseits die „Mitspieler“ adäquat ansprechen und ggf. zur Mobilisierung aktivieren und andererseits beim „Gegenspieler“ eine entsprechende Wirkung erzielen. Da sich die Medien oftmals an diesen Mitteln orientieren, ist es nach Rossmann (1998, S. 166ff.) notwendig, außer den klassischen auch neue aktionistische Formen zu entwickeln. Besonders für Online-Elemente ergeben sich durch die konstante Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien immer neue Möglichkeiten.

### 5.2.8 Gestaltung und Kreation



Im Anschluss an Medienplanung und –selektion folgt die Gestaltung und Kreation der Kampagne und ihrer entsprechenden Kommunikationsmittel. Der erste Schritt der Gestaltung ist hierbei die Gestaltungskonzeption. Dabei wird der Kommunikationsinhalt der Kampagne formuliert, um für alle gestaltenden Personen der Kampagne eine verbindliche Aufgabenstellung zu fixieren. Des Weiteren soll geprüft werden, ob die entwickelten Lösungen zielgerecht sind. Folgende Aspekte sind für die Gestaltungskonzeption relevant:

- Welches Kommunikationsobjekt soll kommuniziert werden?
- Welche Zielgruppe soll durch die Kampagne erreicht werden?
- Aus welchem Grund wird die Botschaft kommuniziert?
- Wie kann der Kommunikationsinhalt vermittelt werden?

Anschließend erfolgt die verbale und visuelle Umsetzung des Gestaltungskonzeptes. Dies ist meist die Aufgabe von Textern (Pressesprecher, Redakteure etc.) und Grafikern (Programmierer, Designer etc.). Bei der Gestaltung von Kommunikationsmitteln spielt die „Verpackung“ der Kampagnenbotschaft in Text, Bild, Farbe und Ton eine entscheidende Rolle für die Resonanz bei der Zielgruppe. Der letzte Schritt der Gestaltungskonzeption ist die Freigabe. Hierbei wird das Gesamtkonzept der Kampagne nochmals auf die Konsis-

<sup>110</sup> vgl. Cross-Media Kampagne

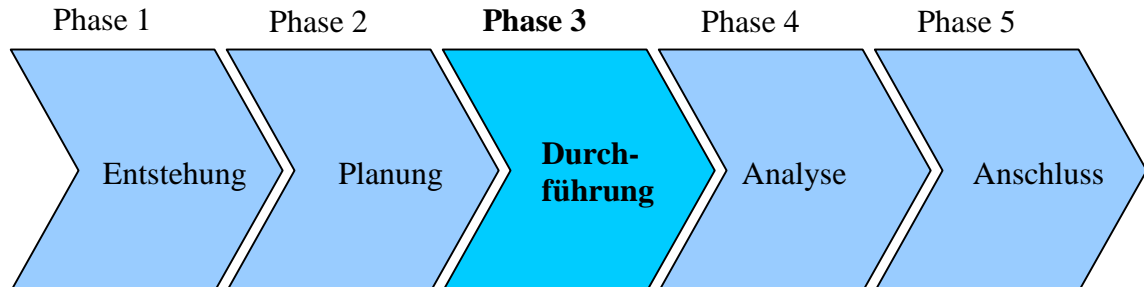
tenz, die Durchführbarkeit und den rechtlichen Status geprüft und von den verantwortlichen Stellen verabschiedet (vgl. Hofbauer/Hohenleitner 2005, S. 246ff.).

### 5.2.9 Umsetzung und Produktion



Sobald die Freigabe erfolgt ist, beginnt die Stufe der Umsetzung und Produktion der Kommunikationsmittel. In dieser Stufe werden Vorlagen erstellt, Aufträge erteilt und schließlich die Kommunikationsmittel der Kampagne produziert. Die Umsetzung und Produktion ist zeitlich nah an der eigentlichen Kampagnendurchführung und hierbei speziell am Start (Roll-out) der Kampagne ausgerichtet. Wenn der Roll-out durch äußere Faktoren (z.B. eine Tagung von Politikern und Wirtschaftsvertretern etc.) auf einen bestimmten Zeitpunkt fixiert ist, muss die gesamte Kampagnenplanung abgeschlossen und eine Endabnahme durch verantwortliche Stellen erfolgt sein (vgl. Hofbauer/Hohenleitner 2005, S. 268ff.).

### 5.3 Kampagnendurchführung



Im Anschluss an die Planungsphase folgt die Phase der Durchführung. In dieser Phase soll der Anstoß von Wirkungsprozessen bei den Rezipienten (Empfängern) initiiert werden und eine Reaktionsauslösung stattfinden. Grundsätzlich lässt sich die Kampagnendurchführung neben den eigentlichen Prozessstufen in drei Teile gliedern:

- Aktionen und Reaktionen der durchführenden Organisation
- Aktionen und Reaktionen der „Gegenspieler“
- Aktionen und Reaktionen der „Mitspieler“

Die Aktionen können dabei mehrstufig und reziprok erfolgen, wie folgende Abbildung verdeutlicht.

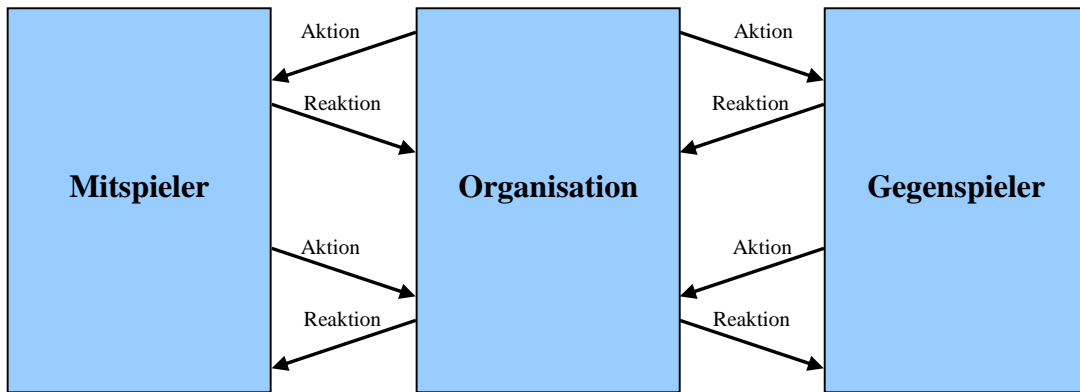


Abb. 8: Mehrstufige Kampagnendurchführung<sup>111</sup>

Die durchführende Organisation besitzt dabei die Möglichkeit, die einzelnen Aktionen bspw. anhand folgender Einsatzabfolgen zu realisieren:

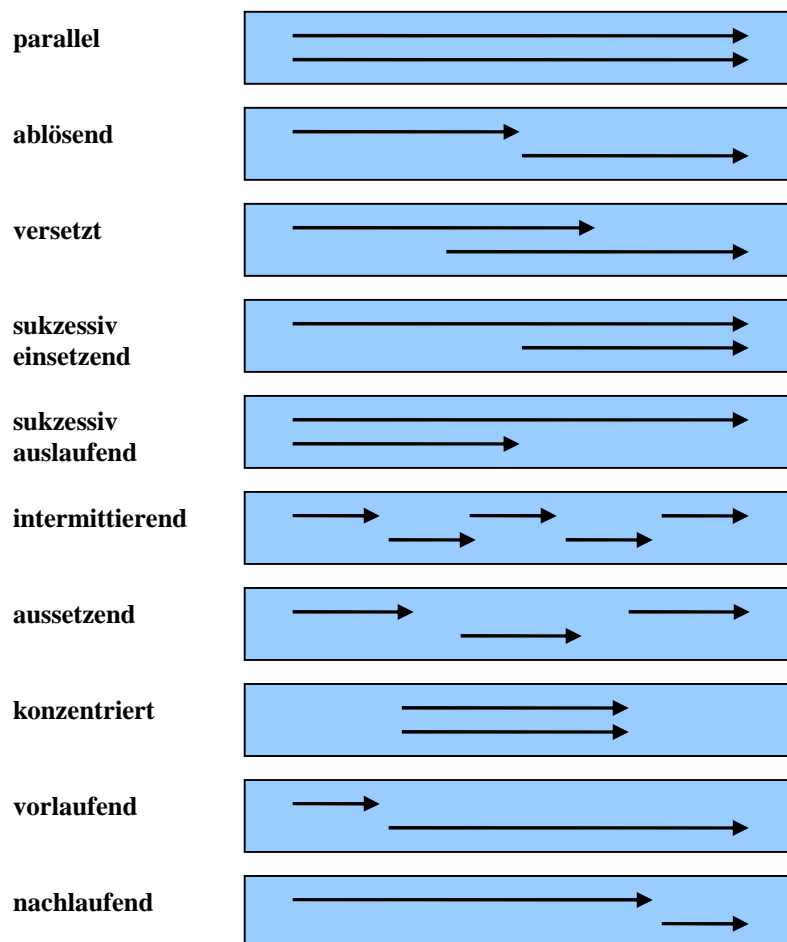


Abb. 9: Mögliche Einsatzabfolgen bei der Kampagnendurchführung<sup>112</sup>

<sup>111</sup> in Anlehnung an Dold/Hoffmann/Neumann 2004, S. 52

<sup>112</sup> Hofbauer/Hohenleitner 2005, S. 283

Die Auswahl der Einsatzabfolgen richtet sich dabei entweder nach der eigenen Kampagnenstrategie oder nach externen Einflüssen (Aktionen und Reaktionen der „Mit- und Gegenspieler“), die unterschiedliche Aktionen und Reaktionen erfordern.

Die folgenden Punkte beschreiben nun kurz die einzelnen Durchführungsstufen des Kampagnenprozesses. Die Aktivitäten der Durchführungsphase variieren je nach Organisation und Themengebiet sowie nach den Zielen und dem Umfang der Kampagne erheblich und somit gestaltet sich eine detaillierte Beschreibung der Durchführungsphase als schwierig. Dennoch lassen sich einige Aspekte benennen, die in jedem Kampagnenprozess Verwendung finden.

### **5.3.1 Auslösen der Kampagne (Roll-out)**

Wie aus der Kampagnendefinition bereits hervorgegangen ist, verfügen Kampagnen i.d.R. über einen festgelegten Anfang und ein festgelegtes Ende. Jede Kampagne beginnt mit dem Roll-out. In dieser Stufe wird der Start der Kampagne mit allen im Vorfeld produzierten Mitteln nach außen kommuniziert und die internen Arbeitsprozesse richten sich nach den durchzuführenden Aufgaben und Aktivitäten.

### **5.3.2 Maßnahmen zur Zielerreichung**

Sobald die Kampagne ausgelöst wurde, sind alle Maßnahmen zu treffen, die zur Zielerreichung beitragen. Die Maßnahmen erfolgen auf der strategischen, taktischen und operativen Ebene.

### **5.3.3 Responsemanagement<sup>113</sup> (Recall)**

Das Responsemanagement beinhaltet das Erfassen der Reaktionen und Aktionen der „Mit- und Gegenspieler“ bezogen auf die Kampagne. Hierbei wird zwischen direkter und indirekter Response unterschieden. Direkte Response bedeutet, dass die Zielperson sich über einen vorher festgelegten Kanal „meldet“. Dies geschieht bspw. wenn sich eine Newsletterempfängerin direkt an einer Online-Petition beteiligt. Die indirekte Response lässt sich keiner konkreten Kampagnenaktivität zuordnen. Dies geschieht bspw. wenn eine Zielperson durch eine Kampagne auf ein Thema aufmerksam gemacht wurde und daraufhin einer der ausführenden Organisationen eine kampagnenunspezifische Spende zukommen lässt. In diesem Fall lässt sich nicht genau bestimmen, ob die laufende Kampagne den Anstoß für die Spende geliefert hat (vgl. Dold/Hoffmann/Neumann 2004, S. 58f.).

---

<sup>113</sup> Response = Rückmeldung

### 5.3.4 Kontrolle der Maßnahmen (Controlling)

Das Controlling umfasst Planungs-, Kontroll-, Steuerungs- und Koordinationsfunktionen des Kampagnenprozesses. Dabei wird jeweils innerhalb der einzelnen Prozessphasen geprüft, ob die jeweiligen Erfolgsparameter erfüllt bzw. gegeben sind, bevor die nächste Phase freigegeben wird. Die Controllingfunktion versteht sich als permanente Aufgabe, um Gestaltungs- und Veränderungsmöglichkeiten ggf. noch während des Prozesses vornehmen zu können (vgl. Hofbauer/Hohenleitner 2005, S.292ff.).

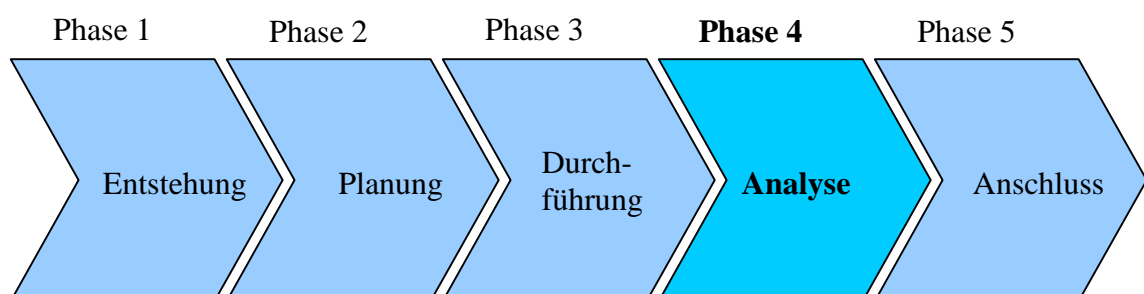
### 5.3.5 Überwachung der Kampagne (Monitoring)

Monitoring ist ein Überbegriff für alle Arten der Erfassung von Zuständen, der Beobachtung, der Überwachung oder der Steuerung eines Prozesses mittels technischer Hilfsmittel oder anderer Beobachtungssysteme. Ein Monitoringsystem ermöglicht u.U. auch Eingriffe in die betreffenden Prozesse, sofern sich abzeichnet, dass der Prozess nicht den gewünschten Verlauf nimmt.

### 5.3.6 Abschluss der Kampagne

Ebenso wie der Anfang der Kampagne ist auch das Ende i.d.R. genau festgelegt. Jedoch ist zu beachten, dass sich das Ende einer NGO-Kampagne besonders bei Aktions- und Elitekampagnen in Abhängigkeit von externen Entwicklungen nach vorne oder nach hinten verlagern kann. Dies bedeutet, dass bspw. eine Kampagne, sobald die Forderungen von der „Gegenseite“ erfüllt wurden, abrupt zu Ende sein kann. Daher ist der Endpunkt einer Kampagne in einigen Fällen eher an ein Ereignis gebunden als an ein genaues Datum. Für die Auswertung und die Anschlusskommunikation der Kampagne ist es sehr wichtig, dass Gewissheit über das genaue Ende der Kampagne besteht, um weitere Maßnahmen einzuleiten.

## 5.4 Kampagnenanalyse (Auswertung)



Anschließend an die Phase der Durchführung folgt die Erfolgskontrolle bzw. die Analyse der Kampagne. Die Prozessphase der Erfolgskontrolle beinhaltet die Ermittlung des Kampagnenerfolgs und der Kampagnenwirkung. Die Analyse der Kampagne verfolgt die Aufgabe, die Zielerreichung und Kommunikationswirkung zu überprüfen sowie Schwachstel-

len und Verbesserungsmöglichkeiten aufzudecken, um somit den Erfolg zu sichern. Eine kontinuierliche Dokumentation der Maßnahmen und Erfahrungen während und nach der Kampagne wirkt sich dabei unterstützend auf die Auswertung aus und ist für alle folgenden Kampagnen nützlich (vgl. Hofbauer/Hohenleitner 2005, S. 292ff.).

#### **5.4.1 Ermittlung des Kampagnenerfolgs**

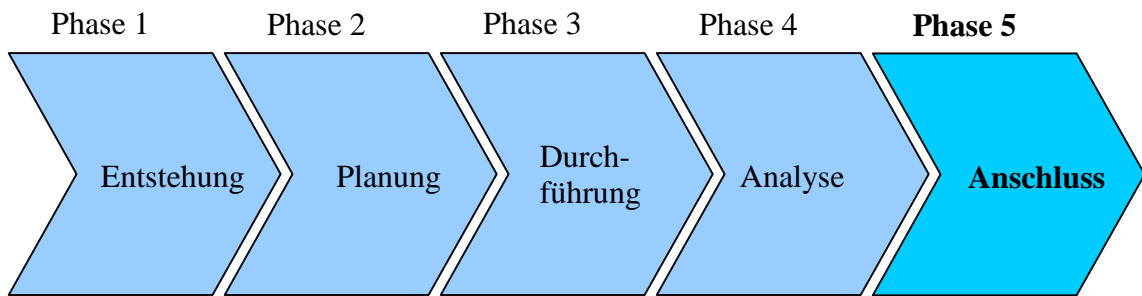
Grundsätzlich lässt sich eine Kampagne als „erfolgreich“ bezeichnen, wenn alle Ziele erreicht wurden. Jedoch gestaltet sich die Erfolgskontrolle einer Kampagne weitaus komplexer. Der Kampagnenerfolg beinhaltet dabei das Erreichen aller definierten Teilziele und erfolgt meist mit Hilfe eines Soll-Ist-Vergleichs. Besonders in Fällen, in denen eine Kampagne mit einem Kompromiss endet, müssen mehrere Aspekte bei der Kontrolle berücksichtigt werden. So sind alle Kausalitäten, die durch das Erreichen von Teilzielen oder Kompromissen entstehen, exakt zu analysieren und zu bewerten. Zusätzlich überprüft die Erfolgskontrolle den zweckmäßigen und zielgerichteten Einsatz der Ressourcen (vgl. ebd.).

#### **5.4.2 Ermittlung der Kampagnenwirkung**

Die Kampagnenwirkung umfasst jede Art der Reaktion seitens der Zielgruppe, mit der diese auf die Kampagnenkommunikation antwortet. Neben den quantitativ messbaren Größen wie z.B. den Besucherzahlen der Kampagnenhomepage, den Unterzeichnern von Online-Petitionen, den Versendern von Protest-Mails oder den kampagnenspezifischen Spendeneinnahmen spielen auch weniger quantifizierbare Faktoren für die Kampagnenwirkung eine große Rolle. Zu ihnen gehören bspw. auf der Seite der „Mitspieler“ die Steigerung des Bekanntheitsgrades und der Glaubwürdigkeit oder die Imageverbesserung zu den relevanten Wirkungsfaktoren. Die erzielte Wirkung auf Seiten der „Gegenspieler“ umfasst z.B. eine erhöhte Dialog- und Kompromissbereitschaft oder die Änderung der politischen Grundhaltung zu einem bestimmten Thema. Neben den „Mit- und Gegenspielern“ sind auch die „neutralen“ Medien für die Auswertung der Kampagnenwirkung relevant. Die Medienwirkung lässt sich bspw. anhand der erschienenen Zeitungsartikel (online und offline) über die Kampagne, von Sendeminuten im Rundfunk oder über die Besucherzahlen von Pressekonferenzen etc. ermitteln (vgl. ebd.).



## 5.5 Anschlusskommunikation und -aktivitäten



Auch wenn eine Kampagne einen festgelegten Zielpunkt hat, enden nicht alle Aktivitäten der Kampagnenarbeit genau an diesem Zeitpunkt. Zum einen sind die Ergebnisse der Kampagne zu präsentieren und zum anderen ist die Arbeit der NGO an den jeweiligen Kampagnenthemen fortzuführen.

### 5.5.1 Präsentation der Ergebnisse

Unabhängig vom Ausgang der Kampagne ist es wichtig, die Ergebnisse nach außen zu kommunizieren. Zum einen sollten dabei alle beteiligten Aktivisten über den Erfolg bzw. Misserfolg und die Wirkung ihrer Tätigkeiten informiert werden, um ein adäquates Feedback zu erhalten. Diese Maßnahme kann Auswirkungen auf die Motivation der Aktivisten etc. im Hinblick auf die nächsten Kampagnen haben. Zum anderen ist es sinnvoll eine möglichst breite Öffentlichkeit, entweder direkt oder indirekt (über die Medien) über den Ausgang der Kampagne zu informieren, um bspw. eine höhere Resonanz zu den Themengebieten der NGO zu erzielen.

### 5.5.2 Weiterführung des Kampagnenthemas

In den meisten Fällen werden Kampagnen von NGOs in den ihnen „vertrauten“ und angestammten Themengebieten durchgeführt. Dies bedeutet, dass auch nach Abschluss der Kampagne die weitere thematische Entwicklung im politischen Prozess verfolgt wird. Wenn bspw. eine Bedrohung, die durch die Kampagne abgewendet wurde nach einiger Zeit wieder aufkommt, besteht so die Möglichkeit, schnell auf die neuen Entwicklungen zu reagieren und evtl. eine weitere Kampagne zu initiieren. Des Weiteren können in einer anschließenden Kampagne im selben Themenfeld und bei gleich bleibenden visionären Organisationszielen die entsprechenden Teilziele und die Zielgruppen (besonders die „Gegenspieler“) variieren. Dies bedeutet, dass z.B. NGOs, die sich traditionell für den Atomausstieg einsetzen (z.B. Robin Wood), eine Kampagne gegen Castortransporte initiieren und im Anschluss an diese Kampagne der Schwerpunkt der Tätigkeiten auf die Thematik der Endlagerung von atomaren Abfällen gelegt wird. Auch in diesem Fall kann von den Erfahrungen der vorangegangenen Kampagne profitiert werden.

### III. Empirischer Teil und Fallstudie

*„Ob Kampagnen diese Welt besser machen oder aber die Welt ohne Kampagnen besser wäre, ist theoretisch sicher nicht zu beantworten.*

*Eines ist jedoch klar:*

*Bessere Kampagnen werden die Welt sicher nicht schlechter machen“.*<sup>114</sup>

#### 1. Gegenstand und Ziele der Untersuchung

Im vorangegangenen Teil (II) wurden die theoretischen Grundlagen, die für den Forschungsgegenstand dieser Arbeit relevant sind, definiert und beschrieben. In diesem Kapitel (1) wird zunächst der Untersuchungsgegenstand genauer eingegrenzt, davon ausgehend werden die Ziele der Untersuchung definiert und abschließend wird die Leitfrage aufgestellt.

##### 1.1 Untersuchungsgegenstand

Das in Kapitel 5 dargestellte theoretische Modell des Kampagnenprozesses von (Online-) Kampagnen in NGOs stellt den Kern des Untersuchungsgegenstandes dar. Mit Hilfe der angewandten Forschungsmethoden soll in der Praxis untersucht werden, welchen Prozess und welche Prozessstufen eine Kampagne in einer NGO tatsächlich durchläuft. Für die Fallstudie wurden fünf NGOs ausgewählt, in denen Online-Kampagnen durchgeführt wurden bzw. werden. Diese fünf NGOs bilden in der Mehrfach-Fallstudie<sup>115</sup> die einzelnen Fälle, in denen der Sachverhalt (Online-Kampagnen) anhand unterschiedlicher Ausprägungen (Kampagnenprozess) untersucht wird.

##### 1.2 Ziele der Untersuchung

Mit der Untersuchung von Online-Kampagnen in NGOs verfolgt diese Arbeit zwei Zielsetzungen. Der erste Teil der Untersuchung hat die Aufgabe, den Kampagnenprozess in den ausgewählten Organisationen zu analysieren und aufzuzeichnen. Der zweite Teil der Untersuchung soll auf der Grundlage der gewonnen Erkenntnisse praktische Ansatzpunkte für die Verbesserung des Kampagnenmanagements bzw. des Kampagnenprozesses liefern.

#### Erstellung eines Prozessmodells

Im ersten Teil der Untersuchung können die folgenden zentralen Fragestellungen als Ausgangspunkt der Zielformulierung betrachtet werden:

- Wie und aus welchen Motiven entstehen Kampagnen in NGOs?

---

<sup>114</sup> Röttger 2001, S. 24

<sup>115</sup> vgl. Abschnitt 2.1

- Welche Planungsstufen durchläuft eine Kampagne?
- Welche Aktivitäten umfasst die Kampagnendurchführung?
- Wie wird der Kampagnenerfolg bzw. Misserfolg analysiert und bewertet?
- Welche Maßnahmen werden im Anschluss an die Kampagne getroffen und welche weiteren Vorhaben existieren?

Durch die Beantwortung dieser Fragen sollen für die jeweiligen Fälle Prozessmodelle erstellt werden, anhand derer die unterschiedlichen Aspekte des Kampagnenmanagements in NGOs aufgezeichnet, analysiert und verglichen werden sollen. Des Weiteren bilden die erstellten Modelle die Basis, um mit Hilfe der gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungswerte sowie unter Einbeziehung der wissenschaftlichen Fachliteratur ein einheitliches Prozessmodell für Online-Kampagnen in NGOs zu modellieren. Zunächst soll die folgende Definition den Gegenstand des Prozessmodells genauer eingrenzen.

**Definition Prozessmodell:**

Ein Prozessmodell gliedert einen Prozess in verschiedene, strukturierte Phasen, denen wiederum entsprechende Methoden und Techniken der Organisation zugeordnet sind. Aufgabenstellungen und Aktivitäten werden dabei in ihrer logischen Ordnung dargestellt. In Bezug zur logischen Reihenfolge werden die einzelnen Phasen sowie die jeweiligen Aktivitäten zweckorientiert und vereinfacht abgebildet. Ein Prozessmodell dient der Gestaltung, Dokumentation und Analyse von Arbeits- und Ablaufprozessen in einer Organisation (vgl. Gadatsch 2003, S. 1ff und Wikipedia<sup>116</sup>).

Das erstellte Prozessmodell hat die Aufgabe, die wesentlichen Phasen und Stufen des Kampagnenprozesses möglichst konkret und vereinfacht darzustellen, um eine Orientierungshilfe für die Kampagnenarbeit in NGOs zu liefern. Anhand der einzelnen Phasen und Stufen wird versucht, Risiken und Schwachstellen im Prozess zu aufzudecken und einzudämmen.

**Praktische Ansatzpunkte für die Verbesserung des Kampagnenprozesses**

Der zweite Teil der Untersuchung verfolgt das Ziel, praktische Ansatzpunkte für die Verbesserung des Kampagnenmanagements bzw. des Kampagnenprozesses aufzuzeigen.

Zusammengefasst sollen die Ergebnisse der Arbeit mögliche Ansätze für die Optimierung von Online-Kampagnen in NGOs liefern. Aufgrund der qualitativen Erhebung und der Anfertigung der Fallstudie, die nur einen geringen repräsentativen Charakter aufweist, sind die vorgestellten Ansatzpunkte nicht als strikte Handlungsanleitung zu verstehen, die einen erfolgreichen Einsatz von Online-Kampagnen in NGOs garantieren. Vielmehr dienen die

---

<sup>116</sup> Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Prozessmodell> (Stand: 10.03.06)

Ergebnisse als unterstützendes Mittel, um Organisationen bei der Planung und Durchführung von Online-Kampagnen einen Wegweiser zu bieten. Um die genannten Ziele zu erreichen, sind alle Aktivitäten der Untersuchung auf die Beantwortung der Leitfrage ausgerichtet, die bereits in der Einleitung genannt wurde und an dieser Stelle nochmals Erwähnung findet.

**Leitfrage:**

Welchen Prozess durchläuft eine Online-Kampagne in einer NGO von ihrer Entstehung über die Durchführung bis hin zum Abschluss, und in welchen Prozessphasen und -stufen sind Optimierungen möglich?

**2. Definition der angewandten Forschungsmethode**

Die empirische<sup>117</sup> Forschung überprüft wissenschaftliche Fragestellungen oder Theorien durch eine methodisch-systematische Untersuchung der entsprechenden Situation bzw. des Sachverhaltes. Hierbei wird entweder an einer bestehenden Problematik angesetzt oder es steht die genaue Aufklärung eines Sachverhaltes im Vordergrund. Dieses Problem stellt in Form der Fragestellung den zentralen Untersuchungsgegenstand dar und muss zunächst in einzelne Teilbereiche gegliedert werden. Zur konkreten Beantwortung der Fragestellungen werden für die Untersuchung existierende Theorien hinzugezogen und empirisch bewährte Methoden verwendet (vgl. Wolf/Mulot /Seidl 2002, S. 261).

**Qualitative Forschung**

In der empirischen Forschung wird zwischen qualitativer<sup>118</sup> und quantitativer<sup>119</sup> Forschung unterschieden. Einleitend soll der Unterschied zwischen diesen Forschungsarten beschrieben werden. Ein besonders relevantes Unterscheidungsmerkmal zwischen qualitativer und quantitativer Forschung ist die Art des verwendeten Datenmaterials. In der qualitativen Forschung wird das Datenmaterial durch die Interpretation verbaler Daten (z.B. Interviews, Beobachtungsprotokolle, Zeitungsartikel etc.) generiert. Die Auswertung der qualitativen Daten erfolgt über die Interpretation der verbalisierten Beobachtungsrealitäten. Die quantitative Forschung verwendet für die Datenerhebung messbare numerische<sup>120</sup> Werte, die bspw. anhand statistischer Verfahren ausgewertet werden. Abgesehen vom verwendeten Datenmaterial unterscheidet sich die qualitative und quantitative Forschung auch hinsichtlich der Forschungsmethoden, des Forschungsgegenstandes und des Wissenschaftsverständnisses (vgl. Bortz/Döring 2002, S. 296f.).

---

<sup>117</sup> erfahrungsgemäß, aus der Beobachtung bzw. dem Experiment entnommen

<sup>118</sup> bezogen auf den Wert

<sup>119</sup> bezogen auf die Menge

<sup>120</sup> zahlenmäßige

Für diese Arbeit wurde eine qualitative Forschung mit einer entsprechenden Forschungsmethode (der Fallstudie) betrieben, da der Untersuchungsgegenstand nicht mit Hilfe reiner Zahlenwerte zu erfassen ist und die praxisnahe Forschungsmethode aufgrund der Heterogenität der Untersuchungsobjekte geeigneter scheint.

Nach Mayring (2002, S. 19ff.) orientiert sich die qualitative Sozialforschung an fünf Grundsätzen:

1. Subjektbezogenheit der Forschung → die von der Forschungsfrage betroffenen Subjekte sind Ausgangspunkt und Ziel der Untersuchung.
2. Genaue Beschreibung des Gegenstandsbereiches.
3. Interpretatives Paradigma<sup>121</sup> → der Untersuchungsgegenstand liegt nie völlig offen, sondern muss durch Interpretationen erschlossen werden.
4. Der Untersuchungsgegenstand bzw. die Subjekte müssen in ihrer alltäglichen Umgebung (und nicht in Form von „Laborsituationen“) untersucht werden.
5. Aufgrund einer situativen Gebundenheit menschlichen Handelns und der subjektiven Bedeutung kann eine Verallgemeinerung nicht über großzahlige statistische Methoden und „Repräsentativitätsmerkmale“ erfolgen, sondern muss im Einzelfall schrittweise begründet werden.

Basierend auf diesen fünf Grundsätzen können spezifische Merkmale bzw. „Richtlinien“ für die qualitative Forschungen abgeleitet werden (vgl. Mayring 2002, S. 24ff.):

- **Einzelfallbezogenheit:** Im Gegensatz zum rein quantitativen Vorgehen soll der Gefahr begegnet werden, sich zu sehr vom Ausgangsmaterial zu entfernen. Während quantitative Untersuchungen typischerweise nach übergreifenden Mustern suchen, versucht die qualitative Forschung Einzelfälle zu erheben und zu analysieren. Verallgemeinerungen können dann in einer späten Phase auf Grundlage der Besonderheiten verschiedener Einzelfälle (z.B. durch Typenbildung) vollzogen werden.
- **Offenheit:** Das Prinzip der Offenheit beschreibt das Ziel, Zusammenhänge nicht ausschließlich vor dem Hintergrund von Vermutungen, die im Vorfeld entwickelt wurden, zu beschreiben bzw. zu erklären. Vielmehr wird gefordert, dass auch im Rahmen des Untersuchungsablaufes neu entstandene Aspekte mitberücksichtigt werden.
- **Methodenkontrolle:** Unabhängig von der geforderten Offenheit sind die zugrunde gelegten Methoden der Erkenntnisgewinnung einer ständigen Kontrolle zu unter-

---

<sup>121</sup> Muster, Erfahrungsmuster

ziehen. Dies weist im Kern auf die Erklärung und Dokumentation der einzelnen Verfahrensschritte hin.

- **Vorverständnis:** Die Analyse und Interpretation des Untersuchungsgegenstandes knüpft stets an ein gewisses Vorverständnis der Forscherin an. Qualitative Sozialforschung erfordert daher, dieses Vorverständnis offen zu legen und schrittweise anhand des Untersuchungsgegenstandes weiter zu entwickeln.
- **Ganzheit:** Das Merkmal der Ganzheit sagt aus, dass sich das Untersuchungsobjekt nur in seiner Gesamtheit hinreichend analysieren lässt.
- **Induktion:** Aus einzelnen Beobachtungen werden erste Zusammenhangsvermutungen formuliert. Anhand von weiteren Beobachtungen wird dann versucht, diese zu untermauern.
- **Quantifizierbarkeit:** Ein weiteres Merkmal wird in der Ermöglichung sinnvoller Quantifizierungen gesehen. So können bspw. im qualitativen Forschungsprozess Aspekte aufgezeigt werden, bei denen quantitative Analyseschritte einsetzbar wären.

Nachfolgend werden die theoretischen Grundlagen der angewandten qualitativen Forschungsmethode (Abschnitt 2.1) sowie die Verfahren der Datenerhebung (Abschnitt 2.2) der empirischen Untersuchung dieser Arbeit beschrieben.

## 2.1 Fallstudien als Forschungsmethode

Die Fallstudie ist eine empirische Forschungsmethode, die einen Gegenstand (Untersuchungsobjekt) oder ein aktuelles Phänomen praxisorientiert in einem realen Kontext untersucht (vgl. Yin 1994, S. 13ff.).

Eine wichtige Unterscheidung muss zwischen Fallstudien zum Zweck der Forschung (Forschungsfallstudien) und Fallstudien für den Unterricht (Lehrfallstudien) getroffen werden. Des Weiteren lassen sich Fallstudien anhand der Anzahl der Fälle in Einzelfallstudien (*single-case-studies*) und Mehrfach-Fallstudien (*multiple-case-studies*) unterscheiden. Einzelfallstudien beschreiben einen einzelnen und außerordentlichen Fall als Untersuchungsgegenstand. Mehrfach-Fallstudien untersuchen den gleichen Sachverhalt in mehreren Ausprägungen. Ihre Ergebnisse werden insbesondere deshalb als „handfester“ eingeschätzt, weil sie einer sog. Replikationslogik folgen. Von Replikation wird dann gesprochen, wenn verschiedene Fälle entweder identische Resultate liefern oder aus vorhersagbaren Gründen zu gegensätzlichen Ergebnissen führen. In Mehrfach-Fallstudien sollte die Anzahl der Fallanalysen in einem Rahmen zwischen mindestens drei und maximal zehn liegen (vgl. Yin 1994, S. 38ff.).

Da in dieser Arbeit eine empirische Untersuchung durchgeführt wird, handelt es sich bei der Fallstudie um eine Forschungsfallstudie und gleichzeitig um eine Mehrfach-Fallstudie, weil für die Untersuchung fünf Organisationen als Forschungsobjekte (Fälle) dienen. Die nachfolgende Abbildung liefert ein allgemeingültiges Forschungsdesign für die Multiple-Case-Fallstudienforschung.

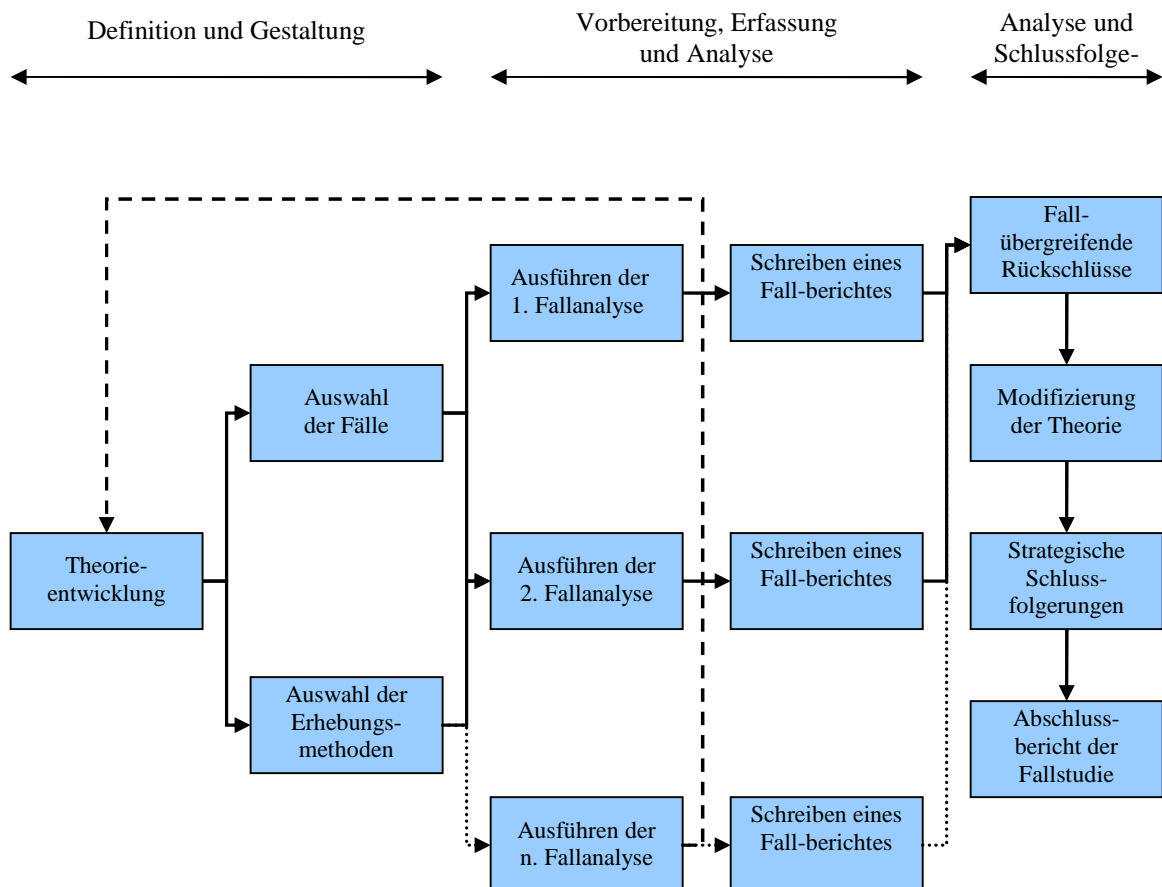


Abb. 10: Gestaltung von Multiple-Case-Fallstudien<sup>122</sup>

Um die Qualität einer Fallstudie zu gewährleisten, lassen sich bspw. folgende zu beachtende Merkmale aufzählen (vgl. u.a Stake 1995, S. 107ff. und Yin 1994 S. 32ff.):

- **Objektivität:** Die Darstellung des Falles und seiner Resultate ist unabhängig von der „forschenden“ Person.
- **Nachvollziehbarkeit:** Die Ergebnisse sind für weitere Personen nachvollziehbar und unabhängig vom Zeitpunkt und der Methode der Untersuchung.
- **Authentizität:** Die Ableitungen der Fallstudie ergeben sich logisch aus der korrekten Wiedergabe der Fallstudie und sind für Dritte nachvollziehbar.

<sup>122</sup> in Anlehnung an Yin 1994, S. 49

- **Analytische Generalisierbarkeit:** Die Ergebnisse stützen theoretische Voraussagen, die über den betrachteten Fall hinaus anwendbar sind. In der Fallstudienforschung geschieht dies vor allem durch Mustererkennung (*pattern-matching*).
- **Erfahrungsbasierte Generalisierbarkeit:** Der Leser kann aufgrund seiner persönlichen Erfahrung intuitiv Erkenntnisse auf vergleichbare Objekte oder Phänomene übertragen.

Abschließend ist zu klären, ob und unter welchen Voraussetzungen aus einer Fallstudie allgemeingültige Erkenntnisse gewonnen werden können. Für die Verallgemeinerung von Ergebnissen werden i.d.R. statistische, analytische und erfahrungsbasierte Verfahren eingesetzt. Unstrittig ist, dass Fallstudien keine statistischen Zusammenhänge für die Grundgesamtheit des Untersuchungsgegenstandes liefern. Stake (1995, S. 107ff.) und Yin (1994, S. 32ff.) verweisen jedoch auf die Möglichkeit, allgemeingültige Erkenntnisse aus den oben genannten analytischen und erfahrungsbasierten Generalisierungen zu gewinnen.

## 2.2 Verfahren der Datenerhebung

In der empirischen Forschung wird ein großer Anteil der Daten durch die Methode der Befragung gewonnen. Für diese Methode stehen zwei Vorgehensweisen zur Verfügung, mündlich in Form von Interviews und schriftlich in Form von Fragebögen. Beide Methoden ermöglichen sowohl einen „offenen“ als auch einen „geschlossenen“ oder standardisierten Ablauf der Fragen (vgl. Bortz/Döring 2002, S. 237). Die Datenerhebung für die einzelnen Fälle in dieser Arbeit erfolgt anhand beider Vorgehensweisen, die nachstehend in den Absätzen 2.2.1 und 2.2.2 vorgestellt werden.

### 2.2.1 Fragebogen

Fragebögen können Instrumente zur Erfassung von Persönlichkeitsmerkmalen, bestimmten Sachverhalten, konkreten Informationen oder persönlichen Einschätzungen sein. Wie oben bereits erwähnt, kann die schriftliche Befragung in Form von „offenen“ oder „geschlossenen“ Fragen erfolgen. In einem geschlossenen Fragebogen sind die möglichen Antworten vorgegeben. Als Antwortvorgabe können entweder „Ja-Nein“ Antworten (zwei Antwortmöglichkeiten) oder „Multiple-Choice“ Antworten (mehrere Antwortmöglichkeiten) gegeben werden. Der Umfang der abfragbaren Informationen ist auf Grund der im Vorfeld definierten Antwortmöglichkeiten begrenzt und vergleichsweise niedrig. Ein Vorteil des geschlossenen Fragebogens ist der relativ geringe Aufwand, der für die Beantwortung und Auswertung betrieben werden muss. Ein offener Fragebogen liefert keine vorgefertigten Antwortmöglichkeiten, ermöglicht jedoch gegenüber einem geschlossenen Fragebogen einen



qualitativ höheren Informationsgewinn. Nachteile sind jedoch der vergleichsweise hohe Aufwand für die Beantwortung und die Auswertung sowie die Zusammenfassung der Ergebnisse. Neben den „offenen“ und „geschlossenen“ Antwortmöglichkeiten ist noch die Form der „halboffenen“ Beantwortung zu nennen. Diese liefert keine vordefinierten Antwortmöglichkeiten, jedoch existiert zu den „halboffenen“ Fragen ausschließlich eine richtige Antwort, wenn z.B. das Alter der befragten Person erhoben wird (vgl. Bortz/Döring 2002, S. 212ff.). Für die Konzipierung des Fragebogens ist daher im Vorfeld zu klären, welche Frageform verwendet werden soll oder ob eine Kombination der Frageformen möglich und sinnvoll ist.

### 2.2.2 Interviews

Ein Interview ist eine mündliche Befragung durch einen Fragesteller (Interviewer) mit dem Ziel, persönliche Informationen, Sachverhalte oder Einstellungen zu ermitteln. Interviews lassen sich bspw. anhand folgender Aspekte unterscheiden (vgl. Bortz/Döring, 2002, S. 238ff.):

- Ausmaß der Standardisierung (strukturiert – halb strukturiert – unstrukturiert),
- Art des Kontaktes (direkt – telefonisch – schriftlich),
- Anzahl der befragten Personen (Einzelinterview – Gruppeninterview),
- Anzahl der Interviewer (ein Interviewer – mehrere Interviewer) und
- Funktion (z.B. informationsermittelnd – informationsvermittelnd).

Angesichts der Vielzahl von Varianten qualitativer Interviews stellt sich die Frage, nach welchen Kriterien eine Technik im konkreten Untersuchungsfall auszuwählen ist. Zunächst ist zu klären, ob der Untersuchungsgegenstand überhaupt mit der Methode eines Interviews untersucht werden kann und präsentierbar ist. Weiterhin müssen Zeitaufwand, Rollenstruktur und Kontext für den Befragten akzeptabel sein. Je nach Anforderung können bspw. biographische Interviews, Experteninterviews oder Leitfadeninterviews für die Befragung gewählt werden (vgl. Bortz/Döring, 2002, S. 308ff.).

#### Leitfadeninterview

Für die mündliche Befragung in dieser Arbeit wurde die Form des narrativen<sup>123</sup> Leitfadeninterviews gewählt, welches in der folgenden Definition beschrieben wird:

---

<sup>123</sup> in erzählender Form darstellend

*„Das Leitfadeninterview ist die gängigste Form der qualitativen mündlichen Befragung. Durch den Leitfaden und die darin angesprochenen Themen erhält man ein Gerüst für Datenerhebung und Datenanalyse, das Ergebnisse unterschiedlicher Interviews vergleichbar macht. Dennoch lässt es genügend Spielraum, spontan aus der Interviewsituation heraus neue Fragen und Themen einzubeziehen oder bei der Interviewauswertung auch Themen herauszufiltern, die bei der Leitfaden-Konzeption nicht antizipiert wurden.“<sup>124</sup>*

Um einen Leitfaden entwickeln zu können, sind umfassende Kenntnisse des Objektbereichs eine notwendige Voraussetzung, da sich die Leitfragen in der Regel auf Themenkomplexe beziehen, die vorab als relevant ermittelt wurden. Insgesamt hat der Leitfaden die Funktion einer Gedächtnisstütze für den Interviewer und dient als Orientierungshilfe für die Befragte.

### **3. Verlauf der Untersuchung**

Der Verlauf der Untersuchung in dieser Arbeit ist in vier Phasen gegliedert, die nachfolgend erläutert werden.

#### **3.1 Phase 1 der Untersuchung**

In Phase 1 wurden aus vorhandenen Quellen (Fachliteratur, Aufsätze, Internetquellen etc.) Erkenntnisse und Informationen über den aktuellen Stand der Wissenschaft zusammengetragen. Des Weiteren erfolgten eine Betrachtung bestehender Konzepte der Kampagnen-Arbeit sowie eine grobe Abschätzung der eingesetzten Methoden und Technologien. Ziel dieser Phase war, ein möglichst breites Spektrum des gesamten Forschungsgebietes, besonders in Bezug auf den Kampagnenprozess, zu erfassen. Gleichzeitig diente die Auseinandersetzung mit dem Themengebiet einer Sondierung von Organisationen, die für die Untersuchung als Forschungsobjekt herangezogen werden sollten.

#### **3.2 Phase 2 der Untersuchung**

Phase 2 lieferte durch persönliche und praktische Teilnahme an Online-Kampagnen Erkenntnisse, die anhand konkreter Szenarien aus aktuellen Kampagnen durchgespielt und dokumentiert wurden. Diese Phase intensivierte zugleich die Sondierung der Forschungsobjekte und lieferte eine Auflistung von potentiellen Organisationen, die für die Untersuchung als geeignet erschienen. Außerdem wurden besondere Eigenschaften dieser Organisationen herausgearbeitet und mögliche Unterscheidungsmerkmale betrachtet.

---

<sup>124</sup> Bortz/Döring 2002, S. 308

### **3.3 Phase 3 der Untersuchung**

In der 3. Phase wurde der Kontakt zu den ausgewählten Organisationen persönlich und zielgerichtet hergestellt. Mit Hilfe von standardisierten Fragebögen (siehe 4.2.1) und Leitfadeninterviews (siehe 4.2.2) wurden die Befragungen durchgeführt und die benötigten Daten erhoben. Im Verlauf dieser Phase wurden die neu gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse in den Forschungsprozess integriert, um eine Optimierung der Untersuchung zu ermöglichen.

### **3.4 Phase 4 der Untersuchung**

In der letzten Phase (4) wurden die gewonnenen Daten, Informationen, Erkenntnisse und Erfahrungen der drei vorangegangenen Phasen aufbereitet, geordnet und mit einander in Bezug gebracht. Anhand der Ergebnisse wurde für die einzelnen Fälle im Anschluss an ihre Darstellung jeweils ein Bericht erstellt (siehe Kapitel 5). Diese Berichte wurden unter Einbeziehung der wissenschaftlichen Fachliteratur zu einem Abschlussbericht zusammengefasst, der das abschließende Ergebnis der Fallstudie beinhaltet (siehe Kapitel 6).

## **4. Darstellung der angewandten Forschungsmethode**

Für die Darstellung der angewandten Forschungsmethode werden in diesem Kapitel (4) die Untersuchungsphasen 1 und 2 zur Planung und Konzipierung der Fallanalysen sowie die Untersuchungsphase 3 zur Beschreibung der Datenerhebung konkret beschrieben. Unter Einbezug des theoretischen Grundverständnisses der empirischen Forschung wurden die praktisch angewandte Forschungsmethode sowie die Verfahren zur Datenerhebung konzipiert. In diesem Kapitel (4) wird beschrieben, wie die Forschungsmethode (die Fallstudie) gestaltet wurde und wie die Verfahren zur Datenerhebung (Fragebogen und Leitfadeninterview) in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand methodisch ausgerichtet und angewandt wurden. Abschließend wird die Analyse der erhobenen Daten beschrieben.

### **4.1 Vorbereitung und Planung der Fallstudie**

Ausgehend von der Problemstellung und Zielsetzung dieser Untersuchung wurde der Verlauf der Fallstudie festgelegt. Die in den Untersuchungsphasen 1 und 2 beschriebenen Aktivitäten dienten dabei zur Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes, zur Entwicklung theoretischer Grundlagen und zur Bildung erster Erkenntnisse und Erfahrungswerte. Die intensive Auseinandersetzung mit dem Themengebiet und dem Untersuchungsgegenstand wird an dieser Stelle als Voraussetzung zur Erstellung einer Fallstudie betrachtet und nicht weiterführend dargelegt. Jedoch wurde für den weiteren Verlauf der Untersuchung das Prinzip der „Offenheit“ nicht vernachlässigt, um den Wert der qualitativ erhobenen Daten zu sichern und zu steigern.

Die Darstellung der Forschungsmethode beginnt mit der Auswahl des „Einsatzortes“, also der Auswahl der Organisationen, die als potentielle Fälle in Frage kommen. Vorab wurden erste Überlegungen zur Anzahl der einzelnen Fälle angestellt. Diese Anzahl ist jedoch im Vorfeld keinesfalls verbindlich, da i.d.R. nicht von einer Zusage aller Forschungsobjekte (Organisationen) für die Untersuchung ausgegangen werden kann. In dieser Untersuchung sollten mindestens drei und maximal sechs Organisationen für die Fallstudie gewonnen werden. Dieser Rahmen resultierte einerseits aus Empfehlungen der Fachliteratur (mindestens drei Fälle) und andererseits aus den zur Verfügung stehenden Ressourcen (Zeit, finanzielle Mittel etc.).

Im Rahmen des Forschungsziels wurden bewusst Organisationen gewählt, die sich in ihrer Größe, Form, Struktur und Arbeitsweise sowie anhand ihrer Themenschwerpunkte und Zielsetzungen unterscheiden, um eine möglichst große und realitätsnahe Bandbreite des Forschungsgebietes abzudecken. Nachdem neun NGOs als potentielle Forschungsobjekte ausgewählt wurden, begann die Phase der ersten Kontaktaufnahme. Mittels eines per E-Mail versandten Anschreibens<sup>125</sup> wurde den entsprechenden Organisationen das Anliegen der Untersuchung dargelegt und eine allgemeine Bereitschaft zur Mitarbeit ermittelt. Von den neun angeschriebenen NGOs verblieben schließlich fünf Organisationen (WWF, Compact, Robin Wood, Amnesty International und Attac), die der Untersuchung zustimmten. In den internationalen Organisationen (WWF und Amnesty International) bzw. Netzwerken (Attac) wurden die jeweiligen nationalen Organisationen als Forschungsobjekte bestimmt. Der zweite Schritt der Kontaktaufnahme bestand darin, geeignete Interviewpartnerinnen in den Organisationen ausfindig zu machen. Mit diesen wurden konkrete Termine vereinbart, in deren Vorfeld ihnen der Fragebogen (siehe 4.2.1) sowie der Leitfaden für das Interview (siehe 4.2.2) zugesandt wurden.

## 4.2 Verfahren zur Datenerhebung

Neben den vorhandenen Sekundärdaten aus Dokumenten, Archiven etc., wurden Primärdaten anhand von Befragungen erhoben. Eine Kombination aus mündlicher und schriftlicher Befragung diente dabei der Qualitätssicherung und Validität<sup>126</sup> der Fallstudie. Die Gestaltung der Befragung orientierte sich vorwiegend an den einzelnen Prozessphasen und –stufen des Kampagnenmanagements.

---

<sup>125</sup> siehe Anhang

<sup>126</sup> Gültigkeit eines wissenschaftlichen Versuchs

### 4.2.1 Form des Fragebogens

Wie bereits erwähnt, wurden für die Fallstudie bewusst Organisationen gewählt, die sich in ihren spezifischen Ausprägungen und Praktiken unterscheiden. Um dennoch einen einheitlichen Datenbestand zu erheben, wurde für die schriftliche Befragung ein standardisierter Fragebogen mit halboffenen Beantwortungsmöglichkeiten und geschlossenen Antwortvorgaben konzipiert. Zu den Antwortvorgaben zählten Alternativantworten, Multiple-Choice Antworten und skalierte Antwortvorgaben. Für bestimmte Multiple-Choice Fragen wurde der Befragten durch das Feld „Sonstiges“ die Möglichkeit gegeben, eigenständige Antworten zu formulieren. Der Fragebogen gliedert sich in drei Teile (Allgemeine Angaben, Kampagnenmanagement und Online-Kampagnen).<sup>127</sup>

Im **ersten Teil** (Frage 1 bis 5) werden allgemeine Angaben zur befragten Person bezogen auf die Organisation (z.B. Beschäftigungsjahre, Funktion) und die Kampagnenarbeit (z.B. Anzahl der durchgeführten Kampagnen, Rolle) ermittelt. Die erhobenen Daten entsprechen ausschließlich der subjektiven Betrachtung des Befragten bezogen auf seine Kenntnisse und Erfahrungen im Forschungsgebiet. In den Organisationen, in denen sich zwei Personen an der Befragung beteiligten, ist der erste Teil des Fragebogens von beiden Personen zu beantworten. Im zweiten und dritten Teil ist für die Datenerhebung pro Organisation jeweils ein beantworteter Fragebogen ausreichend und im Hinblick auf die spätere Auswertung sinnvoll.

Der **zweite Teil** (Frage 6 bis 22) des Fragebogens beinhaltet Fragen zum Kampagnenmanagement. In diesem Teil wurden gezielt Fragen entwickelt, die eine allgemeine Gültigkeit bezüglich der Kampagnenarbeit in den gewählten Organisationen aufweisen. Ausgehend von allgemeinen Merkmalen und dem Kampagnenprozess gliedert sich der zweite Teil in folgende Bereiche:

- **Mitarbeiter/Kampagnenteam** (Frage 6 bis 10)
- **Allianzen/Kooperationen mit anderen Organisationen** (Frage 11 bis 13)
- **Anzahl/Laufzeit von Kampagnen** (Frage 14 bis 17)
- **Finanzen** (Frage 18)
- **Kampagnentyp** (Frage 19)
- **Verbreitungskanäle/Werbemittel** (Frage 20 und 21)
- **Aktionsformen** (Frage 22)

---

<sup>127</sup> siehe Anhang

Die Antwortvorgaben wurden einerseits anhand der wissenschaftlichen Fachliteratur und andererseits mit Hilfe von Erfahrungswerten und Vermutungen konzipiert. Die Ergebnisse dieser Fragen sollen einen ersten Überblick über den Umfang der Kampagnen und der Kampagnenarbeit sowie über die Methoden des Kampagnenmanagements der jeweiligen Organisationen liefern.

Mittels des **dritten Teiles** (Frage 23 bis 28) werden Online-Kampagnen bzw. Elemente von Online-Kampagnen der Organisationen detaillierter erforscht. Ähnlich wie im zweiten Teil wurde auch dieser Teil in bestimmte Bereiche unterteilt, die sich am Kampagnenprozess orientieren:

- **Anzahl von Online-Kampagnen** (Frage 23)
- **Eigenständigkeit von Online-Kampagnen** (Frage 24 und 28)
- **Mitarbeiter/Kampagnenteam** (Frage 25)
- **Online-Medien und –Elemente** (Frage 26)
- **Online-Partizipationmöglichkeiten** (Frage 27)

Anhand der Fragen soll herausgefunden werden, in welcher Beziehung Online-Kampagnen in den jeweiligen Organisationen zu „klassischen“ Kampagnen stehen. Zusätzlich dient auch dieser Teil des Fragebogens zur Beurteilung des Kampagnenumfangs und des Kampagnenmanagements.

Der Fragebogen wurde i.d.R. im Vorfeld des Interviews gemeinsam mit den befragten Personen ausgefüllt, um mögliche Unklarheiten auszuschließen und um analog zusätzliche Daten zu erfassen.

#### 4.2.2 Leitfadeninterview

Neben dem Fragebogen wurde die mündliche Befragung in Form eines Leitfadeninterviews zur Datenerhebung gewählt. Die Erstellung des Leitfadens orientierte sich nah am Kampagnenprozess und seinen jeweiligen Phasen und Stufen. In Bezug zu den einzelnen Prozessphasen wurden folgende Kernfragen gestellt:

- **Entstehung:** Wie entstehen Kampagnen in Ihrer Organisation?
- **Planung:** Welche Planungsphasen durchläuft eine Kampagne i.d.R. in Ihrer Organisation?
- **Durchführung:** Welche Maßnahmen werden vom Start bis zum Abschluss der Kampagne durchgeführt?

- **Analyse:** Welche Auswertungsmethoden werden nach Abschluss der Kampagne angewendet?
- **Abschluss:** Wie wird der Erfolg oder Misserfolg der Kampagne nach außen (Presse, Öffentlichkeit, „Gegenspieler“ etc.) kommuniziert?

Je nach Bedarf und Verlauf des Interviews wurden bspw. folgende ergänzende Fragen zu den jeweiligen Stufen des Kampagnenprozesses gestellt:

- Welche Analysen werden im Vorfeld einer Kampagne durchgeführt?
- Wie wird der Start der Kampagne nach außen kommuniziert?
- Wie wird die Kampagnenwirkung beurteilt?

Im Verlauf des Interviews wurde ausgehend von den nachfolgenden Fragen über Online-Kampagnen gezielt versucht, bestimmte Stellen im Prozess ausfindig zu machen, in denen Online-Kampagnen eine gesonderte Rolle spielen:

- An welchen Stellen werden Online-Kampagnen unabhängig von Kampagnen geplant?
- An welchen Stellen der Durchführung wird klar zwischen Online-Kampagnen und klassischen Kampagnen unterschieden?
- Wird bei der Analyse ausschließlich das Gesamtergebnis der Kampagne betrachtet oder werden die Ergebnisse der Online-Kampagne separat bewertet?

Neben den im Vorfeld definierten Fragen wurden im Verlauf der Interviews zusätzliche Fragen gestellt, die sich aus dem Gesprächsverlauf ergaben, um gezielter auf relevante Aspekte einzugehen.

Die Interviews wurden entweder vor Ort in den jeweiligen Organisationen oder telefonisch durchgeführt und wurden nach Einwilligung der Befragten mit einem Recorder aufgezeichnet.<sup>128</sup> Die Aufzeichnungen dienen einerseits der Auswertung der erhobenen Daten und andererseits als Quellennachweis.

### 4.3 Analyse der gewonnenen Daten

Bevor in diesem Abschnitt konkreter auf die Analyse der Fragebögen und der Interviews eingegangen wird, sollen einleitend Analysemethoden genannt werden, die für beide Erhebungsverfahren angewandt wurden.

---

<sup>128</sup> Die aufgezeichneten Interviews befinden sich als Audio- bzw. mp3-Dateien auf der CD-ROM im Anhang.

Die Auswertung der Erhebungen erfolgte in der ersten Stufe organisationspezifisch und im Anschluss daran vergleichend für das Ergebnis der Fallstudie. Die Analyse des erhobenen und erfassten Datenmaterials wurde mit der Untersuchung auf Muster und deren Vergleich begonnen (pattern matching). Ein besonderes Interesse galt dabei den Fragen, die einerseits identische oder ähnliche Antworten (getreue Replikation) und andererseits durchweg unterschiedliche Antworten (theoretische Replikation) lieferten. Das Verfolgen der Replikationslogik diente dazu, allgemeingültige Aussagen der einzelnen Fälle für den Abschlussbericht der Fallstudie zu erarbeiten. Antworten, die keine Replikationslogik aufwiesen, wurden im weiteren Verlauf der Analyse separat bewertet und interpretiert. Die daraus generierten Aussagen der einzelnen Fälle wurden für die Fallstudie zusammengefasst und dienen ebenfalls der Ergebnispräsentation.

### **Fragebogen**

Die geschlossenen Antwortmöglichkeiten im Fragebogen wurden für die Auswertung als Kategorien (Variablen) festgelegt. Anhand dieser Variablen wurden die gelieferten Aussagen interpretiert und bewertet. Für den Vergleich und die Zusammenfassung der fallbasierten Daten wurde für jede Frage eine Tabelle erstellt. Diese Tabellen dienten der Gegenüberstellung und Interpretation der Antworten, die für die abschließende Gesamtauswertung der Fallstudie relevant sind. Die Antworten der halboffenen Fragen wurden nicht in Kategorien erfasst, da sie ausschließlich persönliche Informationen über die befragte Person lieferten und somit die für die abschließenden Ergebnisse der Fallstudie keine hohe Relevanz aufweisen.

### **Interview**

Für das Interview wurden ausgehend von den Phasen und Stufen des Kampagnenprozesses Kategorien und Subkategorien gebildet. Die Kategorienbildung erfolgte zunächst deduktiv<sup>129</sup> und im weiteren Verlauf der Auswertung induktiv<sup>130</sup>. Durch dieses Vorgehen ließen sich die Antworten auf die im Vorfeld definierten Fragen größten Teils direkt den jeweiligen Kategorien zuordnen. Fragen und Antworten, die spontan im Gesprächsverlauf entstanden, wurden während der Auswertung ebenfalls in diese Kategorien eingeordnet. Anhand der Kategorien wurden die gewonnen Erkenntnisse interpretiert und bewertet, um die abschließenden Ergebnisse zu liefern. Persönliche Aussagen, Ansichten oder Vermutungen der befragten Personen, die keinen Kategorien zuzuordnen waren, wurden separat bewertet und an geeigneten Stellen für das Gesamtergebnis der Untersuchung herangezogen.

---

<sup>129</sup> theoriegeleitet

<sup>130</sup> vom Einzelnen zum Allgemeinen



Aufgrund des narrativen Charakters des Interviews wurde auf eine vollständige Transkription<sup>131</sup> des Interviewtextes verzichtet, da der betriebene Aufwand nicht dem Nutzen entsprechen würde. Aus diesem Grund wurden ausschließlich einzelne Sätze und/oder Textpassagen schriftlich erfasst, die relevante Aussagen für die jeweiligen Kategorien enthielten. An weiteren Textstellen des Interviews wurden eigenständige Aufzeichnungen gemacht, die die Aussagen zusammenfassen.

## **5. Darstellung der Fälle**

In diesem Kapitel werden (in frei gewählter Reihenfolge) die einzelnen Fallbeispiele dargestellt, aus denen im Anschluss das Ergebnis der Fallstudie hervorgeht. Als Quellen dienen dabei die organisationsspezifischen Internetseiten sowie die gewonnenen Daten und Erkenntnisse. Einleitend werden die Organisationen beschrieben und die Interviewpartnerinnen und -partner vorgestellt. In den jeweils ersten Absätzen (5.1.1 bis 5.5.1) wird die Kampagnenarbeit der Organisationen dargelegt. Unterstützend werden Beispiele von abgeschlossenen oder aktuellen Kampagnen aufgeführt. Die darauf folgenden Absätze (5.1.2 bis 5.5.2) befassen sich gezielt mit den Online-Kampagnen der Organisationen die ebenfalls anhand geeigneter Beispiele vorgestellt werden. Die jeweils letzten Absätze (5.1.3 bis 5.5.3) beschreiben den Kampagnenprozess. Im Prozess werden allerdings nur die Phasen und Stufen hervorgehoben die organisationsspezifische Besonderheiten oder eine besondere Relevanz aufweisen. Abschließend werden die jeweiligen Prozessmodelle erstellt.

### **5.1 WWF<sup>132</sup>**

Der WWF ist eine unabhängige Naturschutzorganisation, die ausgehend vom WWF International (mit Hauptsitz in Gland am Genfer See, Schweiz) ein globales Netzwerk aus mehreren nationalen Organisationen bildet. Bevor dieser Abschnitt den WWF Deutschland (als Forschungsobjekt) vorstellt, werden einleitend einige wesentliche Eckdaten zum WWF International aufgeführt.

---

<sup>131</sup> Umwandlung des gesprochenen Textes in Schrift

<sup>132</sup> [www.wwf.org](http://www.wwf.org)

WWF International<sup>133</sup>

Im Jahr 1961 wurde der WWF International als World Wildlife Fund in Genf (Schweiz) gegründet. Seit 1987 nennt sich die Umweltstiftung World Wide Fund For Nature. Heute ist der WWF mit seinem globalen Netzwerk aus 59 nationalen Organisationen (darunter auch der WWF Deutschland) und Programmbüros in mehr als 100 Ländern der Erde aktiv. Der WWF verfolgt dabei folgende Ziele:

- Der Erhalt der biologischen Vielfalt der Pflanzen- und Tierarten sowie ihrer natürlichen Lebensräume.
- Die naturverträgliche Nutzung von erneuerbaren natürlichen Ressourcen.
- Die Förderung von Wirtschaftsprozessen und Maßnahmen, welche die Verschmutzung der Umwelt sowie die rücksichtslose Ausbeutung und Verschwendung von Naturgütern verhindern.

Jährlich führt der WWF mit etwa 4.000 Mitarbeitern weltweit ca. 2.000 Projekte durch und investierte 2004 etwa 338 Mio. Euro in konkrete Naturschutzprojekte. Der WWF wird von fast 5 Mio. Mitgliedern und Förderern aus allen Teilen der Erde unterstützt.<sup>134</sup>

Beim WSR der UNO besitzt der WWF International seit 1996 den allgemeinen Konsultativstatus (Kategorie I).

WWF Deutschland<sup>135</sup>

Der WWF Deutschland (vollständiger Name: Umweltstiftung WWF Deutschland - Stiftung für den Schutz der biologischen Vielfalt und der natürlichen Umwelt) wurde 1963 als gemeinnützige, unabhängige und überparteiliche Stiftung bürgerlichen Rechts gegründet. Heute ist die Umweltstiftung mit 284.000 Förderern (Stand: 2004) eine der größten NGOs des Landes. Die Organe des WWF gliedern sich in den Stiftungsrat, den Präsidialausschuss und die Geschäftsführung.<sup>136</sup>

Seit 1963 wurden vom WWF Deutschland über 2.100 Projekte initiiert, die nach Angaben der Organisation größtenteils erfolgreich verlaufen sind. Im Jahr 2004 war der WWF Deutschland in 48 internationalen und 30 nationalen Naturschutzprojekten aktiv. Die Schwerpunktthemen des WWF ergeben sich aus den Fachbereichen „Meere und Küsten“, „Flüsse und Auen“ sowie „binnenländische Feuchtgebiete“. Die Ausprägungen der WWF-Tätigkeiten reichen von der aktiven Arbeit vor Ort (z.B. der Schutz der mittleren Elbe) bis

---

<sup>133</sup> [www.panda.org](http://www.panda.org)

<sup>134</sup> vgl. <http://www.wwf.de/netzwerk/wwf-weltweit/> (Stand: 01.04.06)

<sup>135</sup> [www.wwf.de](http://www.wwf.de)

<sup>136</sup> Quelle: <http://www.wwf.de/netzwerk/wwf-deutschland/> (Stand: 01.04.06)

zur politischen Lobbyarbeit in Berlin (Bundesregierung) und Brüssel (Europaparlament).<sup>137</sup>

Zu den Einnahmequellen des WWF zählen in erster Linie viele private Förderer sowie Lizenzentnahmen und Spenden von Unternehmen, aber auch staatliche Projektzuschüsse und Verkaufserlöse der zugehörigen Panda Versandhandel GmbH.<sup>138</sup>

Der WWF Deutschland wurde im Jahr 2004 von seinen Förderern mit insgesamt 17,2 Mio. Euro unterstützt und konnte insgesamt Erlöse in Höhe von 24,2 Mio. Euro verbuchen. Eine Summe von 19,3 Mio. Euro wurde 2004 für die Naturschutzarbeit verwendet.<sup>139</sup> Der Anteil der finanziellen Mittel an den Gesamtaufwendungen eines Jahres liegt beim WWF für die Kampagnenarbeit (ohne Personal- und Bürokosten etc.) zwischen ca. 5 und 15 Prozent.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird die Abkürzung „WWF“ vereinfachend als Synonym für den WWF Deutschland verwendet.

Interviewpartner:

Als Kontaktpersonen und Interviewpartner für die Befragung fungierten Frau Julia Lönneker und Herr Alois Vedder. Als Internetreferentin ist Frau Lönneker u.a. für die (Weiter-)Entwicklung der WWF-Homepage, den WWF-Info-Newsletter und die Vermarktung des WWF-Webauftritts zuständig. Sie ist seit dem Jahr 2000 beim WWF beschäftigt und seit dieser Zeit auch in der (Online-)Kampagnenarbeit aktiv. Herr Vedder ist seit 1997 Mitarbeiter beim WWF und verfügt über eine langjährige Erfahrung in der Kampagnenarbeit (ca. 15 Jahre). Als Kampagnenleiter ist er an der Planung, Initiierung und Durchführung aller Kampagnen des WWF beteiligt.

### 5.1.1 Kampagnen und Aktionen

Der WWF initiiert und unterstützt viele Projekte und Kampagnen in Deutschland und in fast allen Ländern der Welt zum Schutz der Natur und der biologischen Vielfalt. Dabei setzt er auf den Dialog mit allen gesellschaftlichen Gruppen und verfolgt seine Ziele einerseits mit „Hartnäckigkeit“ und „Konfliktbereitschaft“ sowie andererseits mit dem Willen zur Kooperation mit Regierungen, Behörden und Unternehmen. Für die erfolgreiche Umsetzung und Durchführung der Kampagnen ist der WWF nach eigenen Angaben auf die Hilfe von vielen Menschen angewiesen. Diese erfolgt bspw. durch die aktive ehrenamtli-

---

<sup>137</sup> Quelle: ebd.

<sup>138</sup> Quelle: <http://www.wwf.de/netzwerk/fakten/finanzen/index.html> (Stand: 01.04.06)

<sup>139</sup> Quelle: <http://www.wwf.de/netzwerk/jahresbericht/> (Stand: 01.04.06)

che Mitarbeit, durch finanzielle Förderung, durch die Teilnahme an Protest- und E-Mailaktionen sowie durch die Verbreitung der WWF-Anliegen über Medien und andere Kanäle.<sup>140</sup>

Die erste große Kampagne initiierte der WWF Deutschland 1993 und setzte sich darin für eine naturverträgliche Tourismusentwicklung an der Ostseeküste der neuen Bundesländer ein. Seitdem wurden vom WWF mehrere große Kampagnen zu unterschiedlichen Schwerpunktthemen ins Leben gerufen wie z.B. die Kampagne zur Rettung der Nordseewale (2001/2002), die Kampagne für die indonesischen Regenwälder (2003) und die bundesweite Aktion zugunsten der Sumatra-Tiger (2004).<sup>141</sup>

Innerhalb eines Jahres werden i.d.R. ein bis zwei große Kampagnen durchgeführt. Die Laufzeit der Kampagnen (vom Roll-out bis zum festgelegten Ende) variiert dabei zwischen vier und neun Monaten und es werden keine Kampagnen gleichzeitig durchgeführt.

In seltenen Fällen werden die Kampagnen vom WWF in Kooperation mit weiteren Organisationen betrieben. Die Allianzpartner sind zum einen NGOs, die in ihren speziellen Themengebieten zusätzliche Expertise liefern oder insgesamt für einen Bedeutungszuwachs der Kampagne beitragen. Zum anderen werden in einigen Fällen Allianzen mit Wirtschaftsunternehmen geschlossen, die als Sponsoren auftreten und durch Werbung und Marketing zu einer höheren Reichweite der Kampagne beitragen.

Eine Bestimmung des Kampagnentyps ist laut Frau Lönneker und Herrn Vedder nicht eindeutig vorzunehmen. Prinzipiell besitzt jede Kampagne einen informativen Charakter (Informationskampagne) und bietet der Öffentlichkeit verschiedene Partizipationsmöglichkeiten (Aktionskampagne). Gleichzeitig wird zu jeder größeren Kampagne Lobbyarbeit betrieben, um den Druck auf die Entscheidungsträger zu erhöhen (Elitekampagne). Auf groß angelegte öffentliche Aktionen des zivilen Ungehorsams wird i.d.R. verzichtet, wobei dennoch versucht wird, durch öffentliche mediale Ereignisse, wie z.B. gemeinsame Aktionen mit Kindern oder Prominenten, eine höhere Aufmerksamkeit für die Kampagnenziele zu erreichen.

Die Kampagnenbotschaft wird i.d.R. über Rundfunk-, Print-, und Online-Kanäle verbreitet. Neben den organisationseigenen Informationsmitteln (Homepage, Mitgliedermagazin,

---

<sup>140</sup> Quelle: <http://www.wwf.de/kampagne/> (Stand: 03.04.06)

<sup>141</sup> Eine Übersicht der WWF-Kampagnen befindet sich unter: <http://www.wwf.de/kampagne/> (Stand: 03.04.06).

Mailings, Studien etc.) wird in vielen Fällen über Rundfunkwerbung, Kinospots, Anzeigen, Außenwerbung und Online-Werbung (Banner etc.) auf die Kampagne aufmerksam gemacht.

Die Ziele der Kampagne werden beim Start sowie während der Laufzeit mit einer Kombination verschiedener Aktionsmittel und -formen kommuniziert. Hierzu zählen beim WWF i.d.R. Pressekonferenzen und Pressemitteilungen, Newsletter, Informationsmaterialien (Flyer etc.) und in einigen Fällen Aktionen von Organisationsmitgliedern. Zusätzlich wird der Bevölkerung bspw. mit Petitions-Aktionen und Vorlagen für Protest-Mails die Gelegenheit gegeben, an der Kampagne zu partizipieren.<sup>142</sup>

Neben den großen Kampagnen werden vom WWF viele kleinere Aktionen (in Form von Online-Petitionen o.Ä.) zu unterschiedlichen Themen durchgeführt, die bei Bedarf zeitkritisch initiiert werden und eine kürzere Laufzeit aufweisen als die großen Kampagnen.

### 5.1.2 Online-Kampagnen

Grundsätzlich enthalten alle Kampagnen vom WWF Online-Elemente und so wird beim WWF nicht zwischen „klassischen“ Kampagnen und Online-Kampagnen differenziert. Aus diesem Grund bezieht sich dieser Absatz auf den zweiten Teil der Definition von Online-Kampagnen, der die Gesamtheit aller Online-Elemente einer Kampagne als Online-Kampagne bezeichnet. Am Beispiel der im Jahr 2005 durchgeführten „Borneo-Kampagne“<sup>143</sup> sowie mit Hilfe der Befragungsergebnisse werden in diesem Absatz einige eingesetzte Online-Elemente und die Partizipationsmöglichkeiten vorgestellt und genauer betrachtet.

Um eine Kampagne über Online-Medien publik zu machen, verwendet der WWF i.d.R. Mailinglisten, Newsletter, E-Cards und Links auf Partnerseiten. Auf eine spezielle Kampagnenhomepage wird ebenso verzichtet wie auf die Möglichkeit, einzelne Online-Kampagnen oder Aktionen über die Kampagnen-Plattform vom WWF International<sup>144</sup> zu initiieren. Auf dieser Plattform besitzt die registrierte Webaktivistin die Gelegenheit, länder- und themenspezifisch an unterschiedlichen Online-Kampagnen teilzunehmen. Des Weiteren wird WWF-Mitgliedern aus der ganzen Welt ermöglicht, über ein Content-Management System eigenständig Kampagnen auf der Homepage einzupflegen, die nach einer abschließenden Prüfung vom WWF International oder entsprechenden Stellen initiiert werden. Zwar bietet „Passport Panda“ eine Menge Funktionen, um eine Online-

---

<sup>142</sup> Eine genaue Auflistung und Gegenüberstellung der Aktionsmittel erfolgt in Kapitel 6.

<sup>143</sup> [www.wwf.de/kampagne/borneo](http://www.wwf.de/kampagne/borneo)

<sup>144</sup> <http://passport.panda.org>

Kampagne ins Leben zu rufen, doch werden nach Aussagen von Frau Lönneker beim WWF Deutschland die Online-Elemente einer Kampagne weiterhin ausschließlich auf der WWF Seite veröffentlicht bzw. bereitgestellt. Ein Grund dafür ist u.a., dass die Besucher der WWF-Homepage über die ihnen bekannte Umgebung zielsicherer zu den Kampagnenseiten gelangen als über eine externe Plattform.

Online-Petitionen, Protest-Mails und E-Cards, Spendenfunktionen, ein Kampagnennewsletter sowie „online“ und „offline“ Kampagnenmaterialien zum Herunterladen oder Ausdrucken gehören zu den standardmäßigen Funktionen einer WWF-Kampagne und können bei Bedarf (z.B. eine zeitkritische Mail-Aktion) in kurzer Zeit aktiviert werden. Als zusätzliche Features werden Online-Gewinnspiele, Multimediateien oder interaktive Grafiken auf der Homepage bereitgestellt.

Newsletterabonnenten haben i.d.R. die Möglichkeit, je nach persönlichen Interessenschwerpunkten gezielt Informationen anzufordern. Zu den Kampagnenthemen werden ca. 10.000 Aktivisten angeschrieben von denen sich zwischen 1.300 und 3.100 an Aktionen (Protest-Mails etc.) beteiligen. Insgesamt verfügt der WWF heute über einen Abonnenten-Pool von ca. 30.000 Personen, dessen Anzahl konstant steigt. Laut Frau Lönneker stagniert jedoch die Anzahl der Aktivisten, die bspw. eine Online-Petition unterschreiben oder eine Protest-Mail versenden.

Die Anordnung der einzelnen Online-Elemente auf der Kampagnen-Homepage wird in den unterschiedlichen Kampagnen meist flexibel gestaltet. Prinzipiell wird die Website in einen Informationsbereich, einen Aktionsbereich und einen Spendenbereich unterteilt. Der WWF legt Wert darauf, dass kein Aktivist direkt im Anschluss einer Aktion zum Spenden aufgefordert wird, damit nicht der Eindruck entsteht, dass die Kampagne ausschließlich auf die Einnahme von Spendengeldern ausgerichtet ist.

Beispiel: „Rettet die Wälder Borneos – rettet die Orang-Utans!“

*„Die südostasiatische Insel Borneo ist eines der letzten Regenwaldparadiese der Erde und Heimat der bedrohten Orang-Utans. Hier leben 80 Prozent der letzten Menschenaffen Asiens. Ihre Zahl ist seit den 1990er Jahren um zwei Drittel auf heute nur noch rund 55.000 Tiere gesunken. Schuld daran ist der von einer skrupellosen Holzmafia organisierte Kahlschlag, der die Wälder Borneos und seine Artenvielfalt bedroht. Zudem machen Wilderer Jagd auf die Menschenaffen. Junge Orang-Utans werden auf dem Schwarzmarkt verkauft und als Haustiere gehalten.“*

*Dies ist unsere letzte Chance, die Orang-Utans vor dem Aussterben zu retten. Wenn wir jetzt nichts erreichen, ist in nur 15 Jahren das Schicksal der rothaarigen Menschenaffen besiegelt. Deshalb führte der WWF Deutschland 2005 auch eine Kampagne durch mit der Aufforderung: „Retten Sie den Orang-Utan-Wald auf Borneo“. Deren Ziel: den Regenwäldern und zugleich den Orang-Utans auf Borneo eine Überlebenschance zu geben.“<sup>145</sup>*

Eine zentrale Aufgabe des Online-Bereichs der Kampagne ist die Informationsweitergabe. Mit fundierten Hintergrundinformationen, Studien, Interviews, Pressespiegeln etc., versucht der WWF das Interesse möglichst vieler Menschen für das Kampagnenthema zu wecken. Einige Informationen werden dabei mit Animationen dargestellt, wie bspw. die Vernichtung des Regenwaldes auf Borneo. Die folgende Abbildung liefert drei Ausschnitte der animierten Zeitreihe.

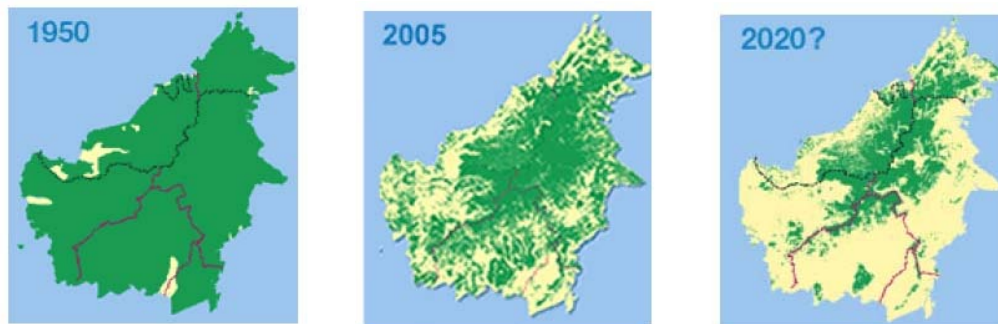


Abb. 11: Animierte Landkarte<sup>146</sup>

Neben den rein informativen Elementen und einer kampagnenspezifischen Spendenfunktion werden weitere Online-Funktionen zur Verfügung gestellt. Mit einer E-Card können bis zu fünf Freunde, Bekannte etc. gleichzeitig auf die Kampagne aufmerksam gemacht werden. Des Weiteren werden auf der Webseite die Werbespots für die Kampagne bereitgestellt und Banner angeboten. Um sich auch außerhalb des WWW aktiv an der Kampagne zu beteiligen, wird eine Unterschriften-Liste zum Ausdrucken zur Verfügung gestellt.

Für jüngere Umweltschützer wird mit „Young Panda“ vom WWF ein eigenes Jugendprogramm betrieben. Auf der Young-Panda Webseite<sup>147</sup> wurde zu der Borneo-Kampagne bspw. eine Orang-Utan Schablone zum Herunterladen bereitgestellt. Die ausgeschnittenen und ausgemalten Schablonen sollten dann per Brief an den WWF versendet werden. Aus allen Bildern wurde ein Gesamtkunstwerk geschaffen, welches am Ende der Kampagne

<sup>145</sup> Quelle: <http://www.wwf.de/kampagne/borneo/> (Stand: 01.04.06)

<sup>146</sup> Quelle: <http://www.wwf.de/kampagne/borneo/studien/> (Stand: 01.04.06)

<sup>147</sup> [www.wwf.de/young-panda](http://www.wwf.de/young-panda)

unter dem Motto „Kanzlerin, lass unsere Orang-Utans nicht hängen“ der Bundeskanzlerin in Berlin übergeben wurde.<sup>148</sup>

Zur Optimierung der Kampagnenarbeit wurde über die Homepage eine Umfrage gestartet, mit der in Erfahrung gebracht werden soll, wie die Aktivisten und interessierten Personen auf die Kampagne aufmerksam geworden sind:

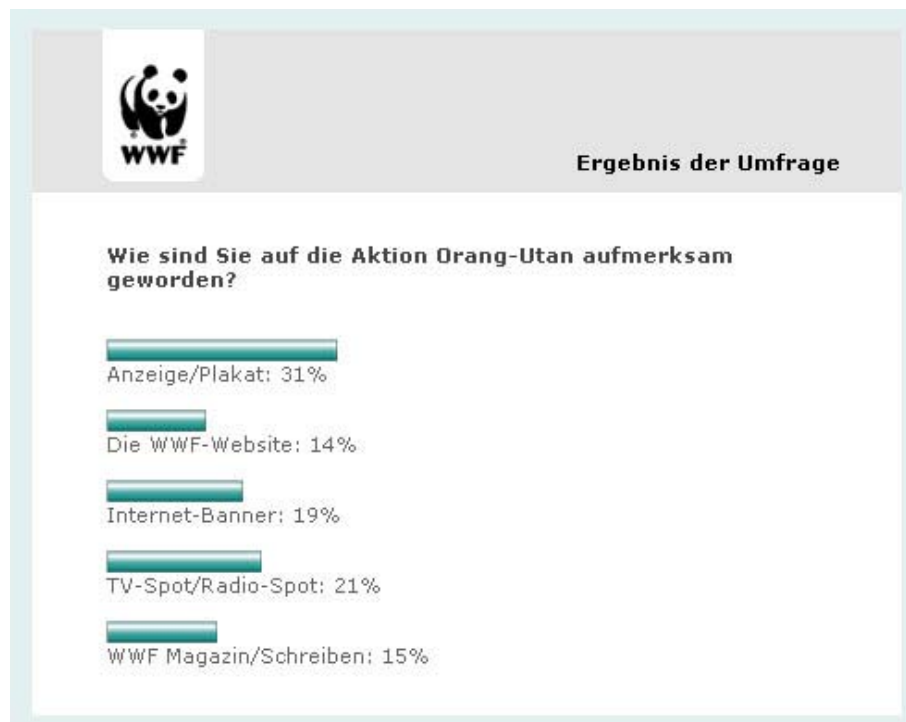


Abb. 12: Umfrageergebnisse zur Borneo-Kampagne<sup>149</sup>

### 5.1.3 Kampagnenprozess und Prozessmodell

Kampagnenentstehung: Die „großen“ Kampagnen vom WWF entstehen durch interne Arbeitsabläufe und verfolgen grundsätzlich das Ziel, die WWF-Arbeit zu unterstützen und in bestimmten Gebieten „voranzutreiben“. Dabei ist nicht exakt festgelegt, wer entweder die Idee für eine Kampagne liefert oder wer die Notwendigkeit für eine Kampagne erkennt. Vielmehr entstehen Kampagnen aus einem Informations- und Meinungs-austausch der Kampagnenleiter, des oberen Managements, der Fachreferenten der einzelnen Themengebiete und der Mitarbeiterinnen des WWF. Dieses Zusammenspiel ist aufgrund der Internationalität der Organisation und durch die grenzüberschreitenden Schwerpunktthemen nicht

<sup>148</sup> Quelle: [http://www.wwf.de/imperia/md/content/pdf/youngpanda/Orang-Utan\\_Schablone.pdf](http://www.wwf.de/imperia/md/content/pdf/youngpanda/Orang-Utan_Schablone.pdf) (Stand: 01.04.06)

<sup>149</sup> Quelle: [http://www.wwf.de/\\_php/poll.php?pollid=23](http://www.wwf.de/_php/poll.php?pollid=23) (Stand: 01.04.06)



auf einzelne Länder begrenzt. Mögliche Arbeitsabläufe der Kampagnenentstehung werden beispielhaft durch die folgenden drei Szenarien beschrieben:

1. Orientiert an der langfristigen strategischen Ausrichtung der Organisation entsteht im oberen Management der Anspruch, zu einem bestimmten Scherpunktthema eine Kampagne zu initiieren. Dieser Anspruch wird an die Kampagnenleiter weitergegeben, die daraufhin mit der Planung der Kampagne beginnen.
2. Die Kampagnenleiter stehen in ständigem Kontakt mit den Fachreferenten der einzelnen Themengebiete, um mögliche Kampagnenthemen zu erfahren. Werden denkbare Themen für eine Kampagne erschlossen und konkretisiert, sind diese mit der Geschäftsführung abzustimmen.
3. Ideen für ein Kampagnenthema werden von Mitarbeitern an die Kampagnenleiter herangetragen, die daraufhin abschätzen, ob das Thema kampagnenfähig ist. Ist dies der Fall, werden die Fachreferenten mit der Informationsrecherche beauftragt und bei bestehendem Handlungsbedarf wird das weitere Vorgehen mit dem oberen Management vereinbart.

In bestimmten Fällen reagiert der WWF auch zeitkritisch auf externe Ereignisse wie z.B. die unmittelbare Bedrohung eines Waldgebietes oder einer Tierart. Die Reaktion auf konkrete Ereignisse erfolgt meist mit „kleineren“ Aktionen (z.B. einzelne Spendenaufrufe, Petitionen o.Ä.).

Die Informationsrecherche für eine mögliche Kampagne wird i.d.R. im eigenen Informationsbestand durchgeführt oder es werden Studien in Auftrag gegeben. Bei Bedarf werden externe Experten hinzugezogen, die über ein weltweites Netzwerk Informationen zu den Kampagnenthemen beschaffen und bereitstellen.

**Kampagnenplanung:** An der Kampagnenplanung beim WWF sind bis zu 15 Mitarbeiterinnen beteiligt. Die Planungszeit variiert je nach Themengebiet und Umfang der Kampagne erheblich und nimmt in einigen Fällen mehr als zwölf Monate in Anspruch. Im gesamten Planungsprozess wird der Online-Bereich der Kampagne nicht unabhängig von der „klassischen“ Kampagnenarbeit betrachtet.

Für die Budgetierung der Kampagne sind zwei Szenarien denkbar. Entweder bestimmt die Geschäftsführung ein festes Budget oder sie bewilligt die von den Kampagnenleitern veranschlagten Kosten. Während einer Kampagne besteht prinzipiell die Chance, das Budget bei Bedarf (Zielerreichung) zu erhöhen. Dennoch versuchen die Kampagnenleiter nach Aussage von Herrn Vedder konstant „mit weniger Geld eine größere Wirkung zu erzielen.“ Für jede Kampagne wird ein neues Team rekrutiert, das sich ausgehend vom Kampagnenleiter aus festangestellten und ehrenamtlichen Mitarbeitern zusammensetzt. Zusätzlich

wird das Kampagnenteam in einigen Fällen durch Praktikantinnen oder externen Expertinnen komplettiert. Oftmals führen die jeweiligen Teammitglieder die Kampagnenarbeit parallel zu ihren eigentlichen Tätigkeiten durch. Dies führt in einigen Phasen der Kampagne zu erheblichen Belastungen für die einzelnen Teammitglieder. Der Kampagnenleiter besitzt daher neben den Aufgaben der Organisation, Planung und Durchführung ebenfalls die Aufgabe der Motivation.

Nachdem die Ziele, die Zielgruppe und die Botschaft der Kampagne bestimmt wurden beginnt die Auswahl der Aktionsmittel und Medien. Online-Elemente werden für jede Kampagne von vornherein als gegeben betrachtet. Für die Entwicklung bzw. die Anpassung der Online-Elemente und den Aufbau der Kampagnen-Webseite stehen i.d.R. drei bis fünf Mitarbeiter zur Verfügung. Die Gestaltung der Kampagnen-Elemente und der Kampagnen-Homepage wird dem üblichen WWF-Design angepasst.

Vor dem Start der Kampagne müssen alle Vorhaben (Studien, Internet-Auftritt etc.) realisiert sein. Im Anschluss daran durchläuft der gesamte Kampagnenplan verschiedene Gremien und wird durch diese freigegeben. Ein festgelegtes Datum für den Start und das Ende der Kampagne sind wichtige Faktoren im Hinblick auf die Planungssicherheit für die Kampagne.

**Kampagnendurchführung:** An der Kampagnendurchführung sind beim WWF i.d.R. mehr als 15 Personen beteiligt. So wird das Team an einigen Stellen gegenüber dem Planungsteam verändert.

Beim Start (Roll-out) der Kampagne verfolgt der WWF die Strategie eines „Big Bang“. Dies bedeutet, dass das gesamte vorbereitete Grundgerüst der Kampagne auf einmal „aktiviert“ wird, um von vornherein eine große Medienwirkung zu erzielen. Gleichzeitig wird darauf geachtet, nicht direkt am Anfang „das ganze Pulver“ zu verschießen. Vielmehr wird versucht, die Dramaturgie der Kampagne über die gesamte Laufzeit zu steigern.

Während der Durchführung werden vom Kampagnenteam und vom Management geeignete Steuerungsmaßnahmen eingeleitet, um auf externe und interne Ereignisse und Entwicklungen zu reagieren.

Auch wenn im Verlauf und zum Abschluss der Kampagne nicht alle Ziele vollständig erreicht wurden, wird die Kampagne zum festgelegten Zeitpunkt beendet.

**Kampagnenanalyse (Auswertung):** Im Anschluss an das Kampagnenende wird mit der Erfolgs- und der Wirkungsanalyse begonnen, an der zwischen fünf und zehn interne Mitarbeiter beteiligt sind. Der Erfolg wird i.d.R. anhand eines Ziel-Ergebnis-Abgleichs gemessen. Dieser Abgleich analysiert die Zielerreichung auf den unterschiedlichen Ebenen (stra-

teigisch, taktisch, operativ), um konkrete Aussagen zum Gesamterfolg der Kampagne zu liefern. Die Wirkung der Kampagne wird bspw. anhand der Anzahl der Förderer oder der Spendensumme gemessen. Zusätzlich wird eine Presseauswertung vorgenommen, in der ermittelt wird, wie häufig und in welchem Umfang über die Kampagne berichtet wurde. Die politische Wirkung der Kampagnen ist laut Herrn Vedder im Gegensatz zu den leicht quantifizierbaren Größen äußerst schwer zu messen.

Um die gewonnenen Erfahrungen für zukünftige Kampagnen zu sichern, werden die Ergebnisse im Anschluss an jede Kampagne intern präsentiert und dokumentiert.

Anschlusskommunikation und -aktivitäten der Kampagne: Mitglieder und Förderer des WWF werden im Anschluss an die Analyse über den Ausgang und die Ergebnisse der Kampagne informiert. Die Anschlusskommunikation erfolgt i.d.R. über die organisations-eigenen Informationsmittel (Newsletter etc.). Die Öffentlichkeit wird dagegen nur bei einer entsprechenden Medienresonanz über den Verlauf und die Auswirkungen der Kampagne informiert. Bei einem zu geringen Interesse wird auf Pressekonferenzen o.Ä. verzichtet.

Auch wenn eine Kampagne offiziell beendet wurde, setzt der WWF in den jeweiligen Themenbereichen die Arbeit fort, da viele Kampagnen nur als Teil eines großen Projektes gesehen werden können. Bei Bedarf können einzelne Kampagnenelemente (Online-Petitionen etc.) relativ zeitnah reaktiviert werden. In den meisten Fällen werden die Mitglieder und Förderer über weitere Ereignisse und neue Entwicklungen informiert.

Abschließend dient das folgende Modell der Visualisierung des oben beschriebenen Kampagnenprozesses und fasst die wesentlichen Phasen und Arbeitsschritte zusammen:

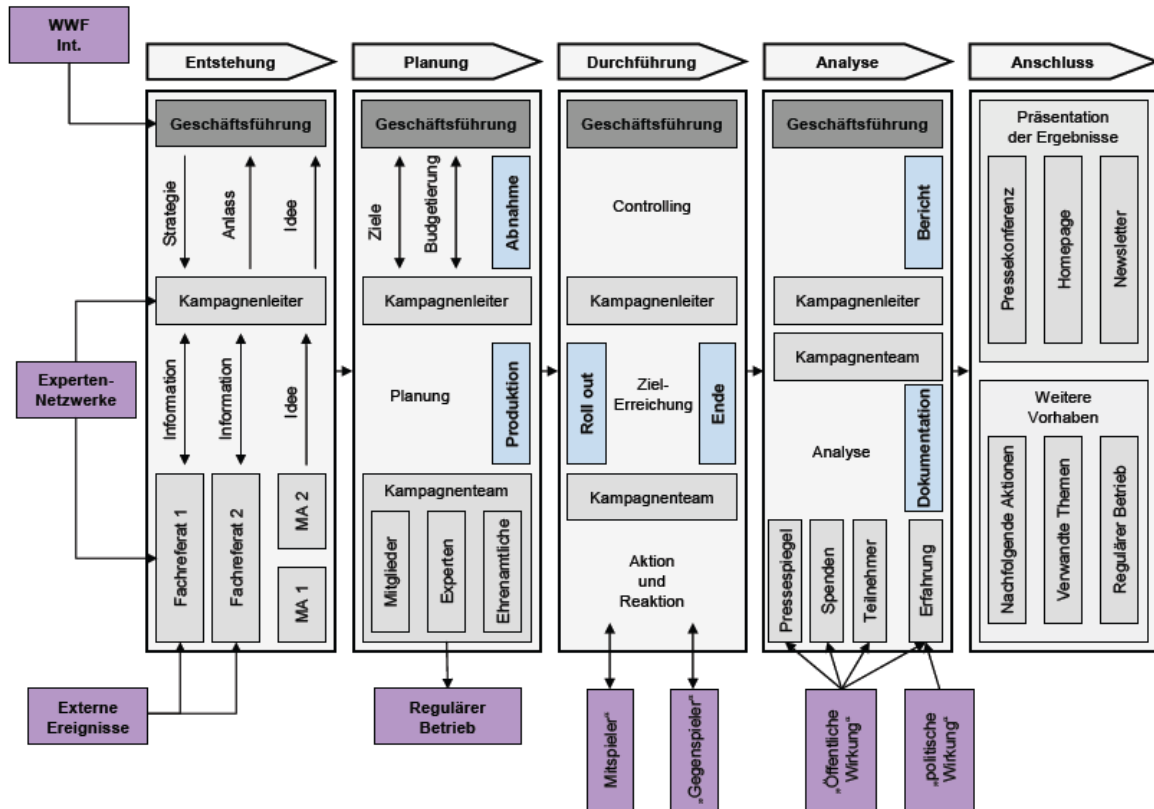


Abb. 13: Prozessmodell WWF<sup>150</sup>

### 5.1.4 Fallbericht

Bedingt durch die Größe und Internationalität der Organisation werden Kampagnen vom WWF in sehr komplexen Sachgebieten initiiert, in denen bspw. die Auswirkungen von globalen Umweltveränderungen bzw. -verschmutzungen auf einzelne Arten oder Regionen thematisiert werden. Aus diesem Grund werden für die Kampagnenentstehung sowie für die kampagnenspezifische Informationsrecherche immer häufiger die Vorzüge des Internets genutzt, um einen globalen Wissensaustausch über Expertennetze etc. zu betreiben. Auch in der Planungs- und Durchführungsphase einer Kampagne sind das Internet und die entsprechenden Online-Elemente als feste Bestandteile in den Prozess integriert. Das „Fachreferat Internet“ ist an jeder Kampagne und während des gesamten Kampagnenprozesses beteiligt.

Der größte Teil des Online-Bereiches einer Kampagne wird für die Informationsbereitstellung bzw.- verbreitung verwendet. Aufgrund der umfangreichen Rechercharbeit und Expertise des WWF stehen dem „Besucher“ auf vielen Unterseiten Hintergrundinformationen zur Verfügung. Durch den gezielten und themenspezifischen Versand der WWF-Info-Newsletter wird zugleich versucht, möglichst viele Menschen für das Kampagnenthema zu mobilisieren. Wenn im Verlauf einer Kampagne unmittelbare Entscheidungen anstehen,

<sup>150</sup> Dieses, sowie die weiteren Prozessmodelle befinden sich im DIN A4 Format im Anhang.

werden bei Bedarf die unterschiedlichen Partizipationsmöglichkeiten (i.d.R. Online-Petitionen und Protest-Mails) auf der Kampagnenseite bereitgestellt und gleichzeitig auf der WWF-Startseite platziert. Online-Partizipation wird i.d.R. nicht über den gesamten Verlauf der Kampagne angeboten, sondern dient ausschließlich der zeitnahen Reaktion, um mit möglichst vielen Menschen einen hohen Druck auf Entscheidungsträger zu erzeugen. Der WWF versucht nach eigenen Angaben, durch konstante Entwicklung und Optimierung (z.B. anhand von Online-Umfragen), die stagnierenden Teilnehmerzahlen der Online-Aktivisten zu erhöhen und somit die Wirkung der Kampagnen insgesamt zu verbessern.

## 5.2 Campact<sup>151</sup>

Im November 2004 gründeten Christoph Bautz und Günter Metzges die gemeinnützige Organisation Campact, um ein Online-Bürgernetzwerk für politisch aktive Menschen zu schaffen. Campact organisiert Kampagnen zu einer Vielzahl politischer Themen und engagiert sich für eine sozial gerechte, ökologisch nachhaltige und friedliche Gesellschaft. Davon ausgehend vertritt Campact folgende Positionen:<sup>152</sup>

- „Wir wollen den Sozialstaat stärken und Steuergerechtigkeit herstellen.“
- „Wir wollen demokratische Teilhabe stärken und Bürgerrechte verteidigen.“
- „Wir setzen uns für den Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen ein.“
- „Wir setzen uns für internationale Gerechtigkeit und friedliche Konfliktlösung ein“

Die Idee von Campact stammt nach eigenen Angaben von der virtuellen Organisation und Internetplattform MoveOn!<sup>153</sup> aus den USA. MoveOn! möchte den Bürgern eine schnelle und simple Möglichkeit geben, über das Internet politisch aktiv zu werden. Mit Campact entsteht ebenfalls „[...] ein immer dichter werdendes Netzwerk von Menschen, die sich einmischen, wenn politische Entscheidungen auf der Kippe stehen.“<sup>154</sup> Via E-Mail, Fax oder Telefonanruf wird mit vielen „Stimmen“ versucht, gegen gut organisierte Lobbyinteressen zu bestehen.<sup>155</sup>

Der Verein setzt sich aus Fördermitgliedern und einem kleinen Kreis ordentlicher Mitglieder zusammen. Die Fördermitglieder erhalten Informationsrechte und werden regelmäßig nach ihren Einschätzungen zu politischen Entwicklungen befragt.<sup>156</sup> Zusätzlich verfügt Campact über einen Beraterkreis, der sich aus Experten unterschiedlicher Fachbereiche zusammensetzt und Informationen, Meinungen und Einschätzungen zu Kampagnen und

---

<sup>151</sup> [www.campact.de](http://www.campact.de)

<sup>152</sup> Quelle: <http://www.campact.de/campact/about/positionen> (Stand: 01.04.06)

<sup>153</sup> [www.moveon.org](http://www.moveon.org)

<sup>154</sup> Quelle: <http://www.campact.de/campact/about/idee> (Stand 01.04.06)

<sup>155</sup> Quelle: ebd.

<sup>156</sup> Quelle: ebd.

entsprechenden Themen und liefert. Zu diesem Beraterkreis zählen u.a. die in dieser Arbeit zitierten Autoren Elmar Altvater, Ansgar Klein und Claus Leggewie.<sup>157</sup>

Die Arbeit von Campact wird über Spenden und Fördermitgliedschaften finanziert. Im Lauf des Jahres 2005 haben 840 Unterstützerinnen insgesamt 19.890 Euro für bestimmte Kampagnen gespendet. Zusätzlich zu diesen Kleinspenden erhielt Campact durch Großspenden und Fördermitgliedschaften 30.922 Euro. Bestimmte Aufwendungen werden ausschließlich den unterschiedlichen Kampagnen zugeordnet. So wurden bspw. für die Kampagne zur EU-Verfassung 1.398 Euro ausgegeben, zu den Nebeneinkünften der Politiker 20.596 Euro, gegen die Softwarepatente 5.115 Euro und für den Atomausstieg 6.353 Euro.<sup>158</sup>

Interviewpartner:

Christian Schlag gehört seit 2005 zu den drei hauptamtlichen *Campaignern* von Campact und ist für das Organisationsmanagement (u.a. in den Bereichen Internet, Redaktion und Fundraising) zuständig. In der Kampagnenarbeit übernimmt er Aufgaben der Planung, Organisation und Durchführung und war bzw. ist seit seiner Anstellung an allen Kampagnen von Campact beteiligt.

### 5.2.1 Kampagnen und Aktionen

Kampagnen von Campact werden i.d.R. ausschließlich über das Internet initiiert und durchgeführt. Zwar wurden bzw. werden die Mitglieder und Aktivisten von Campact bei Bedarf auch „offline“ aktiv, doch versteht sich die Organisation generell als Initiator von Online-Kampagnen. Aus diesem Grund werden nachfolgend ausschließlich die Prinzipien für eine Kampagne sowie einige allgemeine Auskünfte über die Kampagnenarbeit von Campact wiedergegeben, bevor im nächsten Absatz anhand von Beispielen konkreter auf die Online-Kampagnen eingegangen wird:

*„Campact-Kampagnen orientieren sich immer stark am politischen Prozess. Schnell reaktionsfähig zu sein ist dabei zentral, um politische Chancen nutzen zu können. Auch wenn Entscheidungen deshalb immer wieder zeitnah im Campact-Team gefällt werden müssen, fließen dabei Meinungen und Vorschläge der Campact-Aktiven ein. Unsere Diskussionsbretter bieten hierfür Raum. Es ist unser Anspruch, dass unsere Kampagnen gut recherchiert sind und wir fundierte Forderungen erheben. Wir sichern unsere inhaltlichen Positionen durch eine enge Zusammenarbeit mit Fachor-*

---

<sup>157</sup> Quelle: <http://www.campact.de/campact/about/beraterkreis> (Stand 01.04.06)

<sup>158</sup> Quelle: <http://www.campact.de/campact/about/finanzen> (Stand: 01.04.06)

*ganisationen und durch einen Beraterkreis aus Wissenschaftler/innen, Intellektuellen und Journalist/innen.*<sup>159</sup>

Da es sich bei Campact um eine vergleichsweise junge NGO handelt, können keine genauen Angaben über die innerhalb eines Jahres durchgeführten Kampagnen gemacht werden. Nach Einschätzung von Herrn Schlag können in den kommenden Jahren in etwa sieben bis zehn Kampagnen per anno geplant und durchgeführt werden. Wenn geeignete Kampagnenthemen vorhanden sind oder schnell auf „politische Missstände“ reagiert werden muss, laufen i.d.R. mehrere Kampagnen gleichzeitig. Die Laufzeit einer Kampagne von Campact lässt sich nicht exakt bestimmen und variiert erheblich nach Thema und Zielsetzung. So ist der Endpunkt einer Kampagne i.d.R. nicht exakt festgelegt sondern richtet sich nach dem Grad der Zielerreichung, woraus sich bspw. drei Varianten ergeben:

1. Das Ziel (z.B. das Verhindern einer Gesetzesänderung) wurde erreicht und die Kampagne ist damit abgeschlossen.
2. Das Ziel wurde nicht erreicht. Die Kampagne wird weitergeführt, um den „Druck“ zu erhöhen und ggf. auf andere Stellen (Parteien, Politiker etc.) zu projizieren.
3. Es wurde ein Kompromiss erreicht, jedoch wird die Kampagne aufgrund der hohen Relevanz weitergeführt, um das Thema in der öffentlichen Diskussion zu halten.

Nach eigenen Angaben sind die Kampagnen von Campact Teil eines Projektes zwischen digitaler politischer Partizipation, digitaler Mobilisierung und politischer Bildung (vgl. Metzges 2005, S. 74). Daher werden von Campact vorwiegend Aktionskampagnen gestartet, die zusätzlich einen informativen Charakter aufweisen. Lobbyarbeit zu den einzelnen Kampagnen wird von Campact nicht betrieben, abhängig von eventuellen Kooperationspartnern ist diese Möglichkeit jedoch nicht völlig ausgeschlossen.

Jede Kampagne von Campact wird gemeinsam mit mindestens einer weiteren NGO betrieben. Die Allianzen entstehen i.d.R. durch gemeinsame thematische Interessensschwerpunkte. Aufgrund der vergleichsweise geringen Anzahl von Festangestellten (3) ist Campact neben der Unterstützung von ehrenamtlichen Mitarbeitern und dem Beraterkreis auf den Wissensaustausch und die Expertise von „größeren“ NGOs angewiesen. Daneben wird für einige Kampagnen mit Gewerkschaften kooperiert, um einen Bedeutungszuwachs und eine höhere Reichweite der Kampagne zu erzielen.

Werbung für eine Kampagne wird überwiegend über Online-Medien betrieben. Um den Start einer Kampagne sowie die Kampagnenbotschaft zu kommunizieren werden neben

---

<sup>159</sup> Quelle: <http://www.campact.de/campact/about/idee> (Stand: 01.04.06)

Online-Elementen zusätzlich Pressemitteilungen, Presskonferenzen (gemeinsam mit Kooperationspartnern) und öffentlichkeitswirksame Aktionen von Organisationsmitgliedern als Aktionsmittel verwendet.

### 5.2.2 Online-Kampagnen

Wie bereits erwähnt, initiiert Campact ausschließlich Online-Kampagnen. Einleitend werden in diesem Abschnitt beendete und aktuelle Kampagnen aufgelistet, anhand derer die von Campact verwendeten Online-Elemente beschrieben werden.

Seit dem Start der ersten Kampagne am 19. November 2004 wurden im ersten Jahr von Campact (und Partnerorganisationen) die folgenden fünf Kampagnen ins Leben gerufen, die einen guten Überblick über das Themenspektrum der Organisation geben:<sup>160</sup>

- „EU-Verfassung: Meine Stimme zählt!“: Zusammen mit „Mehr Demokratie“<sup>161</sup> wurde ein Volksentscheid zur EU-Verfassung gefordert.
- „Lobbyismus bekämpfen: Nebeneinkünfte veröffentlichen!“: Als Konsequenz aus Skandalen um die Nebeneinkünfte von Politikern forderte Campact gemeinsam mit „Transparency International“<sup>162</sup> die Veröffentlichung sowie eine umfassende Transparenz von Nebeneinkünften.
- „Stoppt Softwarepatente“: In Kooperation mit der Attac-AG „Wissensallmende“<sup>163</sup> wurde gegen die geplante Umsetzung einer neuen EU-Richtlinie zu Softwarepatenten demonstriert.
- „ausgestrahlt - Gegen ein Comeback der Atomenergie“: Gemeinsam mit dem „Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland“ (BUND)<sup>164</sup> und „X-tausendmal quer“<sup>165</sup> startete Campact eine Kampagne gegen die Vorhaben der Atomwirtschaft, der CDU und der FDP, den Atomkonsens zu „verwässern“ und die Restlaufzeit von Atomkraftwerken zu verlängern. Mit der Kampagne soll die SPD davon überzeugt werden, an den Plänen zum Atomausstieg festzuhalten.
- „Mehrwertsteuer? Finger weg! Es gibt Alternativen!“: Mit dieser Kampagne versucht Campact in Zusammenarbeit mit Attac und der „Industriegewerkschaft Metall“ (IG Metall), die geplante Mehrwertsteuererhöhung um 3% zu verhindern und liefert sozial gerechte Alternativen.

---

<sup>160</sup> Quelle: <http://www.campact.de/campact/about/einjahr> (Stand: 01.04.06)

<sup>161</sup> [www.mehr-demokratie.de](http://www.mehr-demokratie.de)

<sup>162</sup> [www.transparency.de](http://www.transparency.de)

<sup>163</sup> [www.attac.de/wissensallmende](http://www.attac.de/wissensallmende)

<sup>164</sup> [www.bund.net](http://www.bund.net)

<sup>165</sup> [www.x1000malquer.de](http://www.x1000malquer.de)



Neben den Kampagnen „Mehrwertsteuererhöhung“, „Nebeneinkünfte“ und „ausgestrahlt“ laufen aktuell die Kampagnen:<sup>166</sup>

- „Kein zurück zum Käfig“: Mit dieser Kampagne verfolgt Campact gemeinsam mit dem BUND und dem „Naturschutzbund Deutschland“ (NABU)<sup>167</sup> das Ziel, den Beschluss des Bundesrates zu verhindern, der das Gesetz zum Verbot der Batteriehaltung von Hühnern aufhebt.
- „Gentechnik-Angriff stoppen!“: Bürgerinnen sollen mit der Kampagne animiert werden, vom Landwirtschaftsminister Horst Seehofer die Vorlage eines verbraucherfreundlichen Gentechnik-Gesetzes zu fordern.

Eine eigene Kampagnen-Website, Informationen zur Kampagne („5-Minuten-Info“), Online-Petitionen, Protest-Mails, Kampagnen-Newsletter, E-Cards, „Tell a Friend“-Funktionen, Hintergrundinformationen, Diskussionsbretter, Pressespiegel, Interviews, das Bereitstellen von Online-Kampagnenmaterialien sowie eine kampagnenspezifische Spendenfunktion sind i.d.R. Bestandteile einer jeden Campact-Kampagne. Zusätzlich wird zu jeder Kampagne ein Kampagnenlogbuch geführt und der Aktivist kann über RSS-Feeds die neusten Entwicklungen der Kampagne empfangen. Mittlerweile erhalten 8.000 Aktivisten regelmäßig den Campact-Newsletter und der Aktivistenstamm wächst konstant durch Netzwerke und „Tell a friend“-Funktionen.

Beispiel: Protest-Mails an Wahlkreisabgeordnete

Zu den Adressaten von Protest-Mails gehören neben Parteivorsitzenden, Ministerpräsidenten, Bundesrats-, Bundestags-, und Landtagsabgeordneten auch einzelne Wahlkreisbüros bzw. Wahlkreisabgeordnete. Campact verfügt über eine Adressdatenbank aller Wahlkreisabgeordneten und ermöglicht den Webaktivisten durch die Eingabe ihrer Postleitzahl, eine E-Mailvorlage oder eine selbstverfasste E-Mail direkt an die entsprechenden Abgeordneten zu senden. In einigen Fällen informiert Campact die Teilnehmer zusätzlich über die Positionen ihrer Abgeordneten zu den jeweiligen Themen. Günter Metzges bewertet die Wirkung und den Erfolg dieser Methode wie folgt:

*„Die Resonanz von Abgeordneten auf Wahlkreis-E-mails ist besonders hoch, da sie sehr genau wissen, dass die Absender/innen der E-mails für die nächste Direktwahl besonders wichtig sein könnten. Die Teilnahme an der Wahlkreisaktion führt dazu,*

---

<sup>166</sup> Quelle: <http://www.campact.de/campact/home> (Stand: 01.04.06)

<sup>167</sup> [www.nabu.de](http://www.nabu.de)

*dass Menschen Politik nicht als etwas Entferntes, Unzugängliches erleben. Vielmehr werden Wahlkreisabgeordnete als eigene Vertreter erkannt und gefordert.*<sup>168</sup>

Die einzelnen Phasen, die eine potentielle Teilnehmerin beim Versand einer Protest-Mail durchläuft, sind nach einem festen Schema geregelt. Nachdem sich die Aktivistin über das Kampagnenthema informiert hat gelangt sie über einen Link zur E-Mail Aktion. Im ersten Schritt werden nach der Angabe der persönlichen Daten (Name und Adresse) und anhand der Postleitzahl die jeweiligen Wahlkreisabgeordneten bestimmt. Nach der Auswahl eines Abgeordneten beginnt der eigentliche Prozess der Mail-Aktion. Die Protest-Mail wird nicht direkt an den Abgeordneten gesendet, sondern die Teilnehmerin erhält einen Bestätigungslink und erst nach Aktivierung dieses Links wird die Mail versandt. Dieser Prozessschritt soll vor möglichem Missbrauch schützen und so die Glaubwürdigkeit der Aktion gewährleisten. Parallel zum Versand der Protest-Mail gelangt die Aktivistin auf die kampagnenspezifische Spendenseite. Hier besteht die Möglichkeit, die Kampagne finanziell zu unterstützen oder ohne Spende zur nächsten Seite zu gelangen. Auf dieser Seite ist eine „Tell a friend“-Funktion eingebunden, um Freunde und Bekannte auf die Kampagne aufmerksam zu machen. Christian Schlag zufolge hat sich diese Reihenfolge der einzelnen Aktionsstufen in den Kampagnen von Campact bewährt. Neben den oben genannten Aktionsformen werden konstant neue Ideen und Innovationen entwickelt, die möglichst viele Aktivisten zur Beteiligung an den Kampagnen animieren sollen. Eine neue Idee ist z.B. die Entwicklung und Realisierung einer virtuellen Menschenkette.

Beispiel: „Die Gipfelspiele - unfairer geht es kaum!“

Im Vorfeld des am 3. April 2006 stattfindenden „Energiegipfels“ der Bundesregierung mit 22 Vertretern der Atom- und Energiekonzerne sowie der energieverbrauchenden Industrie, wurde von Campact im Rahmen der „ausgestrahlt-Kampagne“ eine Flash-Animation<sup>169</sup> auf der Kampagnen-Homepage platziert. Mit der Animation sollte die „unfaire Mannschaftsaufstellung“ (Abb. 14) im Hinblick auf das zahlenmäßige Verhältnis von Vertretern für erneuerbare und Vertretern für nicht-erneuerbare Energiequellen präsentiert werden.

---

<sup>168</sup> Metzges 2005, S. 76

<sup>169</sup> Flash = Daten-Format (und Software) für vektorbasierende Grafiken, entwickelt von Macromedia

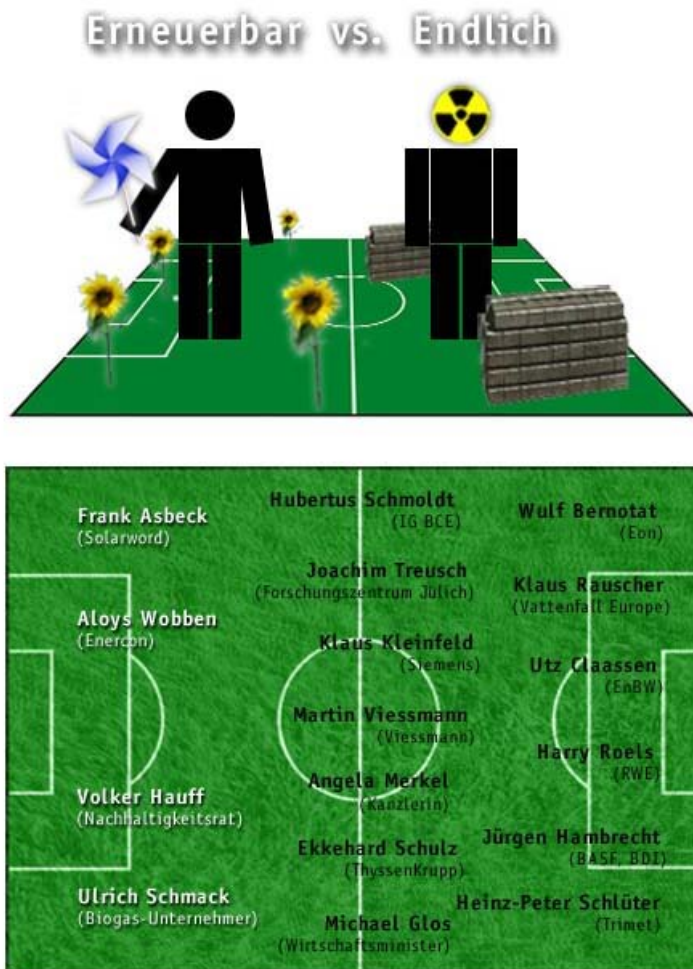


Abb. 14: „Mannschaftsaufstellung beim Energiegipfel“<sup>170</sup>

### 5.2.3 Kampagnenprozess

Kampagnentstehung: Die tägliche Arbeit von Campact orientiert sich grundsätzlich sehr nahe am politischen Prozess, welcher konstant potentielle Kampagnenthemen liefert. Zusätzlich werden Themenvorschläge durch den Beraterkreis, durch Förderer und durch Aktivisten geliefert. Herrn Schlag zufolge wird Campact täglich mit neuen Themenvorschlägen für eine Kampagne konfrontiert. Um aus diesem Themen-Pool geeignete Kampagnenthemen herauszufiltern, sollten nach Günter Metzges folgende Voraussetzungen für den Start einer Campact-Kampagne erfüllt sein:<sup>171</sup>

1. „Die Kampagne muss politisch Sinn machen und den inhaltlichen Grundlinien von Campact entsprechen.
2. Das Thema muss einfach vermittelbar sein, d.h. es darf nicht zu komplex sein, um es breit und verständlich vermitteln zu können. [...]

<sup>170</sup> Quelle: <http://www.campact.de/atom/mannschaftsaufstellung1> (Stand: 01.04.06)

<sup>171</sup> Metzges 2005, S. 78f.

3. *Es muss bereits ein Mindestmaß an medialer Anschlussfähigkeit bestehen oder erwartbar sein. [...]*
4. *Es muss einen politischen Kristallisationspunkt geben, d.h. einen Wendepunkt zum Beispiel in Form einer politischen Entscheidung, aus der die Notwendigkeit einer Mobilisierung zu dieser Zeit begründet werden kann.*
5. *Es sollte neben Campact mindestens eine handlungsfähige NGO geben, mit der wir bei der Kampagne zusammenarbeiten. Darüber hinaus sollte es Parlamentarier/innen möglichst unterschiedlicher Fraktionen geben, die innerhalb des Parlaments für das Kampagnenanliegen offen scheinen.*
6. *Das Thema oder ein bestimmter thematischer Fokus sollte bei 30-40% der Bevölkerung Unterstützung finden.“*

Die endgültige Entscheidung für eine Kampagne wird intern von den drei festangestellten Campact-Mitarbeitern getroffen, um eine schnelle Handlungsfähigkeit zu gewährleisten. Nachdem ein Thema bestimmt wurde, beginnt die Intensivierung der Recherchearbeiten. Als Quellen dienen Print-, Rundfunk- und Online-Medien, wohingegen auf kommerzielle Informationen von Datenbankanbietern etc. verzichtet wird. Dagegen liefern die Mitglieder des Beraterkreises aus ihren jeweiligen Fachgebieten zusätzliche Informationen und mit potentiellen Kooperationspartnern wird ein umfangreicher Wissensaustausch betrieben. Zusätzlich werden externe Fachreferenten zu den Themen befragt. Campact legt bei der externen Informationsbeschaffung einen großen Wert auf die Vernetzung von Experten.

Kampagnenplanung: Eine Campact-Kampagne wird meist in weniger als einem Monat von den Festangestellten geplant, die dabei von Ehrenamtlichen unterstützt werden. In vielen Fällen wird aufgrund der Aktualität der Kampagnenthemen die Arbeit in der Planungsphase intensiviert.

Auf der Grundlage der recherchierten Informationen und der aktuellen politischen Entwicklungen wird zu Beginn der Planungsphase die Erfolgswahrscheinlichkeit der Kampagne bewertet. Ihre Initiierung ist jedoch nicht ausschließlich von einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit abhängig. Vielmehr verfolgt Campact das Ziel, mit einer Kampagne ein relevantes Thema in die Öffentlichkeit zu transportieren. Die Kampagnenbotschaft soll dabei keinen „reinen“ Protest kommunizieren, sondern beinhaltet konkrete Lösungsansätze, Alternativen und Forderungen, die für jeden Empfänger leicht verständlich und nachvollziehbar sind. Zusätzlich werden im gesamten Verlauf neue Informationen recherchiert und verarbeitet, Interviews geführt und Standpunkte von Politikern dargelegt und diskutiert. Herrn Schlag zu Folge versteht sich Campact jedoch nicht als Informationsdienstleister, sondern als eine aktive Bewegungsorganisation, die der Bevölkerung eine Partizipation ermöglicht und ihre Anliegen kanalisiert, um einen möglichst wirkungsvollen

Effekt zu erzielen. Die taktischen und operativen Ziele einer Campact-Kampagne weisen durch die Partizipationsmöglichkeiten einen sehr dynamischen Charakter auf, der sich nahe an der Öffentlichkeit und dem politischen Prozess orientiert.

In den meisten Fällen existiert kein festgelegtes Budget für eine Kampagne. Da der größte Teil der Campact-Arbeit durch Spenden finanziert wird, gibt es für jede Kampagne eine eigene Spendenmöglichkeit. Aus diesem Grund ergeben sich für einige Kampagnen erst während ihrer Laufzeit finanzielle Spielräume.

Die Auswahl der Kampagnenelemente erfolgt i.d.R. nach einem festen Schema. Neben den gegebenen Online-Elementen werden zu jeder Kampagne neue Ideen und Elemente kreiert. Zusätzlich zum Kampagnenteam arbeiten zwei Programmierer für den Online-Bereich der Kampagne.

**Kampagnendurchführung:** Der Start einer Kampagne wird bspw. durch eine Pressekonferenz (gemeinsam mit den Allianzpartnern) oder mit einer öffentlichkeitswirksamen Aktion kommuniziert. Wie bereit beschrieben sind die operativen Ziele der Kampagne dynamisch ausgerichtet und werden im Verlauf des Kampagnenprozesses konstant überwacht und abgeglichen.

Die Adressaten der Forderungen können während einer Kampagne variieren. In der ersten Stufe der Kampagne richtet sich der Protest bspw. an Landtagsabgeordnete. Wird bei diesen nicht die erhoffte Wirkung erzielt, weitet sich der Protest entweder auf eine höhere Ebene (Bundestagsabgeordnete, Ministerpräsidenten etc.) oder auf eine niedrigere Ebene (Wahlkreisabgeordnete) aus. Um die Wirkung der Online-Kampagne zu erhöhen, können von Campact drei unterschiedliche Aktionsformen durchgeführt werden. Abhängig von der Kampagnenphase und den Empfängern der Kampagnenbotschaft variiert Campact zwischen der Wahlkreisaktion (Mail an Wahlkreisabgeordnete), der „Signer-Aktion“ (z.B. eine E-Card mit dem Hinweis über die Höhe der Beteiligung an der Kampagne wird an einen Abgeordneten versendet) und der normalen Mail-Aktion (Protest-Mails können jederzeit einzeln verschickt werden).

Neben Reaktionen auf Aktivitäten der „Gegenspieler“ oder auf neue politische Entwicklungen reagiert Campact ebenfalls auf Kritik oder Vorschläge der Aktivisten. Nach Angaben von Herrn Schlag erhält Campact auf eine Newslettersendung (8.000 Empfänger) ca. 40 bis 50 Rückmeldungen, die einzeln bearbeitet und bewertet werden.

Eine Campact-Kampagne endet i.d.R. dann, wenn eine Forderung erfüllt wurde oder bspw. ein Gesetzgebungsprozess abgeschlossen ist. In den Fällen, in denen die Kampagne nicht zum unmittelbaren Erfolg geführt hat, wird entschieden, ob das Thema weiterhin durch Informationsveröffentlichung oder kleinere Aktionen fortgesetzt wird.

Kampagnenanalyse (Auswertung): Im Anschluss einer Kampagne werden Ergebnisse und Erfahrungen dokumentiert. Da Campact eine vergleichsweise junge NGO ist, werden viele Erfahrungen durch den „Try and Error“-Effekt gewonnen.

Eine umfangreiche Analyse des Erfolgs und der Wirkung wird i.d.R. nicht durchgeführt, jedoch befindet sich der Einsatz eines Webalizers<sup>172</sup> in der Planungsphase.

Anschlusskommunikation und -aktivitäten: Im Anschluss an eine Kampagne wird deren Ausgang über die Homepage und den Newsletter kommuniziert. Zusätzlich informiert das Kampagnenlogbuch über den gesamten Verlauf der Kampagne.

Abschließend dient das folgende Modell der Visualisierung des oben beschriebenen Kampagnenprozesses und fasst die wesentlichen Phasen und Arbeitsschritte zusammen:

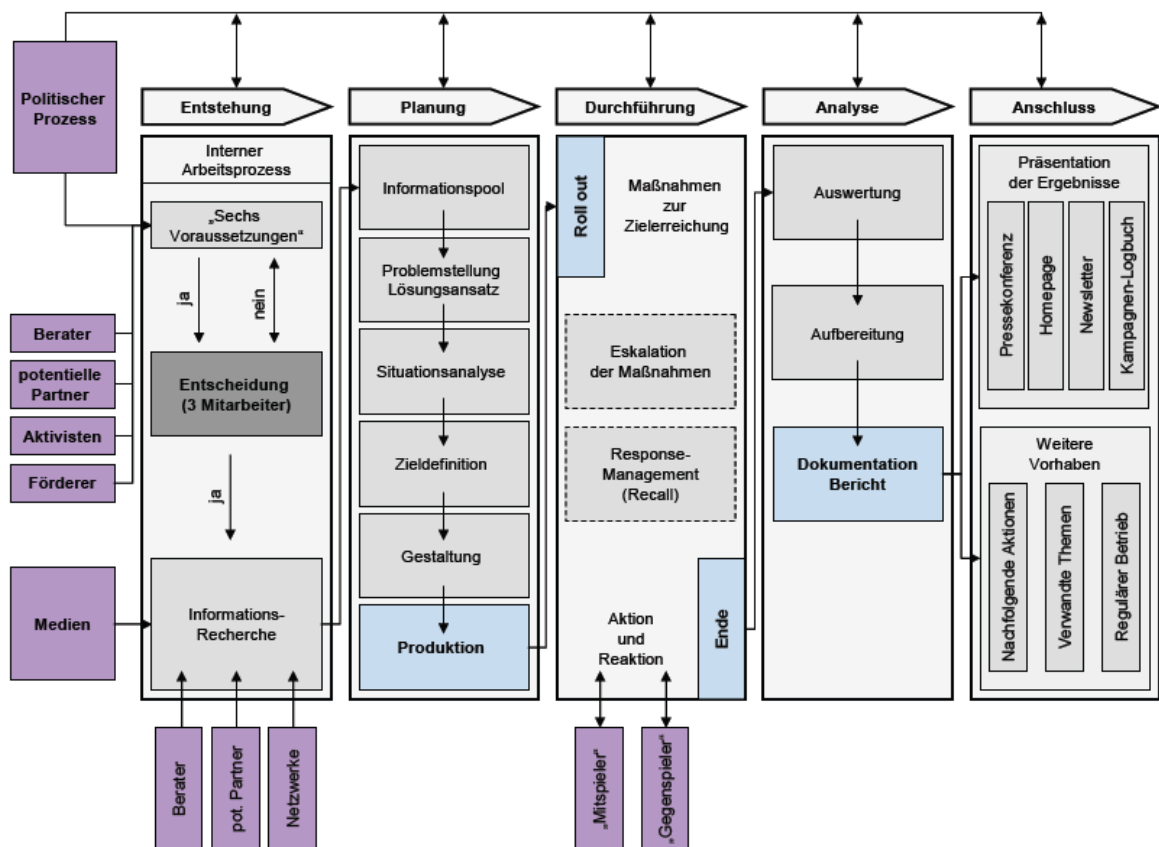


Abb. 15: Prozessmodell Campact

<sup>172</sup> Ein Webalizer ist ein Analyse-Tool für die Auswertung von Zugriffen etc. auf Webseiten.

### 5.2.4 Fallbericht

Für alle Campact-Kampagnen ist das Internet das zentrale Medium, und der gesamte Kampagnenprozess orientiert sich dabei an den Eigenschaften und Möglichkeiten der digitalen Kommunikation. Über ein breites Spektrum an Informations-, Mobilisierungs- und Partizipationsangeboten, versucht Campact mit Online-Kampagnen die Bürger näher an den politischen Entscheidungsprozess heranzuführen. Gleichzeitig sollen die Vorteile und Chancen eines digitalen Bürgernetzwerkes genutzt und erweitert werden, um durch Wissensaustausch und aktiver Beteiligung ein Gegengewicht zu etablierten Entscheidungsträgern aus Politik und Wirtschaft herzustellen. Im Verlauf einer Kampagne werden die von Campact entwickelten Strategien mit dem gezielten Einsatz der Online-Elemente umgesetzt. Einige Methoden sind dabei noch in der Entwicklungsphase, andere haben sich in der Praxis bewährt. Einer der wichtigsten Faktoren für die zukünftige Arbeit von Campact ist der ständige Ausbau des Netzwerkes.

### 5.3 Robin Wood<sup>173</sup>

Seit 1982 ist Robin Wood (vollständiger Name: ROBIN WOOD - Gewaltfreie Aktionsgemeinschaft für Natur und Umwelt e.V.) als gemeinnütziger Verein für den Umweltschutz aktiv. Die Entstehungsgeschichte und Motivation der Organisation wird nach eigenen Angaben wie folgt geschildert:

*„Im Jahr 1982 schlossen sich ein Dutzend UmweltschützerInnen zusammen, weil sie dem lautlosen Sterben der Wälder nicht länger tatenlos zusehen wollten. Sie nannten sich – inspiriert vom legendären Robin Hood – ROBIN WOOD und zogen aus, um als "Rächer der Entlaubten" gewaltfrei in Aktion zu treten. So manchen Schornstein haben die Umweltkletterer besetzt, um politisch für den Erhalt der Wälder zu streiten. Auch heute noch sind kreative und oft spektakuläre Aktionen das Markenzeichen von ROBIN WOOD.“<sup>174</sup>*

Heute ist Robin Wood eine bundesweit engagierte Umweltorganisation mit den (Kampagnen-)Schwerpunktthemen Wald, Tropenwald, Energie und Verkehr.

Die hauptamtliche Struktur von Robin Wood ist in die Geschäftsstelle (Bremen), die Pressestelle (Hamburg) und die Redaktion des Robin Wood Magazins (Schwedt) eingeteilt. Die Arbeit und die Vereinspolitik werden von ehrenamtlichen Mitgliedern (ca. 2.300) getragen. Zwei- bis dreimal im Jahr treffen sich gewählte Vertreterinnen der Regionalgruppen (aktuell 13) zu Delegiertenversammlungen. Sie entscheiden basisdemokratisch über alle Kam-

---

<sup>173</sup> [www.robinwood.de](http://www.robinwood.de)

<sup>174</sup> Quelle: <http://www.umwelt.org/robin-wood/german/index-allgemein.htm> (Stand: 01.04.06)

pagnen, Strategien und größeren Ausgaben. Die Delegiertenversammlung ist das oberste Willensorgan des Vereins. Sie setzt sich aus den Delegierten der Regionalgruppen und den Mitgliedern des Vorstands zusammen. Der Vorstand führt nach Maßgabe der Satzung und den Beschlüssen der Delegiertenversammlung die laufenden Geschäfte des Vereins.<sup>175</sup>

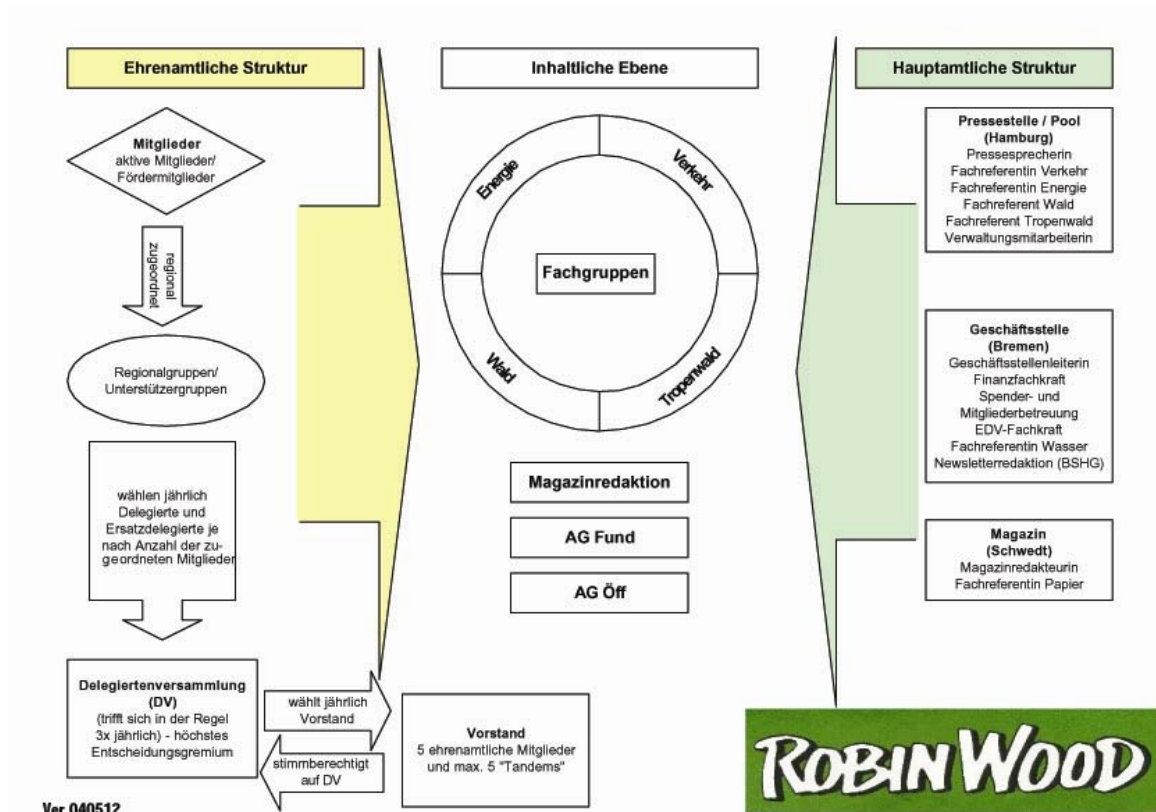


Abb. 16: Organigramm von Robin Wood<sup>176</sup>

Um politisch unabhängig zu bleiben, finanziert sich Robin Wood zu ca. 90% durch Mitgliedsbeiträge und Spenden. Die Erträge aus diesen Einnahmequellen betragen im Jahr 2004 ca. 800.000 Euro (Gesamterträge ca. 894.000 Euro). Von den Gesamtaufwendungen (ca. 952.000 Euro) wurden im Jahr 2004 ca. 55% für die Öffentlichkeitsarbeit und ca. 31% für Aktionen verwendet.<sup>177</sup> Das Budget für die Kampagnenarbeit setzte sich zum größten Teil aus den Mitteln der Öffentlichkeitsarbeit zusammen.

<sup>175</sup> Quelle: <http://www.umwelt.org/robin-wood/german/index-allgemein.htm> (Stand: 01.04.06)

<sup>176</sup> Quelle: <http://www.umwelt.org/robin-wood/german/index-allgemein.htm> (Stand: 01.04.06)

<sup>177</sup> Quelle: <http://www.umwelt.org/robin-wood/german/rechenschaftsbericht/2004/index.htm> (Stand: 01.04.06)



Interviewpartner:

Seit 1998 ist Ute Bertrand Pressesprecherin bei Robin Wood. Diese Rolle nimmt sie auch in der Kampagnenarbeit ein und war bisher an ca. 8 Kampagnen direkt und an mehreren Kampagnen und Aktionen indirekt als Pressesprecherin beteiligt.

### 5.3.1 Kampagnen und Aktionen

Jährlich werden von Robin Wood viele Aktionen zu den unterschiedlichen Schwerpunktthemen organisiert. Umfangreiche Kampagnen werden dagegen aufgrund der Organisationsgröße und –struktur sowie der finanziellen Möglichkeiten nicht so zahlreich durchgeführt.

Im Jahr 2004 wurde bspw. zum Schwerpunktthema Tropenwald eine Kampagne gegen Tropenholzpapier aus Indonesien initiiert. Mit dieser Kampagne sollte verhindert werden, dass Unternehmen und Papierverbraucher weiterhin Papier von Konzernen verwenden, die den Regenwald zerstören.<sup>178</sup>

Unter dem Motto „Stromwechsel – Jetzt!“ wurde, ebenfalls im Jahr 2004, eine Energie-Kampagne gestartet, mit der einerseits die Bevölkerung zum Umstieg auf „Öko-Strom“ animiert werden sollte und andererseits von den großen Stromkonzernen gefordert wurde, auf eine klimafreundliche und nachhaltige Stromversorgung umzusteigen.<sup>179</sup>

Zu den vier Schwerpunktthemen von Robin Wood wird jährlich i.d.R. eine Kampagne durchgeführt. Die Laufzeit der Kampagnen ist dabei völlig unterschiedlich, da nicht zwingend ein festgelegter Start- und Endpunkt bestimmt werden. Robin Wood initiiert keine reinen Informationskampagnen. Prinzipiell bieten alle Kampagnen Partizipationsmöglichkeiten für die Öffentlichkeit und mit zum Teil spektakulären gewaltfreien Aktionen oder Boykottaufrufen wird Druck auf Entscheidungsträger ausgeübt.

In vielen Fällen kooperiert Robin Wood mit weiteren NGOs. Die Kooperation erfolgt i.d.R. aufgrund gemeinsamer Themenschwerpunkte und dient der Bündelung von Ressourcen, dem Wissensaustausch, dem Bedeutungszuwachs und der Reichweite der Kampagne. Ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Kampagnenarbeit von Robin Wood ist nach Aussage von Frau Bertrand die Kooperation mit Initiativen „vor Ort“, um gemeinsam mit Bürgern mögliche Problemlösungen und Alternativen zu entwerfen, die in die Kampagnenarbeit einfließen.

---

<sup>178</sup> Quelle: <http://www.umwelt.org/robin-wood/german/rechenschaftsbericht/2004/index.htm> (Stand: 04.04.06)

<sup>179</sup> Quelle: ebd.

Aufgrund der eher geringen finanziellen Ressourcen, beschränkt Robin Wood seine Kampagnenwerbung auf die eigene Homepage, das eigene Magazin, Direkt-Mailings und die Werbung über Online-Medien. Zusätzlich wird die Kampagnenbotschaft über Pressemitteilungen, Informationsmaterialien, Kundgebungen und Aktionen nach außen kommuniziert und die einzelnen Aktivisten haben die Möglichkeit, sich an Online-Petitionen und Protest-Mails zu beteiligen.

### 5.3.2 Online-Kampagnen

Mit Robin Wood verbinden viele Menschen spektakuläre Aktionen zum Schutz der Umwelt. Neben den Aktionen auf der Straße oder in der Natur versucht Robin Wood durch den Einsatz von Online-Elementen ihren Kampagnen und Aktionen zusätzlichen Nachdruck zu verleihen. Mit der Ausnahme von wenigen E-Mail Aktionen werden Online-Kampagnen nicht unabhängig von „klassischen“ Kampagnen geplant und durchgeführt. Neben der Robin-Wood Homepage wird die Kampagnenbotschaft meist über Mailinglisten und Newsletter kommuniziert. Um sich aktiv an einer Kampagne zu beteiligen, werden i.d.R. vorgefertigte Protest-Mails sowie „online“ und „offline“ Kampagnenmaterialien bereitgestellt. Ergänzend zu den Hintergrundinformationen, Pressemitteilungen, Berichten und Interviews, die auf der Kampagnenhomepage angeboten werden, besteht die Möglichkeit aktuelle Pressemitteilungen per E-Mail zu erhalten.

Beispiel: „Diga Nao Ao Deserto Verde - Nein zur Grünen Wüste“

*„Für den Zellstoff von Tempo-Taschentüchern werden in Brasilien Indianer brutal von ihrem Land vertrieben. Schuld daran ist der Zellstoff-Konzern Aracruz, der auf dem Land der Tupinikim- und Guarani-Indianer riesige Eukalyptus-Plantagen bewirtschaftet. Verwickelt in den Konflikt ist der Konsumgüter-Gigant Procter&Gamble. Er verarbeitet den Zellstoff von Aracruz zu Tempo-Taschentüchern, Charmin-Klopapier etc., die auch auf dem deutschen Markt verkauft werden.“*

Auf der Robin Wood Homepage werden zu dieser Thematik umfangreiche Informationsmaterialien bereitgestellt. Neben einem aktuellen Pressespiegel werden zusätzlich ein Recherche-Bericht und ein „Info-Faltblatt“ zum Download angeboten. Für den Aktivisten besteht die Möglichkeit eine Protest-Mail zu versenden (Abb. 17), in der Procter&Gamble<sup>180</sup> aufgefordert wird, etwas gegen das Vorgehen des Aracruz Konzerns zu unternehmen, um die Lebensbedingungen der Tupinikim- und Guarani-Indianer zu verbessern und ihren Lebensraum zu erhalten. Zusätzlich wird in der Protest-Mail darauf hinge-

<sup>180</sup> [www.procterundgamble.de/](http://www.procterundgamble.de/)

wiesen, dass sich das weitere Verhalten von Procter&Gamble auf die persönlichen Kaufentscheidungen auswirken kann und das Freunde und Bekannte über die Misstände informiert werden.



Abb. 17: Mit „Tempo“ in die Armut<sup>181</sup>

### 5.3.3 Kampagnenprozess

**Kampagnentstehung:** Die Ideen für Kampagnen von Robin Wood entstehen einerseits aus der täglichen Arbeit der Fachreferentinnen und andererseits durch Vorschläge von Ehrenamtlichen. Von den einzelnen Fachreferaten werden i.d.R. Themenvorschläge und spezifische Informationen erarbeitet und mit anderen Referaten abgestimmt. Durch diesen Prozess soll allen Referaten einen Überblick der organisationsinternen Entwicklungen gegeben werden. Jedes mögliche Kampagnenthema wird innerhalb des Vereins diskutiert, um von Beginn an abzuschätzen, ob eine hohe Motivation der ehrenamtlichen Aktivisten für die Kampagnenarbeit erwartet werden kann. Nach Frau Bertrand hängt eine erfolgreiche Initiierung sehr von der Dynamik der Aktivisten ab. Einige Kampagnen oder Aktionen werden schon in der ersten Konzeptionsstufe nicht weitergeführt, weil das Interesse oder die Motivation der Ehrenamtlichen abnimmt.

Andere Kampagnen von Robin Wood entstehen dagegen nach Frau Bertrand „schon fast traditionell“, wie bspw. Kampagnen gegen den Castor-Transport. In diesen Fällen wird von allen Mitgliedern sowie von Teilen der Öffentlichkeit erwartet, dass Robin Wood zu diesen Ereignissen aktiv wird.

<sup>181</sup> Quelle: <http://www.umwelt.org/robin-wood/german/trowa/urwaldpapier/index-onlineprotest-brasilien.htm> (Stand: 11.04.06)

Kampagnenplanung: An der Kampagnenplanung sind häufig bis zu 15 Personen beteiligt. Diese Anzahl ergibt sich daraus, dass eine Kampagne in der Organisation meist „von unten“ entsteht und erst durch die freiwillige Tätigkeit realisiert werden kann. Durch persönlichen Informations- und Meinungs austausch sowie durch Gruppenprozesse nimmt die Kampagne eine erste Gestalt an. Frau Bertrand zufolge steht die Kampagnenarbeit bei Robin Wood oftmals zwischen dem Wunsch, professionelle Kampagnen zu betreiben und dem Wunsch der Aktivisten, frei handeln zu können. Teilweise werden Kampagnen von den Aktivisten als ein „geschlossener“ Gegenstand betrachtet. Daher versucht Robin Wood, Kampagnen zu initiieren von denen sich niemand „ausgeschlossen“ fühlt.

Für den Online-Bereich sind meist ein bis zwei Mitarbeiter bzw. Ehrenamtliche verantwortlich. Online-Elemente werden jedoch nicht als gegeben vorausgesetzt, sondern vielmehr werden für jede Kampagne neue „offline“ und „online“ Ideen gesammelt und umgesetzt.

Neben den Tätigkeiten für den Online-Bereich wird i.d.R. für jede Kampagne Presse- und Öffentlichkeitsarbeit geleistet sowie Fundraising betrieben. Das Budget der Kampagnenarbeit setzt sich zum großen Teil aus Mitteln der Öffentlichkeitsarbeit zusammen.

Mit der Kommunikationsbotschaft versucht Robin Wood, neben dem Protest der Zielgruppe Alternativen zu bestehenden Missständen oder „negativen“ Entwicklungen zu liefern. Die „Mitspieler“ werden i.d.R. differenziert angesprochen (z.B. Verbraucher etc.). Um dennoch eine weite Verbreitung der Botschaft zu gewährleisten, werden über Netzwerke Allianzen mit weiteren Organisationen, Aktivisten und Sympathisanten gebildet. Als Allianzpartner bietet Robin Wood oftmals praktische Hilfe für die Kampagnenarbeit „vor Ort“ an und zusätzlich wird mit den Partnern für den Online-Bereich eine gemeinsame Strategie entwickelt. Die folgenden drei Szenarien können bspw. eintreten.

- Online-Kampagnen werden von Robin Wood initiiert und von anderen Organisationen verbreitet.
- Online-Kampagnen werden gemeinsam mit Partnern initiiert.
- Online-Kampagnen werden von Robin Wood alleine initiiert.

Kampagnendurchführung: An der Kampagnendurchführung sind i.d.R. dieselben Aktivisten beteiligt wie an der Planung, im Verlauf der Kampagnen können sich jedoch weitere Personen an der Arbeit beteiligen.

Während der Kampagne wird in Gruppenprozessen diskutiert, welche Ziele bereits erreicht bzw. nicht erreicht wurden und wie darauf reagiert werden kann. Der Druck soll im Verlauf der Kampagne konstant erhöht werden, wobei der Eskalationsprozess von der politi-

schen Entwicklung abhängig ist. In den meisten Kampagnen von Robin Wood sind gemeinsame Treffen mit Bürgern und „Gegenspielern“ erwünscht. Eine Kampagne von Robin Wood endet i.d.R. nicht zu einem exakt definierten Zeitpunkt sondern ist abhängig von den erreichten oder nicht mehr erreichbaren Zielen.

**Kampagnenanalyse (Auswertung):** Die Auswertung einer Kampagne erfolgt in Form von Nachbereitungstreffen. In diesen Treffen werden die Ergebnisse aufbereitet, reflektiert sowie dokumentiert und Pressespiegel werden ausgewertet. Eine Analyse der Online-Aktivitäten wird nicht vorgenommen.

**Anschlusskommunikation und -aktivitäten:** Der Ausgang der Kampagne wird in den meisten Fällen auf der Homepage bekannt gegeben, jedoch werden keine detaillierten Informationen über den Verlauf der Kampagne geliefert. Verschiedene Kampagnenthemen werden im gleichen Themengebiet auf andere Bereiche ausgeweitet (z.B. Kampagne gegen den Castor-Transport – Kampagne gegen ein Endlager).

Abschließend dient das folgende Modell der Visualisierung des oben beschriebenen Kampagnenprozesses und fasst die wesentlichen Phasen und Arbeitsschritte zusammen:

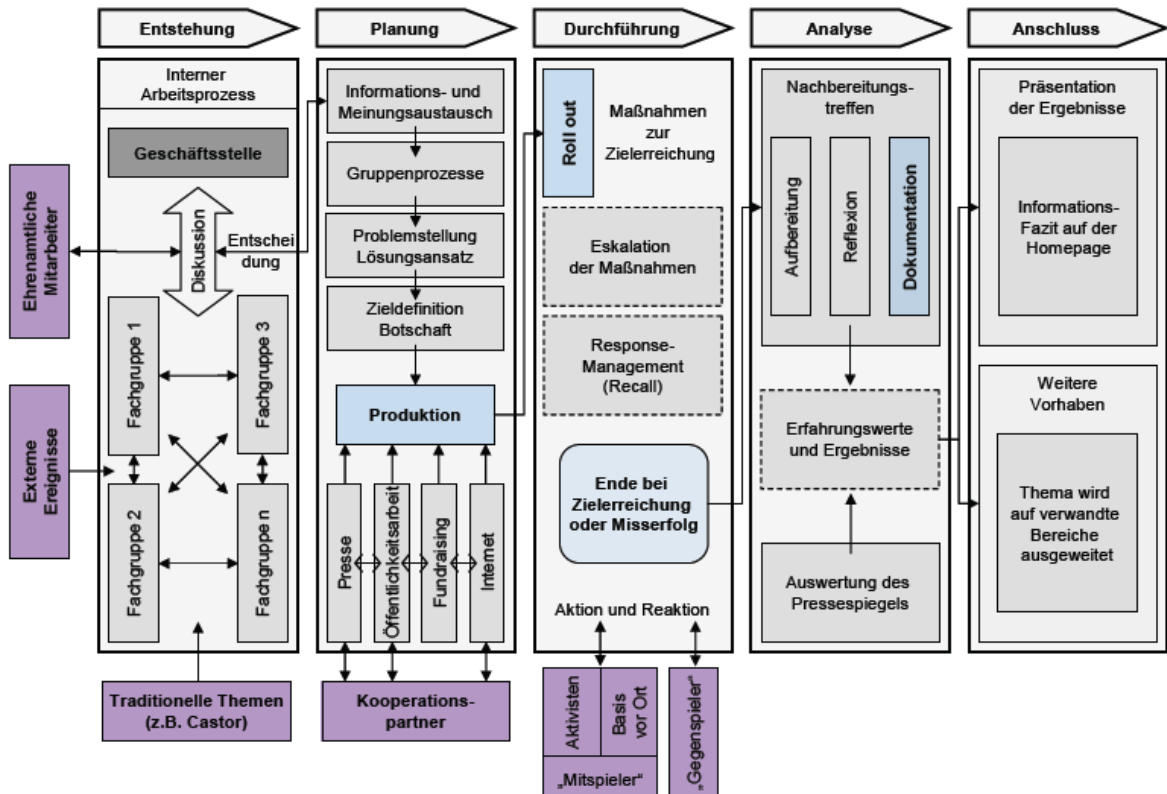


Abb. 18: Prozessmodell Robin Wood

### 5.3.4 Fallbericht

In der Kampagnenarbeit von Robin Wood werden Online-Elemente, bis auf wenige Ausnahmen, nur unterstützend eingesetzt. Dennoch sind Bereiche wie die Informationsbereitstellung und –verbreitung oder das Fundraising als feste Bestandteile in den Kampagnenprozess integriert und bei Bedarf werden Mail-Aktionen gestartet. Um die Wirkung und Reichweite dieser Aktionen zu erhöhen, verlinken Partnerorganisationen auf die entsprechenden Seiten. In einigen Fällen werden Mail-Aktionen auch gemeinsam mit weiteren NGOs initiiert. Die Wirkung der einzelnen Aktionen im Bezug zur gesamten Kampagne lässt sich nur schwer ermitteln, da Analyseverfahren bei den Online-Elementen nicht angewandt werden. Auch wenn die Arbeit von Robin Wood eher gemeinsam mit den Bürgern vor Ort stattfindet, wird dennoch versucht, die Potentiale und Chancen des Internets zu nutzen, um einerseits möglichst viele Informationen zu den Kampagnenthemen zu verbreiten und andererseits möglichst schnell auf Ereignisse reagieren zu können. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der grenzüberschreitende Charakter des Internets, um die eigene Arbeit oder die Kooperation mit ausländischen NGOs zu koordinieren und ggf. durch zeitnahe Spendenaufrufe o.Ä. auf Ereignisse in anderen Ländern zu reagieren.

#### 5.4 Amnesty International<sup>182</sup>

Amnesty International (ai) ist eine weltweite Mitgliederorganisation, die sich gegen die Verletzung von Menschenrechten einsetzt. Ausgehend vom Internationalen Sekretariat in London verfügt Amnesty International über nationale Sektionen in 58 Staaten (u.a. in Deutschland) und in weiteren 22 Staaten sind ai-Strukturen vorhanden.<sup>183</sup>

##### Amnesty International

Im Jahr 1961 wurde Amnesty International vom britische Rechtsanwalt Peter Benenson († 25.02.2005) mit einem Appell zur Freilassung politischer Gefangener ins Leben gerufen. An der Kampagne „Die vergessenen Gefangenen“ beteiligten sich allein in den ersten Wochen über 1.000 interessierte Aktivistinnen. Heute zählt Amnesty International mehr als 1,8 Mio. Mitglieder und Unterstützer in über 150 Staaten. Im Internationalen Sekretariat in London arbeiten mehr als 400 hauptamtliche, ca. 120 ehrenamtliche Mitarbeiterinnen aus über 50 Staaten.<sup>184</sup> Das folgende Zitat beschreibt die Ausrichtung sowie die Ziele der Organisation:

*„Amnesty International ist eine weltweite, von Regierungen, politischen Parteien, Ideologien, Wirtschaftsinteressen und Religionen unabhängige Mitgliederorganisation. Auf der Grundlage der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte wendet sich Amnesty International gegen schwer wiegende Verletzungen der Rechte eines jeden Menschen auf Meinungsfreiheit, auf Freiheit von Diskriminierung sowie auf körperliche und geistige Unversehrtheit.“<sup>185</sup>*

Seit 1964 verfügt Amnesty International über einen speziellen Konsultativstatus (Kategorie II) beim WSR der UNO.

##### Amnesty International Deutschland<sup>186</sup>

Zwei Monate nach der Gründung von Amnesty International im Mai 1961 entstand die deutsche Sektion von Amnesty International (vollständiger Name: Amnesty International – Sektion der Bundesrepublik Deutschland e.V., im Folgenden: ai Deutschland). Die deutsche Sektion zählt heute mehr als 75.000 Mitglieder und Unterstützer und ist in 720 ai-Gruppen, 107 Länder- bzw. Themenkoordinationsgruppen sowie 533 lokale und 90 Jugendgruppen gegliedert. Die nationale Sektion koordiniert die Arbeit der Mitglieder und ist

---

<sup>182</sup> [www.amnesty.org](http://www.amnesty.org)

<sup>183</sup> Quelle: <http://www2.amnesty.de/internet/aiallgem.nsf/WaiDok?OpenView&Start=1&Count=50> (Stand: 01.04.06)

<sup>184</sup> Quelle: ebd.

<sup>185</sup> Quelle: <http://www2.amnesty.de/internet/aiallgem.nsf/WaiDok?OpenView&Start=1&Count=50> (Stand: 01.04.06)

<sup>186</sup> [www.amnesty.de](http://www.amnesty.de)

die Verbindungsstelle zwischen den Gruppen und dem Internationalen Sekretariat in London. In der deutschen Sektion sind derzeit 52 Teil- und Vollzeitkräfte beschäftigt.<sup>187</sup>

Die nationalen Sektionen entsenden Vertreter in den Internationalen Rat, der die Politik und Arbeitsweise von Amnesty International festlegt. Gleichzeitig wählen sie das Internationale Exekutivkomitee, dem die Führung der laufenden Geschäfte der Organisation zukommt. Unter der Verantwortung des Exekutivkomitees steht auch das Internationale Sekretariat in London, an dessen Spitze die internationale Generalsekretärin steht.<sup>188</sup>

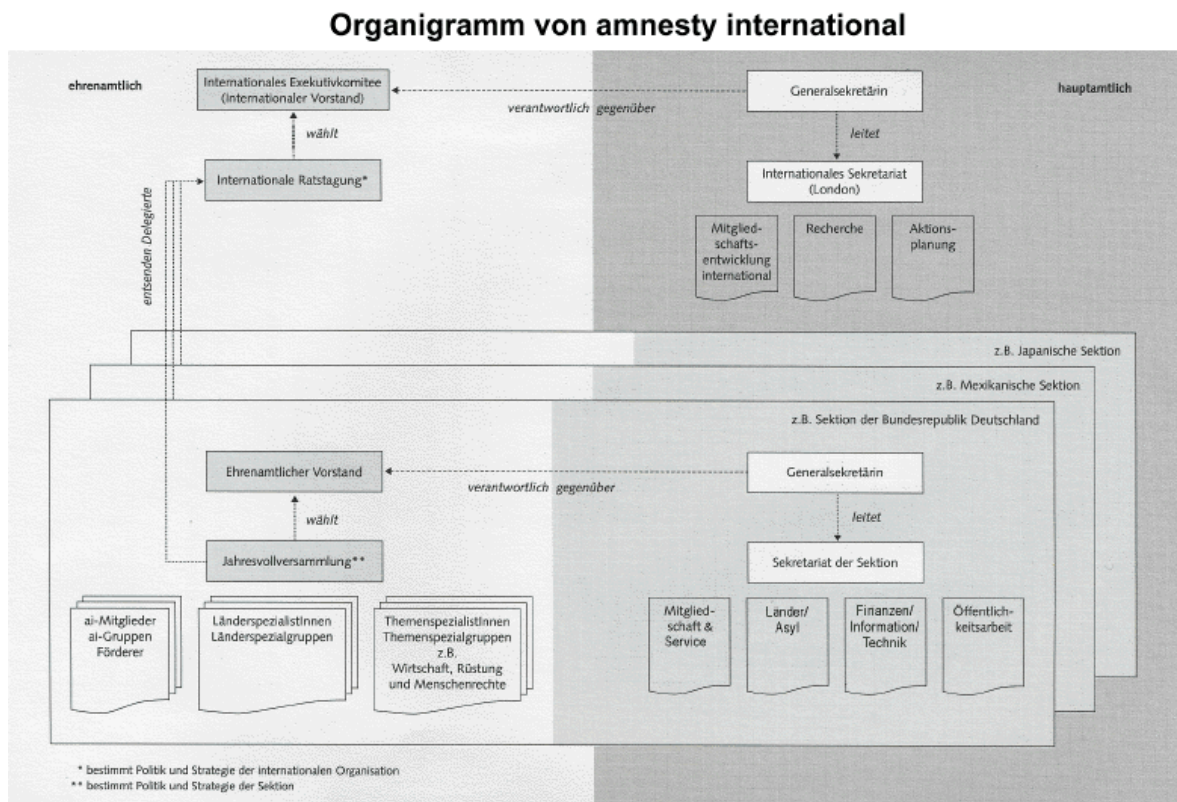


Abb. 19: Organigramm von Amnesty International<sup>189</sup>

Im Jahr 2004 verfügte ai Deutschland über Gesamteinnahmen in Höhe von ca. 8,8 Mio. Euro und verwendete ca. 2 Mio. Euro für Aktions-, Informations- und Bildungsarbeit sowie ca. 2,9 Mio. Euro für die Fachreferentinnen für Lobby-, Länder- und Öffentlichkeitsarbeit. Zusätzlich leistet jede Ländersektion Beiträge für das Sekretariat in London, um internationale Kampagnen, Reisen, Recherchen und Prozessbeobachtungen zu unterstüt-

<sup>187</sup> Quelle: <http://www2.amnesty.de/internet/aiallgem.nsf/7ea17bce3e650670c1256aa70051edb7/6ff6c7d22235ab65c12568fe0037beb1?OpenDocument> (Stand: 01.04.06)

<sup>188</sup> Quelle: <http://www2.amnesty.de/internet/aiallgem.nsf/7ea17bce3e650670c1256aa70051edb7/c4c85dd761918b08c1256a99005097dc?OpenDocument> (Stand: 01.04.06)

<sup>189</sup> Quelle: [http://www2.amnesty.de/internet/resource.nsf/res/8C3DF89BC8BBE928C1256A99005120DC/\\$FILE/orga.gif](http://www2.amnesty.de/internet/resource.nsf/res/8C3DF89BC8BBE928C1256A99005120DC/$FILE/orga.gif) (Stand: 01.04.06)



zen. Daran beteiligte sich die Sektion Deutschland im Jahre 2004 mit ca. 2,7 Mio. Euro. Die Gesamtausgaben beliefen sich auf ca. 9,2 Mio. Euro.<sup>190</sup>

Interviewpartnerin:

Frau Birgit Stegmayer ist als Koordinatorin der Urgent Actions (Eilaktionen) und als Übersetzerin seit 1992 für ai Deutschland beschäftigt. Sie verfügt über eine ca. 10 jährige Erfahrung in der Kampagnenarbeit und nimmt dabei eine koordinierende und beratende Rolle ein.

#### 5.4.1 Kampagnen und Aktionen

Zum Schutz vor Menschenrechtsverletzungen setzt Amnesty International seit mehr als 40 Jahren auf eine gut informierte Öffentlichkeit und animiert diese zum aktiven Einsatz für die Wahrung der Menschenrechte. Im Rahmen von Kampagnen und Aktionen zu einzelnen Themen und Ländern beteiligen sich regelmäßig Tausende ai-Mitglieder und Unterstützer auf der ganzen Welt an der Arbeit der Organisation. Eine Möglichkeit zur aktiven Teilnahme bietet das ai-Eilaktionsnetz:

*„Amnesty International setzt sich weltweit gegen drohende Menschenrechtsverletzungen ein. Immer wenn Amnesty International von willkürlichen Festnahmen, Morddrohungen, ‚Verschwindenlassen‘, drohenden Folterungen oder Hinrichtungen erfährt, startet die Organisation eine Eilaktion – eine so genannte Urgent Action. Mehr als 75.000 Menschen in 85 Ländern schreiben dann umgehend per Luftpostbrief, Fax oder E-Mail an die verantwortlichen Stellen des menschenrechtsverletzenden Staates. Bei den Adressaten gehen Tausende von Appellschreiben aus aller Welt ein.“<sup>191</sup>*

Amnesty International stellt keine vorgefertigten Standardbriefe zur Verfügung. Die Wirkung der einzelnen Briefe soll dadurch erhöht werden, dass die Appelle von den Aktivisten persönlich verfasst werden. Der Qualität der einzelnen Briefe ist die Quantität entgegenzusetzen. Um den Aktivisten, die bspw. wenig Zeit haben oder im Formulieren von Briefen nicht „geübt“ sind dennoch die Gelegenheit zu geben, verweist ai Deutschland auf die ai-Gruppe Ahrkreis, die auf der Webseite [www.eilpetitionen.de](http://www.eilpetitionen.de) vorgefertigte Briefe zu den jeweiligen Urgent Actions bereit stellt. Die Vor- und Nachteile von Standardbriefen werden auf dieser Seite wie folgt beschrieben:

---

<sup>190</sup> Quelle: [http://www2.amnesty.de/internet/aiallgem.nsf/AlleDok/3DF77280A12BB719C1257028004E68A7/\\$FILE/ai-Rechenschaftsbericht-2004.pdf](http://www2.amnesty.de/internet/aiallgem.nsf/AlleDok/3DF77280A12BB719C1257028004E68A7/$FILE/ai-Rechenschaftsbericht-2004.pdf) (Stand: 01.04.06)

<sup>191</sup> Quelle: <http://www2.amnesty.de/internet/aiallgem.nsf/7ea17bce3e650670c1256aa70051edb7/6ff6c7d22235ab65c12568fe0037beb1?OpenDocument> (Stand: 04.04.06)

*„Argumente gegen Petitionsvorschläge*

- *Identisch formulierte Briefe bekommen «Massensendungscharakter» und verlieren dadurch ihre Wirkung.*
- *Bei einem solchen Brief kann man nicht erkennen, dass sich die/der Schreibende wirklich mit dem Fall auseinandergesetzt hat.*
- *Aus Bequemlichkeit werden Textpassagen nicht geändert, die dann Unwahrheiten werden: Zum Beispiel die Zugehörigkeit zu einer ai-Gruppe oder Berufsbezeichnungen.*
- *Wenn die vorgeschlagenen Texte nicht sehr sorgfältig gegengelesen werden, können Fehler potenziert werden.*

*Argumente für Petitionsvorschläge*

- *Lieber ein abgeschickter "Schablonenbrief" als gar kein Appell.*
- *Petitionsvorschläge beschleunigen die Reaktion, und bei urgent actions kommt es vor allem auf rasches Handeln an.*
- *Es ist eine Illusion zu glauben, dass bei den EmpfängerInnen immer alle Briefe von A bis Z durchgelesen werden. Von den EmpfängerInnen wird bestenfalls registriert, um welche Personen es sich handelt, also sind individuelle Formulierungen wenig relevant.*
- *Petitionsvorschläge sind praktisch für Leute, die wenig Zeit haben, im schriftlichen Ausdruck einer (Fremd)sprache unsicher sind oder neu ua's schreiben. Für EinsteigerInnen sind sie sogar wichtig und motivierend.*
- *Wenn jemand Petitionsvorschläge benutzt, heißt das nicht unbedingt, dass diese Person wenig Kenntnis der Situation hat oder damit weniger Engagement zeigt.*<sup>192</sup>

Im Jahr 2004 wurden von Amnesty International 344 Eilaktionen herausgegeben. An den Eilaktionen beteiligen sich in Deutschland Schätzungen zufolge ca. 10.000 Menschen, von denen mehr als ein Drittel die Urgent Actions über ein E-Mail-Abonnement bezieht.<sup>193</sup> Frau Stegmayer zufolge steigt die Online-Beteiligung in den letzten Jahren konstant an, während die Anzahl der „Offline-Teilnehmer“ leicht abnimmt. Des Weiteren haben sich die Zugriffszahlen auf die ai Deutschland Homepage im letzten Jahr fast verdoppelt.

Nach Angaben von Amnesty International haben in den letzten Jahren die Urgent Actions in mindestens einem Drittel aller Fälle zu einer Verbesserung der Situation der bedrohten Menschen beigetragen.<sup>194</sup> Frau Stegmayer ergänzt jedoch, dass die Wirkung eines Briefes

<sup>192</sup> Quelle: <http://www.eilpetitionen.de/unterseiten/schablon.html> (Stand: 04.04.05)

<sup>193</sup> Quelle: <http://www2.amnesty.de/internet/aiallgem.nsf/7ea17bce3e650670c1256aa70051edb7/6ff6c7d22235ab65c12568fe0037beb1?OpenDocument> (Stand: 04.04.06)

<sup>194</sup> Quelle: <http://www2.amnesty.de/internet/aiallgem.nsf/AlleDok/0656D44905D7D9A1C1256AA700617C13?Open#Seit%20wann%20gibt%20es%20Eilaktionen%3F> (Stand: 04.04.06)

dabei schwer zu messen ist, da von den Adressaten i.d.R. keine Auskunft darüber erteilt wird, nach wie vielen Briefen bspw. ein Gefangener freigelassen wurde.

Neben den Urgent Actions initiiert Amnesty International weltweite Kampagnen, die bei Bedarf von den Ländersektionen spezifiziert werden (z.B. Übersetzungen, länderspezifische Gesetze etc.). Die großen Kampagnen sind i.d.R. strategisch auf die Themenschwerpunkte von Amnesty International ausgerichtet. Als Beispiel wird nachfolgend die Kampagne zum Thema „Gewalt gegen Frauen“ vorgestellt.

*„Unter dem Motto ‚HINSEHEN & HANDELN: Gewalt gegen Frauen verhindern‘ hat amnesty international (ai) im März 2004 eine zweijährige weltweite Kampagne gestartet. Zentrale Themen der Kampagne und der damit verbundenen Aktionen: Gewalt gegen Frauen in bewaffneten Konflikten und in der Familie sowie die Unterstützung von Menschenrechtsverteidigerinnen. Mit der Kampagne möchte ai Frauen und Männern, die ein Ende von Diskriminierung und Gewalt gegen Frauen fordern, weltweit Gehör verschaffen sowie Entscheidungsträger/innen, Organisationen und Einzelpersonen dazu ermutigen, sich öffentlich zum Schutz der Menschenrechte von Frauen zu bekennen.“<sup>195</sup>*

In einem Jahr werden von ai Deutschland i.d.R. eine bis zwei große Kampagne(n) gestartet. In besonderen Fällen (wenn es die politische Situation erfordert) können auch bis zu vier Kampagnen pro Jahr durchgeführt werden. Kleinere Kampagnen und Aktionen weisen eine Laufzeit von einem bis drei Monat(en) auf. Die großen Kampagnen werden überwiegend innerhalb eines Jahres abgeschlossen. In Ausnahmefällen, wie bei der „Frauenkampagne“ betrug die Laufzeit in etwa 2 Jahre. Je nach Themenschwerpunkt können von ai Deutschland zwei bis vier Kampagnen parallel durchgeführt werden.

Neben der Zusammenarbeit der einzelnen Ländersektionen werden für groß angelegte Kampagnen in einigen Fällen Allianzen mit weiteren NGOs geschlossen, um Bedeutung und Reichweite der Kampagne zu erhöhen.

Der am häufigsten verwendete Kampagnentyp von Amnesty International ist die Aktionskampagne. Jedoch verweist Frau Stegmayer darauf, dass alle Kampagnen Elemente einer Informationskampagne enthalten und in vielen Fällen durch politische Lobbyarbeit zusätzlich gezielter Druck auf Regierungen, Parteien und Politiker ausgeübt wird.

---

<sup>195</sup> Quelle: <http://www2.amnesty.de/internet/aiallgem.nsf/7ea17bce3e650670c1256aa70051edb7/6ff6c7d22235ab65c12568fe0037beb1?OpenDocument> (Stand: 04.04.06)

Mit Anzeigen in Printmedien und dem eigenen Mitgliedermagazin „ai-Journal“ sowie mit Direkt-Mailings, Broschüren, Postkarten, Online- und Außenwerbung betreibt ai Deutschland Werbung für die Kampagnen. In einigen Fällen werden mit (finanzieller) Hilfe von externen Partnern Fernseh- und Kinospots produziert. Oftmals werden ai-Kampagnen auch von Prominenten (aus den Bereichen Sport, Film und Fernsehen etc.) unterstützt.

#### 5.4.2 Online-Kampagnen

Die Kampagnen von ai Deutschland bestehen immer aus einer Kombination von Online- und Offline-Elementen. Folglich werden in diesem Fall alle Online-Elemente einer Kampagne von ai Deutschland zur Online-Kampagne zusammengefasst.

Mit Beispielen aus den Kampagnen „Waffen unter Kontrolle“<sup>196</sup> und „ai in Bewegung“<sup>197</sup> werden einzelne Online-Elemente sowie die Online-Kampagnenarbeit von ai Deutschland in diesem Absatz vorgestellt.

Beispiel: „Waffen unter Kontrolle“:

*„WAFFEN UNTER KONTROLLE ist Ziel und Name einer gemeinsamen Kampagne von amnesty international, Oxfam und dem ‚Internationalen Aktionsnetzwerk zu Kleinwaffen‘. Jedes Jahr sterben auf der Welt 500.000 Menschen durch Waffengewalt – ein Mensch pro Minute. Ziel der Kampagne gegen den unkontrollierten Waffenhandel ist die strikte Kontrolle und Transparenz der weltweiten Rüstungstransfers durch ein rechtlich verbindliches Abkommen. Teil der Kampagne ist die ‚Aktion der 1 Million Gesichter‘, eine Foto-Petition für einen Internationalen Pakt zur Waffenkontrolle.“<sup>198</sup>*

Auf der Homepage von ai Deutschland werden neben den allgemeinen Informationen über die Kampagne detaillierte Hintergrundinformationen zur Kampagnenthematik sowie ein Pressespiegel angeboten. Ebenfalls wurde eine kampagnenspezifische Spendenfunktion eingerichtet und Interessenten können den Kampagnenbericht sowie Banner und Desktophintergründe zur Kampagne herunterladen. Über einen Link gelangt der potentielle Teilnehmer zu der Aktion „1 Millionen Gesichter“.

*„Mit der Aktion ‚1 Million Gesichter‘ im Rahmen der internationalen Kampagne ‚Waffen unter Kontrolle‘ sammeln amnesty international, Oxfam und das Internationale Aktionsnetzwerk gegen Kleinwaffen Fotos von Menschen, die für eine wirksame*

<sup>196</sup> Quelle: <http://www2.amnesty.de/internet/deall.nsf/windexde/KA2003063> (Stand:05.04.06)

<sup>197</sup> Quelle: <http://amnesty-in-bewegung.de/> (Stand: 05.04.06)

<sup>198</sup> Quelle: <http://www2.amnesty.de/internet/aiallgem.nsf/7ea17bce3e650670c1256aa70051edb7/6ff6c7d22235ab65c12568fe0037beb1?OpenDocument> (Stand: 04.04.06)

*Kontrolle des internationalen Waffenhandels Gesicht zeigen. Mehr als 600.000 Menschen aus aller Welt haben sich bereits mit ihren Portraits beteiligt. Im Juni 2006 soll die Foto-Petition den Vereinten Nationen in New York übergeben werden.*<sup>199</sup>

Auf der gemeinsamen Kampagnenhomepage<sup>200</sup> wird neben weiteren Hintergrundinformationen und Downloads die Möglichkeit geboten, ein persönliches Foto „hoch zu laden“, um an der Fotopetition teilzunehmen (Abb. 20). Aktuell sind 901.576 Teilnehmer registriert, von denen 369.598 mit einem Bild auf der Kampagnenseite abgebildet sind (Stand: 05.04.06).

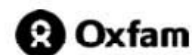
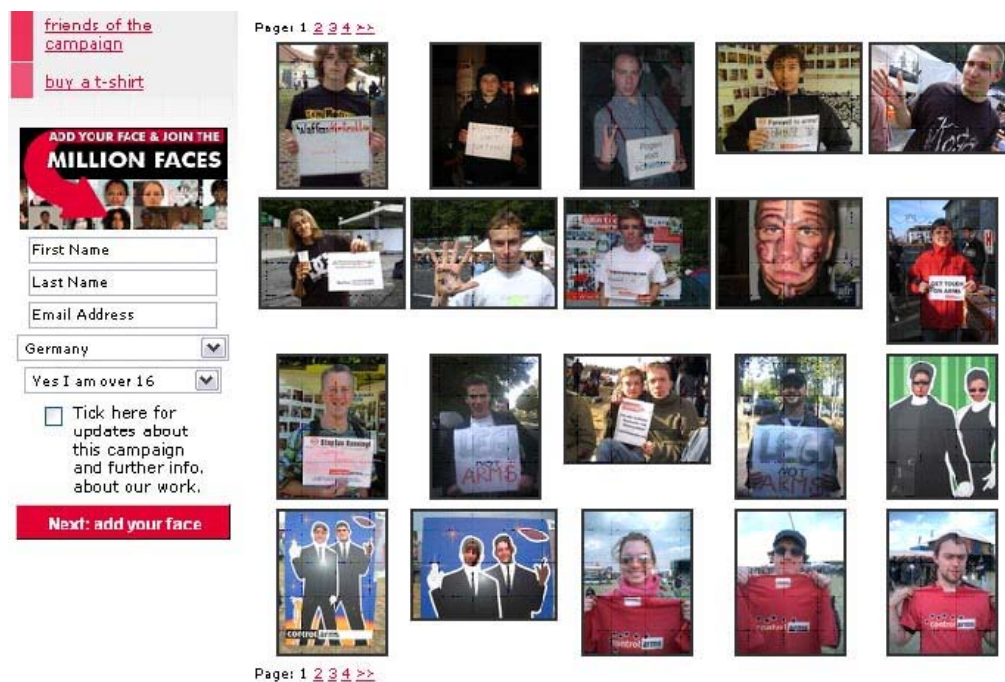


Abb. 20: Aktion „1 Millionen Gesichter“<sup>201</sup>

Am 1. April 2005 startete die Kampagne „amnesty international in BEWEGUNG“. Diese Kampagne ist nicht auf ein konkretes Problem oder bestimmte Missstände ausgerichtet, sondern hat das Ziel, Spenden für die ai-Arbeit gegen Menschenrechtsverletzungen zu sammeln. Die Spenden werden dabei allerdings nicht von ai Deutschland direkt gesammelt, sondern mit der Hilfe von Hobby- oder Leistungssportlern. Auf der Kampagnen-

<sup>199</sup> Quelle: <http://www2.amnesty.de/internet/deall.nsf/AlleDok/B93F781301E4C0F8C125701500451654?Open> (Stand: 05.04.06)

<sup>200</sup> [www.controlarms.org](http://www.controlarms.org)

<sup>201</sup> Quelle: [http://www.controlarms.org/million\\_faces/en/index.php/gallery](http://www.controlarms.org/million_faces/en/index.php/gallery) (Stand: 05.04.06)

Homepage<sup>202</sup> wird den „Sportlern“ die Gelegenheit gegeben, ein Event (z.B. Marathon, Wandertag etc.) vorzustellen, an dem sie sich sportlich beteiligen. Über eine „Tell a friend“-Funktion besteht die Möglichkeit, Freunde, Bekannte, Arbeitskolleginnen etc. auf sein persönliches Sportprojekt aufmerksam zu machen und somit zur finanziellen Unterstützung zu animieren.

*„Sie treiben für Ihr Leben gern Sport? Dann verbinden Sie doch Ihr Hobby mit einem guten Zweck und werden Sie für die Menschenrechte aktiv. Setzen Sie sich mit uns gemeinsam in Bewegung. Denn die Menschenrechtsarbeit wird weltweit von Menschen getragen, die sich mit viel Ausdauer und unermüdlicher Kraft engagieren. Auch Sie können Ihre Ausdauer für die Menschenrechte einsetzen, gleichzeitig Spaß dabei haben und etwas für Ihre Gesundheit tun.“<sup>203</sup>*

Für die Kampagne wurde eine eigene Homepage eingerichtet, die in einen öffentlichen und einen geschlossenen Bereich unterteilt ist. Im geschlossenen Bereich hat der „Sportler“ die Möglichkeit, sein eigenes Projekt zu betreuen. Um ein eigenes Projekt zu starten, muss sich der Teilnehmer registrieren und im Anschluss daran sein Projekt und seine Motivation beschreiben sowie das gewünschte Spendenziel formulieren. Wenn das Projekt freigegeben wurde kann mit der „Tell a friend“-Funktion für das eigene Vorhaben geworben werden, um möglichst viele Bekannte auf die Aktion aufmerksam zu machen und die erhofften Spenden zu erhalten. Wenn ein Projekt beendet ist, besteht die Chance, über das Event und den sportlichen Erfolg zu berichten sowie den Unterstützerinnen für den Spendenerfolg zu danken. Der öffentliche Bereich der Kampagnen-Homepage bietet allgemeine Informationen zu Amnesty International und zur Kampagne sowie einen Überblick über alle aktuellen Kampagnen-Projekte. Zu den vorgestellten Projekten wird ein Überblick zu den aktuellen Spendenständen (vgl. Abb. 21) und die Möglichkeit zur Online-Spende gegeben. Zusätzlich wird über eine interaktive Skala (vgl. Abb. 21) verdeutlicht, welche Spendenbeträge welche Aktionen ermöglichen (z.B. werden für eine Urgent Action ca. 180 Euro benötigt). Um dem sportlichen Charakter auch beim Spenden gerecht zu werden, sind die aktuellen Zwischenstände aller Spendenergebnisse in einer „Bestenliste“ zusammengefasst.

---

<sup>202</sup> <http://amnesty-in-bewegung.de>

<sup>203</sup> Quelle: <http://amnesty-in-bewegung.de/kampagne.html> (Stand: 05.04.06)

Abb. 21: Spenden und Spendennutzen-Skala<sup>204</sup>

### 5.4.3 Kampagnenprozess

**Kampagnenentstehung:** Auf Grund der Internationalität von Amnesty International entstehen große Kampagnen aus einem strategischen Gesamtansatz der Organisation. Amnesty International legt in diesem Ansatz fest, welches Thema für eine Kampagne aufgegriffen werden soll. Die Strategie verfolgt dabei das Ziel, im Verlauf einiger Jahre für jedes Schwerpunktthema eine Kampagne zu initiieren (z.B. Frauenrechte, Folter, Waffen etc.). Nachdem ein Thema von Amnesty International bestimmt wurde, erfolgen parallel zu den internationalen die länderspezifischen Tätigkeiten (z.B. Übersetzung und Produktion von Kampagnenmaterialien, Werbung etc.)

Eilaktionen von Amnesty International werden zeitkritisch initiiert. Im internationalen Sekretariat in London sind Ländereferenten für die Entstehung der Aktionen verantwortlich. Jedes Land verfügt über einen feste Länderreferenten, die konstant die politischen Entwicklungen und Ereignisse beobachten. Gleichzeitig werden weitere Stellen (Ländersektionen, Netzwerke etc.) aktiviert, die zusätzliche Informationen beschaffen und länderspezifische Aufgaben erfüllen. Die strategische Ausrichtung von Amnesty International bestimmt ausschließlich, ob die Aktion gestartet wird oder nicht. Für Eilaktionen werden keine neuen Methoden und Prozesse geplant, sondern es wird auf standardisierte Elemente und ein einheitliches Ablaufschema zurückgegriffen.

<sup>204</sup> Quelle: <http://amnesty-in-bewegung.de/> (Stand: 05.04.06)

Für die einzelnen Kampagnenthemen und Aktionen leistet Amnesty International eine umfangreiche eigenständige Recherchearbeit. Viele Informationen entstehen durch die tägliche Arbeit der Länderreferenten bzw. der Researcher oder werden über Netzwerke generiert. Aufgrund der teilweise „äußerst sensiblen“ Themengebiete (in einigen Fällen geht es um Menschenleben), wird eine sehr professionelle Recherchearbeit betrieben. Die Validität der Informationen gewährleistet die erfolgreiche Arbeit von Amnesty International und eine hohe Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit. Die einzelnen Ländersektionen führen ebenfalls umfangreiche Recherchearbeiten, zum einen im Auftrag von Amnesty International und zum anderen im Rahmen der länderspezifischen Tätigkeiten, durch.

**Kampagnenplanung:** An der Planung einer länderspezifischen ai Deutschland Kampagne sind im Durchschnitt zwischen fünf und zehn Mitarbeiter beteiligt, von denen zwei Angestellte für den Online-Bereich zuständig sind.

Im Vorfeld einer Kampagne wird bewertet, welche „kleineren“ Ziele konkret erreicht werden können (z.B. Gesetzesänderungen etc.) und welche „großen“ Ziele möglich sind (z.B. Bewusstseinsveränderung in der Öffentlichkeit etc.). Im Anschluss daran werden die strategischen, taktischen und operativen Ziele definiert.

Kampagnen und Online-Kampagnen durchlaufen während der Planung und Durchführung grundsätzlich denselben integrierten Prozess.

Die Zielgruppe einer ai Deutschland Kampagne ist prinzipiell die breite Öffentlichkeit („Mitspieler“), in bestimmten Kampagnenthemen werden allerdings gesonderte Zielgruppen intensiver angesprochen (z.B. Frauen und Frauenorganisationen in der „Frauenkampagne“). Mit- und Gegenspieler werden aufgrund der politischen Unabhängigkeit von Amnesty International situationsabhängig aus allen politischen Lagern bestimmt und nicht exklusiv angesprochen.

Das Kampagnenteam einer ai Deutschland Kampagne bilden hauptsächlich Referentinnen, die an jeder Kampagne beteiligt sind. Die Mitarbeiterinnen kommen aus den Referaten für Kampagnenarbeit, Onlineredaktion, Audio-Visuelle Medien und Fundraising. Zusätzlich unterstützen externe Experten und ehrenamtliche Mitarbeiter das Kampagnenteam. Auch wenn Amnesty International ein Kampagnenthema vorgibt, verfügt das Team über eigene Gestaltungsmöglichkeiten (Design, Slogan etc.). Für ai Deutschland ist es nach Frau Stegmayr sehr relevant, dass sich alle Mitglieder mit der Kampagne identifizieren können.

Eine mögliche Kooperation mit weiteren NGOs orientiert sich i.d.R. an den Kampagnenthemen. Die Zusammenarbeit wird während der Kampagne konstant abgestimmt, in einigen Bereichen wird jedoch selbständig gearbeitet (z.B. Finanzen etc.).



Bevor die Kampagne an einem festgelegten Termin startet, wird ihr gesamtes „Gerüst“ (Internet-Auftritt, Materialien etc.) produziert und im Anschluss daran von der Geschäftsführung abgenommen.

**Kampagnendurchführung:** Der Roll-out der Kampagne erfolgt i.d.R. in Kombination mit einer Pressekonferenz oder weiteren medienwirksamen Aktionen. Im Verlauf der Kampagne werden alle Reaktionen der Gegenseite verfolgt und falls notwendig wird darauf reagiert. Prinzipiell ist während der Kampagne die Dialog- und Kompromissbereitschaft von ai Deutschland gegenüber den „Gegenspielern“ gegeben.

Die Öffentlichkeit wird konstant über die neusten Entwicklungen informiert, um einerseits die Motivation zum „Mitmachen“ zu steigern und andererseits den öffentlichen Druck auf die „Gegenspieler“ zu erhöhen. Für aktuelle Informationen, Ereignisse und Reaktionen wird ein Pressespiegel erstellt. An einem festgelegten Zeitpunkt endet die Kampagne und es werden keine weiteren Aktivitäten vorgenommen.

**Kampagnenanalyse (Auswertung):** Zu Beginn der Analyse wird die Zielerreichung bewertet. Die Kampagnenwirkung wird anhand der Pressespiegel und Rundfunkwerbung sowie mit Fragebögen für Mitglieder analysiert. In einigen Fällen wird zur Beurteilung der Medienwirkung ein Kosten-Nutzen Vergleich angestellt, mit dem bspw. bewertet werden soll, ob ein Buch oder eine einfache Broschüre zu einer höheren Wirkung beigetragen hat.

Neben den Analysen werden Erfahrungswerte in die Dokumentation der Auswertung übernommen. So wurde nach Frau Stegmayer in ai Deutschland Kampagnen die Erfahrung gemacht, dass englische Slogans immer mehr an Wirkung verlieren. Für den Online-Bereich werden separate Analysen durchgeführt, die z.B. die Zugriffszahlen auf die Kampagnenseite, die Newsletterabonnenten oder die Teilnehmerzahlen an Online-Petitionen etc. bewerten.

**Anschlusskommunikation und –aktivitäten:** Im Anschluss an die Analyse werden die konkreten Ergebnisse der Kampagne nach außen kommuniziert. In den meisten Fällen wird das Kampagnenthema intern fortgeführt.

Abschließend dient das folgende Modell der Visualisierung des oben beschriebenen Kampagnenprozesses und fasst die wesentlichen Phasen und Arbeitsschritte zusammen. Es bezieht sich nicht auf die „Urgent Actions“ sondern ausschließlich auf größere Kampagnenprojekte.

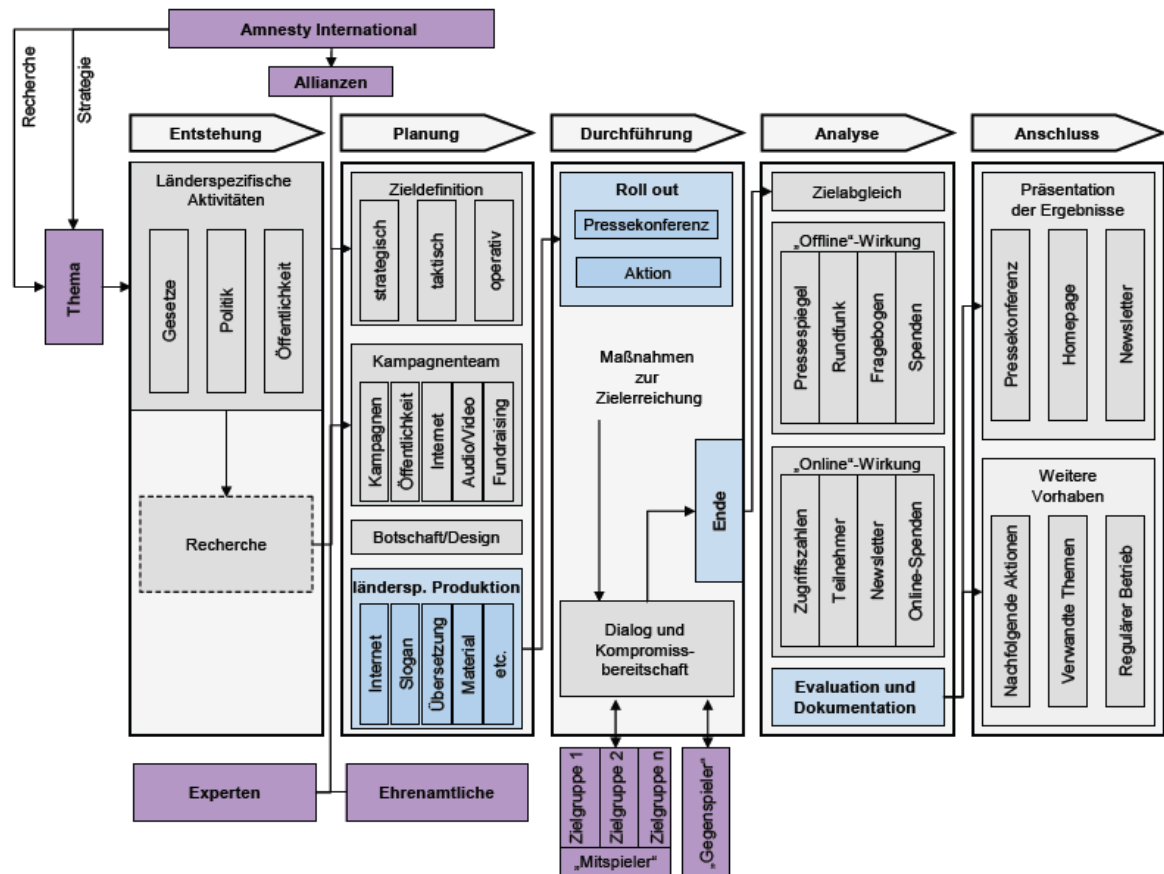


Abb. 22: Prozessmodell Amnesty International

### 5.4.4 Fallbericht

Auch wenn die Zugriffszahlen der ai-Homepage konstant steigen und eine immer größerer Teilnehmerzahl an verschiedenen Online-Aktionen festzustellen ist, legt ai nach Angaben von Frau Stegmayer weiterhin einen großen Wert auf „traditionelle“ Aktionen und Berichterstattung, um die gesamte Bevölkerung zu erreichen. Dennoch wird der Online-Bereich einer Kampagne durch die beteiligten Referate (Kampagnen, Presse- und Öffentlichkeit, Internet, Audio-Visuelle Medien und Fundraising) fortgehend weiterentwickelt und ist fest in den Kampagnenprozess integriert. Die Potentiale und Chancen des Internets sind dabei weitgehend erkannt und es wird versucht, durch eine detaillierte Analyse und Auswertung der Online-Statistiken sowie eine ständige Evaluation des gesamten Prozesses (in Form von Befragungen etc.) den Ansprüchen der Mitglieder und Förderer sowie der gesamten Bevölkerung gerecht zu werden.

### 5.5 Attac<sup>205</sup>

„Attac ist Attac.“<sup>206</sup> – Diese Aussage umschreibt recht treffend die Schwierigkeit, Attac zwischen einem Netzwerk, einer NGO oder einer Bewegung einzuordnen. In diesem Ab-

<sup>205</sup> www.attac.org

<sup>206</sup> Quelle: <http://www.attac.de/ueber-attac/was-ist-attac/selbstverstaendnis/> (Stand 02.04.06)

satz soll dennoch versucht werden, einige Hintergründe und Zielsetzungen von Attac darzustellen.

Mit 90.000 Mitgliedern in 50 Ländern versteht sich Attac als Teil der globalisierungskritischen Bewegung und als innovatives und internationales „Projekt“. Ausgehend von Attac-Frankreich haben sich in ca. 30 Ländern nationale Attac-Strukturen gebildet. Im Gegensatz zu vielen INGOs existiert jedoch keine internationale Zentrale. Die Beziehungen und die Kommunikation der nationalen Attac-Bewegungen untereinander werden netzförmig betrieben. Die folgenden Ausschnitte aus der Attac-Selbstverständniserklärung sollen einige grundsätzliche Positionierungen von Attac liefern:

*„Am Anfang der ATTAC-Geschichte stand die Ein-Punkt-Orientierung auf die Besteuerung von Devisentransfers, die auch den Namen ATTAC abgab. Das ist nicht mehr aktuell. Inzwischen sind viele Fragen der ökonomischen Globalisierung Gegenstand von ATTAC Initiativen: Regulierung der Finanzmärkte, des Welthandels, der ökonomischen Nord-Süd-Beziehungen u.a.“<sup>207</sup>*

*„Der Grundkonsens von ATTAC lautet:*

- *ATTAC lehnt die gegenwärtige Form der Globalisierung, die neoliberal dominiert und primär an den Gewinninteressen der Vermögenden und Konzerne orientiert ist, ab: Die Welt ist keine Ware.*
- *ATTAC wirft die Frage nach wirtschaftlicher Macht und gerechter Verteilung auf.*
- *ATTAC setzt sich für die Globalisierung von sozialer Gerechtigkeit, politischen, wirtschaftlichen und sozialen Menschenrechten, für Demokratie und umweltgerechtes Handeln ein.“<sup>208</sup>*

#### Attac-Deutschland<sup>209</sup>

Auch in Deutschland bildet Attac ein breites gesellschaftliches Bündnis, in dem sich immer mehr Menschen mit unterschiedlicher politischer und weltanschaulicher Herkunft engagieren. Nachfolgend wird ein kurzer Abriss über die Entstehungsgeschichte von Attac-Deutschland geliefert, bevor näher auf die Netzwerkstruktur eingegangen wird.

Am 22.01.2000 beschließen Mitglieder von rund 50 NGOs in Frankfurt/Main, ein „Netzwerk zur demokratischen Kontrolle der internationalen Finanzmärkte“ zu gründen. Dieses soll eng mit der französischen Bewegung Attac zusammenarbeiten, die dort im Jahr 1998

<sup>207</sup> Quelle: <http://www.attac.de/ueber-attac/was-ist-attac/selbstverstaendnis/> (Stand: 02.04.06)

<sup>208</sup> Quelle: <http://www.attac.de/ueber-attac/was-ist-attac/selbstverstaendnis/> (Stand: 02.04.06)

<sup>209</sup> [www.attac.de](http://www.attac.de)

gegründet wurde. Beim zweiten „Ratschlag“ (Bundestreffen) in Hannover am 15.04.2000 nimmt das Netzwerk die konkrete Arbeit auf. Zu den Themen Steuerflucht, Devisentransaktionssteuer und Privatisierung der Rentensysteme werden Forderungen und Kampagnen beschlossen. Beim 3. Ratschlag (17.-18.11.2000) wird der Name des „Netzwerks zur demokratischen Kontrolle der Finanzmärkte“ um die Bezeichnung „Attac“ ergänzt. Am 01.01.2001 wird im Ökologischen Zentrum in Verden/Aller ein bundesweites Attac-Büro eingerichtet, das von ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen der Attac-Mitgliedsorganisation Share geführt wird.<sup>210</sup> Heute wird das Netzwerk Attac-Deutschland vom gemeinnützigen Trägerverein Attac e.V. gefördert, der sich zur Aufgabe gemacht hat, die Lebendigkeit und politische Funktionsfähigkeit des Netzwerks zu unterstützen und zu erhalten. In dieser Funktion begreift sich der Attac-Trägerverein als Teil der globalisierungskritischen Bewegung.<sup>211</sup>

Strukturell ist Attac in Mitglieder, den Ratschlag, den Attac-Rat, den Koordinierungskreis (KoKreis) und den wissenschaftlichen Beirat gegliedert. Zu den Mitgliedern (ca. 16.090) zählen sowohl Privatpersonen als auch Organisationen. Der Ratschlag ist das höchste Entscheidungsgremium von Attac. Er ist ein öffentliches Treffen aller interessierten Menschen aus den Mitgliedsorganisationen, Ortsgruppen (ca. 250) sowie den bundesweiten Arbeitszusammenhängen und aktiven Nichtmitglieder. Der Attac-Rat trifft sich etwa viermal im Jahr und diskutiert richtungsweisende Prozesse, den Haushaltsplan und weiterreichende Entscheidungen. Ihm gehören neben den Mitgliedern des bundesweiten Koordinierungskreises Vertreterinnen von Ortsgruppen, Mitgliedsorganisationen und die Vertreter der sonstigen bundesweiten Arbeitszusammenhänge an. Im Beraterkreis von Attac arbeiten ca.100 Professorinnen, Wissenschaftler und Experten mit, die vertreten ein breites Spektrum unterschiedlicher Fachrichtungen und politischer Anschauungen vertreten.

---

<sup>210</sup> Quelle: <http://www.attac.de/attac-chronik.pdf> (Stand: 02.04.06)

<sup>211</sup> Quelle: <http://www.attac.de/interna/satzung031124.pdf> (Stand: 01.04.06)

## Struktur von Attac Deutschland

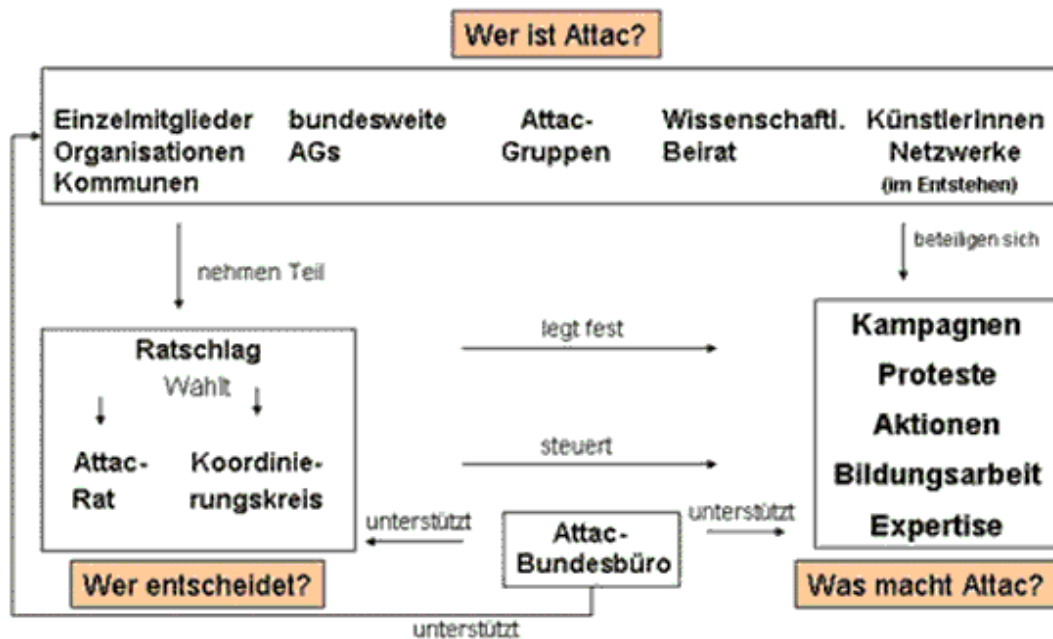


Abb. 23: Organigramm von Attac<sup>212</sup>

Attac finanziert sich aus Spenden und Mitgliedsbeiträgen. Insgesamt verfügte Attac im Jahr 2005 über Einnahmen in Höhe von 1.359.850 Euro und tätigte Ausgaben in Höhe von 1.359.640 Euro. Für die Öffentlichkeitsarbeit wurden ca. 89.600 Euro und für die Internetpräsenz 18.800 Euro verwendet.<sup>213</sup> Der Anteil der Kampagnenarbeit an den jährlichen Gesamtaufwendungen liegt zwischen 5 und 15 Prozent.

Interviewpartnerin:

Seit der Eröffnung des neuen Bundesbüros in Frankfurt im Jahr 2002 ist Frau Stephanie Handtmann für Aktionen und Kampagnen von Attac sowie für die Gruppenunterstützung aktiv. Sie verfügt über eine mehrjährige Erfahrung in der Aktions- und Kampagnenarbeit und ist bei Attac für Initiierung, Umsetzung, Unterstützung und Beratung mitverantwortlich.

<sup>212</sup> Quelle: [http://www.attac.de/ueber-attac/gremien/diagramm\\_struktur.php](http://www.attac.de/ueber-attac/gremien/diagramm_struktur.php) (Stand: 02.04.06)

<sup>213</sup> Quelle: <http://www.attac.de/ueber-attac/was-ist-attac/attac-in-zahlen/finanzen/Haushaltsbeschluss%202005.pdf> (Stand: 02.04.06)

### 5.5.1 Kampagnen und Aktionen

Expertise, Aufklärung und Aktion gehören zu den wesentlichen Elementen der Arbeitsweise von Attac. Mit Öffentlichkeitsarbeit, Workshops, Konferenzen, Demonstrationen und kreativen Aktionsformen versucht Attac, in Kooperation mit weiteren Organisationen und der Bevölkerung, ein Gegengewicht zu den Kräften der globalen Märkte und deren politischen Organen (IWF, WTO etc.) zu bilden.<sup>214</sup>

Kampagnen werden daher nicht als Kern der Attac-Arbeit angesehen, stellen jedoch ein geeignetes Instrument dar, um mit der Teilnahme vieler Menschen an den Attac-Schwerpunkthemen (Globalisierung, Welthandel, Internationale Finanzmärkte, Soziale Sicherung, Europa, Ökologie, Geistige Monopolrechte, Steuern, Kultur, Krieg und Rechts extremismus) gesellschaftliche Veränderungen herbeizuführen. Gewalt wird dabei in allen Aktionsformen von Attac strikt abgelehnt. Als Beispiel wird nachfolgend die aktuelle Lidl-Kampagne, die von Attac mit dem Hintergrund der Forderung nach „Globalen Sozialen Rechten“ initiiert wurde, vorgestellt:

*„Mit dem Discounter Lidl wird beispielhaft ein Konzern angegriffen, der europaweit für Umwelt-, Sozial- und Preisdumping steht wie kaum ein anderer. Lidl ist für seine aggressive Niedrigpreisstrategie bekannt und verbirgt seine Unternehmensstrukturen hinter einem undurchschaubaren Geflecht von an die 600 Stiftungen und GmbHs. Vor allem expandiert Lidl massiv in inzwischen 15 Länder Europas und ist dabei (nach Schätzung von Experten) seinem größten Gegenspieler Aldi bereits voraus. Durch das Zusammenspiel von Marktmacht und rücksichtsloser Kostensenkung ist Lidl zum Negativ-Trendsetter für die gesamte Einzelhandelsbranche geworden.“<sup>215</sup>*

Unterstützt bzw. begleitet wurde die Kampagne u.a. von der „Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft“ (ver.di), Bauernverbänden wie der Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft, von den entwicklungspolitischen NGOs WEED und Germanwatch sowie vom BanaFair Verband für freien Handel.

Die Lidl-Kampagne wurde von der Attac-Basis aus als dezentrale Kampagne geplant. Koordiniert von einer bundesweit agierenden Kampagnengruppe führen viele Regionalgruppen Aktionen, Informationsveranstaltungen etc. durch. Zusätzlich wurde versucht, durch die internationale Zusammenarbeit mehrerer Gruppen, den Druck und die Wirkung der Kampagne zu erhöhen.

---

<sup>214</sup> Quelle: [http://www.attac.de/archiv/0109\\_pewl\\_ila.php](http://www.attac.de/archiv/0109_pewl_ila.php) (Stand: 04.04.06)

<sup>215</sup> Quelle: [http://www.attac.de/lidl-kampagne/content/campaign/internat/dt/vorstellung\\_lidl-kampagne\\_komplett.pdf](http://www.attac.de/lidl-kampagne/content/campaign/internat/dt/vorstellung_lidl-kampagne_komplett.pdf) (Stand: 04.04.06)

Innerhalb eines Jahres werden von Attac in etwa zwei Kampagnen geplant und durchgeführt. Diese werden eher selten parallel initiiert und die Laufzeit liegt zwischen vier und neun Monaten.

Grundsätzlich werden alle Kampagnen von Attac gemeinsam mit Bündnispartnern initiiert. Neben der Kooperation mit weiteren NGOs und Gewerkschaften wird die Arbeit von Attac von Stiftungen (z.B. Heinrich-Böll Stiftung oder Rosa-Luxemburg Stiftung) gefördert, die sich finanziell an bestimmten Projekten bzw. Kampagnen beteiligen.

Frau Handtmann versteht die Kampagnen von Attac auf keinen Fall als Elitekampagnen. Zwar wird gezielt versucht, Druck auf politische und wirtschaftliche Entscheidungsträger auszuüben, doch geschieht dies generell durch die Legitimation und in Zusammenarbeit mit einer breiten, demokratischen und mobilisierten Öffentlichkeit.

Um auf eine Kampagne aufmerksam zu machen wird, von Attac, neben einigen Online-Werbemitteln, keine klassische Werbung betrieben. Vielmehr soll durch eine öffentliche Auseinandersetzung mit dem Kampagnenthema Aufmerksamkeit erzeugt werden.

### **5.5.2 Online-Kampagnen**

Schon aufgrund der Netzwerkstrukturen von Attac ist das Internet zu einem zentralen Medium für die tägliche Arbeit und für Kampagnen der Organisation geworden. Jede Kampagne von Attac enthält Online-Elemente.

Über die Homepage der Organisation, eine eigene Kampagnen-Seite, Newsletter und Mailinglisten sowie durch Verlinkungen auf Partnerseiten wird der Online-Aktivist auf eine Attac-Kampagne aufmerksam gemacht. Online-Petitionen, Protest-Mails und kampagnenspezifische Spendenmöglichkeiten sowie „online“ und „offline“ Materialien geben dem Aktivisten dabei grundsätzlich die Gelegenheit, sich an der Kampagne zu beteiligen.

Anhand von Beispielen der oben genannten Lidl-Kampagne sowie der bereits abgeschlossenen Kampagne „Stoppt-Softwarepatente“ werden nachfolgend einige Online-Elemente vorgestellt und ihr Einsatz genauer beschrieben.

Beispiel: „Lidl ist nicht zu billigen!“

Ein wichtiger Bestandteil der Lidl-Kampagne sind Aktionen vor Ort (Lidl-Filialen, Fußgängerzonen etc.) in vielen Städten und mit vielen Menschen. Für die einzelnen Aktivisten

stehen auf der Kampagnen-Webseite<sup>216</sup> neben Hintergrundinformationen, Pressemitteilungen und einem Pressespiegel verschiedene Materialien (Flyer, Postkarten etc.) zur Verfügung, die für die Aktivitäten vor Ort genutzt werden können. Ein Kampagnen-Aktionshandbuch liefert für den Einsatz nützliche Informationen und Anleitungen. In einer Fotogalerie sind zusätzlich Bilder von durchgeführten Aktionen in verschiedenen Städten veröffentlicht, die z.B. Ideen für geplante Aktionen liefern. Eine weitere „Bildergalerie“ stellt Grafiken mit den unterschiedlichen Kampagnenlogos zum Download zur Verfügung, die zur Anfertigung von „offline“ und „online“ Materialien verwendet werden dürfen und sollen (Beispiele: Abb. 24).



Abb. 24: „Lidl ist nicht zu billigen!“<sup>217</sup>

Neben den Elementen, die unterstützend zu „offline“ Aktionen bereitgestellt werden, befindet sich ein „Mailomat“ auf der Seite, über den eine Protest-Mail zu Lidl versendet werden kann. Ebenfalls ist eine kampagnenspezifische Spendenfunktion auf der Webseite eingerichtet. Spender werden passend zur Kampagne mit einem „güldenen“ Einkaufschip belohnt.

Beispiel: „Stoppt Softwarepatente“<sup>218</sup>

Die Kampagne „Stoppt Softwarepatente“ wurde gemeinsam von der Attac-AG „Wissensallmende“ und Campact initiiert. Neben der Beschreibung einiger Online-Elemente soll anhand dieses Beispiels ebenfalls die Kooperation von Attac und Campact hervorgehoben werden.

<sup>216</sup> [www.attac.de/lidl-kampagne](http://www.attac.de/lidl-kampagne)

<sup>217</sup> Quelle: <http://www.attac.de/lidl-kampagne/index.php?id=100> (Stand: 01.04.06)

<sup>218</sup> [www.stoppt-softwarepatente.de](http://www.stoppt-softwarepatente.de)



Die AG „Wissensallmende und Freier Informationsfluss“ ist eine bundesweite inhaltlich-politische Arbeitsgruppe von Attac, die sich seit Mitte 2003 u.a. mit gesellschaftlichen (nicht-technischen) Aspekten der Informationsgesellschaft und geistigen Eigentumsrechten befasst. Zu diesem Themengebiet gehört auch die Patentierung von Software.

*„Mit einer neuen Richtlinie will die EU-Kommission die Patentierung von Software ermöglichen. Microsoft, Adobe & Co haben entsprechend Druck gemacht. Sie wollen die Konkurrenz vieler kleiner Softwareschmieden schwächen. Kostenlosen Programmen wie Firefox würde der Boden entzogen. Die Folge: schlechtere Programme, höhere Preise, weniger Innovation, weniger Arbeitsplätze.“<sup>219</sup>*

Mit der Kampagne „Stoppt Softwarepatente“ sollte das EU-Parlament aufgefordert werden, die neue Richtlinie zu verhindern. Neben den häufig verwendeten Online-Elementen von Campact und Attac wurde zu einer Online-Demonstration aufgerufen, bei der es sich jedoch nicht um eine virtuelle Sitzblockade (Netstrike) handelte. Auf der Demonstrationswebseite wurde dem Netzaktivisten die Gelegenheit gegeben, mit seinem persönlichen digitalen Portrait-Bild an der Demonstration teilzunehmen. Das Portrait wurde gemeinsam mit allen anderen Fotos in ein Gesamtbild integriert. Dieses „gemeinsame Bild des Protests“ wurde kurz vor der Abstimmung über die Richtlinie im Europäischen Parlament auf ein großes Banner gedruckt und vor dem Europa Parlament (Gebäude) in Straßburg aufgespannt (Abb. 25).



Abb. 25: Online-Demonstration „online“<sup>220</sup>

und „offline“<sup>221</sup>

Am 06.07.2005 wurde die EU-Softwarerichtlinie mit 648 zu 14 Stimmen (bei insgesamt 680 Stimmen und 18 Enthaltungen) vom EU-Parlament abgelehnt.

<sup>219</sup> Quelle: <http://www.stoppt-softwarepatente.de/stopptswp/5minuteninfo> (Stand: 01.04.06)

<sup>220</sup> Quelle: <http://www.stoppt-softwarepatente.de/stopptswp/photos> (Stand: 01.04.06)

<sup>221</sup> Quelle: ebd.

*„Dies ist ein riesiger Erfolg im Kampf gegen Softwarepatente: Es ist gelungen, dem Lobbying der Grosskonzerne mit einer vielstimmigen Anstrengung entgegenzutreten. Der Durchmarsch der Softwaregiganten konnte gestoppt werden.“<sup>222</sup>*

Obwohl die Kampagne offiziell abgeschlossen ist, wird von den Organisationen weiterhin im Themengebiet der Softwarepatente gearbeitet und die Online-Demonstration wird auf der Kampagnen-Homepage fortgesetzt. Bis heute (April 2006) haben 4.816 Menschen an der Aktion teilgenommen.<sup>223</sup>

### 5.5.3 Kampagnenprozess

**Kampagnenentstehung:** Die Kampagnenentstehung bei Attac erfolgt nach dem „Bottom-up“ Prinzip. Dies bedeutet, dass von allen Gruppen, Mitgliedern und ehrenamtlichen Nicht-Mitgliedern eine Kampagne ins Leben gerufen werden kann, wobei sich jede Initiatorin eigenständig um die Planung und Ressourcen kümmern muss. Die Ideen der einzelnen Gruppen oder Aktivisten werden im Bundesbüro diskutiert und entweder gefördert (z.B. durch logistische Unterstützung und Erfahrungsschätze) oder verworfen. Wird ein Thema verworfen, bedeutet dies allerdings nicht, dass nicht weiter an ihm gearbeitet werden darf, das Bundesbüro entschließt sich lediglich dazu, keine Kapazitäten für das Projekt bereit zu stellen. Da Attac i.d.R. nicht über erforderliche Ressourcen (Fachreferentinnen, Expertise etc.) verfügt, neue Missstände aufzudecken, wird oftmals auf bekannte Themen zurückgegriffen und näher eingegangen. Prinzipiell liegt die Informationsrecherche im ehrenamtlichen Bereich, wobei überwiegend vorhandene Quellen verwendet werden (z.B. „Lidl-Kampagne“ → Lidl-Schwarzbuch von ver.di).

**Kampagnenplanung:** An der Kampagnenplanung sind im Schnitt zwischen fünf und zehn Personen beteiligt und die Planungszeit variiert zwischen einem und sechs Monaten. Wenn zeitkritische Reaktionen erfordert sind, ist Attac auch in der Lage eine Kampagne in weniger als einem Monat zu planen.

In der ersten Planungsstufe treffen sich die Aktivisten i.d.R. auf themenspezifischen Veranstaltungen, um das Thema zu konkretisieren und um herauszufinden, welche Personen bereit sind und Lust haben an der Kampagne mitzuwirken. Im Anschluss daran beginnt meist eine mehrtägige Planungsstufe (z.B. im Rahmen von Aktionsakademien oder Tagungen). Auf diesen Veranstaltungen wird der Planungsprozess i.d.R. von erfahrenen Mitarbeitern moderiert. Das Kampagnenteam wird für jede Kampagne neu gebildet und setzt sich oftmals aus Mitgliedern und ehrenamtlichen Nicht-Mitgliedern zusammen. Die Kom-

---

<sup>222</sup> Quelle: <http://www.stoppt-softwarepatente.de/stopptswp/home> (Stand: 01.04.06)

<sup>223</sup> Quelle: ebd.

petenzen der einzelnen Teammitglieder werden während der gesamten Kampagne so eingesetzt, wie sie vorhanden und verfügbar sind. Die Vernetzung der einzelnen Teammitglieder und der Gruppen nimmt für die Planungs- und Durchführungsphase eine entscheidende Rolle ein.

Vom Bundesbüro werden in den meisten Fällen nur kleine Budgets für die Kampagnen bereitgestellt. Jedoch versucht das Bundesbüro die Kampagnen während der Planungs- und Durchführungsphase mit den zur Verfügung stehenden personellen Kompetenzen und materiellen Kapazitäten zu unterstützen.

Im weiteren Verlauf der Planung werden die Ziele der Kampagne definiert. Frau Handtmann zu Folge ist es für die Kampagnenarbeit bei Attac sehr relevant, im Vorfeld der Zieldefinition zwischen Zielen und Visionen zu differenzieren. Dies gestaltet sich aufgrund des teilweise sehr politischen Charakters der Aktivisten oftmals als schwierig (z.B. Abschaffung des Kapitalismus oder bessere Arbeitsbedingungen bei Lidl?). Als Zielgruppe werden i.d.R. einzelne Teile der Bevölkerung („Mitspieler“) festgelegt (z.B. Verbraucher, Arbeitnehmer etc.). Als „Gegenspieler“ werden neben Parteien oder IGOs teilweise einzelne Konzerne als Beispiele oder „Repräsentanten“ für komplexere Themengebiete hervorgehoben (z.B. Billig-Discounter → Lidl). Grundsätzlich enthält die Kampagnenbotschaft eine Forderung und einen alternativen Lösungsansatz.

Die Gestaltung der Kampagne wird von den einzelnen Teammitgliedern übernommen und unterliegt keinen Designrichtlinien. Häufig wird jedoch das Attac-Logo als zentrales Erkennungssymbol verwendet. In einigen Kampagnen kristallisieren sich bestimmte Slogans und Logos heraus, die i.d.R. von allen Aktivisten verwendet und bei Bedarf verändert werden dürfen. Die Symbole und Slogans einer Kampagne sollten dennoch „in die selbe Richtung gehen“. Die Webseite einer Kampagne wird häufig von einem Aktivisten erstellt und gepflegt und i.d.R. wird nicht auf Elemente von älteren Kampagnen zurückgegriffen. Mit jeder Kampagne entsteht demnach ein neu gestalteter Internet-Auftritt (entweder auf einer Attac-Webseite oder auf einer kampagnenspezifischen Homepage).

Nachdem die Planungsphase abgeschlossen wurde, wird der gesamte Plan einer Kampagne den entsprechenden Entscheidungsgremien vorgelegt, die in Hinblick auf die Relevanz, die Budgetierung etc. entscheiden, mit welchen Mitteln die Kampagne während ihrer Durchführung unterstützt wird.

Kampagnendurchführung: Das Planungsteam übernimmt i.d.R. ebenfalls die Durchführung der Kampagne, variiert jedoch in einigen Fällen aufgrund meist ehrenamtlicher Tätigkeit. Um die Kampagnenarbeit zu koordinieren, werden in regelmäßigen Abständen Gruppentreffen veranstaltet.

Bei größeren Kampagnen wird versucht, aus dem ehrenamtlichen Umfeld mindestens eine Person konstant an die Kampagnenarbeit zu binden, um immer über einen festen Ansprechpartner zu verfügen. Dieser Ansprechpartner steht für externe Anfragen (Presse, „Gegenspieler“ etc.) zur Verfügung und übernimmt interne Koordinationsaufgaben. Zusätzlich werden i.d.R. alle „großen“ Attac-Kampagnen von Frau Handtmann unterstützt und bei Bedarf „gesteuert“.

Wenn genügend Kapazitäten zur Verfügung stehen, sollten im Laufe einer Kampagne die Pressemitteilungen vom Pressesprecher verfasst werden, damit eine einheitliche und professionelle Kommunikation stattfindet.

Der gesamte Prozess der Kampagne orientiert sich während der Durchführung nah am täglichen Geschehen und am politischen Prozess. Wenn auf bestimmte Forderungen eingegangen wird, erfolgt i.d.R. eine neue Zieldefinition, da viele komplexe Themen bzw. Probleme nicht durch das Erreichen einzelner Ziele gelöst werden.

Kampagnenanalyse (Auswertung): Im Anschluss an die Kampagne finden Gruppentreffen und Diskussionen statt, wobei allerdings keine konkrete Auswertung der Ergebnisse und keine detaillierte Dokumentation des Kampagnenverlaufs angefertigt werden.

Anschlusskommunikation und -aktivitäten: Ein Kampagnenthema soll im Anschluss der Kampagne in die „Breite“ gehen. Dies bedeutet, dass der Druck der auf einen bestimmten „Gegenspieler“ (z.B. Lidl) ausgeübt wurde auf weitere mögliche „Gegenspieler“ (z.B. Aldi) ausgeweitet wird. Dieser Druck entsteht i.d.R. nicht durch eine neue Kampagne sondern erfolgt durch eine „Kettenreaktion“ (z.B. wenn Lidl „fair“ gehandelte Produkte in sein Sortiment aufnimmt, wird Aldi langfristig „nachziehen“). Des Weiteren wird im Anschluss an die Kampagne je nach Motivation der Mitarbeiter weiter an diesen Themen gearbeitet, jedoch wird die Unterstützung des Bundesbüros nach Abschluss der Kampagne eingestellt.

Abschließend dient das folgende Modell der Visualisierung des oben beschriebenen Kampagnenprozesses und fasst die wesentlichen Phasen und Arbeitsschritte zusammen.

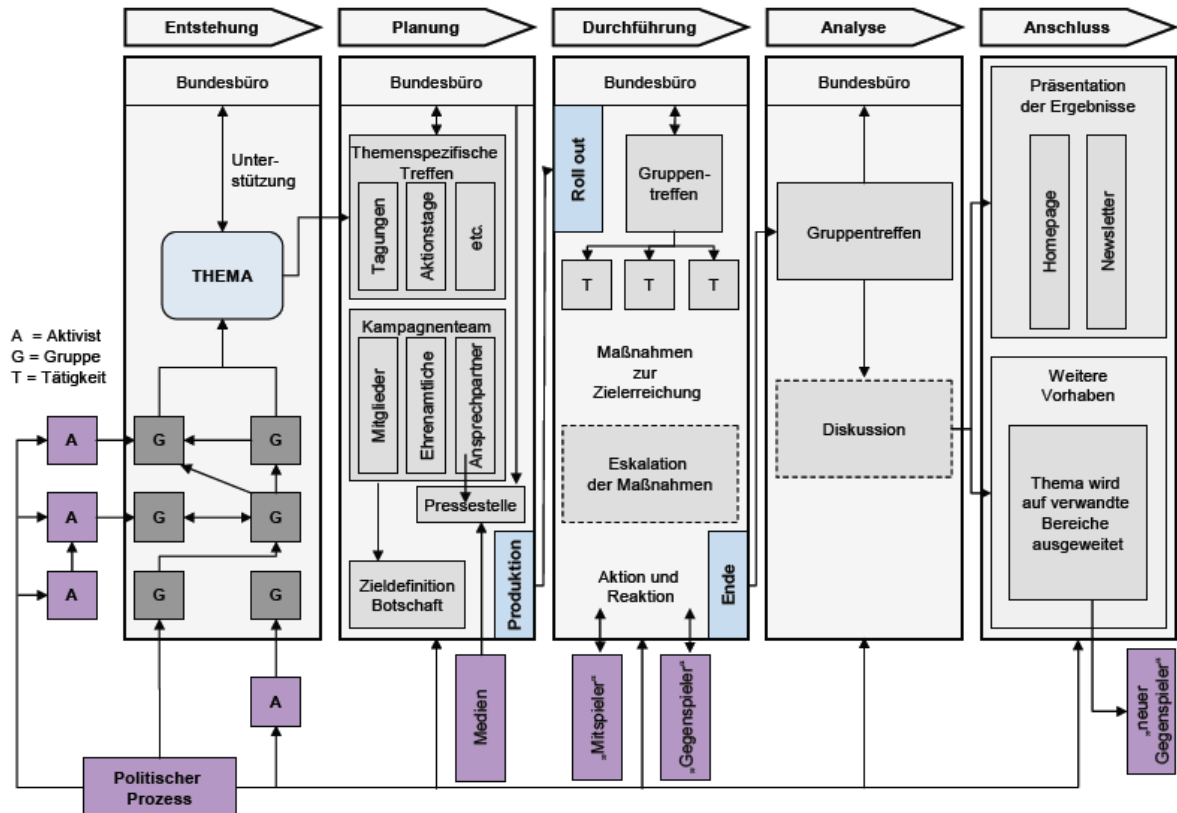


Abb. 26: Prozessmodell Attac

### 5.5.4 Fallbericht

Durch die netzwerkförmige Struktur von Attac ist das Internet zu einem unverzichtbaren Medium für die Kommunikation zwischen den einzelnen Aktivisten, Gruppen, Arbeitskreisen etc. geworden. Auch in der Kampagnenarbeit von Attac haben sich bestimmte Online-Elemente etabliert. Da jedoch die meisten Aktionen und Kampagnen „von unten“ (bottom-up) initiiert und durchgeführt werden und das Bundesbüro nur eine unterstützende Funktion einnimmt, werden für fast jede Kampagne neue Online-Elemente erstellt. Kampagnen, die über keine eigene Homepage verfügen werden in Unterseiten der Attac-Homepage integriert. Während der gesamten Kampagne ist der Online-Bereich ein fester Bestandteil in allen Prozessphasen. Aufgrund der ständig wechselnden Kampagnenteams mit unterschiedlichsten Kompetenzen, variieren die Form sowie die Verwendung von Online-Elementen insgesamt erheblich. Dies hat den Nachteil, dass eine einheitliche Analyse von Nutzerzahlen etc. sowie die anschließende Evaluation von Online-Kampagnen praktisch nicht realisierbar sind. Ein Vorteil, der sich aus den ständig wechselnden Teams ergibt, ist die Kreation und Entstehung von neuen Ideen und Methoden zur Entwicklung des Online-Bereiches.

## 6. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse

In den fünf Organisationen, die als Forschungsobjekte für die Fallstudie dienten, werden neben Kampagnen und Online-Kampagnen viele „kleine“ Aktionen durchgeführt. Für diese Aktionen werden in einigen Fällen lediglich einzelne Online-Petitionen, Protest-Mail-Aktionen oder Spendenaufrufe gestartet, die unabhängig von einer Kampagne durchgeführt werden. Die einzelnen Aktionen sind i.d.R. schnell realisierbar und werden bei Bedarf in die täglichen Arbeitsabläufe integriert. Das Internet ist für derartige Aktionen ein ideales Medium, da zeitnah und kostengünstig auf Ereignisse reagiert werden kann. Für die folgende Auswertung sind die einzelnen Aktionen jedoch nicht weiter relevant.

Online-Kampagnen werden in allen untersuchten Organisationen nicht unabhängig von „klassischen“ Kampagnen initiiert und durchgeführt. Sie sind immer in den gesamten Kampagnenprozess integriert.

Die Relevanz des Online-Bereichs und der entsprechenden Online-Elemente einer Kampagne variiert in den einzelnen Organisationen jedoch erheblich. Bei Campact bildet die Online-Kampagne das zentrale Instrument des gesamten Kampagnenprozesses. Für Robin Wood stellen Online-Elemente nur ein „Zusatzfeature“ dar und werden nicht von vornherein als gegeben betrachtet. In den großen NGOs (WWF und Amnesty International) sind an der Kampagnenarbeit mehrere Stellen und Referate beteiligt. Die Internet Abteilungen leisten während des Kampagnenverlaufs in diesen Fällen umfassende Maßnahmen, um Online-Elemente für die Kampagne zu entwickeln, zu realisieren und zu betreiben.

Einige Besonderheiten und Gemeinsamkeiten, die aus der schriftlichen Befragung resultieren werden folgend genauer dargestellt und an einigen Stellen anhand geeigneter Tabellen aufgezeigt. Zusätzlich werden die Darstellungen durch gewonnene Erkenntnisse und Erfahrungen aus der mündlichen Befragung ergänzt<sup>224</sup>.

Wie im theoretischen Teil bereits beschrieben, lassen sich die einzelnen Kampagnentypen nicht scharf voneinander trennen. Diese Aussage wurde im Verlauf der Untersuchung bestätigt. In einigen Organisationen werden für die Kampagnentypen andere Begrifflichkeiten verwendet und teilweise existiert kein eindeutiges Begriffsverständnis.

In der Befragung gaben alle Organisationen die „Aktionskampagne“ als den am häufigsten initiierten Kampagnentyp an. Der WWF und Amnesty International betreiben zusätzlich Lobbyarbeit, während Campact sich aufgrund der Organisationsgröße dazu nicht in der Lage sieht.

---

<sup>224</sup> Die Gesamtergebnisse der schriftlichen Befragung befinden sich in tabellarischer Form im Anhang.

NGO	Kampagnentyp		
	Informations-kampagne	Aktions-kampagne	Eliten-kampagne
Campact		X	
Attac	X	X	
WWF	X	X	X
Robin Wood		X	
AI	X	X	X

Tab. 3: Welcher Kampagnentyp wird von Ihrer Organisation am häufigsten initiiert? (Frage 19)

Eine Gemeinsamkeit aller Organisationen lässt sich in Bezug auf Allianzen und die entsprechenden Kooperationspartner feststellen. In jeder NGO wurde für die Kampagnenarbeit bereits mit mindestens einer weiteren Organisation kooperiert.

NGO	Allianzen			
	immer	häufig	selten	nie
Campact		X		
Attac	X			
WWF			X	
Robin Wood		X		
AI			X	

Tab. 4: Werden für Kampagnen Allianzen mit anderen Organisationen geschlossen? (Frage 11)

In allen Fällen wurden dabei Kampagnen in Kooperation mit weiteren NGOs betrieben. Die politikorientierten Organisationen Campact und Attac arbeiten in einigen Fällen zusätzlich mit Gewerkschaften zusammen. Keine der NGOs hat bis heute mit IGOs, Kirchen, Regierungen oder Parteien kooperiert.

Allianz- Organisationen	NGO				
	Campact	Attac	WWF	Robin Wood	AI
weitere NGOs	X	X	X	X	X
IGOs					
Gewerkschaften	X	X			
Kirchen					
Regierungen					
Parteien					
Unternehmen			X		
Sonstige		Stiftungen		Initiativen	

Tab. 5: Mit welchen Organisationen wird im Falle einer Allianz kooperiert? (Frage 12)

Aus den Untersuchungen geht hervor, dass in den Bereichen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit die Zusammenarbeit konstant abgestimmt werden muss. Die Budgetierung und das Fundraising werden hingegen völlig unabhängig von den Allianzpartnern betrieben. Des Weiteren ging aus der Untersuchung hervor, dass eine eigenständige Kampagnenhomepage zur höheren Gleichberechtigung der Partner führt, da die Kampagne nicht in Verbindung mit einer einzelnen NGO gebracht wird.

Weitgehend unabhängig von potentiellen Allianzpartnern werden neben einer eigenen Kampagnen-Homepage eine Reihe weiterer Kommunikationsmittel verwendet, die auf eine Kampagne aufmerksam machen. Jede NGO verfügt bspw. neben der eigenen Homepage über Newsletter und Mailinglisten. Auf Newsgroups und Foren wird hingegen verzichtet.

Um eine kampagnenspezifische Diskussion zu ermöglichen, stellt Campact Online-Diskussionsbretter bereit. Weblogs befinden sich in den meisten Organisationen noch in der Aufbauphase. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die eingesetzten Online-Elemente der einzelnen NGOs:



techn. Partizipationsmöglichkeiten	NGO				
	Campact	Attac	WWF	Robin Wood	AI
Online-Petitionen	X	X	X		X
Protest-Mails	X	X	X	X	X
Spenden	X	X	X	X	X
Bereitstellung von Online-Kampagnenmaterialien	X	X	X	X	X
Bereitstellung von Offline-Kampagnenmaterialien	X	X	X	X	X
Adressbekanntgabe von Politikern, Unternehmen etc.	X	X			X
Online-Demonstrationen (Hochladen von Bildern)	X	X			X
Kampagnennewsletter	X	X	X	X	X
Kampagnenforen					
Kampagnen-Weblogs					X
"Tell a friend" Funktionen (E-Card etc.)	X		X		X
Sonstiges	Diskussionsbretter		Protest E-Cards	Online-Resolutionen	

Tab. 6: Welche technischen Partizipationsmöglichkeiten werden den Online-Aktivisten geboten? (Frage 27)

Um eine zu große Informationsflut zu vermeiden, werden immer häufiger kampagnenspezifische Newsletter erstellt. Den jüngsten Stand der Forschung, dass z.B. „Tell a friend“-Funktionen eine immer größere Wirkung erzielen, bestätigten die Befragten durch ihre ausschließlich positive Erfahrung.

Bezüglich des Kampagnenprozesses ließen sich im Verlauf der Untersuchung ebenfalls Gemeinsamkeiten und Unterschiede feststellen, die im Folgenden zusammengefasst werden. Die Kampagnenentstehung verläuft grundsätzlich in jeder Organisation unterschiedlich. Von den NGOs, die ihre Kampagnen nah am politischen Prozess ausrichten, wird während des gesamten Kampagnenprozesses eine schnelle Handlungsfähigkeit erwartet.

Diejenigen, die ihre Kampagnen an einer organisationsspezifischen Gesamtstrategie orientieren, veranschlagen i.d.R. mehr Zeit für die Planung und Durchführung.

In den Organisationen, in denen ehrenamtliche Mitarbeiter mit unterschiedlichen ideologischen Ausprägungen in einem Team zusammen arbeiten, ergeben sich Schwierigkeiten bei der konkreten Zieldefinition, da visionäre Ziele nicht klar von strategischen und operativen Zielen abgegrenzt werden (Bsp.: Abschaffung des Kapitalismus vs. bessere Arbeitsbedingungen in einem Billig-Discounter).

Allen Organisationen ist daran gelegen, nicht nur einen reinen Protest zu artikulieren, sondern fundierte Lösungsansätze und Alternativen zu bieten.

Während der Kampagnendurchführung steht die Organisation in einem ständigen Aktions- und Reaktionsverhältnis zu Mit- und Gegenspielern, oft wird hier auf Dialog und Kompromissbereitschaft gesetzt.

Bezüglich der Kampagnenlaufzeit ist festzustellen, dass einige Organisationen einen festen Start- und Endtermin bestimmen während andere das Ende einer Kampagne an der Zielerreichung ausrichten. Insgesamt ist zu erkennen, dass im Verlauf der Kampagne in keiner der untersuchten NGOs eine ausreichende Dokumentation stattfindet. Die Analyse im Anschluss einer Kampagne wird ebenfalls, besonders in den kleineren Organisationen, häufig vernachlässigt. Umfragen zur Kampagnenwirkung finden nur beim WWF und Amnesty International statt.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die Thematik nach Beendigung der Kampagne grundsätzlich weiter verfolgt wird, da die Schwerpunktthemen der Kampagnenarbeit eine ständige Aktualität und Relevanz aufweisen.

### **Prozessmodell**

In allen Organisationen durchläuft eine Kampagne die im theoretischen Teil aufgeführten Prozessphasen. Einzelne Prozessstufen (z.B. Organisationsanalyse, Teambildung etc.) werden dagegen teilweise ausgelassen oder variieren in Reihenfolge und Ausmaß.

Bevor die gewonnen Erkenntnisse der Untersuchung und die daraus abgeleiteten Ansatzpunkte für eine Optimierung abschließend zusammengefasst werden, folgt an dieser Stelle ein repräsentatives Prozessmodell. Dieses Modell bildet die einzelnen Prozessphasen ab und soll die gewonnenen Erkenntnisse in Anlehnung an die wissenschaftliche Fachliteratur vereinfacht darstellen.

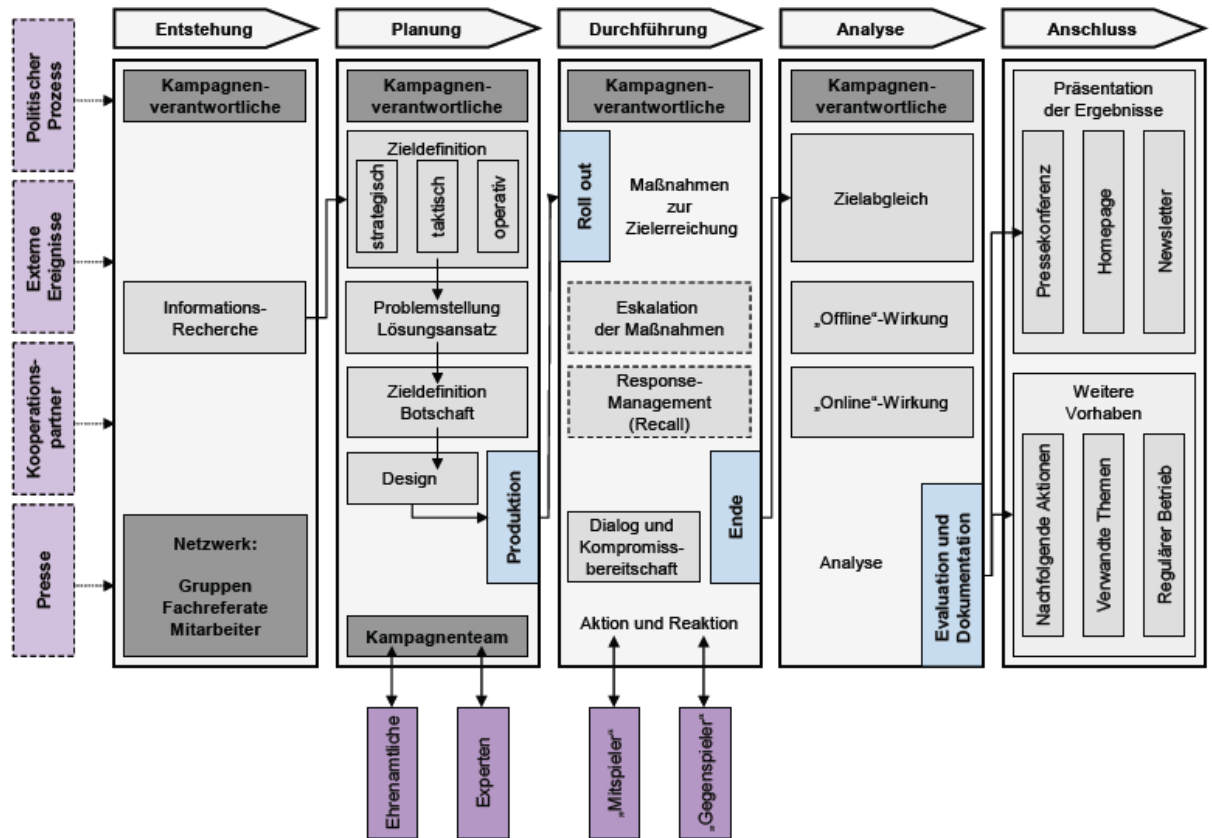


Abb. 27: Prozessmodell für Online-Kampagnen in NGOs

### Praktische Ansatzpunkte zur Verbesserung von Online-Kampagnen in NGOs

Nachdem die Gemeinsamkeiten und Besonderheiten der Ergebnisse aufgeführt wurden und ein Prozessmodell erstellt wurde, sollen nun praktische Ansatzpunkte für die Verbesserung der Kampagnenarbeit in NGOs geliefert werden. Hierbei ist nochmals anzumerken, dass es sich aufgrund der Forschungsmethode nicht um allgemeingültige Aussagen handelt, sondern vielmehr um erkenntnisbasierte Richtwerte.

- Im Vorfeld einer jeden Kampagne sollte genau geklärt sein, wie diese in der Organisation definiert ist.
- Das Thema sollte eine möglichst breite (Netz-)Öffentlichkeit ansprechen und vorab schon medial thematisiert worden sein.
- Visionen und Ziele sollten klar getrennt werden. Ein erster wichtiger Planungsschritt ist die realistische und messbare Zieldefinition.
- Die Identifikation mit einem Kampagnenthema ist besonders für die Motivation der ehrenamtlichen Mitarbeiter wichtig.

- Die Einrichtung einer eigenständigen Kampagnenhomepage dient in Allianzen einer höheren Gleichberechtigung der Partner und verhindert, dass die Kampagne lediglich mit einer einzigen Organisation assoziiert wird.
- Die Partizipation über Weblogs, die den Aktivisten bspw. die Möglichkeit geben, eigene Ideen in die Kampagne einzubringen sollte auf der Kampagnenseite gegeben sein.
- Durch mehr „Bottom-up“ Aktivitäten soll der standardisierte Charakter einer Online-Kampagne aufgebrochen werden.
- Der Informationsüberflutung soll mit gezielter und selektiver Informationsaufbereitung und -weitergabe entgegengewirkt werden.
- Mit Hilfe von „Tell a friend“-Funktionen sollen externe Netzwerke ausgebaut werden.
- Netzwerkeffekte sollten intern genutzt werden, um auch die ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen fest in die Kampagnenarbeit zu integrieren.
- Um beim Roll-out eine möglichst hohe Aufmerksamkeit zu erzielen, sollte die Produktion der Online-Elemente und der Kampagnenhomepage im Vorfeld abgeschlossen sein.
- Die schnellen Mobilisierungspotentiale des Internets sollten genutzt werden, um die Eskalation der Ereignisse gezielt auszulösen.
- Es sollte über den aktuellen Verlauf der Kampagne informiert werden, um die Potenziale des Internets zur zeitnahen Kommunikation der Inhalte auszuschöpfen.
- Grundsätzlich sollten im Anschluss einer Kampagne detaillierte Erfolgs- und Wirkungsanalysen durchgeführt werden. Mit dem Einsatz von Webalيزern lassen sich z.B. genaue Nutzerstatistiken erstellen, die Aufschluss über die Beteiligungsraten geben.
- Des Weiteren ging aus der Untersuchung hervor, dass eine eigenständige Kampagnenhomepage zur höheren Gleichberechtigung der Partner führt, da die Kampagne nicht in Verbindung mit einer einzelnen NGO gebracht wird.

Diese Liste soll einige Anregungen zur Optimierung des Managements von Online-Kampagnen geben, die unterstützend in die Kampagnenarbeit von NGOs einfließen können.

## IV. Fazit und Ausblick

Die Darstellung der Ergebnisse in den vorangegangenen Kapiteln zeigt, dass Online-Kampagnen sich zum einen als fester Bestandteil in NGOs etabliert haben und zum anderen weiter ausbaufähig sind.

Neben den aufgeführten positiven Effekten dieses Kommunikationsinstruments darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die Online-Partizipation an gesellschaftlichen Themen auch Risiken birgt. So dürfen Online-Kampagnen nicht als schnelle Lösung für komplexe Problemstellungen betrachtet werden, sondern erfordern genau wie „klassische“ Kampagnen einen abgestimmten und dynamischen Prozess. Es sollte sich nicht der Illusion hingegen werden, eine „Politik per Mausklick“ würde die Welt unmittelbar gravierend verbessern. Dennoch sollten auch die kleinen Potenziale erkannt und ausgeschöpft werden, zu denen Online-Kampagnen einen Zugang schaffen und gezielt eingesetzt einen entscheidenden Anstoß für eine Veränderung geben können. Hierfür können die genannten Anregungen zur Konsistenz des Kampagnenprozesses und zur Optimierung der praktischen Umsetzung beitragen.

In den Vorüberlegungen dieser Arbeit war ursprünglich eine umfassende quantitative Erhebung in Form eines Fragebogens geplant. Aufgrund der Heterogenität des Untersuchungsfeldes wurde jedoch von dieser Methode abgesehen, da eine standardisierte Befragung als nicht realisierbar erschien. Es wurde daher eine Methode gewählt, die individuell den Besonderheiten einzelner NGOs gerecht wird und eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Thema erlaubt sowie eine differenzierte Untersuchung ermöglicht.

Dennoch war eine detaillierte Analyse der Online-Kampagnenstrukturen in NGOs im Rahmen dieser Diplomarbeit aufgrund des Umfangs der Arbeit und zeitlicher Aspekte nur bedingt möglich. Auf Seiten der Organisationen bestand zwar ein reges Interesse am Untersuchungsgegenstand, allerdings waren auch dort zeitliche und personelle Kapazitäten begrenzt. Somit konnte lediglich auf den allgemeinen Prozess von Online-Kampagnen eingegangen werden, jedoch nicht auf weiterführende Aspekte. Diese bedürfen näherer Untersuchungen, um die Komplexität von NGOs und speziell ihrer (Online-)Kampagnenarbeit vollständig aufzuzeigen.

Für den Informationswissenschaftlichen Bereich sind die Ergebnisse dieser Arbeit insofern relevant, als dass sie Aspekte der Informationsbeschaffung und –verbreitung sowie der Vernetzung von Wissensträgern erörtern.

Informationswirte können im Rahmen von Online-Kampagnen in NGOs allgemeine Research Aufgaben übernehmen und als professionelle Informationsvermittler fungieren.

## **Danksagungen**

Mein Dank gilt:

Herrn Linde als Betreuer der Diplomarbeit für die fachliche Beratung und Unterstützung sowie Frau Seidler-de Alwis als Zweitgutachterin.

Des Weiteren bedanke ich mich für die freundliche Zusammenarbeit beim WWF, im Besonderen bei Frau Julia Lönneker und Herrn Alois Vedder, bei Campact, im Besonderen bei Herrn Christian Schlag, bei Robin Wood, im Besonderen bei Frau Ute Bertand, bei Amnesty International, im Besonderen bei Frau Birgit Stegmayer und bei Attac, im Besonderen bei Frau Stephanie Handtmann.

Mein ganz besonderer Dank gilt meiner Freundin Julia Schwerdtfeger und meiner Schwester Nicole Ebber für die Hilfe und Geduld sowie die moralische Unterstützung.

Ebenfalls danken möchte ich meinen Eltern Renate und Hermann, die mir jederzeit mit motivierenden Worten und tatkräftiger Unterstützung zur Seite standen.

## Literaturverzeichnis

### Fachliteratur

- Anheier, Helmut K. / Seibel, Wolfgang (1999): Der Nonprofit Sektor in Deutschland. In: Handbuch der Nonprofit Organisation - Strukturen und Management Hrsg. von Badelt, Christoph unter Mitarbeit von Bachstein, Werner (2., überarbeitete und erweiterte Auflage), Stuttgart, S. 19-41
- Badelt, Christoph (Hrsg.) unter Mitarbeit von Bachstein, Werner (1999): Handbuch der Nonprofit Organisation - Strukturen und Management (2., überarbeitete und erweiterte Auflage), Stuttgart
- Beckedahl, Markus (2005): Online-Kampagnen – Das Netz als Forum politischer Öffentlichkeit. In: Die Google-Gesellschaft – Vom digitalen Wandel des Wissens, Hrsg. von Lehmann, Kai / Schetsche, Michael, Bielefeld, S. 103-112
- Beisheim, Marianne (2005): NGOs und die (politische) Frage nach ihrer Legitimation. In: NGOs im Prozess der Globalisierung - Mächtige Zwerge - umstrittene Riesen, Hrsg. von Brunnengräber, Achim / Klein, Ansgar / Walk, Heike, Bonn, S. 242-265
- Berman, Jerry / Mulligan, Deirdre K. (2003): Digital Grass Roots: Issue Advocacy in the Age of the Internet. In: The Civic Web – Online Politics and Democratic Values, Hrsg. von Anderson, David M. / Cornfield, Michael, Lanham (Maryland, USA) u.a., S. 77-96
- Bortz, Jürgen / Döring, Nicola (2002): Forschungsmethoden und Evaluation – für Human- und Sozialwissenschaftler (3., überarbeitete Auflage), Berlin, Heidelberg und New York (USA)
- Brand, Ulrich / Cecena, Ana E. (1999): Reflexion einer Rebellion – ‘Chiapas’ und ein anderes Politikverständnis, Münster
- Brockhaus, der (2004): In drei Bänden (3. Auflage), Leipzig
- Brunnengräber, Achim / Klein, Ansgar / Walk, Heike (2005): NGOs im Prozess der Globalisierung - Mächtige Zwerge - umstrittene Riesen, Bonn
- Delbrück, Jost / Wolfrum, Rüdiger (2002): Völkerrecht (Begründet von Georg Dahm) Band I/2 – Der Staat und andere Völkerrechtssubjekte; Räume unter internationaler Verwaltung (2., völlig neu bearbeitete Auflage), Münster
- Döring, Nicola (2003): Sozialpsychologie des Internet – Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage), Göttingen, Bern u.a.
- Dold, Thomas / Hoffmann, Bernd / Neumann, Jörg (2004): Marketingkampagnen effizient managen – Methoden und Systeme – Effizienz durch IT-Unterstützung – Integration in das operative CRM, Wiesbaden

- Donges, Patrick / Jarren, Otfried (1999): Politische Öffentlichkeit durch Netzkommunikation? In: Elektronische Demokratie? – Perspektiven politischer Partizipation, Hrsg. von Kamps, Klaus, Opladen und Wiesbaden, S. 85-108
- Duden, der (2004): Fremdwörterbuch (8. neu und bearbeitete Auflage), Leipzig
- El Himer, Karin / Klem, Cornelia / Mock, Patrick (2001): Marketing Intelligence – Lösungen für Kunden- und Kampagnenmanagement, Bonn
- Forgas, Joseph P. (1999): Soziale Interaktion und Kommunikation – Eine Einführung in die Sozialpsychologie (4. Auflage), Weinheim
- Gadatsch, Andreas (2003): Grundkurs Geschäftsprozess-Management – Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: Eine Einführung für Studenten und Praktiker (3., verbesserte und erweiterte Auflage), Wiesbaden
- Gremmelspacher, Georg (2005): NGOs und Staaten – Die Partizipation nichtstaatlicher Organisationen an staatlichen Entscheidungsprozessen (Band 106), Basel (CH) u.a.
- Gstöttner-Hofer, Gerhard / Greif, Wolfgang / Kaiser, Erwin (2000): Kampagnen als beteiligungsorientiertes Politikkonzept für gesellschaftliche Interessensdurchsetzung. In: Mobilisierung und Kampagnenfähigkeit – Impulse für Gewerkschaftliche Interessensdurchsetzung, Hrsg. von Gstöttner-Hofer, Gerhard / Greif, Wolfgang / Kaiser, Erwin / Deutschbauer, Petra (2., aktualisierte Auflage), Wien (A), S. 17-36
- Gstöttner-Hofer, Gerhard / Wohland, Ulrich (2000): Train to campaign. In: Mobilisierung und Kampagnenfähigkeit – Impulse für Gewerkschaftliche Interessensdurchsetzung, Hrsg. von Gstöttner-Hofer, Gerhard / Greif, Wolfgang / Kaiser, Erwin / Deutschbauer, Petra (2., aktualisierte Auflage), Wien (A), S. 37-48
- Harenberg, Bodo (2002): Aktuell 2003 – Das Jahrbuch Nr. 1 (19. Jahrgang), Dortmund
- Hofbauer, Günter / Hohenleitner, Christina (2005): Erfolgreiche Marketing-Kommunikation – Wertsteigerung durch Prozessmanagement, München
- Horak, Christian, Heimerl-Wagner, Peter (1999): Management von NPOs – Eine Einführung. In: Handbuch der Nonprofit Organisation - Strukturen und Management, Hrsg. von Badelt, Christoph unter Mitarbeit von Bachstein, Werner (2., überarbeitete und erweiterte Auflage), Stuttgart, S. 139-152
- Horak, Christian / Matul, Christian / Scheuch, Fritz (1999): Ziele und Strategien von NPOs. In: Handbuch der Nonprofit Organisation - Strukturen und Management, Hrsg. von Badelt, Christoph unter Mitarbeit von Bachstein, Werner (2., überarbeitete und erweiterte Auflage), Stuttgart, S. 153-178
- Hummer, Waldemar (2000): Internationale nichtstaatliche Organisationen im Zeitalter der Globalisierung – Abgrenzung, Handlungsbefugnisse, Rechtsnatur. In: Völkerrecht und Internationales Privatrecht in einem sich globalisierenden internationalen System - Auswirkungen der Entstaatlichung transnationaler Rechtsbeziehungen. Hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Völkerrecht (Band 39), Heidelberg 2000, S. 45-230



- Jarren, Otfried / Sarcinelli, Ulrich / Saxer, Ulrich (1998): Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft – Ein Handbuch mit Lexikonteil, Opladen
- Klaus, Elisabeth (1997): Die Brent-Spar-Kampagne oder: Wie funktioniert Öffentlichkeit?  
In: PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit, Hrsg. von Röttger, Ulrike (2., überarbeitete und ergänzte Auflage), Opladen, S. 97- 120
- Lador-Lederer, Josef J. (1963): International Non-Governmental Organizations – and Economic Entities, Leyden (NL)
- Lahusen, Christian (2002): Internationale Kampagnen zwischen Protestereignissen und Unterhaltungsevents. In: Globaler Widerstand – Internationale Netzwerke auf der Suche nach Alternativen im globalen Kapitalismus, Hrsg. von Walk, Heike / Boehme, Nele, Münster, S. 83-100
- Leggewie, Claus (2003): Die Globalisierung und ihre Gegner, München
- Leggewie, Claus (1997): Kampagnen – eine nicht ganz neue Form politischer Mobilisierung. In: PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit, Hrsg. von Röttger, Ulrike (2., überarbeitete und ergänzte Auflage), Opladen, S. 145-164
- Linz, Theo (2001): E-Government und E-Nonprofit: Management von Internetprojekten in Verwaltung und Nonprofit-Organisationen, Stuttgart
- Luhmann, Niclas (1990): Ökologische Kommunikation – Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen (3. Auflage), Opladen
- Mayring, Phillip (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung - eine Anleitung zu qualitativem Denken (5., überarbeitete Auflage), Weinheim
- Medosch, Armin (2003): Demonstrieren in der virtuellen Republik – Politischer Aktivismus im Internet gegen staatliche Institutionen und privatwirtschaftliche Unternehmen. In: Bürgerrechte im Netz, Hrsg. von Schulzki-Haddouti, Christiane (Schriftenreihe Band 382), Bonn, S. 261-306
- Metzinger, Peter (2006): Business Campaigning – Strategien für turbulente Märkte, knappe Budgets und große Wirkungen (2., überarbeitete Auflage), Berlin und Heidelberg
- Rechenberg, Hermann H.-K. (1997): Non-Governmental Organizations. In: Encyclopedia of Public International Law, Hrsg. von The Max Planck Institute for Comparative Public Law and International Law under Direction of Rudolf Bernhard (Volume III, Jan Mayen to Pueblo Incident) Amsterdam (NL), S. 612- 618
- Robert, Rüdiger (2003): Transnationale Unternehmen und politisches System. In: Bundesrepublik Deutschland – Politisches System und Globalisierung, Hrsg. von Robert, Rüdiger (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage), Münster, S. 259-280
- Röttger, Ulrike (2001): Campaigns (f)or a better world? In: PR-Kampagnen – Über die Inszenierung von Öffentlichkeit, Hrsg. von Röttger, Ulrike (2., überarbeitete und ergänzte Auflage, Nachdruck 2002), Wiesbaden, S. 15-34

- Rossmann, Eva (2000): Go Media! Öffentlichkeitsarbeit und Kampagnenplanung – Über den richtigen Umgang mit Medien, Wien (A)
- Salamon, Lester M. / Anheier, Helmut K. (2001): Der Dritte Sektor – Aktuelle internationale Trends – Eine Zusammenfassung (2. Auflage), Gütersloh
- Schmitz, Angela / Stephan, Petra (1996): Die Weltkonferenz zu Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992 – Ausweg aus dem Interessensdschungel? In: Weltkonferenzen und Weltberichte. Ein Wegweiser durch die internationale Diskussion, Hrsg. von Messner, Dirk / Nuscheler, Franz, Bonn, S. 175-196.
- Schrader, Lutz (2000): NGOs - eine neue Weltmacht? - Nichtregierungsorganisationen in der internationalen Politik, Potsdam
- Schwarz, Peter (2001): Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen – Eine Einführung in die besonderen Probleme und Techniken des Managements von privaten Nonprofit-Organisationen (NPO) unter Einbezug von Beispielen und Parallelen aus dem Bereich der öffentlichen NPO (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage), Bern (CH) u.a.
- Stake, Rober E. (1995): The Art of Case Study Research, London (UK)
- Stock, Wolfgang G. (2000): Informationswirtschaft – Management externen Wissens, München und Wien
- Ulrich, Peter / Fluri, Edgar (1992): Management – Eine konzentrierte Einführung (6. neu bearbeitete und ergänzte Auflage), Bern (CH) u.a.
- Urban, Dieter (1997): Die Kampagne – Werbepraxis in 11 Konzeptionsstufen, Stuttgart
- Urselmann, Michael (1998): Fundraising – Erfolgreiche Strategien führender Nonprofit-Organisationen, Bern, Stuttgart und Wien (A)
- Vowe, Gerhard (1997): Feldzüge um die öffentliche Meinung – Politische Kommunikation in Kampagnen am Beispiel von Brent Spar und Mururoa. In: PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit, Hrsg. von Röttger, Ulrike (2., überarbeitete und ergänzte Auflage), Opladen, S. 121-144
- Wahl, Peter (2000): Mythos und Realität internationaler Zivilgesellschaft – Zu den Perspektiven globaler Vernetzung von Nicht-Regierungs-Organisationen. In: Vernetzt und verstrickt – Nicht-Regierungs-Organisationen als gesellschaftliche Produktivkraft, Hrsg. von Altvater, Elmar / Brunnengräber, Achim / Haake, Markus / Walk, Heike (2. Auflage) Münster, S. 294-315
- White, Lyman Cromwell (1968): International Non-Governmental Organizations – Their Purposes, Methods and Accomplishments, New York (USA)
- Wöhe, Günter (Hrsg.) unter Mitarbeit von Döring, Ulrich (1996): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (19., neubearbeitete Auflage), München

Yin, Robert K. (1994): Case Study Research – Design and Methods (2<sup>nd</sup> edition), London (UK)

### **Aufsätze und Publikationen**

Altwater, Elmar/Brunnengräber, Achim (2002): NGOs im Spannungsfeld von Lobbyarbeit und öffentlichem Protest. In: Aus Politik und Zeitgeschichte (B 6-7), Hrsg. Bundeszentrale für Politische Bildung, Bonn, S. 7-14, Quelle: <http://www.bpb.de/files/388NZC.pdf> (Stand: 13. Februar 2006)

Klein, Ansgar (2002): Überschätzte Akteure – Die NGOs als Hoffnungsträger transnationaler Demokratisierung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte (B 6-7), Hrsg. Bundeszentrale für Politische Bildung, Bonn, S. 3-5, Quelle: <http://www.bpb.de/files/FMCOQU.pdf> (Stand: 13. Februar 2006)

Koch, Svenja (2004): Greenpeace-Kommunikation - Aufdecken! Konfrontieren! Politisch unter Druck setzen! Quelle: [http://www.greenpeace.de/themen/sonstige\\_themen/nachrichten/artikel/greenpeace\\_kommunikation/](http://www.greenpeace.de/themen/sonstige_themen/nachrichten/artikel/greenpeace_kommunikation/) (Stand: 26. Februar 2006)

Kohout, Franz / Mayer-Tasch, Peter Cornelius (2002): Das ökologische Weltbewusstsein - Die Arbeit von NGOs im Rahmen der internationalen Umweltpolitik, Aus Politik und Zeitgeschichte (B 6-7), Hrsg. Bundeszentrale für Politische Bildung, Bonn, S. 15-22, Quelle: <http://www.bpb.de/files/2DS7MZ.pdf> (Stand: 13. Februar 2006)

Lenzen, Markus (2001): Die Rolle der NGOs in der Entwicklungszusammenarbeit, Hrsg. Arbeitsstelle Aktive Bürgerschaft am Institut für Politikwissenschaft, Münster (Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor – Nr. 17), Quelle: <http://www.aktive-buergerschaft.de/vab/ressourcen/diskussionspapiere/wp-band17.pdf> (Stand: 13. Februar 2006)

Metzges, Günter (2005): Zu den Chancen des digitalen Massenprotestes - Im Internet entsteht das Online-BürgerNetzwerk „Campact“. In: Online-Journalismus - Chancen, Risiken und Nebenwirkungen der Internet-Kommunikation, Hrsg. netzwerk recherche e.V., Wiesbaden, S. 74-87, Quelle: <http://www.netzwerkrecherche.de/docs/nr-OnlineJournalismus.pdf> (Stand: 4. April 2006)

Ohne Autor (2005): Monitoring Informationswirtschaft – 8. Faktenbericht 2005, Eine Sekundärstudie von TNS Infratest im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit, München, Quelle: [http://www.tns-infratest.com/06\\_BI/bmwa/infrasearchreg/reg8.asp?respess=m4&dfile=FB8\\_Vollversion\\_de.pdf](http://www.tns-infratest.com/06_BI/bmwa/infrasearchreg/reg8.asp?respess=m4&dfile=FB8_Vollversion_de.pdf) (Stand: 13. Februar 2006)

Redelfs, Manfred (2005): Glaubwürdigkeit - das wichtigste Kapital einer NGO, Quelle: [http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent\\_spar/artikel/glaubwuerdigkeit\\_das\\_wichtigste\\_kapital\\_einer\\_ngo/#abschnittGlaubwuerdigkeitImFallBrentSpar](http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent_spar/artikel/glaubwuerdigkeit_das_wichtigste_kapital_einer_ngo/#abschnittGlaubwuerdigkeitImFallBrentSpar) (Stand: 26. Februar 2006)

Rucht, Dieter (2005): Cyberprotest – Möglichkeiten und Grenzen netzgestützter Proteste. In: Online-Journalismus - Chancen, Risiken und Nebenwirkungen der Internet-Kommunikation, Hrsg. netzwerk recherche e.V., Wiesbaden, S. 11-26, Quelle:

<http://www.netzwerkrecherche.de/docs/nr-OnlineJournalismus.pdf> (Stand: 13. Februar 2006)

Truscheit, Anke / Schneidewind, U. / Müller, M. (2004): NGO-Wissens-Communities als aktiver Beitrag zu ökologischer Produktpolitik - Analyse am Beispiel der virtuellen Community des AK Cotton, Oldenburg (VEcoCom Diskussionspapier Nr. 7)

Voss, Katrin (2005): Alles Online? Über die Auswirkungen von Online-Medien auf die interne und externe Kommunikation von Nichtregierungsorganisationen. In: Online-Journalismus - Chancen, Risiken und Nebenwirkungen der Internet-Kommunikation (Ergebnisse der Kommunikations-Fachtagung des netzwerk recherche e.V. in Zusammenarbeit mit der Bundeszentrale für politische Bildung), Hrsg. Netzwerk recherche, Wiesbaden, S. 31-42, Quelle: <http://www.netzwerkrecherche.de/docs/nr-OnlineJournalismus.pdf> (Stand: 13. Februar 2006)

### **Zeitungen und Zeitschriften**

Kohout, Franz / Mayer-Tasch / Peter Cornelius (2002): Das ökologische Weltbewusstsein - Die Arbeit von NGOs im Rahmen der internationalen Umweltpolitik. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 6-7 (2002)

Brunnengräber, Achim / Stock, Christian / Wahl, Peter (2000): Offensive des Lächelns. NGOs als Hoffnungsträger neuer Weltpolitik. In: Blätter des iz3w, Ausgabe 245, Mai/Juni 2000, Freiburg, Seite 10-12

### **Internetquellen**

„Homepage Amnesty International Deutschland Deutschland“, Organigramm:  
[http://www2.amnesty.de/internet/resource.nsf/res/8C3DF89BC8BBE928C1256A99005120DC/\\$FILE/orga.gif](http://www2.amnesty.de/internet/resource.nsf/res/8C3DF89BC8BBE928C1256A99005120DC/$FILE/orga.gif) (Stand: 1. April 2006)

„Homepage Amnesty International Deutschland“, Rechenschaftsbericht 2004:  
[http://www2.amnesty.de/internet/aiallgem.nsf/AlleDok/3DF77280A12BB719C1257028004E68A7/\\$FILE/ai-Rechenschaftsbericht-2004.pdf](http://www2.amnesty.de/internet/aiallgem.nsf/AlleDok/3DF77280A12BB719C1257028004E68A7/$FILE/ai-Rechenschaftsbericht-2004.pdf) (Stand: 1. April 2006)

„Homepage Amnesty International Deutschland“, Urgent Actions:  
<http://www2.amnesty.de/internet/deall.nsf/WUrgentActionsAkt?OpenView&Start=1&Count=40> (Stand: 26. Februar 2006)

„Homepage Amnesty International Deutschland“, Zahlen und Fakten:  
<http://www2.amnesty.de/internet/aiallgem.nsf/7ea17bce3e650670c1256aa70051edb7/6ff6c7d22235ab65c12568fe0037beb1?OpenDocument> (Stand 1. April 2006)

„Homepage Attac Deutschland“, Attac von Innen: <http://www.attac.de/ueber-attac/was-ist-attac/struktur/> (Stand: 2. April 2006)

„Homepage Attac Deutschland“, Chronik: <http://www.attac.de/attac-chronik.pdf> (Stand: 2. April 2006)

- „Homepage Attac Deutschland“, Organigramm: [http://www.attac.de/ueber-attac/gremien/diagramm\\_struktur.php](http://www.attac.de/ueber-attac/gremien/diagramm_struktur.php) (Stand: 1. April 2006)
- „Homepage Attac Deutschland“, Satzung: <http://www.attac.de/interna/satzung031124.pdf> (Stand: 1. April 2006)
- „Homepage Attac Deutschland“, Selbstverständnis: <http://www.attac.de/ueber-attac/was-ist-attac/selbstverstaendnis/> (Stand: 2. April 2006)
- „Homepage Attac Deutschland“, Vorstellung der Attac Lidl-Kampagne: [http://www.attac.de/lidl-kampagne/content/campaign/internat/dt/vorstellung\\_lidl-kampagne\\_komplett.pdf](http://www.attac.de/lidl-kampagne/content/campaign/internat/dt/vorstellung_lidl-kampagne_komplett.pdf)
- „Homepage Bayer AG“, Unternehmenspolitik: <http://www.bayer.de/ueber-bayer/unternehmenspolitik/page135.htm> (Stand: 3. Februar 2006)
- „Homepage Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit“, Agenda 21: <http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/agenda21.pdf> (Stand: 27. Januar 2006)
- „Homepage Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit“, Agenda 21 im europäischen Vergleich: <http://www.umweltbundesamt.de/rup/la21/la21-eu.htm> (Stand: 2. Februar 2006)
- „Homepage Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)“, Millenniums-Ziele als Richtschnur: [http://www.bmz.de/de/service/infothek/fach/spezial/spezial091/spezial091\\_13.html](http://www.bmz.de/de/service/infothek/fach/spezial/spezial091/spezial091_13.html) (Stand: 17. Januar 2006)
- „Homepage Bundeszentrale für politische Bildung“, Entwicklungspolitik seit den neunziger Jahren: [http://www.bpb.de/publikationen/V9K5KZ,1,0,Entwicklungspolitik\\_seit\\_den\\_neunziger\\_Jahren.html#art1](http://www.bpb.de/publikationen/V9K5KZ,1,0,Entwicklungspolitik_seit_den_neunziger_Jahren.html#art1) (Stand: 27. Januar 2006)
- „Homepage Bundeszentrale für politische Bildung“, Lexikon, Dritter Sektor: [http://www.bpb.de/popup/popup\\_lemmata.html?guid=F6V2SY](http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=F6V2SY) (Stand: 30. Januar 2006)
- „Homepage Bursen-Marsteller“, Meinungsbildner-Studie zum Thema Corporate Social Responsibility (CSR): <http://www.burson-marsteller.de/pdf/artikel1.pdf> (Stand: 8. Februar 2006)
- „Homepage Campact“, Beraterkreis: <http://www.campact.de/campact/about/beraterkreis> (Stand: 1. April 2006)
- „Homepage Campact“, Das erste Jahr: <http://www.campact.de/campact/about/einjahr>
- „Homepage Campact“, Finanzen: <http://www.campact.de/campact/about/finanzen>
- „Homepage Campact“, Über uns: <http://www.campact.de/campact/about/idee> (Stand: 1. April 2006)

- „Homepage Caritas international“, Ein Jahr nach dem Tsunami in Südostasien - Caritas arbeitet in allen betroffenen Ländern im Wiederaufbau: <http://www.caritas-international.de/13880.html> (Stand: 4. Januar 2006)
- „Homepage Edelman GmbH“, Globale Edelman-Studie zum Vertrauen in Institutionen: <http://www.edelman-newsroom.de/cgi-bin/WebObjects/app.woa/1/wa/Nav/showAsset?oid=1423&cid=0&wosid=9BF5pIONgqd4d9RIZbL21M> (Stand: 23. Februar 2006)
- „Homepage Global Witness“, A Rough Trade - The Role of Diamond Companies and Governments in the Angolan Conflict, 1998: <http://www.globalwitness.org/reports/show.php/en.00013.html> (Stand: 11. Februar 2006)
- „Homepage Greenpeace Deutschland“, Glaubwürdigkeit - das wichtigste Kapital einer NGO: [http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent\\_spar/artikel/glaubwuerdigkeit\\_das\\_wichtigste\\_kapital\\_einer\\_ngo/](http://www.greenpeace.de/themen/oel/brent_spar/artikel/glaubwuerdigkeit_das_wichtigste_kapital_einer_ngo/) (Stand: 23. Februar 2006)
- „Homepage Greenpeace Deutschland“, Satzung: [http://www.greenpeace.de/ueber\\_uns/satzung/](http://www.greenpeace.de/ueber_uns/satzung/) (Stand: 3. Februar 2006)
- „Homepage Greenpeace Deutschland“, Über uns: [http://www.greenpeace.de/ueber\\_uns/](http://www.greenpeace.de/ueber_uns/) (Stand: 3. Februar 2006)
- „Homepage International Campaign to ban Landmines“: <http://www.icbl.org/> (Stand: 17. Januar 2006)
- „Homepage Internet World Stats – Usage and Population Statistics“, Internet Usage Statistics – The big Picture: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (Stand: 2. Februar 2006)
- „Homepage medico international“, Kampagne Fatal Transactions - Der Stoff aus dem Kriege sind - Rohstoffe und Konflikte in Afrika: <http://www.medico-international.de/kampagne/fatal/> (Stand: 11. Februar 2006)
- „Homepage Nobel-Komitee“, The Nobel Peace Prize Laureates: <http://nobelprize.org/peace/laureates/index.html> (Stand 17. Januar 2006)
- „Homepage NUA Computer Scope LTd.“, How many Online? [http://www.nua.com/surveys/how\\_many\\_online/index.html](http://www.nua.com/surveys/how_many_online/index.html) (Stand: 2. Februar 2006)
- „Homepage Rettet den Regenwald e.V.“, Blutige Diamanten – Interview und Informationen: [http://www.regenwald.org/rdr\\_neu/regenwaldreport.php?artid=76](http://www.regenwald.org/rdr_neu/regenwaldreport.php?artid=76) (Stand. 11. Februar 2006)
- „Homepage Robin Wood“, Organigramm: <http://www.umwelt.org/robin-wood/german/index-allgemein.htm> (Stand: 1. April 2006)

- „Homepage Robin Wood“, Rechenschaftsbericht 2004: <http://www.umwelt.org/robin-wood/german/rechenschaftsbericht/2004/index.htm> (Stand: 1. April 2006)
- „Homepage Robin Wood“, Wir über und: <http://www.umwelt.org/robin-wood/german/index-allgemein.htm> (Stand: 1. April 2006)
- „Homepage United Nations“, Charter of the United Nations: <http://www.un.org/aboutun/charter/> (Stand 8. Dezember 2005)
- „Homepage United Nations“, Consultative Status with ECOSOC: <http://www.un.org/esa/coordination/ngo/> (Stand: 8. Dezember 2005)
- „Homepage United Nations“, Department of Public Information - Nichtstaatliche Organisationen und die Hauptabteilung Presse und Information der Vereinten Nationen: <http://www.un.org/dpi/ngosection/gerbro.htm> (Stand: 10. Dezember 2005)
- „Homepage United Nations“, UN-ECOSOC Resolution 1996/31, Konsultativbeziehungen zwischen den Vereinten Nationen und den nichtstaatlichen Organisationen: <http://www.un.org/Depts/german/wiso/er1996-31.pdf> (Stand: 10. Dezember 2005)
- „Homepage Wikipedia“, Prozessmodell: <http://de.wikipedia.org/wiki/Prozessmodell> (Stand: 10. März 2006)
- „Homepage Wikipedia“, Weblog: <http://de.wikipedia.org/wiki/Weblog> (Stand: 02. März 2006)
- „Homepage WWF Deutschland“, Finanzen: <http://www.wwf.de/netzwerk/fakten/finanzen/index.html>
- „Homepage WWF Deutschland“, Jahresbericht 2004: <http://www.wwf.de/netzwerk/jahresbericht/> (Stand: 1. April 2006)
- „Homepage WWF Deutschland“, Kampagnen: <http://www.wwf.de/kampagne/>
- „Homepage WWF Deutschland“, Werden Sie aktiv – für den WWF und die Natur: <http://www.wwf.de/interaktiv/mach-mit/> (Stand: 3. April 2006)
- „Homepage WWF Deutschland“, WWF Deutschland: <http://www.wwf.de/netzwerk/wwf-deutschland/> (Stand: 1. April 2006)
- „Homepage WWF Deutschland“, WWF weltweit: <http://www.wwf.de/netzwerk/wwf-weltweit/> (Stand: 1. April 2006)
- James, Barry (2002): Challenges of Development: The Expanding Reach of Nongovernment Aid, veröffentlicht in International Herald Tribune, 16. August 2002: [http://www.iht.com/articles/2002/08/16/A\\_9.php](http://www.iht.com/articles/2002/08/16/A_9.php) (Stand: 2. Dezember 2005)
- Wahl, Peter (2001): Ein aufgehender Stern am Firmament sozialer Bewegungen, veröffentlicht im ila-Dossier Finanzpolitik „Geld. ?Gerechtigkeit? Geld.“: [http://www.attac.de/archiv/0109\\_pewl\\_ila.php](http://www.attac.de/archiv/0109_pewl_ila.php) (Stand: 4. April 2006)

## Anhang

### Beispiel 1:

Caritas international hat Spenden in Höhe von 52,1 Mio. Euro für die Flutopfer gesammelt, wovon 17,5 Mio. Euro bis zum 15. Dezember 2005 in den Ländern Indonesien, Indien, Sri Lanka, Thailand und Somalia eingesetzt wurden. Dieses Geld wurde überwiegend für Soforthilfen (z.B. Medikamente, Zelte, Kleidung, Wasseraufbereitungsanlagen), den Wiederaufbau von Wohngebäuden, für einkommensschaffende Maßnahmen (z.B. der Kauf von Booten und Landwirtschaftsmaschinen), für den Wiederaufbau sozialer Einrichtungen und für soziale Beratung und Begleitung eingesetzt. Weitere 28,5 Millionen Euro sind bis Dezember 2007 für Projekte zur Existenzsicherung des Wiederaufbaus, der Sozialarbeit und für psychosoziale Hilfen verplant. 6,1 Mio. Euro stehen für langfristige Projekte in der Sozialarbeit bis 2009 bereit, sowie als Planungsreserve, um flexibel und auf zusätzliche Anfragen und Anforderungen reagieren zu können.<sup>225</sup>

### Beispiel 2:

Um den Handel mit sog. Konfliktdiamanten (oder „Blutdiamanten“) zu unterbinden, verabschiedete der UN-Sicherheitsrat 1998 eine Resolution, die den direkten oder indirekten Export von Konfliktdiamanten aus Angola, Sierra Leone und der Demokratischen Republik Kongo verbietet. Das Embargo wurde von Seiten der Industrie zunächst ignoriert. Die NGO medico international war Mitinitiator einer Kampagne, die auf die Problematiken der Rohstoffförderung (speziell auf den Abbau von Rohdiamanten) und des Rohstoffhandels in den afrikanischen Ländern aufmerksam gemacht hat. Zum einen wurden die Arbeitsbedingungen in den Minen kritisiert und zum anderen sollte verhindert werden, dass der Rohstoffhandel und -schmuggel bewaffnete Konflikte in diesen Ländern finanziert.<sup>226</sup>

Die Research-Organisation Global Witness hat in einer Studie nachgewiesen, dass internationale Diamantenkonzerne (u.a. der Diamantenmonopolist De Beers) mit der angolischen Rebellenorganisation UNITA (União Nacional para a Independência Total de Angola, deutsch: Nationale Union für die völlige Unabhängigkeit Angolas) sog. Konfliktdiamanten (oder „Blutdiamanten“) gehandelt hatten.<sup>227</sup>

Die Kampagne „Fatal Transactions“ hat sich zum Ziel gesetzt, über Geschäfte, die Kriege in Afrika finanzieren zu informieren, transnationale Konzerne zum Rückzug aus den „Konflikt-Geschäften“ zu bewegen und Konzerne, die vom illegalen Handel profitiert haben, für die Beseitigung der Kriegsschäden und die Entschädigung der Opfer verantwortlich zu

---

<sup>225</sup> Quelle: <http://www.caritas-international.de/13880.html> (Stand: 04.01.06)

<sup>226</sup> Quelle: <http://www.medico-international.de/kampagne/fatal/> (Stand: 11.2.06)

<sup>227</sup> Quelle: <http://www.globalwitness.org/reports/show.php/en.00013.html> (Stand: 11.2.06)



machen. Auf Druck der Kampagne haben sich die Diamantenindustrie und die Diamanten importierenden wie exportierenden Länder Ende 2002 im sog. Kimberley-Abkommen verpflichtet, ab dem 01.01.2003 keine Konfliktdiamanten mehr zu handeln.

Zusätzlich zu dem Abkommen startete die in die Kritik geratene Diamantenbranche (allen voran De Beers) eine Imagekampagne als Gegenmaßnahme zu den Negativberichten. Mit Slogans wie „Diamonds for Development“ oder „Post-Conflict Diamonds“ rückte die internationale Diamantenindustrie die Förderung von "sauberen Diamanten" ins Zentrum ihrer Öffentlichkeitsarbeit, um den Vorwurf des „Konflikt-Handels“ zu entkräften.<sup>228</sup>

---

<sup>228</sup> Ein Interview von Rettet den Regenwald e.V. und Tim Weekes, ein Sprecher von De Beers, zu der Thematik ist unter [http://www.regenwald.org/rdr\\_neu/regenwaldreport.php?artid=76](http://www.regenwald.org/rdr_neu/regenwaldreport.php?artid=76) zu finden (Stand: 11.02.06)

## **Anschreiben**

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich bin Student der Fachhochschule Köln am Institut für Informationswissenschaften und schreibe meine Diplomarbeit über Online-Kampagnen in NGOs. Das genaue Thema der Arbeit lautet „Online-Kampagnen in Non-governmental Organisations – Erstellung eines Prozessmodells und praktische Ansatzpunkte für deren Verbesserung“.

Im Rahmen dieser Arbeit möchte ich anhand von Fallbeispielen den Prozess aufzeichnen, den eine Online-Kampagne von ihrer Entstehung und Planung über die Realisierung bis hin zur Erfolgs- oder Misserfolgsanalyse durchläuft. Gleichzeitig soll herausgefunden werden, wo dieser Prozess Abweichungen und Parallelen zu dem Prozess einer „Klassischen“ Kampagne aufweist.

Um diesen Ablauf zu analysieren möchte ich Sie bitten, mir in Ihrer Organisation die Durchführung von Interviews mit entsprechenden MitarbeiterInnen zu ermöglichen.

Ziel meiner Arbeit ist es, für jeden Fall ein Prozessmodell zu erstellen. Die erstellten Modelle werden im Anschluss miteinander verglichen und analysiert, um eventuelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufzuzeichnen. Abschließend soll unter Einbeziehung der wissenschaftlichen Fachliteratur versucht werden ein Modell zu erarbeiten, welches eine detaillierte Übersicht über den Prozess liefert, den eine Online-Kampagne in NGOs durchläuft. Gleichzeitig soll versucht werden für bestimmte Prozessphasen oder einzelne Arbeitsschritte, resultierend aus den gewonnenen Erkenntnissen und aus Erfahrungswerten, eventuelle Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Prozessphasen herauszuarbeiten und zu evaluieren.

Für eine qualitative Erhebung würde ich gerne mit 1-2 MitarbeiterInnen aus den entsprechenden Bereichen ein ca. 1-stündiges Interview führen. Dies kann vor Ort oder via Telefon geführt werden. Um die gewonnenen Daten in meiner Arbeit vergleichen zu können soll es sich bei den Interviews um Leitfadeninterviews handeln, die mit einem Recorder aufgezeichnet werden und bestimmte Themenfelder abfassen.

Grob umschrieben sollen u.a. folgende Bereiche untersucht werden:

Kampagnenentstehung:

- Ist die Kampagne bspw. intern aus einer Idee oder extern aus einer konkreten Bedrohung (z.B. Umweltverschmutzung, Menschenrechtsverletzung) entstanden?

Informationsbedarfsanalyse:

- Wie findet die Informationsbeschaffung statt und wie wird der Wahrheitsgehalt dieser Informationen geprüft?

Kampagnenentwicklung (Planung, Zielgruppenbestimmung, Gestaltung, Optimierung):

- Welche internen Wege der Binnenkommunikation durchläuft die Kampagnenplanung in der Organisation?
- Wie und von wem werden Durchführbarkeit und Erfolgswahrscheinlichkeit der Kampagne beurteilt?
- Welche Ressourcen (Personal, Zeit, Geld, technische Infrastruktur etc.) stehen für die Kampagne zur Verfügung?
- Wen soll die Kampagne ansprechen und bei wem soll die Kampagne eine Wirkung erzielen?

- Gibt es potentielle Partner (Allianzen mit anderen Organisationen etc.) für die Durchführung der Kampagnen?
- Wie soll die Kampagne gestaltet werden und mit welchen technischen Mitteln (Medien) soll sie verbreitet werden?
- Welche Maßnahmen sind zur Optimierung der Kampagne notwendig?

Kampagnendurchführung (Start, Ablauf, Rücklauf):

- Welche Kriterien spielen beim endgültigen Start der Kampagne eine Rolle?
- Wie wird der Start der Kampagne nach außen kommuniziert?
- Welche Tätigkeiten und Maßnahmen sind während der Kampagne durchzuführen?
- Welche Meilensteine können festgelegt werden und welche Zwischenziele können erreicht werden?
- Wie wird der Verlauf der Kampagne intern kommuniziert?
- Welche Informationen werden während der Kampagne nach außen kommuniziert?
- Welche Erfahrungen können während der Kampagne zur Optimierung beitragen?
- Welche Steuerungsmaßnahmen sind beim Verlauf der Kampagne notwendig?

Kampagnenanalyse (Wirkung, Zielerreichung, Erfolg, Erfahrung):

- Welche Wirkung hat die Kampagne auf die Umwelt (Gesellschaft, Staat, Wirtschaft etc.)
- Welche Teilziele wurden erreicht?
- Wurde das primäre Ziel der Kampagne zu 100% erreicht oder wurde bspw. ein Kompromiss erzielt?
- Wann kann von einer erfolgreichen Kampagne die Rede sein?
- Welche Erfahrungen können aus der Kampagne gewonnen werden (z.B. Best Practices, Story Telling)?

Ich habe mich für Ihre Organisation entschieden, da ich Ihre Online-Kampagnen schon seit längerer Zeit intensiv verfolge und mich auch im Rahmen meiner Möglichkeiten an ihnen beteilige. Des Weiteren halte ich Ihre Kampagnen für sehr professionell und erfolgreich und hoffe, dass ich einen Teil Ihres Wissens, Ihrer Fähigkeiten und Ihrer Erfahrungen für meine Diplomarbeit gewinnen kann.

Über die Möglichkeit einer Kontaktaufnahme mit Ihren MitarbeiterInnen zum weiteren Informationsaustausch und einer eventuellen Terminabsprache würde ich mich sehr freuen.

Mit freundlichen Grüßen

Dominik Ebber  
Buschgasse 1  
50678 Köln  
Tel.: 0221 / 992 43 43  
Mail.: dominik.ebber@gmx.de

**Auswertung der Fragebögen**

1. Seit wann sind Sie in Ihrer Organisation beschäftigt?

NGO	Mitarbeiter	Jahr
<b>Campact</b>	Herr Schlag	2005
<b>Attac</b>	Frau Handtmann	2002
<b>WWF</b>	Herr Vedder	1997
	Frau Lönneker	2000
<b>Robin Wood</b>	Frau Bertrand	1998
<b>AI</b>	Frau Stegmayer	1992

2. Welche Funktion haben Sie in Ihrer Organisation?

NGO	Mitarbeiter	Funktion
<b>Campact</b>	Herr Schlag	Internetredakteur Campaigner
<b>Attac</b>	Frau Handtmann	Aktionen/Kampagnen
<b>WWF</b>	Herr Vedder	Kampagnenleiter
	Frau Lönneker	Internetreferentin
<b>Robin Wood</b>	Frau Bertrand	Pressesprecherin
<b>AI</b>	Frau Stegmayer	Koordinatorin Urgent Actions

3. Seit wie vielen Jahren sind Sie schon in der Kampagnenarbeit aktiv?

NGO	Mitarbeiter	Jahre					
		< 2	2 bis 5	6 bis 10	11 bis 15	> 15	k.A.
<b>Campact</b>	Herr Schlag	X					
<b>Attac</b>	Frau Handtmann			X			
<b>WWF</b>	Herr Vedder				X		
	Frau Lönneker		X				
<b>Robin Wood</b>	Frau Bertrand			X			
<b>AI</b>	Frau Stegmayer			X			

4. Welche Rolle nehmen Sie im Rahmen der Kampagnenarbeit in Ihrer Organisation ein?

NGO	Mitarbeiter	Rolle
<b>Campact</b>	Herr Schlag	Organisation, Durchführung
<b>Attac</b>	Frau Handtmann	Initiierung, Unterstützung, Umsetzung
<b>WWF</b>	Herr Vedder	Initiierung, Organisation, Durchführung
	Frau Lönneker	Internetbereich, Durchführung
<b>Robin Wood</b>	Frau Bertrand	Pressearbeit
<b>AI</b>	Frau Stegmayer	Koordination, Beratung

5. An wie vielen Kampagnen in Ihrer Organisation waren/sind Sie bis jetzt beteiligt?

NGO	Mitarbeiter	Kampagnen				
		1 bis 5	6 bis 10	11 bis 15	> 15	k.A.
<b>Campact</b>	Herr Schlag	X				
<b>Attac</b>	Frau Handtmann		X			
<b>WWF</b>	Herr Vedder	X				
	Frau Lönneker	X				
<b>Robin Wood</b>	Frau Bertrand		X			
<b>AI</b>	Frau Stegmayer		X			

6. Wie viele Mitarbeiter sind i.d.R. an der Kampagneplanung in Ihrer Organisation beteiligt?

NGO	Mitarbeiter			
	1 bis 4	5 bis 10	11 bis 15	> 15
<b>Campact</b>	X			
<b>Attac</b>		X		
<b>WWF</b>			X	
<b>Robin Wood</b>			X	
<b>AI</b>		X		

7. Wie viele Mitarbeiter sind i.d.R. an der Kampagnendurchführung beteiligt?

NGO	Mitarbeiter			
	1 bis 4	5 bis 10	11 bis 15	> 15
Campact	X			
Attac		X		
WWF				X
Robin Wood				X
AI		X		

8. Wie viele Mitarbeiter sind i.d.R. an der Kampagnenauswertung beteiligt?

NGO	Mitarbeiter			
	1 bis 4	5 bis 10	11 bis 15	> 15
Campact	X			
Attac	X			
WWF		X		
Robin Wood				X
AI	X			

9. Wer ist i.d.R. an der Kampagnenarbeit beteiligt? (Mehrfachauswahl möglich)

NGO	Personen				
	Festange- stellte	Ehrenamt- liche	externe Partner	Praktikan- tInnen	weitere Pers.
Campact	X		X	X	
Attac	X	X		X	
WWF	X	X	X	X	X
Robin Wood	X	X	X	X	
AI	X	X	X	X	

10. Wird für jede Kampagne ein neues Team gebildet?

NGO	Team			
	immer	häufig	selten	nie
Campact				X
Attac	X			
WWF	X			
Robin Wood	X			
AI			X	

11. Werden für Kampagnen Allianzen mit anderen Organisationen geschlossen?

NGO	Allianzen			
	immer	häufig	selten	nie
Campact		X		
Attac	X			
WWF			X	
Robin Wood		X		
AI			X	

12. Mit welchen Organisationen wird im Falle einer Allianz kooperiert? (Mehrfachauswahl möglich)

Allianz-Organisationen	NGO				
	Campact	Attac	WWF	Robin Wood	AI
weitere NGOs	X	X	X	X	X
IGOs					
Gewerkschaften	X	X			
Kirchen					
Regierungen					
Parteien					
Unternehmen			X		
Sonstige		Stiftungen		Initiativen	

13. Aus welchen Gründen wird mit anderen Organisationen kooperiert? (Mehrfachauswahl möglich)

Kooperationsgründe	NGO				
	Campact	Attac	WWF	Robin Wood	AI
Finanzielle Unterstützung		X			
Bündelung von Ressourcen	X	X		X	X
Bedeutungszuwachs der Kampagne	X	X	X	X	X
Größere Reichweite der Kampagne	X	X	X	X	X
Wissensaustausch	X	X	X	X	X
Gemeinsame thematische Interessenschwerpunkte	X	X		X	X
Werbung/Marketing	X		X		
Sonstige				<b>Basis vor Ort schaffen</b>	

14. Wie viele Kampagnen werden i.d.R. innerhalb eines Jahres in Ihrer Organisation durchgeführt?

NGO	Kampagnen / Jahr			
	1 bis 2	3 bis 6	7 bis 10	> 10
Campact			X	
Attac	X			
WWF	X			
Robin Wood	X			
AI	X			



15. Wie viel Zeit wird i.d.R. für die Planung einer Kampagne benötigt?

NGO	Planungszeit / Kampagne (in Monaten)						
	< 1	1 bis 3	4 bis 6	7 bis 9	10 bis 12	> 12	k.A.
Campact	X						
Attac		X					
WWF		X					
Robin Wood	X						
AI							

16. Wie lang ist i.d.R. die Laufzeit einer Kampagne?

NGO	Laufzeit / Kampagne (in Monaten)						
	< 1	1 bis 3	4 bis 6	7 bis 9	10 bis 12	> 12	k.A.
Campact							X
Attac			X				
WWF			X				
Robin Wood			X				
AI		X					

17. Werden mehrere Kampagnen gleichzeitig durchgeführt?

NGO	Parallel laufende Kampagnen	
	Ja	Nein
Campact	X	
Attac	X	
WWF		X
Robin Wood	X	
AI	X	

18. Wie hoch ist in etwa der Anteil der finanziellen Mittel an den Gesamtaufwendungen, die jährlich für die Kampagnenarbeit zur Verfügung stehen?

NGO	Anteil an den Gesamtaufwendungen im Jahr (in Prozent)					
	0 bis 5	5 bis 15	15 bis 30	30 bis 50	> 50	k.A.
Campact					X	
Attac		X				
WWF	X					
Robin Wood					X	
AI						X

19. Welcher Kampagnentyp wird von Ihrer Organisation am häufigsten initiiert?

NGO	Kampagnentyp		
	Informations-kampagne	Aktions-kampagne	Eliten-kampagne
Campact		X	
Attac	X	X	
WWF	X	X	X
Robin Wood		X	
AI	X	X	X

20. Welche Verbreitungskanäle verwenden Sie i.d.R. für Ihre Kampagnen? (Mehrfachauswahl möglich)

Verbreitungskanäle	NGO				
	Campact	Attac	WWF	Robin Wood	AI
Rundfunk		X	X	X	X
Print-Medien	X	X	X	X	X
Online-Medien	X	X	X	X	X
Bücher, CDs, Videos, DVDs, etc.				X	
Sonstiges		Postweg	Postweg	Postweg	Postweg

21. Mit welchen Werbemitteln wird auf die Kampagne aufmerksam gemacht? (Mehrfachauswahl möglich)

Werbemittel	NGO				
	Campact	Attac	WWF	Robin Wood	AI
Rundfunkwerbung			X		X
Kinospots			X		X
Anzeigen in Print-Medien			X		X
Außen-/Plakatwerbung			X		X
Werbung über Online-Medien (Banner etc.)	X	X	X	X	X
Sonstige		Dirket-Mailings (online & print)	Dirket-Mailings (online & print)	Eigenes Magazin	Magazin, Flyer Dirlet-Mailings

22. Welche Aktionsmittel werden für die Kampagnenkommunikation häufig verwendet? (Mehrfachauswahl möglich)

Aktionsmittel	NGO				
	Campact	Attac	WWF	Robin Wood	AI
Pressemitteilungen	X	X	X	X	X
Pressekonferenzen	X	X	X	X	X
Informationsmaterialien (Flugblätter etc.)		X	X	X	X
Demonstrationen/ Kundgebungen				X	X
Aktionen von Organisationsmitgliedern	X	X	X	X	X
Aktionen von/mit außenstehenden Personen		X	X	X	
Protestbriefe, -faxe, -telefonanrufe	X	X	X	X	X
Online-Elemente (Protest-Mails etc.)	X	X	X	X	X
Theater/Kabarret/ Konzerte					X
Wettbewerbe			X		X
Aktionstage		X		X	X
Sonstiges			Petitions-Aktionen		Promi-Aktionen

23. Wie viele von den innerhalb eines Jahres durchgeführten Kampagnen enthalten Online-Elemente?

NGO	Kampagnen / Jahr mit Online-Elementen			
	1 bis 2	3 bis 6	7 bis 10	> 10
Campact			X	
Attac	X			
WWF	X			
Robin Wood	X			
AI	X			

24. Werden Online-Kampagnen in Ihrer Organisation unabhängig von klassischen Kampagnen initiiert?

NGO	unabhängige Initiierung	
	Ja	Nein
Campact		X
Attac		X
WWF	X	
Robin Wood		X
AI		X

25. Wie viele Mitarbeiter sind für den Online-Bereich einer Kampagne zuständig?

NGO	Mitarbeiter / Online-Kampagne		
	1 bis 2	3 bis 5	> 5
Campact		X	
Attac	X		
WWF		X	
Robin Wood	X		
AI	X		

26. Über welche Online-Elemente wird die Kampagne kommuniziert? (Mehrfachauswahl möglich)

Online-Elemente	NGO				
	Campact	Attac	WWF	Robin Wood	AI
Webseite der Organisation	X	X	X	X	X
Eigene Kampagnen-Homepage	X	X		X	X
Links auf Partnerseiten (Banner etc.)	X	X	X		
Mailinglisten	X	X	X	X	X
Newsletter	X	X	X	X	X
Newsgroups					
E-Cards	X		X		
Foren					
Chats					
Weblogs	X			X	X
Audio-/Video-/Bilddateien			X		
Gewinnspiele			X		
Sonstiges					

27. Welche technischen Partizipationsmöglichkeiten werden den Online-Aktivisten geboten? (Mehrfachauswahl möglich)

techn. Partizipationsmöglichkeiten	NGO				
	Campact	Attac	WWF	Robin Wood	AI
Online-Petitionen	X	X	X		X
Protest-Mails	X	X	X	X	X
Spenden	X	X	X	X	X
Bereitstellung von Online-Kampagnenmaterialien	X	X	X	X	X
Bereitstellung von Offline-Kampagnenmaterialien	X	X	X	X	X
Adressbekanntgabe von Politikern, Unternehmen etc.	X	X			X
Online-Demonstrationen (Hochladen von Bildern)	X	X			X
Kampagnennewsletter	X	X	X	X	X
Kampagnenforen					
Kampagnen-Weblogs					X
"Tell a friend" Funktionen (E-Card etc.)	X		X		X
Sonstiges	Diskussionsbretter		Protest E-Cards	Online-Resolutionen	

28. Steht für Ihre Kampagnen eine eigene Internetplattform zur Verfügung?

NGO	Kampagnenplattform	
	Ja	Nein
Campact	X	
Attac		X
WWF		X
Robin Wood		X
AI		X

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungskommission vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Köln, 14.04.2006