

[titel]

# Campaigning – Das Potenzial für Praxis, Lehre und Forschung

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

Referent:  
Claude Longchamp, Politikwissenschaftler,  
Institutsleiter von gfs.bern und Vorstandsmitglied  
der Schweizerischen Gesellschaft für praktische  
Sozialforschung



# 1. Die Einleitung

Meine sehr verehrten Damen und Herren

Ich möchte meinem Abschlussreferat zur heutigen Campaigning-Fachtagung eine These voranstellen. Sie lautet: Gut gemacht, hat Campaigning ein Potenzial, das zu wenig bekannt ist, zu wenig genutzt wird, zu wenig erforscht ist, und zu wenig gelehrt wird. Generell kann man sagen: Das Potenzial für Praxis, Lehre und Forschung wird unterschätzt. Das ist auch eine Herausforderung für die empirische Sozial-, Politik- oder Kommunikationsforschung, die wir gerne aufnehmen.

Um allfälligen Missverständnissen gleich im Voraus den Wind aus den Segeln zu nehmen: Wir vom gfs.bern betreiben kein Campaigning, wir werden auch inskünftig keines betreiben. Genauso wenig wie wir Kampagnen machen. Wir begleiten jedoch Kampagnen mit den Möglichkeiten, welche uns die anwendungsorientierten Sozialwissenschaften bieten. Wir tun das mit dem nötigen Engagement und der nötigen Distanz. Wir tun dies als Forscher, nicht als Berater. Genau das Gleiche wollen wir auch beim Campaigning tun. Sie haben heute keine Campaigner gesehen, sie haben Forscher gesehen, welche Campaigner begleiten resp. begleiten wollen. Klar ist, Forscher stellen der Öffentlichkeit, Akteuren und Medien ihr Wissen zur Verfügung, ohne an deren Verwertung beteiligt zu sein.

Mein Referat zu meiner These über Campaigning werde ich in drei Teile gliedern:

- Zuerst werde ich mich mit der Definition von Kampagne und Campaigning beschäftigen, mit dem Gemeinsamen und dem Unterschiedlichen von Beiden,
- dann werde ich auf die Träger und Formen des heute beobachtbaren Campaignings kommen,
- schliesslich werde ich der Frage nachgehen, was die Rolle der angewandten Sozialwissenschaften im Campaigning sein kann und sein soll.

## 2. Die Definition von Campaigning

Um auf des Pudels Kern zurückzukommen, beginne ich meine Ausführungen mit der Definition von Kampagne. Ich stütze mich dabei grundsätzlich auf die gleiche Definition, die auch Roger Blum gegeben hat. Ich erweitere sie jedoch um einige Bestandteile, die wichtig sind, um dann auch den Sprung zur Definition von Campaigning zu schaffen. Meine Definition lautet also: Kampagnen sind in einem bestimmten institutionellen Rahmen dramaturgisch angelegte, thematisch begrenzte, zeitlich befristete kommunikative Strategien zur Erzeugung von Aufmerksamkeit, zur Schaffung von (Problem)Bewusstsein, zur Vorbereitung von Entscheidungen oder zur Mobilisierung von Unterstützung, die auf ein Set unterschiedlicher Instrumente und Techniken aus Werbung, Marketing und PR zurückgreifen.

Arbeitet man mit dieser Definition in der Praxis, fällt einem auf, dass verschiedene der neueren Entwicklungen im Kampagnengeschehen dadurch nicht richtig erfasst werden.

Die klassische politische Kampagne ist nicht mehr nur da, um zu mobilisieren oder um Entscheidungen zu ermöglichen, sondern wird bisweilen zur eigentlichen Themenkampagne. Bevor man über neue Technologien entscheiden kann, muss ein Teppich gelegt werden, der die Vertrautheit der EntscheiderInnen mit Innovationen herstellt. Das erhöht den Zeitbedarf und führt zu weniger klar befristeten Kampagnen. Zudem: Themenkampagnen kommen heute nicht mehr nur in der Politik vor, sondern in allen Gesellschaftsbereichen: Die Wirtschaft wirbt für den Finanzplatz Schweiz, ganz allgemein, und soziale Organisationen wie die Caritas setzen auf Solidarität als grundlegenden gesellschaftlichen Wert, der beworben werden muss. Schliesslich: Forderungen werden nicht nur vor Abstimmungen über die europäische Verfassung, nationale Gesetzgebungen und lokale Strassenbauprojekte erhoben. Jetzt werden auch Generalversammlungen bekannter Aktiengesellschaften mit Forderungen bedacht, und die Wahl des FIFA-Präsidenten oder des neuen Papstes werden kampagnenmässig vorbereitet.

Ganz einfach ausgedrückt: Politische, wirtschaftliche und kulturelle Akteure, die in einem hohen Masse der massenmedialen Öffentlichkeit ausgesetzt sind, betreiben permanent irgendeine Kampagne. Sie sind damit die eigentlichen Adressaten von Campaigning. Campaigning kommt nämlich in einzelnen Kampagnen, aber auch darüber hinaus vor. Campaigning, so meine vorläufig verbindliche Definition, ist eine dynamische Form der Öffentlichkeitsarbeit. Sie ist zielorientierte Kommunikation, die bestrebt ist, optimale Wirkungen im Sinne des vorgegeben Zieles zu erreichen.

Campaigning ist nicht auf eine bestimmte Arena konzentriert, wie sie die Massenmedien darstellen. Sie wählt sich die für die beabsichtigte Kommunikation geeignete Arena. Das kann auch die Wissenschaft sein, in der neue Ideen entwickelt, ausgetestet und evaluiert werden sollen, bevor es zu einem massenmedialen Diskurs kommt. Campaigning kann aber auch die Verwaltung ins Visier nehmen, etwa wenn es gilt, in einem Expertendiskurs denkbare Lösungen eines Problems auszuloten, und unter den Anspruchsgruppen zu vermitteln, bevor Massenmedien in aller Breite dazu Stellung nehmen. Campaigning muss auch nicht monothematisch sein, wie das die meisten Kampagnen sind. Es kann des Weiteren Werte zum Ziel haben, die in verschiedenen Kontexten diskutiert werden sollen. Etwa wenn die SVP Souveränität zum bedrohten Wert erklärt, politisiert sie damit seit mehr als 13 Jahren, und das erst noch ziemlich erfolgreich. Sie sucht dabei Gelegenheiten, die Bedrohung dieses Wertes stets von neuem beispielhaft kommunizieren zu können. Und schliesslich ist Campaigning nicht so streng zeitlich begrenzt wie eine Kampagne. Nicht einmal der Start, und auch nicht das Ende, sind eindeutig festgelegt, wie das etwa die Kommunikation der Gentechnologie in der Schweiz als typisches Beispiel von Campaigning zeigt.

Campaigning hat eben nicht eine einzige Entscheidung, ein einziges verkanntes Problem oder ein einziges Verhalten vor Augen. Campaigning ist übergreifend. Campaigning ist ein Instrument der Prozesssteuerung für Politik, Wirtschaft und Kultur, wie es auch im Untertitel zur heutigen Tagung steht. Campaigning lässt sich so als Steuerungsinstrument für einen ganzen Themenzyklus verwenden. Exemplarisch kann dies am *policy-cycle* vorgeführt werden. Dieser besteht aus der Identifikation von Problemen, Zielen und Themen. Zu ihm gehören aber auch die Programmentwicklung durch Forschung, durch einen Expertendiskurs und durch politische Empfehlungen, wie sie Behörden, Interessengruppen, Parteien und Bewegungen entwickeln. Schliesslich

zählen auch die Aktion und ihre Evaluierung zum Politikzyklus. Campaigning als prozessorientierte Kommunikation hat in diesem Fall potenziell alle Phasen der Prozesssteuerung vor Augen.

Damit Campaigning das alles leisten kann, braucht es drei Voraussetzungen, die ich hier präzisieren will:

Erstens, Campaigning braucht zwingend eine Strategie. Strategie heisst in der allgemeinsten Form nichts anders, als: Wie komme ich von A nach Z. Es ist wie beim Schachspiel, bei dem jeder Zug in ein grösseres Ziel integriert ist, nämlich gewinnen zu wollen. Auf dem Papier lassen sich Strategien einfach formulieren. Sie entsprechen der Gerade zwischen A und Z. Das ist jedoch nur die theoretische Sichtweise der Strategie, - quasi die ideale Strategie. In der Kommunikation sucht man in der Regel die optimale Strategie, also jenen Weg zwischen A und Z, der die dabei auftretenden Hindernisse möglichst ohne Rückschläge überwindet. Solche Hindernisse entstehen, weil die kommunikativen Ziele durch Medien vermittelt, durch Anspruchsgruppen in Frage gestellt werden, aber durch die Interessen der eigenen Organisation immer wieder angetrieben werden.

Strategisches Handeln setzt zweitens ein Führungskonzept voraus, das nach den Grundsätzen des betriebswirtschaftlichen Managements umgesetzt werden muss. Zum Führungskonzept einer Organisation allgemein, aber auch zum Campaigning einer Organisation gehören die Planung, die Umsetzung und die Kontrolle der Aktion. Meist wird dies durch Professionelle geleistet, eben durch Campaigner. Campaigner definieren nicht die Ziele einer Aktion. Das leisten mit Vorteil die Verantwortlichen der Organisation. Campaigner müssen auch nicht die Ausgangslage bestimmen; das leisten bisweilen besser aussenstehende, nicht organisationsblinde ExpertInnen. Campaigner, kann man sagen, sind zuständig für den optimalen Weg zwischen Ausgangslage und Zielerreichung. Das ist die Aktion, das ist die zielorientierte Kommunikation.

Weil sich Campaigning selten linear entwickelt, ist strategisches Handeln in der Praxis drittens auch auf Intuition, rasche Auffassungsgabe und Erfahrung angewiesen. Das stellt nicht nur hohe Anforderungen an die Aktionskompetenz von Campaignern, sondern auch an die Reaktionskompetenz. Es gilt, sich auf immer neue Ausgangslagen einzustellen, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren. Drei kommunikative Vorgehensweisen sind dabei geläufig: das *agenda building*, das *agenda cutting* und das *agenda surfing*. *Agenda building* meint, dass man versucht ist, die Themen, die einem wichtig sind oder vorteilhaft erscheinen, zu den Themen der Debatte zu machen. Unter *Agenda cutting* versteht man genau das Gegenteil, nämlich, dass Themen, die unwichtig oder störend erscheinen, zu Unthemen der Debatte gemacht werden. Das alles gelingt nur teilweise. Man kann die öffentliche Agenda nicht immer aus der eigenen Perspektive heraus aufbauen, und man kann die kritischen Themen nicht einfach beiseite schieben. Deshalb hat sich, als typische Reaktionsweise das *agenda surfing* entwickelt. Darunter versteht man die Fähigkeit, auf unvermeidliche Themen so reagieren zu können, dass sie in der eigenen Zielverfolgung nicht mehr schädlich oder störend sind, sondern im optimalen Fall nützlich werden.

### 3. Die Träger von Campaigning in der Schweiz

So definiertes und präzisiertes Campaigning wird heute schon von vielen Trägern betrieben. Ich nenne ein paar Beispiele: als Erstes den Staat. Nicht, dass wir uns da wieder auf Abstimmungskämpfe einschliessen sollten, sondern, dass wir uns an die Aktions- und Reaktionsweise des Staates auf die Holocaust-Debatte erinnern. Hier kam Campaigning schon fast lehrbuchhaft vor. Es ging hier darum, dass der Staat mit kommunikativen Mitteln handelte, dass er Ziele verfolgte, Arenen wählte, Strategien formulierte und bestrebt war, diese optimal umzusetzen. Als Zweites nenne ich Parteien wie die SVP. Nicht, weil sie die wirkungsvollsten Wahlkämpfe führen, sondern weil sie wertegetrieben kommunizieren. Was der SVP wichtig ist, Unabhängigkeit, weniger Asylsuchende und tiefere Steuern, ist schon fast jedem Kind klar. Was die FDP will, beschäftigt seit langem die Parteigremien; es ist allerdings nicht Allgemeingut geworden, weil nur die SVP mit Campaigning langfristig an der wertemässigen Erneuerung der Schweiz arbeitet. Als dritten Träger von Campaigning verweise ich auf Verbände. Sie machen das in Form von permanenten Mitgliederwerbungen, von fortgesetzten Spendensammlungen, von Themenkampagnen zu vernachlässigten Fragestellungen. Sie machen diese entweder selber, oder durch die Dachverbände. Der SGB macht Campaigning, wenn er sich seit Jahren gegen tiefe Löhne im Verkauf, bei Frauen und AusländerInnen wehrt. An den Mitgliedsgewerkschaften liegt es, das in Form von Gesamtarbeitsverträgen zu ändern. Verwiesen sei viertens auch darauf, dass Unternehmen Campaigning betreiben, etwa wenn weltweit Produkte angegriffen werden, wenn der gute Ruf auf dem Spiel steht, oder wenn das Verhalten des Managements kritisiert wird. Campaigning betreiben fünftens auch Netzwerke. Sie sind vielleicht sogar ideal für Campaigning, denn sie sind themenorientiert, nicht selten auf solche spezialisiert, die sich nicht monetarisieren, dafür aber moralisieren lassen. Sie leben davon, permanent in den Massenmedien beschrieben und damit gefördert zu werden, dauerhaft mit Skandalen Öffentlichkeit herzustellen, um den eigenen Anhang nicht zu verlieren, und sie sind oft flexibel genug, um neue Formen der Zielerreichung auszutesten und damit auch innovativ und erfolgreich zu sein.

Eine übergreifende Beobachtung zu den Trägern sei nachgeschoben. Sie betrifft mitgliederstarke und gleichzeitig basisdemokratisch ausgerichtete Organisationen. Sie haben den grossen Vorteil, dass sie integrieren. Ihre Kommunikation ist in der Regel jedoch in hohem Masse nach Innen gerichtet. Campaigning nach Aussen ist deshalb weniger ihr Ding. Kaum geeignet sind sie schliesslich, wenn es darum geht, zielorientiert, strategisch und erfolgreich zu kommunizieren. Vielmehr dominiert die organisationsorientierte, taktische und wenig wirksame Kommunikation in diesem Fall.

Organisationen, die Campaigning realisieren wollen, brauchen eine spezifische interne Organisation. Operatives Campaigning braucht eine ganze Reihe von Teilschritten. Es ist ein von der Organisationsleitung absegnetes Ziel nötig. Daraus ergibt sich das Mandat für die Aktion. Diese muss, wie jede Kommunikation, von den relevanten Zielgruppen ausgehen. Es müssen geeignete Massnahmen bestimmt werden, und es braucht eine Vorstellung davon, wer die geeigneten Kooperationspartner sind. Erst wenn dies alles in einem Aktionsplan gut überlegt entschieden ist, kann man mit der Umsetzung und der Wirkungskontrolle beginnen.

Dabei gilt es für die Träger des Campaignings eine wichtige Vorentscheidung zu treffen: Wird diese Campaigningstruktur organisationsintern oder -extern angesiedelt. Die entscheidende Frage, die dabei beantwortet werden muss, betrifft die Dauer der beabsichtigten Campaigningaktivitäten. Ist diese eher kurz und vor allem einmalig, empfiehlt es sich, sich auf externe Campaigner zu verlassen. Ist sie dagegen anhaltend oder ist mit wiederkehrenden Aktionen zu rechnen, ist die interne Allokation zu empfehlen. Die wichtigste Voraussetzung hierfür ist die Standby-Organisation, die vor der Aktion etabliert werden muss. Wenn man sich auf externe Campaigner verlässt, dann will man genau das nicht realisieren, und verlässt sich auf ExpertInnen des Fachs, die das ihrerseits garantieren. Standby-Organisation meint etwa, dass damit vor einer Kommunikationsaktion die bisherigen Erfahrungen kritisch beleuchtet werden, dass die hierfür nötigen Netzwerke aufgebaut werden und dass im Thema, das interessiert, ein Monitoring etabliert worden ist. Wiederum, das sind die Aufgaben der Campaigner; die Aufgabe von Organisationsverantwortlichen ist es, den Campaigner Vorgaben zu machen, und sie zu kontrollieren oder kontrollieren zu lassen. Um das alles realisieren zu können, muss Campaigning als zentrale Stabsstelle in die Organisationen eingeführt werden. Sie ist der Unternehmenskommunikation, dem Marketing, der PR, dem Lobbying oder dem kollektiven Bargaining gleichgestellt, wo es um die Bündelung kommunikativer Strategien geht, sogar übergeordnet.

#### **4. Campaigning in der Sozialforschung**

Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich bin mit folgender These in mein Referat gestartet: Gut gemacht habe Campaigning ein Potenzial, das zu wenig bekannt sei, zu wenig genutzt werde, zu wenig erforscht sei, und zu wenig gelehrt werde. Das sei auch eine Herausforderung für die empirische Sozial-, Politik- oder Kommunikationsforschung, die wir gerne aufnehmen würden. Ich habe versucht, Campaigning für Sie zu definieren und die damit gemeinte Tätigkeit zu präzisieren. Ich habe versucht, Kampagne und Campaigning zu unterscheiden, und das Vorkommen bei typischen Akteuren aufzuzeigen. Schliesslich war es mir ein Anliegen, auf die organisatorischen Voraussetzungen von Campaigning hinzuweisen. Ich habe auch klar zwischen der Aufgabe von Organisationsverantwortlichen und Campaignern gesprochen. Jetzt geht es darum, auch über das Verhältnis von Forschern, Organisationsverantwortlichen und Campaignern zu sprechen.

Ich habe das Bisherige geleistet, ohne dass ich ihnen für einmal eine spezifische Studie vorgestellt habe. Denn die Campaigning-Studie Schweiz gibt es noch nicht. Vielmehr habe ich meinen Vortrag aufgrund von Beobachtungen von Kampagnenakteuren in den letzten 10 Jahren gemacht, und versucht, diese Beobachtungen in der Perspektive des Campaigning zusammenzufassen. Das ist sicher noch nicht das Ende; es ist vielmehr der Anfang. Dass der Anfang möglich war, hängt damit zusammen, dass wir Campaigner begleiten, in diesem und verwandten Gebieten Forschung betreiben, die in der Regel den Organisationsverantwortlichen zur Verfügung stehen. Deshalb forschen wir, und beraten wir nicht. Campaigner sind Berater, denn sie sind für die Umsetzung von Vorgaben der Organisationsverantwortlichen zuständig.

Ob das, was wir so bisher wissen, viel versprechend wird oder nicht, kommt darauf an, ob die junge Pflanze eine Chance bekommt oder nicht. Denn es grassieren populäre,

aber falsche Vorurteile zu Campaigning. So ist Campaigning eine Superkampagne, oder die gut bezahlte Manipulation der Massenmedien. Ich setze dem nochmals meine Definition entgegen. Campaigning ist die dynamische Form, Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben. Sie ist zielorientiert, strategisch ausgerichtet, auf optimierte Umsetzung bedacht, und sie will Wirkung erzeugen. Dazu braucht es spezifisches Wissen. Daran zu arbeiten, ist eine Herausforderung der Sozialforschung, nicht Campaigning zu betreiben.

Fertige Lehren, darüber was Campaigning ist, gibt es bis heute nicht. Alle sind am Suchen und Entwickeln, die Praktiker, die Forscher und die Lehrenden. Einige haben damit früher begonnen. Seit gut 10 Jahren gibt es den Begriff und existieren verschiedenartigste Abhandlungen dazu. Das Anschauungsmaterial ist schon recht reichhaltig und hat erste Strukturen gewonnen. Dieses Anschauungsmaterial auszubauen ist unsere Absicht in der Zukunft. Campaigning soll kontrolliert werden. Dafür braucht es, wie überall sonst auch, Evaluationen, die sagen, was gut gemacht wird und was nicht. Es braucht Perspektiven, die aufzeigen, wohin die Reise gehen soll, und es braucht Theorien, die das Gute systematisieren und helfen, sinnvolle Forschungen zu machen. Das meiste davon haben wir noch nicht. Aber wir haben eine Praxis, und wir haben junge, hungrige SozialforscherInnen, die sich in und über diese Praxis einbringen wollen.

Als ich vor 15 Jahren damit begonnen habe, mich mit politischer Kommunikation in der Schweiz aus der Sicht der praxisorientierten Sozialforschung zu beschäftigen, riefen die Ersten schon, jetzt geht darum, die grossen Manipulatoren zu schaffen. Ich kann dem nur antworten: weit gefehlt! Das gehört zu den typischen modernisierungskritischen Stereotypen, mit denen man auf Neuerungen gerade im Kommunikationsbereich reagiert. Heute stelle ich mit Genugtuung fest, dass fast alle von politischer Kommunikation sprechen, und es etwas ganz Normales geworden ist. Unter Campaigning wiederum den *big brother* zu vermuten, der alles in den Händen hat, um es nach seinem Willen manipulieren zu können, wäre genauso typisch und verfehlt wie damals. Vielleicht sind wir heute ein wenig reifer, um auf Entwicklungen in der Gesellschaft interessiert zu reagieren, sie sachlich zu analysieren, und sie damit auch kritisierbar und verbesserbar zu machen.

## 5. Schluss

Wenn wir alle heute einen Beitrag dazu geleistet haben, bin ich froh, und ich denke, die Schweizerische Gesellschaft für praktische Sozialforschung ist ihrer Aufgabe, ein Forum zu sein, dass das sichtbar macht, nachgekommen.