

Mehr bewegen mit Strategie

Schritt für Schritt zum Erfolg Seite 3
Das Thema dieser Ausgabe im Überblick

Abschied vom Gruppenfrust Seite 4
Ihre Initiative hat mehr Potenzial als Sie denken

Wenn alles wichtig ist ... Seite 5
Wie Sie Ihr Thema finden und Kräfte bündeln

Worum geht's hier überhaupt? Seite 6
Eine gute Analyse ist die Grundlage für ein
gelungenes Projekt

Da kann man eh nichts machen ... Seite 7
Politik ist kein Geheimnis – so setzen Sie den Hebel an

Was will der denn? Seite 9
Je besser Sie Ihr Umfeld kennen, desto gezielter
können Sie handeln

Wohin soll es gehen? Seite 10
Gute Ziele sind löblich – schlaue Ziele sind klar definiert

Den Nagel auf den Kopf treffen Seite 12
Strategien gibt es viele – welche passt, hängt von der Situation ab

Endlich loslegen! Seite 14
Wie Sie mit kreativen Aktionen überraschen

Impressum 2
Profi-Tipp 8
Interview 10
Weiterlesen 16
Weiterbilden 16

Kennen Sie das? Sie kämpfen mit Aktionen, Infoständen und Unterschriftenlisten gegen die Umgehungsstraße – und trotzdem wird sie gebaut. Sie haben mit viel Mühe einen Agenda-Arbeitskreis in ihrem Ort ins Leben gerufen – aber nach der fünften Sitzung sind nur noch drei Aktive übrig geblieben.

An Motivation und Überzeugung mangelt es meist nicht, wenn Ihr Engagement nicht den erhofften Erfolg hat. Manchmal aber an der Vorgehensweise. Wie Sie mit einfachen Methoden und den passenden Werkzeugen ihre Ziele erreichen, erläutert Ihnen deshalb diese Ausgabe von aktiv.um. Sie erhalten keine Patentrezepte, aber eine Reihe von Anregungen, Hilfsmitteln und Tricks mit denen ihre tägliche Umwelt- und Naturschutzarbeit wirksamer werden kann.

Denn: Engagement braucht den Erfolg. Nicht nur um den selbst gesteckten Zielen ein Stück näher zu kommen – auch für die Gruppe sind Erfolge die treibende Kraft. Sie geben Mut und Motivation für die nächste Aufgabe.



Was ist aktiv.um?

Engagieren Sie sich bei der Lokalen Agenda 21, in einer Umwelt- oder Naturschutzgruppe? Möchten Sie neuen Schwung in Ihre Gruppe bringen? Dann ist aktiv.um genau das, was Sie brauchen: ein Werkzeugkasten – ausgerüstet mit allem, was Sie in ihrer täglichen Arbeit voran bringt.

Im aktiv.um finden Sie Antworten auf Fragen, die Sie nur allzu gut kennen: Woher bekomme ich Geld für meine Aktionen? Wie finde ich neue MitstreiterInnen? Wie bringe ich meine Themen in die Zeitung? In den einzelnen Schwerpunktthemen geben Fachleute und PraktikerInnen Tipps, wie Sie ihr Engagement professioneller gestalten können.

aktiv.um erscheint monatlich und liegt als Sonderveröffentlichung dem Umweltinformationsdienst punkt.um bei. Sie erhalten es aber auch über verschiedene Umwelt- und Naturschutzverbände sowie Agenda 21-Koordinationsstellen. Sollten Sie dennoch nicht zu dem EmpfängerInnen gehören, können Sie die einzelnen Hefte gegen einen Unkostenbetrag von 3 Euro beim ökom-Leserservice anfordern oder sich die pdf-Version kostenlos aus dem Internet laden.

Herausgegeben wird aktiv.um von oekom e. V. In der Redaktion arbeiten das punkt.um-Team und die Leiter des Fortbildungsprogramms „Kurs Zukunfts-Piloten“ eng zusammen. Gemeinsam liefern Sie Ihnen Anregungen und konkrete Hilfen für Ihre praktische Arbeit – Monat für Monat.

Haben Sie Anregungen oder Ideen, wie aktiv.um noch besser werden kann? Kennen Sie Beispiele – gute oder schlechte – von denen andere lernen können? Dann schreiben Sie uns oder rufen Sie uns einfach an.

Heidi Tiefenthaler
ökom verlag
Redaktion aktiv.um

Kontakt
Fon ++49/(0)89/544184-46
E-Mail tiefenthaler@oekom.de



Markus Steigenberger
ökom verlag
Redaktion aktiv.um

Kontakt
Fon ++49/(0)89/544184-44
E-Mail steigenberger@oekom.de



oekom e.V.

Ökologie und Nachhaltigkeit bedürfen der Kommunikation: der Kommunikation zwischen den fachlichen Disziplinen genauso wie der Kommunikation zwischen Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Die hierfür notwendigen Erkenntnisse zusammenzutragen und Praxishilfe zu leisten hat sich der Verein für ökologische Kommunikation (oekom) e.V. zur Aufgabe gemacht. Gegründet von ökologisch engagierten Fachleuten und Praktikern entwickelt der Verein konkrete Konzepte für die Medien- und Bildungsarbeit, um die kommunikative Kompetenz der Akteure zu stärken. Mit dem Projekt „aktiv.um“ will oekom konkrete Hilfestellungen für die Herausforderungen ökologischen Engagements anbieten.

Kurs ZukunftsPiloten

Im Kurs ZukunftsPiloten fördert der Deutsche Naturschutzring (DNR) den Nachwuchs für die Umweltbewegung. Junge Aktive verbessern auf Seminaren ihre methodischen Kompetenzen, wie etwa Moderations- oder Präsentationstechniken und erhalten durch Studienbriefe umfangreiches fachliches Wissen. In einem abschließenden Praxisprojekt setzen die TeilnehmerInnen ihre neuen Kenntnisse in die Tat um.

Bisher haben 69 junge UmweltschützerInnen am Kurs ZukunftsPiloten teilgenommen. Der Kurs arbeitet eng zusammen mit dem Institut für Umweltkommunikation der Universität Lüneburg und wird gefördert von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt.

Um das Know-how des Kurses auch der breiteren Umweltbewegung zur Verfügung zu stellen, gab der DNR bis September 2003 den Informationsdienst „Impulse für umweltpolitisches Engagement“ heraus, der nun in aktiv.um aufgegangen ist.

Impressum

aktiv.um N° 1, November 2003

ISSN 1612-8370

Herausgeber: oekom e.V.

Verlag: ökom GmbH,

Gesellschaft für ökologische Kommunikation,

Waltherstraße 29, D-80337 München,

Fon ++49/(0)89/544184-0, Fax -49,

E-Mail kontakt@oekom.de, www.oekom.de

Redaktion: Markus Steigenberger,

Heidi Tiefenthaler (verantwortlich)

Redaktionelle und inhaltliche Mitarbeit:

Rasmus Grobe, Imke Kreusel

Gestaltung: Gorbach, Büro für Gestaltung und Realisierung, Gauting-Buchendorf

Grafik/DTP: Dalena Bischeltstrieder

Druck: Ulenspiegel-Druck, Besenstraße 4, 82346 Andechs

Schritt für Schritt zum Erfolg

Das Thema dieser Ausgabe im Überblick



Wenn der Drang „etwas zu tun“ sehr groß ist, bleibt oft die Überlegung auf der Strecke, welcher Weg sinnvoll zum Ziel führt. Und damit meist auch das Ziel selbst. Sinnvoll angewendete Methoden können Ihnen helfen, solche Fehler zu vermeiden.

Wie starten Sie eine neue Initiative? Mit einer Grundsatzdebatte oder einer spontanen Aktion? Welchen Weg wählen Sie, um Ihr Ziel zu erreichen? Es gibt eine Reihe von Werkzeugen, die Ihnen helfen, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Fragen zu stellen. In dieser Ausgabe von *aktiv.um* möchten wir Ihnen ein solches Werkzeug vorstellen, das sich besonders für die Arbeit von Umwelt- und Naturschutzgruppen eignet. Es beruht auf zwei Modellen aus der Bewegungsforschung – der „Organizer-Spirale“ und der „Movement Action Success Strategy (MASS)“ (siehe Literatur).

Sieben Phasen

Wir gliedern das Thema in verschiedene Phasen:

Wenn Sie eine Gruppe gründen oder ein neues Thema aufgreifen, werden Sie von Ihrer gegenwärtigen Situation ausgehen. In dieser Ausgangslage (Seite 4-5) ist es

wichtig, dass Sie sich über die Motivation der Gruppe und Ihre Kapazitäten klar werden. Mit der anschließenden Analyse (Seite 6-9) betrachten Sie das Thema und die politischen Rahmenbedingungen. Eine gute Analyse wird Ihnen später viel Zeit und Ärger sparen. Im nächsten Schritt formulieren Sie ihre Ziele (Seite 10-11), auf deren Basis Sie dann die Strategie festlegen (Seite 12-13). Dann erst planen Sie die konkreten Maßnahmen und beginnen,

diese umzusetzen (Seite 14-15). Nach einem hoffentlich erfolgreichen Abschluss bleibt die Auswertung – und die Party.

Ein solches Modell ist immer idealtypisch. In der Praxis werden Sie von einer Phase zur nächsten springen und wieder zurück. Das ist so gewollt. Auch wenn die Planung scheinbar viel Zeit kostet – Sie werden merken, dass Ihre Gruppe davon profitiert und die Arbeit wesentlich erfolgreicher wird. <

Imke Kreusel, Dipl.-Päd., lernte durch jahrelanges Engagement in der Graswurzelbewegung die Werkzeuge politischer Arbeit kennen, die sie später als Trainerin in der politischen Bildungsarbeit und als Leiterin im Kurs ZukunftsPiloten vertiefte.



Rasmus Grobe, Dipl.-Pol., M.Sc. (Development Administration and Planning) ist seit vielen Jahren in der Umweltbewegung aktiv und hat sich intensiv mit den methodischen Grundlagen umweltpolitischer Arbeit beschäftigt. Seit 2000 leitet er den Kurs ZukunftsPiloten.



Kontakt

DNR-Koordinationsstelle
Kurs ZukunftsPiloten,
Fon ++49/(0)4131/78-2789, Fax -1726,
E-Mail grobe@zukunfts-piloten.de,
kreusel@zukunfts-piloten.de,
www.zukunfts-piloten.de.

Best Practice

Die Strategie der Stromrebelln von Schönau

Es ist eine typische David-gegen-Goliath-Geschichte: der Ausstieg des Schwarzwald-Dorfes Schönau aus der Kernenergie. Angefangen hatte alles mit der Katastrophe von Tschernobyl am 26. April 1986. Die geschockten SchönauerInnen gründeten eine „Bürgerinitiative für eine atomfreie Zukunft“ und beschlossen kurzerhand, das örtliche Stromnetz zu kaufen.

Doch so einfach war das nicht. Zunächst musste der Gemeinderat mit einem Bürgerbegehren überzeugt werden, dann verlangte der örtliche Energieversorger, Rheinfelden AG, die völlig übertriebene Ablösesumme von acht Millionen Mark. Darauf reagierte die Schönauer Initiative mit einer der erfolgreichsten Pressekampagnen der letzten Jahre. Die zentrale Botschaft war: „Jeder kann etwas tun“. Mit dem Slogan „Ich bin ein Störfall“ positionierten sich BürgerInnen öffentlich gegen die Kernkraft.

Dafür gewannen die SchönauerInnen eine Reihe von Kooperationspartnern: von Umweltverbänden über Landeskirchen bis hin zum Hausfrauenbund. Die Werbeagentur DMB&B entwarf kostenlos eine Spendenkampagne. Mit einem viertägigen professionell moderierten Treffen wurde die Kampagne gestartet. Pressekonferenzen, Zeitungsannoncen, Kino- und Radiospots, Gratis-Postkarten, Kettenbriefe und ein Telefon-Info-Service machten den Kampf der Schönauer Stromrebelln in der bundesweiten Presse bekannt. Die

Resonanz war überwältigend. Innerhalb von sechs Tagen ging eine halbe Million Mark an Spenden ein. Entscheidend war aber der politische Druck, den die Kampagne ausübte: Die Rheinfelden AG verringerte ihre Forderung von 8,7 auf 6,5 Millionen Mark. Am 1. Juli 1997 übernahmen die BürgerInnen von Schönau das Stromnetz.



aus: J. Rotthaus: Die Fundraising-Erfolgsstory der Schönauer Energieinitiative, in: J. Radloff u.a. (Hrsg.): Fundraising. Das Finanzierungshandbuch für Umweltinitiativen und Agenda 21-Projekte, München 2001, S. 42-45.

Abschied vom Gruppenfrust

Ihre Initiative hat mehr Potenzial als Sie denken

Umwelt- und Naturschutz-Gruppen bestehen aus Einzelpersonen. Und jede von ihnen hat eigene Interessen und Bedürfnisse. Frust entsteht, wenn wir keinen Weg finden, mit dieser Vielfalt umzugehen. Die gemeinsame Arbeit wird unerfreulich, die MitstreiterInnen kehren der Gruppe den Rücken und suchen sich ein anderes Betätigungsfeld. Unterschiedliche Vorstellungen und Kenntnisse können aber auch ein unerschöpfliches Reservoir für eine lebendige Gruppe sein: Sehen Sie die Chance in der Vielfalt!

Mittwochabend: Ortsgruppen-Treffen der Umweltinitiative Fröhlichhagen. Nachdem die Gruppe in letzter Zeit deutlich geschrumpft ist und nicht viel auf die Beine gestellt hat, wollen die Mitglieder heute über die bisherige Arbeit reden.

Den Frust rauslassen...

„Ich bin, ehrlich gesagt, ziemlich frustriert“, beginnt Julia die Runde. „Auf den Treffen labern wir nur rum. Ohne Sinn und Verstand. Mir ist viel zu unklar, was wir eigentlich wollen.“ Bernd nickt. „Ja, kein Wunder, dass unsere Gruppe immer kleiner wird.“ Nach und nach sagt jeder, was ihm missfällt. Julia schreibt die verschiedenen Punkte auf ein Plakat und sortiert sie.

...und neu beginnen

Eine solche „Frustrunde“ kann der Startschuss für einen Neuanfang sein. Aus den gesammelten Kritikpunkten ergeben sich in der Regel

Checkliste

Gruppengründung

Wenn Sie eine Gruppe neu gründen oder über die Weiterarbeit nachdenken, beachten Sie folgende Aspekte:

- Sorgen Sie für eine angenehme Atmosphäre (Licht, Getränke, Kekse,...).
- Fangen Sie mit einer Kennenlern-Runde an.
- Lassen Sie jede/n erzählen, warum er oder sie dabei ist.
- Stellen Sie das Programm für den Abend vor.
- Fragen Sie, wer wieviel Zeit hat und beschließen Sie einen gemeinsamen Zeitrahmen für das Treffen.
- Stellen Sie ihre Gruppe vor: Wie arbeiten Sie? Wieviele Mitglieder hat Ihre Gruppe? Welche Mittel stehen zur Verfügung?
- Berichten Sie von bisherigen Aktivitäten.
- Sammeln Sie die Wünsche und Vorstellungen der Anwesenden.
- Treffen Sie konkrete Vereinbarungen für die Weiterarbeit.

Ideen, was in Zukunft anders laufen soll. Wichtig ist, diese Anregungen auch aufzugreifen und umzusetzen. Das nächste Treffen sollte daher gut vorbereitet werden: Machen Sie sich Gedanken über den Ablauf und die Moderation. Und schaffen Sie die richtige Atmosphäre: Ein paar Kekse, Tee und ein angenehm hergerichteter Raum wirken oft Wunder. Dies ist auch eine hervorragende Möglichkeit, neue MitstreiterInnen zu gewinnen. Sprechen Sie Bekannte und ehemalige Gruppenmitglieder an! Erzählen Sie ihnen von Ihrem Vorhaben. Vor allem: Gehen Sie auf die „Neuen“ ein, fragen Sie nach ihren Interessen und erzählen Sie ihnen von den bisherigen Aktivitäten der Gruppe!

Wer will was?

Denken Sie daran, dass Menschen aus ganz unterschiedlichen Gründen zu einer Umweltgruppe stoßen:

Einige kommen, weil sie von der Gruppe oder Organisation schon gehört haben und deren Arbeit gut finden. Das heißt nicht, dass sie auch Interesse für die inhaltlichen Schwerpunkte der Gruppe mit-

bringen. Um so wichtiger ist es, die Bedürfnisse der „Neuen“ bei der Themenwahl zu berücksichtigen.

Andere bewegt ein Thema. Sie wollen endlich etwas dafür oder dagegen tun. Dies ist die klassische Weise, wie sich Bürgerinitiativen gründen: Sie knüpfen häufig an den Interessen von Betroffenen an. Auch ein Thema, das gerade öffentlich diskutiert wird, kann Menschen motivieren, sich zu engagieren. Es kann sich daher anbieten, gezielt Projektgruppen zu aktuellen Themen zu gründen, um neue Leute zu integrieren.

Eine Gruppe ist auch ein sozialer Rahmen. Viele suchen den Kontakt zu anderen Menschen, mit denen sie gemeinsam etwas Sinnvolles unternehmen wollen. Dieser Aspekt spielt eine ganz zentrale Rolle. Daher: Lassen Sie bei Gruppentreffen genügend Zeit und Raum für Zwischenmenschliches und Geselligkeit! ■

Tipp

Nehmen Sie sich Zeit für's Planen

Mindestens einmal im Jahr sollten Sie sich Zeit für eine „Gruppenklausur“ nehmen. Reden Sie über ihre bisherige Arbeit: Was ist gut gelaufen? Was nicht? Woran lag es und was wollen Sie in Zukunft anders machen? Planen Sie das kommende Jahr.

Wenn alles wichtig ist ...

Wie Sie Ihr Thema finden und Kräfte bündeln



Drei ökologisch Engagierte haben in der Regel vier Meinungen. Gruppen neigen deshalb häufig dazu, sich in einer Vielfalt von Themen zu verlieren, weil sie alles wichtig finden und kein Mitglied ausschließen wollen. Solch ein thematischer Supermarkt führt zu einer Zersplitterung der Kräfte. Sinnvoller ist es, ein gemeinsames Thema zu finden. Ihre Arbeit wird dadurch an Schlagkraft gewinnen.

Julia hatte sich bereit erklärt, die Diskussion zu moderieren. Sie erläutert das Vorgehen: Zunächst geht es darum, Themen zu sammeln. Jeder schreibt diejenigen Themen auf eine Karte, die er wichtig findet und gern bearbeiten würde. Julia sammelt die Karten, sortiert sie und hängt sie an einer Pinnwand auf. So entsteht eine bunte Sammlung: von der geplanten Umgehungsstraße über Gentechnik bis hin zum Klimaschutz.

Fokussieren ist wichtig

„Was wollen wir denn jetzt machen?“, fragt Daniel. „Also ich finde, wir sollten zu Gentechnik arbeiten,“ beginnt Bernd. „Das Thema ist aktuell, betrifft alle und wird eher noch heißer.“ „Ich würde aber lieber was zur Umgehungsstraße und der lokalen Verkehrs politik machen“, schaltet sich Daniel ein. „Okay, wie wäre es, wenn wir erst einmal schauen, wofür sich die meisten interessie-

ren. Lasst uns die Themen aus-punkten!“, schlägt Julia vor.

Politisch brisant oder persönlich wichtig?

Eine Kartenabfrage ergibt in der Regel eine Fülle verschiedener Themen. Alles ist irgendwie wichtig. Um das Spektrum einzugrenzen, bietet sich das „Auspunkten“ an: Jeder gibt seinem Favoriten einen Punkt. Häufig gehen die Ansichten, „was wirklich wichtig ist“ und „wozu ich am meisten Lust habe“ auseinander. Mit verschiedenen Farben können beide Kategorien abgefragt werden. Nachdem die Punkte ausgezählt sind, werden die wichtigsten Themen noch einmal kurz diskutiert, um Vor- und Nachteile abzuwägen. Spätestens jetzt sollte sich ein klarer Favorit zeigen. Am Ende steht ein Thema, mit dem sich alle anfreunden können. ■

Tipp Interessen und Wichtigkeit abwägen

Verschaffen Sie sich einen Überblick über die Themen, für die sich die Gruppenmitglieder interessieren. Treffen Sie gemeinsam eine Auswahl und berücksichtigen Sie dabei einerseits die Interessen der Gruppenmitglieder, andererseits die allgemeine Wichtigkeit eines Themas.

Methode

Kartenabfrage und Auspunkten

Finden Sie zunächst die Interessen Ihrer Gruppenmitglieder heraus:

- Jeder schreibt seine Wunschthemen auf eine Karte und hängt sie an die Wand. Achtung: nur ein Thema pro Karte!
- Sortieren Sie die Karten anschließend nach Rubriken.
- Vergewissern Sie sich, dass jeder versteht, was mit den Schlagwörtern gemeint ist – lieber eine Erklärungen zuviel, als spätere Missverständnisse.

Anschließend wählt die Gruppe ihr Thema aus:

- Verteilen Sie Klebepunkte (alternativ: Stifte) an die Gruppenmitglieder.
- Bitten Sie die Gruppenmitglieder, ihrem Lieblingsthema einen Punkt zu geben.
- Klären Sie vorher, wonach Sie fragen: nach der eigenen Lust am Thema oder der politischen Wichtigkeit.
- Nehmen Sie für unterschiedliche Fragen verschiedene Farben.
- Zählen sie am Ende die gesammelten Punkte und ermitteln Sie so die Reihenfolge.
- Besprechen Sie das Ergebnis mit der Gruppe: Wie zufrieden sind die Einzelnen damit?

Tipp

Zwei oder drei Karten sind genug

Achtung Zeit! Kartenabfragen können extrem lange dauern, wenn jeder unbegrenzt Karten zur Verfügung hat. Manchmal ist es sinnvoll, nur zwei oder drei Karten pro Person zu verteilen. Dann muss jeder überlegen, was für ihn selbst am wichtigsten ist.

Worum geht's hier überhaupt?

Eine gute Analyse ist die Grundlage für ein gelungenes Projekt

Der erste Schritt zum Erfolg führt über eine eingehende Beschäftigung mit dem Thema. Denn ein fundiertes Wissen ist die Grundlage für Ihre weitere Arbeit. Eine gut strukturierte Diskussion hilft, den Blick für mögliche Ansatzpunkte zu schärfen und gleicht Wissensunterschiede in der Gruppe aus. Dabei müssen Sie auch vor komplexen Sachverhalten wie etwa den Gefahren der Gentechnik nicht zurückschrecken.

Zwei Wochen später kommt die Umweltinitiative Fröhlichhagen wieder zusammen. Bei der letzten Sitzung hatten die Mitglieder sich auf den Schwerpunkt Gentechnik geeinigt; in der Zwischenzeit haben sich alle in das Thema eingelese. „Ganz schön komplex, da weiß man erstmal nicht, wo man anfangen soll“, stöhnt Jan. „Nö, ist doch ganz einfach, es geht nur um den Profit der Agrar-Konzerne“, entgegnet Bernd. „Ich glaube, wir müssen das Ganze mal ein bisschen systematisieren. Ich hab dafür eine Idee“, sagt Julia. Sie schlägt vor, einen „Problembaum“ zu erstellen.

Methode

Wie erstelle ich einen Problembaum?

- 1) Schreiben Sie die Probleme, die Sie sehen, auf Karten. Nehmen Sie nicht mehr als zehn Stück auf einmal und schreiben Sie jeweils nur ein Problem auf eine Karte.
- 2) Einigen Sie sich auf eine Aussage, mit der Sie beginnen wollen. Dies muss nicht notwendigerweise das Kernproblem sein, die Karte dient lediglich als Ausgangspunkt.
- 3) Ordnen Sie die weiteren Karten als Ursache oder Wirkung in den Problembaum ein. Ergänzen Sie Aussagen, die Ihnen für eine logische Aneinanderreihung fehlen.
- 4) Beachten Sie, dass eine Ursache auch mehrere Wirkungen haben kann oder zwei Ursachen die gleiche Wirkung.
- 5) Kennzeichnen Sie die Punkte, für die Ihr Vorwissen nicht ausreicht mit Fragezeichen. Hier müssen Sie noch einmal recherchieren.

Best Practice

Eine Idee stärkt die Region

Die Idee traf den richtigen Nerv: Regionale Kreisläufe fördern und dadurch die Umwelt schützen, die Wirtschaft und die soziale Gemeinschaft vor Ort stärken. Das war die Idee einer kleinen Gruppe von TeilnehmerInnen der kirchlichen Erwachsenenbildung. Daraus ist innerhalb weniger Jahre eine große Solidargemeinschaft geworden: „Unser Land“ besteht mittlerweile aus acht Sektionen im Münchner Umland, einem Verein und einer GmbH, die sich um die Vermarktung der Produkte kümmert. Die Stärke der Initiative ist das weitverzweigte Netzwerk. Landwirtschaft, Handwerk und Handel, VerbraucherInnen, Kirchen und Umwelt- und Naturschutzverbände zählen dazu. Die Förderung der regionalen Landwirtschaft steht dabei eindeutig im Mittelpunkt der Aktivitäten. Aber auch Handwerkermärkte und Energieforen gehören dazu.

Komplexe Themen strukturieren

Wie lassen sich komplexe Themen aufschlüsseln? Eine allgemeine Diskussion führt häufig zu noch mehr Verwirrung. Daher empfiehlt sich eine systematische Herangehensweise, etwa mit Hilfe eines „Mindmappings“ oder eines „Problembaums“. Mit diesen Methoden lassen sich Zusammenhänge besser erkennen und Kernprobleme herausarbeiten. Die Diskussion geht dabei von einem beliebigen Punkt aus und setzt sich in verschiedenen „Ästen“ fort. Bei der Gentechnik könnte so ein Ast etwa folgendermaßen aussehen: Ausgangspunkt ist beispielsweise das „Versprechen der Agrarkonzerne auf höhere Erträge“. Die Bauern nutzen daher

„gentechnisch verändertes Saatgut“. Dessen Aussaat führt zu „Resistenzen“. Die Ursache für das Versprechen der Konzerne ist wiederum deren „Profitinteresse“. Neue Argumente und Gedanken werden also entweder als Ursache oder als Wirkung in den Problembaum aufgenommen. Schließlich entsteht ein komplexes Gebilde, das zahlreiche Informationen enthält. Es ist sinnvoll, die Ergebnisse anschließend aufzuschreiben. Vielleicht ergibt sich daraus ja bereits die Grundlage für ein Flugblatt? ■

Literaturtipps

T. Buzan, V. North: Mind Mapping. Der Weg zu Ihrem persönlichen Erfolg, öbv&hpt 1997, 15,90 €; ISBN 3-20902-397-2

Da kann man eh nichts machen ...

Politik ist kein Geheimnis – so setzen Sie den Hebel an



Ein politischer Prozess läuft in Phasen ab. In jeder dieser Phasen treten unterschiedliche Akteure auf und der Ort der Auseinandersetzung ändert sich. Umweltgruppen können – je nach Phase – unterschiedliche Strategien anwenden, um ihre Interessen durchzusetzen.

„Okay, lasst uns über den Stand der politischen Debatte in der Gentechnikfrage sprechen!“, fordert Sabine die anderen auf. „Ich denke, es ist sinnvoll, das alles mal systematisch anzuschauen“. Die Gruppe beginnt, die verschiedenen politischen Prozesse zum Thema Gentechnik zu sammeln. Da kommt eine ganze Reihe zusammen: „Gentechnik-Gesetzes-Novelle“, „EU-Labeling- Richtlinie“ und „Gentechnik-Streitfall bei der Welt-handelsorganisation“.

Welcher Prozess steht wo?

Um ein Thema besser einordnen zu können, ist es wichtig, herauszufinden, was bereits geschehen ist und was noch bevorsteht. Mit einer Zeitleiste lässt sich der Stand eines politischen Prozesses verdeutlichen. Dabei sollten Sie auch die laufenden Kampagnen von Umweltverbänden aufnehmen, die sich mit Ihrem Thema befassen.

Viele umweltpolitische Themen sind an unser politisches System gebunden. Sie werden politisch reguliert und sind damit abhängig von gesellschaftlichen Meinungs- und Kräfteverhältnis-

sen. Dabei verläuft ein solcher politischer Prozess in bestimmten Etappen. Jede dieser Etappen bietet unterschiedliche Möglichkeiten, aktiv zu werden. Wer also Umweltpolitik mitgestalten will, sollte wissen, wo ein politischer Prozess gerade steht. PolitikwissenschaftlerInnen kennen mehrere Modelle, mit denen sie politische Prozesse erklären. So lassen sich beispielsweise folgende Phasen unterscheiden:

Thematisierung: die eigene Meinung verdeutlichen

In dieser Phase werden Probleme als solche formuliert. Es wird um Deutungen gerungen: Was sind die Ursachen? Welche Auswirkungen hat dieses Problem auf uns? Die Deutung ist entscheidend für den weiteren Prozess. Umweltgruppen müssen daher versuchen, das Problem so griffig wie möglich darzustellen, die eigene Deutung in der Gesellschaft zu verankern: „Gentechnik birgt unkalkulierbare Risiken!“ Wichtig ist, nicht nur auf das Problem aufmerksam zu machen, sondern auch konkrete Lösungsvorschläge und Forderungen anzuschließen: „Keine Gentechnik in unserer Nahrung!“

Politikformulierung: die Lösungen beeinflussen

Hier geht es darum, konkrete Vorschläge zur Lösung eines Problems zu formulieren, etwa ein Gesetzesvorhaben. Umweltgruppen können

in dieser Phase Einfluss auf die Lösungsvorschläge nehmen, beispielsweise mit Gutachten. Sie können aber auch versuchen, die öffentliche Meinung zu beeinflussen – mit Aktionen und gezielter Öffentlichkeitsarbeit.

Entscheidung: PolitikerInnen unter Druck setzen

Anschließend wird darüber entschieden, welcher Lösungsweg beschritten werden soll. Am Ende steht meistens ein Gesetz. Nun wird es zunehmend schwierig, Einfluss zu nehmen. Wir können versuchen, Unterstützung für oder gegen einen bestimmten Vorschlag zu erreichen – etwa durch nahestehende Politiker. Wichtig ist in dieser Phase die öffentliche Meinung, denn Politiker achten ganz besonders auf ihre Popularität bei der Wählerschaft.

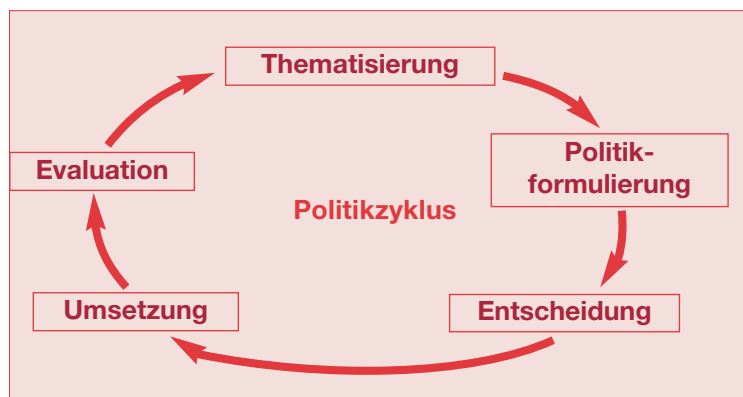
Umsetzung: Kontrolle ausüben

Wird das Gesetz umgesetzt, bleibt Umweltgruppen die Rolle des Aufpassers. Werden die Umweltvorschriften auch tatsächlich eingehalten? Hier kann es wiederum eine Strategie sein, die Öffentlichkeit über Mängel bei der Umsetzung zu informieren und damit Druck auf die Politik auszuüben. Außerdem können Belege gesammelt werden, wenn eine bestimmte Regelung nicht funktioniert und daher überarbeitet oder geändert werden muss. Noch schwieriger ist der Versuch, die Umsetzung einer beschlossenen Maßnahme zu verhindern.

Evaluation: eine neue Runde?

Schließlich wird das Projekt bewertet. Die Phase ist kein Automatismus. Sie beginnt meist dann, wenn es zunehmende Kritik an bestehenden Regelungen gibt. Umweltgruppen können versuchen, einen neuen Politikzyklus zu initiieren, wenn sie mit den bisherigen Ergebnissen nicht zufrieden sind. ■

Ein politischer Prozess läuft in Phasen ab. Jede bietet eigene Möglichkeiten aktiv zu werden.



Profi-Tipp

Drei Wege zur motivierten Gruppe

Von Felix Kolb

Sind Sie erfolgreich? Bewirken Sie mit Ihrem ökologischen Engagement tatsächliche Veränderungen? Und – was heißt überhaupt Erfolg? Der Maßstab, den wir an uns selbst anlegen, entscheidet über Frust und Lust in unserer Arbeit. Felix Kolb nennt drei Möglichkeiten, wie Umweltgruppen strategischer arbeiten können.

Es gibt tausend Gründe für Erfolg und Misserfolg umweltpolitischer Arbeit. Ich nenne die aus meiner Sicht zentralen Anforderungen an lokale oder regionale Gruppen.

Realistische Ziele definieren

Erfolg ist ein relatives Konzept. Ob wir eine bestimmte Aktivität – egal ob Infostand, Demonstration oder Unterschriftensammlung – als Erfolg oder Misserfolg einstufen, hängt davon ab, welchen Bewertungsmaßstab wir wählen.

Diesen Maßstab sollten wir unbedingt vor Beginn eines Projektes festlegen – und zwar mit der gesamten Gruppe. Das heißt, wir brauchen zunächst eine Gruppendiskussion über die Ziele der geplanten Aktivitäten. So eine Diskussion hat mehrere nützliche Funktionen: Einmal zwingt sie alle Beteiligten darüber nachzudenken, was sich beispielsweise mit einer Demonstration tatsächlich erreichen lässt. Dies ist eine zentrale Frage, denn Ziele sollten

generell so gestaltet sein, dass sie erreichbar sind. Ansonsten werden Sie Enttäuschungen nicht vermeiden können. Zweitens wird die Zieldiskussion sehr wahrscheinlich ergeben, dass es mehrere voneinander unabhängige Ziele gibt. Beispielsweise kann eine Demonstration sowohl das Ziel haben, betroffene AnwohnerInnen als neue MitstreiterInnen zu gewinnen, als auch die lokale Öffentlichkeit aufmerksam zu machen.

Nachdem Sie eine Aktion durchgeführt haben, sollten Sie in der Gruppe eine Auswertung vornehmen. Ihren Erfolg messen Sie an den im Vorfeld definierten Zielen. In der Regel wird das Ergebnis gemischt sein: Sicherlich werden Sie einige Erfolge zu feiern haben. Gleichzeitig sollten Sie Misserfolge aber nicht in erster Linie als Enttäuschung betrachten. Verstehen Sie sie vielmehr als Möglichkeit und Ansporn, die Gründe hierfür zu finden und aus den Fehlern zu lernen.

In Kampagnen arbeiten

Das Ziel umweltpolitischer Arbeit ist in der Regel eine politische Veränderung. Um diese zu erreichen, ist es mit einer einzelnen Aktion nicht getan. Meistens lassen sich politische Erfolge nur im Rahmen langfristig angelegter Kampagnen erreichen. Viele Gruppen stehen dem Arbeiten in Kampagnen allerdings mit großer Skepsis gegenüber, denn Kampagnen fordern immer viel Zeit und Kraft, die dann bei anderen

Themen fehlen. Und an anderen Brennpunkten, bei denen sich Aktionen lohnen würden, mangelt es nie. Es kann aber keine wirksame Alternative sein, in allen möglichen Töpfen gleichzeitig zu rühren. Dadurch erreichen Sie letzten Endes gar nichts. Langfristig führt dies zu Frust bei einer schrumpfenden Zahl von Aktiven, die sich dann mit immer mehr Themen konfrontiert sehen: ein Teufelskreis.

Anders sieht es aus, wenn es Ihnen gelingt, die Energien der Gruppe in einer Kampagne zu konzentrieren und Sie dadurch einen politischen Sieg erringen: Dies kann der Schlüssel zu neuen MitstreiterInnen und zukünftigen Erfolgen sein.

In Bildung investieren

Es gehört zum Allgemeingut der Umweltbewegung, dass Bildung eine notwendige, wenn auch nicht hinreichende Bedingung für ökologische Verhaltensänderung ist. Verwunderlich ist allerdings, dass nur wenige Gruppen die Qualifikation ihrer eigenen Mitglieder als wichtiges Ziel definieren. Mit einer solchen „Kultur der Weiterbildung“ meine ich zum einen das Wissen über Umweltprobleme und deren mögliche Lösungen. Viel entscheidender ist aber zu wissen, „wie“ ich mich am besten engagieren kann. Damit meine ich sowohl Kenntnisse über Pressearbeit und kommunalpolitische Zusammenhänge als auch Fragen der Gruppendynamik und Moderationsmethoden. Viele Umweltaktivisten halten es für verschwendete Zeit, sich solche Kenntnisse auf Seminaren oder durch Bücher anzueignen. Nach meiner Erfahrung zahlt sich dieses Wissen aber schnell aus. Denn ebenso wie ein zielorientiertes Arbeiten trägt eine funktionierende Gruppe ganz erheblich zu Erfolgen bei. ■



Felix Kolb, Dipl.-Pol., ist Trainer beim Kurs Zukunftspiloten. Er promoviert zu den politischen Auswirkungen von sozialen Bewegungen und ist Mitinitiator der Bewegungsstiftung.

Kontakt

Fon ++49/(0)4231/957-593
Fax -400
E-Mail f.kolb@oekozentrum.org
www.oekozentrum.org

Was will der denn?

Je besser Sie Ihr Umfeld kennen, desto gezielter können Sie handeln



Umweltgruppen vergessen häufig, dass es viele andere Personen, Gruppen und Organisationen gibt, die sich mit demselben Thema beschäftigen. Analysieren Sie Ihr Umfeld. Versuchen Sie soviel wie möglich über diese Akteure herauszufinden. Vielleicht sind potenzielle Kooperationspartner dabei oder Sie finden Schwachstellen beim politischen Gegner, die Sie nicht vermutet hätten.



Eine Analyse Ihres Umfeldes hilft Ihnen potenzielle Kooperationspartner zu finden und politische Gegner besser einzuschätzen.

„Sagt mal, wenn ich mir die Politik anschaue, dann läuft ja der Großteil der Diskussion über Gentechnik auf europäischen Ebene ab“, beginnt Daniel das nächste Treffen. „Da haben wir doch mit unserer kleinen Gruppe keine Chance.“ „Außerdem will ich was Konkretes vor Ort machen“, ruft Andrea. Die anderen nicken. „Dann lasst uns doch zunächst einmal unser lokales Umfeld betrachten“, schlägt Frauke vor.

Akteure einordnen

Um sich auf ein Projekt vorzubereiten, sollten sie nicht nur das Thema gut kennen, sondern sich auch anschauen, welche Akteure an dem Problem beteiligt sind. Akteure sind Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen, die mit dem Thema zu tun haben und in irgendeiner Form aktiv werden. Um sich selbst einordnen zu können und potenzielle KooperationspartnerInnen und GegnerInnen herauszufinden, ist es sinnvoll,

diese Akteure näher zu betrachten. Hierfür bietet sich eine Umfeldanalyse an. Dabei werden die relevanten Akteure nach ihrer eigenen Betroffenheit sowie ihrer Position in dem Konflikt (Zielakzeptanz) in eine Matrix eingeordnet. Im Fall der Gentechnik müssten wir also fragen: Wie steht ein Akteur zur Gentechnik? Und wie stark ist er betroffen?

Beispiel Gentechnik

Die Fröhlichhagener haben bei ihrer Umfeldanalyse herausgefunden, dass es auf lokaler Ebene viele Gentechnik-GegnerInnen gibt: Umweltgruppen, Bauernverbände, Verbraucherinitiativen. Als Befürworter fallen vor allem die beiden Supermärkte auf, die offensiv Gentechnik-Produkte verkaufen. Außerdem gibt es die große Gruppe der „übrigen EinwohnerInnen“, die noch weitgehend unentschlossen sind. Man könnte also versuchen, die unentschlossenen BewohnerInnen Fröhlichhagens für sich zu gewinnen und dadurch die beiden Supermärkte zu zwingen, ihr Angebot zu ändern. Denn schließlich sind alle EinwohnerInnen potenzielle KäuferInnen in den Supermärkten.

Freund und Feind genau anschauen

Grundsätzlich gilt: Je detaillierter Sie die Akteure kennen, desto gezielter können Sie agieren. Die wichtigsten Akteure sollten Sie daher genau betrachten. Denn je mehr Sie deren Position verstehen, desto besser können sie Ansatzpunkte für eigene Aktivitäten finden – sei es gegenüber Kooperationspartnern oder den Gegnern

Bleiben wir bei unserem Beispiel. Wie steht es mit den beiden Supermärkten in Fröhlichhagener – Clever Spar und XL? Es wird schnell deutlich, dass ihr Hauptinteresse die Gewinnmaximierung ist. Gleichzeitig sehen sie ihr

Tipps

Öffentliche Termine nutzen

Vergessen Sie nicht, die Termine des öffentlichen Lebens zu berücksichtigen! Welches Ereignis findet wann statt? Überlegen Sie, wie Sie dieses für Ihr eigenes Projekt nutzen können: Verteilen Sie Flugblätter auf Wahlveranstaltungen oder nutzen sie die anwesende Presse bei großen Medienereignissen, um ihre eigenen Botschaften zu transportieren. Besonders gut lassen sich Themen während des politischen Sommerlochs setzen. Andererseits sollten Sie während einer Fußballweltmeisterschaft möglichst keine Aktion durchführen – Sie werden nur wenig öffentliche Resonanz bekommen.

Käuferpotenzial in der näheren Umgebung – und sind damit stark abhängig von der lokalen öffentlichen Meinung.

Anders sieht es bei der Gruppe der „übrigen EinwohnerInnen“ aus. Diese Gruppe hat einerseits ein großes Interesse an billigen Lebensmitteln – das könnte ein Argument pro Gentechnik sein. Andererseits stehen Gesundheit und Transparenz in der Lebensmittelproduktion hoch im Kurs – das spräche wiederum gegen Gentechnik. Die „Machtbasis“ der VerbraucherInnen ist der Kauf von Lebensmitteln. Problematisch ist, dass sie keine gemeinsame Position gegenüber der Gentechnik haben.

Es wird deutlich, dass auch diese Gruppe noch viel zu groß ist. In einem weiteren Schritt müssten daher Untergruppen gebildet werden. Wie stehen etwa Eltern, Rentnerinnen oder Fabrikarbeiter zur Gentechnik? ■

Wohin soll es gehen?

Gute Ziele sind löblich – schlaue Ziele sind klar definiert

Was ist der Unterschied zwischen einem Leitbild und einem Ziel? Wie finden Sie realistische Ziele für Ihre Arbeit? Es ist gar nicht so leicht, diese Fragen zu beantworten, denn die Übergänge sind fließend. Außerdem fürchten viele Umweltschützer, dass langwierige Diskussionen über das Ziel eines Projektes den Gruppenmitgliedern die Motivation rauben. Doch ohne eine klare Zieldefinition ist die Enttäuschung in der Gruppe vorprogrammiert.

„So, endlich können wir loslegen!“, beginnt Andrea die nächste Gruppensitzung. „Ich finde wir sollten jetzt aktiv werden und uns an der bundesweiten Unterschriftenaktion gegen Gentechnik beteiligen!“ „Und eine Demo zu veranstalten,

wäre auch sehr sinnvoll“, unterstützt Klaus sie. „Da können wir bestimmt eine Menge Unterschriften zusammenkriegen!“ Sabine widerspricht: „Wir müssen erst mal überlegen, was wir eigentlich erreichen wollen, bevor wir Aktionen planen. Was ist denn überhaupt unser Ziel – hilft uns dafür das Sammeln von Unterschriften?“

Ziel oder Vision?

Ein Ziel hilft jeder Gruppe, sich Klarheit darüber zu verschaffen, was sie eigentlich erreichen möchte – und kann. Unrealisti-

sche oder diffuse Erwartungen bergen dagegen die Gefahr von Enttäuschungen.

„Klar haben wir ein Ziel“ antwortet Bernd auf Sabines Einwurf, „wir wollen keine gentechnisch veränderten Produkte!“ Offensichtlich gibt es bei der Diskussion der Fröhlichhagener Gruppe unterschiedliche Zielebenen: Die Ablehnung gentechnisch veränderter Produkte ist das Leitbild, das die Gruppe zusammengebracht hat. Leitbilder oder auch Visionen sind übergeordnete Wünsche oder erträumte Idealzustände. Aus ihnen schöpfen wir

Interview



„Viele halten an ihrer Ohnmacht fest“

Wir sprachen mit dem Bewegungsaktivisten milan über den Un-Willen der Umweltbewegung zur Macht.

Jeder Mensch ist mächtig – sagt die Organizer-Spirale, ein Kampagnenleitfaden für soziale Bewegungen. Wenn umweltpolitisches Engagement also keinen Erfolg bringt, könnte es am Verhältnis zur Macht liegen?

aktiv.um: milan, Du vertrittst in der Organizer-Spirale einen Machtbegriff, der von dem allgemeinen Verständnis abweicht. Inwiefern?

milan: Die meisten politischen Menschen verstehen Macht als „Macht über ...“, also als Möglichkeit der Dominanz. Ich halte es für zu kurz gegriffen, wenn sozia-

le Bewegungen lediglich darauf aus sind, ein Stück dieser „Macht über ...“ zu erobern. Wir brauchen einen grundsätzlichen Paradigmenwechsel, was Macht und Machtverständnis angeht. Mächtigwerden in meinem Sinne heißt, Strategien zu kennen, sich gleichberechtigt mit den eigenen Interessen in das gesellschaftliche Wirkfeld einzubringen.

aktiv.um: Deine These ist, dass engagierte Menschen ihre Macht häufig nicht nutzen?

milan: Wir haben oft die paradoxe Situation, dass viele Menschen sich zwar engagieren – nach dem Motto „Ich will etwas tun ...“ – aber nicht unbedingt etwas bewirken wollen. Vielmehr halten sie unbewusst an ihrer Ohnmacht fest und delegieren ihre Macht stattdessen etwa an die Politiker.

aktiv.um: Und woran liegt das?

milan: Es gibt verschiedene Gründe, warum wir unsere Macht nicht nutzen. Unwissenheit etwa: Von klein auf wird uns eingeflüs-

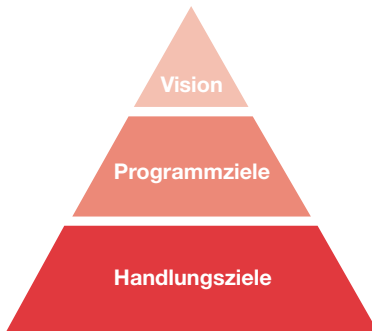
tert, dass wir keine oder nur sehr wenig Macht haben, etwa mit Sätzen wie „Das liegt nicht in meiner Macht“ oder „Da kann man nichts machen ...“. Je mehr wir es glauben, desto blinder werden wir für die Gegenbeweise. Ein anderer Grund ist unser Bedürfnis nach eindeutiger Identität: Wir sind die Guten – und das erkennt man daran, dass wir keine Macht haben – im Gegensatz zu den Mächtigen „dort oben“. Erkenne ich an, dass ich Macht habe, heißt das, dass ich die Seiten gewechselt habe. Dann gibt es die Angst vor der Verantwortung: Wer seine Macht anerkennt, trägt damit auch die Verantwortung für ihren Gebrauch – oder ihren Nichtgebrauch.

aktiv.um: Wie steht es mit der Umweltbewegung? Nutzt sie ihre Macht?

milan: Ich meine, dass die Umweltbewegung oft zu wenig systemkritisch ist. Dabei bietet gerade die ökologische Frage einen guten Grund, Machtstrukturen langfristig ändern zu wollen. Denn Umweltprobleme sind per



Die Unterscheidung verschiedener Zielebenen bewahrt Sie vor Enttäuschungen.



die Kraft und Motivation, uns für Veränderungen einzusetzen. Doch Visionen wie „Ich möchte eine gentechnikfreie Landwirtschaft in Deutschland“ führen

noch nicht automatisch zu Aktionsplänen. Um sich nicht durch die schiere Größe der Aufgabe abschrecken zu lassen, sollten wir unser Leitbild in kleinere Stücke zerlegen. Aus solchen „Programmzielen“ lassen sich dann konkrete Maßnahmen und „Handlungsziele“ ableiten (mehr dazu auf S. 14).

Programmziele setzen

Wie gehen die Fröhlichhagener mit dieser Herausforderung um? Nachdem sie sich den Unterschied zwischen Leitbild und Ziel verdeutlicht haben, besinnen sie sich

Profi Tipp

SMARTe Ziele

Fragen Sie sich immer, ob Ihre Ziele SMART sind:

- S** spezifisch (konkret und positiv formuliert)
- M** messbar (sinnlich wahrnehmbar)
- A** akzeptabel (vermittelbar, die Gruppe akzeptiert das Ziel)
- R** realistisch (angemessen bezüglich Zeit, Energie, Ressourcen)
- T** terminiert (zu einem festgelegten Zeitpunkt zu kontrollieren)

se langfristig ausgerichtet – sie lassen sich nicht im Turnus einer Vier-Jahres-Wahlperiode lösen. Langfristiges Denken wird in unserem derzeitigen System kaum belohnt.

aktiv.um: Was können Umweltschutzgruppen tun, um machtvoll zu werden und Veränderungen zu bewirken?

milan: Grundsätzlich ist es wichtig, politische Kampagnen strukturiert, methodisch, ziel- und erfolgsorientiert zu planen und durchzuführen. Häufig werden die eigenen Möglichkeiten unterschätzt, weil die Problem- und Ressourcenanalyse zu kurz kommt. Manchmal fehlen auch Visionen, die einer Gruppe die Kraft geben, realistische Ziele zu verfolgen.

aktiv.um: Geht durch so eine starke Planung nicht die Kreativität verloren?

milan: Wir sind nicht unbedingt kreativer, wenn wir „aus dem Bauch heraus“ handeln. Im Gegenteil – ich bin davon überzeugt, dass eine gute Struktur oft hilft, unsere Kreativität zu entfalten. Ansonsten verbleibt man leicht in den alten Bahnen. Aber natürlich gibt es langwierige Diskussionen, in denen der „Lustfaktor“ verloren geht. Dann ist es meine Aufgabe als Organizer, die Gruppe wieder zu motivieren. Das kann ich etwa mit einer peppigen Aktion schaffen, die mich vielleicht nicht direkt meinen politischen Zielen näher bringt, sondern vorrangig die Motivation der Gruppe steigert. Auch das kann eine strategische Entscheidung sein.

Interview: Markus Steigenberger

milan ist seit den 80er-Jahren aktiv in sozialen Bewegungen und arbeitet freiberuflich als Gruppentrainer für kreative Konfliktlösung und gewaltfreie Aktion sowie als Supervisor und Gestalttherapeut. Mit dem Organizer-Training „Anleitung zum Mächtigen“ vermittelt er engagierten Gruppen Methoden und Handwerkszeug für erfolgsorientiertes politisches Arbeiten. Weitere Infos über seine Homepage www.rohanda.de

Kontakt
E-Mail milan@rohanda.de

auf ihre Analyse der letzten Woche: Dabei war herausgekommen, dass Gentechnikfragen vor allem auf der europäischen und der internationalen Ebene diskutiert werden. Auch wurde deutlich, dass KonsumentInnen eine wichtige Rolle spielen. Und schließlich hatten sich alle dafür ausgesprochen, auf lokaler Ebene zu arbeiten. Was kann vor diesem Hintergrund ein konkretes Ziel sein? Sie beschließen, sich an der Kampagne des Aktionsbündnisses „Keine Gentechnik in unserer Stadt“ zu beteiligen. Dabei geht es darum, VerbraucherInnen zu sensibilisieren und überall in Europa gentechnikfreie Zonen zu schaffen. Als Ziel formulieren sie daher: „Bis zum Juli 2004 wollen wir erreichen, dass alle fünf Supermärkte in unserem Ort ausschließlich gentechnikfreie Produkte in ihrem Sortiment führen.“

Dies ist ein klares Ziel. Es ist positiv formuliert, messbar und zeitlich festgelegt. Auch scheint es vor dem Hintergrund der verfügbaren Zeit und des Geldes realistisch. Damit kann die Gruppe jederzeit nachvollziehen, ob es erreicht wurde. Das Ziel dient als Gradmesser des Erfolges. ■

Den Nagel auf den Kopf treffen

Strategien gibt es viele – welche passt, hängt von der Situation ab

Eine gute Strategie ist die Grundlage jeder Kampagne. Umweltgruppen haben eine Vielzahl von Möglichkeiten, ihre Ziele durchzusetzen. Wichtig ist dabei, den politischen Prozess zu beobachten und im richtigen Moment auf die richtige Strategie zu setzen.

„Wir haben wirklich ein gutes Ziel festgelegt“, beginnt Sabine das nächste Treffen. „Wir wollen erreichen, dass alle fünf Supermärkte in Fröhlichhagen sich zu einer gentechnikfreien Zone erklären. Nur, wie kommen wir da hin?“ „Vielleicht sind die Filialleiter ja auch Gentechnik-Gegner, und es ist gar nicht schwierig, sie zu überzeugen“, vermutet Jan. „Na, die lachen sich doch kaputt“, zweifelt Daniel. „Wir müssen zunächst den Druck erhöhen. Wir sollten auf die Macht der Konsumenten setzen. Die Filialleiter richten sich doch nach den Wünschen ihrer Kunden.“

Den strategischen Korridor nutzen

Der Weg zum Ziel nennt sich Strategie. Das Fremdwörterlexikon spricht von der „Handlungsweise zur Erreichung eines Ziels“. Und – es gibt viele Möglichkeiten, ein politisches Ziel zu erreichen. Welcher Weg der richtige ist, kann nur die Gruppe für sich entscheiden. Das hängt von vielen Faktoren ab: Wie viel Zeit, Geld und Kontakte haben wir? Welche Hindernisse liegen auf dem Weg und wie können wir

sie umgehen? Welche politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen müssen wir beachten?

Bildlich gesprochen führt also keine Gerade vom Ausgangspunkt zum Ziel, sondern es gibt so etwas wie einen strategischen Korridor, in dem viele Wege möglich sind.

Welche Strategie ist die richtige?

Jan und Daniel von der Fröhlichhagener Initiative haben bereits mehrere Strategien angesprochen. Den Versuch, mit den Filialleitern ins Gespräch zu kommen, können wir als „Verfechtung von Interessen Dritter“ bezeichnen. Die Umweltinitiative übernimmt – stellvertretend für die Gentechnik-GegnerInnen der Stadt – die Aufgabe, eine gentechnikfreie Nahrungsmittelversorgung sicherzustellen. Daniel hingegen setzt

auf die öffentliche Meinung. Unternehmen sind auf ein gutes Image in der Bevölkerung angewiesen. Verurteilt die öffentliche Meinung des Ortes Gentechnik in Nahrungsmitteln, so kann ein Supermarkt als gentechnikfreie Zone sogar mit Umsatzsteigerungen rechnen. Gleichzeitig spielt die Strategie der „Realitäts(de-)konstruktion“ eine wichtige Rolle: Gilt Gentechnik als etwas Gutes? Oder kennt jeder Bürger die Gefahren, die damit verbunden sind?

Tipp Kombinieren Sie mehrere Strategien

Unterschiedliche Strategien schließen sich nicht gegenseitig aus. Durch eine gute Kombination werden Ihre Aktionen besonders erfolgreich!

Toolbox

Strategien für Umweltgruppen

Es gibt eine Reihe verschiedener Strategien, die Umweltgruppen zur Verfügung stehen. Vielen Gruppen sind die Möglichkeiten gar nicht bewusst. Die folgende Auswahl von Basis-Strategien stammt von Felix Kolb und den AutorInnen der Organizer-Spirale (siehe Literatur).

- **Aktivierende Öffentlichkeitsarbeit:** Diese Strategie versucht „Beteiligte zu Betroffenen“ zu machen und ihnen bei der Selbstorganisation zu helfen, so dass sie sich aktiv für ihre Belange einsetzen können.
- **Dienstleistungen anbieten:** Mit Service-Angeboten helfen Sie Betroffenen, ihre Interessen zu vertreten. Verbraucherzentralen sind ein klassisches Beispiel.
- **Gemeinwesenentwicklung:** Angebote für Hilfe zur Selbsthilfe, die von BürgerInnen genutzt werden können. Beispiele sind Fahrrad-Selbsthilfe-Werkstätten oder Food-Kooperativen.

Tipp

Sprechen Sie neue Leute an
Strategien sollten nicht nur nach ihrer kurzfristigen politischen Schlagkraft ausgewählt werden. Haben Sie immer auch im Kopf, dass Sie mit einer gut geplanten Kampagne auch neue MitstreiterInnen für Ihre Ziele gewinnen können.



Handlungsziele setzen

Wenn die Strategie fest steht, dann sollten Sie in einem nächsten Schritt das Programmziel in sinnvolle Handlungsziele zerlegen. Handlungsziele sind Projekte, die sich unmittelbar umsetzen lassen; auch sie sollten konkret, realistisch, überprüfbar und zeitlich begrenzt sein. Die Fröhlichhagener Umweltinitiative hat sich auf eine Doppelstrategie geeinigt: Zum einen will sie Lobbyarbeit bei den Filialleitern betreiben. Und zum anderen versuchen die Fröhlichhagener, die öffentliche Meinung des Ortes gegen Gentechnik aufzubringen. Ihre Handlungsziele liegen daher auf der Hand:

1. Ende April informiert die Gruppe die Filialleiter der Supermärkte in einem Gespräch über die Risiken der Gentechnik.

2. Bis Ende Mai 2004 werden 20.000 Informationszeitschriften an die BürgerInnen verteilt.

3. Bis Ende Juni erklären 10.000 BürgerInnen ihren Boykott von gentechnisch veränderten Produkten und fordern mit ihrer Unterschrift eine gentechnikfreie Zone.

Prüfen Sie sich und Ihre Ziele

Eine so strukturierte Vorgehensweise garantiert, dass alle Gruppenmitglieder an einem Strang ziehen und erhöht die Erfolgchancen gewaltig. Voraussetzung ist natürlich, dass die formulierten Ziele von allen Beteiligten akzeptiert werden. Denn es sind die Aktiven, die ihre Kraft und

Energie in die Ziele stecken müssen. Bevor es aber losgehen kann, fehlt noch ein letzter Realitätscheck, denn die Ziele und die Strategie müssen von den Kapazitäten der Gruppe abhängig gemacht werden: Können Sie das, was Sie sich vorgenommen haben, bewältigen? Reicht das Geld oder müssen Sie welches aufreiben? Wie steht es mit Ihrer Zeit? Führen Sie diesen Check so wirklichkeitsnah wie möglich durch, denn nichts birgt mehr Frustrationspotenzial als eine chronisch überarbeitete Gruppe! ■

■ **Mobilisierung von Protest:** Die „Ressource der Machtlosen“. Wird der Protest von einer breiten Masse der Bevölkerung getragen, sehen sich PolitikerInnen gezwungen, ihre Politik zu ändern.

■ **Öffentliche Meinung beeinflussen:** Umweltgruppen können durch die gezielte Verbreitung von Informationen zu einem Themengebiet die öffentliche Meinung auf ihre Seite bringen und damit die Politik unter Druck setzen.

■ **Realitäts(de-)konstruktion:** Die Umdeutung von Themen im eigenen Sinne. Die Anti-Atom-Bewegung hat beispielsweise die öffentliche Meinung über Kernkraft erfolgreich umgedeutet: Aus „sicher und sauber“, wie es die Energiedienstleister vorgaben, wurde „Strahlung ist gefährlich, die Risiken sind nicht einschätzbar“.

■ **Rechtsweg nutzen:** Eine Klage kann häufig politischen Druck erzeugen. Auch braucht ein Gerichtsverfahren viel Zeit – die Umweltgruppen nutzen können.

■ **Rückgriff auf Internationale Politik:** Greift die nationale Politik bestimmte Probleme nicht auf, kann eine Klage vor dem Hintergrund internationalen Rechts hilfreich sein. So haben beispielsweise Naturschutzverbände mit einer Klage versucht, die Umsetzung der europäischen FFH-Richtlinie in Deutschland zu beschleunigen.

■ **Verfechtung der Interessen Dritter:** Hierbei geht es darum, Positionen zu vertreten, die auch Dritten zugute kommen. Das kann etwa bei Lobbying oder Gremienarbeit der Fall sein.

■ **Zugang zum Politikprozess:** UmweltschützerInnen können PolitikerInnen und Verwaltungsangestellten ihr Wissen anbieten und sich dadurch am Politikprozess beteiligen. Beispiele sind etwa Gremienarbeit, Stellungnahmen nach §29 Bundesnaturschutzgesetz oder Lobbyarbeit.

Endlich loslegen!

Wie Sie mit kreativen Aktionen überraschen

Nichts ist motivierender als der Erfolg. Eine spektakuläre Aktion macht Spaß und bringt Ihnen garantiert ein Foto in der Lokalzeitung ein. Damit nichts schief läuft, sollten Sie Ihre Initiative aber gut vorbereiten. Denn was ist ärgerlicher als fehlende Listen bei einer Unterschriftensammlung?

Das Ziel steht, die Diskussion über die Vorgehensweise ist abgeschlossen. Für Bernd steht fest: „O.k., ich sehe jetzt ein, dass wir unser Ziel mit Standard-Rezepten wie Demonstrationen und Info-Tischen nicht erreichen werden. Aber was machen wir stattdessen?“ „Schauen wir uns mal unsere Handlungsziele an“, entgegnet Jan. „Wir können sie einzeln abarbeiten und dafür Aktionen und Maßnahmen sammeln. Lasst uns doch ein Brainstorming machen!“

Raum für Kreativität

Gute und neue Ideen sind Blitzlichter im Kopf. Sie lassen sich meistens nicht mit scharfem Nachdenken produzieren, sondern entstehen intuitiv in lockerer Atmosphäre. Nicht selten werden Sie die besten Ideen abends in der Kneipe haben. Kreativ-Methoden, wie etwa das Brainstorming, helfen bei der Entwicklung von Ideen, denn sie setzen bewusst darauf, den Verstand auszuschalten. Der ist hinderlich, weil er

ständig wertet und Grenzen setzt. Stattdessen sollen Ideen sprudeln. Je verrückter gesponnen wird, umso besser. Dabei gibt es kein geistiges Eigentum. Ein Wort gibt das nächste, durch Assoziationen entstehen neue Ideen.

Kombinieren und eskalieren

Auch die Fröhlichhagener haben durch das Brainstorming viele gute Ideen produziert. Nun diskutieren sie, welche dieser Projekte sie umsetzen wollen. Dabei schalten sie ihren Verstand allerdings wieder ein, denn jetzt kommt es darauf an, unterschiedliche Aktionsformen geschickt zu kombinieren. Besonders wichtig ist, dass es verschiedene aufeinander aufbauende Stufen gibt: langsam anfangen und dann immer wirkungsvollere Methoden einsetzen.

Die Fröhlichhagener einigen sich schließlich darauf, zunächst eine Veranstaltungsreihe zu planen. Als Mitveranstalter werden sie Verbände und Vereinigungen

ansprechen, die ihre Meinung teilen und vor Ort gut verankert sind, etwa die Kirchen oder Gartenbauvereine. Damit wollen sie vor allem die lokale Öffentlichkeit für das Thema Gentechnik interessieren. Parallel zu den Veranstaltungen werden sie Unterschriften für gentechnikfreie Supermärkte sammeln. Anschließend findet ein Gespräch mit den Filialleitern der Supermärkte statt. Dabei soll die öffentliche Meinung bewusst als Druckmittel eingesetzt werden. Auch wollen sie die Filialleiter über die laufende Unterschriftenaktion informieren. Vermutlich werden die Gespräche noch keinen unmittelbaren Erfolg haben. Daher will die Gruppe als nächsten Schritt mit witzigen und informativen Aktionen auf ihr Anliegen aufmerksam machen: Straßentheater-Aktionen als verkleidete Gentomaten, Projekttag in Schulen und Info-Stände vor Supermärkten sollen für so viel Wirbel in der Stadt sorgen, dass

Tipp

Gehen Sie auch mal einen Schritt zurück

Kein Prozess verläuft streng chronologisch.

Selbst wenn Sie längst bei der Maßnahmenplanung angelangt sind, wird es immer Momente geben, in denen Sie in die Analysephase zurückgehen müssen.

Toolbox

Kreativitäts-Methoden

1. Brainstorming

Bei einem Brainstorming können Sie Ihrer Kreativität mal so richtig auf die Sprünge helfen. Setzen Sie sich mit der Gruppe zusammen und fantasieren Sie um die Wette. Jede Assoziation, die Ihnen in den Kopf kommt, sagen Sie frei heraus – solange sie im weiteren Sinne etwas mit dem Thema zu tun hat. Dabei wird nicht bewertet und nicht diskutiert. Eine Person schreibt die Ergebnisse mit und wertet sie später aus. Diese Methode eignet sich besonders gut, um Formulierungen oder Namen zu finden.

2. Kopfstand-Methode

Ein Problem oder eine Fragestellung wird aus einer anderen Perspektive betrachtet. Zum Beispiel die Frage „Wie bekommen wir möglichst viele TeilnehmerInnen für unsere Aktion?“ wird verkehrt in: „Was müssen wir tun, damit alle unserer Aktion fern bleiben?“ Hier setzt ein unzensiertes Sammeln von Möglichkeiten ein. In der nächsten Phase werden die Ergebnisse wieder positiv gewendet.



Checkliste

Maßnahmenplanung

Folgende Fragen sollten Sie auf einem Maßnahmenplan festhalten:

- Was ist zu tun?
- Wer macht es?
- Wer hilft mit?
- Womit? Welche Ressourcen haben wir?
- Bis wann muss die Aufgabe erledigt sein?
- Welche Aufgaben müssen im Vorfeld erledigt sein?
- Welche anderen Aufgaben hängen von dieser ab?

die 10.000 Unterschriften leicht erreicht werden. Wenn die Supermärkte dann immer noch nicht nachgeben, soll als letztes Mittel eine Boykottkampagne gestartet werden.

Maßnahmen detailliert planen

Wenn Sie sich für bestimmte Aktionsformen entschieden haben, sollten Sie noch einmal einen Realitätscheck durchführen: Klären Sie, ob die Gruppe tatsächlich die Kapazitäten hat, um die Aktionen durchzuführen.

Anschließend beginnen Sie mit der konkreten Planung des Projekts. Überlegen Sie, welche Aufgaben bis wann zu erledigen sind. Was benötigen Sie dafür? Und – ganz wichtig – wer macht was? Halten Sie die einzelnen Absprachen auf jeden Fall auf einem Maßnahmenplan fest. Er sollte für alle sichtbar sein, damit es zu keinen Missverständnissen kommt. Am besten hängen Sie ein großes Plakat in ihrem Gruppenraum auf. So wird immer deutlich, wer für eine bestimmte Aufgabe verantwortlich ist – und damit als Ansprechperson gilt.

Gleichzeitig sollte der Maßnahmenplan klare Termine enthalten. Dafür ist eine Zeitleiste hilfreich. Gehen Sie rückwärts vor: „Jetzt ist November. Das Projekt soll im Juni 2004 abgeschlossen sein. Welche Aufgaben müssen wir bis dahin in welcher Reihenfolge erledigt haben? Wir müssen zum Beispiel spätestens Anfang Mai mit den Straßentheateraktionen beginnen. Was müssen wir dafür erledigen? Die Proben brauchen etwa zwei Monate – also Anfang März.“

So ein Plan sollte aber nicht unveränderlich sein. Im Gegenteil: Wenn ein Gruppenmitglied merkt, dass eine Aufgabe nicht zu bewältigen ist, dann muss neu geplant werden. Andere können einspringen – oder Sie müssen das Projekt kürzen.

Umsetzen, auswerten und feiern

Wenn Sie mit ihren Planungen so weit gekommen sind, läuft das Projekt von ganz allein. Sie werden zwar schnell feststellen, dass es 1.000 Dinge gibt, die sich nicht im Vorfeld planen lassen. Aber insgesamt wird Ihnen Ihre Vorarbeit enorm helfen. Ist das Projekt abgeschlossen, bleiben Ihnen noch drei Dinge zu tun: aufräumen, auswerten und feiern.

Tip

Feiern Sie sich selbst

Loben Sie sich gegenseitig! Feiern Sie ihre Erfolge! Das bringt Motivation in Ihre Gruppe.

Sie haben eine intensive Arbeitsphase in der Gruppe hinter sich. Nehmen Sie sich auf jeden Fall nach Abschluss des Projektes etwas Zeit für die Auswertung ihrer Arbeit. Was lief gut? Was können Sie beim nächsten Mal besser machen? Die eigenen Erfahrungen sind der beste Lehrmeister. Und – feiern sie Ihre Erfolge! Genießen Sie eine gemeinsame Zeit in netter Atmosphäre. Tanken Sie Energie für weitere Vorhaben.

„Das war alles ganz schön anstrengend“, stöhnt Frauke. „Aber immerhin sind jetzt drei der fünf Supermärkte gentechnikfrei!“ In diesem Moment betritt Heinrich den Raum, beladen mit Chips und Sekt. „Leute, jetzt wird gefeiert! Auf uns und gegen die Gentechnik. Prost! Ich habe übrigens schon eine Idee für ein neues Projekt. Hört mal zu...“ ■

Ein Projektplan hilft, den zeitlichen Ablauf der einzelnen Aufgaben besser zu strukturieren.

Projekte	Nov.	Dez.	Januar	Februar	März	April
Veranstaltungsreihe						
Referenten anfragen	■	■				
Räume mieten	■	■				
Pressearbeit			■	■		
Infolyer		■	■	■		
Einladungen			■			
FilialleiterInnen						
Kontakte knüpfen			■	■		
Pressearbeit				■	■	
Gesprächsvorbereitung			■	■		
Theateraktion						
Proben			■	■	■	■
Pressearbeit					■	■
Stand anmelden					■	

Weiterlesen

Kampagnen strategisch planen

Wie plane ich Projekte und Kampagnen möglichst sinnvoll? Die Organizer-Spirale macht es vor: Die AutorInnen beschreiben die einzelnen Phasen einer Kampagne anschaulich und praxisnah. Das Bild der Spirale ist dabei bewusst gewählt – Ziel ist es, nicht immer wieder von vorne anzufangen, sondern ein höheres Niveau zu erreichen.

U. Eberhard, M. Jostes, milan, D. Schöffmann, P. Wattler-Kugler: *Die Organizer-Spirale. Eine Anleitung zum Mächtigwerden für Kampagnen, Initiativen, Projekte. Stiftung Mitarbeit, Bonn 2003, ISBN 3-928053-57-4. 2. aktualisierte Auflage. Bezug: Stiftung Mitarbeit, Fon ++49/(0)228-60424-0, Fax -22, E-Mail info@mitarbeit.de, www.mitarbeit.de.*

Mächtig werden

„Gib mir 200 entschlossene Männer – und ich lege eine Stadt wie Chicago lahm!“ Saul D. Alinsky (1909-1972) organisierte die „Habenichtse“ in den Slums von Chicago in Bürger-Organisationen und half ihnen, ihre Interessen zu vertreten. Das Buch ist eine unterhaltsame Mischung von Praxisbeispielen und Alinskys Gedankenspielen zu strategischen Fragen. Es könnte auch in Deutschland zu einem neuen Verständnis von politischer Basisarbeit beitragen.

S. D. Alinsky: *Anleitung zum Mächtigsein. Ausgewählte Schriften, hrsgg. von K.K. Raabe. Lamuv, 1999, ISBN 3-88977-559-4*

Strategien für die Bewegung

Wie funktionieren soziale Bewegungen? Felix Kolb führt in die wichtigsten Theorien der Bewegungsforschung ein und entwickelt ein Modell für Erfolgsstrategien – die „Movement Action Success Strategy“. Als Anschauungsbeispiel dient ihm die Anti-Atom-Bewegung.

F. Kolb: *Soziale Bewegungen und politischer Wandel. Verden/Aller 2001, 12,50 €.* Bezug: DNR-Koordinationsstelle Kurs ZukunftsPiloten, www.zukunftspiloten.de

Bewegung als Modell

Der Movement Action Plan (MAP) beschreibt den typischen Ablauf sozialer Bewegungen und damit eine Leitlinie für Aktive in Bewegungen darstellt, die über Zeiten des Gefühls eigener Machtlosigkeit hinweghilft.

B. Moyer: *MAP. Aktionsplan für soziale Bewegungen. Weber, Zucht & Co., Kassel 1980, ISBN 3-88713-036-7, 5,00 € (zzgl. Versand).*

Bewegung wissenschaftlich

Was sagt die Wissenschaft zu der Situation der sozialen Bewegungen? Das Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen ist die deutschsprachige Fachzeitschrift für Soziale Bewegungsforschung. Sie erscheint viermal im Jahr mit unterschiedlichen Schwerpunkten.

Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen. Lucius & Lucius, ISSN 0933-9361. Bezug: Brockhaus Commission, Fon ++49/(0)7154-1327-37, Fax -13, E-Mail lucius@brocom.de, www.fjnsb.de.

Weiterbilden

Es gibt viele Organisationen, Stiftungen und Trainingskollektive, die methodische Fortbildungen für Gruppen anbieten. Neben Tages- und Wochenendseminaren sowie Langzeitausbildungen finden Sie hier auch Bestellseminare, bei denen die TrainerInnen direkt zu Ihnen kommen. Links von Anbietern finden Sie im folgenden Kasten.

Links

Stiftung Mitarbeit
www.mitarbeit.de

Bewegungsakademie
www.bewegungsakademie.de

Umbruch Bildungswerk
www.umbruch-bildungswerk.de

Sprungbrett
www.sprungbrett.org

Kurve Wustrow
www.kurvewustrow.org

Friedrich-Ebert-Stiftung
www.fes.de

Vorschau

Wie motivieren Sie Ihre Gruppe?

Ehrenamtliche Gruppen leiden häufig darunter, dass zu viel Arbeit auf zu wenigen Schultern lastet. Das muss nicht sein. Es gibt eine Reihe von Ideen und Beispielen, wie Sie Engagement motivierend gestalten können. Wie, zeigt Ihnen die nächste Ausgabe von *aktiv.um* (N° 2, Dezember 2003).

aktiv.um wird
herausgegeben von:

oekom e.V.

Verein für ökologische Kommunikation e.V.

In Kooperation mit:



Dieses Projekt wird
finanziell gefördert von:



Finanzierung der
Teilaufgabe für Niedersachsen:



Die Förderer übernehmen keine Gewähr für die Richtigkeit, die Genauigkeit und die Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung privater Rechte Dritter. Die geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit denen der Förderer übereinstimmen.