

Verzwickte Kampagnen

Eine erfolgreiche **VERBANDSKAMPAGNE** muss nicht nur nach außen wirken, sondern auch bei den Mitgliedern Anklang finden. Fünf Regeln, die den Weg zum Kampagnenerfolg ebnen.

VON CHRISTIAN H. SCHUSTER UND MIRIAM MELANIE KÖHLER

Für Unternehmen, Parteien oder Nichtregierungsorganisationen (NGOs) gehört Campaigning zum täglichen Geschäft. Bei Verbänden hingegen spielt es noch eine nachrangige Rolle und ist häufig Neuland – vor allem, wenn es um umfangreiche integrierte Kampagnen geht. Verbände haben es bei der Kampagnenarbeit besonders schwer: In der Regel können sie nicht mit den Budgets aufwarten, die große Unternehmen in ihre Kampagnen investieren. Gleichzeitig mangelt es aber nicht an Mitgliedern, die mitreden wollen und nicht selten verbandsinterne oder machtpolitische Interessenkonflikte in die Kampagne hineinbringen. Manchmal strafen sie eine Kommunikationsoffensive des Verbands auch schlicht mit Desinteresse.

So ist es kein Wunder, dass sich viele Verbände beim Campaigning zurückhalten. Der personelle und budgetäre Einsatz ist vergleichsweise hoch – das Risiko, die Kampagne in den Sand zu setzen ebenso. Dennoch: Große und kleine Verbände haben in jüngster Zeit erfolgreich Campaigning betrieben. Sie beweisen: Verbände sind kampagnenfähig.

Wenn auch Verband nicht gleich Verband ist und Kampagne nicht gleich Kampagne – es gibt einige Grundregeln, mit denen sich Verbände den Weg zu erfolgreichem Campaigning ebnen können.

Zustimmung reicht nicht – begeistern

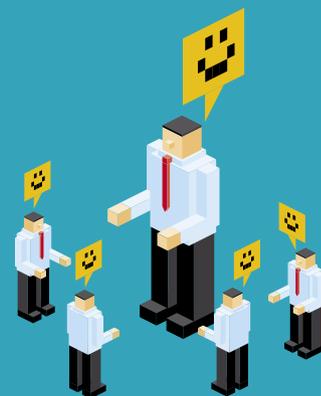
Verbandsmitglieder sind die tragenden Pfeiler einer Kampagne und gleichzeitig ihre schärfsten Kritiker. Deswegen muss der Verband sie von Anfang an von der Kampagne überzeugen. Nur dann werden sie die Kampagne mit Leben füllen und weitertragen – und im Zweifel auch in schwierigen Situationen hinter ihr stehen. Dazu bedarf es einer ausgefeilten

Dramaturgie und immer wieder Gelegenheiten, das Feuer der Kampagnenbegeisterung aufs Neue zu schüren. Jährliche Verbandstage etwa, die gezielt mit der Kampagne bespielt und medial genutzt werden. So haben zum Beispiel Die Familienunternehmer im April 2010 im Rahmen ihrer Bundesversammlung mit einer Arbeitgeberrdemonstration vor dem Brandenburger Tor eine aufmerksamkeitsstarke PR-Aktion inszeniert.

Mitglieder steuern lassen – das Ruder in der Hand behalten

Damit die Mitglieder sich mit der Kampagne identifizieren und hinter ihr stehen, sollte der Verband sie möglichst von Beginn an in die Konzeption einbinden, beispielsweise durch Steuerungsgremien. Der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft setzt ein solches Gremium erfolgreich bei seiner Kampagnenarbeit ein und gibt seinen Mitgliedern so mehrmals im Jahr die Möglichkeit, sich einzubringen. Das stärkt die Identifikation mit der Kampagne. Gleichzeitig kann der Verband von den Einschätzungen und Erfahrungen der Mitglieder profitieren und sichert sich nebenbei gegen Vorwürfe des Alleingangs oder die Schuldzuweisung bei Problemen ab. Steuerungsgremien einzurichten, kann jedoch auch die Handlungsfähigkeit und Schlagkraft einer Kampagne gefährden. Gerade personell große Steuerungsgruppen oder solche, in denen Personen mit geringem Kommunikations-Know-how vertreten sind, gilt es, mit viel Fingerspitzengefühl zu lenken. Einzelgespräche und Koordination im Vorfeld sind hier ein effektives Mittel. Auch kann es empfehlenswert sein, einen erfahrenen externen Berater hinzuzuziehen, der eine neutrale Moderationsfunktion einnimmt.

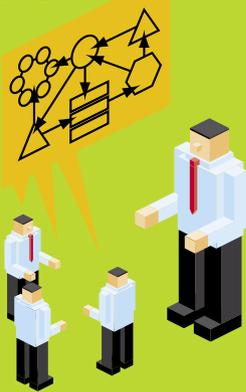
Begeistern!



Realistische Ziele setzen – Erfolge belegen

Bei allem Enthusiasmus, den Verbände für eine Kampagne wecken müssen, gilt es, realistische Ziele zu setzen. Wer überhöhte Erwartungshaltungen säht, wird Enttäuschung ernten. Kampagnen können weder allumfassend sein, noch sämtliche Verbandsprobleme lösen – auch wenn das Funktionäre oder Mitglieder gerne sehen würden. Sie können nur einen Beitrag dazu leisten, die Verbandsinteressen zu vertreten oder -ziele zu erreichen. Ob sie diesen Beitrag leisten, gilt es zudem kontinuierlich zu prüfen. Eine Kampagne kritisch zu begleiten, ist notwendig, um erforderliche Anpassungen aufzudecken und es den Verantwortlichen zu ermöglichen, umzusteuern. Das ist umso notwendiger, je stärker

Steuern lassen!



Evaluieren!



Mehrwert schaffen!



Informieren!



Mehrwert bieten – Beteiligung ermöglichen

Kampagnen müssen für Mitglieder einen echten Mehrwert bieten. Häufig wird dies durch adaptierbare Anknüpfungspunkte erreicht, die die Mitglieder für ihre eigene Arbeit einsetzen können. Das wohl bekannteste Mittel sind Pressemitteilungen, die Mitglieder auf sich und ihre Zielgruppen zuschneiden können, aber auch Aktionen von denen die Mitglieder profitieren, wenn sie sich beteiligen. So ruft das Handwerk im Rahmen seiner Imagekampagne 2011 erstmals einen „Tag des Handwerks“ ins Leben, an dem sich alle Handwerksorganisationen und -betriebe beteiligen

und so von der erhöhten öffentlichen wie medialen Aufmerksamkeit profitieren können. Kampagnenaktionen und -bausteine, die die Mitglieder individuell einsetzen können, stärken gleichzeitig deren Identifikation mit der Kampagne, da sie ihr selbst ein Gesicht verleihen. Zudem können solche Elemente das Budget entlasten, bei gleicher Schlagkraft und Sichtbarkeit der Kampagne.

Informieren – zentrale Ansprechpartner stellen

In den seltensten Fällen werden Verbandskampagnen zum Selbstläufer – in der Regel binden sie erhebliche Ressourcen. Allein schon, da die Mitglieder unzählige Fragen haben und wissen wollen, mit welchen Informationen sie Journalisten versorgen oder die eigene Webseite bestücken können. Nicht jedes Mitglied ist bereit, sich in alle Details der Kampagne einzuarbeiten oder externe Anfragen zu beantworten. Daher bedarf es von Seiten des Verbands zentraler Ansprechpartner, die serviceorientiert unterstützen und auskunftsfähig sind. Diese sollten zu allen wichtigen Fragen und Anlässen Datenblätter beziehungsweise Sprachregelungen ausarbeiten. Auch interne Kampagnen-Newsletter haben sich erfolgreich bewährt. Die Mitglieder fühlen sich informiert, sind sprechfähig und können mit einer einheitlichen Kommunikation nach außen gehen.

Klar ist, diese fünf Regeln machen noch keine erfolgreiche Kampagne. Umgekehrt lässt sich aber eine Verbandskampagne ohne diese Grundsätze kaum erfolgreich führen.

die Kampagne eine politische Zielsetzung verfolgt. Dann kommt es darauf an, dass die Verantwortlichen die Kampagnenstrategie fortlaufend mit den politischen Rahmenbedingungen abgleichen und gegebenenfalls anpassen. Zudem ermöglicht die begleitende Evaluation immer wieder aufzuzeigen, dass die Kampagne ihre Ziele in kleinen Schritten erreicht. Das legitimiert die Kampagnenarbeit und hält die Mitglieder bei der Stange.

Gratik: Marcel Franke Fotos: Privat



Christian H. Schuster

ist Inhaber des IFK Berlin – Institut für Kommunikation und berät zahlreiche Verbände bei der internen und externen Kommunikation.



Miriam Melanie Köhler

ist Referentin für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit beim Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH).