

# Wann funktionieren politische Kampagnen?

Bei politischen Kampagnen kommt die Auswertung oft zu kurz. Damit verspielen die politischen Akteure eine Chance. *Urs Bieri*

**Abstract** Politische Kommunikation erfolgt nie im luftleeren Raum. Sie trifft oft auf vorhandene Werthaltungen, sie findet unter einem bestimmten gesellschaftlichen Klima statt, und sie reibt sich an Konfliktmustern auf der Ebene der meinungsbildenden Eliten. Die komplexen Wechselwirkungen zwischen diesen Faktoren und der geplanten Botschaft machen eine Analyse der eigenen Kommunikation meist unabdingbar. Für die Evaluationen steht eine breite Palette von Instrumenten zur Verfügung: Je nach Zielgruppe und Zielsetzung der Kommunikation eignen sich etwa Fokusgruppengespräche, Topics-Analysen, Befragungen und Modellierungen von Daten.

**W**enn Exekutivpolitiker von mittelgrossen Städten die Smartphone-Kamera nicht nur zum Fotografieren von Landschaftsbildern benutzen, weiss das am Schluss die ganze Schweiz. Eine Affäre um Nacktbilder am Arbeitsplatz kostete den ehemaligen Stadtpräsidenten von Baden, Geri Müller, das politische Amt. Auch wenn ein solcher Skandal in der Politik nicht der Normalfall darstellt, zeigt er exemplarisch, dass politische Kommunikation in der Wirkungskraft, aber auch im notwendigen Professionalisierungsgrad anspruchsvolle Kommunikation ist.

Die Komplexität beginnt schon bei der kommunikativ relevanten Zielgruppe – der Öffentlichkeit. Als Faustregel gilt: Je grösser die adressierte Öffentlichkeit, desto komplexer und anforderungsreicher ist politische Kommunikation.<sup>1</sup> Braucht es für Öffentlichkeit am Stammtisch nicht viel mehr als den Willen, sich auszutauschen, bedingt das Spielen auf der kommunikativen Klaviatur der massenmedialen Öffentlichkeit gute Kenntnisse aller relevanten Intermediäre, der massenmedialen (und sozialmedialen) Kanäle, aber auch der dispersen Zielgruppen. Als würde dies nicht genügen, kommt erschwerend hinzu, dass man mit der eigenen Kommunikation nie allein ist und um Medienaufmerksamkeit buhlen muss. Oft nimmt jemand zudem – ebenfalls öffentlich – eine dezidierte Gegenposition ein.

Politische Kommunikation geht somit über den Transport von Inhalten via geeignete Medienkanäle hinaus. Vielmehr handelt es sich um einen komplexen und interdependenten Austausch von Information in einem nicht nur wohlgesinnten Umfeld.

## Dispositionsansatz von GFS Bern

Zum systematischen Verständnis von Kommunikation in einem (gesellschafts)politischen Umfeld entwickelte das Forschungsinstitut GFS Bern den sogenannten Dispositionsansatz. Der Ansatz trägt der Tatsache Rechnung, dass politische Kommunikation nie im luftleeren Raum stattfindet, sondern stark von verschiedenen intervenierenden Elementen abhängt. Eine Meinung zu einem politischen Phänomen entsteht dabei in Abhängigkeit von vier intervenierenden Variablen.

Die erste Variable sind die *Prädispositionen*. Damit sind Werthaltungen, Stereotypen, Einstellungen und Alltagserfahrungen rund um das (gesellschafts)politische Phänomen gemeint. Die Prädispositionen bilden die Basis für die politische Meinungsbildung. Sie entscheiden, welchen Einfluss politische Kommunikation überhaupt haben kann. Sind sie stark ausgeprägt, kann man erzählen, was man will – die Meinung wird sich nicht ändern. So geschehen bei der Kommunikation zur Abzockerinitiative, wo die Wirtschaft mit grossem Aufwand versuchte, eine Gegenposition sichtbar zu machen, und damit deutlich scheiterte.

Die zweite Variable ist das zu einem bestimmten Zeitpunkt vorherrschende *Klima*: Es spielt eine Rolle, in welchem wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, aber auch individuellen Umfeld eine politische Meinung gemacht wird. So kann eine Rezession die politische

<sup>1</sup> Vgl. Gerhards und Neidhardt (1990).  
<sup>2</sup> Schneider Stingelin (2014).

---

## Das Stimmvolk prüft nicht jedes politische Vorhaben im Detail.

Kommunikation zum Wirtschaftsstandort sichtbar befördern. Allerdings können sich die Klimata schnell verändern. Exemplarisch hat das Schweizer Stimmvolk im Februar 2014 die Masseneinwanderungsinitiative angenommen, welche eine rigidere Einwanderungspolitik forderte. Drei Jahre später akzeptierte das gleiche Volk eine sehr niederschwellige Umsetzungsgesetzgebung, und das Referendum dagegen scheiterte an der Unterschriftenhürde.

Politische Meinungsbildung geschieht auch nicht auf der berühmten «grünen Wiese», wo alles zum ersten Mal gedacht wird. Vielmehr kommen bestimmte *Konfliktmuster innerhalb der meinungsbildenden Eliten* (dritte Variable) zum Zuge: Parteien, Verbände und Behörden beziehen zu einem Kommunikationsvorhaben unterschiedliche Positionen. Diesen Eliten kommt eine grosse Bedeutung zu, denn das Stimmvolk prüft nicht jedes politische Vorhaben im Detail. Oft werden Entscheidungen auf Basis einer Parteiparole oder eines grundsätzlichen Behördenvertrauens getroffen, manchmal setzen sich die Stimmbürger aber auch über Entscheidungen der Eliten hinweg, um «mal ein Zeichen zu setzen». In dieser Ambivalenz wird erklärbar, wieso die unbekannte Behördenvorlage zum «Pulverregal» im Jahr 1997 über 80 Prozent Zustimmung erhielt, während die Minarettinitiative im Herbst 2009 trotz klarer Ablehnung im Parlament vom Stimmvolk angenommen wurde.

Erst an vierter Stelle entfacht die *politische Kommunikation* ihren Einfluss, sei dies in Form einer Präventionskampagne einer Bundesverwaltung oder einer Abstimmungskampagne. Dabei ist zentral, dass politische Kampagnen oft eine Gegenkommunikation anregen. In einer Abstimmungssituation ist das selbsterklärend; aber auch bei einer Präventionskampagne kann es eine Metakommunikation darüber geben, ob die öffentliche Hand nicht Behördenpropaganda betreibt.

Um erfolgreich zu kommunizieren, gilt es all diese Variablen schon bei der Analyse der Ausgangslage proaktiv mitzudenken. Das heisst: Bevor man zu kommunizieren beginnt, sollte man wissen, wie die Zielgruppe das Thema ein-

schätzt und was sie zu allen vier intervenierenden Variablen denkt.

Auch wenn unterdessen nur noch selten auf eine Evaluation der eigenen Kommunikation verzichtet wird, beobachten wir noch viel zu oft, dass man die Evaluation auf ein absolutes Minimum beschränkt. Ein Medienclipping gibt allenfalls Einblick in das Medieninteresse gegenüber der eigenen Kommunikation, sagt aber nichts aus über eine Verhaltensänderung in der Bevölkerung, geschweige denn über die Effizienz des Mitteleinsatzes.

Die Zürcher Kommunikationswissenschaftlerin Colette Schneider Stingelin unterscheidet drei Arten von Evaluation.<sup>2</sup> Der erste Typus ist die *formative Evaluation*: Sie bildet die strategische Informationsanalyse für die Kommunikationskonzeption. Dies beinhaltet Kenntnis zum Informationsstand in der Zielgruppe wie auch deren Einschätzung zu allen relevanten intervenierenden Faktoren. Als zweite Evaluationsart nennt Schneider Stingelin die *Prozessevaluation*: Eine permanente Beobachtung der Kommunikationsschritte wie auch des Kommunikationsumfelds ermöglicht, die Kommunikation an eine veränderte Realität anzupassen. Schliesslich gilt es mit der *Post-Evaluation* die Kommunikationswirkung zu analysieren.

Gerade bei grossen und langfristigen Kommunikationskampagnen erscheint die Nutzung aller drei Evaluationsarten vor, während und nach einer Kommunikation zwingend. Bei kleineren Kommunikationsanstrengungen gilt es pragmatisch zu sein, ohne auf Evaluation ganz zu verzichten.

## Werkzeugkasten zur Evaluation

Spezialisten für die Evaluation von politischer Kommunikation haben eine Vielzahl an Instrumenten zur Hand. Das ideale Werkzeug oder die ideale Kombination verschiedener Werkzeuge bestimmen sich dabei durch die relevante Zielgruppe, die Zielsetzung und Stossrichtung der Kommunikation sowie das vorhandene Budget. Mittels qualitativer Befragungsmethoden (Fokusgruppen oder Grossgruppengespräche) können beispielsweise Einstellungen oder Verhaltensabsichten zu politischen Themen gemessen werden, deren Meinungsbildung stark diskursiv

entsteht und wenig auf Fachexpertise angewiesen ist. Stark werthaltige Themen oder Themen mit grossem Alltagsbezug eignen sich ideal dazu.

Um den Diskurs in Massenmedien oder auf Social Media zu evaluieren, eignen sich Topics-Analysen. Eine Topics-Analyse geht dabei den entscheidenden Schritt über das einfache Sammeln und Lesen von Beiträgen hinaus: Die Inhalte werden auf relevante Inhalte zurückgeführt, anschliessend wird eruiert, in welchem inhaltlichen Rahmen eine Diskussion stattfindet respektive nicht stattfindet. So lässt sich erkennen, in welchem Kontext und mit welchen Worten ein Thema diskutiert wird, aber auch, wie diese Rahmen aufeinander wirken. Damit erkennt man frühzeitig, auf welchen Widerstand die eigene Kommunikation stossen könnte und wie relevant dieser Widerstand ist.

## Auf Zielgruppe fokussieren

Meinungen und Verhaltensabsichten wiederum können mit Erhebungen abgefragt werden. Die geeignete Erhebungsmethode richtet sich nach der relevanten Zielgruppe und variiert zwischen Online- und Telefonbefragungen sowie persönlichen und schriftlichen Interviews. Beispielsweise ist die durchschnittliche Urnengängerin in der Schweiz älter als 57 Jahre alt. Interessiert die Meinung der mobilisierungsfähigen Stimmberechtigten, macht es wenig Sinn, diese Altersgruppe mit einer Onlineumfrage anzusprechen – Telefonbefragungen bleiben hier der Goldstandard.

Mittels einer Modellierung, die auf erhobenen oder vorhandenen Daten basiert, lassen sich auf statistischem Weg bis hin zum einzelnen Individuum Wahrscheinlichkeitsmodelle für angestrebtes Verhalten errechnen. Beispielsweise kann man statistisch modellieren, welches Mus-

ter Personen aufweisen, die mit dem Rauchen aufgehört haben. In einem zweiten Schritt nutzt man das Modell, um für jeden (statistisch erfassten) Raucher eine Wahrscheinlichkeit zu berechnen, dass er, richtig motiviert, mit Rauchen aufhören könnte. Eine Rauchstopp-Kampagne könnte in der Folge konkret Gruppen angehen, welche erhöhte Erfolgchancen aufweisen.

Letztlich gilt: Kommunikation ist im Wandel, das trifft auch auf die politische Kommunikation zu. Die Grundsätze hinter der Kommunikation und deren Evaluation gelten aber nach wie vor. Eine wirksame und effiziente Kommunikation ist angewiesen auf Professionalität in Planung, Durchführung – und eben auch auf Evaluation. Der Verzicht auf eine vollständige Analyse der Ausgangslage und eine fundierte Erfolgskontrolle ist vergleichbar damit, mit dem Auto von Bern nach Zürich zu fahren, ohne den Weg zu kennen, und am Schluss nicht mal zu prüfen, ob man Zürich nun erreicht hat. Vielleicht kommt man irgendeinmal in Zürich an, vermutlich aber nicht, und effizient ist es ganz sicher nicht.



**Urs Bieri**

Politikwissenschaftler, Co-Leiter und Mitglied des Verwaltungsrats von GFS Bern

### Literatur

- Gerhards, J. und Neidhardt, F. (1990). Strukturen und Funktionen moderner Öffentlichkeit. Fragestellungen und Ansätze. Berlin: WZB.  
Schneider Stingelin, C. (2014). Gesundheitskampagnen in der Schweiz: Integriertes Kampagnenmanagement mit theoretischer Fundierung und Evaluation. Konstanz: UVK.