

Titel

# Campaigning – Kommunikation zum Erfolg führen

Referat anlässlich der Jahrestagung 2005 der Schweizerischen Gesellschaft für praktische Sozialforschung und des Forschungsinstituts gfs.bern vom 16.11.2005

Referent:  
Lukas Golder, Politikwissenschaftler, Projektleiter  
von gfs.bern



# 1. Die Einleitung

Vielen Dank meine Damen und Herren für Ihr Interesse am Campaigning!

Wir wenden uns vorerst von den Medien ab, um uns nachher aus einer neuen Perspektive wieder an sie heran zu wagen. Sprechen wir von Institutionen und wie sie sich in einer Welt, die stark von öffentlicher Kommunikation und medialen Kampagnen mitgeprägt wird, verhalten können.

Ich werde mein Referat zu meiner These in drei Teile gliedern:

- Zuerst geht es um die Frage, wieso mit der Integration von kommunikativen Mitteln - sei es mit integrierter Kommunikation oder mit Campaigning - auf die stärker durch Öffentlichkeit geprägte Gesellschaft reagiert werden kann.
- Dann wende ich mich der Rolle der Medien in dieser neuartigen Situation zu. Sie sind Trägerinnen von Kampagnen – führen aber selber auch Kampagnen durch und stehen damit gewissermassen im Kern dieser Prozesse.
- Schliesslich geht es darum, Entscheidungsprozessen von Menschen formalisiert zu untersuchen und darauf basierend darzustellen, wie Campaigning und integrierte Kommunikation wirken können. Wer die Kommunikation erfolgreich führen will, der muss auf die Wirkung der Information beim Menschen setzen.

# 2. Die Vereinigung von Prozess und Kommunikation

Empirie heisst beobachten. Lassen Sie mich mit drei Beobachtungen aus jüngster Zeit anfangen:

- Gespräche zwischen Chefredaktionen und Chefgewerkschaftern werden nicht mehr persönlich, sondern über Medienmitteilungen geführt.
- Die Debatte über die Kanzlerschaft in Deutschland, die wochenlang Deutschland bewegte, wird zunächst im öffentlich-rechtlichen Fernsehen geführt.
- Schliesslich meint die Sonntagszeitung, Christoph Blocher wolle das Departement von Moritz Leuenberger übernehmen – eine Frage, welche die Schweiz in Zukunft bewegen könnte, falls die These auch wirklich zutrifft.

Alle drei Beobachtungen haben etwas gemeinsam: Sie zeigen die zentrale Rolle der Medien in für die Öffentlichkeit bedeutsamen Prozessen. Dies führt mich zur ersten These, die ich der systematischen Empirie über die Gesellschaft - eben der Sozialforschung - zugänglich machen möchte.

Sie lautet:

### ***These 1: Mediale Entscheidungslogik***

Die Mediatisierung der Gesellschaft schafft neue mediale Foren, die zu transparenten (Vor-) Entscheidungen führen, die früher diskret abliefen.

Die grössere Öffentlichkeit von Entscheidungen bewirkt, dass der kommunikative Aspekt in Entscheidungsprozessen mitgedacht werden muss. Immer und zwingend. Das bedeutet auch, dass es kaum noch eine Rolle spielt, ob solche Prozesse intern oder extern sind und ob dabei die interne oder die externe Kommunikation gemeint ist. Wer sich entwickeln und verändern will, muss integriert denken und handeln. Prozesse und Kommunikation müssen verschmelzen. Genau das ist meine zweite These:

### ***These 2: Prozessuale Kommunikation***

Der Dynamik der medialen Entscheidungslogik zwingt Akteure, interne und externe Prozesse sowie interne und externe Kommunikation stärker aufeinander abzustimmen.

Diese Thesen sind nicht neu, aber sie helfen zu verstehen, was sich eigentlich in der Kommunikation tut. Kommunikation wird verstärkt integriert betrachtet, und es werden Hilfsmittel und Ansätze entwickelt, die helfen sollen, diese kommunikative Sichtweise in den Führungsprozess einzubringen. So haben – und hier taucht der Begriff erstmals in eben diesem Sinne auf, wie wir ihn verstanden haben möchten - Campaigning und integrierte Kommunikation vieles gemeinsam.

### ***These 3: Kommunikation als Führungsaufgabe***

Integrierte Kommunikation und Campaigning sind Richtlinien für das Handeln von AkteurInnen, die versuchen, mit kommunikativen Mitteln auf die Veränderungen der Gesellschaft zu reagieren, respektive diese zu steuern. Es ist eine Stärkung der Kommunikation als Führungsaufgabe.

Campaigning und integrierte Kommunikation können wie folgt verglichen werden:

Grafik 1:  
Vergleich von Campaigning und integrierter Kommunikation

<b>Campaigning</b>	<b>Integrierte Kommunikation</b>
Einbezug sämtlicher kommunikativer <b>Prozesse</b> zugunsten des <b>Kampagnenziels</b> →	Einbezug sämtlicher kommunikativer <b>Mittel</b> zugunsten <b>Stärkung der Marke (Identität)</b> →
➤ Aktionen / Operationen	➤ Massnahmen
➤ Timing	➤ permanent
➤ Veränderung herbeiführen	➤ statische Werte stärken
➤ gewinnen	➤ festigen

Die Abgrenzung ist nicht abschliessend. Sie hilft aber zu verstehen, weshalb beides gleichberechtigt zu beschreiben ist. Zu betonen sind vor allem die Gemeinsamkeiten. Claude Longchamp wird später darlegen, dass Campaigning nicht bloss eine "einfache" Kampagne beschreiben soll, sondern auch langfristig angelegt sein kann. Und hier gleichen sich die beiden Prinzipien von integrierter Kommunikation und Campaigning immer mehr an.

Mitgesagt und mitgedacht ist dabei bereits das Prinzip der Öffentlichkeit. Sobald mit gewissen Zielen, welche vom Management vorgegeben werden, versucht wird, kommunikativ auf eine Öffentlichkeit einzuwirken, erzeugt man einen gewissen Handlungsdruck – beispielsweise bei Menschen, die nicht mit dieser Einwirkung einverstanden sind. Campaigning löst einen Gegendruck aus. Wer diesem Druck standhalten will, der muss sich konsistent verhalten – seine Identität, seine grundsätzliche Wirkung in der Öffentlichkeit, sein Wertgefüge, sein Image und seine Handlungen müssen zueinander passen. Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit sind hier zentrale Stichworte. Wenn mit Kommunikation Zustimmung und Akzeptanz erreicht werden soll, dann braucht es hier eine maximal mögliche Übereinstimmung.

Konkret: Solange ich mich in meinem Büro um Analysen und Berichte und Projekte kümmere, bleibe ich anonym. Es spielt keine Rolle, in welchem Gemütszustand ich meine Arbeit verrichte und wer hinter all den Buchstaben steckt, welche die Tastatur bearbeiten. Sobald ich aber vor Ihnen stehe und über Campaigning referiere, ändert sich dies schlagartig. Ich stehe mit meiner ganzen Persönlichkeit und Identität vor Ihnen und exponiere mich als Person und nicht nur meine Beobachtungen zum Campaigning.

### 3. Die Rolle der Medien

Öffentlichkeit wird immer stärker medial hergestellt. Sogar Entscheide werden in Medien gefällt oder vorgefällt. Eine Folge des neuen Denkens im Führungsprozess ist, dass man sich Gedanken über die Medien machen muss.

Medien sind, wie wir es von Roger Blum gehört haben, selbst Trägerinnen von Kampagnen. Und steuern damit die Prozesse des Campaigning. Sie werden aber auch durch das Campaigning beeinflusst. In diesem Fall reagieren sie auf Campaigning – meist aus Reflex.

Medien können aber nicht "geplant" werden. Das mag vielleicht früher der Fall gewesen sein, als Medien einfach Parteiorgane waren und damit Sprachrohre. Zu dieser Zeit waren die Medien kein eigenständiges System, sondern Teil des politischen Systems. Immer mehr hat sich aber in den letzten Jahren ein eigentliches mediales System herausgebildet. Das bedeutet unter anderem: Professionalisierung und Ausdifferenzierung von Rollenbildern des professionellen Journalismus.

Welche Konsequenzen hat dies für Akteure, die hier erfolgreich sein müssen?

Es ist wichtig, eine professionelle Kommunikationsführung zu haben. Ohne solche Führungskonzepte und Prinzipien kann man nicht adäquat auf emanzipierte und professionelle Medien reagieren. Und man kann auch nicht erwarten, dass jemand automatisch anwaltschaftlich die eigenen Interessen vertritt.

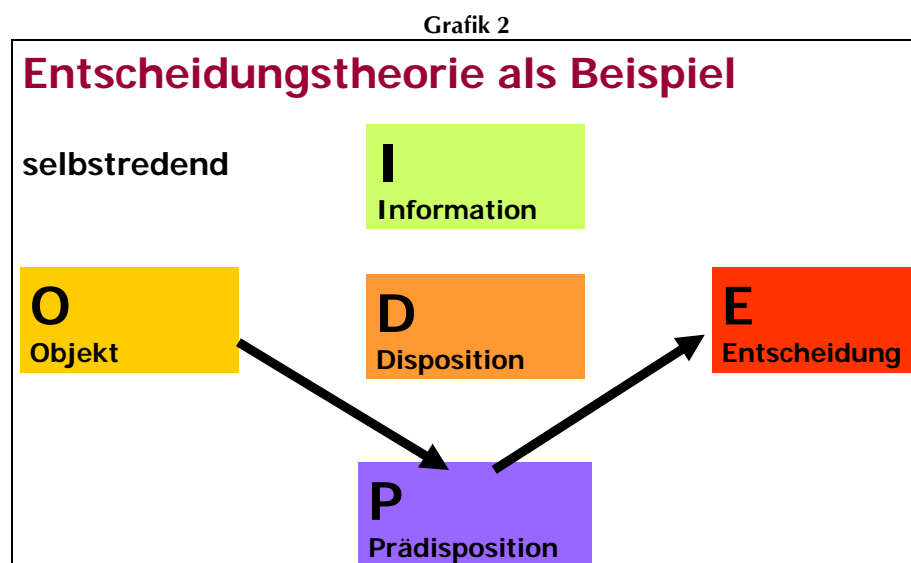
Ein Prinzip sei hier nur kurz angetönt, das sich aus der neuen Rolle der Medien ergibt: die Themenführerschaft. Es handelt sich um ein Prinzip des Campaigning, welches aber grundsätzlich gilt: Wer sich in einem gewissen Thema emanzipieren will, der muss diese Themenführerschaft anstreben. Aus ihr folgt, dass Medien aufgrund ihres professionellen Verständnisses heraus, zwingend einem zu Wort kommen lassen müssen, sobald von eben diesem Thema die Rede ist – ein typischer Fall in einer Kampagne.

Der Bezug zu den Medien ist aber nicht das Wesentlichste. Wesentlich ist die Wirkung, welche die Medien bei den Menschen erzielt. Hierzu gibt es eine lange Forschungstradition in den Medienwissenschaften. Das nach wie vor am weitesten verbreitete Vorurteil ist, dass Medien einfach so wirken. Menschen sind aber emanzipiert und reagieren auf Neuigkeiten nicht wie ein Computer, der neu programmiert wird. Wer also seine Kommunikationswirkung effektiv erfassen will, der muss seinen Fokus weg von den Medien hin zu den Menschen bewegen und sich die Frage stellen, wie Menschen letztlich (mit oder ohne Einfluss von instrumenteller Kommunikation) Entscheidungen fällen.

## 4. Die Entscheidungen von Menschen

Sprechen wir von Menschen, so müssen wir über ihre Werte und ihre Prädispositionen sprechen. Dies sind Grundhaltungen, eingespielte Erfahrungen und thematische, konkrete Werte, die sich ein Mensch über die Zeit hinweg relativ stabil anlegt.

Menschen entscheiden sich nur in Routinefällen und als Reaktion auf selbstredende Probleme rein aufgrund ihrer Prädispositionen. Das ist das einfache Modell der Entscheidung. Es sind beispielsweise die Alltagsentscheidungen.

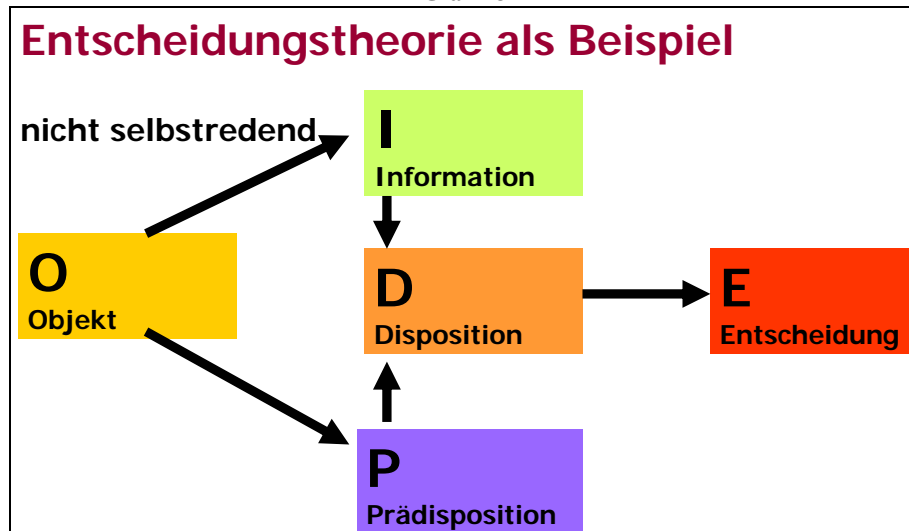


Sobald ein Problem nicht selbstredend ist - sei es beispielsweise, weil es neu, völlig unbekannt oder gewichtig ist - kommt das elaborierte Modell der Entscheidung zur Anwendung. Hier kommen die zwei weiteren Elemente dieser Entscheidungstheorie zum Zug:

Erstens die Information: Die Information meint sämtliche für diesen Entscheidungsprozess berücksichtigten Informationen, die erst dann gesucht werden, wenn eine qualifizierte Entscheidung ansteht.

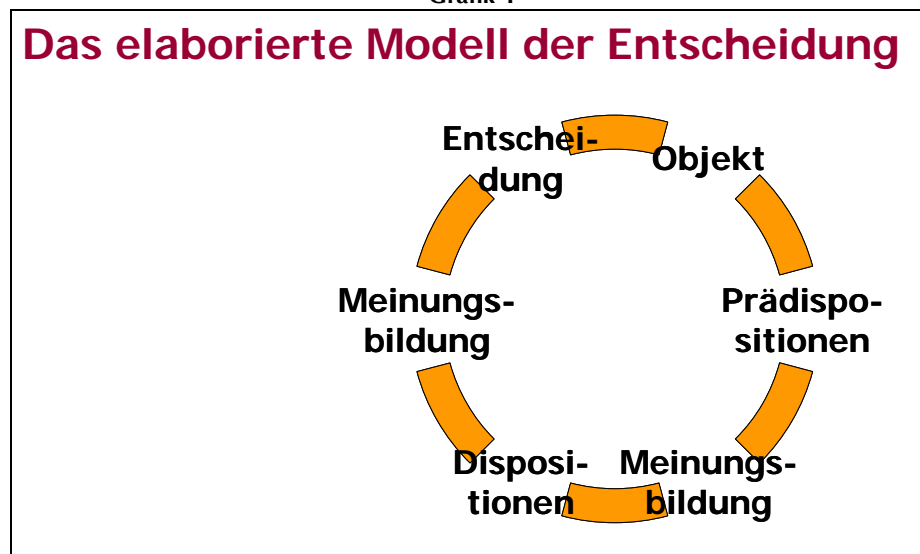
Zweitens die Dispositionen: Typisch für nicht selbstredende Entscheidungen ist, dass unter Einbezug von Information und von Werten erste Dispositionen, also erste Handlungsabsichten gegenüber einem Objekt entwickelt werden, diese aber oftmals wiederholt mit Informationen geprüft werden.

Grafik 3



Das elaborierte Modell der Entscheidung bezeichnet den eigentlichen Meinungsbildungsprozess. Dieser Prozess ist nicht einmalig, sondern es kann immer von neuem zu weiteren Dispositionen kommen. Dies sind eigentliche Kampagnensituationen.

Grafik 4



Kampagnen wirken also im Wechselspiel von nicht selbstredenden Problemen, wo sich Dispositionen entwickeln können.

Dies ist der Moment, wo wir uns wieder der instrumentellen, d.h. zielgerichteten Kommunikation zuwenden können. Das Entscheidungsmodell zeigt, wie die instrumentelle Kommunikation auf den Menschen wirken soll. Es liefert auch eine weitere Unterscheidungsmöglichkeit von integrierter Kommunikation und Campaigning.

Typisch für die integrierte Kommunikation ist der Ansatz auf die Prädispositionen. Primär dient diese Kommunikation dem Aufbau langfristiger Routinen und der Beeinflussung grundsätzlicher Werthaltungen gegenüber einem Objekt. Insbesondere die Imagearbeit soll mittel- und langfristig darauf angelegt sein:



## 4. Schluss

Wenn man einmal weiss, wo man steht, kann man mit Campaigning etwas verändern und bewirken. Wenn es um gewichtige Probleme der Vermittlung geht oder eine bedeutsame Änderung angestrebt wird, welche mit kommunikativen Mitteln auch das Handeln von Menschen verändern soll, ist Campaigning die richtige Antwort. Die Summe der kommunikativen Mittel müssen Menschen von innen her überzeugen und man muss auf ihre Erfahrungen, auf ihre Bedürfnisse und Haltungen Rücksicht nehmen. Man kann auch versuchen, die langfristigen Routinen zu beeinflussen. Hierzu ist die integrierte Kommunikation ein sinnvoller Ansatz. Es geht dabei nicht um eine Beeinflussung mit der hierarchischen Position, mit Macht oder mit ökonomischen Anreizen, sondern mit den Mitteln der Kommunikation, also mit Überzeugungsarbeit. Campaigning selbst ist deshalb überzeugend.

Sie wissen, dass ich mit diesem Vortrag nicht nur die Theorie, sondern auch mich als Person vermittele. Sie sollen wissen, dass Campaigning von Organisationen meine Sympathien hat,

- ...wegen dem klaren Anspruch, ein Führungsinstrument mit kommunikativen Mitteln zu sein.
- ....wegen der zwingenden Ausarbeitung einer Strategie – der Definition von Ausgangspunkt, Vorgehen und Ziel.
- .....weil es Organisationen bewegt und auf Konsistenz trimmt.
- ....weil es konsequent den Erfolg sucht.

Als Forschungsinstitut können und wollen wir Organisationen nicht führen. Wir können Ihnen aber helfen, Ihre Ausgangsposition für das Campaigning zu kennen, und zu überprüfen, ob Sie die Ziele im Rahmen des Campaigning auch erreichen. Davon wird im Referat von Monia Aebersold die Rede sein.