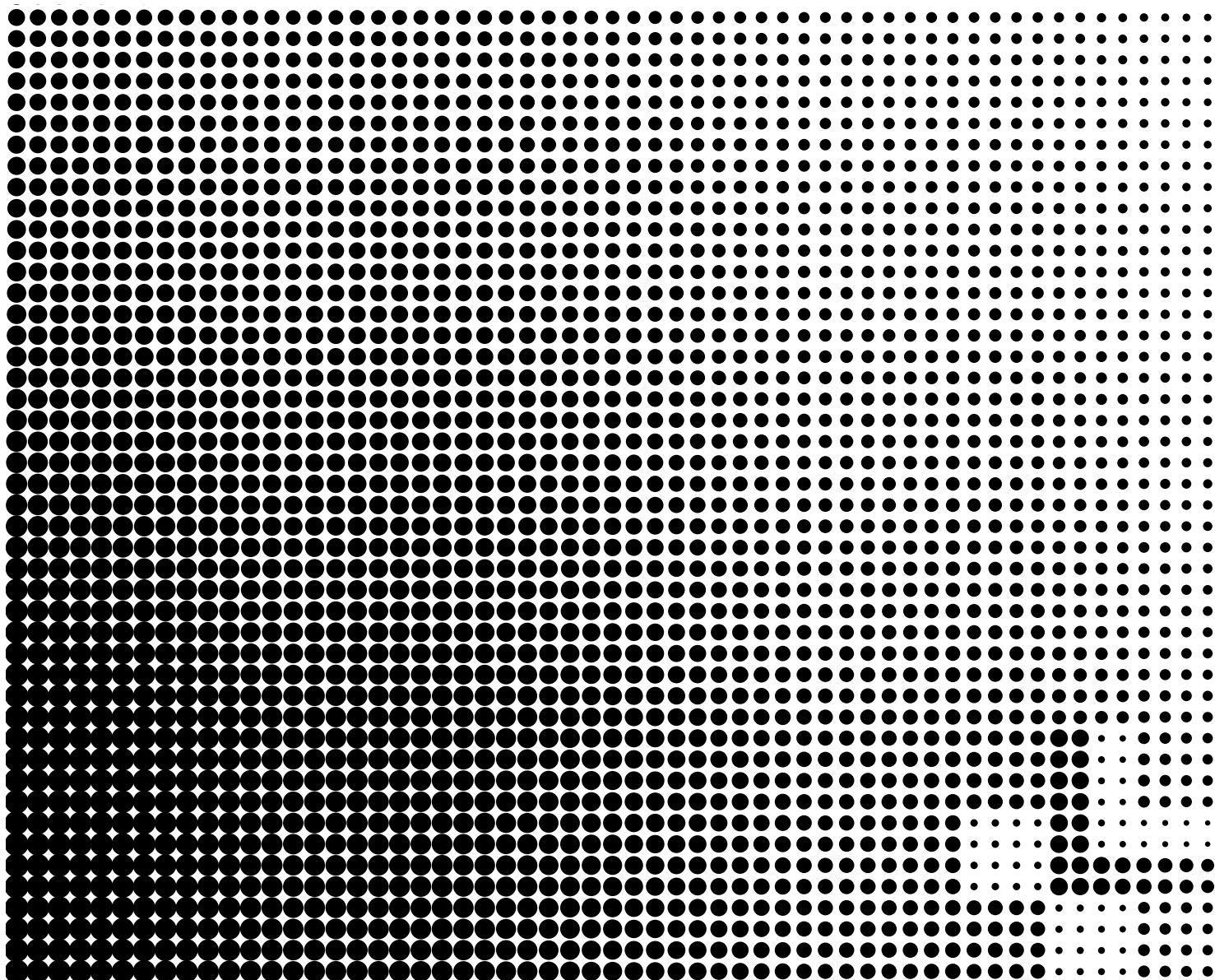


Leitfaden zur Strategiekompetenz im Bildungswesen

ERFOLGREICHE KAMPAGNEN

Annemarie Hosmann | Anton Strittmatter



Autoren:

Annemarie Hosmann, Atelier Neuhaus

Anton Strittmatter, Pädagogische Arbeitsstelle LCH, Biel/Bienne

Beratungs- und Begleitgruppe:

Heidi Hausammann, Martina Spielmann, Denise Wassmann

Redaktion:

Annemarie Kooreman Fitze

Layout:

Formzone, Christian Speck

Folgende Personen haben uns bei dieser Arbeit in verdankenswerter Weise unterstützt mit ihrem Fachwissen und ihrem kritischen Überprüfen:

Dieter Deiss, Projektleiter, ehem. Sekretär des Aargauer LehrerInnenvereins

Jakob Fuchs, Journalist Radio DRS

Ursula Haller, Nationalrätin

Peter Merz, Geschäftsführer GIA Grapha Informatik AG

Ueli Moser, Marketingfachmann in der Firma Simplex

Prof. Daniel Perrin, Leiter Institut für angewandte Medienwissenschaft

Zürcher Hochschule Winterthur

© 2006

Herausgegeben vom Dachverband der Schweizer Lehrerinnen und Lehrer, LCH

WAS FINDET MAN WO?

Die Kampagne vorbereiten	7
Eine Vision legt die Ausrichtung der Kampagne fest. Eine Ist-Zustands-Analyse bildet die Grundlage für die Festlegung der Ziele der Kampagne und ihrer Durchführung.	
Kampagnenziele festlegen	10
Je klarer eine Botschaft, desto besser kann man sie transportieren. Aus verdichteten Visionen entstehen eindeutige Zielsetzungen und darauf basierend klare Aussagen.	
Kampagnen planen	13
Lobbying und Networking heissen die Zauberwörter, wenn es in der Planungsphase darum geht, Verbündete im eigenen Lager aber auch ausserhalb zu finden und zu pflegen.	
Kampagnenorganisation	19
Zur konkreten Kampagnenorganisation gehört ein gutes Team und grosse Klarheit, was Mandat, Zuständigkeiten, Zielpublikum, Kommunikation sowie Termin- und Finanzplanung angeht.	
Umgang mit Widerstand	24
Eine Kampagne, die keinen Widerstand weckt, ist nichts wert. Es gilt das projektrelevante Wissen dahinter zu analysieren und für sich zu nutzen. Gelingt das konstruktive Einbinden, ist viel gewonnen.	
Kampagnen erfolgreich durchführen	28
Wer in der Winner-Haltung antritt, hält den Erfolg schon fast in Händen. Das Gewinnen von opinion-leaders, gute Medienarbeit, effizientes und sympathisches PR sind aber unerlässlich. Ebenso das Innehalten und das Projektcontrolling.	
Nachhaltigkeit verleihen	39
Um wirklich etwas zu verändern, braucht es Nachhaltigkeit. Diese bedingt Beharrlichkeit aber auch das Festhalten von Ergebnissen, die Reflexion von Erfahrungen und Fehlern.	
Kommunikation	42
Krost es im Gebälk, ist meist eine gute Kommunikation und das Durchschauen ihrer Mechanismen wichtig, um das Problem zu lösen. Dieses Wissen kann auch präventiv eingesetzt werden, um ressourcenfressende Fehler zu minimieren.	
Anhang	49
Hier findet man konkrete Checklisten, Diagramme, Arbeitsblätter und Hintergrundinformationen, um schnell und effizient arbeiten zu können.	

EINLEITUNG

Schulen bewegen sich heute in einem Umfeld der raschen und vielfältigen Veränderung. Alle Anforderungen unter einen Hut zu bringen, fordert Lehrpersonen sehr. Oft fehlt nicht nur die Zeit, sondern es mangelt auch an Know-how, an Energie, manchmal sogar an der Zuversicht und am Willen, bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen mitzuwirken.

So sind denn immer wieder ähnliche Verläufe und Mechanismen zu beobachten:

- In den von aussen bestimmten Konzepten, gesetzlichen Grundlagen und Rahmenbedingungen fehlen die Gedanken und Ideen der sachkompetenten, alltagsprobten Praktiker und Praktikerinnen, der Lehrpersonen.
- Schulen, welche Zeit und Energie aufgewendet haben, um Grundlagen zum kompetenten Mitwirken herzustellen, halten oft ihre schützende Hand über die Ergebnisse, um zu verhindern, dass andere ohne oder mit wenig Aufwand davon profitieren können. So wird das Rad immer wieder neu erfunden bzw. mit viel Aufwand erarbeitet.
- Schulen sind in ihrem engeren Umfeld, zum Beispiel den örtlichen Behörden oder den Eltern gegenüber, immer wieder gezwungen, sich in die undankbare Rolle der Reagierenden, Verteidigenden, Erklärenden zu begeben, statt von sich aus agieren zu können. Bekanntestes Beispiel ist der Umgang mit Werten und Regeln im erzieherisch/disziplinarischen Bereich.
- Bei vermeintlich oder echt wenig dienlichen neuen Rahmenbedingungen verfällt das anfängliche Klagen oft direkt in die Resignation und später in eine lustlose Anpassung. Das Moment des Widerstandes, der konkreten Gegen- oder Ergänzungsvorschläge bleibt auf der Strecke. Aussenstehende erhalten den Eindruck einer Kultur des Jammerns und Wehklagens, die sich mit der Zeit von selbst aus Ermattung auflösen wird.

Mit dem hier vorliegenden Leitfaden zur Strategiekompetenz im Bildungswesen will der Dachverband der Schweizer Lehrerinnen und Lehrer LCH einen Beitrag leisten zum notwendigen «turnaround» in diesen Bereichen. Denn Lehrpersonen haben keinen «natürlichen» Zugang zu Marketing und Kampagnenstrategien; Unterricht muss in andern Formen stattfinden.

Dieser Leitfaden will:

- Lehrpersonen ermutigen, kompetent und wirkungsvoll für ihre Anliegen und Sichtweisen einzustehen
- Grundlageninformationen, Anregungen und Instrumente zur Verfügung stellen, um effiziente, effektive Kampagnen zu planen und durchzuführen
- Das Miteinander in der gegenseitigen Unterstützung und Professionalisierung initiieren
- Know-how in der Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen zur Verfügung stellen

In sieben Teilen zeigt er auf, wie Kampagnen im vornehmlich bildungspolitischen Bereich geplant, organisiert und durchgeführt sowie ausgewertet werden. Der Anhang bietet eine Fülle von Beispielen, ergänzenden Informationen, Instrumenten, Literaturhinweisen und Links.

Teilweise sind die Beschreibungen sehr konkret und direkt umsetzbar, teilweise bestehen sie eher aus Hinweisen, Anregungen, Gedankenstützen, weil nicht alle Kampagnen nach genau dem gleichen Strickmuster aufgezo- gen werden können.

Unter Strategiekompetenz verstehen wir:

- Das Wissen um die Entstehung von bildungspolitischen Entscheiden
- Die Kenntnis von Strategien zur Einflussnahme (Wege, Methoden)
- Die Bereitschaft und die Fähigkeit, hilfreich zu lobbyieren
- Die Fähigkeit vernetzt zu denken und zu agieren, Trends und Entwicklungen frühzeitig zu erkennen
- Die Fähigkeit, Widerständiges als positive Energie und als Quelle für gutes Wissen zum Vorhaben anzunehmen

Die Kampagnen- und Strategietheorie arbeitet häufig mit dem Vokabular der Kriegsführung. Oder des Leistungssports, wo es auch um (Wett)Kampf und Siegenwollen geht. Wir gestehen, unsererseits im Dilemma zwischen moralischer Korrektheit und dem Anspruch, eben doch Anliegen «zum Durchbruch» zu verhelfen, auch nicht immer die «Ideallinie» gefunden zu haben.

Wie dem auch sei, unsere Auseinandersetzung mit der Thematik hat uns gezeigt:

Strategie- und Kampagnenkompetenz

- bedeutet immer den Einbezug der Gegenseite, ohne die die Kampagne keinen Sinn macht.
- profitiert von Lehrsätzen verschiedener Art obgleich die Erfahrung manchmal genau das Gegenteil zeigt.
- hat viel mit Engagement und Begeisterung zu tun.
- darf bei aller Ernsthaftigkeit ruhig mit Spass, mit Freude und Humor verbunden sein.

In dem Sinn hoffen wir, mit unserer Arbeit wichtige Hilfestellungen bieten zu können und bleiben uns gleichzeitig bewusst: Es sind Hilfestellungen von Laien für Laien zum täglichen Gebrauch. Es geht uns nicht darum, Marketingfachpersonen auszubilden. Ihr und unser hauptsächliches Metier im pädagogischen Bereich bleibt ein anderes.

Das Autorenteam

DIE KAMPAGNE VORBEREITEN

Visionen und Analyse dienen als Grundlage für eine erfolgreiche Kampagne. Es lohnt sich Zeit und Arbeit zu investieren. (→ Anhang A1; Visionsarbeit, Evaluation der Stärken und Potentiale und A2; Das S-T-P-Problemlösungsverfahren)

Eine Vision legt die Ausrichtung der Kampagne fest.

Eine aktuelle und realistische Ist-Zustands- und Kräftefelderanalyse bildet die Grundlage der Zielsetzungen und der Kampagnenplanung.

ANLIEGEN DEFINIEREN

Am Anfang jeder Kampagne, jedes Vorhabens steht entweder eine Vision, wie es sein sollte oder eine Beschreibung einer Problemsituation und des dazu gehörenden Anliegens. Beides müsste sich in möglichst einem Satz ausdrücken lassen. Dadurch ist einigermassen Gewähr geboten, dass die Sache auf den Punkt gebracht wird. Es wird deutlich, dass es sich lohnt, für die Formulierung Zeit und Arbeit zu investieren.

Die Vision bzw. die Problemstellung ist Grundlage aller nachstehend beschriebenen Planungs- und Organisationsvorbereitungen. Das in Vision oder Problemstellung enthaltene Anliegen wird sich auch in der Zieldefinition wieder finden lassen.

Beispiele:

«Unsere Vision ist, bis ins Jahr 2008 in jeder grösseren Gemeinde (ab 8 000 Einwohner) eine Tagesschule anbieten zu können.»

«Problem ist, dass in manchen Schulen teure Informatikeinrichtungen schlecht oder nicht genutzt werden können, weil der fachmännische Support für die Geräte und Anlagen fehlt. Wir streben eine bessere Nutzung an.»

«Problem ist, dass innert ein paar Jahren die Schule in unserem Bergtal wegen zu wenig Kindern geschlossen wird und bereits die kleinen Kinder im 12 km entfernten Hauptort zur Schule gehen müssen. Die dazugehörige Vision: Zusammen mit engagierten Eltern an der Schule eine spezielle Betreuung (Mittagstisch, Aufenthalt auf dem Bauernhof, spezielle schulische Fördermassnahmen usw.) anbieten, die auch für Eltern ausserhalb des Tales attraktiv sein kann.»

Alle weiteren, nachfolgend beschriebenen Analysen richten sich an der grundlegenden Vision oder der leitenden Problemstellung beziehungsweise Anliegen aus.

DEN IST-STAND EINSCHÄTZEN

- Wo ungefähr - zwischen «Himmel» (Zielzustand) und «Hölle» (schlechtest möglicher Zustand) - stehen wir im oben definierten Bereich heute? (Möglichst viele Einschätzungen, z.B. auf einer Zehnerskala, einholen, um einen realistischen Schätzwert zu erhalten.)
- Was ist gut an/in der jetzigen Situation?
- Welche Entwicklungen haben sich in den letzten Jahren angebahnt?
- Zufrieden stellende?
- Einschränkende?

Kräftefeld-Beschreibung

Dass der Ist-Zustand so ist, wie er ist, nicht besser oder schlechter, hat seine Gründe:

- Gewisse Kräfte stützen und pushen ihn
- Andere Kräfte verhindern eine Entwicklung

Wer ein solches Kräftegleichgewicht verändern will, muss die stützenden und hindernden Kräfte und deren Gewicht sehr gut kennen.

Stärkende, stützende Kräfte

Eigene:

Was - möglichst in einem Satz gesagt - ist unsere gute Mission, das was uns antreibt, was wir wollen und leisten, Sinn und Essenz unserer Arbeit?

Welches sind unsere Stärken? Was können wir besonders gut?

Welche Wirkungen (z.B. bei den Lernenden oder im Kollegium) erzielen wir?

Wieviele sind wir? Mit welchen Stärken als Gruppe/Organisation?

Welche Expertinnen und Experten in unseren Reihen stützen uns?

Von welchen Verdiensten in der Vergangenheit zehren wir heute noch?

Welche neuen, «jungen» Kräfte sind in letzter Zeit dazu gestossen?

Welche internen Strukturen (Gesetze, andere Regulative, Institutionen) stützen uns?

Umfeld:

Wer in unserem Umfeld würde von unserem Anliegen direkt profitieren und ist deshalb ein/e gute Verbündete/r bzw. könnte als Verbündete/r gewonnen werden?

Welche Stärken sehen andere? Wer sieht sie?

Welche unserer Leistungen werden von welchen anderen Gruppen/Institutionen deutlich anerkannt/geschätzt?

Welche ökonomischen Leistungen werden zum Nutzen welcher gesellschaftlicher Institutionen von uns erbracht? Wer gewinnt wegen uns bzw. mit unserem Anliegen?

Welche nachgefragten «Mengen», um es mit einem Ausdruck aus der Wirtschaft einmal zu umschreiben, in welcher Qualität produzieren wir zu welchem Preis?

Welche Gelegenheiten bieten sich uns? Woran können wir anhängen, worauf aufspringen (z.B. laufende oder absehbare bildungspolitische Vorgänge)?

Hindernde Kräfte

Eigene:

Wer teilt unsere «Mission», unser Anliegen und unsere Zielsetzungen nicht oder stellt sich gar dagegen? Aus welchen subjektiv guten Gründen?

Wer handelt öffentlich sichtbar gegen die Zielsetzungen und schwächt damit das Ansehen unseres Anliegens?

Welche unserer Gruppenmitglieder sehen sich bei Erreichen unserer Zielsetzungen eher als Verlierer?

Worin besteht die Verlustaussicht und wie sähe eine Kompensation dafür aus?

Gibt es in unseren Reihen Konkurrenz, welche eine Zersplitterung unserer Kräfte und Schwächung unseres öffentlichen Ansehens bewirken könnte?

Umfeld:

Wer wähnt sich als Verlierer/in, wenn wir mit unserem Anliegen Erfolg haben?

Aus welchen subjektiv guten Gründen?

Wer ist uninteressiert an uns und unserem Anliegen und lässt uns deshalb «hängen» - was sich für uns negativ auswirkt?

Wer hat eine ausgesprochen negative Einstellung uns bzw. unserem Anliegen gegenüber gewonnen? Aus welchen Gründen?

Wer pflegt immer noch ein veraltetes Bild von uns?

Wer ist Konkurrent auf dem «Markt» (der Unterrichtsstunden, der Finanzen, des Berufsprestiges, der Weiterbildungsangebote, des Verkaufs von Unterrichtsmaterialien etc.) und deshalb nicht am Gelingen unseres Vorhabens interessiert?

Welche Regulative (Gesetze, Verordnungen, Strukturen) behindern Fortschritte in unserem Anliegen?

Welche zeitlichen Sachzwänge behindern unser Vorhaben?

Das Wichtigste in Kürze:

Auswertung der Kräftefeldanalyse

Um eine Bilanz ziehen zu können, ist es wichtig,

- die einzelnen Antworten zu gewichten (schwach, mittel, stark, sehr stark)
- nach noch fehlenden Kräften zu fragen

Erster Lösungsschritt:

Die Veränderbarkeit des Kräftefeldes beurteilen.

Vier Möglichkeiten, das Kräftefeld zu unseren Gunsten zu verändern:

- Hindernde Kräfte eliminieren (meist wenig aussichtsreich)
 - Hindernde Kräfte in ihrem Gewicht mindern, abschwächen
 - Stützende Kräfte in ihrem Gewicht grösser machen, ausbauen
 - Neue stützende Kräfte hinzufügen (und ev. analog dem Entstehen neuer hindernder Kräfte vorbeugen)
-

DIE KAMPAGNENZIELE FESTLEGEN

Wir wissen, was wir erreichen wollen, verdeutlichen unsere Vision, unsere Anliegen möglichst klar und definieren so knappe, eindeutige und terminierte Zielsetzungen und eine zentrale Aussage für die Kampagne. Es gilt nun, die Botschaften zu definieren.

Zielsetzungen festlegen

- Den Zielzustand möglichst anschaulich beschreiben. (Wir schildern - z.B. in der Perspektive «Es ist 2012» - möglichst detailliert, wie unsere Situation dann aussieht)
- Was wollen wir vor allem erreichen, sind die Kernziele («need to have»), und was wäre («nice to have») auch noch anzustreben?
- Welches sind die fünf starken Gründe für diese Zielsetzung?

W-Fragen stellen

Um zu Zielformulierungen zu kommen, eignen sich die klassischen W-Fragen was, wie, wann und warum? Beispiel für eine Zielsetzung im Bereich Kampagnen: Die Schule in unserem Bergtal bleibt erhalten.

Das heisst: Wir bieten Möglichkeiten an, die von Eltern und Kindern ausserhalb der Region genutzt werden können.

Indikatoren

Wir listen unsere Stärken und speziellen Ressourcen auf:

Bis Ende 200x haben wir

- abgeklärt, wie weit und wie die Eltern unser Projekt unterstützen (z.B. Mittagstisch, Ferien auf dem Berghof usw.)
- die andern Talschulhäuser und örtliche Institutionen in unser Konzept einbezogen

Im Jahr 200y

- besprechen wir unser Konzept mit dem Schulinspektorat und den örtlichen politischen Gremien
- legen wir ein Finanzierungskonzept vor
- veranstalten wir einen Anlass mit KollegInnen anderer ähnlicher Projekte

Standards im Jahr 200X

- 2x erscheinen Berichte in den Medien über unser Projekt
- Wir haben eine externe Begleitung des Projekts organisiert
- Ein Gesamtelternabend zur Information und Ideensammlung hat stattgefunden
- Wir haben 3 andere, ähnlich gelagerte Projektschulen besucht
- Wir haben eine Stärken-/Schwächenanalyse unserer Schule, unseres Teams erstellt

Kriterien für eine gute Zielsetzung

- Alle Beteiligten verstehen das Gleiche darunter
- Das Ziel dient auch als Abgrenzung: das wollen wir, das wollen wir nicht
- Das Ziel ist für Nicht-Bildungsfachleute nachvollziehbar
- Das Ziel berücksichtigt in hohem Mass die Stärken der Institution
- Das Ziel ist realisierbar
- Das Ziel umfasst unser Kernanliegen
- Es gibt eine Dach- und eine detaillierte Sicht

Kampagnenziele präzisieren

Die festgelegten grundlegenden Ziele für die Kampagne im Sinne der anzustrebenden Vision benötigen jetzt eine Präzisierung. Dabei werden auch die vorhandenen Mittel, die Möglichkeiten des unterstützenden Umfeldes, die zeitliche Dimension und allenfalls die aktuelle, z.B. bildungspolitische Situation einbezogen.

Allenfalls empfiehlt es sich, analog dem Vorgehen in der Qualitätsentwicklung Ziele mit Indikatoren (nähere, möglichst konkrete Beschreibungen – Leitfrage: woran erkennen wir, dass wir das Ziel erreicht haben) und evtl. Standards (was müssen wir minimal erreichen, damit wir von Erfolg sprechen können) zu formulieren.

Wie sieht es terminlich aus bei der Erreichung der Ziele? Ist eine Etappierung sinnvoll? In welchen Schritten? Aus dem übergeordneten Ziel Etappenziele ableiten.

Kampagnenziele argumentativ untermauern

Die Kräftefeld-Analyse erlaubt es, die hauptsächlichen Zielgruppen und deren bisherige Einstellungen bezüglich unseres Anliegens zu benennen. Daraus ergibt sich der Bedarf an Argumenten:

- Welche allgemeinen guten Gründe stützen unser Anliegen?
- Welche speziellen Argumente brauchen bestimmte wohlgesinnte oder skeptisch bis ablehnend gestimmte Gruppen?

Gute Argumente machen entweder den Gewinn aus dem Anliegen sichtbar oder gehen verstehend auf Gegenargumente ein. Sie korrigieren objektive Falschinformationen (was nicht dasselbe ist wie abweichende Meinungen/Bewertungen!) oder setzen den Verklammerungen beruhigende Besitzstandsgarantien oder einen kompensierenden Gewinn gegenüber. Rein fachlogische Argumente haben auch ihren Platz, meistens stärken sie aber «lediglich» die schon überzeugten Kräfte.

In Argumentarien sollten Diffamierungen anderer Meinungen bzw. Gruppen unterbleiben. Sie wecken nur Gegenreaktionen und gefährden damit den Kampagnenerfolg. Ebenso sollten herkömmliche Praktiken nicht schlecht gemacht werden, auch wenn sie wirklich überholt sind. Denn sehr viele Menschen, welche für unser neues Anliegen zu begeistern wären, können Lernprozesse nur dann machen, wenn sie das Bisherige, dem sie verpflichtet waren und sind, würdig verabschieden können. Attraktive neue Perspektiven gründen deshalb nicht in Praxisschelte, sondern im Kernargument «Die Verhältnisse haben geändert, sind neu, und sie erfordern deshalb auch neue Antworten». Die neuen Antworten machen dann auch deutlich, was an Vorhandenem/Bewährtem und was an Neuem drinsteckt.

Argumentarien treffen dann auf gute Resonanz, wenn die damit bedienten Menschen sich angesprochen fühlen. Diese Banalität erfordert in der Regel eine zielgruppenspezifische inhaltliche Schwerpunktsetzung und Sprache.

Die Botschaft der Kampagne

Der eigentlich schwierigste Teil in einer Kampagne ist die Festlegung der Botschaft. (→ Anhang A3; Wirkstufen-Adressaten-Matrix) Das ist das Ergebnis aus Analyse und Zielsetzungen und die Basis der Strategie.

«Eine gute Botschaft braucht manchmal Monate, bis sie formuliert ist. Aber man sollte nie mehr als ein paar Worte benötigen, um sie zu beschreiben».¹

¹ Aus: Kampagne!, LIT-Verlag, Münster, S. 16

Die Botschaft (oder Message oder Mission) ist die Antwort in einem Satz, die wir vom Zielpublikum auf unsere Frage erhalten möchten, warum unser Anliegen umgesetzt werden muss. Die Botschaft ist das Grundthema, das immer und immer wieder wiederholt wird, bis es jedermann begriffen hat.

Die Botschaft soll einfach, klar verständlich, kurz, packend, kontrastreich, relevant und glaubwürdig sein. Sie ist ausgerichtet auf das Zielpublikum, und löst Betroffenheit und/oder Interesse nach mehr aus. Die Botschaft soll so einleuchtend und durchschlagend sein, dass sie selbst jenen Personen, die sich nur wenig oder nicht mit Bildungspolitik befassen, im Kopf hängen bleibt. Und sie soll ein Problem ansprechen, das mit praktischen Lösungsvorstellungen verbunden werden kann.

Was sie nicht sein darf: ein Klischee oder ein bereits abgedroschener, leerer Allgemeinsatz.

«Was die Botschaft auf jeden Fall tun muss: Das Maximum aus den eigenen Stärken und den Schwächen des Gegners herausholen. Das gelingt dann, wenn spiegelbildliche Vergleiche (Kontrast eigene Stärke/Schwäche des Gegners in einem Themenfeld) in den Mittelpunkt gerückt werden. Zugleich sollte die zentrale Botschaft dem Gegner keine Einladung zur Attacke geben. Sie sollte keine Brücke zu den eigenen Schwächen schlagen.»²

Bereits durch die Analyse und die Zieldefinierung kann in der Institution ein Lern- und Veränderungsprozess ausgelöst werden. Sichtweisen werden differenzierter, Anliegen konkreter. Damit ist eine flexible Planung, mit notwendiger Anpassung an die sich verändernden Rahmenbedingungen und an die Umfeldsituation, wichtige Voraussetzung.

Das Wichtigste in Kürze:

Je klarer und kürzer eine Botschaft, desto einfacher ist es sie zu transportieren. Visionen und Anliegen müssen darum genau definiert, Ziele knapp, eindeutig und terminiert formuliert und die Aussagen der Kampagne exakt festgelegt werden. Eine Kräftefeld-Analyse kann helfen, die Kampagnenziele argumentativ zu untermauern.

² Aus: Kampagne!, LIT-Verlag, Münster, S. 16

DIE KAMPAGNE PLANEN

Wir können die Früchte unseres schon länger währenden und fortgesetzten Engagements ernten:

- Dank einer engagierten, transparenten Basisarbeit, «Lobbying gegen innen»
- Dank Lobbying, Networking mit andern Interessierten
- Dank steter Kontakte zu Entscheidungsträgern wie PolitikerInnen und Entscheidungsbeflussenden wie Medien

Nun gilt es das gewichtete Kräftefeld und die festgelegten Kampagnenziele in Aktionen umzusetzen, welche zielführend sind.

LOBBYING GEGEN INNEN

- Das Anliegen in den eigenen Reihen zur Kraft machen
- Was alle angeht, kann eine/r allein nicht lösen!
- Überzeugungsarbeit beginnt gegen innen!

Nur wenn wir gegen aussen glaubhaft darstellen können, dass wir voll und ganz hinter dem aufgestellten Anliegen stehen, dass wir überzeugt sind davon, werden sich auch andere Gruppen einbinden lassen. Gleichzeitig ist wichtig zu zeigen: Wir glauben daran, etwas bewirken, etwas verändern zu können.

Folglich müssen Berufsgruppen-intern Werte und Vorstellungen geklärt werden, bevor wir mit einem Anliegen an die Öffentlichkeit treten können. Zugunsten des gemeinsamen Nenners werden kleinere individuelle Werte und Vorstellungen geklärt, ausgehandelt. Das bedeutet: Die Mitglieder einer Organisation können erkennen, wo sie sich für eine erfolgreiche Sache in den individuellen Anliegen beschränken müssen. Ihnen ist klar, wo sie des Images wegen Fragestellungen besser hinter geschlossenen Türen oder mindestens im internen Kreis verhandeln.

Was alle angeht, kann eine/r allein nicht lösen!

Auseinandersetzungen und Meinungsverschiedenheiten dürfen sein, gehören dazu. Doch wenn etwas erreicht werden soll, dürfen die Kräfte nicht intern aufgesplittert werden, muss sich die Organisation auf ihr Kernanliegen besinnen und vereinigen.

In der ersten, internen Phase ist es sehr gewinnbringend, unterschiedlich zu diskutieren. Kritische Einwände, interner Widerstand weisen auf das Entwicklungspotential einer Sache, eines Vorhabens hin.

Ist der Entscheid einmal gefallen, ist es unabdingbar, loyal zu sein

Ohne sich den Anstrich zu geben, wir sind uns alle immer einig. Besser: Wir haben unterschiedliche Sichtweisen und sind fähig, uns auf etwas zu einigen.

Um unsere Mitglieder für die Wichtigkeit des geeinten Auftretens gegen aussen zu sensibilisieren, müssen folgende Fragen beantwortet werden:

- Mit Veranstaltungen und Diskussionen?
- Ideensammlungen und Vernehmlassungen in den Kollegien?
- Schriftliche Informationen im Vereinsblatt, Regionalzeitung, via Mail?
Gemeinsame Weiterbildung zum Thema?

Wie steuern wir Entscheidungsprozesse, welche Mitwirken ermöglichen und bei denen am Schluss trotzdem die gemeinsame Zielrichtung und Loyalität vorhanden sind? In Form von Versammlungen mit Entscheiden? Urabstimmung? Delegierten? In bestehenden Netzgruppen?

(→ Anhang B1; Netzwerke im Kanton Thurgau)

LOBBYING GEGEN AUSSEN, NETWORKING

Das Anliegen von anderen Gruppen mittragen lassen³

Lobbying und Networking sind nicht trennscharf zu unterscheiden. Beides dient – auf Deutsch gesagt – der Gewinnung von Verbündeten. Mit Networking ist der langfristige Aufbau eines Netzes von Gleichgesinnten und Verbündeten in ähnlichen Tätigkeitsbereichen gemeint.

Networking für ein Anliegen fällt umso leichter, als man auf ein schon geknüpftes Netz zurückgreifen kann. (→ Anhang A4; Erfolgreiche NetworkerInnen und A5; Lobbying planen)

Beim Lobbying geht es darum, einflussreiche Personen und Institutionen aus andern Tätigkeitsbereichen und Feldern für das eigene Anliegen zu interessieren und zu gewinnen. Dabei werden vor allem auch Entscheidungsträger ins Auge gefasst.

a) Netzwerke bilden – Networking

Netzwerke zu bilden ist oft einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren, denn sie verhelfen zu besserem Informationsstand und hilfreichen Kontakten.

Der Aufbau eines wirksamen Netzwerkes dauert mindestens zwei Jahre und bedeutet deshalb ein langfristiges Engagement. Netzwerkkontakte bedingen regelmässige Pflege und ein «updates».

Es gibt zwei verschiedene Grundmotive im Networking:

.....
Wir dienen euch, ihr dient uns. Gegenseitige Unterstützung im Bedarfsfall ist angesagt. Grundlage sind ähnliche Anliegen bzw. ähnliche Tätigkeitsbereiche.

Diese Form müsste vor allem im Volksschulbereich vermehrt zum Tragen kommen. Letztlich tragen alle Fachbereiche und Stufen zum gleichen Bildungsauftrag bei und müssten am gegenseitigen Wohlergehen interessiert sein. Diese Form von Unterstützung bedingt Einblick in die Arbeit, aber auch in die Sorgen und Nöte der einzelnen Fachgebiete und Stufen. Hand aufs Herz: Wie sehr verstehen sich die einzelnen Gruppierungen, gerade Fachlehrpersonen als Teil des gesamten Bildungsauftrags, denken für die ganze Schule, tragen sie mit? Oder wie verbreitet sind Anliegen immer noch, z.B. bei Teamsitzungen, die fachspezifischen Traktanden an den Anfang zu stellen, damit man dann gehen

³ Abschnitt Networking gegen aussen basiert auf einem Referat von Stefan Linder, CEO Swiss Economic Forum

könne? Wie weit sind Klassenlehrpersonen im Bild über die Situation in andern Fächern, über die Anliegen der Fachlehrpersonen und unterstützen diese?

Gibt es im näheren schulischen Umfeld auch andere Institutionen, die uns bei unsern Anliegen unterstützen, uns dienen? Vereine? Politische Parteien, die ähnliche Anliegen in ihrem Programm haben? «Promis», zu denen wir eine besondere Verbindung haben?

Diese «Tauschhandel-Moral» ist in der Praxis wohl am verbreitetsten und wohl auch die erfolgreichste; nur muss auch die Kehrseite beachtet werden: Man geht klare Verbindlichkeiten ein, muss Gegenforderungen («Und nun helft auch uns!») auch erfüllen wollen und können. «Drum prüfe, wer sich bindet» ist hier also wichtig, um nicht - im schlimmsten Fall - in einen «Pakt mit dem Teufel» zu geraten.

Wir teilen die gleichen Werte, verfolgen die gleichen Ziele, wir ziehen am gleichen Strick.

Anstatt «Stufen- und Fächerkannibalismus» zu betreiben, ist es wichtig zu anerkennen, dass letztlich alle im Bildungsbereich im selben Boot sitzen. Wo können wir uns gegenseitig unterstützen, welches ist der gemeinsame Nenner, mit welchen Kompromissen und gegenseitigen Annäherungen können alle Beteiligten zu Entwicklung und Zielerreichung kommen?

Es kann sein, dass durch vermehrte gemeinsame Ausrichtung mindestens im Volksschulbereich gewisse individuelle Ansprüche wegfallen oder Veränderungen erfahren. Meist lohnt es sich aber, Egoismen durchzustellen, um dafür einen Gewinn an Stärke und Durchsetzungsvermögen zu erzielen.

Was ist wichtig für erfolgreiches Networking?

- Was will ich, welches sind meine Ziele? Klare Vorstellungen und Erwartungen
- Was habe ich zu bieten? Offen und zugänglich sein, sich trauen, sich einlassen
- Wer könnte uns nützlich sein, weiterhelfen? Aufrichtig und ehrlich an andern interessiert sein
- Welche Zugänge bieten sich an? Freundeskreis, Vereine, Organisationen, Unternehmen, Veranstaltungen, politische Gremien usw., sich gerne und aktiv austauschen (Ansichten, Idee, Informationen ...). Welches sind die für uns und unsere Anliegen relevanten AdressatInnen? Wohlwollend-kritisch andere Menschen/Leistungen kennen lernen und prüfen, um zu entscheiden, wem man sie weiterempfehlen kann und möchte. Welcher Aufwand ist angebracht? Balance von Geben und Nehmen (Win-Win-Prinzip)

Wichtig dabei ist:

- Regelmässigkeit in der Kontaktpflege
- Respektvoll mit andern umgehen
- Andern schnell und unbürokratisch weiterhelfen
- Verlässlich sein
- Grenzen setzen
- Auch schwierige Dinge ansprechen
- Als Grundlage des Erfolgs: Vertrauen

Das bedeutet: erfolgreiche NetworkerInnen: (→ Anhang A4; Erfolgreiche NetworkerInnen)

- Suchen bei Anlässen vor allem Kontakt mit jenen Leuten, die sie noch nicht kennen
- Erkennen Abläufe und Einflussfaktoren bei der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung
- Geben bei Gelegenheit Einblick in ihre Arbeit
- Interessieren sich für Arbeit und Vorgehensweisen anderer Gruppierungen
- Stellen ihr Know-how zur Verfügung
- Organisieren sich wesentliche Begegnungen mit den richtigen Leuten
- Wissen, welchen Nutzen andere von ihnen haben
- Betrachten Lobbying nicht a priori als etwas Schlechtes, sondern als hilfreiches Miteinander, als Ausdruck von Vernetzung und vernetztem Angehen von Problemen
- Sind sich bewusst, dass Networking eine langfristig angelegte und stets zu pflegende Sache ist
- Streben eine breite Basis von Unterstützenden an, um erfolgreich Anliegen anbringen zu können
- Wissen, dass nicht einzelne allein Networking betreiben können und lassen andere aus den eigenen Reihen teilhaben an den Aufgaben

b) Lobbying

Beim Schaffen von Verbindungen zu massgebenden Persönlichkeiten, Institutionen, Verbänden und Vereinen ausserhalb des eigentlichen Bildungsumfeldes kann nahezu das Gleiche gesagt werden wie zum Networking. (→ Anhang A5; Lobbying planen)

Noch viel ausgeprägter gilt hier:

Sich kümmern, im Bild sein!

Wie sind die Absichten und Programme der politischen Parteien? Welches sind die wichtigen Köpfe im politischen Bereich in der Region, im Kanton? Es ist falsch verstandene Abgrenzung, einen Bogen um Andersdenkende zu machen, sich quasi Nase rümpfend von wichtigen politischen Parteien abzuwenden, nur weil die eigene Werthaltung ein bisschen eine andere ist. Solange die Andersdenkenden nicht Grundwerte pflegen, die sich mit dem eigenen Ethos in keiner Art und Weise mehr vertreten lassen, lohnt sich die Auseinandersetzung, der Einbezug von Andersdenkenden enorm. Sie fordern uns heraus zu starken Argumenten, sie zeigen uns den Widerstand und sie zwingen uns, unsere Sache auch mit ihren Augen betrachten zu lernen.

Welche Institutionen, Verbände, Organisationen gibt es, die für einen Austausch geeignet sind? Hier gilt es auch, den Service Clubs wie Rotary, Lions und Kiwanis Beachtung zu schenken. Ihr Einfluss in der Meinungsbildung, ihre Lobbywirkung sind wichtig und die Offenheit in der Regel grösser als der Ruf.

Verbindungen und mögliche gemeinsame Stossrichtungen erkennen und aufzeigen

Frauen- und Familienorganisationen sind interessiert an Fächern im Volksschulbereich wie Textiles Werken, wie Hauswirtschaft, avenir suisse beschäftigt sich aus wirtschaftlichem Interesse mit dem Angebot von Tagesstrukturen in der Schule. Darum lohnt es sich, auch ausserhalb der herkömmlichen Verbindungen zu erkunden, wer noch die gleichen Ziele verfolgt. Handwerker, die in der Lehrlingsausbildung sehr darunter leiden, wenn die jungen Leute keine Ahnung mehr haben von sinnvollen Arbeitsabläufen.

Es gibt fast immer Gruppierungen, die erst noch auf Zusammenhänge aufmerksam gemacht werden müssen. Beispielsweise Firmen, die durch häufige Arbeitsplatz-Abwesenheit hohe Ertragsausfälle und eine schleppende Organisation in Kauf nehmen müssen? Erkennen sie bereits, dass recht viele Abwesenheiten mit einem Fehlmanagement im privaten Alltag einen Zusammenhang haben?

Von anderen lernen

«Wir können lernen voneinander, weil wir uns in ähnlichen Situationen bewegen und bewähren müssen.»

Welche Organisationen, Verbände usw. versuchen erfolgreich, «Randanliegen» zu vertreten, in Bereichen etwas zu bewegen, die nicht direkt im Zentrum aller Aufmerksamkeit liegen? Wie sorgt der WWF für Medienpräsenz, wie formulieren Frauenorganisationen ihre Ziele, wie argumentiert Greenpeace, der Bauernverband oder das Pflegepersonal?

Welche Instrumente werden gebraucht, welche Wege und Vorgehensweisen benützt?

Starke Kräfte kennen und einbinden

Starke Kräfte, wichtige Einflussfaktoren besser kennen lernen hilft, Strategien entsprechend zu planen und zu handhaben. Es ist wesentlich, sich mit gegnerischen Argumenten auseinanderzusetzen, sie zu kennen, mit den «UrheberInnen» direkt im Gespräch zu sein. Dies dient nicht zuletzt auch der Erprobung der eigenen Argumentation.

Contra-Argumente und deren Begründungen direkt in die eigene Argumentation einbeziehen nimmt Wind aus den Segeln der Gegner!

Diese Form von Lobbying ist vor allem im politischen Bereich wichtig. Wie sehr kennen wir Abläufe, Werthaltungen, Zielrichtungen von politischen Gremien und Institutionen? Wie bewusst suchen wir den Kontakt, treffen uns regelmässig mit den Entscheidungsträgern?

Langfristig planen und aufbauen

Erst im Moment eines bildungspolitischen Anliegens Lobbying betreiben zu wollen, ist sinnlos. Dieses muss noch langfristiger geplant und angegangen werden als Networking. Eigentlich gehört es zur Grundlagenarbeit jeglicher Organisation, sich vor allem auch in politischen Kreisen bekannt zu machen, Verbindungen zu schaffen und eigene Leute aufzubauen. Dann gilt: Kontaktierst du in der Zeit, dann hast du in der Not!

Folglich sind die nachstehenden Fragen wichtig:

- Wie geplant und mit welcher Absicht bauen wir eigene Leute politisch auf?
- Wie engagiert nehmen wir Einsitz in politischen Gremien?
- Wie regelmässig treffen wir uns mit Entscheidungsträgern?
- Wie bekannt ist, wer aus den eigenen Reihen wo Mitglied ist, Verbindungen aufweisen oder schaffen kann?

- Wie sehr bemühen wir uns, auch nicht direkt zum Umfeld gehörende, massgebende Personen und Institutionen regelmässig ins Bild zu setzen?
- Wie/wo halten uns Vorurteile und zu enge Sicht der Wertmassstäbe davon ab, mit Andersdenkenden im Kontakt zu sein?

c) Lobbying mit Prominenten

Je nach Themenbereichen und Zielen kann es empfehlenswert sein, eine prominente Person zur Unterstützung zu gewinnen.

Gründe und Möglichkeiten:

- Alt Bundesrat, Bundesrätin ... (steht für Engagement und Innovation, politische Entscheidungskompetenz, ist sehr bekannt und beliebt)
- SportlerIn ... (hat hohe Medienpräsenz, wirkt dynamisch und aufgeschlossen, macht Unmögliches möglich, WinnerIn)
- Ehemaliger Regierungsrat, Regierungsrätin ... (hat Zeit, Erfahrung, ist bekannt und stand während Amtszeit für ähnliche Anliegen ein)
- Bekannte Grösse aus der Wirtschaft ... (geniesst das Vertrauen der Wirtschaft, gilt als fortschrittlich denkend, bezieht Aufwand und Ertrag ein, hat Finanzen im Griff, ist zukunftsorientiert und dynamisch, kann Verbindungen zu Geldgebern schaffen)
- Altgediente Person im sozialen Bereich ... (vermittelt Eindruck «jemand von uns», steht mit beiden Beinen auf dem Boden, hat Erfahrung und Ehrenamt-Bonus)
- Bekannte Medienperson (ist sich Auftritte gewohnt, ist - hoffentlich positiv - bekannt, kann aber auch Abwehr erzeugen bei einzelnen)
- Opinion-leader bei anvisiertem Zielpublikum ... (→ Seite 28; Suche nach opinion-leaders)

Auch im Bereich Lobbying nicht ausser Acht lassen:

.....
«Drum prüfe, wer sich bindet!»

Das Wichtigste in Kürze:

Bereits durch die Analyse und die Zieldefinierung kann in der Institution ein Lern- und Veränderungsprozess ausgelöst werden. Sichtweisen werden differenzierter, Anliegen konkreter. Damit ist eine flexible Planung, mit notwendiger Anpassung an die sich verändernden Rahmenbedingungen und Umfeldsituation, wichtige Voraussetzung.

.....

KAMPAGNENORGANISATION

Zur konkreten Kampagnenorganisation gehören die folgenden Vorbereitungen:

- Ein gutes Team aufbauen
- Ein klares Mandat erteilen, Zuständigkeiten klären
- Das Zielpublikum festlegen
- Interne Kommunikationsabläufe definieren, Infofluss unter Beteiligten sichern
- Termin- und Zeitplanung
- Finanzen berechnen und bereitstellen
- Erscheinungsbild festlegen
- Freiwillige motivieren und organisieren

(→ Anhang A6; Aufgaben der Projektleitung)

Die beschriebenen Schritte sind als «Auf- und Ab-Prozesse» zu verstehen, d.h. gewisse frühere Schritte können im Verlauf der Planung und Organisation Veränderungen bzw. Differenzierungen erfahren, z.B. Zuständigkeiten klären usw.

Im Eifer, im Bestreben möglichst schnell konkret und handfest zu werden, kann die vorgeschlagene Schematik als hemmend erlebt werden. Papierkriege sind weniger beliebt. Das soll es auch nicht werden, aber eine gewisse organisatorische Festlegung schafft Klarheiten, spart häufig später Zeit und Ärger.

EIN GUTES TEAM AUFBAUEN

Es zeichnet sich durch verschiedene Qualitäten aus:

- Es herrscht eine gute Kommunikation (wertschätzend, offen, direkt, Unangenehmes wird sofort angesprochen) (→ Seite 42; Kapitel Kommunikation)
- Es bestehen genügend Kontakt- und Gesprächsmöglichkeiten (Befindlichkeit regelmässig thematisieren, einander kennen, auch mal Zeit haben für anderes)
- Regelmässige gegenseitige Feedbacks, allenfalls nach gemeinsam festgelegten Regeln, Kritisches und Lobendes mit der gleichen Leichtigkeit zurückmelden können, gegenseitige Beiträge zur Entwicklung der Professionalität, vorher abgemachte Themenbereiche (→ Anhang A7; Feedback geben)
- Gemeinsame Ziele haben, den Wert des Miteinander erkennen (sich auseinandersetzen mit dem Angestrebten, den gemeinsamen Nenner erkennen – muss nicht in allem, aber in manchem vorhanden sein – sich der Stärken und Schwächen der Einzelnen bewusst sein und sie miteinander gezielt nutzen)
- Gute, zweckdienliche und transparente Strukturen (Arbeits- und Ämterverteilungen passieren nicht zufällig, aufgrund alter Rechte oder heimlich, sondern transparent, aufgrund von Interesse und Fähigkeiten)

«Erfolg beginnt mit der Ausbildung schlagkräftiger, entscheidungsstarker Einheiten.»

Sie brauchen Zeit, um sich selbst zu trainieren und auf den Gegner einzustellen. Ihre Verantwortlichen brauchen Freiraum. Detailplanung ist wichtig, aber wichtiger ist, die Truppe anpassungsfähig zu halten und sie auf ein Ziel, eine Mission einzuschwören. Auf die politische Kampagne übertragen heisst das: Die zentrale Botschaft muss jederzeit erhalten bleiben, alle Beteiligten im Kampagnenteam müssen die Botschaft verstehen und diszipliniert kommunizieren. Stärken müssen maximiert,

Schwächen reduziert werden, jedes Manöver mit Masse klar auf ein wichtiges Zwischenziel ausgerichtet sein.»⁴

ZUSTÄNDIGKEITEN KLÄREN

Je klarer die Führungsstruktur in der ganzen Kampagnenplanung, desto schneller und deutlicher können Entscheide gefällt werden. Andererseits werden die Mitarbeitenden besser motiviert sein, wenn sie gewisse Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zugesprochen erhalten. Im Sinne einer klaren Organisation lohnt es sich, gewisse Sachen schriftlich festzulegen:

Einfach gehaltenes Funktionendiagramm, z.B. nach folgendem Muster:

(→ Anhang A8; Zuständigkeiten klären)

Aufgabenbereich	Präsidium	Aktuarat	PR-Stelle	Finanz-Stelle
Zwischenbericht verfassen	E	D	M	M
Kontakt herstellen zu örtlichen Parteien	M	M	D	M
Mediencommuniqués verfassen und weiterleiten	M	D	E	M
usw.				

Einfache Funktionsbeschreibungen können sein:

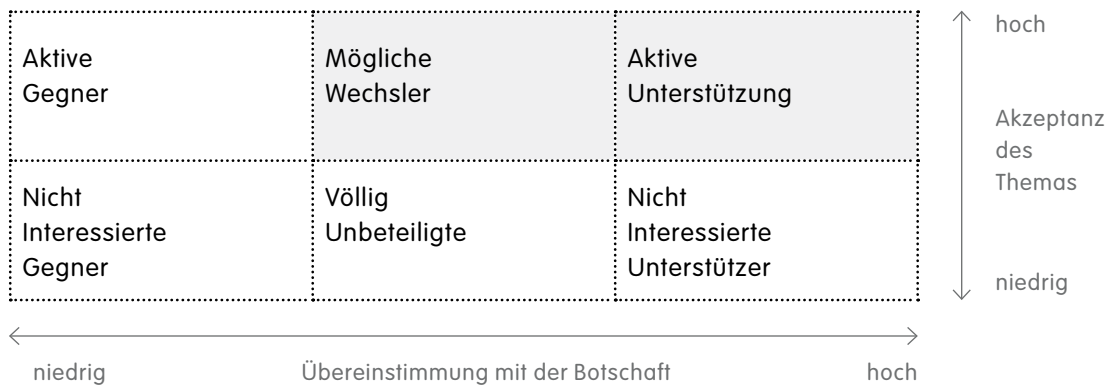
- E für Entscheiden, Festlegen, Verabschieden, Lead haben in einer Aufgabe
- D für Durchführen, ausführen, dran bleiben, verantwortlich sein für die Ausführung
- M für einbezogen werden, Mitsprache, informiert werden

DAS ZIELPUBLIKUM FESTLEGEN

«Eine Kampagne kann niemals alle Menschen gleichermassen erreichen. Die Ressourcen sind begrenzt; es gibt niemals genug Leute, die Infostände besetzen oder Telefonlisten abtelefonieren, es gibt niemals genug Geld, um noch mehr Hörfunkspots oder Zeitungsanzeigen zu schalten. Und es ist viel effektiver, die gleiche Botschaft der gleichen Person gegenüber mehrmals zu wiederholen als sie auf möglichst viele Menschen zu streuen. Also muss sich die Kampagne konzentrieren.»⁵ Marco Althaus wählt aus den sechs möglichen Gruppen des Publikums lediglich deren zwei aus: die aktiven Unterstützer (jene, die schon für die propagierten Anliegen sind) und die möglichen Wechsler ins eigene Lager (unentschiedene Menschen, die wahrscheinlich zu Unterstützern der Kampagne werden, wenn sie die richtigen Argumente erhalten.)

⁴ Aus: Kampagne!, LIT-Verlag Münster, S. 32

⁵ Aus: Kampagne!, LIT-Verlag Münster, S. 17f



«Aber was ist mit den anderen – sollte man nicht auch diejenigen zu überzeugen versuchen, die mehr oder minder fest im anderen Lager sind? Oder diejenigen zu mobilisieren versuchen, die sich bisher politisch nie beteiligt haben? Die professionelle Antwort: ABSOLUT NEIN. Diese Gruppen fallen vom Schachbrett. Oder, ökonomisch gesprochen: aus dem Markt für die Botschaft, und es ist ohne dramatische Ereignisse oder sensationelle Informationen schwierig und ineffektiv, sie auf diesen Markt zu bringen.

Die Logik dahinter: jede Minute und jeder Franken, die in Kommunikation mit anderen Gruppen gesteckt wird, geht an aktiven Unterstützern und möglichen Wechslern ins eigene Lager vorbei. Und das ist grundfalsch. (...) Wer Wahlen oder Entscheidungsprozesse gewinnen will, hat dafür einfach zu wenig Ressourcen. (...) Solche Konsequenz erst macht Strategie aus.

«Jede Kampagne muss ihre Kräfte konzentrieren.»⁶

Strategie heisst auch Entscheidungen zu treffen, was man nicht tut: mit wem man nicht kommunizieren will, wofür man kein Geld ausgeben will, welche Themen man nicht anfassen will.

INTERNE KOMMUNIKATIONSABLÄUFE DEFINIEREN, INFOFLUSS SICHERN

Die Frage, wie der Infofluss unter allen an der Kampagne Beteiligten gesichert werden kann, ist eine der ersten und wichtigsten Fragen in der Kampagnenorganisation. Spätestens wenn die «Linke nicht mehr weiss, was die Rechte tut», ist die Effizienz und Schlagkraft der Kampagne dahin. Die Elektronik ist ein hilfreiches Medium, nur abgesprochen und organisiert muss es sein. Wenn ein grosses Netz von Mitarbeitenden aufgezogen wird, ist es zweckdienlich, die Dienstleistungen der Zentrale für sie aufzulisten und abrufbar zu machen. Zu überlegen ist bei grösseren Kampagnen auch der Einsatz von internen Tagungen oder Sitzungen mit allen Beteiligten, z.B. in einer Region.

Auch hier wieder die Empfehlung, gewisse Abläufe zum Voraus oder laufend schriftlich festzuhalten, damit nichts auf der Strecke bleibt und vor allem: damit nicht immer wieder Zeit und Energie verschwendet wird mit der Überlegung: wer hat jetzt was zu tun bzw. wie haben wir das nur schon gemacht letztes Mal?

⁶ Aus: Kampagne!, LIT-Verlag Münster, S. 17f

Beispielbereiche für solche Ablaufdefinitionen:

- Sitzungseinladung und -verlauf
- Gegenseitige Informationen
- Vorgehen bei Unerwartetem
- Auftreten gegen aussen
- Organisation von Veranstaltungen
- usw.

TERMIN- UND ZEITPLANUNG

Ein gutes Zeitmanagement zahlt sich immer aus. Welche Wochen und Tage, welche Tageszeiten eignen sich für die geplanten Aktivitäten? Welche «Kollisionen» mit andern Veranstaltungen würden sich hemmend auswirken, welche könnten aber verstärkend genutzt werden?

Wie werden die eigenen Aktivitäten koordiniert? Welche kommen zuerst, welche erst nach einem gewissen Aufbau?

FINANZEN BERECHNEN UND BEREITSTELLEN

Oft werden nur die grossen Beträge in die Berechnungen einbezogen: Inserate, Druckkosten, professionelle Unterstützung. Doch auch die kleinen Alltäglichkeiten wie Kopien, Telefongespräche, Referentenentschädigungen fallen ins Gewicht. Wer vom Vorbereitungsteam hat Budget- und Controllingverfahren?

Da in der Regel das Geld nicht auf der Strasse liegt: wie/wo können Kosten optimiert, Synergien genutzt werden?

Zentrale Frage: wie kann das notwendige Geld beschafft werden? (→ Anhang Ag; Geldbeschaffung)

- Von den Berufsverbänden?
- Von Mitgliedern?
- Durch Eröffnung einer «Kampagnenkasse», gespiesen durch zusätzliche, obligatorische und/oder freiwillige Beiträge der Betroffenen/Mitglieder?
- Durch die Mitfinanzierung späterer Gewinnerinnen und Gewinner der Kampagne (z.B. bei Sammelklagen, die zur Existenzerhaltung oder sogar zu Lohnerhöhung führen)?
- Durch das Angehen von Stiftungen? (www.edi.admin.ch)
- Durch Sponsoring oder Sammelaktionen?

Ein Wort zum Sponsoring: Im kleinen und örtlichen Rahmen lassen sich in der Regel gut Sponsorenbeiträge finden. Die Druckerei stellt die Plakate günstiger oder gratis her und bringt eine Eigenwerbung darauf an, der örtliche Schulmateriallieferant stellt das Rohmaterial für die Buttons zur Verfügung, der Automobilhändler finanziert ein Inserat mit, Geschäfte stellen einen Teil des Schaufensters für eine Ausstellung zum Thema zur Verfügung usw. Diese Art von Sponsoring ist auch nicht heikel. Anders sieht es bei grösseren Beträgen und Firmen aus. Grundsätzlich gilt: keine Firma stellt einfach so einen grösseren Betrag zur Verfügung. Sie will ihren Gewinn auch haben. Was ist ihr Gewinn? Wie weit und vor allem wie beeinflusst das die Kampagne, unsern Berufsstand, uns selber? Hier gilt besonders, was unter Networking gesagt worden ist: drum prüfe ...

Zudem muss beachtet werden, dass Firmen ihre Sponsoringbeiträge meist budgetieren, also Ende bzw. zu Beginn des neuen Jahres festlegen. Wer später im Jahr mit einer Anfrage kommt, geht oft leer aus.

Wichtig im Umgang mit Spendern:

- Wer schon einmal mit guten Erfahrungen bei dieser Institution gespendet hat, ist eher wieder bereit dazu
- Wer nicht gefragt wird, kann auch keine Spende anbieten
- Wer spendet, möchte einen kleinen Gegenwert erhalten dafür (erwähnt werden auf einer öffentlichen Liste usw.)
- Wer spendet, will wissen, wofür sein Geld verwendet wird. Ein «weil» in der Anfrage wirkt Wunder: weil wir namhafte Referenten aufs Podium holen und ihnen auch ein Präsent überreichen möchten ...
- Wer spendet, dem gebührt auch Dank. In der Hektik der Kampagne geht das gern vergessen und sorgt für unnötigen Frust, der sich beim nächsten Mal fatal auswirken kann.

ERSCHEINUNGSBILD FESTLEGEN

Sei es bei Plakaten, Flyer, Inseraten, Transparenten oder anderem: auf den ersten Blick muss klar sein, dass es sich um dieses eine Anliegen handelt: Farben, Formen, Schriftzug usw. sollen einheitlich und passend zum Anliegen sein. Ob sich in den eigenen Reihen ein verkappter Grafiker, eine Hobbygestalterin finden lässt? Auch Beziehungen zu Profis können hier gezielte Unterstützung von Fachpersonen erschwinglich machen.

FREIWILLIGE MOTIVIEREN UND ORGANISIEREN

Für eine erfolgreiche Kampagne ist es eine eher schlechte Voraussetzung, wenn ausschliesslich zwar sehr prominente, aber bis an den Rand beanspruchte Personen mitarbeiten. Die Sitzungsplanung wird zur zeitfressenden Hauptaufgabe, die Flexibilität erstarrt, die gemeinsame Anwesenheit wird zur Illusion.

Es gibt aber immer Freiwillige, die sehr gerne mitarbeiten, wenn sie erst bestärkt werden, erwünscht und fähig zu sein. Hilfreich für beide Seiten ist, zum Voraus ein Anforderungsprofil für Mitarbeitende zu erstellen.

UMGANG MIT WIDERSTAND

**Eine Kampagne, die keinen Widerstand weckt, ist nichts wert!
Widerstand ist subjektiv gute Energie!**

Hinter Widerstandsäusserungen steckt projektrelevantes Wissen zum Thema und/oder zu «typischen» Prozessen «bei uns». In diesem Sinne soll Widerstand also keineswegs vermieden, sondern sorgfältig und gekonnt genutzt, in konstruktive Mitwirkung transformiert werden. Oder wenn das nicht gelingt, wird der Widerstand in Würde und ohne Kampf, mit Klarheit, ausgegrenzt.

Um den Widerstand abzubauen hilft:

- Vertrauen zu jenen Personen, die für die Kampagne eintreten wissen, wer das ist
- Einbezug der «Widerständigen»
- Bereits gemachte positive Erfahrungen mit Strategien und Kampagnen
- Zielklarheit und Zielbegeisterung

Denn hier gilt ganz besonders:

Willst du ein Schiff bauen,
rufe nicht Männer zusammen,
um Holz zu beschaffen
und Werkzeuge vorzubereiten –
sondern lehre sie die Sehnsucht
nach dem weiten, endlosen Meer!

Antoine de Saint-Exupéry

Widerstandsverstärkend wirkt:

- Schlechte, nicht verarbeitete Erfahrungen
- Mangelnde Transparenz
- Keine greifbaren Personen, die für die Kampagne eintreten
- Überforderung
- Betroffene werden nicht einbezogen
- Anliegen haben zu grosse, negative Auswirkungen
- Widerstand wird nicht ernst genommen und einbezogen
- Es wird auf Widerstand mit Belehrungen oder gar Diffamierungen reagiert.

Widerstandsformen

Es gibt verschiedene Formen von Widerstand.

a) offene

- Kampf, sachliche und persönliche Argumentation
- Verweigerung, aktive Verneinung, Sabotage, Energie in Gegenvorschlägen

In diesen Formen steckt sehr viel Energie, die unbedingt genutzt werden sollte. Personen sollte man in Veränderungsstrategien einbeziehen, Meinung anhören und ernstnehmen. Speziell opinion leaders einbinden, wenn immer möglich bevor der Widerstand offen ausbricht. Manchmal hilft auch eine kleine List. (→ Anhang B2; Wie komme ich erfolgreich an den Käse? und B4; List und Listen anwenden)

b) verdeckte, verlagerte Widerstände

- Passivität
- Sich nicht auf Thema einlassen
- Feststellung, «dass wir das alles längst schon machen»
- Anliegen wäre gut, aber ... die Rahmenbedingungen passen nicht, die andern sind nicht bereit sich zu ändern, die Zeit fehlt, die Mittel usw.
- Kritik verlagert sich auf wenig relevante Details (z.B. Formulierungen, Gestaltung, Zeitpunkt usw.)
- Gruppen/Personen haben Mühe, Daten zu finden
- Kritik verlagert sich auf «Statthalter»: für die Kampagne einstehende Personen werden Sündenböcke

Das Wichtigste bei verdecktem Widerstand ist, diesen in der Kampagnenplanung und -durchführung zu erkennen!

Damit nicht in den eigenen Reihen unnötiger Widerstand geweckt wird, auf der folgenden Seite eine Beschreibung der Schritte, die notwendig sind, um angestrebte Lösungen mit zu tragen. Die Darstellung basiert auf dem Discounting-Konzept (angepasst): (→ Anhang A10; Discounting Konzept)

SCHRITTE VOM ERKENNEN EINES PROBLEMS BIS HIN ZUR LÖSUNG:

			Lösungen ins Auge fassen und konkretisieren (Erst jetzt sind die Beteiligten bereit dazu!)
		Vermeidbarkeit, bzw. Lösbarkeit des Problems deutlich machen: Wie könnte es anders sein? Was müsste verändert werden daran? Mit welchem Ergebnis?	
	Bedeutung der Problematik aufzeigen: Was wird passieren, wenn? Wer wird davon betroffen sein?		
Existenz des Problems Deutlich, nachvollziehbar und einsichtig machen. Szenarien aufzeigen, was daraus werden kann/könnte. Auswirkungen für die verschiedenen Betroffenen darstellen.			

Widerstände in Interessen transformieren

1. Botschaften «lesen»!
2. Gefühle und Interessen ausdrücken lassen (statt: Positionen markieren)
3. Kontraste vermeiden/Assimilationsmöglichkeiten geben/Dilemmata überbrücken/auf eine neue Ebene gehen
4. Akute Bedrohungen wegnehmen; ggf. «Widerständler» vor kollegialem Druck schützen/«Gentlemans Agreement» suchen (z.B. Stillhaltevereinbarungen, Pilotkontrakt)
5. Zeit geben bzw. nehmen/Ansprüche etappieren/späteren «Seiteneinstieg» ohne Gesichtsverlust offen halten
6. Rahmen/Recht/Regeln/Pflichten markieren
7. Mittel- und langfristig: Selbstwert und Kompetenzen stärken (SkeptikerInnen als Quelle ernst nehmen, Verantwortung geben, Kommunikationskultur im Team entwickeln)

STOLPERSTEINE UND FALLEN BEI DER KAMPAGNENPLANUNG

- Zu kurzfristige Planung
- Systemfehler (z.B. ausser Acht lassen von gesetzlichen Rahmenbedingungen, Missachtung von Kompetenzen und Zuständigkeiten)
- Regelfehler (z.B. im Berufsalltag abgemachte Wege nicht einhalten, wichtige Zuständige ausser Acht lassen)
- Zu enge oder zu oberflächliche Sicht
- Unrealistische Vorstellungen und Erwartungen
- Übermut, Fuder überladen
- Zu schnelles Vorgehen, Leute überfahren
- Zu aufwendige Organisation
- Altbackene Strategien, immer gleiche Strickmuster
- Wehklagende Grundhaltung, aus der Opfersituation heraus agieren
- Sich Feinde schaffen, die es nicht sein müssten
- Zu hoher Preis für Verbündete

Checkliste zur Vorgehensplanung bzw. zur kritischen Überprüfung der erarbeiteten Planung.

(-> Anhang A11; Stolpersteine und Fallen bei der Kampagnenplanung)

Das Wichtigste in Kürze:

Erfolgreich ist eine Planung dann, wenn sie von Engagement, Klarheit und Transparenz gegen innen und aussen getragen ist. Lobbying und Networking über einen längeren Zeitraum sind unabdingbar. Kontakte müssen stetig gepflegt und Widerstände produktiv aufgenommen werden.

KAMPAGNEN ERFOLGREICH DURCHFÜHREN

Wenn die Planungs- und Vorbereitungsarbeiten abgeschlossen sind, beginnt die Durchführungsphase. Es ist empfehlenswert, sie auf eine besondere Art zu starten.

Dies können sein:

- Medienauftritt in verschiedenen Bereichen (Presse, Regionalradio oder -fernsehen, evtl. Plakate)
- Tagung, Versammlung, Referat, Podiumsgespräch
- Event, Aktion mit Publikumsbeteiligung
- Standaktionen
- Offene Türen usw.

Bei der Durchführung zeigt sich nicht nur, wie gut sich die erarbeiteten Grundlagen bewähren, sondern auch die Projektkompetenz aller Beteiligten.

Was gehört dazu?

SICH IN DIE WINNER-HALTUNG BEGEBEN

Wenn die Psychologie von der sich selbst erfüllenden Prophezeiung spricht oder die Kommunikationstheorie erkennt, dass von den zwischen Menschen erfolgenden Interaktionen nur gerade sieben Prozent verbal passieren, wird etwas sehr deutlich: Der Erfolg unseres Auftretens ist nicht nur und evtl. sogar nur zu einem kleinen Teil von Fakten und Handfestem abhängig. Wir beeinflussen unsere Wirkung enorm durch die dahinter stehende Grundeinstellung. (→ Anhang A12; ABC der Kommunikation und A13; Drama-Dreieck) Was wir denken, wirkt sich aus, was wir denken erzeugt eine Haltung, beeinflusst Mimik und Gestik, zeigt sich in unserer Ausstrahlung und beeinflusst die Menschen vis à vis von uns; stärker sogar als das Worte zu erzeugen vermögen! Moderne Wissenschaftler des Konstruktivismus (z.B. P. Watzlawick; Wie wirklich ist die Wirklichkeit?) bezeichnen uns mit unserem Denken, mit unserer Haltung gar als die Konstrukteure unserer Wirklichkeit. Diese Aussage darf in ihrem Wert nicht unterschätzt werden. Für den Erfolg einer Kampagne ist folglich sehr ausschlaggebend, wie wir selber innerlich darüber denken. Trauen wir uns, trauen wir ihr zu, erfolgreich zu sein? Brennt in uns ein Feuer der Überzeugung, fließt die Energie des etwas Bewirkenwollen ungebremst in uns? Oder sind wir eher zögerlich und zaudernd, im Opferdenken verhaftet oder sogar misstrauisch und im Grunde überzeugt, es wird schon schief gehen? Es wird sich auswirken, den Erfolg massgeblich beeinflussen, so oder so. Überzeugt sein von der Sache, andere motivieren und gar begeistern können für das Anliegen, eine starke, gradlinige Haltung, das ist genau so wichtig in der Vorbereitung und Durchführung der Kampagne wie all die bisher aufgelisteten Fakten. Ihre Winner- oder Siegerhaltung wird Sie zum Erfolg führen. Das hat im übrigen nichts mit Überheblichkeit oder Arroganz zu tun, eine Winnerhaltung ist eine innere Angelegenheit, eine tiefe Grundüberzeugung und Haltung, nicht in erster Linie eine Frage der Rhetorik, des Dominieren- und Überredenkönnen.

SUCHE NACH EINEM OPINION-LEADER

Bei der erfolgreichen Durchführung einer Kampagne ist es wichtig, welche Persönlichkeit/en damit in Verbindung gebracht werden. (→ Seite 18; Lobbying mit Prominenten) Wer steht - aus Sicht der Aussenstehenden, der Öffentlichkeit - für die Anliegen und angestrebten Ziele der Kampagne? Inhaltliche Anliegen mit einer Person oder einer Gruppe mit Gesichtern in Verbindung bringen zu können, er-

leichtert die Auseinandersetzung damit, sowohl die zustimmende wie die ablehnende. Es zeigt sich, dass der Erfolg von vielen, auch und gerade von politischen Anliegen, von der damit verbundenen Person abhängig ist. Wenn A das sagt und will, muss es eine gute oder mindestens eine vertretbare Sache sein, bei B hingegen wäre klar, dass es unbrauchbar oder gar gefährlich ist. Ob dieser Mechanismus gut oder verwerflich ist, darüber lässt sich streiten, was allerdings gar nicht so viel bringt. Es hilft den Angesprochenen und den Durchführenden der Kampagne, sich darauf einzulassen und es dient den Anliegen der Kampagne. Auch um den Preis, dass damit gerechnet werden muss, dass einzelne die Anliegen der Kampagne ablehnen, nur weil der falsche Kopf sie vertritt.

Es gilt also sorgfältig abzuwägen, welche Persönlichkeiten in erster Linie mit der Kampagne in Verbindung gebracht werden sollen.

Nicht vergessen werden darf der interne Support für die führenden Köpfe der Kampagne, liegt doch auf der Hand, dass diese auch das eine oder andere Mal etwas abbekommen vom Widerstand oder von andern Auffassungen den Kampagnenzielen gegenüber. Das muss intern nicht nur gewürdigt, sondern auch unterstützt und ausgeglichen werden, denn sie halten den Kopf stellvertretend für das Ganze hin.

Anforderungen an diese tragenden Persönlichkeiten:

- Möglichst hoher Bekanntheitsgrad in jenen Bevölkerungsschichten, die von der Kampagne angesprochen werden sollen
- Eine hohe Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit
- Offensichtliche Verbindung haben zur Thematik der Kampagne
- Charismatische Ausstrahlung, Überzeugungskraft
- Stehen für Kontinuität und Verlässlichkeit
- Gute NetworkerInnen

Die Frage muss auch diskutiert werden, ob diese tragende Persönlichkeit in den eigenen Reihen oder ausserhalb gesucht und gefunden werden soll. Es besteht zur Zeit eine Tendenz, sofort in den Reihen der Prominenten zu suchen, was zu einer Überlastung, zu einer wenig sorgfältigen Auswahl (alle nehmen die) und mitunter auch zu einem Profilverlust der Gefragten führt. Steht der jetzt ein für die neueste Rosensorte, für Fairness im Sport oder für die Wertschätzung alten Traditionen gegenüber?

Den Erfolg einer Kampagne mit einer aussen stehenden prominenten Person zu verbinden, hat also auch seine Zwiespältigkeiten in sich. Ist sie wirklich dazu geeignet oder könnte die Auswahl auch kontraproduktiv sein? Wird dadurch impliziert, dass die hinter der Kampagne stehende Gruppierung einem Trend aufsitzt? Es nötig hat, dieses Pferd vor den eigenen Wagen zu spannen? Gar selber keine überzeugungsfähigen Persönlichkeiten aufzuweisen vermag? Dies bedeutet nicht, keine prominenten, aussen stehenden Persönlichkeiten einzubinden, aber es zeigt die Wichtigkeit einer klugen und sorgfältigen Überprüfung.

Das Stichwort «opinion leaders» beinhaltet noch einen andern Aspekt.

Opinion leaders gibt es nicht nur in den eigenen Reihen, bei Prominenten, sondern auch bei den durch die Kampagne angesprochenen und insbesondere bei den «potentiellen Gegnern». Diese zu erkennen und besonders und gezielt einzubeziehen bedeutet, die eigenen Kräfte zu bündeln und sehr effizient einzusetzen.

Besonders und gezielt behandeln kann heissen, frühzeitig zu kontaktieren oder sie mit speziell ausführlichen Unterlagen zu bedienen, sie einzubeziehen, die eigenen Argumente vor allem an ihren Gegenargumenten zu überprüfen und weiter zu entwickeln.

AUFGABEN DER PROJEKTLEITUNG IN DER ERFOLGREICHEN KAMPAGNE

Auch wenn hier in der Einzahl geredet wird, ist es nicht Voraussetzung, dass die Projektleitung von einer einzelnen Person wahrgenommen wird. Das kann ebenso auch die Steuer- oder Projektgruppe der Kampagne, das OK mit Ressortverantwortlichen usw. sein.

- Prozessübersicht, Koordination der Einsätze: wo steht/geht wer?
- Wissens- und Informationstransfer: wer hat welche Erfahrungen und Erkenntnisse gewonnen, welche neuen Möglichkeiten herausgefunden? Gibt es Fragestellungen, die noch bearbeitet werden müssen, fehlen wichtige Argumente oder hat es in der Diskussion mit andern neue gegeben?
- Probleme lösen, an Fragen arbeiten bzw. sie in Auftrag geben: Welche Fragen/Problemstellungen inhaltlicher, organisatorischer oder strategischer Art sind aufgetreten? Wer kann dabei helfen? Aus den eigenen Reihen? In Form von externem Coaching?
- Strategische und soziale Organisation der Kampagne: Überprüfen der Arbeitsorganisation und der Abläufe, Begleitung und Unterstützung der Teilprojektgruppen, Überprüfung der Zielrichtung und -einhaltung, Beziehung zur auftraggebenden Institution, Beziehung zu wichtigen Ansprechpartnern und -Institutionen pflegen.
- Planung: Wie geht es weiter, welches sind die nächsten Schritte?
- Sitzungsmoderation: Leitung von Sitzungen, Klausuren der Projektgruppe, des OK.
- Kontrolle: Werden die Abmachungen, das Funktionendiagramm, die Spielregeln eingehalten? Werden die vorgesehenen Leistungen aller Beteiligten erbracht?
- Berichterstattung: Wer braucht innerhalb und ausserhalb der Kampagnendurchführung welche Informationen? Über Ergebnisse? Über den Prozess?
- Metakommunikation: Wie arbeiten wir als strategische Führung? Wie verläuft die Durchführung im Vergleich zur Planung? Wie wirkungsvoll sind wir? Wie sieht es aus mit der Medienpräsenz, mit der Stimmung, mit der Beeinflussung der öffentlichen Meinung? Wie erleben wir unsere Zusammenarbeit, unsere Sitzung usw.?

EINBEZUG DER MEDIEN

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass Medienleute

- interessiert sind an Neuigkeiten, vor allem, wenn sie diese vor den andern erfahren
- ihre Hauptkriterien zur Orientierung in der Informationsflut sind Aktualität, Wichtigkeit, Interesse
- sich dem Interesse der Öffentlichkeit verpflichten, die Wahrheit zu erfahren
- gerne auf dem Laufenden gehalten werden
- persönliche Kontakte ohne «Missbrauchs- oder Manipulationsversuche» schätzen
- gerne vom Auftrag her nach dem Haar in der Suppe suchen, unbequeme Fragen stellen
- auch die andere Seite vertreten, andere Interessen und Fragen berücksichtigen, Sachverhalte von verschiedenen Blickpunkten her beleuchten
- einen aktuellen, ein breites Publikum ansprechenden Bezug brauchen

Was erwarten Medienleute von der Gegenseite? ⁷

Medienleute erwarten grundsätzlich, dass Sie auf ihr Anliegen eingehen. Wenn sie anfragen, ob Sie zu einem bestimmten Ereignis eine Stellungnahme abgeben könnten, ob sie zu einem bestimmten Thema ein Interview mit Ihnen haben könnten: sagen Sie nicht nein, oder begründen Sie dieses Nein zumindest. Gesprächsverweigerung führt nur allzu häufig zu Spekulationen oder dazu, dass die Medienleute andere, auskunftsfreudigere GesprächspartnerInnen suchen. Eine Auskunft, auch wenn

⁷ Nach Kursunterlagen von Jakob Fuchs

sie für Sie unangenehm sein mag, nützt Ihnen letztlich mehr als ein unbegründetes «no comment»: Sie signalisieren damit Offenheit, Ehrlichkeit.

JournalistInnen arbeiten fast immer unter Zeitdruck: Arbeitgeber und Öffentlichkeit erwarten, dass Sie wichtige, interessante Informationen rasch vermitteln. Werden Sie nicht böse, wenn Sie gedrängt werden, ein Interview möglichst sofort zu geben. Wenn Sie jedoch Zeit brauchen, um sich vorzubereiten: sagen Sie dies und handeln Sie einen Zeitpunkt aus.

Auskunftspersonen haben den Medien gegenüber Rechte, die auch einklagbar sind:⁸

(→ Anhang A14; Rechte gegenüber Medien)

- Recht auf das eigene Wort ...
- Recht aufs eigene Bild ...
- Recht auf «Privatsphäre» ...
- «Audiatur et altera pars», auch die andere Seite anhören ...
- Recht auf Gegendarstellung ...

Noch eine Bemerkung:

Wichtig ist, dass ich meine Rechte kenne und bei Bedarf auch geltend mache. Ebenso wichtig ist aber auch, dass ich sie nicht überstrapaziere, weil ich damit die Arbeit der JournalistInnen unter Umständen unnötig erschwere. Also nicht jedes Statement unbedingt gegenlesen/gegenhören wollen; ich will ja vom Kontakt zu den Medien in einem andern Fall auch profitieren. Vertrauen gehört auch zum Umgang mit Medien.

Eine Medienkonferenz durchführen⁹

a) Vorbereitung:

Sich folgende Punkte klar machen:

- Inhaltliche Zielsetzungen (worüber will man informieren?)
Sich auf wenige Kernpunkte konzentrieren.
- Rechtfertigt Thema eine Presse-/Medienkonferenz oder genügt der Versand einer Pressemitteilung?
- Welches ist der bestmögliche Zeitpunkt
(Absprache zwischen PSP, SL, Polizei, betroffenen Lehrkräften)
- Wer ist verfügbar? Evt. Stellvertreter bestimmen
- Raum reservieren
- Raum für Interviews bereitstellen
- Wenn nötig: Verpflegungsmöglichkeiten sicherstellen
- Unterlagen vorbereiten (klare Verantwortung und Termine festlegen)
- Wer, welche Medien werden eingeladen
- Wer verschickt wann die Einladungen?
- Geeignetes Datum festlegen. Je mehr an diesem Tag in diesem Ort läuft, desto kleiner die Präsenz der einzelnen Veranstaltungen im Medium

(→ Anhang A15; Aufgabenplanung Pressekonferenz)

⁸ Nach Kursunterlagen von Jakob Fuchs

⁹ Ergänzt aus: Medienarbeit in Krisensituationen, die neue schulpraxis 4/2001

Detaillierte Aufgabenplanung:

- Wer begrüsst?
- Wer behandelt welchen Aspekt?
- Wer beantwortet welche Fragen?
- Welche besonders heiklen Fragen müssen vorbesprochen werden?
- Wer steht für Interviews zur Verfügung? (vor allem bei Radio und Fernsehen wichtig)
- Wann und in welcher Form werden die Medien auf dem Laufenden gehalten?
- Durch wen? (Verantwortlichkeiten, Termine festlegen)

b) Durchführung**Einführung:**

- Kurze Begrüssung
- Rekapitulation des Anlasses (warum eingeladen)
- Programmablauf skizzieren
- Hinweis auf Dokumentation

Referate:

- Nicht mehr als zwei bis drei Referenten, Länge maximal 10 bis 15 Minuten

Diskussionen:

- Fragen beantworten, evt. Zeit für separate Interviews

Schluss:

- Evtl. Apéro mit Imbiss

In die Unterlagen gehören:

- «Pfannenfertiger» Presstext, welcher die wichtigsten Aspekte der Medienkonferenz zusammenfasst (evt. digital inkl. Bildmaterial)
- Skript von Referaten aus der Medienkonferenz
- Illustrationen/Fotos sowie eine Teilnehmerliste
- Evtl. Lebensläufe der ReferentInnen

Eine Medienmitteilung und -dokumentation erstellen**a) Aufbau der Medienmitteilung****Formal:**

- Zeilenbreite maximal 60 Anschläge
- Möglichst auf einer Seite
- Titel, evtl. Untertitel, Zwischentitel zur Verständlichkeit
- Lead = knappe Zusammenfassung zu Beginn des Textes
- Bilder (was weckt Interesse? Was interessiert die LeserInnen aktuell?)

Inhalt:

Ob ein Text gelesen wird, hängt vor allem von folgenden Faktoren ab:

- Aufmerksamkeit und Interesse weckender Titel, nicht zu lang
- Das Wesentliche steht am Anfang, nur sehr wenige Leser verfolgen einen Artikel bis zum Schluss. Zudem wird in den Redaktionen ein Text von hinten her gekürzt.
- Lange Artikel, lange Sätze, keine Unterbrechungen mit Zwischentiteln oder Bildern lassen LeserInnen zurückschrecken.

b) Dokumentation erstellen

Medienleute schätzen eine aktuelle, farbig-vielseitige Mappe mit Informationen zum Thema, mit Kontaktadressen, mit früher und andernorts erschienenen Artikeln zum Thema, Zusammenfassungen anderer Referate, Bildern, alles auch in elektronischer Form.

Die Chance der Kampagnenorganisatoren ist, dass oft Inhalte guter Dokumentationen in die Archive gelangen und wieder mal als Hintergrundinfo dienen.

Ein Interview geben

Wer ein Interview geben muss, ist oft nervös. Um keine Unsicherheit spüren zu lassen, empfiehlt es sich, vor dem ersten Kontakt mit Medienschaffenden folgende Fragen für sich selber zu klären:

- Welche Funktion habe ich? Bin ich zur Auskunft berechtigt? (Wenn nicht: an Auskunftsperson verweisen)
- Habe ich jetzt Zeit, oder erst später? Bei Bedarf Zeitfenster verlangen!
- Vereinbarung treffen. Zeit und Ort des Interviews vereinbaren!
- Fragen vorbesprechen!
- Allenfalls nach andern Quellen fragen (wenn man merkt, dass der /die JournalistIn schon Dinge weiss, die er/sie andernorts erfragt haben muss)
- Welches könnten heikle Fragen sein? (Kommissar spielen ...) Antworten stichwortartig notieren! UND: Wozu kann ich noch nichts sagen?)
- Was will ich im Interview auf jeden Fall gesagt haben? (z.B. Betroffenheit zeigen, Sorge, Hoffnung, d.h. Emotionen).

Auch eine gute Vorbereitung des Gespräches kann Sicherheit schaffen.

Was liegt Ihnen besser: Ein Gespräch am Telefon oder Auge in Auge? Welcher Ort ist geeignet, allenfalls auch als Hintergrund für Bilder? Im weiteren hilft: (→ Anhang A16; Ein Interview geben)

- Fragenkatalog erstellen
- Antworten stichwortartig festhalten
- Vereinbarung treffen über ungefähre Länge und Inhalt (allenfalls Tabus des Interviews)

Als die Interviewte/der Interviewte spielen Sie die Rolle der Partnerin und Mitgestalterin. Sie haben das Know-how, die Informationen. Darum ist folgendes zu beachten:

Eine interviewte Person

- verwendet keine Fachausdrücke, Fremdwörter und Abkürzungen oder erklärt sie
- setzt Metaphern (Bilder) richtig ein
- beginnt keine Sätze mit «Also ...»
- verwendet keine «Geräuschfüller» (ehm, ah, ...)
- verwendet keine Wendungen, die Unsicherheit ausdrücken
- gibt anschauliche Beispiele
- entwickelt Gedanken beim Sprechen (Sprechdenken)
- wiederholt Fragen
- gibt Antwort auf die Fragen und weicht nicht aus
- ist bestimmt aber nicht dogmatisch (so ist es und nicht anders!)

Den besten Eindruck hinterlassen Interviewte/der Interviewte, wenn sie

- ruhig
- gelassen
- kompetent
- emotionell engagiert wirken

Dies erreichen sie, indem die Antworten

- klar
- kurz
- prägnant
- sachlich
- überzeugend
- ehrlich
- klar strukturiert sind

Auch die Sprache spielt eine zentrale Rolle. Sie sollte

- verständlich
- konkret statt abstrakt
- in angemessenem Tempo
- Sicherheit und Kompetenz ausstrahlend sein

Ist das Interview vorbei, bietet sich eine Nachbearbeitung an. Allenfalls kann man das Gespräch nochmals hören oder lesen und autorisieren. Auch die Frage nach dem Publikationstermin ist berechtigt. Jetzt ist auch der Augenblick, mit dem/der JournalistIn weitere Kontakte zu vereinbaren.

Öffentlichkeitsarbeit

Stellen Sie sich folgende Situationen vor: Ein junger Mann trifft eine junge Frau, die ihm gefällt und mit der er näher im Kontakt sein möchte. Er beginnt sich in allen Farben zu schildern und loben, in der Absicht, die junge Frau zu beeindrucken und zu interessieren. Er macht also Reklame für sich. Wenn er eher sie zu loben beginnt, sie mit Komplimenten überhäuft, ihr sagt wie toll sie aussieht und manches andere mehr, dann betreibt er Werbung.

Wenn die junge Frau, kaum weiss sie den Namen des jungen Mannes, ihn erstaunt und beeindruckt ansieht und sagt: Ah, du bist der, das freut mich aber, dich jetzt persönlich kennen zu lernen, ich habe schon lange so tolle Sachen von dir gehört – dann hat der junge Mann offensichtlich schon länger und erfolgreich PR gemacht.

Obige Episode zeigt Wichtigkeit und Wirkung von Public Relations. Was für Unternehmungen jeglicher Art unabdingbar, zentral und nicht wegzudenken ist, damit tut sich das schulische Umfeld ab und zu schwer, aus unterschiedlichen Gründen. Die nachfolgenden Antithesen zur schulischen Öffentlichkeitsarbeit versuchen, ein paar dieser Gründe auf den Punkt zu bringen.

«PR?? Fehlte noch!!!»

Antithesen zur schulischen Öffentlichkeitsarbeit

- Wer seine Arbeit gut macht, braucht sich nicht zu erklären. Wer nach mehr Transparenz schreit, misstraut uns. Auf solche Frechheiten lassen wir uns nicht ein.
- Gute und nötige Anliegen sprechen für sich selbst. Sie haben es nicht nötig, sich auf dem Marktplatz zu prostituieren.
- Schule muss ein Schonraum für Kinder sein. Transparenz lädt zur Einmischung ein. Das ist schädlich für die Kinder.
- Guter Unterricht ist eine Kunst. Gute Kunst lässt sich schwer beschreiben, verkommt zu primitivem Handwerk, wenn sie beschreibbar gemacht werden muss.
- Das Wirken guter LehrerInnen liegt im Verborgenen, in der Nacht- und Sonntagsarbeit, in ihrer Bildung während der Ferien. Das Verborgene ans Licht holen, lässt es seinen Zauber verlieren. Das würde die Motivation kaputt machen.
- LehrerInnen sollten in der politischen Öffentlichkeit sehr zurückhaltend auftreten. Unsere Mission ist zu vornehm, um sie in öffentliche Händel hineinziehen zu lassen. Wir würden an Respekt und Ansehen verlieren.
- Auf Vorwürfe und Anschuldigungen gegen unseren Berufsstand reagieren wir am besten gar nicht. Denn: «qui s'excuse, s'accuse». Wer sich verteidigen muss, begibt sich selbst in die Niederungen der Anklage.
- Die Zeiten sind schwierig, anderen geht es noch schlechter. Am besten halten wir uns still, um nicht noch den Neid und die Begehrlichkeit anderer zu wecken.

Dabei hätte die Schule gute Möglichkeiten für öffentliche Auftritte, viele Gelegenheiten ihr Anschauungspotenzial zu nutzen. Wirkungsvolle PR zu machen kann ja folglich nicht erst während der Kampagne zum Thema werden. Denken LehrerInnen bei ihren Anlässen daran, Informationen, Bilder an die Medien weiterzuleiten oder diese zu einem Besuch einzuladen? Schulische Anlässe bieten nebst der aktuellen Berichterstattung eine gute Gelegenheit, ein paar Hintergrundinformationen einfließen zu lassen. Diese vervollständigen nicht nur das Bild der Schule und aktualisieren es, sie sind oft später auch gute Grundlagen für aktuelle Anliegen und Kampagnen. Man weiss schon, wo in der Schule der Schuh drückt, welche Anliegen den Lehrpersonen am Herz liegen usw. LeserInnen, TV-KonsumentInnen reagieren auf aktuelle Anlässe besser und interessierter als auf bildungspolitische Thesen und Anliegen. Bei der Aktualität ein paar grundlegende Informationen einfließen zu lassen dient also beiden Seiten.

Gute Gelegenheiten das schulische Anschauungspotential zu nutzen sind:

- Schulschlussanlässe und -feiern
- Projektstage und -wochen
- Klassenanlässe und spezielle Tätigkeiten
- Reisen und Schulverlegungswochen
- Elternveranstaltungen, Elterneinbezug in der Schule
- Schulentwicklungsarbeit, Qualitätsevaluation
- Und manches andere mehr

Was dem geschickten Nutzen des schulischen Anschauungspotentials im Weg stehen kann, sind gegenseitige Blockaden aus Rivalitätsgründen, sind die «Bauern» und die «Jäger» innerhalb des Teams. Die Bauern finden ihre Aufgabe mehr in der steten und möglichst vielseitigen Pflege ihrer verschiedenen Kulturen. Sie verstehen die Jäger nicht, die aus allem und jedem einen «Dorfplatzevent» machen müssen. Die Jäger hingegen können sich am erlegten Hirsch viel besser erfreuen, wenn dieser auf dem Dorfplatz präsentiert und der allgemeinen Bewunderung und Anerkennung hingegeben wird. Wozu sonst einen Hirsch erlegen? Arbeiten diese beiden Kulturen, die in jedem Kollegium, in jeder Gruppierung vorkommen, gegen- statt miteinander, werden unter anderem die öffentlichen Auftritte blockiert oder erschwert. (→ Anhang A17; Kulturen in Teams)

«Boxenstopp»

Innehalten – regelmässige Reflexion der Kampagnenarbeit

Oft implizieren Zeit und Menge der Arbeit etwas anderes – und doch ist es eminent wichtig, auch in der dynamischsten Kampagne «Boxenstopps» einzuschalten und den Verlauf der Kampagne auf der Metaebene zu analysieren. Dazu gehören:

- Reflexion der Arbeitsweise, organisatorische Absprachen
- Überprüfen des Projektverlaufs, gegenseitige Information über den Stand der Arbeit, Fragen und Anliegen klären können
- Controlling der Ziele, Bestätigung und/oder Erneuerung

Reflexion der Arbeitsweise

Gerade wenn es dynamisch läuft, passieren auch mal Fehler, entstehen Kratzer an der Oberfläche der Zusammenarbeit. Wenn diese angesprochen werden können, wenn sie zur Kenntnis genommen und zu Veränderungen führen, wirken sie sich durchaus konstruktiv und entwicklungsfördernd aus. Die Reflexion der Arbeitsweise, der Zusammenarbeit z.B. in der Projekt- oder in andern Gruppierungen kann auch mal nur der Befindlichkeit gewidmet sein. (→ Anhang A 18 Ueberprüfen des Projektverlaufes; und

A 19; Zusammenarbeit in Projektteams)

Überprüfen des Projektverlaufs

- Wird uns und dem Zielpublikum immer wieder deutlich, warum diese Kampagne stattfindet?
- Welche der vorgesehenen Arbeitsschritte haben wir gemacht, welche stehen noch an?
- Stimmt unser Zeitplan noch und ist er klar?
- Wie beurteilen wir die aufgewendete bzw. noch aufzuwendende Zeit?
- Stimmen die aufgestellten Ziele? Gibt es Differenzierungen, Veränderungen, Ergänzungen?

Folgende Themen können immer wieder im Raum stehen und verdienen es, ernst genommen zu werden:

- Ich weiss eigentlich gar nicht, was die andern tun. → Gegenseitige Information
- Ich würde mir jetzt gerne klarmachen, was als nächstes zu tun ist. → Planung des nächsten Schrittes
- Ich habe jetzt etwas erarbeitet bzw. erreicht, was die andern wissen müssten. → Ergebnismitteilung
- Wenn wir uns jetzt nicht abstimmen, läuft alles kreuz und quer. → Abstimmung
- Es ist jetzt schon so viel passiert, dass wir über die letzten Phasen ein paar Notizen machen sollten. → Protokoll, Dokumentation
- Im Projekt läuft so viel auf verschiedenen Ebenen, dass ich bald den Durchblick verliere. → Orientierung

- Die Aussenstehenden (Auftraggeber, Freunde, Aufsichtspersonen, Financiers, ...) wissen schon gar nicht mehr was hier läuft. → Information nach aussen
- Wir haben inzwischen so viel entwickelt, dass es sich lohnt, das Ganze einmal zu betrachten. → Ergebnissicherung
- Ich halte das nicht durch, wenn ich noch lange in diesem Tempo weitermachen soll. → Einleitung eines Tempowechsels
- Das dauert viel länger, als wir angenommen haben. → Zeitplanung
- Irgendwie ist uns das ursprüngliche Ziel aus dem Blick geraten. → Bestätigung oder Neubestimmung des Ziels

Nachdenken über Ziele und Wege - Controlling im Kampagnenprojekt sind wichtig. Das Projektcontrolling beinhaltet alle Aktivitäten, die erforderlich sind, um - das Projekt im Rahmen der Planungsvorgaben abzuwickeln - die Projektplanung ständig zu verbessern und dem Ziel Schritt für Schritt näher zu kommen.

Abläufe und Ereignisse treten in der Kampagnenrealisation nicht immer so ein, wie sie ursprünglich geplant wurden. Es kommt zu Abweichungen zwischen dem realen Projektablauf «IST» und der Planung «SOLL». Aus diesem Grund ist ein regelmässiges Innehalten wichtig. «Geplantes» wird mit «Tatsächlichem» verglichen. Gegenstand der Überwachung sind in erster Linie Termine, Kosten und Sachleistungen im Vergleich zur Zielsetzung.

Dazu kommen Themen wie Arbeitsbedingungen, Motivation der Mitarbeitenden, Klima in der Projektgruppe und Führungsverhalten etc. als Gegenstand der regelmässigen gemeinsamen Betrachtung.

Das heisst, die folgenden Themenbereiche werden bei den regelmässigen «Boxenstopps» angesprochen und überprüft:

- An welchen Indizien können wir erkennen, dass unsere Ziele erreicht, teilweise erreicht sind?
- Wie können wir diese Indizien überprüfen? Im Gespräch? Mit persönlichen Stellungnahmen?
- Was haben wir bereits erreicht? (Erfolgserlebnisse)
- Was steht noch bevor?
- Für welche Aspekte der Kampagne ist eine etwas häufigere Kontrolle wichtig?
- Finanzen?
- Terminplanung? Einhaltung Zeitplan?
- Reaktionen und Kommentare des Zielpublikums?
- Feedbacks von Betroffenen?
- Optimale Unterstützung/Begleitung durch Auftraggeber bzw. der Basis?
- Befindlichkeit und Zusammenarbeit innerhalb der Projektgruppe?

Die Controllingergebnisse sind Grundlage für die weitere, effiziente Steuerung und Überwachung des Kampagnenverlaufs. Die Ergebnisse werden in der Projektgruppe diskutiert und im Sinne der Projektsteuerung in die Weiterarbeit einbezogen.

Stolpersteine und Fallen

Stolpersteine und Fallen bei der Durchführung verlangen immer wieder unsere Aufmerksamkeit.

Dazu zählen:

- **Fehlende Kontinuität** (im Stil von: es ist 4 Jahre Wahlkampf, nicht bloss 6 Monate!)
- **Entfernung vom Ziel**
- **Mangelnde Koordination, schlechtes internes Informationskonzept**
- **Profilierungskämpfe, interne und gegen aussen**
- **Sich in Kommunikationsspielen verlieren**
(→ Anhang A13; Rollen im Drama-Dreieck und B3; Spiele in der Kommunikation)
- **Sich von ersten Rückschlägen entmutigen lassen**
- **Keine Fehlertoleranz**
- **Keine Fehleranalyse, kein Lernen daran**
- **Unbeweglichkeit**
- **Zweifelhafte Trittbrettfahrer dulden**
(→ Anhang A20; Misserfolgskampagne)

NACHHALTIGKEIT VERLEIHEN, ERGEBNISSE SICHERN

Es genügt nicht die richtigen Dinge im richtigen Moment richtig zu tun – wir brauchen Nachhaltigkeit, um etwas verändern zu können.

Nachhaltigkeit in der Kampagnenarbeit bedeutet vier Schritte:

1. Einen langen Atem während der Kampagne haben, Beharrlichkeit an den Tag legen
2. Ergebnisse festhalten, Erfahrungen reflektieren und dokumentieren, aus Fehlern lernen
3. Erfolge im Auge behalten und daran mitwirken, bis sie tatsächlich umgesetzt worden sind (Der Morgen danach ...)
4. Sich nach Abschluss der Kampagne bereits auf die nächste Notwendigkeit ausrichten

Beharrlichkeit

Auch in der Kampagnenarbeit gilt: Steter Tropfen höhlt den Stein. Ein fulminanter Start der Kampagne ist sehr gut – aber längst nicht alles. Es gilt, dran zu bleiben, nicht nachzulassen, was bisweilen schwieriger ist als es tönt. Im Marketing kennt man die Branding-Strategie, die bedeutet, immer wieder die Kernbotschaft, das Anliegen an die Frau und an den Mann zu bringen, bis es der hinterste und letzte kapiert hat. Der Inhalt der Kernbotschaft bleibt der gleiche, die Form kann ruhig wechseln. Kreativität in der Methodenwahl erhöht die Aufmerksamkeit und das Interesse der Angesprochenen.

In der Kommunikation spricht man von der Beharrlichkeitsstrategie. Ein Beispiel dazu:

Der viele Rauch im LehrerInnenarbeitszimmer beeinträchtigt mich. Die neue Abmachung lautet: In diesem Raum wird nicht geraucht. Keine Woche später kommt schon wieder jemand mit der Zigarette in der Hand hinein. Auf meinen Hinweis, dass wir ja hier nicht mehr rauchen, entgegnet er: «Ach es stinkt sowieso da drin und ich bleibe nur zwei Minuten. Du kannst nachher gleich lüften.» Nun habe ich gleich zwei Angebote, mich mit ihm zu unterhalten bzw. zu streiten: ob es tatsächlich stinkt und ab welcher Zeitdauer der Rauch störend wird. Beides führt mich aber von meinem Kernanliegen weg: Ich möchte, dass hier nicht geraucht wird. Barbara Berckhan empfiehlt in ihrem Buch¹⁰ die Beharrlichkeitsstrategie. Das heisst so viel wie, sich nicht auf Nebengeleise ziehen lassen, sondern unbeirrt – trotz manchmal sehr reizenden Ködern – beim ursprünglichen Anliegen zu bleiben, wie eine Platte, die einen Sprung hat. Dazu gehört, in der Entgegnung ein Zeichen zu geben, dass ich die Aussage des Gegenübers gehört habe, sonst wird sie noch x-mal wiederholt. Beispiel zu obiger Situation: «Du findest, es stinke hier drin und ich möchte dass hier nicht geraucht wird.» Oder: «Du denkst, eine kurze Zeit des Raucheinflusses schade nicht und ich möchte, dass hier nicht geraucht wird.» Ich bestätige also, dass ich es gehört habe und kehre gleich zu meinem Anliegen zurück. Übrigens verbunden mit «und» und nicht mit «aber» (wertet die erste Aussage ab).

Diese Grundsätze und Gedanken lassen sich 1:1 auf die Kampagnenarbeit übertragen.

¹⁰ Berckhan Barbara, «Die etwas gelassenere Art sich durchzusetzen», ISBN: 3423362286; DIV Verlag, 2002

Lernen aus Fehlern

Ein geflügeltes Wort heisst: «Ein Fehler ist der erste Schritt, um etwas gut zu lernen». Fehler (in der Organisation, der Information, der Strategie, in den Inhalten, dem Auftreten oder der Beziehungspflege), die sich im Lauf der Kampagne zeigen, sind nicht in jedem Fall ein Misserfolg.

Im systemischen Denken gelten Fehler als Hinweise auf Lernchancen und Entwicklungsbedarf des betroffenen Systems.

Diese zu nutzen ist nur möglich, wenn die Fehler erkannt und ohne schlechte Gefühle thematisiert werden können. Was läuft gut in unserer Kampagne? Was ist entwicklungsbedürftig? Was machen wir ab sofort anders? Dies sind immerwährende Kernfragen in der Reflexion der Kampagnenarbeit. Aus der systemischen Sicht betrachtet verlieren Fehler auch den Anstrich der Peinlichkeit, des Ungenügens, des Erfolgseinbruchs. Es sind Chancen zum Lernen und zum Weiterentwickeln. Warum nicht innerhalb der Kampagne den Fehler der Woche küren, wie das etwa mal in Firmen gemacht wird? Fehler auszeichnen, die zum grössten Lernzuwachs innerhalb der Kampagne geführt haben?

Lernen aus Erfolgen

Ebenso wichtig wie das Lernen aus Fehlern ist das Wahrnehmen von Erfolgen. Bei positiven Reaktionen sich nicht bloss freuen, sondern auch gleich fragen, was denn dazu beigetragen hat. Dies lässt erfolgversprechende Pisten erkennen und ausbauen.

Ergebnisse sichern

Die Durchführung einer Kampagne bringt eine Menge Erfahrungen und Erkenntnisse, die es unbedingt festzuhalten gilt. Zwar ist die nächste Kampagne noch grad nicht in Sicht, sie wird aber kommen. Zudem können die gewonnenen Erkenntnisse einer andern Gruppierung bei ihren Strategien wertvolle Hilfe bieten. Wie werden die Ergebnisse festgehalten, damit sie später und auch diesmal Unbeteiligten verständlich und dienlich sein können? Wie lässt sich der Zugriff auf die einzelnen Aspekte organisieren? Ein Stichwortregister erstellen?

Wer könnte an den Ergebnissen interessiert sein? Liesse sich allenfalls eine Plattform erstellen, ein elektronischer Datenaustausch, zwischen den interessierten Kreisen, Verbänden usw.?

In dem Zusammenhang ist auch wichtig, die Medienberichte zu sammeln und sie allenfalls bei späteren kleineren Aktionen, Pressecommuniqués beispielsweise, als Illustrationen beizulegen. Die Erfahrung zeigt, dass solche Unterlagen in den Redaktionen häufig archiviert und bei späteren Gelegenheiten einbezogen werden.

Wir empfehlen grundsätzlich, die ganze Kampagnenarbeit von Beginn weg in geeigneter Form zu dokumentieren. Ob in Papierform oder digital, hängt von den Möglichkeiten und den Gepflogenheiten der durchführenden Gruppierung ab.

Der Morgen danach ...

«Nur der Dummkopf unter den Wahlkämpfern nutzt den nächsten Morgen – so anstrengend und feucht-fröhlich die Party nach gewonnener Wahl auch immer gewesen sein mag – wirklich zum Ausschlafen. Ausgebuffte Profis wissen hingegen: Jetzt geht es erst richtig los! Man erkennt sie daran, dass sie die Wahlparty verlassen, sobald die letzten Kameras ausgeschaltet und die wichtigsten Medienvertreter verschwunden sind.»¹¹

¹¹ Aus: Kampagne!, LIT-Verlag, Münster, S. 250

Das Zitat zeigt: Das erfolgreiche Ende einer Kampagne ist zwar Grund zum Feiern und kurzen innehalten; die Arbeit ist aber keineswegs zu Ende. Die Kampagne, die gewählten Zielsetzungen, Botschaften, Strategien müssen ausgewertet werden, die Umsetzung der durchgesetzten Ziele wird weiterhin die Mitarbeit der Fachpersonen erfordern und die nächste Kampagne ist zwar noch nicht in Sicht, aber wird mit Garantie kommen.

Wichtig ist, die geknüpften Beziehungen weiterhin zu pflegen, seien sie zu andern Institutionen, zu Medien und politischen Instanzen/Personen. Dem Selbstvertrauen der eigenen Basis wird gut tun zu erkennen, mit welchem Einsatz, welchen Beiträgen sie mitgeholfen haben, das Steuer in eine andere Richtung zu drehen.

Uns bleibt zu hoffen, dass aus den gemachten Erfahrungen die Bereitschaft zunimmt, sich unbefriedigenden Entwicklungen von Rahmenbedingungen und bildungspolitischen Gegebenheiten mutig, kreativ und vor allem kompetent handelnd zu stellen.

Das Wichtigste in Kürze:

In Wimbledon gewinnt jener Spieler, der mit dem grösseren Glauben an seinen Sieg antritt.

Auch Kampagnen im Bildungsbereich brauchen diese Winnerhaltung.

In der Phase der konkreten Kampagnenorganisation und -durchführung ist es zentral, dass die Leitung den Ueberblick über die einzelnen Ressorts behält, Zwischenanalysen macht und im Störfall handelt. Besondere Aufmerksamkeit muss der Kommunikation gegen innen und aussen geschenkt werden. Was läuft vordergründig, was dahinter? Durchhaltewillen, Engagement und Beharrlichkeit zahlen sich aus.

KOMMUNIKATION

Mit der Entwicklung der Sprache gewann der Mensch viele Informations-Chancen, wobei aber die instinktiven und nonverbalen Signale nicht verschwanden. Auch wenn man nichts sagt, kommuniziert man. Paul Watzlawick ist der Ueberzeugung: Man kann nicht nicht kommunizieren.

Will eine Gruppe gut miteinander arbeiten, lohnt es sich, der Kommunikation hohe Bedeutung beizumessen. Sie läuft auf verschiedenen Ebenen ab:

- Sachinhaltsebene
- Selbstoffenbarungsebene
- Appell-Ebene
- Beziehungsebene

Schulz von Thun skizziert in seinem Standardwerk «Miteinander Reden»¹² einige typische Kommunikationsstile¹³. Treten Probleme auf, können verschiedene Vorgehensweisen hilfreich sein:

- Gesprächspause
- Überschlafen
- Vertagen auf einen genau abgemachten Termin
- Nachfragen der Emotionen
- Gespräche mit Dritten wie Beratungsstellen, Coaches, Mediatoren usw.

TRANSAKTIONSANALYSE

Die Transaktionsanalyse (TA) ist eigentlich eine Theorie von Eric Berne¹⁴, die aus der Psychoanalyse abgeleitet ist. Sie zielt auf die Entwicklung und die Veränderung der Persönlichkeiten ab und will sie fördern.

Man geht dabei von drei Grundanschauungen aus:

- Der Mensch ist in Ordnung und von Grund auf gut
- Jeder hat die Fähigkeit zum Denken
- Der Mensch entscheidet selber über sein Schicksal und kann seine Entscheide auch ändern

Verschiedene Methoden der TA können auch angewandt werden, um die Kommunikation in einer Gruppe zu verbessern, Probleme zu analysieren und Lösungen zu finden.

Drei Ich-Zustände

Die TA geht davon aus, dass jeder Mensch aus drei verschiedenen Ich-Zuständen heraus reagieren kann. Er hat diese bereits in der Kindheit entwickelt:

- Eltern-Ich-Zustand = EL:
Jemand fühlt, denkt oder handelt wie er es von anderen Autoritätspersonen früher (Eltern) oder gegenwärtig übernommen hat

¹² Friedmann Schulz von Thun, «Miteinander Reden», rororo Sachbuch

¹³ Siehe www.schulz-von-thun.de/buch/buchimg/abb/reden2.jpg

¹⁴ Siehe auch Dr. med. Eric Berne, «Spiele der Erwachsenen», Psychologie der menschlichen Beziehung, Rowolt Taschenbuch und Jan Stewart, Vann Joines, «Die Transaktionsanalyse», 2004 (dieses Buch bietet auch nicht Nicht-Therapeuten einen guten Überblick)

- **Erwachsenen-Ich-Zustand = ER:**
Jemand fühlt, denkt oder handelt, wie er es in der Gegenwart nach den Gesichtspunkten der Situation und der Realität selber bewusst entschieden hat
- **Kind-Ich-Zustand = K:**
Jemand fühlt, denkt oder handelt, wie er es als Kind auf Grund seiner Lebenssituation unbewusst oder bewusst selbst beschlossen hat zu tun.

Wer sich in der TA auskennt, hat die Möglichkeit, mehr Klarheit über die Beziehungsebenen zwischen den Beteiligten in ein Gespräch hineinzubringen. Je nach dem, was er anstrebt, kann er entweder

- Fürsorglich oder kritisch (EL)
- Der Situation angemessen und logisch (ER)
- Natürlich, rebellisch oder angepasst (K)

reagieren. Das Ziel ist, die eigene Person, mit allen Stärken und Schwächen zu akzeptieren oder eine gewollte Veränderung zu erreichen. So gewinnt man Klarheit über die eigenen Gefühle und gewinnt Handlungsspielraum gegenüber andern Menschen. Darüber hinaus gelingt es besser, die tatsächlichen Erwartungen eines Gegenübers einzuschätzen. Eine wertschätzende Konfliktbewältigung wird möglich.

Spiele

Eine Transaktion ist, wenn die Person A sich äussert und Person B eine Reaktion zeigt. Treten nun immer wieder die gleichen Reaktionsmuster auf und enden immer wieder mit den gleichen ungunstigen Gefühlen, spricht man in der TA von «Spielen».

Das Drama-Dreieck (→ Anhang A13; Rollen im Drama-Dreieck) von Stephen Karpman hilft zur Klärung solcher unproduktiver Kommunikationsabläufe. Es bietet zudem die Möglichkeit, gegenseitige Abhängigkeiten zu sehen, Verstrickungen aufzudecken und neue Handlungsoptionen zu erarbeiten.

Das Drama-Dreieck

Nach diesem Modell nehmen zwei bis drei Mitspieler (Akteure) eine von drei Rollen ein:

- Opfer
- Verfolger
- Retter

Die Rollen können wechseln. Bald ist nicht mehr so klar, wer wofür verantwortlich ist, wo es eigentlich angefangen hat. Sachlichkeit, Ziel und Aufgabe gehen sozusagen in diesem Bermuda-Dreieck unter. Ein verwirrendes Hin- und Herschieben von Verantwortung, Schuld, Ärger, Wut, Enttäuschung und Ohnmacht bleibt zurück.

Ein Beispiel eines Spiels

A: Die Lösung des Problems liegt doch auf der Hand: meiner grossen Erfahrung entsprechend ...

B: Sie mögen zweifellos Erfahrungen haben, doch wie mir Bundesrat ... letztthin beim Abendessen schilderte, kennt man heute bereits ...

A: Für die relativ engen Verhältnisse der Schweiz mag dies zutreffen, doch kann ich Ihnen versichern, in Japan wird das ganz anders beurteilt. Das haben mir meine Gespräche letzte Woche mit führenden Köpfen der japanischen Wirtschaft bestätigt.

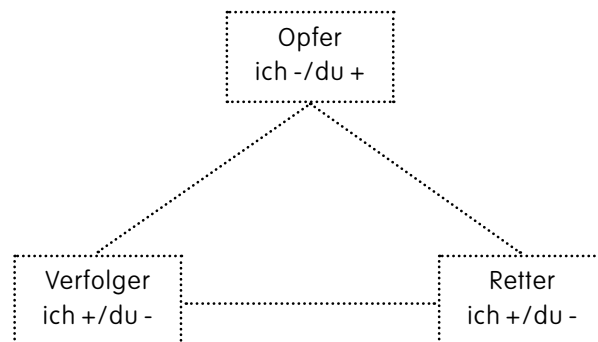
Frage: Was wird wohl das nächste sein?

Wenn zwei Übersicher-Typen (Verfolgertypen) in ein Gespräch verwickelt sind, vor allem in ein Streitgespräch, beginnt sich die Spirale des Machtspiels zu drehen. Weil in ihrer Einstellung immer nur einer gut genug sein kann, versuchen sie das einander zu beweisen.

Treffen zwei Opfer aufeinander, unterbieten sie sich gegenseitig nach dem Motto: Gott wie ist die Welt doch schlecht!

Zwei Retter im Gespräch können sich überbieten in ihren Hilfsmöglichkeiten oder unterbieten in Problemsituationen, die ohne sie garantiert nicht zu lösen wären. Muster. Mein Gott, wenn die Welt uns nicht hätte ...

Rollen im Drama-Dreieck



a) Die Verfolgerposition

Verfolger agieren aus der +/- bzw. der Übersicher-Position.

Er stellt sich über andere Menschen, wertet sie in Haltung und/oder Sprache ab und kritisiert (wenig sachbezogen). Er gibt anderen zu verstehen, dass «sie ihm nicht das Wasser reichen können». Auch wenn der Verfolger realisiert, dass der andere schlecht mit seiner Kritik umgehen kann, lässt er nicht los, er beisst sich fest.

b) Die Opferposition

Das Opfer fühlt sich -/+ oder sogar -/-. Es gibt sich hilflos, ohnmächtig, unfähig. Mit seiner oft auch körperlich wahrnehmbaren unterwürfigen Haltung zieht es Verfolger und Retter förmlich an. Opferhaltungen werden aus verschiedenen Gründen eingenommen:

Das Opfer bestätigt sich seine Hilflosigkeit und seine Unfähigkeit. Ich habs ja gewusst ...

Das Opfer vermeidet Verantwortung zu übernehmen. Ich würde schon, wenn ich könnte ...

Das Opfer holt sich so Zuwendung. Bin ich nicht ein armes, kleines Würmchen?

Das Opfer manipuliert die andern, ihm positive Bestätigung zu geben. Also nein, du bist nicht unfähig, du bist wunderbar ...

c) Die Retterposition

Retter agieren vorwiegend aus dem verdeckten +/- . Sie müssen von anderen gebraucht werden, um sich wohl zu fühlen. Kaum ist er am Retten, wechselt er ins Übersicherverhalten, d.h. er tritt häufig als Besserwisser auf und steht andern bei, weil er diese als unfähig betrachtet, sich selber zu helfen. Andern zum o.k. zu verhelfen ist zwar vordergründig das Ziel der Rettungsarbeit. Wenn es aber eintrifft wird das schwierig.

Hilfe, wo bleibt meine Aufgabe!

Wichtig beim Retten: Was vermeintlich gute Arbeit ist, wertet die Betroffenen (Opfer) massiv ab und schränkt sie in ihrer Selbstbestimmung ein.

Wie halte ich mich fern vom Drama-Dreieck und anderen Spielen?

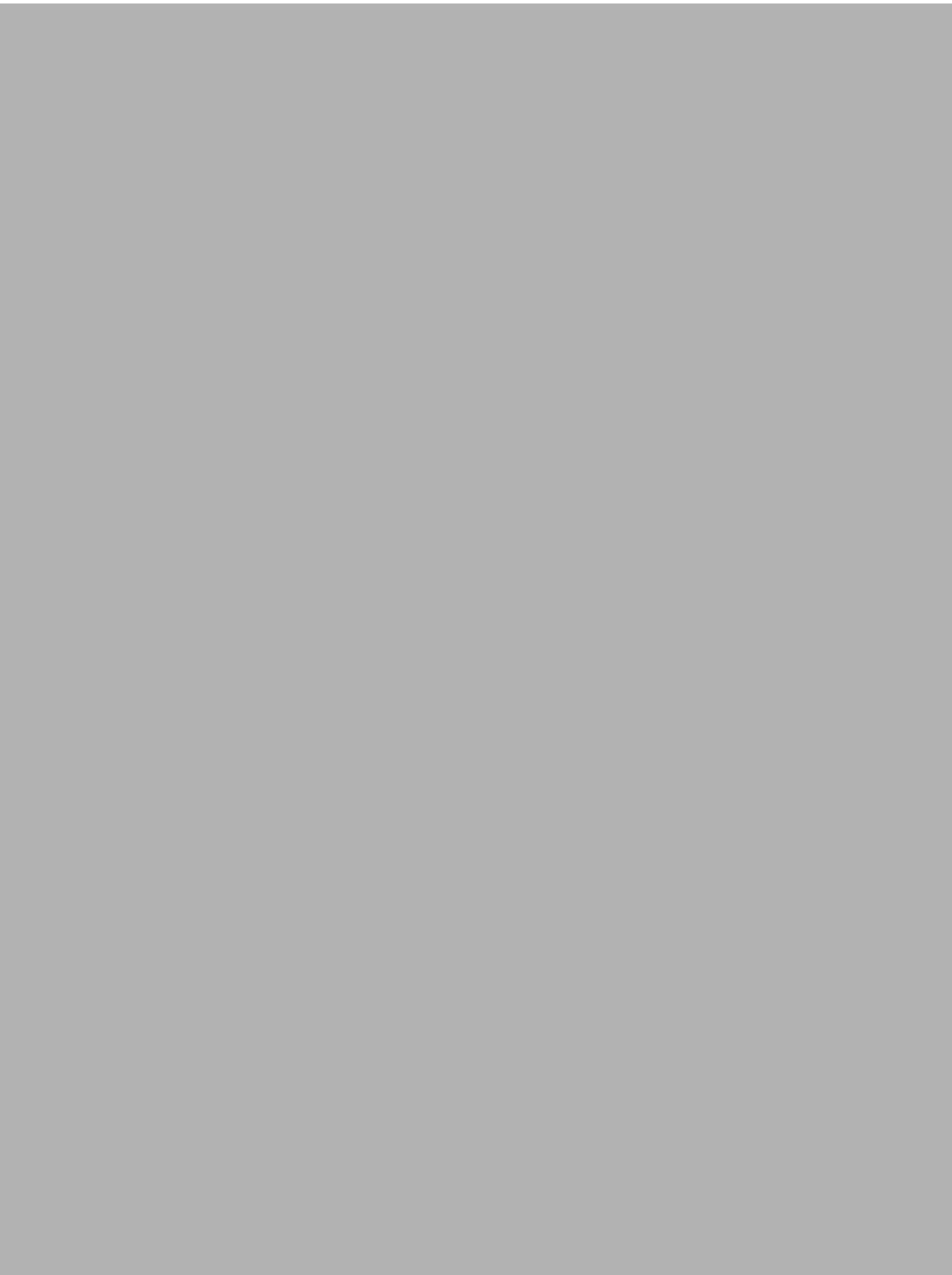
- Eine ++ Position verhindert, dass ich im Drama-Dreieck Rollen spielen kann (Echtheit und Wertschätzung, Erwachsenen-Ich mit Energie besetzt).
- Ich bin achtsam und merke, wenn ich in ein solches verstrickt bin. Bestes und deutlichstes Merkmal sind die wechselnden Rollen (vom Verfolger zum Retter, vom Opfer zum Verfolger usw.) sowie der Ausgang des Gesprächs mit schlechten Gefühlen. Ich achte auf mich und Sorge dafür, dass ich nicht mehr weiterspiele. Melden sich bei mir Gelüste, den andern für seine Rolle (z.B. Verfolger) zurechtzuweisen, bin ich nicht ausgestiegen, sondern habe eben zum Verfolger gewechselt
- Weil das Drama-Dreieck eine verbreitete Art ist, sich Zuwendung von andern Menschen zu holen (wenn positive nicht möglich sind, dann halt negative, immer noch besser als keine), kann ich dieses Spiel für mich vermeiden, indem ich mir echt Zuwendung von Mitmenschen erbitte und sie dann auch annehme.
- Verdeckte Kommunikation meiden, d.h. Bedürfnisse direkt ausdrücken, mit Gefühlen umgehen statt sie zu umgehen

Klären: Was ist wirklich das Thema?

Das Wichtigste in Kürze:

Die Kommunikation ist für eine Kampagne in jeder Hinsicht zentral. Sie läuft auf verschiedenen Ebenen ab: Auf der Sachinhaltsebene, der Selbstoffenbarungs-, der Appell- sowie auf der Beziehungsebene. Dies gilt es zu durchschauen und mittels einer offenen Kommunikation anzugehen.





ANHANG

A1	Zur Methode «Visionsarbeit»	50
A1	Evaluation der Stärken und des Potentials	53
A2	Das S-T-P-Problemlöseverfahren	55
A3	Wirkstufen-Adressaten-Matrix	57
A4	Was ist wichtig für erfolgreiches Networking?	58
A4	Erfolgreiche NetworkerInnen	59
A5	Lobbying langfristig planen und aufbauen	60
A6	Aufgaben der Projektleitung	61
A7	Feedback geben in Teams	62
A7	Beispiele von Feedbackregeln	63
A8	Zuständigkeiten klären	64
A9	Geldbeschaffung	65
A10	Discounting Konzept	66
A11	Stolpersteine und Fallen bei der Kampagnenplanung	67
A12	ABC der Kommunikation	68
A13	Rollen im Drama-Dreieck	69
A13	Das Drama-Dreieck	70
A14	Rechte gegenüber Medien	71
A15	Aufgabenplanung Pressekonferenz	72
A16	Ein Interview geben	73
A17	Kulturen in Teams – Stolpersteine in der Zusammenarbeit	74
A18	Evaluation des Projektverlaufs	75
A19	Zusammenarbeit im Projektteam	76
A20	Wie gestalte ich eine Misserfolgskampagne?	77
B1	Netzwerk im Kanton Thurgau	79
B2	Wie komme ich erfolgreich an den Käse?	80
B3	Spiele in der Kommunikation	82
B4	List und Listen anwenden	83

Anhang A1

ZUR METHODE «VISIONSARBEIT»¹

«Visioning» gehört zu den sogenannten «kreativen Methoden» und kann bezogen auf unterschiedlichste Themen, Personen oder Personengruppen erarbeitet werden. Sie dient immer der Standortbestimmung, sei es von Einzelpersonen, Gruppen, Organisationen oder Teams. In 7-8 Schritten, die je einzeln angeleitet werden, wird der Blick nach vorne geöffnet, um in einer offenen Perspektive mögliche «Zukünfte» sehen zu können. Es wird ebenso rückwärts geschaut, in die Vergangenheit, um den Boden, auf welchem Veränderungen geschehen sollen, einbeziehen zu können. Daraus ergeben sich konkrete mögliche nächste Schritte. Je nach Anlass, Fragestellung und Personengruppe werden die Ergebnisse mehr oder weniger ausführlich anderen mitgeteilt. Bei Situationsklärungen, Standortbestimmungen von Teams empfiehlt es sich, in kleinen Gruppen (z.B. 3 Personen) zu arbeiten. Der Vergleich der Ergebnisse ist dann besonders interessant. Für berufliche Standortbestimmungen ist es auch möglich, die Visionsarbeit ganz alleine vorzunehmen.

Anwendungsmöglichkeiten:

- Einzelne Personen:
berufliche Standortbestimmung und Planung, privat Standortbestimmung bezüglich jener Fragestellungen, die zur Zeit aktuell sind oder wo Entscheidungen anstehen (Wohnort, Partnerschaft, Freizeitaktivitäten, ...) usw.
- Gruppen, Teams, Arbeitsgruppen:
zur Standortbestimmung der Zusammenarbeit, zu inhaltlichen Fragen (Planung und Evaluation), zu personellen Fragen, bei Konflikten usw.
- Schulen:
Leitbildarbeit, Projektplanungen, Teilautonomie von Schulen, Qualitätsentwicklung (Schulziele, Qualitäts-Gruppen-Ziele, persönliche Ziele) usw.
- Organisationen, Institutionen:
zur Diagnose in verschiedensten Bereichen, Feststellen von Entwicklungsrichtungen, Krisenmanagement usw.
- Paare:
zum Nachdenken über grössere Projekte, über die Beziehung, zur Familienplanung, beruflichen Planung usw.

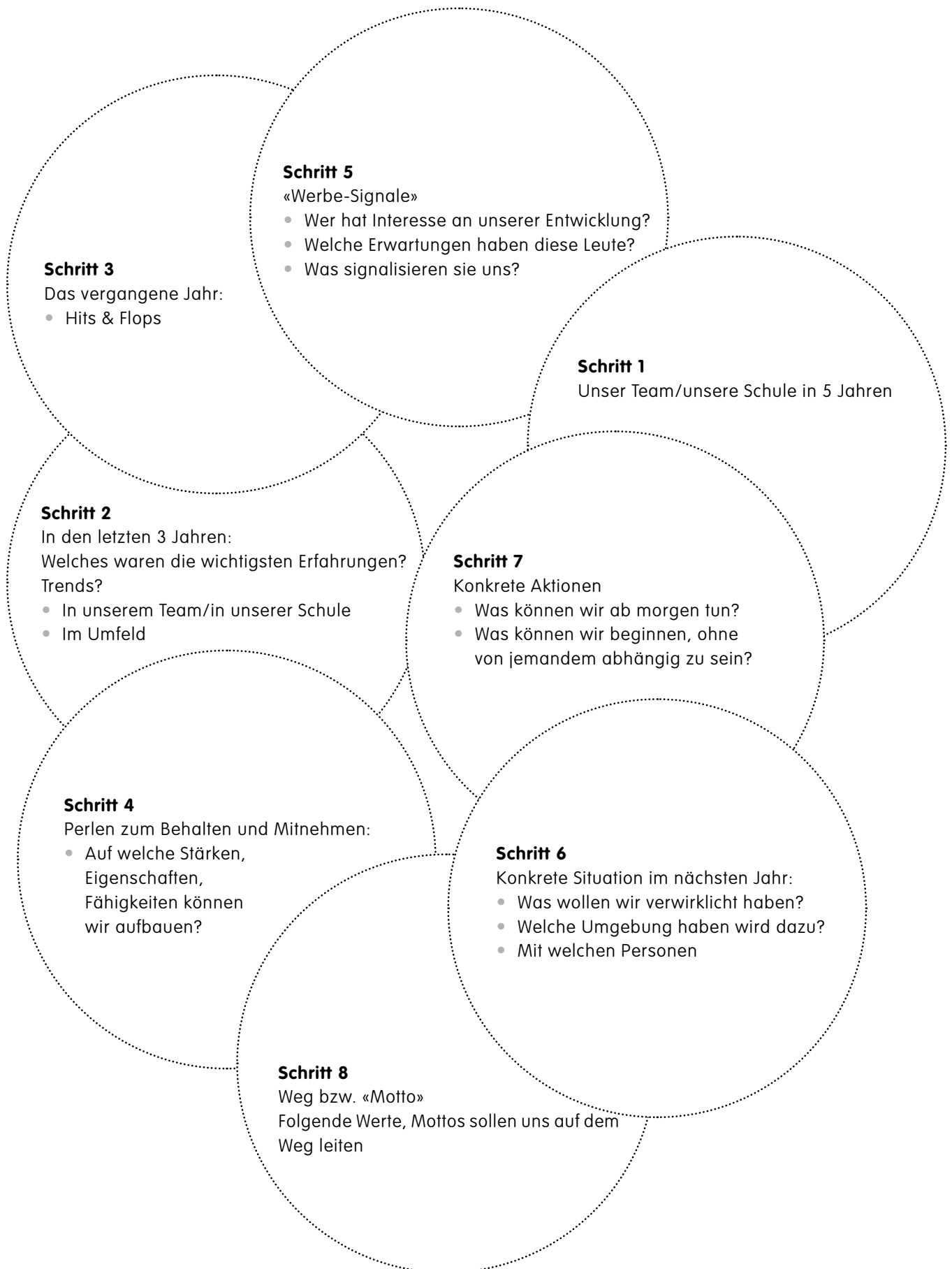
Die Visionsarbeit beginnt immer in der Zukunft (im Gegensatz z.B. zur Zukunftswerkstatt, die in der Gegenwart beginnt), wobei der visionierte Zeitraum mindestens 5 Jahre (berufliche Standortbestimmung evtl. weniger) sein soll. Dieser «Sprung» öffnet den Horizont und regt die Phantasie an.

Die rückwärtsgerichteten Schritte öffnen ihrerseits «das historische Bewusstsein, die Gewachsenheit» und beziehen sowohl die privat wie auch die systemische Komponente mit ein (Umfeld, andere Personen). Die «WerberInnen» und deren Signale zeigen an, wer den Entwicklungsweg unterstützt, wo mögliche weitere Handlungsfelder liegen könnten.

Wichtig ist es, die Visionsarbeit mit einer Person (des Vertrauens) auszutauschen und bezüglich der nächsten konkreten Schritte Abmachungen zu treffen.

¹ Nach einer Idee von Veronika Baumgartner, CH-Aarau und der Methode der Visionsarbeit nach Friedrich Glasl.

Anhang A1



Anhang A1

VISIONSARBEIT ¹

Nächste Schritte Schwerpunkte lauten	Zeithorizont Wann, bis wann, ...	Dazu braucht es ...	Erfolgschance in %

¹ Quelle: V. Baumgartner, CH-Aarau, März 2006

Anhang A1

EVALUATION DER STÄRKEN UND DES POTENTIALS

Methodensammlung für diverse Schritte

Die SOFT-Analyse, dient zur systematischen Betrachtung von Prozessen oder Teams, um bestehende Probleme lösen und bestehende Chancen nutzen zu können. Die Methode ist universell einsetzbar; grundsätzlich können beliebige Evaluationsgegenstände mit diesem Instrument bearbeitet werden.

Die vier stehen Buchstaben für:

S = Satisfactions (Befriedigung, befriedigende Ergebnisse – Was ist befriedigend an unserer Bildungsarbeit, was läuft gut?)

O = Opportunities (Gelegenheiten, Chancen, Herausforderungen – welche Brachfelder gibt es, was nutzen wir zuwenig, welche Gelegenheiten könnten wir noch einbeziehen?)

F = Faults (Fehler, Missstände, Unzulänglichkeiten – Wo sind unsere Schwachstellen, unser Entwicklungsbedarf, wo haben wir Konflikte, Probleme?)

T = Threats (Drohendes, potentielle Gefährdungen – gibt es Gefährdungen, Probleme, die noch entstehen können? Spannungen, die zunehmen?)

Das Analyseschema ist – wie auf der nächsten Seite skizziert – als Vierfeldertafel konstruiert:

waagerechte Dimension = Zeit (links: Gegenwart, rechts: Zukunft)

senkrechte Dimension = Ereignis (oben: positiv/erfreulich, unten: negativ/unerfreulich)

Materialbedarf:

Pinnwand, Flip-chart, Abfragekärtchen, Punkte, Stifte.¹

¹ Arbeitspapier und weitere Infos sind unter <http://www.lpm.uni-sb.de/SE/Werkzeuge/SoftAnalyse.htm> zu finden

Anhang A1

<p>Satisfaction Was ist jetzt gut?</p>	<p>Opportunities Diese Chancen besser zu nutzen, wird gut sein</p>
<p>Faults Was läuft jetzt falsch</p>	<p>Threats Horror, wenn das in der Zukunft passiert</p>

Anhang A2

DAS S-T-P-PROBLEMLÖSEVERFAHREN

Nach Schmuck et al. 1977 (übersetzt und bearbeitet von A. Strittmatter)

S = situation	= Situation	= «Wie es jetzt ist.»
T = target	= Ziel	= «Wie es sein sollte.»
P = plan/proposal	= Plan, Lösungsvorschlag	= «Wie wir vorgehen, was wir tun werden.»

Schritt 1: Die (unbefriedigende) Situation möglichst genau beschreiben (Brainstorming)

Schritt 2: Das Ziel, den wünschbaren Zustand genau beschreiben (Konsens)

Schritt 3: Die Situation einer Kräftefeldanalyse unterziehen (Brainstorming – Konsens)

Schritt 4: Auflisten möglicher Massnahmen zur Veränderung (Brainstorming)

- Stützende Kräfte verstärken
- Neue stützende Kräfte schaffen
- Hindernde Kräfte schwächen
- Hindernde Kräfte eliminieren

Schritt 5: Aktionsplan erstellen (Auswahl realistischer Massnahmen) > Konsens

Was (Massnahme)	Wer (mit wem?)	Wann	Reihenfolge	...

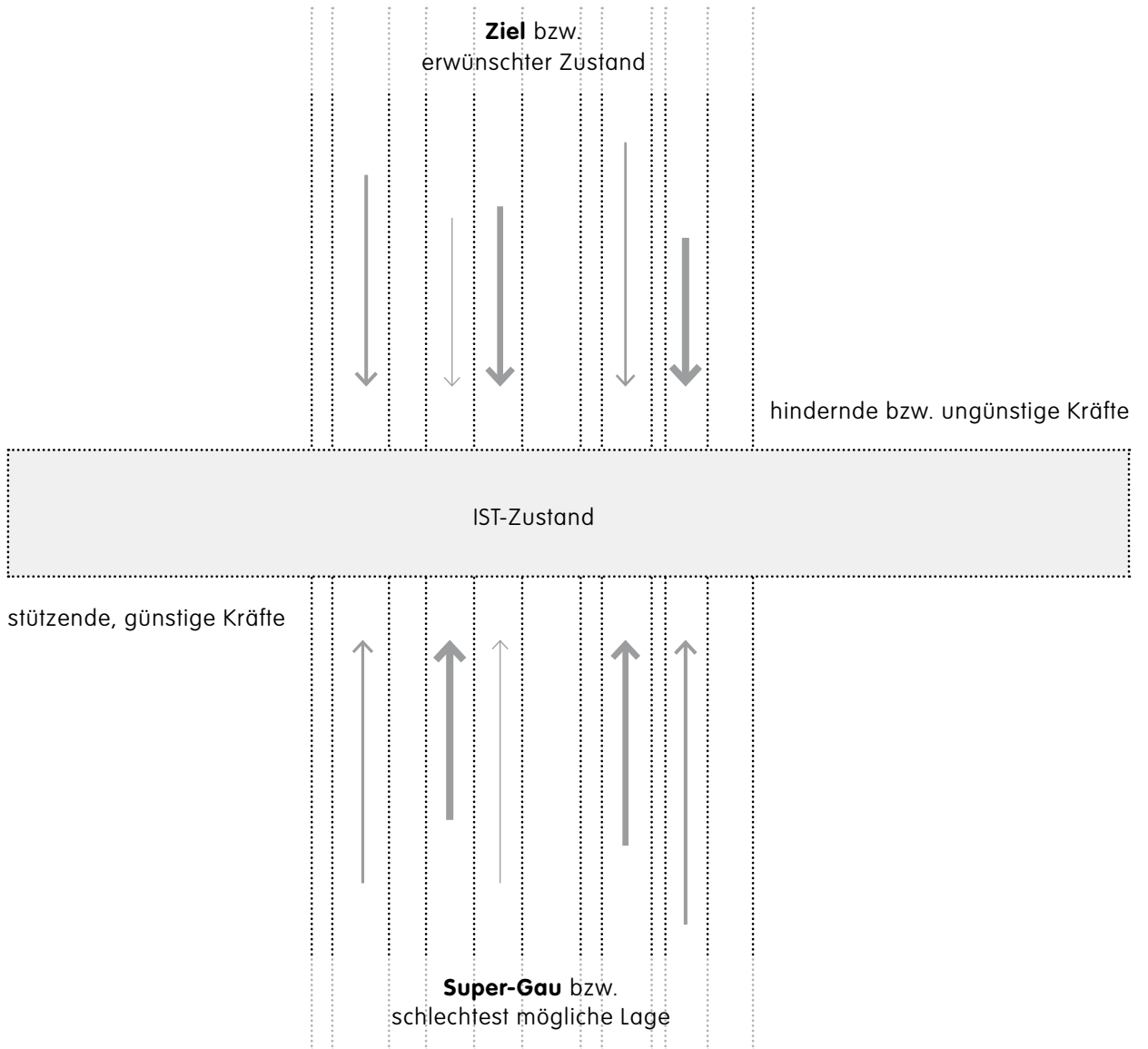
Schritt 6: Aktionsplan kritisieren (Brainstorming > Konsens) und Korrigieren

Was (Massnahme)	Wer (mit wem?)	Wann	Reihenfolge	Widerstände Hindernisse

Schritt 7: Realisierung des Plans

Schritt 8: Evaluation (... und laufende Korrektur)

Anhang A2



Anhang A3

WIRKSTUFEN-ADRESSATEN-MATRIX

In die Felder werden die zu treffenden Massnahmen für die Zielerreichung eingetragen.

Adressaten >	Lehrerschaft	lokale Behörden	kant. Behörden und Fachstellen	breite Elternschaft	Kantonsparlament	politische Parteien	Verbände, öffentliche Autoritäten
Wirkungsziele v							
Aufmerksamkeit Das Anliegen wird wahrgenommen und zum Thema							
Kenntnisse Die erforderlichen Sachkenntnisse, Argumente werden geschaffen							
Einstellungen Das Anliegen wird ein positiver, persönlich hoher Wert							
Aktion Es wird was unternommen, um dem Wert Geltung zu verschaffen							

Anhang A4

WAS IST WICHTIG FÜR ERFOLGREICHES NETWORKING?

Folgende Punkte sind zu berücksichtigen, wenn das Networking erfolgreich sein soll:

- Was will ich, welches sind meine Ziele? Klare Vorstellungen und Erwartungen
- Was habe ich zu bieten? Offen und zugänglich sein, sich trauen, sich einlassen
- Wer könnte uns nützlich sein, weiterhelfen? Aufrichtig und ehrlich an andern interessiert sein
- Welche Zugänge bieten sich an? Freundeskreis, Vereine, Organisationen, Unternehmen, Veranstaltungen, politische Gremien usw.
- Sich gerne und aktiv austauschen (Ansichten, Idee, Informationen ...)
- Welches sind die für uns und unsere Anliegen relevanten AdressatInnen?
- Wohlwollend-kritisch andere Menschen/Leistungen kennen lernen und prüfen, um zu entscheiden, wem man sie weiterempfehlen kann und möchte
- Welcher Aufwand ist angebracht? Balance von Geben und Nehmen (Win-Win-Prinzip)

Wichtig dabei ist:

- Regelmässigkeit in der Kontaktpflege
- Respektvoll mit andern umgehen
- Andern schnell und unbürokratisch weiterhelfen
- Verlässlich sein
- Grenzen setzen
- Auch schwierige Dinge ansprechen

Die Grundlage des Erfolgs ist das Vertrauen

Anhang A4

ERFOLGREICHE NETWORKERINNEN

- Suchen bei Anlässen vor allem Kontakt mit jenen Leuten, die sie noch nicht kennen
- Erkennen Abläufe und Einflussfaktoren bei der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung
- Geben bei Gelegenheit Einblick in ihre Arbeit
- Interessieren sich für Arbeit und Vorgehensweisen anderer Gruppierungen stellen ihr Know-how zur Verfügung
- Organisieren sich wesentliche Begegnungen mit den richtigen Leuten
- Wissen, welchen Nutzen andere von ihnen haben
- Betrachten Lobbying nicht a priori als etwas Schlechtes, sondern als hilfreiches Miteinander, als Ausdruck von Vernetzung und vernetztem Angehen von Problemen
- Sind sich bewusst, dass Networking eine langfristig angelegte und stets zu pflegende Sache ist
- Streben eine breite Basis von Unterstützenden an, um erfolgreich Anliegen anbringen zu können
- Wissen, dass nicht einzelne allein Networking betreiben können und lassen andere aus den eigenen Reihen teilhaben an den Aufgaben

Anhang A5

LOBBYING LANGFRISTIG PLANEN UND AUFBAUEN

Erst im Moment eines bildungspolitischen Anliegens Lobbying betreiben zu wollen, ist sinnlos. Dieses muss noch langfristiger geplant und angegangen werden als Networking. Eigentlich gehört es zur Grundlagenarbeit jeglicher Organisation, sich vor allem auch in politischen Kreisen bekannt zu machen, Verbindungen zu schaffen und eigene Leute aufzubauen. Dann gilt: Kontaktierst du in der Zeit, dann hast du in der Not!

Folglich sind die nachstehenden Fragen wichtig:

- Wie geplant und mit welcher Absicht bauen wir eigene Leute politisch auf?
- Wie engagiert nehmen wir Einsitz in politischen Gremien?
- Wie regelmässig treffen wir uns mit Entscheidungsträgern?
- Wie bekannt ist, wer aus den eigenen Reihen wo Mitglied ist, Verbindungen aufweisen oder solche schaffen kann?
- Wie sehr bemühen wir uns, auch nicht direkt zum Umfeld gehörende, massgebende Personen und Institutionen regelmässig ins Bild zu setzen?
- Wie/wo halten uns Vorurteile und zu enge Sicht der Wertmassstäbe davon ab, mit Andersdenkenden im Kontakt zu sein?

Anhang A6

AUFGABEN DER PROJEKTLEITUNG

Auch wenn hier in der Einzahl geredet wird, ist es nicht Voraussetzung, dass die Projektleitung von einer einzelnen Person wahrgenommen wird. Das kann ebenso auch die Steuer- oder Projektgruppe der Kampagne, das OK mit Ressortverantwortlichen usw. sein.

- Prozessübersicht, Koordination der Einsätze: wo steht/geht wer?
- Wissens- und Informationstransfer: wer hat welche Erfahrungen und Erkenntnisse gewonnen, welche neuen Möglichkeiten herausgefunden? Gibt es Fragestellungen, die noch bearbeitet werden müssen, fehlen wichtige Argumente oder hat es in der Diskussion mit andern neue gegeben?
- Probleme lösen, an Fragen arbeiten bzw. sie in Auftrag geben: Welche Fragen/Problemstellungen inhaltlicher, organisatorischer oder strategischer Art sind aufgetreten? Wer kann dabei helfen? Aus den eigenen Reihen? In Form von externem Coaching?
- Strategische und soziale Organisation der Kampagne: Überprüfen der Arbeitsorganisation und der Abläufe, Begleitung und Unterstützung der Teilprojektgruppen, Überprüfung der Zielrichtung und -einhaltung, Beziehung zur auftraggebenden Institution, Beziehung zu wichtigen Ansprechpartnern und Institutionen pflegen.
- Planung: Wie geht es weiter, welches sind die nächsten Schritte?
- Sitzungsmoderation: Leitung von Sitzungen, Klausuren der Projektgruppe, des OK.
- Kontrolle: Werden die Abmachungen, das Funktionendiagramm, die Spielregeln eingehalten? Werden die vorgesehenen Leistungen aller Beteiligten erbracht?
- Berichterstattung: Wer braucht innerhalb und ausserhalb der Kampagnendurchführung welche Informationen? Über Ergebnisse? Über den Prozess?
- Metakommunikation: Wie arbeiten wir als strategische Führung? Wie verläuft die Durchführung im Vergleich zur Planung? Wie wirkungsvoll sind wir? Wie sieht es aus mit der Medienpräsenz, mit der Stimmung, mit der Beeinflussung der öffentlichen Meinung? Wie erleben wir unsere Zusammenarbeit, unsere Sitzung usw.?

Anhang A7

FEEDBACK GEBEN IN TEAMS

WARUM IST FEEDBACK FÜR DAS TEAM ZENTRAL?

- Die einzelnen Mitglieder werden in ihrem Selbstvertrauen bestärkt
- Es schafft ein gutes Gruppenklima
- Feedback zu erhalten zu sich und seinem Tun ist ein Grundbedürfnis der Menschen (Wissen woran ich bin, wo ich in einer Gruppe stehe)
- Grundlage für Weiterentwicklung und Lernen
- Vorbeugung von Konflikten, Klärung von Missverständnissen

WIE FEEDBACK GEBEN?

Sorgfalt, Ehrlichkeit, Wohlwollen bilden die wichtigste Basis!

Sorgfalt:

- Einen guten Zeitpunkt und Ort wählen
- Sich Zeit nehmen
- Wohlwollend und aufbauend formulieren
- Den andern gut im Auge behalten

Ehrlichkeit:

- Sich selber prüfen: warum sage ich das? Was hat es mit mir zu tun?
- Keine Andeutungen, sondern Klartext
- Direkt ansprechen, nicht hintenherum
- Von sich reden, Stellung beziehen
- Konstruktive Ehrlichkeit

Wohlwollen:

- Der andere ist grundsätzlich o.k.
- Von Verhaltensweisen usw. reden, nicht die Person abwerten
- Im Wissen, dass ich auch nicht vollkommen bin
- Den andern zu verstehen versuchen

Stolpersteine

- Kritik zwischen Tür und Angel
- Alles besser wissen
- Verallgemeinern
- Ratschläge geben, die nicht gefragt sind
- Nur kritisieren, nicht schauen wie es besser laufen könnte
- Alte Abrechnungen machen (jetzt kommst du mal dran, jetzt hast du zum Glück einen Fehler gemacht)
- Sachen lange nicht oder überhaupt nicht ansprechen
- Zu viel aufs Mal
- Am Schluss gibt es GewinnerInnen und VerliererInnen

Anhang A7

BEISPIELE VON FEEDBACKREGELN

1. Sich und die andern wertschätzen

Der Grundtenor jedes Feedbacks ist eine positive und realistische Einstellung zu sich und den andern: Trotz meiner Grenzen und Schwächen, trotz deiner ärgerlichen Seiten und den Schwierigkeiten, welche wir miteinander haben können, akzeptiere und anerkenne ich mich und dich sowohl im Positiven wie in dem, was uns Mühe machen kann. Rückmeldungen zum Verhalten sind ein Angebot, mehr darüber zu erfahren, wie andere einen wahrnehmen. Sie sind weder objektive Wahrheiten, noch Werturteile und sie betreffen nicht den Kern der Persönlichkeit, sondern deren Erscheinungsbild.

2. Beschreiben, nicht bewerten

Die Person die Rückmeldungen gibt, beschreibt ihre Wahrnehmungen und Beobachtungen - also das, was ihr am Verhalten der andern Person aufgefallen ist, und sie teilt mit, was das an ihr bewirkt an Gefühlen, Überlegungen, Fragen.

Sie wertet und moralisiert nicht und macht keine Vorwürfe.

3. Konkrete Rückmeldungen geben

Rückmeldungen beziehen sich auf konkretes positives oder kritisches Verhalten.

Allgemeinplätze und abstrakte Betrachtungen sind nicht hilfreich.

4. Alle sprechen für sich selbst

Alle sprechen per «ich» und nicht per «man».

Wer Feedback gibt, spricht das Gegenüber direkt und persönlich an.

Alle beziehen sich auf die eigenen Erfahrungen und Empfindungen.

5. Störungen ansprechen

Wer sich verletzt oder durch die Situation verunsichert fühlt, teilt dies sofort mit, damit darüber gesprochen werden kann.

6. Alle sind für sich selbst verantwortlich

Rückmeldungen sind keine Verdikte und keine Verpflichtungen, sondern Angebote zur Selbstüberprüfung.

Die Person, die das Feedback entgegennimmt, hört zu und entscheidet selbst, was sie mit dem Feedback machen will, was sie gegebenenfalls bei sich oder in der Beziehung zur andern Person verändern will und was nicht.¹

Danke für die Rückmeldung, ich werde sie mir überlegen und ich bin nicht auf der Welt, um so zu sein, wie ihr mich haben wollt.²

¹ Aus: Im Tandem und in Gruppen gemeinsam lernen, Achermann/Gautschi/Rüegsegger, Fachhochschule Aargau

² Nach Fritz Perls (Gestaltpädagogik)

Anhang A8

ZUSTÄNDIGKEITEN KLÄREN

Je klarer die Führungsstruktur in einer Kampagne, desto schneller und deutlicher können Entscheide gefällt werden. Ein einfach gehaltenes Diagramm, das einen Ueberblick schafft, könnte so aussehen:

Aufgabenbereich	Präsidium	Aktuarat	PR-Stelle	Finanz-Stelle
Zwischenbericht verfassen	E	D	M	M
Kontakt herstellen zu örtlichen Parteien	M	M	D	M
Mediencommuniqués verfassen und weiterleiten	M	D	E	M

Anhang A9

GELDBESCHAFFUNG

Geld liegt nicht auf der Strasse, aber ohne Geld läuft keine Kampagne. Also woher könnte man die nötigen Ressourcen beschaffen:

- Von den Berufsverbänden?
- Von Mitgliedern?
- Durch Eröffnung einer «Kampagnenkasse», gespiesen durch zusätzliche, obligatorische und/oder freiwillige Beiträge der Betroffenen/Mitglieder?
- Durch die Mitfinanzierung späterer Gewinnerinnen und Gewinner der Kampagne (z.B. bei Sammelklagen, die zur Existenzhaltung oder sogar zu Lohnerhöhung führen)?
- Durch das Angehen von Stiftungen?
- Durch Sponsoring oder Sammelaktionen?

Wichtig im Umgang mit Spendern:

- Wer schon einmal mit guten Erfahrungen bei dieser Institution gespendet hat, ist eher wieder bereit dazu
- Wer nicht gefragt wird, kann auch keine Spende anbieten
- Wer spendet, möchte einen kleinen Gegenwert erhalten dafür (erwähnt werden auf einer öffentlichen Liste usw.)
- Wer spendet, will wissen, wofür sein Geld verwendet wird. Ein «weil» in der Anfrage wirkt Wunder: weil wir namhafte Referenten aufs Podium holen und ihnen auch ein Präsent überreichen möchten...
- Wer spendet, dem gebührt auch Dank. In der Hektik der Kampagne geht das gern vergessen und sorgt für unnötigen Frust, der sich beim nächsten Mal fatal auswirken kann.

Anhang A10

DISCOUNTING KONZEPT

Es gibt verschiedene Formen von Widerstand. Es ist wichtig, sie zu erkennen und in folgenden Schritten transparent zu machen, um sie angehen zu können.

Discounting Konzept:

			Lösungen ins Auge fassen und konkretisieren (Erst jetzt sind die Beteiligten bereit dazu!)
		Vermeidbarkeit, bzw. Lösbarkeit des Problems deutlich machen: Wie könnte es anders sein? Was müsste verändert werden daran? Mit welchem Ergebnis?	
	Bedeutung der Problematik aufzeigen: Was wird passieren, wenn? Wer wird davon betroffen sein?		
Existenz des Problems Deutlich, nachvollziehbar und einsichtig machen. Szenarien aufzeigen, was daraus werden kann/könnte. Auswirkungen für die verschiedenen Betroffenen darstellen.			

Anhang A11

STOLPERSTEINE UND FALLEN BEI DER KAMPAGNENPLANUNG

Aus den Fehlern von andern kann man lernen. Folgende Stolpersteine und Fallen gilt es zu umschiffen.

- Zu kurzfristige Planung
- Systemfehler (z.B. ausser Acht lassen von gesetzlichen Rahmenbedingungen, Missachtung von Kompetenzen und Zuständigkeiten)
- Regelfehler (z.B. im Berufsalltag abgemachte Wege nicht einhalten, wichtige Zuständige ausser Acht lassen)
- Zu enge oder zu oberflächliche Sicht
- Unrealistische Vorstellungen und Erwartungen
- Übermut, Fuder überladen
- Zu schnelles Vorgehen, Leute überfahren
- Zu aufwendige Organisation
- Altbackene Strategien, immer gleiche Strickmuster
- Wehklagende Grundhaltung, aus der Opfersituation heraus agieren
- Sich Feinde schaffen, die es nicht sein müssten
- Zu hoher Preis für Verbündete

Anhang A12

ABC DER KOMMUNIKATION

EMPATHISCH REAGIEREN – WIE?

Verstehen ausdrücken:

- Das verstehe ich
- Das kann ich nachvollziehen

WAS ICH GLEICH SEHE, BESTÄTIGEN:

- Das finde ich auch, dass das nicht Ihre Aufgabe ist
- In dem gebe ich Ihnen völlig recht

GEFÜHLE ANSPRECHEN

(nur wenn sie nicht bereits verbal geäussert worden sind):

- ... und das ärgert Sie?
- Ich spüre Ihre Enttäuschung. (Oder: ich nehme sie wahr)

BEDEUTSAMKEIT FORMULIEREN:

- Für Sie wird wohl damit ein grosser Wunsch zerstört, nicht?
- Sie hätten auch anderes zu tun.

VERDECKTES ENTZIFFERN:

- Was wollen Sie damit sagen? (evtl. zu direkt, dann eher: Jetzt frage ich mich, ob Sie mir damit sagen wollen ...)
- Zwischen den Zeilen meine ich zu hören, dass ... Ist das so?
- Angefangene Sätze nach eigener Interpretation fragend fortsetzen:
- Bei mir entsteht jetzt der Eindruck ...
- Sie gehen davon aus ...

BEACHTENSWERT:

- In der Ich-Form sprechen, die andern ins Gespräch einbeziehen
- Persönliche Motivation für das Gespräch überdenken, eigenen Anteil herausfinden (was mich an andern stört, nervt ... usw., hat immer auch mit mir etwas zu tun)
- Konkret und klar, nicht um den heissen Brei herum reden, direkt und ehrlich
- Mit guter Stimme, gelassen
- Stufen des Problembewusstseins beachten
Keine Schuld- und andere Zuschreibungen machen, trennen zwischen «Tat und Täter»
- Auswirkungen auf mich beschreiben, statt «Erziehung und Moral»
- Nachfragen bevor be-, bzw. verurteilen
- Nicht allzu lange beim Problem bleiben, Lösungen suchen (Vorwärts-Strategie)
- Gewinner-/Verlierer-Prinzip vermeiden
- Richtige (= betroffene) Ebene ansprechen

Anhang A13

ROLLEN IM DRAMA-DREIECK

Das Drama-Dreieck vermag die Rollen der Gesprächsteilnehmer sichtbar zu machen:

a) Die Verfolgerposition

Verfolger agiert aus der +/- bzw. der Übersicher-Position. Er stellt sich über andere Menschen, wertet sie in Haltung und/oder Sprache ab und kritisiert (wenig sachbezogen). Er gibt anderen zu verstehen, dass «sie ihm nicht das Wasser reichen können». Auch wenn der Verfolger realisiert, dass der andere schlecht mit seiner Kritik umgehen kann, lässt er nicht los, er beisst sich fest.

b) Die Opferposition

Das Opfer fühlt sich -/+ oder sogar -/-. Es gibt sich hilflos, ohnmächtig, unfähig. Mit seiner oft auch körperlich wahrnehmbaren unterwürfigen Haltung zieht es Verfolger und Retter förmlich an. Opferhaltungen werden aus verschiedenen Gründen eingenommen:

Das Opfer bestätigt sich seine Hilflosigkeit und seine Unfähigkeit. Ich habs ja gewusst ...

Das Opfer vermeidet Verantwortung zu übernehmen. Ich würde schon, wenn ich könnte ...

Das Opfer holt sich so Zuwendung. Bin ich nicht ein armes, kleines Würmchen?

Das Opfer manipuliert die anderen, ihm positive Bestätigung zu geben. Also nein, du bist nicht unfähig, du bist wunderbar ...

c) Die Retterposition

Retter agieren vorwiegend aus dem verdeckten +/- . Sie müssen von anderen gebraucht werden, um sich wohl zu fühlen. Kaum ist er am Retten, wechselt er ins Übersicherverhalten, d.h. er tritt häufig als Besserwisser auf und steht anderen bei, weil er diese als unfähig betrachtet, sich selber zu helfen.

Andern zum o.k. zu verhelfen ist zwar vordergründig das Ziel der Rettungsarbeit. Wenn es aber eintritt wird das schwierig.

Hilfe, wo bleibt meine Aufgabe!

Wichtig beim Retten: Was vermeintlich gute Arbeit ist, wertet die Betroffenen (Opfer) massiv ab und schränkt sie in ihrer Selbstbestimmung ein.

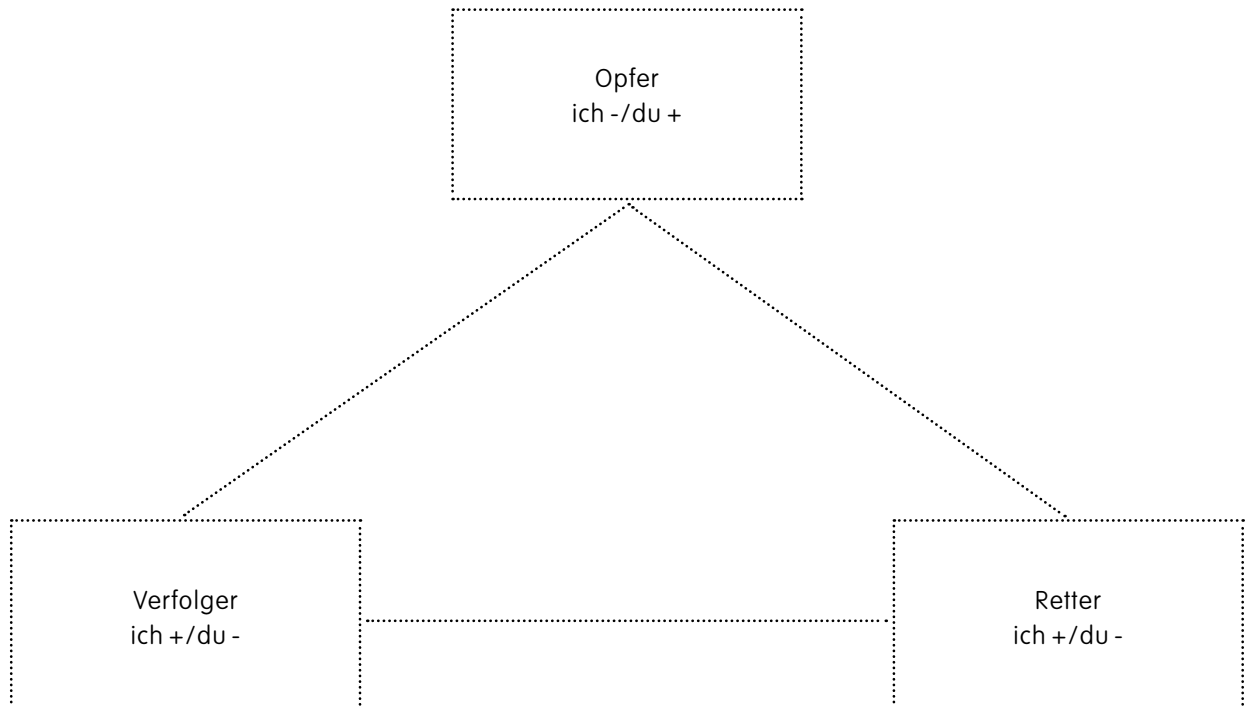
WIE HALTE ICH MICH FERN VOM DRAMA-DREIECK UND ANDEREN SPIELN?

- Eine ++ Position verhindert, dass ich im Drama-Dreieck Rollen spielen kann (Echtheit und Wertschätzung, Erwachsenen-Ich mit Energie besetzt).
- Ich bin achtsam und merke, wenn ich in ein solches Spiel verstrickt bin. Bestes und deutlichstes Merkmal sind die wechselnden Rollen (vom Verfolger zum Retter, vom Opfer zum Verfolger usw.) sowie der Ausgang des Gesprächs mit schlechten Gefühlen. Ich achte auf mich und Sorge dafür, dass ich nicht mehr weiterspiele. Melden sich bei mir Gelüste, den anderen für seine Rolle (z.B. Verfolger) zurechtzuweisen, bin ich nicht ausgestiegen, sondern habe eben zum Verfolger gewechselt
- Weil das Drama-Dreieck eine verbreitete Art ist, sich Zuwendung von anderen Menschen zu holen (wenn positive nicht möglich sind, dann halt negative, immer noch besser als keine), kann ich dieses Spiel für mich vermeiden, indem ich mir echt Zuwendung von Mitmenschen erbitte und sie dann auch annehme.
- Verdeckte Kommunikation meiden, d.h. Bedürfnisse direkt ausdrücken, mit Gefühlen umgehen statt sie zu umgehen

Klären: Was ist wirklich das Thema

Anhang A13

DAS DRAMA-DREIECK



Anhang A14

RECHTE GEGENÜBER MEDIEN ¹

Wer Auskunft gibt, ein Interview gewährt, wer Bilder oder Grafiken zur Verfügung stellt, hat den Medien gegenüber Rechte. Diese sind im gegebenen Fall auch einklagbar. Es sind die das

Recht auf das eigene Wort – das heisst:

- Gegenlesen/Gegenhören von eigenen Aussagen, und zwar unabhängig davon, ob sie zitiert (wörtliche Aussage) oder nur referiert (in indirekte Rede gesetzt) werden.
- Allerdings kein Recht auf Gegenlesen/Gegenhören des ganzen Artikels/Beitrags.
- Empfehlung für Interviews: das ganze Interview gegenlesen.

Recht aufs eigene Bild – das heisst:

- Grundsätzlich darf mein Bild nur mit meinem ausdrücklichen Einverständnis veröffentlicht werden.
- Ausnahme: Ich habe eine klar ersichtliche öffentliche Funktion (z.B. Podiumsteilnehmer) oder ich muss z.B. damit rechnen, dass ich als TeilnehmerIn einer Demonstration mein Bild in der Zeitung finde.

Recht auf «Privatsphäre» – das heisst:

- Als SchulleiterIn oder LehrerIn sind das Schulhaus und das Schulhausareal grundsätzlich mein «Hoheitsgebiet». Ohne meine Erlaubnis darf also kein/e Medienvertreter/in auf diesem Gebiet weder Interviews mit SchülerInnen machen noch fotografieren oder filmen.

«Audiatur ed altera pars» – das heisst:

- Wenn von einer Person Anschuldigungen gegen mich erhoben werden, von denen ein Medium erfährt, dann ist der/die JournalistIn verpflichtet meine Sicht der Dinge ebenfalls angemessen zur Darstellung zu bringen. Dies natürlich nur, wenn ich bereit bin, Auskunft zu geben.

Recht auf Gegendarstellung – das heisst:

- In besonders schweren Fällen Gegendarstellung fordern!

¹ Nach Kursunterlagen von Jakob Fuchs

Anhang A15

AUFGABENPLANUNG PRESSEKONFERENZ

Je besser eine Pressekonferenz geplant ist, desto erfolgreicher kann sie sein:

Detaillierte Aufgabenplanung:

- Wer begrüsst?
- Wer behandelt welchen Aspekt?
- Wer beantwortet welche Fragen?
- Welche besonders heiklen Fragen müssen vorbesprochen werden?
- Wer steht für Interviews zur Verfügung? (vor allem bei Radio und Fernsehen wichtig)
- Wann und in welcher Form werden die Medien auf dem Laufenden gehalten?
- Durch wen? (Verantwortlichkeiten, Termine festlegen)

Durchführung

Einführung:

- Kurze Begrüssung
- Rekapitulation des Anlasses (warum eingeladen)
- Programmablauf skizzieren
- Hinweis auf Dokumentation

Referate:

- Nach Möglichkeit nicht mehr als zwei bis drei Referenten, Länge maximal 10 bis 15 Minuten

Diskussionen:

- Fragen beantworten, evt. Zeit für separate Interviews

Schluss:

- Evtl. Apéro mit Imbiss

In die Unterlagen gehören:

- «Pfannenfertiger» Presstext, welcher die wichtigsten Aspekte der Medienkonferenz zusammenfasst (evt. digital inkl. Bildmaterial)
- Skript von Referaten aus der Medienkonferenz
- Illustrationen/Fotos
- Wer ist dafür zuständig?

Anhang A16

EIN INTERVIEW GEBEN

Wer ein Interview geben muss, ist oft nervös. Um keine Unsicherheit spüren zu lassen, empfiehlt es sich, vor dem ersten Kontakt mit Medienschaffenden folgende Fragen für sich selber zu klären:

- Welche Funktion habe ich? Bin ich zur Auskunft berechtigt? (Wenn nicht: an Auskunftsperson verweisen)
- Habe ich jetzt Zeit, oder erst später? Bei Bedarf Zeitfenster verlangen!
- Vereinbarung treffen. Zeit und Ort des Interviews vereinbaren!
- Fragen vorbesprechen!
- Allenfalls nach andern Quellen fragen (wenn man merkt, dass der /die JournalistIn schon Dinge weiss, die er/sie andernorts erfragt haben muss)
- Welches könnten heikle Fragen sein? (Kommissar spielen ...) Antworten stichwortartig notieren! UND: Wozu kann ich noch nichts sagen?)
- Was will ich im Interview auf jeden Fall gesagt haben? (z.B. Betroffenheit zeigen, Sorge, Hoffnung, d.h. Emotionen).
- Fragenkatalog erstellen
- Antworten stichwortartig festhalten
- Vereinbarung treffen über ungefähre Länge und Inhalt (allenfalls Tabus des Interviews)

Als die Interviewte/der Interviewte spielen Sie die Rolle der Partnerin und Mitgestalterin. Sie haben das Know-how, die Informationen. Darum ist folgendes zu beachten:

Eine interviewte Person

- verwendet keine Fachausdrücke, Fremdwörter und Abkürzungen oder erklärt sie
- setzt Metaphern (Bilder) richtig ein
- beginnt keine Sätze mit «Also ...»
- verwendet keine «Geräuschfüller» (ehm, ah, ...)
- verwendet keine Wendungen, die Unsicherheit ausdrücken
- gibt anschauliche Beispiele
- entwickelt Gedanken beim Sprechen (Sprechdenken)
- wiederholt Fragen
- gibt Antwort auf die Fragen und weicht nicht aus
- ist bestimmt aber nicht dogmatisch (so ist es und nicht anders!)

Den besten Eindruck hinterlassen Interviewte/der Interviewte, wenn sie

- ruhig
- gelassen
- kompetent
- emotionell engagiert wirken

Dies erreichen sie, indem die Antworten

- klar
- kurz
- prägnant
- sachlich sind
- überzeugend
- ehrlich
- klar strukturiert

Auch die Sprache spielt eine zentrale Rolle. Sie sollte

- verständlich
- konkret statt abstrakt
- in angemessenem Tempo
- Sicherheit und Kompetenz ausstrahlend sein

Anhang A17

KULTUREN IN TEAMS – STOLPERSTEINE IN DER ZUSAMMENARBEIT

In jedem Team entwickelt sich eine Schwerpunktkultur bezüglich Zusammenarbeit, Vorgehensweisen, Einstellung zur Arbeit, Zielsetzungen, Umgang mit Erfolg und Misserfolg. Verschiedene Raster dienen dem Herausfinden dieser Kultur (wobei immer Züge anderer Kulturen auch vorhanden sind):

Märchen: Haben wir eine Rumpelstilz-Kultur (ach wie gut, dass niemand weiss, dass ich Rumpelstilzchen heiss) oder eher eine nach Dornröschen (Rosen umwuchern das Schloss, bis es kaum mehr sichtbar ist und der Prinz ist selber schuld, wenn er die Prinzessin noch nicht bekommen hat, warum küsst er sie nicht wach ...)?

Nach den Ich-Zuständen der Transaktionsanalyse:

Haben wir eine Eltern-, eine Kind- oder eine Erwachsenen-Ich-Kultur?

Jäger	Bauer
Sehr zielorientiert, eingeschränkte Ziele, volle Kraft wird darauf ausgerichtet, den Hirsch zu erledigen. Wenn das Resultat erreicht ist, fällt die Kraft massiv ab. Energetische, einsatzmässige «Hoch und Tief».	Viele Ziele sind nebeneinander wichtig. Beständiger Kraffteinsatz; pflegen, vorbereiten, Klimatisches ist wichtig. Dauerleistung ist gefragt.
Erfolg wird am Materialistischen, am Sichtbaren gemessen, muss vorzeigbar sein.	Oft symbolische Erfolge, oft Schritte hin zum Erfolg, die zwar unabdingbar sind, aber im Moment nicht wirken, nicht sehr vorzeigbar sind.
Kompetenz erforderlich, im richtigen Moment voll da zu sein, Kräfte zu bündeln.	Kompetenz erforderlich, mit Gelassenheit die Prioritäten immer wieder neu auf die verschiedensten Bedürfnisse abzustimmen
Eher männlich, scharfe Fokussierung, Willens- und Aggressionsleistungen.	Eher weiblich, mit weitem Fokus und dem Bemühen, nichts aus dem Ruder laufen zu lassen.
Viel Aufmerksamkeit von den Zuschauern, die über Lob und Tadel viel Zuwendung fliessen lassen. Bei einer guten Show gibt es viel, sonst wird es eher schwierig.	Falls etwas Spektakuläres geschieht, dann meist ein Unglück. Zuwendung fliesst eher intern, Erfolge längerfristig angelegt.

Fazit:

Eine Kampagne braucht vor allem die Jägerenergie, fokussiert, auf Zuschauer und Zuhörer ausgerichtet. Doch wenn die Bauernkultur ganz fehlt, werden die Strategen und Visionäre ausbrennen, werden wichtige Details auf der Strecke bleiben, sind Misserfolge genickbrechend ...

Anhang A18

EVALUATION DES PROJEKTVERLAUFS

Ab und zu braucht es einen Boxenstopp zur Überprüfung des Projektverlaufes. Folgende Punkte sind dabei zu beachten:

- Wird uns und dem Zielpublikum immer wieder deutlich, warum diese Kampagne stattfindet?
- Welche der vorgesehenen Arbeitsschritte haben wir gemacht, welche stehen noch an?
- Stimmt unser Zeitplan noch und ist er klar?
- Wie beurteilen wir die aufgewendete bzw. noch aufzuwendende Zeit?
- Stimmen die aufgestellten Ziele? Gibt es Differenzierungen, Veränderungen, Ergänzungen?

Folgende Themen können immer wieder im Raum stehen und verdienen es, ernst genommen zu werden:

- Ich weiss eigentlich gar nicht, was die andern tun. → Gegenseitige Information
- Ich würde mir jetzt gerne klarmachen, was als nächstes zu tun ist. → Planung des nächsten Schrittes
- Ich habe jetzt etwas erarbeitet bzw. erreicht, was die andern wissen müssten.
→ Ergebnismitteilung
- Wenn wir uns jetzt nicht abstimmen, läuft alles kreuz und quer. → Abstimmung
- Es ist jetzt schon so viel passiert, dass wir über die letzten Phasen ein paar Notizen machen sollten. → Protokoll, Dokumentation
- Im Projekt läuft so viel auf verschiedenen Ebenen, dass ich bald den Durchblick verliere.
→ Orientierung
- Die Aussenstehenden (Auftraggeber, Freunde, Aufsichtspersonen, Financiers, ...) wissen schon gar nicht mehr was hier läuft. → Information nach aussen
- Wir haben inzwischen so viel entwickelt, dass es sich lohnt, das Ganze einmal zu betrachten.
→ Ergebnissicherung
- Ich halte das nicht durch, wenn ich noch lange in diesem Tempo weitermachen soll. → Einleitung eines Tempowechsels
- Das dauert viel länger, als wir angenommen haben. → Zeitplanung
- Irgendwie ist uns das ursprüngliche Ziel aus dem Blick geraten. → Bestätigung oder Neubestimmung des Ziels

Folgenden Themenbereiche werden bei den regelmässigen «Boxenstopps» angesprochen und überprüft:

- An welchen Indizien können wir erkennen, dass unsere Ziele erreicht, teilweise erreicht sind?
- Wie können wir diese Indizien überprüfen? Im Gespräch? Mit persönlichen Stellungnahmen?
- Was haben wir bereits erreicht? (Erfolgslebnisse)
- Was steht noch bevor?
- Für welche Aspekte der Kampagne ist eine etwas häufigere Kontrolle wichtig?
- Finanzen?
- Terminplanung? Einhaltung Zeitplan?
- Reaktionen und Kommentare des Zielpublikums?
- Feedbacks von Betroffenen?
- Optimale Unterstützung/Begleitung durch Auftraggeber bzw. der Basis?
- Befindlichkeit und Zusammenarbeit innerhalb der Projektgruppe?

Die Controllingergebnisse sind Grundlage für die weitere, effiziente Steuerung und Überwachung des Kampagnenverlaufes. Die Ergebnisse werden in der Projektgruppe diskutiert und im Sinne der Projektsteuerung in die Weiterarbeit einbezogen.

Anhang A19

ZUSAMMENARBEIT IM PROJEKTTEAM

Zusammenarbeit im Projektteam – wir reflektieren unsere Arbeit

	Sehr gut	Eher gut	Eher entwicklungsbedürftig	Sehr entwicklungsbedürftig
Wir haben klare Arbeitsvereinbarungen und Prozessregeln				
Die Arbeiten sind zwischen uns aufgeteilt, die Zuständigkeiten geregelt				
Wir ziehen am selben Strick				
Wir begegnen einander mit Wertschätzung				
Unsere Zusammenarbeit ist speditiv				
Wir besprechen unsere Konflikte und können sie lösen				
Unsere Arbeitsplanung bewährt sich				
Wir profitieren von unserer Zusammenarbeit				
Wir haben eine hohe Zielklarheit				
Unsere Ansprüche an die Qualität der Arbeit sind ähnlich				
Die gegenseitige Information klappt und ist ausreichend und rechtzeitig				
Die Verantwortung wird von allen getragen				
Wir dokumentieren unsere Arbeit ausreichend und effizient				

Anhang A20

WIE GESTALTE ICH EINE MISSERFOLGSKAMPAGNE?

Zehn todsichere Rezepte, um eine Kampagne ins Leere laufen zu lassen
Oder: Die «Not to do's»

Rezept Nummer 1:

Schwammig bleiben

Wir bleiben schwammig in unsern Zielen, weil wir nicht so genau wissen, was wir wirklich wollen, weil wir uns nicht einigen können, weil wir zuviel miteinander angehen möchten, weil wir uns je nach Ansprechpersonen anpassen ...

Rezept Nummer 2:

Freunde vergällen und Feinde erfreuen

Wir fallen uns gegenseitig in den Rücken, bieten uns als Trittbrett an für Einzelinteressen, verbünden uns mit Leuten, die uns ausnützen statt unterstützen wollen und ärgern nicht zuletzt jene, deren Unterstützung wir am meisten brauchen. Zudem sind wir selber gar nicht so überzeugt von dem, was wir wollen oder erwecken mindestens diesen Anschein.

Wir sind erfolgreich im Erzeugen von Gegenspielern, die eigentlich Verbündete sein könnten. Dies erreichen wir mittels Selbsterhöhung und Erniedrigung und Kränkung von z.B. KollegInnen.

Rezept Nummer 3:

Bejammern und bezichtigen

Wir sind unzufrieden, jammern und beklagen uns. In der Rolle als Opfer fühlen wir uns heimisch, wir kosten sie aus. Es kann sogar sein, dass wir ein Katastrophenszenario aufziehen, denn Mitleid, Druck auf Tränenröhren vermögen doch die Welt zu verändern, nicht?

Wir wissen auch ganz genau, wer Schuld trägt an der Misere, klagen an, bezichtigen die Übeltäter öffentlich. Doch Handlungskonsequenzen ableiten, etwas angehen, kreative Beiträge leisten zur Veränderung der Situation – ach was solls ...

Jammern ist einfacher, Opfer sein entbindet von Verantwortung ...

Rezept Nummer 4:

Kein Jota vom Weg ab

Wir reagieren negativ auf jeden Hauch von Veränderungen, schon fast reflexartig, ohne Prüfung, unbesehen und ohne irgend eine Alternative. Immer noch besser, am unbefriedigenden Alten festzuhalten als sich einer Veränderung zu unterziehen.

Rezept Nummer 5:

Wer Recht hat, hat Recht

Wir pochen auf unser angestammtes, zwar unverbrieftes Recht. Schliesslich war es schon immer so, immerhin haben wir es besser verdient ...

So kann man nicht umgehen mit uns, so kann man uns nicht behandeln, wir sind doch so wichtig und leisten so viel Wertvolles, halt noch Unerkanntes.

Anhang A20

Rezept Nummer 7:

Die alten Lieder singen

Wir bedienen uns der ewig gleichen und alten Clichés, unsere Ansprechpartner sind uns dankbar, wenn sie nicht immer neues lernen müssen. Wir halten fest an dem, was in der vorvorletzten Kampagne doch sehr wirkungsvoll war, wir negieren, dass sich das Rad der Zeit gedreht hat, und dass allenfalls andere wichtige Erkenntnisse und Gedanken vorhanden sind.

Rezept Nummer 8:

Auf die Überraschung warten

Wir kümmern uns nicht um die aktuelle bildungspolitische Situation, Überraschungen machen das Leben reicher und erhalten jung. Sich anbahnende Schwierigkeiten nehmen wir konsequent erst zur Kenntnis, wenn es nicht mehr anders geht. Wenn wir aber dann aktiv werden, dann hat sich der Erfolg blitzartig einzustellen, sonst sind wir gar nicht zufrieden. Haben wir etwas erreicht, ruhen wir uns auf den verdienten Lorbeeren aus, so lange wie nur möglich, bis dann wieder einmal ... siehe oben.

Rezept Nummer 9:

Alles oder nichts

Nur grosse und alles umfassende Schritte sind lohnenswert. Wir gehen nach dem Prinzip vor: alles oder nichts. Wenn wir nicht alles kriegen können, dann lieber gar nichts, so können wir uns, kann man uns wenigstens bedauern. Dazu kommt unsere Vorstellung zur Normalsituation, über den berufspolitischen Alltag. Normalerweise braucht es kein Engagement in aktuellen Fragen, es läuft von selbst in die richtige Richtung.

Rezept Nummer 10:

Kreativ der Nase nach

Wir sind sehr kreativ, mal ziehen wir gegen links, mal gegen rechts, manchmal vorwärts, manchmal rückwärts. Niemand wird in dem was wir wollen, einen roten Faden erkennen können. Es gibt kein Konzept, wir handeln aus der aktuellen Situation heraus und wenn sie – glücklich oder weniger – gelöst wurde, sind wir glücklich oder nicht. Jedenfalls gibt es keinen Grund mehr, sich für Grundsatzfragen zu engagieren.

Anhang B1

NETZWERK IM KANTON THURGAU

Am Beispiel des Netzwerkes der Thurgauer Hauswirtschafts- und Textillehrerinnen lässt sich die Möglichkeit ablesen, wie man LehrerInnen verbinden und stärken kann.

Was in einer Sitzung voller Begeisterung und mit viel Experimentierfreude entstand, hat sich nun seit mehr als zehn Jahren bewährt:

In zehn regionalen Gruppen wird während vier Treffen pro Jahr autonom zu aktuellen, fachlichen und schulpolitischen Themen gearbeitet. Zwei Leiterinnen pro Region holen sich Impulse an den Leiterinnentreffen. Diese sind das Herz des ganzen Netzwerkes. Hier wird Begeisterung, Qualität und Teamgeist entwickelt. Dies fließt bis zu den LehrerInnen weiter. Die zwei kantonalen Hauptleiterinnen und die regionalen Leiterinnen werden von der Weiterbildung Schule TG finanziert.

Nach drei Jahren erfolgreicher Zusammenarbeit der HauswirtschaftsLehrerinnen in Netzgruppen übernahmen die LehrerInnen für Textilarbeit/Werken das Konzept und gaben ihm für ihr Fach den Namen Impulsgruppen. Zurzeit gibt es im Kanton nun diese zwei Netzwerke. Diese vernetzte Form der Weiterbildung ist so einfach, kostengünstig und wirkungsvoll, dass sie alle Reformen überlebt hat.

An diesem Netzwerk begeistert uns, dass sich FachlehrerInnen, die z.T. alleine in einem Schulhaus unterrichten, miteinander vernetzen können. Es entsteht ein fachlicher Austausch, Konkurrenzgefühle verändern sich in kollegiales Miteinander, was die Fachgruppen sehr stärkt. Der kantonale Fachvorstand dieser LehrerInnen hat ein Gefäss gefunden, um aktueller informieren zu können und mehr Kontakt mit der Basis zu haben. So können Schulreformen direkt an die LehrerInnen weitervermittelt werden.

Madeleine Züllig, Uttwil; Denise Wassmann, Weinfelden

November 2005

Anhang B2

WIE KOMME ICH ERFOLGREICH AN DEN KÄSE?

Ein Mäuse- und ein Zwergenmenschenpaar lebten in einem riesigen, unterirdischen Käselager, mit vielen labyrinthartigen Gängen und Höhlen. Täglich zogen die vier ihre Jogginganzüge und die Joggingschuhe an und machten sich auf die Suche nach Käse. Manchmal entdeckten sie ein Lager, doch meist handelte es sich um liegen gebliebene Reste und Brosamen. Doch eines Tages, oh Wunder! Schon vor dem Mittag fanden sie in einer Seitenhöhle ein riesiges Lager, Käse so weit das Auge reichte. Käse in Hülle und Fülle, mächtige Laibe Emmentaler, rezent duftender Greyerzer, schwarzzindiger Appenzeller, samtener Brie, in Spanschachteln eingekleideter Vacherin und so viele andere Käsesorten mehr. Die Suche hatte offensichtlich ein Ende! Die Zwergenmenschen entledigten sich ihrer Schuhe und Anzüge und warfen sie achtlos irgendwohin, die Mäuse hängten ihre Sachen ordentlich gleich neben den Eingang. Was war das für ein Leben, Schlaraffenland pur! Sie feierten Käsepartys, sie luden Freunde ein, sie genossen es jeden Tag wieder neu: Berge von Essen zu haben ohne jede Anstrengung.

Eines Morgens jedoch, unvorstellbar: das Käselager war leer! Bis auf ein paar wenige Brocken war alles feinsäuberlich geräumt, die Käseberge und -täler einfach weg. Die beiden Mäuse zuckten zwar etwas enttäuscht die Schultern, es wäre so schön gewesen. Doch unverzagt griffen sie nach ihren Joggingkleidern, schnürten die Schuhe und machten sich auf die Suche nach dem nächsten Käselager.

Die Zwergenmenschen hingegen jammerten und klagten ganz heftig, rieben sich immer wieder die Augen und trösteten sich gegenseitig mit dem Gedanken: das kann gar nicht wahr sein. Wenn wir noch ein bisschen warten und uns die Augen genügend klar reiben, dann werden wir sehen, dass alles ist, wie es immer war. Bis am Abend trat keine wesentliche Änderung ein und sie beschlossen, ohne Nahrung heimzugehen. Bis Morgen würde der Spuk beendet sein.

Dem war nicht so, auch am über- und überübernächsten Tag nicht. Täglich kamen sie um nachzuschauen, ob der Käse jetzt wieder war, wo er hingehörte, die Sache wieder in Ordnung gebracht worden war. Zur Ablenkung schwärmten sie einander vor, wie schön es doch gewesen war, damals im Käseparadies. Das konnte doch einfach nicht wahr sein, das durfte man einfach nicht machen mit ihnen, sie hatten Besseres verdient. Es war doch so klar, dass nun Käse für den Rest ihres Lebens vorhanden war, für alle Zeit und Ewigkeit, warum sollte das jetzt plötzlich anders sein?

Eines Tages begannen sie mit zitternden Händen – der Hunger begann sie zu schwächen – Steine aus den Wandmauern zu brechen, Löcher in den Boden zu graben. Ihre Annahme: der Käse hat sich nur irgendwo versteckt und wird bald wieder zum Vorschein kommen. Obwohl ihnen die Kraft immer mehr abhanden kam, gruben sie am nächsten Tag und den folgenden tapfer weiter, einmal musste diese Anstrengung ja von Erfolg gekrönt sein. Nach etlicher Zeit gab es keinen Zentimeter mehr in dieser Höhle, der nicht umgegraben war. Sie mussten sich endlich eingestehen: es gibt einfach keinen Käse mehr. Nun brachen Frust und Wut über dieses ungerechte Schicksal vollends aus. Sie schimpften und tobten, sie beklagten sich über die Behandlung, die man ihnen angedeihen liess, sie schworen Rache an denen, die ihren Käse geklaut hatten und sie pochten darauf, eine grosse Entschädigung für dieses erlittene Unrecht zu erhalten. Der Käse kam auch dadurch nicht zurück, die Bäuche blieben leer.

Nun begann das grosse Jammern. Sie klagten und beweinten ihr Schicksal, sie versanken in Selbstmitleid und Aussichtslosigkeit, sie fielen mehr und mehr in die Resignation. In einem Augenblick der Klarheit meinte der eine Zwergenmensch, vielleicht müssten sie halt ihre Joggingbekleidung wieder anziehen und neuen Käse suchen gehen, doch der andere protestierte heftig: «Sicher nicht, wir hatten unseren Käse und auf den haben wir Anspruch! Wir bleiben hier, bis er uns wieder gebracht wird.» Der andere musste zudem eingestehen, dass sie ja gar nicht mehr wussten, wo ihre Kleider geblieben waren.

Anhang B2

Die Mäuse? Die hatten bereits am ersten Tag nach dem Verschwinden des Käses, nach einem kurzen Sprint durch das Labyrinth, ein neues Käselager entdeckt. Nicht ganz so vielfältig und riesig wie das frühere, aber es würde wieder für eine ganze Zeit reichen. Nachher konnten sie ja wieder weitersehen. Was sie zunehmend wunderte: wo wohl die beiden Zwergenmenschen geblieben sind? Ob die ein anderes Lager gefunden hatten?

Wichtige Erkenntnisse:¹

- Behalte den Käse im Auge, er kann schon morgen verschwunden sein!
- Veränderungen sind der Normalzustand, beobachte sie und pass dich schnell an!
- Alte Überzeugungen führen nicht zu neuem Käse.
- Je schneller du den alten Käse sausen lässt, desto eher findest du neuen.
- Wer eine neue Richtung einschlägt, findet leichter neuen Käse.
- Schnuppere oft am Käse, damit du frühzeitig merkst, wenn er alt wird.
- Die Joggingschuhe neben der Tür – statt verschollen in irgendeiner Ecke – helfen, sofort reagieren zu können
- Suchen führt eher zum Erfolg als sich beklagen

¹ Nach dem Buch von Kenneth Blanchard, «Mäusestrategie für Manager», Ariston Verlag, zusammengefasst

Anhang B3

SPIELE IN DER KOMMUNIKATION

In der Transaktionsanalyse bezeichnen «Spiele» manipulative Muster in Gesprächen, die vorübergehend Erfolg versprechen, immer aber mit schlechten Gefühlen und destruktiv enden. Sie gehen aus von +/-, -/- Grundhaltungen und entstehen, wenn verdeckt kommuniziert wird (= nicht die gleichen Botschaften auf der Sach- und der Beziehungsebene). Spiele entstehen also dann, wenn eine oder beide Personen nicht offen zu ihren Gefühlen und Bedürfnissen stehen, sich verdeckt Zuwendung holen. In der TA bezeichnet man Spiele auch als Zeitvertrieb.

Ja – aber – Spiel:

Beispiel für ein Spiel

Im Lehrerzimmer schnappe ich in der Mittagspause zufällig das folgende Gespräch auf:

- Ursula: «Ich habe wieder gewaltige Kopfschmerzen...!»
- Doris: «Leg dich doch noch ein bisschen hin, bis die Schule wieder beginnt!»
- Ursula: «Ja, das würde ich gerne tun! Aber ich muss doch noch unbedingt die Aufsätze korrigieren!»
- Doris: «Und wie wäre es, wenn du eine Tablette nimmst?»
- Ursula: «Ja, aber das nützt nichts, schon probiert!»
- Doris: «Dann gehe doch rasch an die frische Luft!»
- Ursula: «Gute Idee, aber ich muss doch korrigieren!»
- Doris: «Soll ich dir Schultern und Hals massieren?»
- Ursula: «Das wäre schön, aber du weißt doch, ich halte es nicht aus, wenn du mich mit deinen kalten Fingern massierst ...»
- Doris: «Und wenn ich meine Hände vorher wärme?»
- Ursula: «O.K., aber das dauert zu lange, denn ich muss ja noch korrigieren, das weißt du ja ...!»
- Doris: «Dann lass dir doch deinen Kopf abschrauben, vielleicht hilft das!»
(verlässt verärgert und erboht das LehrerInnenzimmer)
- Ursula: «Ich habe es gewusst, mir will und kann niemand helfen! Auf niemanden kann ich mich verlassen, schlimm ...!»
(Setzt sich hin und beginnt leidend zu korrigieren)¹

¹ Aus: «Anwendung der TA, v. Thomas Meier

Anhang B4

LIST UND LISTEN ANWENDEN

Bei aller Ehrlichkeit: List und Listen bewegen auch etwas ...
Strategeme in der östlichen Verhandlungstaktik.

ENTHÜLLUNGS – STRATEGEME ¹

Auf das Gras schlagen, um die Schlangen aufzuscheuchen

Das Strategem Nr. 13 aus dem Buch zielt auf die Beschaffung und die Verbreitung von Information, und zwar in dreierlei Hinsicht:

Die Schlangen werden durch Vibrationen, welche der Schlag auf den Boden auslöst, «aufgescheucht», bewegen sich fort, bringen dadurch das Gras zum Rascheln und verraten so ihre Anwesenheit. So weiss der Strategemanwender schnell und bequem, dass sich im Feld vor ihm – vielleicht giftige – Schlangen verstecken, und kann sich vorsehen: Es ist das «Auf den Busch klopfen.» Versuchsballon-/Testlauf-Strategem

Aus dem Blickwinkel der «Schlangen» gesehen, werden sie durch das Strategem gewarnt. Jemand bringt durch den Schlag nicht direkt auf die Schlangen, sondern auf das Gras zum Ausdruck, dass er die Schlangen, wenn sie sich nicht von selbst aus dem Staube machen, fangen und töten wird: «Ein Huhn töten, um einen Affen einzuschüchtern.» Somit ist dies das Strategem der indirekten Abschreckung; das Warnschuss-Strategem.

Vom «Aufscheuchen der Schlangen, das diese zum Rascheln veranlasst und den Strategemanwender über die Gefahr aufklärt, führt der Gedankengang zu einem dritten Verständnis des Strategems Nr. 13: Man bedient sich ausgefallener Signale, nicht um an eine schwer zugängliche Information heranzukommen, sondern um beim Signalempfänger eine aus dessen Sicht zwar spontane, aus der Sicht des Strategemanwenders aber planmässig herbeigeführte Reaktion auszulösen.

«Die Schlange aus ihrer Höhle locken.» Man könnte dies das Provokations-Strategem nennen.

Beispiele:

Vortrag in China

Bertrand Russel (1872-1970) begann einen Vortrag an der Beijing-Universität mit der Frage: «Welche Summe ergibt $2 + 2$?» Im eben noch lärmigen Auditorium wurde es mucksmäuschenstill. Niemand wagte, etwas zu sagen. Denn man vermutete eine Falle. Darauf erteilte Russel die Antwort: « $2 + 2 = 4$ ». Und er fuhr fort: «Das wissen sogar Primarschüler. Ihr seid alles Universitätsstudenten. Wieso konntet ihr diese Frage nicht beantworten?» Und dann stieg er in seinen Vortrag ein, dem die von ihm aus ihrer Anfangslethargie gerissenen Zuhörer gespannt folgten.

Nur 40 Minuten für das Abenddiner

Die chinesische Firma A verhandelt in China mit der deutschen Firma B über ein Joint Venture. Insgesamt stehen nur drei Tage zur Verfügung, und der strittigen Punkte sind viele. Die Verhandlungen laufen zäh. Als die drei Herren der deutschen Delegation bei dem auf zwanzig Uhr angesetzten Abendbankett ankommen, wird Ihnen mitgeteilt, der Chef der chinesischen Verhandlungsdelegation lasse seine Abwesenheit

¹ Aus: Harro von Senger, 36 Strategeme für Manager, München, Carl Hanser Verlag, 2004

Anhang B4

entschuldigen. Als Begründung wird angegeben, er müsse sich um seinen kranken Vater kümmern. Auf die Nachricht von der Abwesenheit des chinesischen Verhandlungsleiters reagieren die deutschen Delegierten, indem sie den verdutzten anwesenden niederrangigen Chinesen mitteilen, es stünden Ihnen für das Abendessen nur 40 Minuten zur Verfügung. Dann müssten sie sich in ihrem Hotelzimmer zu wichtigen Telefongesprächen mit der deutschen Mutterfirma einfinden. In der Tat verabschieden sich die Deutschen nach genau 40 Minuten, noch bevor der Hauptgang eingetroffen ist.

Der chinesische Delegationschef versuchte, das Strategem Nr. 13 zu benutzen. Durch seine mit einer bewusst durchsichtigen Entschuldigung verbräunte Abwesenheit wollte er der deutschen Seite indirekt sein Missfallen über den bisherigen Verhandlungsverlauf signalisieren und die Deutschen einschüchtern: Nur wenn sie sich in den kommenden Verhandlungen nachgiebiger verhalten, wird er sich ihnen wieder widmen und mit ihnen auch bei Speis und Trank wieder zusammen sein wollen, so sollte wohl die Botschaft lauten. Spontan reagierten die Deutschen ebenfalls strategemisch. Mit ihrem faktischen Bankettboykott machten sie das chinesische Strategem zunichte. Sie gaben, ebenfalls das Strategem Nr. 13 benutzend, die Ohrfeige einfach zurück. In der Tat soll sich der Chef der chinesischen Delegation vom folgenden Tag an etwas konzilianter als bis dahin benommen haben. Er hatte gemerkt, dass die Deutschen keine dummen Schafe waren.

LCH
Dachverband
Schweizer
Lehrerinnen
und Lehrer

Ringstrasse 54
8057 Zürich
T 044 315 54 54
F 044 311 83 15
E info@lch.ch
W www.lch.ch

