

Zeitschrift: Medienwissenschaft Schweiz = Science des mass média Suisse
Herausgeber: Schweizerische Gesellschaft für Kommunikations- und Medienwissenschaft
Band: - (2004)
Heft: 2: a

Artikel: Strategien der Zielerreichung
Autor: Metzinger, Peter
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-790653>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 13.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Strategien der Zielerreichung

Möglichkeiten erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit

Wer etwas erreichen will, muss verändern – entweder das Verhalten von Zielgruppen oder das Verhalten von Systemen und Prozessen. Reine Öffentlichkeitsarbeit – sofern sie sich auf Information beschränkt – reicht dazu nicht aus. Manchmal sind an bestimmten Orten gezielte Interventionen – das heisst, direkte Eingriffe in Prozesse oder Zustände – notwendig. Wenn ich das Licht ausschalten will, rede ich nicht mit dem Schalter, sondern gehe hin und betätige ihn. Im Gegensatz zu reiner Öffentlichkeitsarbeit, konventioneller PR und klassischer Werbung, beziehen Campaigning Strategien immer auch die Möglichkeiten direkter Interventionen mit ein. Die direkte gewaltfreie Aktion von Greenpeace, der Streik einer Gewerkschaft, aber auch die richtige Medienmitteilung zum richtigen Zeitpunkt, sind Beispiele für solche Interventionen. Das von mir entwickelte business campaigning® Modell dient dazu, Situationsanalysen und Strategien so zu erstellen, dass die darin beschriebenen Spielregeln für Kampagnen besser eingehalten werden können. Die Einhaltung dieser Spielregeln wiederum – der Strategischen Campaigning Grundsätze – steigert die Erfolgswahrscheinlichkeit und ermöglicht es, auch mit kleinen Budgets viel zu erreichen.

Kommunikation ist nicht alles

Der Ursprung der Wörter «Kampagne» und «campaign» liegt im lateinischen Wort «campus»: das freie Feld, die Ebene, das Ackerland, das Schlachtfeld. Lange Zeit verstand man darunter ausschliesslich einen militärischen «Feldzug». Aber auch im zivilen Bereich geht es letztendlich genau um dies: Hinaus ins Feld gehen und konkret etwas bewirken.

«Wer nur den Hammer kennt, für den wird jedes Problem einmal wie ein Nagel aussehen.» Genau gleich scheint für den, der denkt «Kommunikation ist alles», jedes Problem durch Kommunikationsinstrumente lösbar zu sein. Dem ist jedoch nicht so. Durch reine Öffentlichkeitsarbeit – im Sinne von reiner Informationsvermittlung – allein lassen sich keine Veränderungen bewirken.

Die zu erzielende Wirkung bestimmt die Wahl der Instrumente

Im business campaigning® Modell wird deshalb unterschieden «zwischen Handlungen mit der primären Absicht, dass sie – auf der inhaltlichen Ebene – wahrgenommen und erwidert werden, und Handlungen, deren primäre Absicht eine direkte Veränderung von Prozessen oder Zuständen ist – wobei höchstens sekundär interessiert, ob sie auch wahrgenommen werden.

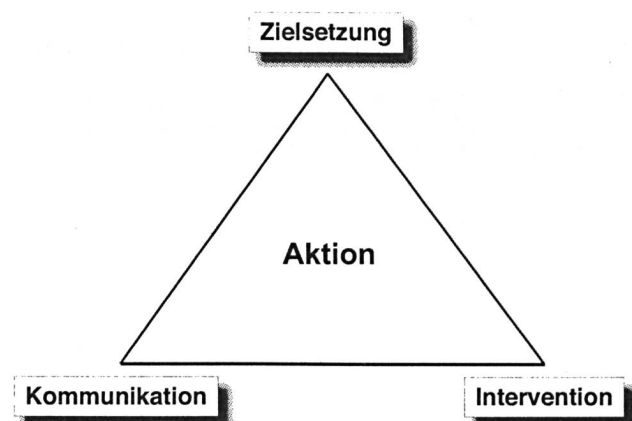
Handlungen, die direkt in Prozesse oder Zustände eingreifen, bezeichne ich als (direkte) Interventionen. Aufgrund der einer Handlung zugrunde liegenden primären Absicht unterscheide ich deshalb – etwas salopp formuliert – zwischen Kommunikation und Intervention. Wenn ich mich rasiere, tue ich das vielleicht, um späteren Juckreiz zu vermeiden (Intervention), vielleicht aber auch, um meinem späteren Gesprächspartner Seriosität zu signalisieren (Kommunikation). In beiden Fällen allerdings wird sowohl kommuniziert, als auch interveniert.

Jede Handlung hat sowohl einen Kommunikations- als auch einen Interventionsgehalt

Daraus folgt, dass jede Handlung sowohl einen Kommunikations- als auch einen Interventionsgehalt (die konkrete Veränderung, die durch die Handlung ausgelöst wird) besitzt – so wie jeder Gegenstand sowohl eine Temperatur als auch eine Farbe hat, unabhängig davon, was ich gerade messe.

In der Praxis hat sich diese Unterscheidung sehr gut bewährt. Sie ermöglicht eine bessere Fokussierung auf die zu erzielende Wirkung, das eigentliche Ziel einer Handlung. Ein Wechselspiel zwischen Kommunikation und Intervention ermöglicht die Erzeugung von Eigendynamiken, die Sie schneller und kostengünstiger an Ihr Ziel bringen als eine reine Fokussierung auf die Kommunikation. Die Unterscheidung eröffnet zudem den Blick auf ein breiteres Spektrum an Instrumenten, die Sie einsetzen könne. Und damit auch auf unkonventionelle und / oder pragmatischere Lösungen.

Natürlich kann die Wirkung beziehungsweise die Intervention auch einfach darin bestehen, dass eine bestimmte Anzahl Personen aus einer bestimmten Zielgruppe eine bestimmte Information wahrnimmt. Es stellt sich dabei aber immer auch die Frage, wie relevant das für die Zielerreichung ist, denn die Wahrnehmung einer Information bedeutet noch lange nicht, dass eine bestimmte Handlung ausgelöst wird.» [1] Die Tatsache, dass jemand die Wichtigkeit der Aufhebung von Barrieren im Internet kennt, heisst noch lange nicht, dass er sich dafür engagiert.



Definition Intervention

«Interventionen sind direkte Eingriffe in Prozesse und Zustände, die diese Prozesse oder Zustände konkret und im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel verändern. Bei diesem Verständnis von Interventionen macht es keinen Unterschied, ob Greenpeace einen Zug blockiert, eine Gewerkschaft einen Streik organisiert oder in einem Unternehmen die interne Ablauforganisation verändert wird.

(Direkte) Interventionen sollten grundsätzlich so gestaltet werden, dass sie auch dann wirken, wenn sie nicht kommuniziert werden. Das heisst, sie müssen tatsächlich und real in Prozesse eingreifen und sie verändern – und sei es nur für einen kurzen Moment in einem kleinen Gebiet.

Eine Intervention darf keinen reinen Symbolcharakter haben, weil sie sonst ihre Authentizität verliert. Sie darf nicht primär mit der Absicht kommuniziert zu werden durchgeführt werden.

Fazit: Bei jeder Aktivität ist genauestens zu überlegen, wie zielrelevant der Kommunikations- und wie zielrelevant der Interventionscharakter in der gegebenen Situation ist, welche der beiden Eigenschaften im Vordergrund der Betrachtung stehen muss und wie viel es davon braucht. Genügt es, eine Serie von Inseraten zu schalten? Oder braucht es an irgendeiner Stelle des Prozesses eine direkte Intervention? Wie ist diese am besten zu bewerkstelligen? Reicht dazu wiederum eine einfache Information an der richtigen Stelle zum richtigen Zeitpunkt oder ist ein direkterer Eingriff in bestimmte Prozesse nötig?

Campaigning ist das Produkt aus Kommunikation und Intervention

Campaigning im Allgemeinen kann deshalb als das Produkt von ziel- und wirkungsorientierter – das heisst strategischer – Kommunikation und Intervention dargestellt werden. Kommunikation ist dabei niemals nur Selbstzweck. Sie dient immer einer bestimmten Intention.

$\text{Campaigning} = (\text{zielgerichtete}) \text{Kommunikation} \times \text{Intervention}$

Die Formulierung «Produkt» ist im mathematischen Sinne so zu verstehen, dass Aktivitäten ohne Kommunikation nicht als Campaigning zu betrachten sind, genauso wenig wie Aktivitäten ohne Intervention (Multiplikation mit Null.)» [1]

Ersetzt man den Begriff Kommunikation durch die so genannte Kommunikationsformel (Information $\times$ Interaktionsfrequenz), ergänzt dies «um den Faktor der Wirkungsorientierung (Intention) und fügt sie dann in die Campaigning-Formel ein, ergibt sich:

$\text{Campaigning} = (\text{Information} \times \text{Interaktionsfrequenz} \times \text{Intention}) \times \text{Intervention}$

beziehungsweise (mit einem Augenzwinkern formuliert)

$\text{Campaigning} = I^4$ » [1]

Neben der Definition des Begriffs Campaigning, die entscheidenden Einfluss auf Strategien und Instrumentarium hat, sind vor allem auch zwei Arten von Erfolgsfaktoren zu beachten: «Die zu Beginn eines Unternehmens bzw. einer Kampagne und mittelfristig vorhandenen Voraussetzungen nenne ich «Strategische Campaigning Positionen». Die während der Umsetzung zu beachtenden Spielregeln heissen «Strategische Campaigning Grundsätze».

- Strategische Campaigning Positionen (SCP)
 - Sind die Voraussetzungen, unter denen eine Kampagne stattfindet
 - Beschreiben, womit eine Kampagne geführt wird
 - Dienen als Checkliste für eine Stärken-Schwächen-Analyse
- Strategische Campaigning Grundsätze (SCG)
 - Sind Spielregeln für die Umsetzung der Kampagne
 - Beschreiben, wie eine Kampagne geführt wird
 - Geben als Checkliste Orientierung und helfen bei den täglichen Entscheidungen» [1]

Die Beachtung der Strategischen Campaigning Grundsätze erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit

Erfolgreiche Strategien setzen voraus, dass die Strategischen Campaigning Grundsätze eingehalten werden. «Dabei ist zu beachten, dass diese Grundsätze zwar allgemein gelten (und deshalb als strategisch bezeichnet werden), aber taktisch auf die jeweilige Situation zu übersetzen sind.

- SCG 1: Polarisieren, profilieren, positionieren
- SCG 2: Die Agenda kontrollieren
- SCG 3: Konzentration der Kräfte
- SCG 4: Aufbauen auf bestehenden Stärken
- SCG 5: Flexibilität pflegen
- SCG 6: Wirkungsorientierung und Beharrlichkeit in der Strategieverfolgung
- SCG 7: Abstimmung von Zielen und Mitteln
- SCG 8: Ausnützung von Synergien und Multiplikationseffekten
- SCG 9: Achtsamkeit und Weitsicht
- SCG 10: Unité de doctrine
- SCG 11: Effizienz und Einfachheit
- SCG 12: In Szenarien denken
- SCG 13: Erfolgsgrundsätze der Kommunikation
- SCG 14: Goldene Brücken bauen» [1]

Exemplarisch für die verschiedenen Deutungsmöglichkeiten habe ich im Folgenden Interpretationen der ersten beiden Strategischen Campaigning Grundsätze aufgeführt:

«SCG1: Polarisieren, profilieren, positionieren

1. Polarisieren:

- Mit Hilfe von Gegensätzen und / oder einer elektrisierenden und emotionalisierenden Vision oder Idee ein Spannungsfeld beziehungsweise einen Spannungsbogen aufbauen, der das Zielpublikum anzieht und emotional auflädt.
- Durch den Bezug auf (subjektiv empfundene) «Missstände» ein «Wir-Gefühl» erzeugen.

2. Das grosse Bild entwerfen:

- *Einzigartige, nicht kopierbare, originelle, elektrisierende, inspirierende, emotionalisierende, ansteckende und mitreisende visionäre Philosophie mit Kultcharakter und Charisma entwickeln, und sie innerhalb eines spannenden Kontexts kommunizieren und pflegen.*
- *Die kommunizierten Ziele müssen mit den Träumen der Menschen korrespondieren, müssen über die aktuelle Situation hinaus ihre Phantasie anregen und sie emotional berühren und begeistern. Im Idealfall entsprechen sie höheren Werten, für die sich ein freiwilliger Einsatz lohnt.*
- *Entschlossenheit und Konsistenz demonstrieren.*

Grundsatz 2: Die Agenda kontrollieren

1. *Sich bewegen, bevor man bewegt wird.*
2. *Der Konkurrenz den eigenen Rhythmus aufzwingen und sie in der Defensive behalten.*
3. *Selber bestimmen, wann was wie und wo geschieht.*
4. *Das reale Umfeld und den Kontext, in dem man sich bewegt und in dem man gesehen wird, aktiv und zielgerichtet gestalten. Eine fortlaufende Geschichte erzählen.*

5. Unberechenbar sein.

6. *Rhythmus und Dynamik des Kampagnenverlaufs geschickt nutzen. Geschwindigkeit spielt nur eine untergeordnete Rolle!*
7. *Der Konkurrenz schrittweise Verbündete, Kunden, Terrain usw. gezielt und aktiv wegnehmen.» [1]*

Peter Metzinger, Dipl. Physiker, ist Inhaber der Zürcher Agentur 4C business campaigning GmbH, selbständiger Berater und Autor des Buchs «Business Campaigning – was Unternehmen von Greenpeace und amerikanischen Wahlkämpfern lernen können» sowie Präsident «pro:campaigning – Gesellschaft für Campaigning».
peter.metzinger@businesscampaigning.com

Literatur

- [1] Metzinger, Peter: Business Campaigning – Was Unternehmen von Greenpeace und amerikanischen Wahlkämpfern lernen können, Wissenschaftsverlag Springer (Heidelberg), 2003