

Politische Kommunikation im Fokus der strategischen Verbandsführung

Wirtschaftsverbände vertreten die gemeinsamen Interessen ihrer Mitglieder gegenüber Politik, Medien und Öffentlichkeit. Ihr Erfolg hängt wesentlich davon ab, wie konsequent sie ihre Kommunikation an der Verbandspolitik ausrichten. Ein Patentrezept gibt es nicht, wohl aber spezifische und mit Blick auf Politik und Mitgliederbasis erfolgreiche Strategien. **Michael Wiesner**

«Wir sind im Lobbying erfolgreich, weil wir diskret, sachlich und differenziert kommunizieren», stellt der Direktor eines Spitzenverbandes der Schweizer Wirtschaft nüchtern fest. Ganz anders sein Kollege aus einem anderen Wirtschaftsverband: Er begründet den Erfolg seiner Organisation mit der Fähigkeit, durch «extreme Emotionalisierung» von politischen Themen in den Medien öffentlich Druck auf die Politik auszuüben und so konkrete Veränderungen herbeizuführen. Dieser Repräsentant will denn auch aus seinem Verband eine «Kampforganisation mit Initiativ- und Referendumsfähigkeit» formen. Ein dritter Spitzenfunktionär schliesslich ist überzeugt, dass der Erfolg mit dem hohen Organisationsgrad und der Repräsentativität seines Verbandes zusammenhängt – und mit dessen Kompetenz, für Politik, Medien und Gesellschaft fundierte Diskussionsgrundlagen zu erarbeiten.

Strategien und Konzepte

So unterschiedlich diese Beurteilungen sind, so unterschiedlich sind auch die Strategien und Konzepte der politischen Kommunikation von Wirtschaftsverbänden. Eine kürzlich abgeschlossene Studie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften hat die politische Kommunikation der drei Spitzenverbände der Schweizer Wirtschaft – economiesuisse, Schweizerischer Arbeitgeberverband und Schweizerischer Gewerbeverband – untersucht und dabei eine breite Auslegeordnung von Strategien, Konzepten und Ideen zutage gefördert.

Diese vergleichend bewerten zu wollen, käme einer Quadratur des Kreises gleich. Zu unterschiedlich sind die Zu-

sammensetzungen der Mitgliederbasis, die sie vertreten, zu unterschiedlich auch die finanziellen Voraussetzungen und die strategischen und operativen Handlungsspielräume als zentrale Einflussgrössen. Auf der Basis ihrer Legitimation, ihres Grundauftrags und ihrer Ressourcen haben alle untersuchten Spitzenverbände spezifische Strategien entwickelt, die im Hinblick auf die Beeinflussung der Meinungsbildung in Politik und Gesellschaft sowie auf die Entwicklung der Mitgliederbasis erfolgreich sind.

Zentrale Erfolgsfaktoren

Einigkeit herrscht bei den Repräsentanten der untersuchten Verbände hinsichtlich allgemeiner Erfolgsfaktoren der politischen Kommunikation von Wirtschafts- und Arbeitgeberverbänden. Zu diesen Faktoren gehören:

- Wirksamer Einbezug einer breiten Mitgliederbasis in die internen Entscheidungsprozesse und Positionsbezüge.
- Transparente und breit akzeptierte interne Spielregeln für die Handhabung kollidierender Interessen verschiedener Mitglieder.
- Strategische Positionierung des Verbandes und damit verbunden eine klare Verbandsstrategie sowie ein scharfes, von aussen deutlich wahrnehmbares Profil.
- Konzentration auf wenige spezifische, klar definierte und abgegrenzte Themengebiete.
- Konsequente Ausrichtung der internen und externen Kommunikation auf die Verbandspolitik, das heisst auf die Zweckbestimmung, die Strategie und die Verbandskultur.

- Zeitliche, inhaltliche und formale Abstimmung von Strategien und Massnahmen der Public Affairs und der Public Relations.
- Herstellung einer Öffentlichkeit für die eigenen Positionen durch eine hohe Medienpräsenz und medientaugliche Verbandsrepräsentanten.
- Hohe Bekanntheit der Organisation und damit verbunden ein besserer Zugang für die Verbandsvertreter zu Politik und Verwaltung.
- Wege und Mittel, um gegebenenfalls unter Umgehung der Redaktionen von Massenmedien an die Zielgruppen zu gelangen.

Wichtige Rolle der Wirtschaftsverbände

Im politischen System der Schweiz spielen die Wirtschaftsverbände als Systeme der Interessenvermittlung zwischen Wirtschaft und Staat traditionell eine wichtige Rolle. Alleine im Bereich der Wirtschafts- und Berufsverbände wurden in der Schweiz im Rahmen eines

Politische Kommunikation

Unter den Begriff «politische Kommunikation» fallen einerseits alle Formen der Kommunikation, die politische Akteure, Inhalte oder Entscheidungen zum Gegenstand haben. Andererseits gehören auch die Aggregation und Vermittlung von Interessen gegenüber der Politik – mithin die Legitimation klassischer Wirtschaftsverbände – sowie die zielgerichtete Kommunikation politischer Akteure selbst dazu. ■



Bild: Keystone/Steffen Schmidt

Beispiel für politische Kommunikation mit einer klaren Message: Kampagne der Wirtschaftsverbände gegen die Ferieninitiative.

2009 durchgeführten internationalen Projekts 1750 Organisationen gezählt. Ihr Zweck besteht hauptsächlich darin, die gemeinsamen Interessen ihrer Mitglieder zu fördern. Der Einbezug der wichtigsten Interessenorganisationen in den politischen Entscheidungsprozess ist in der Bundesverfassung verankert. Damit sollen im Vorfeld parlamentarischer Entscheidungen Lösungen erarbeitet werden, die sachlich geboten, kompromisstauglich und vor allem mehrheitsfähig und prinzipiell durchsetzbar sind.

Die Wirtschaftsverbände aggregieren die Interessen ihrer Mitglieder und artikulieren sie gegenüber Parlament, Regierung und Verwaltung sowie zunehmend gegenüber der gesellschaftspolitischen Öffentlichkeit. Dabei hat die politische Kommunikation eine zentrale Bedeutung. Sie bestimmt, wie es Verbänden gelingt, die Vermittlungsleistungen zwischen Mitgliedern, Politik und Gesellschaft zu erbringen und damit die ihnen zugedachte Rolle im politischen System auszufüllen.

Wirtschaftsverbände als Interessenorganisationen vermitteln also in zwei Richtungen: Einerseits vermitteln sie die Interessen (von Teilen) der Wirtschaft an das politisch-administrative System und andererseits die politischen Entscheidungen an die Wirtschaft. Diese Interessenvermittlung besteht aus drei Grundfunktionen: der Interessengenerierung, der Interessenselektion und

-bündelung und der Interessenartikulation. Damit tragen Wirtschaftsverbände ganz wesentlich zur Reduktion der Komplexität in der Politik bei, worauf zumindest ein Teil ihrer Legitimation beruht.

Bedrohte Vermittlungsfunktion

Genau diese Vermittlungsfunktion scheint jedoch bedroht zu sein: Immer wieder ist von einer «Krise der Intermediäre» die Rede oder von einer «Impllosion des Interessenvermittlungssystems». Der Strukturwandel in Wirtschaft, Politik, Medien und Gesellschaft und Phänomene wie Partikularisierung, Pluralisierung, Medialisierung und Globalisierung sind Ausdruck veränderter Umwelten und unterwerfen die Vermittlungsfunktion von Wirtschaftsverbänden einem fundamentalen Wandel. Diese stehen damit vor grossen Herausforderungen, die sich vor allem in zwei gefährlichen Tendenzen manifestieren: Die Bindungswilligkeit der Verbandsmitglieder nimmt tendenziell ab und alternative lobbyistische und beratende Strukturen nehmen zu.

Diesen Entwicklungen liegen unter anderem die Ausdifferenzierung von Wirtschaft und Gesellschaft zugrunde und damit verbunden die zunehmende gesellschaftliche Komplexität sowie die Pluralisierung von Lebensstilen und Wertegemeinschaften. Schliesslich führt auch das zunehmende Abwägen der Verbandsmitglieder von Nutzen und

Kosten einer Verbandsmitgliedschaft zu wachsenden Ansprüchen gegenüber Verbänden.

Neue Herausforderungen

Die Medialisierung von Gesellschaft und Politik sowie die Etablierung neuer Kommunikationsformen und -konzepte wie Online-Kommunikation und Social Media stellen die traditionellen Verbände vor zusätzliche Herausforderungen und zwingen sie zu einer Professionalisierung im Bereich Public Affairs und Public Relations. Diese zeigt sich unverkennbar in zunehmender Expertise unter anderem in Fragen des Lobbyings, aber auch der medialen Vermittlungsformen.

Die politische Kommunikation ist also für Wirtschaftsverbände – oder besser: für die strategische Führung von Wirtschaftsverbänden – von vitaler Bedeutung: Für die Mitgliedergewinnung und -bindung genauso wie für die Beeinflussung der politischen Meinungsbildung. Eine einseitige Reduktion der politischen Kommunikation auf medienorientierte oder gar medienvermittelte Kommunikation wird dieser Bedeutung nicht gerecht. ■

Michael Wiesner ist Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Kommunikation des Schweizerischen Versicherungsverbandes. Seine Studie zum Thema kann bezogen werden bei: michael.wiesner@svv.ch