

## 8. Die Kunst der politischen Kampagnenführung

*Laura Zimmermann*

*In der Schweiz sind politische Kampagnen aufgrund regelmässiger Abstimmungen auf verschiedenen Ebenen üblich, wobei es kein allgemeingültiges Erfolgsrezept gibt (8.1). Der Erfolg einer Kampagne hängt wesentlich davon ab, wie genau die öffentliche Meinung eingeschätzt und die Strategie angepasst wird, wobei die mediale Aufmerksamkeit eine entscheidende Rolle spielt (8.2). Beispielsweise die Gegenkampagne zur No-Billag-Initiative erfuhr enormes Medieninteresse, was den Erfolg bei der hohen Ablehnung dieser Initiative unterstützte (8.3). Ferner war der Erfolg der Gegenkampagne zur No-Billag-Initiative auch darauf zurückzuführen, dass die Debatte neu gerahmt und die unentschlossenen Wähler:innen gezielt angesprochen wurden (8.4). Die erfolgreiche Nationalratskampagne von Islam Alijaj im Jahr 2023 hingegen zeigt die Herausforderungen und Strategien in politischen Wahlkämpfen, besonders bei Kandidaten mit sichtbaren Barrieren und kulturellen Vorurteilen (8.5).*

### *8.1 Eine klare Strategie haben, aber agil bleiben*

Die Schweiz ist ein kampagnengeübtes Land. Weil hier – neben den obligaten Wahlen – vierteljährlich auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene an der Urne über Sachfragen abgestimmt wird, gehören politische Kampagnen in der Schweiz fast schon zur Tagesordnung. Die Frage, die viele interessiert, ist dabei: Wie lassen sich politische Kampagnen nicht nur durchführen, sondern auch gewinnen? Gäbe es dafür ein Patentrezept, wäre dieses vermutlich schon längst zum Schutz von geistigem Eigentum angemeldet worden.

Politische Kampagnenarbeit gestaltet sich von Fall zu Fall anders. Jede noch so gute Kampagnenstrategie wird während der Umsetzung über den Haufen geworfen und adaptiert. Deshalb halte ich es beim Unterrichten über politische Kampagnen wie folgt: Die Studierenden sehen von mir nur Kampagnen, bei denen ich auch persönlich involviert war. Ich erzähle über meine persönlichen Erfahrungen in der politischen Kampagnenarbeit. Dies

geschieht mit der Absicht, den Studierenden zu vermitteln, dass man eine Kampagne noch so gut planen kann. Zuletzt kommt es dann meistens doch anders als gedacht. Die Agilität zu bewahren und gleichzeitig einen klaren strategischen Kompass zu haben, das ist die Kunst der erfolgreichen Kampagnenführung. Entsprechend kann es in der politischen Kampagnenarbeit auch keine Erfolgsgarantien geben.

Erfolgreiche politische Kampagnen sind nicht die Meisterstücke von irgendwelchen Strippenzieher:innen. Politische Kampagnen sind dann erfolgreich, wenn die Strategien der Strippenzieher:innen auch mit der nötigen Kraft auf den Boden gebracht – sprich umgesetzt – werden. Das ist der schwierige Teil der politischen Kampagnenarbeit: die Umsetzung und Logistik.

Als ich zum ersten Mal eine politische Kampagne geführt habe, hatte ich keine Ahnung wie das geht. Mit der Zeit gewinnt man an Erfahrung und kann diese auch für die politische Kampagnenarbeit nutzen. Man lernt, Situationen besser einzuschätzen. Ehrlich gesagt gibt es in der Umsetzung jeder Kampagne aber fast immer etwas, das man zum allerersten Mal macht. So geht es mir zumindest. Deshalb vertrete ich die Ansicht, dass jede:r lernen kann, wie man gute politische Kampagnen macht. Natürlich gibt es ganz viele Polit-Genies, selbsternannte Campaigning-Expert:innen und PR-Berater:innen, die diesbezüglich möglicherweise anderer Meinung sein werden.

## *8.2 Politische Kampagnen als aufmerksamkeitsstarke Inszenierung*

Die Kunst der politischen Kampagnenführung ist es unter anderem, die öffentliche Stimmung richtig einzuschätzen und das Campaigning immer wieder der gesellschaftlichen "Grosswetterlage" anzupassen. Denn unter den Sammelbegriff politische Kampagne fällt ganz Vieles. Politische Kampagnen können namentlich vielfältig, schnell, einfach und/oder komplex sein. Entscheidend ist auch, ob man sich mit einer politischen Kampagne für oder gegen etwas einsetzt, wobei es kampagnentechnisch immer viel einfacher ist, in der Sache gegen etwas zu sein.

Allen politischen Kampagnen ist aber (immerhin) etwas gemein: Damit sie erfolgreich sind, müssen sie (mediale) Aufmerksamkeit erhalten. Eine Kampagne, die medial nicht stattfindet und nicht diskutiert wird, hat einen schweren Stand. Politische Kampagnen sind meines Erachtens deshalb immer eine aufmerksamkeitsstarke Inszenierung einer bestimmten Botschaft.

Variieren können politische Kampagnen in der Strategie, der Tonalität, dem Stil sowie in der Dramaturgie.

### 8.3 Das Fallbeispiel "No Billag"-Initiative

Die von mir persönlich geleiteten oder mitgeprägten Kampagnen waren primär Abstimmungs- und Wahlkampagnen. Eine Bilderbuch-Kampagne, wie es sie nur selten gibt, war die Gegenkampagne zur No Billag-Initiative, die wir 2017-2018 mit der Operation Libero und dem Verein "Nein zum Sendeschluss" geführt und haushoch (71.6 Prozent Nein-Stimmen bei über 54% Stimmteilnahme) gewonnen haben. Die No-Billag-Initiative forderte die komplette Abschaffung der Empfangsgebühren für Radio und Fernsehen. Die No-Billag-Initiative war die bislang extremste Volksinitiative gegen den öffentlichen Rundfunk in der Schweiz und stammte aus libertären Kreisen.

Die "Abstimmungsschlacht" zur No Billag-Initiative war insofern einzigartig, als das Medienecho für die Vorlage bereits im Dezember 2017 – drei Monate vor der Abstimmung – fünfzehnmal höher war als die gesamte Berichterstattung über die so genannte "Durchsetzungsinitiative" 2016 (FÖG, 2014–2024). Kurz: es bestand ein enormes Medieninteresse an der Vorlage. Das hatte erstens damit zu tun, dass die Debatte darüber, wie gross die öffentliche Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG) sein darf weit zurückführt, und alle paar Jahre wieder aufflammt. Zuletzt beim Referendum zur Revision des Bundesgesetzes über Radio und Fernsehen (RTVG) im Jahr 2015. Es liegt ebenfalls die These nahe, dass sich die Journalist:innen des Landes persönlich in ihrem Berufsstand angegriffen fühlten und deshalb überproportional über die Vorlage berichteten.

Zweitens war die Abstimmung insofern einzigartig, als sich die SRG nicht selbst verteidigen konnte, sondern gemäss Verfassungsauftrag und der daraus resultierenden Rechtslage ausgewogen über die Vorlage berichten musste. Eine unmögliche Position für einen Abstimmungskampf. Die SRG hat also dringend Fürsprecher:innen gebraucht. Und die liessen zunächst auf sich warten.

Die knappe Annahme des revidierten Bundesgesetzes über Radio und Fernsehen (RTVG) (50.08 Prozent) im Jahr 2015 – die Volksabstimmung war eine der knappsten überhaupt. Lediglich 3700 JA-Stimmen machten am Schluss den Unterschied – dies dürfte der in der institutionellen Politik

als extrem und radikal wahrgenommenen No Billag-Initiative zusätzlichen Aufwind gegeben haben.

Dazu kommt, dass Initiant:innen einer Volksinitiative in der Schweiz, kampagnentechnisch gesehen, immer schon einen Vorsprung auf ihre Gegner:innen haben, zumal sie die öffentliche Debatte über eine Volksinitiative in einer Hinsicht garantiert mitprägen: Sie können die Volksinitiative nämlich fast beliebig benennen. Entsprechend war die Namensgebung für die No Billag-Initiative einerseits schlau, zumal sie Ressentiments gegen die damalige Gebühreneintreiberin der SRG geschürt hat. Andererseits könnte argumentiert werden, dass ein "Ja zu No Billag" nicht gerade die eingängigste Formulierung eines Abstimmungs-"Call to Action" sei. Der Punkt ist: Mit dem Namen einer Volksinitiative framed man die politische Debatte bereits entscheidend und legt entsprechend vor.

#### *8.4 Framing und Re-Framing der Debatte*

Die Kunst der politischen Nein-Abstimmungskampagne ist es denn immer auch, die Debatte wieder zu re-framen und die politischen Kontrahent:innen auf das eigene argumentative Feld zu zwingen, auf dem man selber stark ist. Dabei ist es wichtig zu wissen, mit welchen politischen Absender:innen und Botschaften man welche Zielgruppe am besten abholt. Bei No Billag wussten wir, dass es die richtige Strategie sein wird, dem Grossteil der zu mobilisierenden Bevölkerung aufzuzeigen, was ohne SRG alles an Angeboten fehlen und wie stark die Medienvielfalt leiden würde. Dafür wurde auch der Verein "Nein zum Sendeschluss" gegründet.

Die Perzeption, dass sich die SRG in einer Art Monopolstellung ein gutes Leben macht und in der realen Welt nicht überlebensfähig wäre, ist jedoch tief in gewissen Teilen der Schweizer Bevölkerung verankert. Das Land ist gespalten in Bezug auf die SRG und entsprechende Abstimmungen waren fast immer knapp ausgefallen.

Wir haben deshalb bewusst auf eine duale Absender:innenstrategie gesetzt und mit der Operation Libero-Kampagne gezielt noch unentschlossene Liberale angesprochen, denen die SRG so ziemlich egal ist. Die Operation Libero hat die Rolle der Medien als "public watchdog" in einer Demokratie thematisiert und die "No Billag"-Initiative als Anschlag auf die Demokratie bezeichnet.



Abbildung 21: Die offiziellen NEIN-Abstimmungsplakate gegen die "No Billag"-Initiative (Rod Kommunikation AG)

Um zu verstehen, wieso die Operation Libero diese Strategie gewählt hat, muss man den zeitlichen Kontext etwas genauer verstehen, in dem die Kampagne lanciert wurde. Die "No Billag"-Initiative war Anfang Dezember 2017 gemäss Meinungsumfragen mehrheitsfähig (57 Prozent waren für die Initiative). Das hat der Abstimmungsvorlage eine gewisse Dringlichkeit gegeben, welche auch die Aktivitäten der Operation Libero legitimierte und dazu beitrug, dass das der Kampagne vorangehende Crowdfunding sehr gut funktioniert hat.

Danach nahm die Zustimmung zur "No Billag"-Initiative kontinuierlich ab. Im Januar 2018 gewannen die Gegner:innen der Initiative die Oberhand, und in Kombination mit ein paar Fehlern der Initiant:innen (Stichwort Plan B) und einer erfolgreichen Schlussmobilisierung erlitt die "No Billag"-Initiative an der Urne mehr als deutlich Schiffbruch.

Leider hat es die SRG verspielt, daraus Kapital zu schlagen und ihre Daseinsberechtigung nachhaltig zu verteidigen. Die nächste Spardebatte um die SRG ist bei Veröffentlichung dieses Bandes bereits wieder in vollem Gange.

### 8.5 Das Fallbeispiel der Wahlkampagne für Islam Alijaj

Die Besonderheiten einer Wahlkampagne lassen sich an einem Beispiel aus der jüngeren Politikgeschichte erläutern. Es geht um die Nationalratskampagne für den Zürcher Handicap-Lobbyisten Islam Alijaj von der Sozialdemokratischen Partei (SP), der mit Wahlkampfleiter David Wember (Agentur Farner) im Herbst 2023 eine erfolgreiche Wahlkampagne durchführte.

Islam Alijaj bringt vieles mit, was einer politischen Karriere im Wege stehen würde. Er sitzt im Rollstuhl, er kann kaum sprechen, und er heisst "Islam", was besonders in der Schweiz kulturelle Vorurteile wecken kann.

Der gebürtige Kosovare ist bereits länger Aktivist für Behindertenrechte und kandidierte bereits zum zweiten Mal für einen SP-Sitz im Nationalrat. Über seine erste erfolglose Nationalratskandidatur 2019 wurde eine Fernsehdokumentation gedreht. Sie zeigt eindrücklich auf, welch ein Haifischbecken die institutionelle Politik sein kann: 2019 landete Islam Alijaj bei der partiinternen Nominierung der SP auf dem chancenlosen Listenplatz 23 und wurde bei den Wahlen mutmasslich wegen seines ausländisch stämmigen Namens auch noch 8000 Mal von der Liste gestrichen.

Vor dem Kampagnenstart für das Wahljahr 2023 hat Islam Alijaj dann seine Hausaufgaben erledigt. Er veröffentlichte ein Buch, wurde zum Gesicht der Inklusionsinitiative und entwickelte eine eigenständige Wahlkampagne zusammen mit seinem Wahlkampf-Team und der Agentur Farner.

Allerdings war die Ausgangslage auch diesmal überaus anspruchsvoll. Islam Alijaj musste sich mit Listenplatz 11 zufriedengeben (die SP verfügte im Kanton Zürich damals über sieben Sitze im Nationalrat). Islam hatte zusammen mit seinem Team also die Hiobsaufgabe vor sich, drei bis vier Listenplätze gut zu machen. Das ist grundsätzlich möglich, aber selten. Es gelingt meistens Personen, die bereits vor der Kandidatur sehr profiliert waren (wie zum Beispiel Roger Köppel von der SVP sowie Tim Guldimann und Matthias Aebscher von der SP). Islam Alijaj hatte während seines zweiten Nationalratswahlkampfes diverse Herausforderungen zu überwinden. Sie reichten von der fehlenden Namensbekanntheit über die Finanzierung hin zu den expliziten und impliziten Nachteilen, die eine körperliche Behinderung inkl. der Einschränkung der Sprachfähigkeit mit sich bringen.

Islam Alijaj hatte allerdings auch Vorteile. Er konnte eine Agentur engagieren, denn er hatte eines der grössten Wahlkampfbudgets des Landes, einen treuen Kreis von Unterstützer:innen und vergleichsweise viel Medienpräsenz im Vorfeld des Wahlkampfes. Ein entscheidender Grund für den Erfolg war die ansteckende, enthusiastische und positive Art dieses Kandidaten, der selbst am stärksten daran geglaubt hat, dass er gewählt würde.

Vergessen Sie aber nicht, wir beziehen uns immer gerne auf die Bilderbuchkampagnen. Die spannendsten Learnings zieht man meiner Meinung nach aber aus den politischen Niederlagen. Sie führen dazu, dass man sich laufend verbessert, hinterfragt und analysiert. Damit Erfolgsgeschichten wie die Wahl von Islam Alijaj oder das deutliche Nein zur No Billag-Initiative möglich werden, müssen alle Puzzleteile zusammenkommen. Das ist möglich, aber selten.



Abbildung 22: Plakatsujet aus dem Nationalratswahlkampf im Jahr 2023 (Agentur Farner)

#### Literatur

Forschungszentrum Öffentlichkeit und Gesellschaft (FÖG). (2014–2024). *Abstimmungsmonitore: Zwischen- und Schlussberichte*. Universität Zürich. Abgerufen am 22. März 2024, von <https://www.foeg.uzh.ch/de/research/projects/abstimmungsmonitor.html>