



+ wirtschaft weiterbildung

03_12

www.wuw-magazin.de

Gunter Dueck_Uns rettet nur „Professionelle Intelligenz“ s. 12

HR-Master_Neue Angebote für Personalprofis s. 30

Learntec 2012_Neue große Anbieter auf einem kleinen Markt s. 50

Vorbild Greenpeace

Kampagnen-Know-how für Change-Projekte s. 16



HAUFE.



Vorbild Greenpeace

Sonntag, 29. Januar 2012: Aktivisten von Greenpeace türmen Briquetts vor einem Potsdamer Tagungshotel auf, in dem sich die SPD-Spitze zu einer Vorstandsklausur trifft. Kritisiert wird die Energiestrategie von Brandenburgs Ministerpräsident Matthias Platzeck (SPD). Greenpeace will die Promi-Politiker aufhalten, in Gespräche verwickeln und so als akzeptierte Rätegeber der Mächtigen erscheinen und in den Medien abgebildet werden. Unter anderem spricht Kurt Beck mit den Aktivisten.

Foto: Mike Schmidt / Greenpeace

GRUNDLAGEN ...

des modernen Campaignings
von Greenpeace:

CHANGE-MANAGEMENT. Ein ehemaliger Kampagnenleiter von Greenpeace verrät in einem neuen Buch das Handwerkszeug subversiver Einflussnahme auf Systeme, die nur durch Druck zu den notwendigen Veränderungen bewegt werden können. Change-Manager können davon lernen.



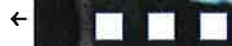
Liebe SPD,

itzecks Braunkohle

ert die Energiewende!

GREENPEACE

Die Identität und das Überleben des Gegners wird nicht infrage gestellt.	Ziel ist eine Verhaltensänderung des Gegners und nicht seine Vernichtung.	Kampagnen werden trotzdem nach dem Schema "Gute gegen Böse" inszeniert.
01.	02.	03.



titelthema

→ Der größte Schiffsfriedhof der Welt lag im Jahr 1997 in Alang, einer Hafenstadt im nordwestindischen Bundesstaat Gujarat. 35.000 Arbeiter zerteilten dort mit Schweißbrennern, Hämmern und bloßen Händen 348 Schiffe. Früher ließen Reeder alte Frachter in den Industriestaaten verschrotten, aber wegen deutlich verschärfter Umweltschutz- und Arbeitsschutzaufgaben verlegten sie die Abwrackaktionen nach Asien.

Nach offiziellen Statistiken starben 1996 in Alang 75 Menschen bei Arbeitsunfällen. Die Umweltschutzorganisation Greenpeace schätzte damals, dass in Wirklichkeit an jedem Tag ein Arbeiter tödlich verunglückte. Außerdem machte Greenpeace darauf aufmerksam, dass die Wracks asbestverseucht waren, denn bei alten Schiffen bestand das Brandschutz- und Isoliermaterial noch aus krebserregendem Asbest.

Beweise und emotionalisierende Skandalfotos

Um das Meer sauber zu halten, wurden toxische Abfälle am Strand verbrannt, sodass über der ganzen Küste ein ätzender Nebelschleier hing. Der Verkauf der schrottreifen Pötte an indische Schiffsausschlachter war in den Augen von Greenpeace deshalb ein illegaler Giftmüllhandel. Doch ganz so eindeutig war die rechtliche Lage damals nicht. Sogar der Begriff „Abfall“ war international heftig umstritten. Deutschland fühlte sich für die Umsetzung einer damals durchaus existierenden Uno-Giftmüllkonvention nur dann verantwortlich, wenn die Schiffe aus deutschen Gewässern direkt Kurs auf die Abwrackwerft nahmen – was aber nur sehr selten passierte.



Foto: Martin Pichler

Professor Dr. Fritz B. Simon analysiert aus systemischer Sicht, nach welchen Gesetzmäßigkeiten Greenpeace-Kampagnen funktionieren.

1998 begann Greenpeace mit einer Kampagne zum „Abwracken von Hochseeschiffen“. Die Frage war, welche Reederei zum Gegner erklärt werden sollte. Die Schlimmste? Die Größte? Die Finanzschwächste? Die mit dem schlechtesten Ruf? Ausgewählt wurde die „Empfindlichste“, denn Greenpeace brauchte einen Gegenspieler, der zur Diskussion gezwungen werden kann. Ein Gegner, der auf stur schaltet und alle Angriffe aussitzen kann, weil ihm sein Image völlig egal ist, kam nicht infrage.

Greenpeace entschied sich, die Reederei Hamburg Süd an den Pranger zu stellen – eine Tochtergesellschaft des Puddingfabrikanten August Oetker, die damals gerade das Containerschiff „Columbus New Zealand“ an einen indischen „Shipbreaker“ verkauft hatte. Die Abwrackpraxis in Indien wurde durch Greenpeace skandalisiert und die Hamburg Süd aufgefordert, ihre Entsorgungspraxis zu ändern. Damit die Aktion Aufmerksamkeit erregen konnte, brauchte Greenpeace Beweise und emotionalisierende Skandalfotos.

Ein Team besuchte unter einem Vorwand den streng abgeschirmten Küstenstreifen wo die „Columbus New Zealand“ zerlegt wurde. Es gelangen die erhofften „Problembilder“ von den miserablen Arbeitsbedingungen. Außerdem konnten am Wrack und in der Umgebung Asbest- und Chemikalienproben entnommen werden. Die Hamburg Süd wurde mit den Rechercheergebnissen konfrontiert, leugnete alles und verweigerte ein Gespräch. Greenpeace wäre dumm dagestanden, wenn es nicht noch einen Plan B gegeben hätte.

„Puddingpulver für Deutsche – Asbeststaub für Inder“

Auf dem Marktplatz in Bielefeld, dem Sitz des Oetker-Konzerns, wurden Großplakate aufgestellt, auf denen die indischen Arbeitsbedingungen zu sehen waren und der Spruch „Puddingpulver für Deutsche – Asbeststaub für Inder“ zu lesen stand. Mitglieder der Familie Oetker nahmen die Aktion beim Einkaufen wahr und

04.

Es gilt, die Macht von Bildern zur Skandalisierung von Missständen zu nutzen.

05.

Es werden starke Gegenspieler ausgesucht, die sich publikumswirksam wehren.

06.

Notfallplanung: Man darf aus angezettelten Kampagnen nie als Verlierer hervorgehen.



Foto: Konrad Gös

Andreas Graf von Bernstorff hat bei Greenpeace 16 Jahre lang insbesondere die erfolgreichen Giftmüll-Kampagnen verantwortet.

zwangen umgehend das Management von Hamburg Süd, sich mit Greenpeace zu verständigen. Der Plan B der Umweltaktivisten hatte Erfolg: Der Druck wurde auf die Eigentümer verlagert. Sie waren schon allein deshalb leicht unter Druck zu setzen, weil die Lebensmittelbranche schon damals sehr viel Angst vor jeder Art von Verbraucherkritik hatte.

Hamburg Süd erkannte in den folgenden Monaten öffentlich an, dass die Verhältnisse in Indien untragbar sind, half den Indern und verlegte die Entsorgung in Kooperation mit Greenpeace nach China. Der eigentliche Erfolg der Kampagne bestand aber darin, dass das Thema auf die Tagesordnung der International Maritime Organization (IMO), der UN-Abteilung für die Seeschifffahrt kam. Dort wurden auf der Basis der Greenpeace-Initiative technische Empfehlungen für das Abwracken erlassen. Es fehlt aber noch heute die völkerrechtliche Verbindlichkeit.

Das Greenpeace-Beispiel stammt von Andreas Graf von Bernstorff, Heidelberg, der es (wesentlich ausführlicher) in seinem gerade im Carl-Auer Verlag erschienenen Buch „Einführung in das Campaigning“ beschreibt. Von Bernstorff organisierte von 1989 bis 2005 als Kampagnenprofi viele internationale Aktionen von Greenpeace. Heute arbeitet der 66-Jährige freiberuflich als Berater für Campaigning und strategische Kommunikation und kooperiert dabei gelegentlich auch mit den systemischen Beratern Dr. Barbara Heitger in Wien und mit Professor Dr. Fritz B. Simon in Berlin. Simon ist Professor für Führung und Organisation am Institut

für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Er gehört zu den Gründern des Management Zentrums Witten (MZW) GmbH in Berlin. Für ihn, den Systemiker, sind Kampagnen Interventionen in Kommunikationssysteme. Sie müssen deshalb anschlussfähig sein und den Erwartungen der Kommunikationsteilnehmer halbwegs entsprechen, um nicht von vornherein abgelehnt zu werden.

Wenn diese Interventionen aber zu Veränderungen führen sollen, so müssen sie aber auch das Bestehende gegen den Strich bürsten. Hierin liegt laut Simon der „implizite Widerspruch subversiver Kampagnen“, der aber durch die Unterscheidung zwischen Strategie und Taktik aufgelöst wird. Auf der taktischen Ebene (Angriff auf einen Reeder) wird der Anschluss gesucht. Auf der strategischen (langfristigen) Ebene wird das System geändert, indem derjenige ins Boot geholt wird, der den rechtlichen Rahmen verbessern kann.

Die Kunst des intelligenten Kampagnendesigns

Fritz B. Simon hat in einem Gastbeitrag für das Buch „Einführung in das Campaigning“ das Design von Greenpeace-Kampagnen unter systemischen Aspekten analysiert und eine typische Dramaturgie herausgefunden, die das Schema des Kampfs von Gut und Böse inszeniert. Diejenigen, deren Verhaltensänderung angestrebt wird (die UNO), werden dabei gewissermaßen wie beim Billard über die Bande angespielt. Sie werden nicht direkt

konfrontiert, sondern nur indirekt involviert. Insgesamt unterscheidet Simon vier unterschiedliche Akteure, die Teil einer typischen Greenpeace-Kampagne sind:

1. Der Campaigner.

Er kann als Einzelperson oder als Organisation in Erscheinung treten. Oft ist der operative Bereich einer Kampagne zu komplex, als dass er von einem Einzelnen erfolgreich realisiert werden könnte. Daher erfordert die Leitung einer Kampagne eine Organisation oder zumindest eine Gruppe. Sie treibt das Geschehen voran. Sie schreibt das Drehbuch, spielt eine Hauptrolle und versucht, Regie zu führen. Dabei hat sie sich die Rolle des „weißen Ritters“ zugeeignet, des Guten, der ohne Furcht und Tadel für die Tugend eintritt. Damit diese Polarität inszeniert werden kann, bedarf es eines Gegenspielers, eines Bösewichts.

2. Der Sünder.

Er kann auch eine Person oder eine Organisation sein. Ihm ist die Rolle des Bösewichts zugeeignet, an dem ein Exempel statuiert werden soll. Da es Greenpeace nicht um die Bekämpfung von Einzelpersonen geht, sondern um die Änderung von Praktiken und Verfahrensweisen (zum Beispiel um die Methoden der Giftmüllentsorgung), empfiehlt es sich, einen Akteur zu suchen, der möglichst gut beleumundet ist. Nur der Gute, dem es wichtig ist, als der Gute gesehen zu werden, hat ein Motiv, etwas an seinen schäbigen Praktiken zu verändern. So wählte Greenpeace bei der Kampagne gegen die Verschrottung von Schiffen ein Schiff einer Oetker-Reederei. Die Familie Oetker eignete sich als Sünder besser als jeder zwielichtige Reeder, weil sie nicht nur um ihren Ruf in der deutschen Gesellschaft besorgt ist, sondern weil auch an Werte appelliert werden konnte, denen sich die Familie und das Unternehmen Oetker verpflichtet fühlen. Die Wahl eines Sünders mit gutem Image erhöht nicht nur die öffentliche Aufmerksamkeit, sondern sie steigert auch die Wahrscheinlichkeit, dass die kritisierten Praktiken geändert werden. Auf diese Weise ergibt sich die Chance, ein neues Vorbild (den bishe- →

→ rigen Sünder) zu etablieren. Insgesamt kann festgestellt werden, dass im Laufe einer Kampagne zwar eine Verhaltensänderung des Sünders medienwirksam angestrebt wird. Sie ist aber genauer betrachtet nur ein taktisches Zwischenziel, denn die Kampagne richtet sich auf das Zielsystems.

3. Das Zielsystem.

Es ist das System, dessen Veränderung angestrebt wird. Seine Spielregeln sind es, die sich ändern sollen. Im Fall des Giftmüllexports sollen Gesetze geändert werden – das heißt, dass das politische System, die Organisationen politischer

Entscheidungsfindung das Zielsystem sind. Systemisch ausgedrückt: Es geht um die Veränderung von Erwartungsmustern und damit von Strukturen des Zielsystems. Greenpeace könnte auch die direkte Konfrontation mit dem System suchen, dann würde es aber mit der „maximalen Immunreaktion“ (Simon) reagieren

Gut gegen Böse: Wie übertragbar sind Öko-Kampagnen?

Hintergrund. Andreas Graf von Bernstorff sieht Parallelen aber auch Unterschiede zwischen öffentlich ausgetragenen Kampagnen und rein innerbetrieblichen Kampagnen, bei denen mehr Rücksicht darauf genommen werden muss, dass einzelne Menschen nicht beschädigt werden.

1. Ein Beispiel aus dem Unternehmensalltag: Ein Abteilungsleiter fühlt sich durch seinen Bereichsleiter stark bevormundet, weil dieser viele Entscheidungen, die eigentlich der Abteilungsleiter treffen sollte und könnte, selbst trifft. Dadurch gibt es erhebliche Verzögerungen im Betriebsablauf. Aufträge werden nicht rechtzeitig fertig. Die Kunden reagieren verärgert. Der Abteilungsleiter hält es völlig zu Recht für zu gefährlich, seinen Chef direkt anzusprechen. Das einzige, was ihm bleibt: Er sammelt Fälle und macht daraus ein Anliegen, das er auf dem nächsten Führungskräftemeeting vorstellt. Es trägt die Überschrift „Unsere Entscheidungswege sind zu lang“.

Es ist klar, wer gemeint ist, aber keiner redet darüber. Natürlich hat sich unser Abteilungsleiter subversiv und informell vorher abgesichert, dass einige Kollegen dieses Thema auch gut finden und ein Projekt dazu machen würden. Und natürlich hat auch der Abteilungsleiter zum Beispiel den befreundeten Personalchef gebeten, auf der ersten Führungsebene durchsickern zu lassen, dass es da irgendwo auf der zweiten Ebene ein Problem gibt.

Laut von Bernstorff kommt es gar nicht so selten vor, dass Mittelmanager ihre Vorgesetzten aus hierarchischen Gründen nicht angreifen können, aber trotzdem an ihnen vorbei dringend etwas verändern müssen. Eine Kampagne kann helfen, aber das „Sünder“-Konstrukt ist hier nicht sinnvoll. Die Figur des Sünders wird durch das allgemeine „Problem“ ersetzt. Im übrigen gilt: „Je weniger man öffentlich konfrontieren darf, desto mehr haben sich subversive Kommunikationsstrategien bewährt.“

2. Kampagnen macht man, um etwas durchzusetzen, was man nicht anordnen kann, sagt Fritz B. Simon. Das gilt selbst für Vorstände. Auch die fragen sich gelegentlich wie anfangs die Umweltschützer: Wie werde ich wirksam in einem System, das nicht auf mich zu hören scheint? „Es gibt für jede Position in einem Unternehmen taktische Elemente, Änderungen vorzunehmen“, ist sich von Bernstorff sicher. Auch ein Vorstand kann „Campaigner“ sein. Das „Problem“ könnte zum Beispiel die Schwerfälligkeit des Konzerns bei der Strategieumsetzung heißen. Unternehmensberater könnten das Problem mit Benchmarkzahlen dramatisieren (über die Bande spielen). Das „Zielsystem“ wären die Führungskräfte der Zentrale, die eine Dezentralisierung aktiv unterstützen müssen. Das „Publikum“, die Einfluss ausübenden Beobachter, wären zum Beispiel jene Meinungsführer im Unternehmen, die der Vorstand durch Gespräche schon für die Dezentralisierung gewonnen hat und die jetzt eine Pro-Stimmung verbreiten.

3. Das subversive Vorgehen bei Kampagnen folgt dem Strategieverständnis der traditionellen chinesischen Denker. Ziele werden nicht durch (noch mehr) Kraft und Energieaufwand erreicht, sondern dadurch, dass man das Potenzial einer Situation für seine Zwecke ausschöpft. Dazu muss man verstehen, welche Tendenzen und Möglichkeiten in einer bestimmten Beziehungskonstellation stecken. Außerdem sollte man verinnerlichen, dass ein Erfolg besonders wertvoll ist, wenn er ohne offenen Kampf erreicht wird.



Subversive Kampagnen nutzen das 2.500 Jahre alte Strategieverständnis von Sun-Tsu („Die Kunst des Krieges“).

und sich einmauern. Vermutete Revolutionen werden meist mit aller Entschiedenheit bekämpft. Veränderungsdruck auf das System entsteht bei einer Kampagne dadurch, dass der Druck von einer relevanten sozialen Umwelt ausgeht. Im Bereich der Politik ist es das Wahlvolk. Laut Simon kann es aber generell jede andere soziale Einheit oder jeder andere Akteur sein, die oder der sich in einer wie immer begründeten Machtposition dem Zielsystem gegenüber befindet.

4. Das Publikum.

Das Publikum ist nicht nur Zuschauer, sondern ein (mehr oder weniger empfänger) Akteur, der Druck auf das Zielsystem ausüben soll, um dessen Verhaltensänderung auszulösen. Bei Greenpeace-Kampagnen ist das Publikum in der Regel die Öffentlichkeit. Das Publikum könnte aber auch nur eine Einzelperson sein, die einen entscheidenden Einfluss hat. Das Prinzip von Kampagnen ist es, Unbeteiligte in eine Kontroverse hineinzuziehen und aus ihnen Beteiligte zu machen. Dabei wird an ihre Werte appelliert und es wird ihnen „eingeheizt“, sodass es ihnen unmöglich ist, neutrale Zuschauer zu bleiben.

Dadurch, dass sie Stellung beziehen, verändert sich das Kräfteverhältnis. Vorbild ist an dieser Stelle Mahatma Gandhis Strategie, das Wertesystem der Briten zu nutzen, um die britische Öffentlichkeit gegen die Brutalitäten ihrer eigenen Armee aufzubringen. Kolonialmacht zu sein, war ab einem bestimmten Punkt für die britische Bevölkerung (das Publikum) nicht mehr konsensfähig. Das Publikum muss keinen direkten Kontakt zum Sünden haben. Sünden und Zielsystem können im Einzelfall auch identisch sein – zum Beispiel wenn der Boykott eines sich schädlich verhaltenden Unternehmens durch die breite Masse der Verbraucher angestrebt würde.

„Kampagnen sind am wirkungsvollsten, wenn sie einen hohen Symbolwert besitzen“, hat Fritz B. Simon beobachtet. „Daher ist es wichtig, Anschluss an vorhandene narrative Muster innerhalb der jeweiligen Kultur zu finden.“ Das Gut-Böse-Schema oder ein Heldenmythos eignen sich dafür besonders gut,



Buchtipps: Andreas Graf von Bernstorff, Einführung in das Campaigning, Carl-Auer Verlag, Heidelberg, 128 Seiten, 12,95 Euro, erscheint im März 2012.

denn dadurch wird sichergestellt, dass die Beobachter sich mit den Akteuren emotional identifizieren können. Greenpeace-Kampagnen bestehen aus einer Aktion (zum Beispiel der Besetzung eines Schornsteins), die für sich genommen nachvollziehbar und bedeutungsvoll ist. Diese Aktion weist aber gleichzeitig über sich hinaus, weil sie auf einer allgemeinen Ebene eine Bedeutung bekommt: Im Zielsystem muss eine Veränderung vorgenommen werden. Dabei kann es sich um eine notwendige Gesetzesänderung handeln oder um notwendige Umstrukturierungen.

Kampagnen-Beispiele aus der Unternehmenspraxis

Sowohl Andreas Graf von Bernstorff als auch Professor Dr. Fritz B. Simon sind davon überzeugt, dass das Instrument der Greenpeace-Kampagne auch genutzt werden kann, um innerbetriebliche Veränderungen anzustoßen. Auch hier geht es nicht um eine radikale Systemänderung oder gar eine Revolution, sondern um nachhaltige Entwicklung, für die man allerdings Hürden aus dem Weg räumen muss.

Ein Beispiel, wie eine Geschäftsleitung die Kampagnentechnik zum Wohl ihres Unternehmens nutzt, stammt von Fritz B. Simon. Es steht zwar nicht im „Campaigning“-Buch, wird von ihm aber gerne in vertrauter Runde erzählt: In einem sehr forschungsintensiven mittelständischen Unternehmen hat ein Teil der Forschungsabteilung das Unternehmen

verlassen und wichtige Informationen zu neuen Patenten mitgenommen. Es kam wie es kommen musste: Die Truppe heuerte bei einem wichtigen Konkurrenten an. Der Rest der Forschungsabteilung war völlig demoralisiert und befand sich in einer Schockstarre. Der Unternehmensleitung (Campaigner) gelang es, die Konkurrenzfirma als den Feind (Sünder) zu etablieren (was nicht so schwer war) und die gesamte Belegschaft (Publikum) auf die Barrikaden zu jagen. Gleichzeitig forderten alle Mitarbeiter des Unternehmens die restlichen Forscher auf, jetzt den Laden nicht in den Abgrund rutschen zu lassen und äußerten in vielfältigen Gesten ihre Zuversicht, dass man es schaffen werde, auch ohne die Verräter gute Forschungsarbeit zu leisten.

Die Folge war eine starke antidepressive Wirkung und ein bis dahin ungekanntes Selbstvertrauen der restlichen Forschungsabteilung, die daraufhin in ihrer Kreativität und in ihrem Ehrgeiz ungeahnte Höhen erreichte. Der Erfolg bestand in Innovationen und neuen Patenten, sodass der Abgang der ursprünglichen Leistungsträger mehr als nur kompensiert wurde. „Das Topmanagement hätte dies durch eine direkte Interaktion mit der entmutigten Abteilung ohne den Rest des Betriebs und dessen einmütige Stützung – wie durch das Publikum der Heimmannschaft im Fußball – nie hinbekommen“, ist sich Simon sicher.

Von Bernstorff macht darauf aufmerksam, dass bei diesem Beispiel der „Sünder“ in Gestalt des Konkurrenten außerhalb der Organisation steht und deshalb nach Belieben verteufelt und beschimpft werden kann. Wenn sich eine Kampagne nur innerbetrieblich abspielt, muss man dem Kampagnen-Experten zufolge aber unter allen Umständen auf die namentliche Benennung eines „Sünder“ verzichten. Diese Bloßstellung würde jeden Mitarbeiter zu massiven Gegenreaktionen bringen, die je nach hierarchischer Position des Angegriffenen verheerend sein können (siehe auch Kasten auf Seite 20). Statt einen „Sünder“ beispielhaft herauszustellen muss besser ein „Problem“ oder „die Sünde“ angegangen werden – auch wenn insgeheim jeder weiß, wer für das Problem verantwortlich ist.

Martin Pichler ●