

# **Verbandskommunikation im Wandel der Zeit:**

Kommunikative Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für lokale und regionale Bauern- und Wirtschaftsverbände bei politischen Kampagnen unter Top-down-Führung von Dachverbänden. Dokumentiert am Beispiel «Perspektive Schweiz».

Master Thesis

**HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich**

eingereicht bei:

**Rob Hartmans**

Vorgelegt von:	Thomas Odermatt
Matrikelnummer:	09-533-621
Studiengang:	MAS Business Communications
Ort, Datum:	Luzern, 11. November 2023

# Management Summary

---

Sowohl die Kommunikationsarbeit als auch gesellschaftliche Wertvorstellungen verändern sich fortlaufend. Die Heterogenität der Verbandsmitglieder erweist sich als besonders komplex für die Verbandskommunikationsarbeit. Personelle Ressourcen sind knapp und das kommunikative Professionalitätsniveau zwischen den Verbänden unterschiedlich.

Diese Masterarbeit untersucht, wie lokale und regionale Bauern- und Wirtschaftsverbände die dachverbandsübergreifende Kampagne «Perspektive Schweiz» kommunikativ handhaben und welches die Auswirkungen auf die Komplexität ihrer Kommunikationsarbeit sind. Weiter zeigt die Arbeit auf, was sich daraus für das Zusammenspiel zwischen Dach- und Basiskommunikation lernen lässt. «Perspektive Schweiz» ist ein gemeinsames Werk von economie-suisse, dem Schweizerischen Arbeitgeberverband, dem Schweizerischen Bauernverband und dem Schweizerischen Gewerbeverband. Kampagnenziel ist es, dass an den nationalen Wahlen 2023 vermehrt wirtschafts- und landwirtschaftsfreundlich gewählt wird.

Die strategische Kommunikation von Interessenverbänden der Wirtschaft ist bisher grösstenteils unerforscht. Die Theorie weist auf diverse Spannungsfelder und Dilemmata der Verbandskommunikation hin. Zudem werden Anforderungen an die integrierte Verbandskommunikation sowie der Stellenwert von Glaubwürdigkeit und Vertrauen thematisiert.

Für die empirische Datenerhebung wurden mündliche Befragungen mittels eines leitfadengestützten Fragebogens durchgeführt. Alle elf Interviewpartnerinnen und Interviewpartner arbeiten in lokalen oder regionalen Bauern- oder Wirtschaftsverbänden und sind für die kommunikative Handhabung der Kampagne verantwortlich.

Die empirische Untersuchung zeigt, dass die Unterverbände den Top-down-Ansatz der Kampagne sowie die Kollaboration der vier Dachverbände begrüßen. Trotzdem wird die Kampagne sehr zurückhaltend umgesetzt. Hauptgründe dafür sind ein befürchteter Glaubwürdigkeits- oder Vertrauensverlust, fehlende personelle Ressourcen, eigene Kampagnenlabels, die gescheiterte Zusammenarbeit mit Partnerverbänden und das Anliegen, Mitglieder nicht überzustrapazieren. Einige Verbände haben auf die Umsetzung von «Perspektive Schweiz» verzichtet. Die Kampagnenumsetzung ist bei einer Mehrheit der Unterverbände nicht in einen integrierten Kommunikationsansatz eingebettet. Das erschwert unter anderem eine strategische Themensetzung und das Risiko von kommunikativen Widersprüchen steigt. Das hat komplexitätssteigernde Auswirkungen, da sich Verbände zunehmend auf weniger, dafür relevante und durchsetzungsfähige Themen konzentrieren sollten. Diese Masterarbeit formuliert Handlungsempfehlungen für die kommunikative Handhabung einer top-down geführten Kampagne sowie für die Bewältigung der damit verbundenen kommunikativen Komplexität.

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>MANAGEMENT SUMMARY</b> .....	<b>I</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>II</b>
<b>GLOSSAR</b> .....	<b>V</b>
<b>1. EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Ausgangslage</b> .....	<b>1</b>
1.1.1 Kerngeschäft von Verbänden .....	1
1.1.2 Komplexität der Verbandskommunikation .....	1
1.1.2.1 Strategische Kommunikation .....	1
1.1.2.2 Veränderungen im Verbands Umfeld und in der Kommunikation .....	2
1.1.2.3 Umgang mit kommunikativer Vielseitigkeit und Komplexität .....	3
1.1.3 Nationale Kampagne «Perspektive Schweiz» .....	3
1.1.3.1 Einordnung «Kampagne» .....	4
1.1.3.2 Kampagnenziele .....	4
1.1.3.3 Kernthemen.....	5
1.1.3.4 Zeitplan .....	5
1.1.3.5 Einbezug kantonaler Bauern- und Wirtschaftsverbände .....	5
<b>1.2 Forschungsproblem und Forschungsfrage</b> .....	<b>6</b>
1.2.1 Forschungsstand und Forschungsproblem .....	6
1.2.2 Erkenntnisinteresse .....	7
1.2.3 Relevanz des Forschungsproblems.....	7
1.2.4 Forschungsfrage .....	8
<b>1.3 Zielsetzung und inhaltliche Abgrenzung</b> .....	<b>8</b>
1.3.1 Ziele und Bezugsgruppen .....	8
1.3.2 Fachjargon .....	9
1.3.3 Abgrenzung.....	9
1.3.3.1 Inhaltlicher Fokus .....	9
1.3.3.2 Bezugsgruppen Fokus .....	9
<b>2. THEORETISCHER TEIL</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1 Theoretische Einordnung «Verband»</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2 Kommunikationsformen von Verbänden</b> .....	<b>10</b>
<b>2.3 Verbandsinterne Kommunikationsorganisation</b> .....	<b>11</b>
<b>2.4 Integrierte Verbandskommunikation</b> .....	<b>11</b>
<b>2.5 Strategische Planung mit Kommunikationskonzept</b> .....	<b>14</b>
2.5.1 Ausgangslage und Auftrag.....	14
2.5.2 Situationsanalyse .....	14
2.5.3 Strategische Entscheidungen .....	15
2.5.3.1 Positionierung .....	15
2.5.3.2 Ziele und Bezugsgruppen .....	15

2.5.3.3	Botschaften .....	16
2.5.3.4	Strategie .....	16
2.5.3.5	Massnahmenplan und Erfolgsmessung .....	17
<b>2.6</b>	<b>Spannungsfelder der Verbandskommunikation .....</b>	<b>17</b>
2.6.1	Kommunikationsdisziplinen mit Zielkonflikten .....	17
2.6.1.1	Die Legitimationskommunikation .....	17
2.6.1.2	Die Mitgliederkommunikation .....	17
2.6.1.3	Das integrierte Kommunikationsmanagement .....	18
2.6.2	Dilemmata .....	18
2.6.2.1	Der Zielkonflikt .....	18
2.6.2.2	Der Methodenkonflikt .....	18
2.6.2.3	Der Ressourcenkonflikt .....	19
2.6.2.4	Der Kompetenzkonflikt .....	19
2.6.3	Barrieren einer integrierten Kommunikation .....	19
2.6.4	Anforderungen an Kommunikationsabteilungen .....	20
<b>2.7</b>	<b>Glaubwürdigkeit und Vertrauen .....</b>	<b>22</b>
<b>2.8</b>	<b>Thesen aus Forschungsfrage und Theorie .....</b>	<b>23</b>
<b>3.</b>	<b>METHODISCHE VORGEHENSWEISE .....</b>	<b>25</b>
3.1	Ziel der empirischen Untersuchung .....	25
3.2	Auswahl der Forschungsmethode .....	25
3.3	Konzeptionierung des Interviewleitfadens .....	25
3.4	Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner .....	27
3.5	Pretest .....	28
3.6	Planung und Durchführung der Interviews .....	29
3.7	Datenauswertung .....	30
3.8	Gütekriterien .....	30
3.8.1	Validität .....	30
3.8.2	Reliabilität .....	31
<b>4.</b>	<b>EMPIRISCHER TEIL .....</b>	<b>32</b>
4.1	Auswertung der qualitativen Forschungsmethode .....	32
4.1.1	Hauptkategorie 1: Integrierte Verbandskommunikation bei Unterverbänden .....	32
4.1.1.1	Unterkategorien 1 bis 3: Ressourcen, Professionalität und interner Stellenwert .....	32
4.1.1.2	Unterkategorie 4: Komplexität .....	35
4.1.2	Hauptkategorie 2: Kampagne «Perspektive Schweiz» .....	38
4.1.2.1	Unterkategorie 5: Verständnis .....	38
4.1.2.2	Unterkategorie 6: Vereinbarkeit mit eigenem Kommunikationskonzept .....	39
4.1.2.3	Unterkategorie 7: Nutzen und operative Umsetzung .....	40
4.1.2.4	Unterkategorie 8: Zusammenarbeit der Dach- und Unterverbände .....	41
4.1.2.5	Unterkategorie 9: Zusammenarbeit der Unterverbände .....	44

4.1.2.6	Unterkategorie 10: Vereinbarkeit mit Mitgliederinteressen und Miteinbezug der Verbandsmitglieder .....	47
4.1.2.7	Unterkategorie 11: Erfolgsmessung.....	49
4.1.2.8	Unterkategorie 12: Nicht-Umsetzung.....	49
4.1.2.9	Unterkategorie 13: Glaubwürdigkeit und Vertrauen.....	50
4.1.3	Hauptkategorie 3: Top-down-Ansatz .....	53
4.1.3.1	Unterkategorie 14: Nutzen .....	53
4.1.3.2	Unterkategorie 15: Individualisierungsmöglichkeiten.....	54
4.1.3.3	Unterkategorie 16: Deliberativer Ansatz .....	54
4.1.3.4	Unterkategorie 17: Auswirkungen auf die kommunikative Komplexität.....	55
<b>4.2</b>	<b>Plausibilisierung der Thesen .....</b>	<b>57</b>
<b>5.</b>	<b>SCHLUSSFOLGERUNGEN .....</b>	<b>64</b>
<b>5.1</b>	<b>Diskussion und Interpretation der Ergebnisse .....</b>	<b>64</b>
5.1.1	Kommunikative Handhabung der Kampagne .....	64
5.1.1.1	Zurückhaltende Umsetzung .....	64
5.1.1.2	Fehlende Kommunikationskonzepte.....	65
5.1.1.3	Keine Erfolgsmessung .....	66
5.1.2	Zusammenspiel zwischen Dach- und Basiskommunikation .....	67
5.1.3	Auswirkungen auf die Komplexität der Kommunikationsarbeit.....	69
5.1.3.1	Heterogenität der Verbandsmitglieder .....	69
5.1.3.2	Kommunikativer Selektionsaufwand.....	70
5.1.3.3	Bedarf an Kommunikationsressourcen.....	72
5.1.3.4	Schnittstelle zur Wirtschaftspolitik.....	73
5.1.3.5	Risiko vor Glaubwürdigkeits- und Vertrauensverlust.....	74
5.1.4	Kommunikative Barrieren.....	75
<b>5.2</b>	<b>Beantwortung der Forschungsfrage.....</b>	<b>79</b>
<b>5.3</b>	<b>Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>82</b>
5.3.1	Handlungsempfehlungen für Unterverbände.....	82
5.3.2	Handlungsempfehlungen für Dachverbände .....	85
<b>5.4</b>	<b>Kritische Reflexion .....</b>	<b>90</b>
<b>5.5</b>	<b>Ausblick für weitere Forschung .....</b>	<b>92</b>
<b>6.</b>	<b>ANHANG .....</b>	<b>93</b>
<b>6.1</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>93</b>
<b>6.2</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>95</b>
<b>6.3</b>	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>95</b>
<b>6.4</b>	<b>Interviewleitfaden.....</b>	<b>96</b>
<b>6.5</b>	<b>Code-Buch .....</b>	<b>98</b>

# Glossar

---

In dieser Arbeit werden Fachbegriffe verwendet, die nachfolgend erklärt werden.

Tabelle 1: Glossar

Begriff	Erläuterungen
Integrierte Kommunikation	Mit einer integrierten Kommunikation wird sichergestellt, dass alle Kommunikationsaktivitäten einer Organisation über alle Kanäle aufeinander abgestimmt sind und gemeinsam dazu beitragen, die Marke und ihre Botschaften zu stärken. Durch eine koordinierte und einheitliche Kommunikation kann ein konsistentes und klares Bild vermittelt werden, das Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei den Zielgruppen aufbaut und letztendlich zu einem besseren Geschäftsergebnis führt (Mast, 2020).
Kampagnenphase 3a	Die Phase 3a war der erste Teil der Hauptkampagne von «Perspektive Schweiz» mit Kampagnenmaterial wie Fahnen, Blachen oder Kleber.
Kampagnenphase 3b	Die Phase 3b war der zweite Teil der Hauptkampagne von «Perspektive Schweiz». Dabei standen insbesondere die Kandidatinnen und Kandidaten für die eidgenössischen Wahlen 2023 im Zentrum.
Perspektive Schweiz	«Perspektive Schweiz» ist eine gemeinsame politische Kampagne von economiesuisse, dem Schweizerischen Arbeitgeberverband, dem Schweizerischen Bauernverband und dem Schweizerischen Gewerbeverband.
Unterverbände	Als Unterverbände gelten in dieser Masterarbeit die lokalen und regionalen Bauern- und Wirtschaftsverbände.

# 1. Einleitung

---

## 1.1 Ausgangslage

### 1.1.1 Kerngeschäft von Verbänden

In dieser Masterarbeit stehen lokale und regionale Bauern- und Wirtschaftsverbände der Schweiz im Fokus. Diese sind klassischerweise im Meinungsbildungsmarkt tätig. Das Kerngeschäft der Verbände ist es, Überzeugungsarbeit zu leisten (Carstensen et al., 2022). Sie pflegen enge Kontakte zu politischen Entscheidungsträgern und gestalten so wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen mit. Gegenüber der Politik bündeln und artikulieren die Verbände gesellschaftliche Erwartungen, Forderungen und Wünsche. Sie vertreten Mitgliederinteressen und bieten Partizipationsformen – stets mit dem Ziel, neue Verbandsmitglieder zu überzeugen und zu gewinnen (Strassner, 2010). Sie streben danach, die politischen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger davon zu überzeugen, die Standpunkte des Verbandes in den politischen Prozess einzubringen. Gegenüber Öffentlichkeit und Medien leisten sie Überzeugungsarbeit, um aufzuzeigen, weshalb ihre Verbandsinteressen wichtig und relevant sind. Verbände müssen sich über ihre Kommunikation bei Mitgliedern, den Medien und der Politik als Interessenvertretung profilieren und legitimieren.

### 1.1.2 Komplexität der Verbandskommunikation

«Verbände sind wie wenige andere Organisationen Experten für das ‹Dazwischen›» (Hoffjann, 2010, S. 60). Sie bewegen sich klassischerweise im Spannungsfeld zwischen Mitgliederkommunikation, politischer Arbeit und Medienarbeit. «Genau durch diese Mittlerposition braucht es bei Verbänden speziellere kommunikative Lösungsansätze als bei anderen Organisationen» (Carstensen et al., 2022, S. 361). Schütte et al. (2009) beschreiben Verbände als «Kommunikationsorganisationen». Dies, da für gewisse Verbände der Kommunikationsprozess der Kern der Austauschbeziehung mit den unterschiedlichen Bezugsgruppen darstellt. Weiter gilt es auch die kommunikative Herausforderung durch die Lage auf dem Verbandsmarkt selbst nicht zu vernachlässigen. Je nach Tätigkeitsgebiet und Region, stehen Bauern- und Wirtschaftsverbände im gegenseitigen Wettbewerb um Mitglieder und Aufmerksamkeit.

#### 1.1.2.1 Strategische Kommunikation

Für die Definition der strategischen Kommunikation bezieht sich diese Masterarbeit auf jene von Carstensen et al. (2022, S. 362): «Die Verbandskommunikation greift die Positionen und Interessen des Verbandes auf und versucht, diese in den politischen und öffentlichen Willensbildungsprozess einzubringen. Sie umfasst die interne sowie externe Kommunikation

und richtet sich sowohl an Mitarbeitende und Mitglieder als auch an die Öffentlichkeit, die Medien und die Politik. Sie ist konsistent, kongruent und ergibt bei allen Anspruchsgruppen ein einheitliches Gesamtbild.» Weiter fassen Carstensen et al. (2022) die Aufgaben der Verbandskommunikation wie folgt zusammen:

- Eine breite Zustimmung der bestehenden und potenziellen Mitglieder generieren.
- Die Interessen der Mitglieder effektiv im politischen Feld vertreten.
- Das politische Handeln beeinflussen.
- Verbandsthemen im öffentlichen Diskurs verankern.

Jede professionell aufgesetzte integrierte Verbandskommunikation basiert auf einer strategischen Positionierung. Die Kommunikation ist ein Managementprozess und umfasst sämtliche Schritte von der Analyse der internen und externen Kommunikationsaktivitäten bis hin zu deren Erfolgsmessung. Ziel ist es, von den Hauptbezugsgruppen gesehen, gehört und verstanden zu werden. Einerseits geht es um die individuelle Wahrnehmung des Verbandes, um das Image. Andererseits gilt es eine starke Reputation aufzubauen und diese zu pflegen. Die Reputation entsteht durch sozialen Austausch sowie die Bewertung durch Dritte (Einwiller, 2022). Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind dabei die Basis. Die Kommunikationsarbeit ist konsistent auf die strategischen Hauptziele der Organisation auszurichten. Denn erst das ermöglicht, prägnant, verständlich, widerspruchsfrei und glaubwürdig zu kommunizieren und so die Meinungsbildung zu beeinflussen. Eine exakte Vorbereitung und ein systematisches Vorgehen sind dabei unumgänglich (Bruhn, 2014). Ein herausfordernder Balanceakt, denn in der Verbandspraxis sind das Professionalitätsniveau sowie die zur Verfügung stehenden Kommunikationsressourcen höchst unterschiedlich.

### **1.1.2.2 Veränderungen im Verbandsumfeld und in der Kommunikation**

«Verbände stehen unter multidimensionalem Veränderungsdruck» (Koch-Baumgarten, 2010, S. 239). Gemäss Strassner (2010) prägt das Verbandsumfeld den Wandel des verbandlichen Handelns. Lokale und regionale Bauern- und Wirtschaftsverbände sehen sich mit sich regelmässig verändernden wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen und Veränderungen im politischen System konfrontiert. Auch gesellschaftliche Veränderungen oder solche des öffentlichen ökologischen Bewusstseins prägen das Verbandsumfeld. All dem gilt es gegenüber den Hauptbezugsgruppen kommunikativ Rechnung zu tragen.

Auch die Kommunikationsarbeit hat sich über die letzten Jahre stark verändert. Ihre Komplexität und Vielseitigkeit steigt, Formen der Zusammenarbeit verändern sich, neue Kommunikationskanäle schießen aus dem Boden, andere verschwinden in der Versenkung. Die Digitalisierung schreitet mit grossen Schritten voran, künstliche Intelligenz wird Teil des Ar-

beitsalltages. Gleichzeitig nehmen die sozialen Medien eine spezifische Rolle in der Kommunikationsarbeit ein. Der Umgang mit ihnen beeinflusst vermehrt die Meinungs- und Deutungshoheit.

### **1.1.2.3 Umgang mit kommunikativer Vielseitigkeit und Komplexität**

Verbandsmitglieder erwarten eine auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Interessenvertretung auf wirtschaftspolitischer Ebene. Medien sind interessiert an direkten Kontakten zu Unternehmen und Persönlichkeiten. Sie fragen nach politischen Zahlen, Fakten, Hintergründen und suchen gezielt nach Kontroversen. Steht eine politische Kampagne an, so sind eine klare Haltung und treffende politische Botschaften gefragt. Vorgängig gilt es für die Verbandsverantwortlichen abzuwägen, welche Themen für den Verband relevant sind und auf die eigene Kampagnenagenda gesetzt werden. Weiter übernehmen einige lokale und regionale Bauern- und Wirtschaftsverbände für anstehende Abstimmungen die Leitung der Stützpunktkampagnen von Dachverbänden. Für diese werden seitens der nationalen Kampagnenleitungen klare Erwartungen kommuniziert und oft vorgefertigte Kommunikationsmittel und Botschaften zur Verfügung gestellt. Die Kunst liegt darin, sich in dieser Vielfalt an kommunikativen Aufgaben zu fokussieren. Basierend auf einem durchdachten Kommunikationskonzept einen cleveren und mit Fingerspitzengefühl konzipierten Kommunikationsmix auszuarbeiten. Weiter werden im Idealfall die Bedürfnisse möglichst vieler Bezugsgruppen gedeckt, ohne dabei an Glaubwürdigkeit und Vertrauen einzubüssen. Um dies zu erreichen, ist es für Verbände zentral, seine Mitglieder und deren Bedürfnisse zu kennen. In der Berufspraxis zeigt sich, dass für Planungs-, Konzeptions- und kommunikative Strategiearbeiten nebst dem Tagesgeschäft oft nur wenig Zeit bleibt. Für eine professionelle integrierte Kommunikation ist jedoch genau dies Voraussetzung. Wie sieht nun ein gelungener, wirkungsvoller Umgang mit dieser Vielfalt aus? Wie stark geht ein Verband auf die Bedürfnisse der verschiedenen Bezugsgruppen ein, ohne von der eigenen strategischen Linie abzuweichen? Wie bleiben Verbände glaubwürdig? Inwiefern sind lokale und regionale Bauern- und Wirtschaftsverbände in der Lage, ihr Kommunikationsverhalten zu professionalisieren und die kommunikative Komplexität zu bewältigen? Fragen, mit denen sich Verantwortliche der Verbandskommunikation differenziert auseinandersetzen müssen.

### **1.1.3 Nationale Kampagne «Perspektive Schweiz»**

Diese Masterarbeit analysiert die Forschungsfrage auf Basis der nationalen Kampagne «Perspektive Schweiz». Sie ist eine gemeinsame politische Kampagne von *economiesuisse*, dem Schweizerischen Arbeitgeberverband, dem Schweizerischen Bauernverband und dem Schweizerischen Gewerbeverband.

### **1.1.3.1 Einordnung «Kampagne»**

Zuerst befassen wir uns mit dem Kampagnenbegriff. Kampagnen sind gezielte Serien von öffentlichen Kommunikationsereignissen, die darauf abzielen, in einem bestimmten sozialen Kontext oder bei einem spezifischen Zielpublikum Wirkung zu erzielen. In der politischen Kommunikation von Verbänden werden sowohl öffentliche als auch nicht öffentliche Kommunikationsmassnahmen strategisch und operativ eingesetzt und laufen oft parallel (Preusse, 2017).

Kampagnen zeichnen sich durch symbolische und stark vereinfachte Informationen aus. Sie nutzen Inszenierungen und Dramatik, um Botschaften zu vermitteln. Eine Kampagne wird als eine Reihe von Ereignissen konzipiert, um ein bestimmtes Thema, Problem oder eine Lösung über einen längeren Zeitraum in den Medien präsent zu halten. Dabei setzen Kampagnenführende oft auf Elemente wie Spannung, Überraschung oder besondere Visualität. Das Hauptziel einer Kampagne besteht darin, die öffentliche Meinung zu beeinflussen und zu gestalten (Kamps & Scholten, 2010). «Abstimmungs-Kampagnen sind in dieser Situation sozusagen das Standard-Repertoire der schweizerischen Politikvermittlung; es ergänzt – nicht: ersetzt – andere Formen politischer Kommunikation» (Kamps & Scholten, 2010, S. 290). Nachfolgend werden die Eckdaten von «Perspektive Schweiz» zusammengefasst.

### **1.1.3.2 Kampagnenziele**

Die Kampagne «Perspektive Schweiz» verfolgt folgende Hauptziele:

#### **Kurz- und mittelfristig:**

- Wirtschafts- und landwirtschaftsfreundliche Kreise für die Wahlen mobilisieren.
- Auftritte für wirtschafts- und landwirtschaftsfreundliche Kandidatinnen und Kandidaten ermöglichen.
- Stärkung der wirtschafts- und landwirtschaftsfreundlichen Kräfte im Parlament.
- Eine wirtschafts- und landwirtschaftsfreundlichere Politik in Bund und Kantonen erzielen.
- Thematische Führung bei Wirtschafts- und landwirtschaftlichen Themen übernehmen.
- Vermehrte Kooperation der Wirtschaftsverbände auf nationaler und kantonaler Ebene.
- Wirtschafts- und Landwirtschaftsthemen in den Wahlkampf einbringen.

#### **Langfristig:**

- Bedürfnisse der Wirtschaft und der Landwirtschaft in die öffentliche Wahrnehmung bringen.
- Verständnis volkswirtschaftlicher Zusammenhänge erhöhen.
- Chancen für politische Mehrheiten im Parlament und an der Urne steigern.

### **Die Ziele basieren auf folgenden Annahmen der Kampagnenleitung:**

- Das Interesse an Wirtschafts- und landwirtschaftlichen Themen ist eher tief.
- Das Wissen über wirtschaftliche und landwirtschaftliche Zusammenhänge schwindet.
- Wirtschaftliche und landwirtschaftliche Themen haben es im Parlament und an der Urne zusehends schwerer.
- Wirtschaft und Landwirtschaft müssen vermehrt Aufklärungsarbeit leisten und Zusammenhänge erklären (economiesuisse, 2023; Perspektive Schweiz, 2023a).

#### **1.1.3.3 Kernthemen**

Die nationale Kampagnenleitung hat zur Sensibilisierung der Bevölkerung sechs Kernthemen in den Bereichen Wirtschaft und Landwirtschaft definiert (Perspektive Schweiz, 2023b):

- Stabilität und Sicherheit für alle
- Eine erfolgreiche Wirtschaft für gesunde Sozialwerke
- Ein hoher Ausbildungsstand für eine sichere Zukunft
- Echte Nachhaltigkeit dank neuen Ideen
- Ernährungssicherheit dank einer fortschrittlichen Landwirtschaft
- Genügend Energie für alle

#### **1.1.3.4 Zeitplan**

Die Kampagne «Perspektive Schweiz» wird nach folgendem Zeitplan durchgeführt:

Tabelle 2: Zeitplan der Kampagne

<b>Wann</b>	<b>Was</b>
6. Januar 2023	Öffentliche Vorstellung der Vorkampagne 2a
April bis 18. Juni 2023	Vorkampagne 2b
19. Juni bis 31. Juli 2023	Hauptkampagne 3a
1. August bis 22. Oktober 2023	Hauptkampagne 3b

Quelle: In Anlehnung an economiesuisse (2023); Perspektive Schweiz (2023a)

#### **1.1.3.5 Einbezug kantonaler Bauern- und Wirtschaftsverbände**

Die Kampagne «Perspektive Schweiz» wurde so konzipiert, dass kantonale und regionale Unterverbände diese im Wahljahr 2023 einzeln oder im Verbund eigenständig umsetzen können. Die nationale Kampagnenleitung stellt entsprechende Angebote, wie Druck- oder Webvorlagen, zur Verfügung. Sie erwartet frühzeitige Absprachen unter den lokalen und regionalen Verbänden. Die Unterverbände werden aufgefordert, organisatorische Vorbereitungen zu treffen und eine Situationsanalyse von freiwerdenden oder potenziellen Wackelsitzen zu erarbeiten.

Gegenüber den lokalen und regionalen Bauern- und Wirtschaftsverbänden bestehen klare Erwartungen seitens der nationalen Kampagnenleitung. Den Unterverbänden wird eine zentrale Rolle zugemessen und folgende Ziele zugewiesen:

- Das Wahlvolk in den Kantonen vermehrt für wirtschaftliche und landwirtschaftliche Themen und Zusammenhänge sensibilisieren.
- Eine stärkere Präsenz der Kampagne in den einzelnen Kantonen erzielen.
- Eine wirtschafts- und landwirtschaftsfreundlichere Zusammensetzung des National- und Ständerats erreichen.
- Mobilisierung der Wählerinnen und Wähler zugunsten wirtschafts- und landwirtschaftsfreundlicher Kandidatinnen und Kandidaten auslösen.
- Wirtschaftliche und landwirtschaftliche Themen sowie ihre gesellschaftliche Bedeutung in den einzelnen Kantonen stärker in den öffentlichen Fokus rücken (economiesuisse, 2023; Perspektive Schweiz, 2023a).

## **1.2 Forschungsproblem und Forschungsfrage**

### **1.2.1 Forschungsstand und Forschungsproblem**

Wie sich der multidimensionale Veränderungsdruck auf Verbände auswirkt, ist bislang systematisch kaum erforscht (Koch-Baumgarten, 2010). Die Verbandsforschung habe sich erst in den letzten Jahren für Prozesse politischer Kommunikation, das Verhältnis von Verbänden und Öffentlichkeit oder von Verbänden und Medien interessiert. Weiter habe sich auch die Kommunikations- und Medienforschung nur wenig mit Verbänden befasst. Die strategische Kommunikation von Interessenverbänden der Wirtschaft sei grösstenteils unerforscht, so Preusse (2017).

Die Forschung zeigt verschiedene Dimensionen der Verbandskommunikation sowie deren Zielkonflikte auf (Hoffjann, 2010). Weiter weist sie auf bestehende Dilemmata hin (Teetz, 2010). Einerseits zeigen diese die Vielseitigkeit der Verbandskommunikationsarbeit, andererseits machen sie deren Komplexität und die damit zusammenhängenden kommunikativen Herausforderungen deutlich. Über den Einfluss der von Dachverbänden geführten nationalen Kampagnen auf die Kommunikationsarbeit von lokalen und regionalen Bauern- und Wirtschaftsverbänden ist nur wenig bekannt. Weitestgehend unerforscht ist insbesondere deren Einfluss auf die integrierten Kommunikationsstrategien sowie auf den Umgang mit der bereits jetzt hohen kommunikativen Komplexität.

### **1.2.2 Erkenntnisinteresse**

Die Kampagne «Perspektive Schweiz» ist eine gemeinsame politische Kampagne von economiesuisse, dem Schweizerischen Arbeitgeberverband, dem Schweizerischen Bauernverband und dem Schweizerischen Gewerbeverband. Die Kampagne wurde am 6. Januar 2023 lanciert und läuft in verschiedenen Kampagnenintervallen bis am nationalen Wahltag vom 22. Oktober 2023.

Wie es der Name schon sagt, haben Dachverbände das grosse Ganze, die Schweiz als Ganzes im Fokus. Die Kampagnenleitung ist für die Umsetzung auf die lokalen und regionalen Unterverbände angewiesen und kommuniziert klare Erwartungen und Ziele. Denn für das lokale und regionale Geschehen fehlt oft die Nähe zur Praxis. Aus diesem Grund liegt das Erkenntnisinteresse darin, aufzuzeigen, wie sich die Kampagne «Perspektive Schweiz» auf die Kommunikationsarbeit der Unterverbände auswirkt und wie sie diese kommunikativ handhaben. Bei bereits knappen Kommunikationsressourcen und hoher kommunikativer Komplexität sollen die Folgen dieses Top-down-Ansatzes auf die Verbandskommunikationsarbeit sichtbar gemacht und analysiert werden. Ziel ist es, Handlungsempfehlungen für lokale und regionale Bauern- und Wirtschaftsverbände für die kommunikative Handhabung sowie für die Bewältigung der kommunikativen Komplexität auszuarbeiten. Weiter soll die Masterarbeit sowohl Dachverbände als auch lokale und regionale Bauern- und Wirtschaftsverbände für die Auswirkungen solcher Kampagnen auf die Verbandskommunikationsarbeiten in den Kantonen und Regionen sensibilisieren.

### **1.2.3 Relevanz des Forschungsproblems**

Wir leben in einer Welt, in der vieles volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig ist. Die Welt und so auch die Kommunikationsarbeit digitalisiert und verändert sich in rasantem Tempo – was gestern noch galt, ist heute bereits überholt. Das gilt auch für die gesellschaftlichen Wertvorstellungen. Zudem sind die Kommunikationsressourcen knapp. Umso wichtiger ist es, dass sich lokale und regionale Bauern- und Wirtschaftsverbände über das Komplexitätsniveau ihrer Verbandskommunikation bewusst sind. Einerseits sollten sie wissen, welche Erfolgsfaktoren die Umsetzung eines integrierten Kommunikationsansatzes begünstigen. Andererseits erkennen, welche Auswirkungen externe Einflüsse wie die nationale Kampagne «Perspektive Schweiz» auf die Kommunikationsarbeit und deren Management haben. Effizienzsteigerungen können helfen, den Umgang mit der kommunikativen Vielseitigkeit und Komplexität zu vereinfachen. Damit ist das Forschungsproblem auch aus praxisbezogenen Gründen von hoher Relevanz.

## **1.2.4 Forschungsfrage**

Basierend auf der Ausgangslage und dem Forschungsproblem stellt sich folgende Forschungsfrage:

*Wie handhaben lokale und regionale Bauern- und Wirtschaftsverbände die dachverbandsübergreifende politische Kampagne «Perspektive Schweiz» kommunikativ, welches sind die Auswirkungen auf die Komplexität ihrer Kommunikationsarbeit und was lässt sich daraus für das Zusammenspiel zwischen Dach- und Basiskommunikation lernen?*

## **1.3 Zielsetzung und inhaltliche Abgrenzung**

### **1.3.1 Ziele und Bezugsgruppen**

Die Masterarbeit soll primär für Kommunikationsverantwortliche und wirtschaftspolitische Mitarbeitende von lokalen und regionalen Bauern- und Wirtschaftsverbänden Nutzen stiften. Hauptziel ist die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für die kommunikative Handhabung einer dachverbandsübergreifenden nationalen Kampagne sowie für die Bewältigung der kommunikativen Komplexität. Der Fokus liegt dabei auf den Auswirkungen auf die Kommunikationsarbeit der Unterverbände durch die national orchestrierte Kampagne «Perspektive Schweiz». Weiter leistet die Masterarbeit Sensibilisierungs- und Aufklärungsarbeit im Umgang mit der Komplexität der Verbandskommunikation. Sie dient dazu, bei lokalen und regionalen Bauern- und Wirtschaftsverbänden, aber auch bei Dachverbänden das Bewusstsein zu schärfen, welche kommunikativen Auswirkungen Kampagnen wie «Perspektive Schweiz» auf Unterverbände haben. Zudem soll die Arbeit einen Beitrag leisten, um das gegenseitige Verständnis für die jeweilige Kommunikationsarbeit zu verbessern. Durch die gewonnenen Erkenntnisse können die Dachverbände nationale Kampagnen optimieren und besser auf die Unterverbände abstimmen beziehungsweise regionale Besonderheiten und Anforderungen rechtzeitig berücksichtigen.

Aus operativer Perspektive adressiert die Masterarbeit primär Kommunikationsverantwortliche und Leitende im Bereich Wirtschaftspolitik bei lokalen und regionalen Bauern- und Wirtschaftsverbänden. Sekundäre Zielgruppe sind Kommunikationsverantwortliche und Kampagnenleitende bei den Dachverbänden. Die Arbeit richtet sich aus strategischer Sicht zudem an die Direktionen und Geschäftsleitungen der Unter- und Dachverbände.

## **1.3.2 Fachjargon**

Das Kapitel 1.3.1 definiert folgende Hauptbezugsgruppen:

- Bezugsgruppen operative Perspektive: Kommunikationsverantwortliche und Leitende im Bereich Wirtschaftspolitik bei lokalen und regionalen Bauern- und Wirtschaftsverbänden sowie bei den Dachverbänden.
- Bezugsgruppen strategische Perspektive: Direktionen und Geschäftsleitungen der Unter- und Dachverbände.

Die Hauptbezugsgruppen umfassen Persönlichkeiten in leitenden Positionen. Aus diesem Grund wird vorausgesetzt, dass den Hauptbezugsgruppen Fachbegriffe aus den Bereichen «Kommunikation», «Wirtschaftspolitik» und «politische Kampagnenarbeit» bekannt sind.

## **1.3.3 Abgrenzung**

### **1.3.3.1 Inhaltlicher Fokus**

Der inhaltliche Fokus liegt auf der kommunikativen Handhabung der Kampagne «Perspektive Schweiz» durch die Unterverbände. Es stehen die Auswirkungen auf die bereits hohe Komplexität der Verbandskommunikation und deren Bewältigung im Zentrum. Andere verbandsinterne Auswirkungen werden nicht untersucht. Zudem werden diese Effekte ausschliesslich am Beispiel der Kampagne «Perspektive Schweiz» analysiert. Weitere Kampagnen werden nicht miteinbezogen. Die ausgearbeiteten Handlungsempfehlungen werden ausschliesslich unter Berücksichtigung dieses inhaltlichen Fokus erarbeitet.

### **1.3.3.2 Bezugsgruppen Fokus**

Die Kampagne «Perspektive Schweiz» wurde von economiesuisse, dem Schweizerischen Arbeitgeberverband, dem Schweizerischen Bauernverband und dem Schweizerischen Gewerbeverband lanciert. Für die Experteninterviews werden deshalb Personen aus Industrie- und Handelskammern sowie lokalen und regionalen Gewerbe- und Bauernverbänden kontaktiert. Weitere lokale oder regionale Bauern- oder Wirtschaftsverbände werden nicht miteinbezogen.

## **2. Theoretischer Teil**

---

### **2.1 Theoretische Einordnung «Verband»**

Die Verbandsdefinition ist nicht eindeutig geklärt. Der Begriff «Verband» beschreibt gemäss Hoffmann (2010) eine gewisse Art von Organisiertheit, die eine kommunikative Verbundenheit von Mitgliedern erlaubt. So ist «der Verband» weder eine Rechtsform noch eine spezifische Form der Organisation. Häufig sind Verbände von ihrer Rechtsform her Vereine (Paulsen & Zimmer, 2010). Gemäss empirischem Sprachgebrauch lässt sich jedoch eine mögliche Definition herleiten: «Es sind vor allem Politologen, die von Verbänden sprechen, um Organisationen zu bezeichnen, welche Interessen ihrer Mitglieder aggregieren und an staatliche Entscheidungsinstanzen herantragen» (Hoffmann, 2010, S. 196).

### **2.2 Kommunikationsformen von Verbänden**

In der Forschung wird bei der Kommunikation von Verbänden klassischerweise zwischen öffentlichen und nicht öffentlichen Kommunikationsformen unterschieden. Zur nicht öffentlichen Kommunikation zählt das Lobbying. Zur öffentlichen hingegen die Verbands-PR, also die Öffentlichkeitsarbeit. Diese beschreibt «die Gesamtheit der geplanten, an die Organisationsumwelt gerichteten, öffentlich wahrnehmbaren Kommunikationen von Verbänden» (Preusse, 2017, S. 421). Weiter wird gemäss Preusse (2017) in der Literatur zwischen Binnen- und Aussenkommunikation von Verbänden differenziert. Als Ziele der internen Kommunikation stehen die Bewusstseinsbildung, die Identifikation, die Mobilisierung oder die Zufriedenheit der Mitglieder im Fokus. Die Aussenkommunikation hingegen erachtet Koch-Baumgarten (2010) als ein «wesentlich komplexeres Interaktions- und Kommunikationssystem der Verbände im Zusammenhang mit ihren Funktionen der Interessenartikulation, -repräsentation und politikfeldspezifischen Regulierungen» (S. 245). Gemäss Schiel (2021) ist es die Aufgabe eines Verbandes, seine Mitglieder sowie die externen Anspruchsgruppen regelmässig von seinem Nutzen, seiner Expertise und dadurch von seiner Legitimation zu überzeugen. Ein Verband hat aufzuzeigen, welchen Mehrwert er liefert. Die zentralen Aufgaben sind somit die Mitgliederkommunikation, die politische Arbeit und die Medienarbeit. Dabei ist die strategische Kommunikation kein Zweck an sich, sondern vielmehr Mittel zum Zweck, um die gesteckten Primärziele zu erreichen. Nach Preusse (2017) sind dies die Interessendurchsetzung im politischen Entscheidungssystem sowie die Mitgliederwerbung und Mitgliederbindung.

## **2.3 Verbandsinterne Kommunikationsorganisation**

Wie ist die Kommunikationsabteilung in der Verbandsstruktur eingebettet? Welchen Handlungsspielraum und welche Entscheidungskompetenzen haben Kommunikationsverantwortliche? Oder kurz: Wie ist die Kommunikation im Verband geregelt? Die Forschung spricht diesbezüglich von der organisatorischen Integrationsaufgabe der Kommunikation (Carstensen et al., 2022). Gemäss Bruhn (2014) sind klare Strukturen in der Aufbau- und Ablauforganisation des Verbandes zentral. Die Aufbauorganisation bezieht sich auf die strukturelle Hierarchie innerhalb einer Organisation und die Verteilung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Befugnissen. Sie definiert die formelle Struktur des Verbandes und legt fest, wie die verschiedenen Abteilungen, Teams und Positionen verbunden sind. Aus kommunikativer Perspektive definiert sie beispielsweise, welche Kommunikationsangelegenheiten zentral und welche dezentral geregelt werden. Weiter bestimmt die Aufbauorganisation auch, ob die kommunikationsverantwortliche Person der Geschäftsleitung oder dem Kader angehört. Die Ablauforganisation hingegen bezieht sich auf die Gestaltung und Steuerung der verbandsinternen Prozesse. Sie umfasst den Informationsfluss, die Abarbeitung von Aufgaben, den Entscheidungsfindungsprozess sowie den Einsatz von Ressourcen. Die Optimierung von Arbeitsabläufen sowie die Effizienzsteigerung stehen im Mittelpunkt. Immer mehr Organisationen setzen auf das Newsroomkonzept. Einzelne Kommunikationsabteilungen gibt es dabei nicht mehr – Mitarbeitende arbeiten crossmedial zusammen und stellen so eine einheitliche und aufeinander abgestimmte Kommunikation sicher (Bieler, 2020).

Die kommunikative Organisation ist von Verband zu Verband unterschiedlich. Bruhn (2014) ist jedoch überzeugt, dass bei klar strukturierten sowie zugeordneten Tätigkeitsfeldern und Verantwortungskompetenzen Mehrarbeiten vermieden werden und Fragen zu Arbeits- und Entscheidungsprozessen seltener aufkommen.

## **2.4 Integrierte Verbandskommunikation**

Unter «Integration» versteht die Forschung das (Wieder)herstellen einer Einheit aus einzelnen Komponenten (Aerni et al., 2013). Einleitend ist festzuhalten, dass kommunikationspolitische Entscheidungen auf mehreren Ebenen getroffen werden. Einerseits auf der Ebene der Gesamtkommunikation, andererseits auf Ebene der Kommunikations-Fachabteilung. Erstgenannte setzt sich mit der strategischen Zielsetzung auseinander. Der Ansatz einer einheitlichen Kommunikation für die Gesamtorganisation wird mit dem Ziel ausgearbeitet, ein geschlossenes und widerspruchsfreies Kommunikationssystem aufzubauen. Die Kommunikation auf Ebene Fachabteilung hingegen ist verantwortlich für die Umsetzung der Kommunikationsstrategie sowie die kurzfristige Planung und Durchführung der Kommunika-

tionsmassnahmen (Aerni et al., 2013). Die Kunst liegt darin, die eigenen Kommunikationsbemühungen zu konzentrieren und aufeinander abzustimmen. Ziel ist es, den Bezugsgruppen eine schnelle und möglichst leichte Aufnahme von verständlichen Kommunikationsbotschaften zu ermöglichen. Ein integriertes Kommunikationskonzept hilft dabei. Es umfasst die Analyse, Planung, Organisation, Umsetzung und Kontrolle der Kommunikation (Bruhn, 2014). «Die Abstimmung, Vereinheitlichung, Kontinuität, Ganzheitlichkeit und intensive Koordination innerhalb der Kommunikation zielt auf eine effektive und effiziente Darstellung der Verbände bei den Mitgliedern, der Öffentlichkeit und den Medien, Politikern, Meinungsführern, Mitarbeitenden sowie anderen Zielgruppen ab», so Bruhn (2014, S. 4) weiter.

Sinngemäss beschreibt er die Merkmale der integrierten Verbandskommunikation wie folgt:

- Die integrierte Verbandskommunikation basiert auf einer strategischen Positionierung.
- Die integrierte Verbandskommunikation ist ein Managementprozess. Grundlegend sind eine Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle der Kommunikationsaktivitäten.
- Die integrierte Verbandskommunikation umfasst sämtliche internen und externen Kommunikationsinstrumente und Kommunikationskanäle. Die Funktionen, Bezugsgruppen, Aufgaben und Beziehungen der verschiedenen Instrumente und Kanäle müssen analysiert und erfasst werden.
- Alle Kommunikationsaktivitäten zusammen ergeben eine Einheit der Kommunikation. Alle Massnahmen dienen einer übergeordneten Zielsetzung und orientieren sich nach der Verbandspositionierung.
- Die integrierte Kommunikation ist eine Organisationsform der Kommunikation im Verband und beinhaltet Regeln für Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten der verschiedenen Verbandsebenen.
- Das Konzept fördert Synergiewirkungen und ermöglicht eine inhaltliche, organisatorische und finanzielle Effizienzsteigerung.

Die Ziele des integrierten Kommunikationsansatzes lassen sich gemäss Aerni et al. (2013) in zwei Kategorien unterteilen.

#### **Psychologische/Qualitative Ziele:**

- Entwicklung eines einheitlichen Erscheinungsbildes zur Reduktion von Unsicherheiten und Irritationen bei Bezugsgruppen
- Steigerung der Glaubwürdigkeit und Akzeptanz
- Reduktion der Informationsüberlastung
- Steigerung der Motivation und Identifikation der Mitarbeitenden
- Verbesserung der Bezugsgruppenansprache
- Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild

### Ökonomische/Quantitative Ziele:

- Synergieeffekte beim Einsatz von verschiedenen Kommunikationsinstrumenten
- Steigerung der Gesamtwirkung der Organisation
- Erreichung kosten- und nutzenorientierter Ziele wie Kostensenkung

Jedes Kommunikationselement sowie jede mit der Verbandskommunikation betraute Person ist gemäss Bruhn (2014) in eine inhaltliche, formale und zeitliche Integrationsmatrix eingebettet. So gibt die Matrix eine Übersicht über das «Was» (inhaltliche Integration), das «Wie» (formale Integration) sowie über das «Wann» (zeitliche Integration) der Verbandskommunikation. Sie macht deutlich, wie umfangreich, vernetzt und komplex eine funktionierende integrierte Kommunikation ist.

Tabelle 3: Formen der integrierten Kommunikation im Überblick

Integrationsformen		Gegenstand	Ziele	Hilfsmittel	Zeithorizont
Inhaltliche Integration	Richtung der Integration	Thematische Abstimmung durch Verbindungslinien	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konsistenz</li> <li>▪ Eigenständigkeit</li> <li>▪ Kongruenz</li> </ul>	Einheitlichkeit: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Argumente</li> <li>▪ Aussagen</li> <li>▪ Botschaften</li> </ul>	Langfristig
Formale Integration		Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Präsenz</li> <li>▪ Prägnanz</li> <li>▪ Klarheit</li> </ul>	Einheitlichkeit: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Markennamen</li> <li>▪ Schrifttyp</li> <li>▪ Logo</li> <li>▪ Slogan</li> <li>▪ Typografie</li> <li>▪ Layout</li> <li>▪ Farben</li> <li>▪ Bilder</li> </ul>	Mittel- bis langfristig
Zeitliche Integration	Ebene der Integration	Abstimmung innerhalb und zwischen Planungsperioden	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konsistenz</li> <li>▪ Kontinuität</li> </ul>	Einsatzplanung («Timing»)	Kurz- bis mittelfristig

Quelle: Bruhn (2014, S. 9)

Nach Aerni et al. (2013) ist die inhaltliche Integration die grösste Herausforderung für Organisationen. Sie hat zum Ziel, Kommunikationsmittel thematisch aufeinander abzustimmen,

stets im Hinblick auf die zentralen, übergeordneten Ziele der Organisation und der Kommunikation. Die formale Integration verbindet Kommunikationsinstrumente durch Gestaltungsprinzipien miteinander und strebt so ein wiedererkennbares visuelles Erscheinungsbild an. Die zeitliche Integration bezieht sich auf die kurz- bis langfristige Abstimmung der Kommunikationsmassnahmen.

Gmür & Maring (2020) kritisieren, dass im Modell eine räumliche Dimension fehlt. «Jeder Kommunikationskanal eröffnet einen Raum, in dem die Organisation und die Zielgruppen ihrer Kommunikationsbemühungen zusammenkommen und in spezifischer Weise miteinander interagieren» (S. 19). Der Raumbegriff bezieht sich auf die Kommunikationsräume, in welchen sich ein Verband mit seinen Bezugsgruppen austauscht.

## **2.5 Strategische Planung mit Kommunikationskonzept**

Professionelle Kommunikationsaktivitäten einer Organisation – auch eines Verbandes – basieren auf einem Kommunikationskonzept. Dies kann beispielsweise aus einem Dachkonzept und entsprechenden Unterkonzepten bestehen. So gibt das Dachkommunikationskonzept die Leitplanken der Verbandskommunikation vor. Die Unterkonzepte hingegen beziehen sich auf einzelne Projekte oder Kampagnen. Zur Erarbeitung eines strukturierten Verbandskommunikationskonzeptes müssen sich Kommunikationsverantwortliche mit nachfolgenden Punkten auseinandersetzen:

### **2.5.1 Ausgangslage und Auftrag**

Im Rahmen des Kommunikationskonzeptes werden zu Beginn die Ausgangslage und der Auftrag präzise definiert. Dabei konzentriert man sich auf die Fragen: «Welche Sachlage liegt vor?» und «Warum ist ein Kommunikationskonzept erforderlich?». Es werden die Motive für das Konzept erläutert und die Erwartungen sowie der Handlungsspielraum für die Ausarbeitung konkret festgelegt (Tarrach & Zeiter Sixt, 2011).

### **2.5.2 Situationsanalyse**

Im Rahmen der Situationsanalyse nehmen Kommunikationsverantwortliche die Ist-Situation des Verbandes genau unter die Lupe. Diese Analyse bildet das Fundament und legt den Handlungsbedarf fest. Sie liefert Informationen über das Kommunikationsumfeld, die Organisationsstruktur sowie die interne und externe Kommunikation des Verbandes. Im Rahmen der Situationsanalyse wird auch eine kommunikationsspezifische SWOT-Analyse erstellt. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in einem Fazit zusammengefasst, das die Essenz der Recherche- und Analysearbeit darstellt. Es handelt sich nicht um eine bloße Zusammenfassung der Situationsanalyse, sondern vielmehr um drei bis maximal fünf Schlüsselpunkte, die

als Leitlinien für die Lösungsfindung dienen. Der kommunikative Auftrag wird dabei präzise herausgearbeitet und verdeutlicht (Tarrach & Zeiter Sixt, 2011).

## **2.5.3 Strategische Entscheidungen**

### **2.5.3.1 Positionierung**

Um das integrierte Kommunikationskonzept, das in Kapitel 2.4 erläutert wurde, erfolgreich zu implementieren und umzusetzen, ist eine klare Positionierung des Verbandes grundlegend. Die strategische Positionierung spiegelt das Selbstbild des Verbandes wider. Sie zeigt auf, wie er sich gegenüber internen und externen Bezugsgruppen verankern will. Die Positionierung hält die Identität des Verbandes fest und zeigt das anzustrebende Fremdbild auf (Carstensen et al., 2022). Folgende Fragen sind dabei in einer Selbstanalyse zu beantworten:

- Wer sind wir?
- Was tun wir?
- Wodurch zeichnen wir uns aus?
- Wofür stehen wir ein?

Die strategische Positionierung besitzt sowohl eine interne als auch eine externe Dimension. Sie regelt, wie der Verband wahrgenommen werden will und welche Ziele mittels der Verbandskommunikation verfolgt werden. Weiter orientiert sich die strategische Positionierung an den übergeordneten Zielen des Verbandes und gibt der Verbandskommunikation einen verbindlichen Rahmen (Bruhn, 2014).

### **2.5.3.2 Ziele und Bezugsgruppen**

«Ein Kommunikationskonzept ist zielorientiert – seine Aufgabe ist es, die Ziele des Verbandes durch die kommunikative Arbeit zu erreichen» (Carstensen et al., 2022, S. 371). Ziele und Bezugsgruppen sind dabei eng miteinander verknüpft. Die Ziele halten die kommunikativ anzustrebende Wirkung fest. Ihre Messbarkeit ist herausfordernd und gilt es bei deren Erarbeitung zu berücksichtigen. Oft werden sie pro Bezugsgruppe in Wahrnehmungsziele (kognitiv), Einstellungsziele (affektiv) und Handlungsaktivitäten (konativ) gegliedert (Tarrach & Zeiter Sixt, 2011). Folgende Hauptbezugsgruppen sind in der Verbandskommunikation zu unterscheiden:

Tabelle 4: Bezugsgruppen gegliedert nach internen und externen Bezugsgruppen

Interne Bezugsgruppen	Externe Bezugsgruppen
Interne Gremien	Politikerinnen und Politiker, Meinungsführer
Mitarbeitende	Medien
Aktuelle, potenzielle und ehemalige Mitglieder	Breite Öffentlichkeit

Quelle: In Anlehnung an Bruhn (2014)

Tabelle 5: Bezugsgruppen gegliedert nach Empfänger-, Mittler- und Absenderbezugsgruppen

Empfängerbezugsgruppen	Mittlerbezugsgruppen	Absenderbezugsgruppen
Aktuelle, potenzielle und ehemalige Mitglieder	Interne Gremien	Mitarbeitende
Breite Öffentlichkeit	Politikerinnen und Politiker, Meinungsführer	
	Medien	

Quelle: In Anlehnung an Bruhn (2014)

### 2.5.3.3 Botschaften

Botschaften halten Kernaussagen des Verbandes fest. Sie definieren, was sich bei den Bezugsgruppen verankern und einprägen soll. Es sind inhaltliche Versprechen, die auf die Bedürfnisse der entsprechenden Bezugsgruppen zugeschnitten sind (Tarrach & Zeiter Sixt, 2011). Die Botschaften entstehen aus den Kernthemen des Verbandes. Inspiration kommt dabei aus der täglichen wirtschaftspolitischen Verbandsarbeit, aus den Verbandsgremien oder direkt von den Mitgliedern. Basierend auf der Positionierung lassen sich Dachbotschaften ableiten. Weitergehend werden, je nach Konzept und Verbandsbedürfnissen, bezugsgruppenorientierte Teilbotschaften erarbeitet. Wichtig: «Falls die Botschaften zu unkonkret oder unpräzise sind, werden sie bei den Zielgruppen mehr Verwirrung als Klarheit schaffen» (Carstensen et al., 2022, S. 378).

### 2.5.3.4 Strategie

Gemäss Tarrach & Zeiter Sixt (2011) und Carstensen et al. (2022) regelt die Kommunikationsstrategie die generelle Vorgehensweise und die Stossrichtung. Sie ist Orientierung für die künftigen Kommunikationsmassnahmen. Die Strategie muss einfach, aber eindeutig sein und hält folgende Punkte fest:

- Verhaltensweise: aktiv, passiv, offensiv, defensiv
- Tonalität und Stil: sachlich-informativ, reisserisch, pointiert, provokativ
- Frequenz und Intensität: Häufigkeit und Reihenfolge
- Priorität der Bezugsgruppen: Konzentration und prioritäre Ansprache

- Massnahmegruppen: Fokus und Stellenwert
- Aufteilung des Budgets

### **2.5.3.5 Massnahmenplan und Erfolgsmessung**

Die bisherige Vorarbeit mündet in einen konkreten Massnahmenplan. Dieser zeigt, mit welchen Aktivitäten die Botschaften bei den Bezugsgruppen durchgesetzt werden und was kommunikativ wann passiert. Angestrebt wird eine hohe Synergie zwischen den einzelnen Massnahmen, stets unter Berücksichtigung der Positionierung, der Ziele und Bezugsgruppen, der Verbandsbotschaften sowie der Kommunikationsstrategie. Weiter gibt der Massnahmenplan Auskunft über die Budgetzuteilung sowie über die Art der Erfolgsmessung der einzelnen Kommunikationsmittel (Tarrach & Zeiter Sixt, 2011).

## **2.6 Spannungsfelder der Verbandskommunikation**

### **2.6.1 Kommunikationsdisziplinen mit Zielkonflikten**

Folgende typischen Kommunikationsdisziplinen machen gemäss Hoffjann (2010) die Komplexität der Verbandskommunikation deutlich:

#### **2.6.1.1 Die Legitimationskommunikation**

Die Legitimationskommunikation beschreibt alle Kommunikationsarbeiten, welche die Verbandsinteressen gegenüber dem politisch-administrativen System thematisieren. Die Interessenvertretung der Mitglieder steht hierbei im Fokus. Gemäss Strassner (2010) besteht die Aufgabe darin, zentralen gesellschaftlichen Forderungen Ausdruck zu verleihen und ihnen zur Durchsetzung zu verhelfen. Diese Disziplin kann als Public Affairs betitelt werden. In öffentlicher Form handelt es sich um Public Campaigning, als nicht öffentliche Form um Lobbying. Weiter wird die Dolmetscherfunktion der Verbände deutlich: «Im Falle von Wirtschaftsverbänden werden wirtschaftliche Interessen <politisch> übersetzt, indem die breite Unterstützung beziehungsweise der Nutzen für grosse Teile der Gesellschaft herausgestellt werden» (Hoffmann, 2010, S. 67).

#### **2.6.1.2 Die Mitgliederkommunikation**

Erst eine breite Unterstützung seitens Mitglieder lässt die Verbandsinteressen legitimieren. Nur dank einer starken Mitgliederbasis lässt sich das Einflusspotenzial sichern. Die Aggregation von Interessen und deren eindeutige Formulierung ist Voraussetzung für die Handlungsfähigkeit eines Verbandes (Strassner, 2010). Wie werden jedoch komplexe wirtschaftspolitische Themen verständlich und klar vermittelt? Wie regelmässig sollen Mitglieder angesprochen und wie stark miteinbezogen werden? Wie schaffen es Verbände, bei schwindendem Bindungswillen für Mitglieder relevant zu sein?

### **2.6.1.3 Das integrierte Kommunikationsmanagement**

Das integrierte Kommunikationsmanagement bearbeitet die Widersprüche zwischen den ersten beiden Disziplinen Legitimationskommunikation und Mitgliederkommunikation. Gemäss Hoffjann (2010) wird es aufgrund der zunehmenden Pluralisierung organisierter Interessen immer schwieriger, eigene Verbandsinteressen durchzusetzen. «Verbände werden sich tendenziell also auf die Artikulation von weniger, dafür relevanten und als durchsetzungsfähig bewerteten Themen fokussieren» (Hoffjann, 2010, S. 73). Das birgt aber die Gefahr, weniger Interessen der Mitglieder zu repräsentieren. Konkret werden so die thematischen Selektionsrisiken für Verbände immer grösser. Weiter besteht insbesondere dann ein Risiko für kommunikative Widersprüche, wenn Verbände zu sehr auf die Forderungen der Mitgliederlogik setzen. Stehen also mobilisierungsfähige Themen ausserhalb der Verbandspositionierung zu stark im Fokus, kann eine Delegation die Folge sein.

### **2.6.2 Dilemmata**

Nebst den Herausforderungen der drei in Kapitel 2.6.1 genannten Kommunikationsdisziplinen weisen in der Forschung folgende Dilemmata weiter auf die Komplexität der Verbandskommunikation hin:

#### **2.6.2.1 Der Zielkonflikt**

Folgendes Zitat bringt den Zielkonflikt auf den Punkt: «Mit einer knackigen Position trifft ein Verband nicht den Nerv aller seiner Mitglieder, eine Einigung auf den kleinsten gemeinsamen Nenner wiederum verwässert das Profil der Organisation und wird in der Öffentlichkeit nicht als eindeutiges Statement wahrgenommen» (Gülde, 2009, in Teetz, 2010, S. 143). Es geht um das clevere Abwägen von Inhalten, Kommunikationsmassnahmen und den richtigen Zeitpunkten. Ein Spagat zwischen Mitgliederlogik und kommunikativer Professionalität. Weiter beschreibt der Zielkonflikt gemäss Teetz (2010) auch Loyalitätskonflikte, wenn Verbandsrepräsentantinnen und Verbandsrepräsentanten die Kommunikation zu eigenen Gunsten zu steuern versuchen.

#### **2.6.2.2 Der Methodenkonflikt**

Der Methodenkonflikt beschreibt das Delta zwischen Laien und Spezialistinnen und Spezialisten. Er bezeichnet den Unterschieden zwischen performativer und diskursiver Kommunikationsarbeit. Messen Verbandsleitende die Kommunikation anhand reiner Quantität der Massnahmen, der Mediencippings oder der «Lautstärke», steht das in direktem Konflikt zu

einem professionellen Kommunikationsverständnis der Kommunikationsprofis. Denn «Kommunikationsfachleute setzen punktuell an und spitzen nach journalistischen Themenkriterien inhaltlich zu» (Teetz, 2010, S. 144).

### **2.6.2.3 Der Ressourcenkonflikt**

Wenn sich die externe Kommunikation zu stark als Dienstleisterin für Journalistinnen und Journalisten versteht, kann dies zu Konflikten mit den internen Bezugsgruppen führen. Dem Wertschöpfungsbeitrag von positiven Medienberichten im Sinne des Verbandes stehen das Aufmerksamkeits- und Betreuungsbedürfnis der internen Stakeholder gegenüber. Die angemessene Verteilung der Ressourcen zwischen beiden Gruppen gestaltet sich als herausfordernd. Die Fokussierung auf eine professionelle Medienarbeit ist wichtig. Es ist jedoch nicht zu vernachlässigen, dass sich die internen Bezugsgruppen gemäss Teetz (2010) aufgrund ihrer Interessenpluralität komplexer als in einem klar hierarchisch strukturierten Unternehmen erweisen. Dem gilt es Rechnung zu tragen.

### **2.6.2.4 Der Kompetenzkonflikt**

Der Kompetenzkonflikt beschreibt das Mass an Öffentlichkeit der Verbandskommunikation – also das Spannungsfeld zwischen öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten und Lobbying, das oft hinter verschlossenen Türen stattfindet.

Nicht nur die genannten Spannungsfelder, sondern auch die laufenden Veränderungen und deren Geschwindigkeit im Verbandsumfeld und der Verbandskommunikation weisen auf die Kommunikationskomplexität von Bauern- und Wirtschaftsverbänden hin. Hinzu kommt die Frage, was heutzutage eine zeitgemässe Kommunikation ist. Das nächste Kapitel befasst sich damit.

## **2.6.3 Barrieren einer integrierten Kommunikation**

Aerni et al. (2013) unterscheiden drei mögliche Barrieren für eine erfolgreiche integrierte Kommunikation:

### **Inhaltlich-konzeptionelle Barrieren:**

- Fehlende Konzepte verunmöglichen eine einheitliche Orchestrierung der Kommunikation.
- Kommunikationsinstrumente sind unvollständig integriert.
- Unterschiedliches Verständnis zwischen Organisationen und Kommunikationsagenturen

### Organisatorisch-strukturelle Barrieren:

- Mangelnde organisatorische Verankerung der Kommunikation
- Ansiedelung der Kommunikation an organisatorisch ungeeigneten Positionen oder Hierarchiestufen
- Ungenügende Entscheidungs- und Kompetenzregelung

### Personell-kulturelle Barrieren:

- Mangelndes Verständnis von integrierter Kommunikation in der Führungsebene
- Silodenken innerhalb der Organisation
- Angst vor Kompetenzverlusten schränkt die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Fachabteilungen ein.

## 2.6.4 Anforderungen an Kommunikationsabteilungen

Zur Sicherstellung des integrierten Kommunikationskonzeptes bedarf es vieler konzeptioneller und personeller Massnahmen.

Tabelle 6: Anforderungen an die integrierte Kommunikation

Anforderung	Gefahr	Ziele
Bewusstsein	Fehlende Einsicht und Motivation bei Mitarbeitenden	Aufklärung und Schaffung eines Integrationsbewusstseins
Strategie	Verzettelung in operativen Einzelmassnahmen	Gemeinsames Erarbeiten der strategischen Verankerung
Positionierung	Mangelnde Ausrichtung auf die Ziele und die Zukunft	Festlegung der zukünftigen Unternehmenspositionierung
Gestaltung	Mangelnde Wiedererkennung des Unternehmens	Schaffung einheitlicher formaler Gestaltungsprinzipien
Verbindung	Diffuses Bild durch uneinheitliches Auftreten	Definierung der Verbindungslinien zwischen Kommunikationsinstrumenten
Konsistenz	Irritationen und Glaubwürdigkeitsverlust bei den Zielgruppen durch Widersprüche	Entwicklung konsistenter Aussagen und Ausschliessung von Widersprüchen
Kongruenz	Glaubwürdigkeitsverlust durch divergentes Verhalten	Sicherstellung der Kongruenz zwischen Kommunikation und Verhalten der Organisation
Kontinuität	Irritation und keine Lerneffekte durch wechselnden Einsatz von Kommunikationsinstrumenten	Bewusstsein schaffen für strategischen und kontinuierlichen Einsatz von Kommunikationsinstrumenten

Quelle: Aerni et al. (2013, S. 30)

Weiter hat die Bedeutung des Qualitätsmanagements unter sich intensivierenden Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen deutlich zugenommen. Gemäss Tench et al. (2022) gilt dies insbesondere für die Unternehmenskommunikation, da Kommunikationsverantwortliche um Ressourcen und interne Akzeptanz ringen müssen. Zudem hat sich das Medienverhalten der Bezugsgruppen durch neue Kanäle zunehmend diversifiziert. Der fortlaufende Trend zur Digitalisierung von Kommunikationsbeziehungen stellt Verbände vor die Herausforderung, den passenden Kommunikationsmix zu finden (Lichtsteiner, 2016). Denn obwohl die Digitalisierung voranschreitet, bleiben beispielsweise die Verbandszeitschrift, die Website sowie der Newsletter für viele Verbände die zentralen Kommunikationsmittel, über welche sich die Mehrheit der Mitglieder informiert (Huggel & Lichtsteiner, 2019). Umfassende Kenntnisse über die Nutzerprofile der Hauptbezugsgruppen werden somit immer wichtiger (Lichtsteiner, 2016).

Die verschiedenen Möglichkeiten, an Verbandsinformationen zu gelangen, haben sich stark ausgeweitet. Die Kanalvielfalt wächst, und Verbände müssen immer mehr Plattformen bespielen. Ziel ist es, möglichst viele Hauptzielgruppen auf ihren bevorzugten Kanälen zu erreichen und mit relevanten Verbandsinformationen zu versorgen. «Dies sicherzustellen, bedeutet letztlich, trotz kostengünstigeren Medien, in der Summe eher einen Mehraufwand als Kosteneinsparungen» (Gmür & Maring, 2020, S. 6). Die Qualitätsanforderungen steigen, das Auftrags- und Wirkungsgebiet weitet sich aus, die Ressourcen sind knapp. Verbände haben sich damit auseinanderzusetzen, wann und unter welchen Voraussetzungen eine Kommunikationsabteilung qualitativ hochwertig arbeiten kann. Die Forschung spricht von der sogenannten «Business Excellence» oder «Exzellenz von Kommunikationsabteilungen». Unter Exzellenz versteht die Managementforschung «das Ergebnis einer kontinuierlichen Verbesserung einzelner Unternehmensfunktionen und -abteilungen sowie des gesamten Unternehmens durch ein systematisches Veränderungsmanagement» (Tench et al., 2022, S. 3). Hierbei stellen sich Fragen nach den Merkmalen herausragender Kommunikationsabteilungen. Fragen, inwiefern sich Charakteristiken qualitativ hochstehend arbeitender Kommunikationsteams identifizieren lassen. Tench et al. (2022) verweisen hier in Anlehnung an Moreno et al. (2019, S. 104) auf das Comparative Excellence Framework für Kommunikationsmanagement (CEF). Das Modell wird seit 2014 in verschiedenen Studien in über 80 Ländern auf fünf Kontinenten angewendet. Es geht davon aus, dass Kommunikationsabteilungen eine starke interne Stellung haben müssen, um vom Top-Management gehört und gesehen zu werden (Einfluss). Weiter sind nach dem Modell ausreichende Kompetenzen die Basis, um die angestrebten externen Ergebnisse zu erzielen (Leistung). Die beiden Bereiche Einfluss und

Leistung werden dabei aufgesplittet in beratender und exekutiver Einfluss der Kommunikation sowie deren Erfolg und Kompetenz. Stets unter der Annahme, dass Organisationen kommunikativ professionell aufgestellt sind (Tench et al., 2022).

Tabelle 7: Das Comparative Excellence Framework für Kommunikationsmanagement

<b>Exzellenz</b>			
Kommunikationsabteilungen in Organisationen, die andere in ihrem Sektor deutlich übertreffen.			
<b>Einfluss</b>		<b>Leistung</b>	
Interne Stellung der Kommunikationsabteilung in der Organisation		Externe Ergebnisse der Aktivitäten der Kommunikationsabteilung und deren Grundqualifikationen	
<b>Beratender Einfluss</b>	<b>Exekutiver Einfluss</b>	<b>Erfolg</b>	<b>Kompetenz</b>
Top-Management nimmt Ratschläge der Kommunikationsabteilung (sehr) ernst.	Kommunikatoren werden (sehr) wahrscheinlich zu Treffen des Top-Managements zu strategischen Planungen eingeladen.	Die Kommunikation der Organisation ist (deutlich) erfolgreicher als die der Wettbewerber.	Die Qualität der Fähigkeit der Kommunikationsfunktion ist (deutlich) besser als die der Wettbewerber.

Quelle: Tench et al. (2022, S. 12)

## 2.7 Glaubwürdigkeit und Vertrauen

Gemäss Röttger (2019) ist Vertrauen eine unter der Bedingung von Ungewissheit und Verletzlichkeit formulierte Erwartung eines Vertrauenssubjekts, dass ein Vertrauensobjekt seine Handlungsspielräume nicht zum Nachteil des Vertrauenssubjekts ausnutzen wird. Glaubwürdigkeit hingegen ist eine Zuschreibung und kann als Bereitschaft verstanden werden, Botschaften eines bestimmten Objektes als zutreffend zu akzeptieren. «Vertrauen stellt einen Schlüsselbegriff der Unternehmenskommunikation dar» (S. 11). Abgeleitet gilt das auch für die Verbandskommunikation, denn Vertrauen gilt als Indikator für die Qualität von Beziehungen einer Organisation zu ihrer Umwelt. Vertrauen, Glaubwürdigkeit und strategische Kommunikation stehen in engem Zusammenhang. Denn Vertrauen und Glaubwürdigkeit entsteht aus Interaktionssituationen, die auf Kommunikation basieren (Grünberg, 2015). Unternehmenskommunikation baut die Vertrauenswürdigkeit und Glaubwürdigkeit von Unternehmen auf. Sie leistet somit einen wesentlichen Beitrag zu deren Wertschöpfung (Röttger, 2019). «Dabei zeigt sich, dass Vertrauen als zukunfts- und handlungsbezogenes Phänomen stärker noch als Glaubwürdigkeit als beziehungsrelevanter Faktor einzuschätzen ist und insofern in Bezug auf die Beziehungsgestaltung zu Stakeholdern das umfassendere und weitreichendere Konzept darstellt» (S. 5).

In politisch-administrativen Systemen und in der politischen Öffentlichkeit werden Interessenvertreter oft verdächtigt, nur Partikularinteressen zu vertreten. Ihnen wird vorgeworfen,

sich nur auf individuelle Interessen von bestimmten Gruppen, Organisationen oder Einzelpersonen zu konzentrieren und nicht auf das Wohl der Allgemeinheit. Gleichzeitig besteht die Sorge, dass sie bei Entscheidungen zu sehr auf politische Überlegungen und Taktiken abzielen und möglicherweise die Bedürfnisse ihrer eigenen Mitglieder vernachlässigen (Hoffjann, 2010). Es ist zu erwarten, dass Vertrauen für Organisationen, im Hinblick auf die steigende gesellschaftliche Komplexität, weiter an Bedeutung gewinnen wird (Röttger, 2019). Vertrauen ist stets eine riskante Vorleistung. Bentele (1994, S. 147-148) beschreibt folgende kommunikativen Diskrepanzen als Hauptursachen für Vertrauensprobleme:

- Diskrepanzen zwischen Informationen und beobachteten Sachverhalten
- Diskrepanzen zwischen verbalen Aussagen und tatsächlichem Handeln
- Inhaltliche Inkonsistenz im Handeln derselben oder ähnlicher Institutionen
- Diskrepanzen zwischen Aussagen unterschiedlicher Akteure innerhalb derselben/vergleichbarer Institutionen
- Zeitliche Inkonsistenz: Diskrepanzen zwischen verschiedenen Aussagen derselben Akteure zu unterschiedlichen Zeitpunkten
- Verstösse gegen moralische und/oder rechtliche Rahmenbedingungen

Vor diesem Hintergrund wächst sowohl die Bedeutung der Kommunikation von Verbänden als auch der Druck auf sie.

## **2.8 Thesen aus Forschungsfrage und Theorie**

Thesen sind zugespitzte und kontroverse Behauptungen, die eine argumentative Erklärung erfordern. Sie können auf Fakten oder Tatsachen basieren, beinhalten jedoch oft Interpretationen dieser Informationen, persönliche Meinungen oder stellen Verbindungen zwischen den Fakten her. Thesen haben den Zweck, Diskussionen anzuregen, bestehende Theorien zu plausibilisieren oder neue Erkenntnisse zu gewinnen. Die für diese Masterarbeit gebildeten Thesen dienen dazu, das in der Forschungsfrage steckende Erkenntnisinteresse zu erfassen und zu prüfen. Aufgrund der qualitativen Vorgehensweise werden die Thesen im empirischen Teil dieser Arbeit nicht angenommen oder verworfen, sondern plausibilisiert (Meier et al., 2020).

### **These 1:**

Lokale und regionale Bauern- und Wirtschaftsverbände beurteilen die Zusammenarbeit und die Kommunikation mit den federführenden Dachverbänden als mangelhaft und haben deshalb kein einheitliches Verständnis der Kampagne «Perspektive Schweiz». Dies schwächt die beabsichtigte Top-down-Wirkung der Kampagne ab und führt bei den Unterverbänden zu Unsicherheiten in der kommunikativen Handhabung.

**These 2:**

Die lokalen und regionalen Bauern- und Wirtschaftsverbände setzen die Kampagne nur zaghafte oder gar nicht um, da die Kampagnenziele die übergeordneten Ziele, Positionierungen oder Botschaften des eigenen Verbandes nicht (ausreichend) decken oder mit ihnen im Widerspruch stehen.

**These 3:**

Nicht der Top-down-Ansatz, sondern der ungenügende interne Stellenwert, fehlende Ressourcen oder die mangelnde Professionalität der Kommunikation bei den Unterverbänden beeinflussen die kommunikative Handhabung der Kampagne negativ.

**These 4:**

Der Top-down-Ansatz der Kampagne «Perspektive Schweiz» verstärkt die Komplexität der Verbandskommunikation so stark, dass die Umsetzung einer integrierten Kommunikationsstrategie bei den Unterverbänden deutlich erschwert wird.

**These 5:**

Lokale und regionale Bauern- und Wirtschaftsverbände befürchten durch die Umsetzung der Kampagne negative Auswirkungen auf die Glaubwürdigkeit oder auf das dem Verband entgegengebrachte Vertrauen.

**These 6:**

Die klassische, zentral geführte Verbandskommunikation von einem Absender an viele Stakeholder verlagert sich immer mehr in Richtung der Steuerung von Kommunikationsnetzwerken. Die einzelnen Bezugsgruppen werden nicht ausreichend erreicht und der Top-down-Ansatz von Dach- an Unterverbände verliert deshalb immer mehr an Wirksamkeit.

### **3. Methodische Vorgehensweise**

---

Die empirische Untersuchung baut auf dem im theoretischen Teil gesammelten Forschungsstand sowie den daraus gewonnenen Erkenntnissen auf. In diesem Kapitel beschreibt der Autor die methodische Herangehensweise für die Erhebung und Auswertung der empirischen Daten.

#### **3.1 Ziel der empirischen Untersuchung**

Ziel der empirischen Untersuchung ist es zu überprüfen, ob die aus der Ausgangslage und der Theorie hergeleiteten Thesen auch in der Praxis ihre Gültigkeit haben. Durch die qualitative Datenerhebung werden die gestellten Thesen plausibilisiert. Weiter werden, basierend auf der empirischen Untersuchung, Handlungsempfehlungen für lokale und regionale Bauern- und Wirtschaftsverbände für die kommunikative Handhabung sowie für die Bewältigung der kommunikativen Komplexität ausgearbeitet.

#### **3.2 Auswahl der Forschungsmethode**

Zur Beantwortung der Forschungsfrage sowie der gestellten Thesen liegen keine Sekundärdaten vor. Sekundärdaten sind bereits vorhandene Daten, die von anderen Quellen gesammelt wurden und nun für die Masterarbeit verwendet werden könnten. Aus diesem Grund wurden für diese Masterarbeit Primärdaten erhoben. Daten, die direkt vom Autor für die Beantwortung der Forschungsfrage gesammelt wurden. Primärdaten sind originäre Informationen, die zum ersten Mal erfasst und für den spezifischen Forschungszweck verwendet werden. Diese Art der Datenerhebung wird Field-Research genannt, da die Daten extern erhoben werden. Sind ausreichend Sekundärdaten vorhanden, ist eine Primärdatenerhebung nicht mehr notwendig. Die Verwendung von bereits vorhandenen Sekundärdaten wird Desk-Research genannt (Ter Hofte-Fankhauser & Wälty, 2009).

Es stehen verschiedene Methoden zur Verfügung, um empirische Daten zu erheben. Diese umfassen die Inhaltsanalyse, Befragungen, Beobachtungen und Experimente. Die Inhaltsanalyse dient der Analyse bereits existierender Daten, während Beobachtung und Befragung dazu dienen, soziales Verhalten im natürlichen Umfeld zu erforschen. Experimente hingegen untersuchen spezifisches Verhalten unter kontrollierten Laborbedingungen (Atteslander, 2010). Für die empirische Datenerhebung dieser Arbeit wurde die Methode der mündlichen Befragung mittels eines leitfadengestützten Fragebogens gewählt.

#### **3.3 Konzeptionierung des Interviewleitfadens**

Die qualitative Befragung der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner erfolgte mittels leitfadengestützter Interviews. Diese halb standardisierte Vorgehensweise eignet sich für die

Arbeit mit tiefen bis mittleren Fallzahlen und wird in betriebswirtschaftlichen Untersuchungen häufig verwendet. Der erste Schritt zur qualitativen Operationalisierung war die Konzeption der Leitfragen sowie des Leitfadens basierend auf der von Meier et al. (2020) empfohlenen Struktur. Die Leitfragen müssen möglichst direkt und nachvollziehbar mit einer bestimmten theoretischen Überlegung beziehungsweise einer These oder dem Erkenntnisinteresse in Verbindung stehen. Weiter stützt sich auch die Interviewdauer von 30 bis 45 Minuten auf die Empfehlung von Meier et al. (2020). Im Gegensatz zur Operationalisierung bei der quantitativen Datenerhebung endet der Prozess der Operationalisierung bei der qualitativen Datenerhebung mittels Interviews nicht nach Fertigstellung des Interviewleitfadens. Dieser Prozess erstreckt sich bis zur eigentlichen Interviewsituation selbst. Hierbei dienen die Leitfragen als Grundlage für das Gespräch und werden mündlich an die Interviewpartnerin oder den Interviewpartner weitergereicht. Dieses Weitergeben der Leitfragen an die Gesprächspartnerin oder den Gesprächspartner wird als spontane Operationalisierung bezeichnet und stellt den zweiten Schritt der qualitativen Operationalisierung dar. Die Leitfragen gilt es von der Person, die das Interview führt, klar zu formulieren. Das den Fragen zugrunde liegende Erkenntnisinteresse gilt es in verständliche Fragen zu übersetzen (Meier et al., 2020). Der Interviewleitfaden ist im Anhang im Kapitel 6.4 offengelegt.

Tabelle 8: Operationalisierung des Interviewleitfadens

Themenblock	Erläuterungen	Fragen	Thesen
Einstiegsfrage	Diese Frage diene als Türöffner. Gemäss Meier et al. (2020) wurde als Einstieg nach der beruflichen Position gefragt sowie wie lange die Person bereits in dieser Position tätig ist.	1	-
Themenblock 1: Kommunikation der lokalen und regionalen Bauern- und Wirtschaftsverbände	Dieser Themenblock beinhaltet Fragen zur internen Struktur und Organisation der Verbandskommunikation. Weiter werden die Kommunikationsressourcen und Professionalitätslevel geklärt. Zusätzlich thematisiert dieser Abschnitt das Komplexitätsniveau sowie die grössten Herausforderungen der Verbandskommunikation.	2-7	3, 4, 5

Themenblock	Erläuterungen	Fragen	Thesen
Themenblock 2: Handhabung «Perspektive Schweiz»	In diesem Themenblock erfragt der Autor einerseits das Verständnis, die Ziele und Botschaften der Kampagne «Perspektive Schweiz». Andererseits klärt dieser Abschnitt, ob sich die Kampagne mit den Bedürfnissen der Verbands-Bezugsgruppen, aber auch mit der eigenen Kommunikationsstrategie vereinbaren lässt. Zudem beschäftigt sich dieser Abschnitt mit den Fragen, ob die Kampagne operativ umgesetzt und inwiefern sie kommunikativ gehandhabt wird.	8-13	1, 2, 3, 4, 6
Themenblock 3: Top-down-Ansatz	In diesem Themenblock wird erfragt, inwiefern der Top-down-Ansatz der Kampagne Auswirkungen auf die Komplexität der Verbandskommunikation, aber auch auf die operative Umsetzung der Unterverbände hat. Weiter wird thematisiert, inwiefern der Top-down-Ansatz als zeitgemäss erachtet wird und inwiefern eine gezielte kommunikative Steuerung auf horizontaler Ebene zielgerichteter wäre.	14-18	3, 4, 6
Themenblock 4: Glaubwürdigkeit und Vertrauen	In diesem Abschnitt werden mögliche Auswirkungen der Kampagne auf die Glaubwürdigkeit sowie das dem Unterverband entgegengebrachte Vertrauen thematisiert.	19-20	5
Offene Abschlussfrage	Die offene Abschlussfrage fragt die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner, was sie sich hinsichtlich Kommunikation für künftige Kampagnen wünschen.	21	-

### 3.4 Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner

Hauptziel dieser Masterarbeit ist die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für die kommunikative Handhabung einer dachverbandsübergreifenden nationalen Kampagne sowie für die Bewältigung der kommunikativen Komplexität. Der Fokus liegt dabei auf den Auswirkungen auf die Kommunikationsarbeit der Unterverbände durch die national orchestrierte Kampagne «Perspektive Schweiz». Wie in Kapitel 1.1.3 erläutert, handelt es sich um eine gemeinsame politische Kampagne von *economiesuisse*, dem Schweizerischen Arbeitgeberverband, dem Schweizerischen Bauernverband und dem Schweizerischen Gewerbeverband. Die vier Dachverbände arbeiten für die Kampagnenumsetzung mit folgenden Unterverbänden zusammen:

- Bauernverbände
- Gewerbeverbände
- Industrie- und Handelskammern

Aus diesem Grund wurden für die empirische Datenerhebung Interviewpartnerinnen und Interviewpartner aus diesen drei Verbandsgruppen befragt. Es wurden ausschliesslich Verbände aus der Deutschschweiz kontaktiert. Primäre Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner waren Kommunikationsverantwortliche der lokalen und regionalen Bauern- und Wirtschaftsverbände. Bei Verbänden ohne Leiter oder Leiterin Kommunikation wurde auf eine andere leitende Persönlichkeit innerhalb des Verbandes zurückgegriffen – vorzugsweise auf die Leiterin beziehungsweise den Leiter im Bereich Wirtschaftspolitik. Alle Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sind für die kommunikative Handhabung der Kampagne «Perspektive Schweiz» verantwortlich. Insgesamt wurden elf Interviews durchgeführt. Die Interviews wurden auf die bei der Kampagne involvierten Verbandskategorien aufgeteilt.

Tabelle 9: Interviewpartnerinnen und Interviewpartner teilanonymisiert

Interview	Position	Verbandskategorie
Interview 1	Verantwortlicher Interessenvertretung	kantonaler Bauernverband
Interview 2	Geschäftsführer	kantonaler Bauernverband
Interview 3	Geschäftsführer und Verantwortlicher Kommunikation	kantonaler Bauernverband
Interview 4	Bereichsleiterin Kommunikation und Services	kantonaler Bauernverband
Interview 5	Beauftragter Kommunikation und Politik	kantonaler Gewerbeverband
Interview 6	Politische Mitarbeiterin	kantonaler Gewerbeverband
Interview 7	Geschäftsführer	kantonaler Gewerbeverband
Interview 8	Mitarbeiterin Wirtschaftspolitik	Industrie- und Handelskammer
Interview 9	Leiterin Wirtschaftspolitik und Kommunikation	Industrie- und Handelskammer
Interview 10	Leiter Kommunikation	Industrie- und Handelskammer
Interview 11	Leiter Wirtschaftspolitik und Ökonomie	Industrie- und Handelskammer

### 3.5 Pretest

Der Pretest dient dazu, einerseits den Interviewleitfaden nochmals zu prüfen und andererseits die Interviewsituation zu üben (Meier et al., 2020). Der Pretest wurde am 16. August 2023 mit Adrian Derungs, Direktor der Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz IHZ, durchgeführt. Im Anschluss an den Pretest hat der Autor den Interviewleitfaden überarbeitet und die gewonnenen Erkenntnisse und Optimierungspotenziale in den Fragenkatalog eingearbeitet.

### **3.6 Planung und Durchführung der Interviews**

Nach Bestätigung aller Interviewtermine hat der Autor jeder Interviewpartnerin und jedem Interviewpartner den geplanten inhaltlichen Grobablauf per E-Mail zugestellt. So hatten alle involvierten Personen die Möglichkeit, sich inhaltlich auf das Gespräch vorzubereiten und bei Bedarf Rückfragen zu stellen. Der Autor verzichtete bewusst darauf, den detaillierten Fragenkatalog mit seinen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern zu teilen. Dieses Vorgehen hatte zum Ziel, allzu vorgefertigte Antworten zu vermeiden und die Spontaneität, Transparenz und Offenheit zu fördern.

Alle Interviews wurden über Microsoft Teams geführt. Jedes Interview wurde mit Einwilligung der interviewten Personen als mp4-Datei aufgezeichnet. Die Interviews wurden auf Hochdeutsch geführt und direkt über Microsoft Teams transkribiert. Alle Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden vor dem Interview darauf aufmerksam gemacht, dass eine Teilanonymisierung oder vollständige Anonymisierung des Interviews zur weiteren Verarbeitung möglich ist. Nach dem Interview wurde von jeder Gesprächspartnerin und jedem Gesprächspartner per E-Mail schriftlich eingeholt, ob eine Anonymisierung gewünscht wird oder nicht. So kann der Autor bei allfällig später auftauchenden Unklarheiten sofort Klarheit und Transparenz schaffen (Meier et al., 2020). Nach jedem Interview hat der Autor das automatisch generierte Transkript mit der Videodatei abgeglichen und überarbeitet. Somit wurde sichergestellt, dass die Transkripte in guter Qualität vorliegen. Die finalen Transkripte dienen anschliessend zur Auswertung der erhobenen Daten. Für den empirischen Teil dieser Masterarbeit werden die Transkripte in teilanonymisierter Form verarbeitet. Bei dieser Form werden weder die Namen der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner verwendet noch ihre Arbeitgeberfirma erwähnt. Stattdessen werden ihre berufliche Funktion sowie die Verbandskategorie genannt (Meier et al., 2020). Die Transkripte sind aus Diskretionsgründen nicht im Anhang angefügt, sondern wurden der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich sowie der für die Bewertung dieser Arbeit verantwortlichen Person separat mitgeliefert. Sowohl die Hochschule als auch die Betreuungsperson unterliegen der Diskretionspflicht. Die HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich empfiehlt bei einer qualitativen Forschungsmethode, Interviewmaterial von mindestens fünf Stunden zu erarbeiten. Die elf für diese Masterarbeit geführten Interviews summieren sich auf sieben Stunden und vierzehn Minuten. Die durchschnittliche Interviewdauer betrug 39 Minuten und 29 Sekunden. Alle elf Interviews wurden zwischen dem 22. August 2023 und dem 6. September 2023 durchgeführt.

### **3.7 Datenauswertung**

Die Auswertung der qualitativen Daten erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse. Diese eignete sich im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit besonders, da es sich bei den Gesprächen mit den Expertinnen und Experten um halb standardisierte Interviews handelte. Das Erkenntnisinteresse und die dazugehörigen theoretischen Überlegungen bildeten das Fundament der Auswertung. Die Inhaltsanalyse wurde geleitet von einem vorgängig erstellten Kategoriensystem (Meier et al., 2020). Im sogenannten Code-Buch wurden drei Hauptkategorien und siebzehn Unterkategorien gebildet. Bei Erstellung des Code-Buches bildete der Autor die Kategorien deduktiv, abgeleitet von den im Interviewleitfaden vordefinierten Themenblöcken. Diese wiederum haben ihren Ursprung aus der Forschungsfrage sowie den im Theorieteil gebildeten Thesen. Während der Interviewphase ergänzte er noch zwei induktive und eine deduktiv-induktiv gebildete Unterkategorien. Folgende Hauptkategorien wurden gebildet:

- Integrierte Verbandskommunikation bei Unterverbänden
- Kampagne «Perspektive Schweiz»
- Top-down-Ansatz

Im Anschluss wurden gemäss Meier et al. (2020) für jeden Code theoriegeleitete Definitionen im Code-Buch festgehalten. Die Analyse der Interview-Transkripte war der nächste Schritt. Die empirisch gewonnenen Textdaten wurden den theoretisch definierten Codes zugewiesen. Der Autor definierte wo nötig Kodierregeln, um die Inhalte eindeutig zuzuordnen. Abschliessend wurde für jede Unterkategorie ein Ankerbeispiel festgehalten, das den Inhalt der Code-Definition besonders gut verdeutlicht. Die codierten Textstellen sind mindestens einen Satz lang oder beinhalten maximal 150 Wörter. Der Autor überprüfte im Rahmen Interviewverarbeitung laufend die Code-Definitionen, die Kodierregeln sowie die Ankerbeispiele und passte diese bei Bedarf an (Meier et al., 2020). Das vollständige Code-Buch befindet sich im Anhang im Kapitel 6.5.

### **3.8 Gütekriterien**

Um fundierte wissenschaftliche und aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, wurden für die Interviews mit den Expertinnen und Experten die wissenschaftlichen Gütekriterien qualitativer Forschungsmethoden berücksichtigt (Meier et al., 2020).

#### **3.8.1 Validität**

Bei der qualitativen Datenerhebung und -auswertung ist es wichtig, die einzelnen Schritte klar und deutlich zu beschreiben. Dies, da sich die qualitative Forschung flexibler gestaltet

als die quantitative. Um die Validität innerhalb dieser qualitativen Erhebung zu gewährleisten, beschreibt der Autor sein methodisches Vorgehen detailliert. Im Fokus stehen dabei die Datenerhebung und die Datenanalyse. Er hat sichergestellt, dass sowohl die für die Interviews erhobenen Daten als auch die darauf aufbauende Datenanalyse für das vorgesehene Erkenntnisinteresse von Relevanz sind. Nur so erhält man valide Daten und Ergebnisse, welche die Voraussetzung bilden, um die Forschungsfrage zu beantworten. Die Interviews wurden mittels Interviewleitfaden geführt, es wurde ein Pretest durchgeführt und die erhobenen Daten mittels eines individualisierten Code-Buches ausgewertet (Meier et al., 2020). Im Sinne der Transparenz sind der Interviewleitfaden und das Code-Buch im Anhang dieser Masterarbeit, in den Kapiteln 6.4 und 6.5, offengelegt.

### **3.8.2 Reliabilität**

Um die Reliabilität zu gewährleisten, musste die qualitative Datenerhebung so weit wie möglich unter einheitlichen und gleichbleibenden Bedingungen durchgeführt werden. «Betreffend des «Messinstruments», bei Interviews etwa der Leitfaden, ist es wichtig, dass dieser klar und verständlich ist und möglichst einheitlich angewendet wird» (Meier et al., 2020, S. 166). Deshalb verwendete der Autor für sämtliche Expertinnen und Experten denselben Interviewleitfaden. Die Reliabilität wurde vorgängig durch einen Pretest geprüft und erhöht. Alle Interviews wurden unter den gleichen Rahmenbedingungen via Microsoft Teams durchgeführt. «In der Interviewsituation selbst ist es aufgrund der Situationsspezifität und der spontanen Operationalisierung nicht möglich und auch nicht zielführend, die Fragen immer gleich zu stellen wie im vorangegangenen Interview [...]» (Meier et al., 2020, S. 166). Dies hat der Autor berücksichtigt und hat je nach Antwort der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner bei Fragen nachgehakt, Ergänzungsfragen gestellt oder, wenn eine Antwort bereits vorweggenommen wurde, eine Frage nicht mehr aufgenommen. Ausserdem achtete der Autor bei der Datenauswertung darauf, dass die Definition zu den verwendeten Codes einheitlich angewendet wurde (Meier et al., 2020).

## 4. Empirischer Teil

---

In diesem Kapitel wertet der Autor die qualitative Datenerhebung mit Hilfe des zuvor gebildeten Code-Systems aus. Das Code-Buch ist im Anhang im Kapitel 6.5 abgelegt. Die Hauptcodes und die Mehrheit der UnterCodes wurden basierend auf der Ausgangslage und der Theorie erstellt. Diese Vorgehensweise entspricht einer deduktiven qualitativen Inhaltsanalyse. Zusätzliche Erkenntnisse, basierend auf den geführten Interviews, werden induktiv oder deduktiv-induktiv hergeleitet.

### 4.1 Auswertung der qualitativen Forschungsmethode

#### 4.1.1 Hauptkategorie 1: Integrierte Verbandskommunikation bei Unterverbänden

##### 4.1.1.1 Unterkategorien 1 bis 3: Ressourcen, Professionalität und interner Stellenwert

###### Personelle Ressourcen

Die Befragung zeigt, dass die Kommunikationsabteilungen der befragten Bauern- und Wirtschaftsverbände sehr unterschiedlich organisiert sind. Fünf der befragten Verbände verfügen über eine Leiterin oder einen Leiter Kommunikation oder Öffentlichkeitsarbeit. Zwei dieser Verbände betonten, dass die Stelle vor zwei beziehungsweise vor drei Jahren neu geschaffen wurde. Bei drei Verbänden sind die Kommunikationsverantwortlichen zusätzlich auch für andere Geschäftsbereiche, wie die Geschäftsführung, die Wirtschaftspolitik oder Events, verantwortlich. Weitere zwei Verbände haben keine personelle Ressource für die Kommunikation. Die Kommunikationsaktivitäten werden in diesen Verbänden durch den Geschäftsführer oder den Verantwortlichen Interessenvertretung ausgeführt. Ein befragter Verband hat sowohl die Geschäftsführung als auch die Kommunikation an eine externe Unternehmung ausgelagert. In diesem Fall weist die für die Kommunikation verantwortliche Person journalistische Erfahrung auf und war bereits Kommunikationsbeauftragte bei einer öffentlichen Verwaltung. Es fällt auf, dass mit drei von vier Bauernverbänden insbesondere sie über eigene Kommunikationsteams mit bis zu fünf Mitarbeitenden verfügen. Zwei Kommunikationsverantwortliche haben jeweils eine studentische Mitarbeiterin oder einen studentischen Mitarbeitenden zur Seite, fünf Verbände stemmen die Kommunikationsarbeit mit einer personellen Ressource, gewisse im Teilzeit-Pensum. Die Analyse zeigt, wie unterschiedlich die personellen Ressourcen für die Kommunikationsarbeit sind – von der Kommunikationsspezialistin bis zum Laien. Die Bandbreite wird auch durch die folgenden beiden Zitate von Kommunikationsverantwortlichen deutlich:

*«Hier sind wir nicht allzu breit aufgestellt. Wir arbeiten relativ viel mit studentischen Mitarbeitenden, die nicht ein typisches Studium, wie Marketing oder Kommunikation, machen. Sie kommen vor allem vom Bereich internationale Beziehungen. [...] Aber ich muss auch sagen, die Mitarbeitenden oder die leitenden Personen in der Wirtschaftspolitik und auch in der Research-Abteilung haben sehr viel Erfahrung mit Kommunikation gemacht. Hier ist der Austausch sehr gut. Also es ist nicht optimal, aber wir arbeiten uns durch.» (Interview 10, Zeilen 63-71)*

*«Es sind viele Themen und Anspruchsgruppen. Da braucht es schon Profis.» (Interview 4, Zeilen 65-66)*

Bei der Frage nach den personellen Ressourcen im Kommunikationsbereich vergleichen sich befragte Personen mit anderen Abteilungen im Verband:

*«Wir hinken mit der Kommunikation, mit den Ressourcen der Kommunikation, anderen Abteilungen hinterher.» (Interview 10, Zeilen 41-42)*

Weiter bestätigt ein Verantwortlicher Interessenvertretung eines Bauernverbandes, dass früher eher die Erfahrung gefehlt habe, heute aber deutlich die personellen Ressourcen.

### **Finanzielle Ressourcen**

Nebst den personellen Ressourcen haben sich die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner auch zu den finanziellen Ressourcen geäußert. Zwei der elf Verbände verfügen über ein eigenes Budget für die Kommunikation. Bei den restlichen Verbänden laufen Kommunikationsmassnahmen über das Gesamtbudget. Abzugrenzen sind hier wirtschaftspolitische Kampagnen. Einige Verbände führen bei nationalen Kampagnen die jeweiligen Stützpunktkampagnen von Dachverbänden. Für diese Kampagnenarbeit wird nach eigenem Budget gearbeitet. Die Höhe der für die Kommunikation zur Verfügung stehenden Mittel war aufgrund der Heterogenität der Verbandsstrukturen nicht Thema der Interviews.

### **Kommunikationskonzept**

Auf das Professionalitätslevel der Kommunikation haben einerseits die zur Verfügung stehenden Ressourcen Einfluss. Andererseits hat der Autor die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner nach ihren Kommunikationskonzepten befragt. Fünf Verbände verfügen über ein schriftlich festgehaltenes Kommunikationsdachkonzept, eine Kommunikationsstrategie oder Kommunikationsleitlinien. Einer dieser fünf Verbände hat das Konzept extern aufbereiten lassen. Die restlichen sechs befragten Verbände arbeiten ohne Kommunikationskonzept und Kommunikationsstrategie. Es fällt auf, dass viele Interviewpartnerinnen und Interviewpartner beim Thema Kommunikationskonzept und Kommunikationsstrategie direkt auf

die Kommunikationskanäle, insbesondere Social Media, zu sprechen kommen. Zusätzlich zu den sozialen Medien nennen praktisch alle Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner bei dieser Frage ihre Hauptkommunikationskanäle wie das Mitgliedermagazin oder den Newsletter. Weiter betonen insbesondere jene Verbände ohne Kommunikationskonzept ihre Erfahrung. Illustrativ dafür ist das untenstehende Zitat eines Gewerbeverbandsgeschäftsführers:

*«Es ist mehr, sagen wir mal Gewohnheit, wie wir es machen.» (Interview 7, Zeile 69)*

Jene Verbände, die über ein Kommunikationskonzept oder eine Strategie verfügen, gingen in den Interviews kaum darauf ein, inwiefern sie diese im geschäftlichen Alltag auch wirklich konsultieren und umsetzen.

### **Interner Stellenwert**

Befasst man sich mit Kommunikationsressourcen sowie mit dem Professionalitätslevel der Verbandskommunikation, stellen sich auch Fragen zum verbandsinternen Stellenwert der Kommunikation. Der Autor befragte die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner nach der Wichtigkeit, die der Kommunikation verbandsintern zugemessen wird. Alle Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sprechen von einem hohen Stellenwert und einer ständig wachsenden Wichtigkeit. Ein Bauernverbandsleiter erwähnt, dass der Verband sich vor zehn Jahren primär auf die interne Kommunikation konzentriert habe. Ein Beauftragter Kommunikation und Politik pflichtet ihm bei und sagt, dass heute aber insbesondere die externe Kommunikation für sie zentral sei. Dies habe sich die letzten Jahre stark verändert. Weiter betitelt ein Gewerbeverbandsgeschäftsführer die Kommunikation als eine ihrer wichtigsten Aufgaben. Das nachfolgende Zitat eines Bauernverbandsgeschäftsführers, der gleichzeitig auch die Kommunikation verantwortet, illustriert, dass auch die Verbandsmitglieder der Kommunikation eine steigende Wichtigkeit zumessen:

*«Also bei uns ist es so, dass der Bauernstand gewünscht hat, dass man die Kommunikation verstärkt. Es wurde uns ein wenig vorgeworfen, dass wir immer nur am Reagieren statt am Agieren sind. Dementsprechend hat man an der Mitgliederversammlung eine Erhöhung der Beiträge beschlossen, um die Kommunikationsabteilung zu verstärken.» (Interview 3, Zeilen 22-25)*

Weiter fällt auf, dass Kommunikationsverantwortliche kaum in den Geschäftsleitungen der Verbände vertreten sind. Von den fünf Verbänden mit einer Leiterin oder einem Leiter Kommunikation oder Öffentlichkeitsarbeit hat eine Person Einsitz in der Geschäftsleitung. Als Leiterin Kommunikation ordnet sie die Situation wie folgt ein:

*«Ich könnte es mir nicht vorstellen, dass es funktionieren würde, wenn die Kommunikation nicht in der Geschäftsleitung Einsatz hätte.» (Interview 4, Zeilen 36-37)*

*«Schlussendlich ist die Kommunikation immer involviert. Egal um welche Themen es geht, ob intern, extern, politisch oder mitarbeitertechnisch. Das läuft hier alles über die Kommunikation, wenn es darum geht, etwas zu kommunizieren. Also mindestens als Stabsstelle müsste sie organisiert sein. Anders, so glaube ich, funktioniert das wirklich nicht.» (Interview 4, Zeilen 51-54)*

#### **4.1.1.2 Unterkategorie 4: Komplexität**

##### **Heterogenität der Verbandsmitglieder**

Die Heterogenität der Verbandsmitglieder hat für viele Interviewpartnerinnen und Interviewpartner den grössten Einfluss auf die Komplexität ihrer Kommunikationsarbeit. Das zeigen die Antworten deutlich. Weisen die Bauernverbände hauptsächlich auf die unterschiedlichen geografischen Gegebenheiten ihrer Mitglieder hin, nennen die Wirtschaftsverbände die verschiedenen Branchen ihrer Mitgliedunternehmen. Für die Verbände steht die Interessenvertretung im Fokus. Bei heterogenen Mitgliederstrukturen eine komplexe Aufgabe, so ein Gewerbeverbandsgeschäftsführer:

*«Man muss sich in der Kommunikation grosse Gedanken machen, wie man auftritt, damit man wirklich auch diese Personen repräsentiert, die man repräsentieren will. Das ist eine grosse Komplexität.» (Interview 7, Zeilen 90-92)*

Gemäss einer politischen Mitarbeiterin eines Gewerbeverbandes empfinden die Verbandsmitglieder die politische Interessenvertretung als sehr wichtig. Eine durchgeführte Mitgliederumfrage zeigt jedoch, dass sie im Gegenzug nicht wollen, dass der Verband ihnen vorschreibt, wie sie abstimmen sollen. Die Heterogenität der Mitglieder ist Grund dafür, weshalb die Mitgliederkommunikation nicht gegenüber allen Verbandsmitgliedern gleich erfolgen kann. Die Sprache mit den Mitgliedern sei eine andere als zum Beispiel mit der Politik. Die Herausforderung bestünde darin, Themen zu vereinfachen und sie klarzumachen. Politische Themen auf die einzelnen Unternehmerinnen und Unternehmer oder Bäuerinnen und Bauern verständlich auszurichten, sei herausfordernd. Ein Leiter Kommunikation einer Industrie- und Handelskammer setzt dabei konsequent auf Fakten:

*«Wir müssen immer wieder versuchen, mit Fakten zu arbeiten. Wir dürfen nicht zu polemisch oder zu überemotionalisiert sein. Sonst schiessen wir uns ins eigene Bein. Wir versuchen, argumentativ als Brückenbauer aufzutreten, ansonsten funktioniert das nicht.» (Interview 10, Zeilen 92-95)*

Der Geschäftsführer eines Bauernverbandes meint, dass der Informationsgehalt zu den Mitgliedern deutlich höher sei als zu den Medien beziehungsweise der breiten Öffentlichkeit. Es wird betont, dass Verbände für das grosse Ganze schauen. Dass versucht werde, die Mehrheitsinteressen zu vertreten. Einige glauben, dass es aufgrund der Heterogenität gar nicht möglich sei, alle Mitglieder geeignet anzusprechen oder es stets allen recht zu machen. Trotzdem ist es für einen Gewerbeverbandsgeschäftsführer immer das Ziel, einen Konsens zu finden. Ein Interviewpartner weist zudem auf das Spannungsfeld zwischen prägnanten Botschaften und der Mitgliederzufriedenheit hin. Ein Spannungsfeld, das insbesondere bei Abstimmungen und Wahlen bestehe. Es sei eine Gratwanderung zwischen pointierten Botschaften, die auf hohe Mitgliederunterstützung treffen, und reisserischen Statements, die womöglich Mitglieder verärgern. Weiter passiere die Mitgliederkommunikation oft einseitig. Es fehle häufig der Dialog, so ein Leiter Wirtschaftspolitik und Ökonomie einer Industrie- und Handelskammer. Zudem sind einige Verbände mit Strukturen konfrontiert, welche die Komplexität der internen Kommunikation erhöhen. So teilt ein Beauftragter Kommunikation und Politik eines Gewerbeverbandes mit, dass ihr Verband in knapp 50 Gewerbevereine unterteilt ist. Die Verbandsgeschäftsstelle kommuniziert aktuell nur mit den verschiedenen Vereinspräsidenten direkt. Das habe den Nachteil, dass die Präsidenten eine Filterfunktion haben und die Geschäftsstelle nicht wisse, was wirklich bei den Mitgliedern ankomme. Gewisse Interviewpartnerinnen und Interviewpartner empfinden es als herausfordernd, zu selektieren, welche Verbandstätigkeiten proaktiv an die Bezugsgruppen kommuniziert werden. Das brauche viel Fingerspitzengefühl, sind sich Interviewpartnerinnen und -partner einig:

*«Wir machen auch viel im Hintergrund, welches wir nicht an die grosse Glocke hängen. Es ist schwierig, den Mitgliedern diese Arbeit zu erklären, die sie nicht sehen.» (Interview 11, Zeilen 121-123)*

Konkret sprechen die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner die Legitimation der Verbandsarbeit an.

*«Schlussendlich werden wir von den Mitgliedern mitgetragen, wir sind ihre Dienstleister. [...] Sie müssen sehen, was wir machen. [...] Das ist schwierig. Wir müssen ihnen den Nutzen, den sie mit uns haben, kommunizieren.» (Interview 11, Zeilen 140-144)*

Was die Bezugsgruppe Medien betrifft, spüren die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner ein grundsätzliches Misstrauen seitens der Medienschaffenden. Als Verband sei es schwierig, den Zugang zu guten Nachrichten zu kriegen, so ein Geschäftsführer eines Bauernverbandes. Er wirft ihnen Bauernfeindlichkeit vor. Trotzdem soll über die Medien bei

der breiten Öffentlichkeit Verständnis für die Verbandsarbeit geweckt werden. Ihre Wichtigkeit als Multiplikator von Verbandsbotschaften zeigt folgendes Zitat:

*«Wir merken immer wieder, dass wir als Handelskammer für Leute, die nicht direkt mit uns in Bezug stehen, schwierig zu greifen sind. Für die Leute ist nicht klar, was wir machen.» (Interview 8, Zeile 56-58)*

Die Kommunikation zur Politik wird als weniger komplex wahrgenommen. Es wird auf die gut funktionierenden persönlichen Beziehungen hingewiesen. Weiter seien in einigen Kantonen die Verbände und die Politik unter anderem in parlamentarischen Gruppen «Landwirtschaft» und parlamentarischen Gruppen «Wirtschaft» bestens vernetzt.

### **Schnittstelle zur Wirtschaftspolitik**

Jene Verbände mit einer leitenden Position im Bereich Kommunikation als auch im Bereich Wirtschaftspolitik weisen auf die Herausforderungen dieser Schnittstelle hin. Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sind sich einig, dass die generelle Verbandskommunikation und die wirtschaftspolitische Arbeit, inklusive der Kampagnenarbeit, zwei verschiedene Disziplinen sind. So sieht beispielsweise ein befragter Bauernverband die Hauptaufgabe der Verbandskommunikation bei der Imageförderung, hingegen stünden bei der politischen Kommunikation die politischen Sachthemen und ihre Überzeugungskraft im Fokus. Es bestehe eine Schnittstellenproblematik, da die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen fließend sei. Ein Leiter Wirtschaftspolitik und Ökonomie erachtet die klare Trennung der beiden Bereiche als schwierig. Eine politische Mitarbeiterin pflichtet bei und sagt, dass die Grenzen zwischen Kommunikation und Wirtschaftspolitik bei ihnen im Verband nicht klar gezogen werden können. Deutlich wird dies durch die Aussage eines Leiters Kommunikation einer Industrie- und Handelskammer:

*«Wir arbeiten sehr stark und sehr eng mit der Abteilung Wirtschaftspolitik und der Research-Abteilung zusammen. Diese Abteilung gibt quartalsweise Konjunkturzahlen aus der Region heraus. Hier sind die Grenzen fließend.» (Interview 10, Zeilen 26-28)*

Die Antworten zweier Verantwortlichen im Bereich Wirtschaftspolitik bei Industrie- und Handelskammern zeigen, dass die Mitarbeitenden im Bereich Wirtschaftspolitik häufig die Themen setzen sowie Inhalte aufbereiten. Sie legen die Schwerpunkte.

*«Die verschiedenen Kommunikationskanäle werden bewirtschaftet mit den Themen, die aktuell sind und die wir betonen wollen. Ich glaube, es sind die Schwerpunkte, die wir in der Wirtschaftspolitik setzen, die dann die Kommunikation beeinflussen.» (Interview 8, Zeilen 46-49)*

Mehrere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sehen in der Kampagnenarbeit grosses Optimierungspotenzial. Eine Mitarbeiterin im Bereich Wirtschaftspolitik ist überzeugt, dass mehr Knowhow aufgebaut und die Gesamtqualität der Kampagnenarbeit gesteigert werden müsse. Insbesondere als Verband, der das Lobbying als Kernaufgabe sehe.

#### **4.1.2 Hauptkategorie 2: Kampagne «Perspektive Schweiz»**

##### **4.1.2.1 Unterkategorie 5: Verständnis**

Sechs der elf Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sehen das Hauptziel der Kampagne darin, bei den nationalen Wahlen 2023 die bürgerlichen Kräfte zu stärken oder bürgerliche Mehrheiten zu bilden. Vier der elf Interviewpartnerinnen und Interviewpartner erwähnen, dass es sich bei der Kampagne um einen gemeinsamen Auftritt zwischen der Wirtschaft und der Landwirtschaft handle. Eine weitere Person hält sich allgemeiner und erklärt die Kampagne als Verbände mit unterschiedlicher Herkunft, die sich vereinen, um einen Konsens zu finden. Weiter ziele die Kampagne darauf ab, den Wirtschafts- und Landwirtschaftsstandort Schweiz zu stärken. Ein Hauptziel von «Perspektive Schweiz» sei es, eine gute und sichere Zukunft für die Schweiz zu garantieren. Ein Leiter Kommunikation sowie eine politische Mitarbeiterin sind überzeugt, dass die Kampagne als Gegenreaktion zur «grünen Welle 2019» lanciert wurde. Weiter sind eine politische Mitarbeiterin eines Gewerbeverbandes sowie ein Leiter Kommunikation einer Industrie- und Handelskammer der Meinung, dass auf linker politischer Seite die Verbände enger und besser zusammenarbeiten. Die Kommunikation der bürgerlichen Kräfte, sowohl der Verbände als auch der Politik, sei noch immer zu wenig vereinheitlicht. Folgende Zitate untermauern das:

*«Ich sehe beispielsweise gerade auf der linken politischen Seite, dass da sehr viel und sehr eng zusammengearbeitet wird. Ich glaube, das ist tatsächlich etwas, was auf bürgerlicher Seite bisher noch ein bisschen fehlt.» (Interview 6, Zeilen 78-80)*

*«Ein Grund dafür ist sicherlich, dass auf linker Seite die Kommunikation besser vereinheitlicht wird zwischen den Verbänden. Das ist den bürgerlichen Kräften, den Verbänden und der Politik, bisher nicht optimal gelungen. Ich sage jetzt mal, es gelingt ihnen immer noch nicht so gut.» (Interview 10, Zeilen 102-105)*

Bei der Frage nach dem Verständnis der Kampagne «Perspektive Schweiz» äussern sich zudem zwei Personen, dass für sie der Zusammenschluss der vier Dachverbände längerfristigeren Charakter habe als nur für die nationalen Wahlen 2023.

#### **4.1.2.2 Unterkategorie 6: Vereinbarkeit mit eigenem Kommunikationskonzept**

Wie im Kapitel 4.1.1.1 festgehalten, verfügen fünf der befragten Verbände über ein schriftlich festgehaltenes Kommunikationskonzept, eine Kommunikationsstrategie oder einen Kommunikationsleitfaden. Auf die Vereinbarkeit von «Perspektive Schweiz» mit dem eigenen Kommunikationskonzept angesprochen, äussern sich zwei Interviewpartnerinnen und Interviewpartner kritisch gegenüber der Kampagne. Man verstehe die Kommunikationsstrategie von «Perspektive Schweiz» nicht. Weiter bestünden nur sehr wenig Informationen zur Kampagne. Es sei deshalb schwierig, diese mit der eigenen Verbandskommunikation abzustimmen, so ein Leiter Wirtschaftspolitik und Ökonomie. Selbstkritisch äussert sich dieser Gesprächspartner, wenn es um die Konsultation des eigenen Kommunikationskonzeptes geht:

*«Die Kommunikationsstrategie gibt es. Es gibt ein grundsätzliches Konzept, was aber halt immer schwierig ist, im Alltag auch 100 Prozent anzuwenden.» (Interview 11, Zeilen 40-41)*

Die Frage, ob im Zusammenhang mit der Umsetzung von «Perspektive Schweiz» das Kommunikationskonzept konsultiert wurde, hat er verneint. Auch von den restlichen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern wurde das verbandsinterne Kommunikationskonzept nicht konsultiert. Jedoch wird von einigen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern auf die Tonalität der Kampagne – als Teil der Kommunikationsstrategie – hingewiesen. Sie machen deutlich, dass sie nicht jedes Wording von der Kampagne übernehmen können und wollen.

*«Wir stellen keine links-grüne Politik an den Pranger. Aussagen von «Perspektive Schweiz» wie «Für genügend Ausbildungsplätze statt Sozialhilfekarrieren» würden wir nie gebrauchen. Unsere Strategie ist, dass wir differenzierter und weniger laut sind als solche Aussagen. Dass wir nicht gegen Gegner schlagen. Das ist eine Tonalität, die wir so nicht bringen können.» (Interview 11, Zeilen 190-194)*

Ein Leiter Kommunikation einer Industrie- und Handelskammer äussert sich im gleichen Stil. Weiter meint er, dass sie als professionell organisierter Verband nicht auf externe Botschaften von Dritten setzen, sondern stets ihre eigenen wirtschaftspolitischen Inhalte in ihre Kommunikation einbinden. Er betont weiter, dass ihre Kommunikation stets auf Fakten basiere. Dies sei Teil ihres Kommunikationskonzeptes und sei vom Vorstand so gewünscht.

*«Diese Strategie wird explizit auch von unserem Verbandsvorstand gewünscht. Es besteht die Befürchtung, dass wir ansonsten zum Sprachrohr von economiesuisse werden.» (Interview 10, Zeilen 136-138)*

Aus diesen Gründen habe die Kampagne «Perspektive Schweiz» keinen Hauptfokus bei ihnen im Verband, so der Kommunikationsleiter weiter. Zwei Vertreterinnen und Vertreter von Bauernverbänden bringen zwei weitere Aspekte auf, wenn es um die Vereinbarkeit der Kampagne mit dem verbandsinternen Kommunikationskonzept geht. Eine Leiterin Kommunikation betont, dass die Botschaften gut, die Dachverbände als Absender jedoch nicht optimal seien. Sie seien zu weit weg von der Basis. Gemäss der Interviewpartnerin sei die Kampagne schwierig mit ihrem Kommunikationskonzept vereinbar, da dieses auf Nähe zu den Mitgliedern setze. Ein Geschäftsführer und Kommunikationsverantwortlicher eines anderen Bauernverbandes zweifelt die Strategie der Kampagne als Ganzes an. Er nennt die Kampagne eine «gemeinsame Hülle», in der versucht werde, gemeinsam aufzutreten. In Tat und Wahrheit gingen jedoch die Unterverbände wie gewohnt ihren eigenen Weg.

#### **4.1.2.3 Unterkategorie 7: Nutzen und operative Umsetzung**

Acht der elf befragten Verbände setzen die Kampagne um. Die Verbände unterstützen die Kernziele der Kampagne – allem voran, damit wirtschafts- und landwirtschaftsfreundlich gewählt wird am Wahltag vom 22. Oktober 2023. Mit der Umsetzung der Kampagne wollen die Verbände ihren Teil zum grossen Ganzen beitragen. Sie sehen darin den Kernnutzen ihrer Partizipation. Es sei wichtig aufzuzeigen, dass zwischen den vier Dachverbänden mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede bestehen, so ein Leiter Wirtschaftspolitik und Ökonomie. Ein Geschäftsführer eines Bauernverbandes sieht in der Kampagne zudem die Chance, parteipolitisch unabhängig wahrgenommen zu werden:

*«Die Strategie «Perspektive Schweiz» hat für uns den Vorteil, parteipolitisch neutral aufzutreten. Wir werden permanent auf die SVP reduziert. Aber wir wissen natürlich, dass wir allein mit der SVP keine Abstimmungen gewinnen. Darum ist für uns dieser Schulterabschluss, dieser bürgerliche Schulterabschluss, wie ein Befreiungsschlag.» (Interview 2, Zeilen 143-146)*

Für sieben der acht umsetzenden Verbände war es nicht sofort klar, ob sie die Kampagne unterstützen oder nicht. Es wurden kritische interne Diskussionen geführt. Schlussendlich haben sich jedoch die Verbandsvorstände für eine Umsetzung der Kampagne entschieden. Lediglich für einen Gewerbeverband bestand kein Zweifel, dass die Kampagne vollständig umgesetzt wird, so die entsprechende politische Mitarbeiterin.

Die Interviews zeigen, dass die Kampagne grossmehrheitlich zurückhaltend umgesetzt wird. Die Gründe dafür sind unterschiedlich. Erstens wollen die Verbände sich mit der Umsetzung nicht zu weit aus dem Fenster lehnen. Die Kompatibilität der Kampagne mit den Mitgliederinteressen, die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in den eigenen Verband stehen dabei im Zentrum. Zweitens fehlen oft die personellen Ressourcen zur vollständigen Umsetzung. Drittens setzen einige Verbände auf ihre eigenen Labels. Sie nehmen die «Perspektive Schweiz» nur minim in ihre Kommunikationsplanung auf, um keine Verwirrung zu stiften. Viertens gab es Verbände, die zu Beginn der Kampagne hohe finanzielle Beträge in die Kampagnenumsetzung investiert haben. So zum Beispiel ein Bauernverband, der für selbstproduzierte Filme rund 100 000 Franken aufgewendet hat. Im Verlauf der Kampagne sei dann aber das Frustrationslevel zu gross geworden. Dies insbesondere aufgrund der schwierigen Zusammenarbeit mit den anderen Verbänden auf kantonaler Ebene. Deshalb habe man sich grösstenteils von der Kampagne verabschiedet. Fünftens ist es vielen Verbänden ein Anliegen, die eigenen Mitglieder nicht überzustrapazieren, wie das folgende Zitat zeigt:

*«Wir haben aber als kantonaler Verband das Gefühl, dass wir die Landwirtinnen und Landwirte mit den beiden Agrarinitiativen schon sehr strapaziert haben. Wir haben gespürt, dass sie nicht mehr bereit sind, sich aktiv für «Perspektive Schweiz» einzusetzen, dass sie erschöpft sind. Deshalb haben wir uns entschieden, bei dieser Kampagne kürzerzutreten.» (Interview 1, Zeilen 137-140)*

Die Verbände betonen, dass es ihnen bei ihrer Art der Umsetzung hauptsächlich darum geht, die Sichtbarkeit der Kampagne zu unterstützen und die Kampagne bekannt zu machen. Zudem äussert sich die Mehrheit der Verbände, dass sie insbesondere für die Kampagnenphasen 3a und 3b Kommunikationsmassnahmen planen oder planen. Die nachfolgenden Kapitel gehen unter anderem auf die verschiedenen Aspekte und Gründe ein, weshalb die Kampagne von den Unterverbänden grossmehrheitlich zurückhaltend umgesetzt wird.

#### **4.1.2.4 Unterkategorie 8: Zusammenarbeit der Dach- und Unterverbände**

##### **Informationen zur Kampagne**

Der Grossteil der interviewten Personen hätte sich von Anfang an mehr Informationen zur Kampagne gewünscht. Die für die Umsetzung verantwortlichen Personen bei den Unterverbänden haben nicht alle Informationen erhalten, die sie benötigt hätten. Sie vermissten Informationen zur grundlegenden Idee der Kampagne, zu deren Zielen, den konkreten Massnahmen und dem geplanten Vorgehen. Gefehlt habe auch eine klare Planung, was, wann, weshalb geschieht. Kritisiert wird, dass ein durchdachtes Konzept gefehlt habe, so ein Leiter

Wirtschaftspolitik und Ökonomie einer Industrie- und Handelskammer. Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sagen, dass sie sich von Beginn an auf eine Power-Point-Präsentation, vereinzelte E-Mails und mündliche Aussagen gestützt hätten. Dies machte die Kampagne für eine Mitarbeiterin Wirtschaftspolitik in der operativen Umsetzung zu wenig greifbar:

*«Um Texte zu schreiben, zum Beispiel für Newsletter, ist die Kampagne sehr unspezifisch. [...] Manchmal wusste ich fast nicht, was in meinen Artikel reinnehmen, da alles so offen ist. Es gab wenig Spezifisches und wenig Greifbares zu verarbeiten. Auch, um auf genügend Länge zu kommen.» (Interview 8, Zeilen 93-97)*

*«Diese Überbegriffe ‹bürgerlich wählen› oder ‹für eine sichere und stabile Schweiz› klingen nett, aber wirklich greifbar sind sie nicht.» (Interview 8, Zeilen 254-255)*

Zudem betont ein Gewerbeverbandsgeschäftsführer, dass wenn die Kampagne jeweils von einem regionalen Stützpunkt aus geleitet werde, er besser und mit qualitativ höherstehenden Informationen versorgt werde.

### **Erreichbarkeit und Geschwindigkeit**

Geht es nach einigen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern, haben klare Ansprechpersonen gefehlt.

*«Für mich war die Kampagnenleitung von ‹Perspektive Schweiz› inexistent. Ich wüsste jetzt nicht, wer für welchen Teil der Kampagne hauptverantwortlich ist. Wen ich anrufen könnte, um mehr Informationen zu erhalten und einen Austausch zu haben.» (Interview 11, Zeilen 322-325)*

Bei der Erreichbarkeit der Kampagnenleitung gehen die Meinungen auseinander. Einige beurteilen diese als schwierig, andere Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner als gut. Gleiches gilt für die Geschwindigkeit von Rückmeldungen. Eine Mitarbeiterin Wirtschaftspolitik betont, dass ihre Anfragen per E-Mail stets zügig beantwortet wurden. Gleiches sagt ein Bauernverbandsgeschäftsführer, der meint, dass der Schriftverkehr mit der Kampagnenleitung immer sehr angenehm gewesen sei. Eine wirtschaftspolitische Mitarbeiterin nennt die Zusammenarbeit als unkompliziert. Details nennen kann sie jedoch keine, da die Zusammenarbeit nur sehr sporadisch war. Anderer Meinung ist ein Interviewpartner einer Industrie- und Handelskammer. Er betont, dass Anfragen oder Anliegen an die Dachverbände nur schleppend bearbeitet werden. Er macht ein konkretes Beispiel und teilt mit, dass er seit Tagen auf eine Rückmeldung warte. Von jenen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern,

die sich kritisch äussern, hätte sich die Mehrheit mehr Dialog mit der Kampagnenleitung gewünscht. Einige interviewte Personen waren nie in Kontakt mit der Kampagnenleitung.

### **Erwartungen und Druck**

Die lokalen und regionalen Bauern- und Wirtschaftsverbände äussern, dass sie klare Umsetzungserwartungen seitens der Kampagnenleitung gespürt hätten. Jedoch seien die Aufträge nie klar gewesen. Das habe das Ganze verkompliziert. Weiter empfanden sowohl ein Leiter Ökonomie und Wirtschaftspolitik einer Industrie- und Handelskammer als auch ein Verantwortlicher Interessenvertretung eines kantonalen Bauernverbandes den von den Dachverbänden ausgeübten Druck auf die Unterverbände als hoch.

*«Wenn kommuniziert wurde, dann wurde fordernd kommuniziert. In der Art: ‹Macht, wir kommen sonst vorbei und wir brauchen das unbedingt. Macht, ihr fallt sonst gegenüber anderen Regionen ab›.» (Interview 11, Zeilen 406-408)*

Der Vertreter der Industrie- und Handelskammer sagt, dass er vorwiegend mit economie-suisse kommuniziert habe. Trotzdem seien viele Telefonate, E-Mails und Forderungen seitens des Schweizerischen Bauernverbandes eingegangen.

*«Zum Beispiel wurden wir aufgefordert, ihnen Adressen unserer Mitgliederunternehmen zu liefern. Sie wollten bei den Unternehmen vorbeigehen und Blachen und Fahnen aufhängen. Sie kennen vielleicht unseren Verband zu wenig. Man kann nicht einfach zu unseren Mitgliedern auf die Areale gehen und Werbematerial aufhängen. Das wäre vielleicht auf Landwirtschaftsbetrieben möglich, bei unseren Mitgliedern aber nicht.» (Interview 11, Zeilen 331-336)*

Auf ein anderes Beispiel weist der Verantwortliche Interessenvertretung eines Bauernverbandes hin:

*«Aufgrund unserer kantonalen gesetzlichen Gegebenheiten haben wir uns geweigert, früher als erlaubt Fahnen aufzuhängen. Trotzdem wurde sehr stark gedrängt.» (Interview 1, Zeilen 223-224)*

Er ergänzt, dass sie sehr oft darauf hingewiesen worden wären und sich stark dagegen sträuben mussten. Aufgrund dessen habe er das Gefühl, dass die kantonalen Verbände nicht immer gleich respektiert würden seitens der Dachverbände. Er sei der Meinung, dass sie als kantonaler Verband die lokalen Gegebenheiten am besten verstünden. Sie seien sehr nah am Geschehen. Deshalb könnten sie besser abwägen, was für ihre Mitglieder die besten

Entscheidungen wären, als das die Dachverbände tun. Anders äussert sich der Geschäftsführer eines anderen Kantons. Er meint, dass er seitens der Dachverbände nie zu grossen oder unangenehmen Druck verspürt habe.

#### **4.1.2.5 Unterkategorie 9: Zusammenarbeit der Unterverbände**

Gemäss Kapitel 1.1.3.2 ist ein kurz- bis mittelfristiges Hauptziel von «Perspektive Schweiz» die vermehrte Kooperation der Wirtschaftsverbände auf nationaler und kantonaler Ebene. Wie im Kapitel 1.1.3.5 dargelegt, erwartete die Kampagnenleitung eine frühzeitige Absprache zwischen den lokalen und den regionalen Verbänden. Die Unterverbände wurden aufgefordert, sich organisatorisch abzusprechen, eine Situationsanalyse von freiwerdenden Sitzen oder potenziellen Wackelsitzen zu erarbeiten und im besten Fall gemeinsame Kommunikationsmassnahmen zu planen.

Die elf geführten Interviews sind ein Querschnitt von professionell organisierten Verbänden mit eigenen Geschäftsstellen, sehr kleinen Verbänden mit nur wenigen Stellenprozenten sowie Verbänden, die ihre Geschäftsführung und Kommunikation ausgelagert haben. Sie weisen auf eine hohe Diversität in der Verbandslandschaft hin. Politische Differenzen und fehlender gemeinsamer Wille verkomplizieren die Zusammenarbeit.

#### **Politische Differenzen**

Je nach sachpolitischer Fragestellung gehen die Meinungen und Haltungen von Bauernverbänden, Gewerbeverbänden und Industrie- und Handelskammern auseinander. Die Interessen und die politische Gesinnung der Verbände sind unterschiedlich. Gemäss den geführten Interviews findet in einigen Kantonen ein institutionalisierter Austausch zwischen den Gewerbeverbänden und den Industrie- und Handelskammern statt. Ein Garant für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Rahmen von «Perspektive Schweiz» ist dies jedoch nicht. Trotz diesem regelmässigen Austausch zwischen den beiden Wirtschaftsverbänden wären gemeinsame Kommunikationsmassnahmen nie ein Thema, so eine wirtschaftspolitische Mitarbeiterin einer Industrie- und Handelskammer. Ein Vertreter eines Gewerbeverbandes betont, dass sie parteipolitisch unabhängig sind, und stellt die Differenzen zum Bauernverband ins Zentrum.

*«Der Bauernverband ist aus unserer Optik sehr SVP-orientiert. Daher ist das Interesse des Bauernverbandes auch, eine SVP-Wählerschaft anzusprechen, damit SVP-Exponentinnen und -Exponenten gewählt werden. Das ist unsere Befürchtung.» (Interview 7, Zeilen 223-226)*

Weiter spricht ein Gewerbeverbandsgeschäftsführer von vielen Zielkonflikten innerhalb der Verbände beziehungsweise zwischen dem Gewerbe und der Landwirtschaft. Basierend auf

den geführten Interviews stellte sich heraus, dass sich ein professionell organisierter Bauernverband alleingelassen fühlte. Der Geschäftsführer sprach von grosser Anfangsmotivation. Davon, dass sie bereits für die kantonalen Wahlen im Frühjahr 2023 versucht hätten, gemeinsam mit dem Gewerbeverband und der Industrie- und Handelskammer etwas zu bewegen. Aber bereits damals wären sie die Einzigen gewesen, die versucht hätten, Synergien zu schaffen. Die Stimmung sei dann vollends gekippt, als an den Abstimmungen im Juni 2023 die FDP geschlossen gegen die Landwirtschaft gestimmt hätte. Im Anschluss habe sich der Verband von «Perspektive Schweiz» verabschiedet. Das sei alles andere als der von der Kampagne angestrebte Schulterschluss.

*«Unser Vertrauen in die bürgerlichen Politiker ausserhalb der SVP ist relativ gering.»  
(Interview 2, Zeile 112)*

Die meisten der befragten Verbände haben die Zusammenarbeit explizit für die Phase 3b der Kampagne gesucht. Ein Kommunikationsleiter einer Industrie- und Handelskammer spricht davon, dass er versucht habe, mit dem Bauernverband und mit dem Gewerbeverband gemeinsame Nenner zu suchen. Dass sie das Ziel hatten, eine gemeinsame Liste mit Kandidierenden herauszugeben, aber an zu grossen parteipolitischen Differenzen gescheitert seien.

### **Gemeinsamer Wille**

Nicht nur Differenzen in politischen Sachfragen erschweren die Verbandszusammenarbeit auf lokaler und regionaler Ebene. Auch der fehlende Wille dazu. Ein Bauernverband spricht davon, dass die Kampagne eine Hülle sei. Trotz formulierten gemeinsamen Zielen mache jeder Verband schlussendlich, was er wolle. Mehrmals wird betont, dass der Wille zur Zusammenarbeit und Kooperation schwach gewesen sei. Es sei in den Gesprächen schnell aufgefallen, dass die Bedürfnisse und Interessen der Kampagne nicht von allen Verbänden gleich stark geteilt wurden. Der Umsetzungswille, verbandsübergreifend zusammenzuarbeiten, habe gefehlt, betont eine Leiter Kommunikation einer Industrie- und Handelskammer. Ein Bauernverbandsvertreter spricht zudem davon, dass die Verantwortlichen der beiden anderen kantonalen Verbände nicht bereit waren, Kampagnenmaterial entgegenzunehmen und zu verteilen. Mit dieser Haltung sei eine gemeinsame Zusammenarbeit unmöglich. Es gibt aber auch Beispiele, bei denen es nicht am Willen gescheitert ist. Eine Industrie- und Handelskammer berichtet davon, dass ihre Entscheidungsprozesse länger dauern als jene des kantonalen Bauernverbandes. Der Bauernverband habe sehr schnell entschieden. Dieses Tempo sei bei ihnen nicht möglich gewesen. Schliesslich sei die Zusammenarbeit auf-

grund der fehlenden Motivation, Prozesse aufeinander abzustimmen, gescheitert. Als weiteren Grund für den fehlenden Willen wurden von verschiedenen Expertinnen und Experten die eigenen Kampagnen-Vehikel der Verbände genannt.

*«Ziel war, dass wir zusammensitzen und gemeinsam eine Strategie haben, wie wir die «Perspektive Schweiz» gemeinsam umsetzen. Das war rückblickend utopisch.» (Interview 11, Zeilen 238-239)*

Der Zusammenschluss der Verbände sei auf kantonaler Ebene nicht gelungen, wie das auf nationaler Ebene gelungen sei. Deshalb sei die Umsetzung bei ihnen im Kanton gescheitert, so ein Bauernverbandsvertreter. Gegenüber den Dachverbänden wird diesbezüglich Kritik geäußert. Es haben Überlegungen, Ideen und Strategien der Dachverbände gefehlt, inwiefern diese Zusammenarbeit der lokalen und regionalen Verbände funktionieren könnte. Mehrere Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner fühlten sich selbst überlassen. Von den acht Verbänden, die die Kampagne umsetzen, berichten drei von einer erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen den Unterverbänden. Gegenseitige Offenheit scheint dabei ein Schlüssel zum Erfolg zu sein. Eine politische Mitarbeiterin eines Gewerbeverbandes berichtet, dass die Zusammenarbeit mit dem Bauernverband herausfordernder sei als mit der Industrie- und Handelskammer. Dank gegenseitiger Offenheit funktioniere es aber. Auch der Geschäftsführer eines Bauernverbandes meint, dass sie zu den kantonalen Wirtschaftsverbänden auch abseits der Kampagne «Perspektive Schweiz» gute Kontakte pflegen. Es besteht stets die Offenheit für einen Dialog beziehungsweise für eine Auslegeordnung, ob eine engere Zusammenarbeit Sinn macht. Von einem pragmatischen Weg erzählt eine Leiterin Wirtschaftspolitik und Kommunikation einer Industrie- und Handelskammer:

*«Wir haben uns unter den kantonalen Verbänden abgesprochen. Wir haben diskutiert, was wir gemeinsam machen können und ab wann wir dann die Kooperation auch wieder beenden, da Einzelthemen oder eigene Kandidatinnen und Kandidaten im Fokus stehen.» (Interview 9, Zeilen 227-230)*

In einer anderen Region haben sich die lokalen und regionalen Verbände für die Kampagnenphase 3b so geeinigt, dass jeder Verband Plakatvorschläge mit ihren Kandidatinnen und Kandidaten präsentieren kann. Den anderen beiden Verbänden steht es im Anschluss frei, ob sie ihr Logo auf dem entsprechenden Plakat aufführen oder nicht. Weiter haben sich andere Verbände auf ein Vetorecht geeinigt. In einem ersten Schritt führt jeder Verband eine Liste mit Kandidatinnen und Kandidaten, die sie unterstützen wollen. Die Listen der drei Ver-

bände werden im Anschluss zusammengeführt. Nun hat jeder Verband das Recht, Kandidatinnen und Kandidaten zu streichen. Die verbleibenden Kandidatinnen und Kandidaten werden von den drei Verbänden gemeinsam unterstützt. Die einzelnen Verbände lancieren nebst «Perspektive Schweiz» auch ihre eigenen Kampagnen. So kann es sein, dass eine Kandidatin oder ein Kandidat vom Gewerbeverband unterstützt wird, aber auf der gemeinsamen Liste der drei Verbände gestrichen wird. Dies plausibel zu erklären, sei kommunikativ eine sehr grosse Herausforderung, so die politische Mitarbeiterin eines Gewerbeverbandes. Ein weiteres Beispiel einer gelungenen Zusammenarbeit ist jenes, bei welchem die Wirtschaftsverbände, der Hauseigentümerverband und der Bauernverband ein gemeinsames Label lancieren – abseits von «Perspektive Schweiz». Es handelt sich um eine gemeinsame Aktion auf kantonaler Ebene, ohne Mitwirken der Dachverbände. Details zu den Zielen und Inhalten des Labels durfte die Interviewpartnerin zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht teilen, sie steht der Kooperation jedoch positiver gegenüber als der Kampagne «Perspektive Schweiz»:

*«Es ist wirklich heruntergebrochen auf die kantonale Ebene. Dem gebe ich viel grössere Chancen.» (Interview 4, Zeilen 242-243)*

#### **4.1.2.6 Unterkategorie 10: Vereinbarkeit mit Mitgliederinteressen und Miteinbezug der Verbandsmitglieder**

Im Rahmen dieser Unterkategorie ging der Autor einerseits der Frage nach, inwiefern sich die Kampagne mit den Mitgliederinteressen deckt beziehungsweise vereinbaren lässt. Andererseits, inwiefern die Mitglieder in die operative Umsetzung der Kampagne miteinbezogen wurden.

##### **Unterstützung oder Widerstand**

Grossmehrheitlich sind sich die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner einig: Die Hauptbotschaften decken sich mit den Mitgliederinteressen und treffen ihre Überzeugungen. Ein Leiter Kommunikation einer Industrie- und Handelskammer sieht eines der Hauptziele der Kampagne zudem in der Imageverbesserung der Wirtschaft. Er ist überzeugt, dass dies im Urinteresse der Verbandsmitglieder liege. Weiter schätzt ein Geschäftsführer eines Gewerbeverbandes insbesondere die inhaltlichen Botschaften zu den Themen Stabilität, Sozialwerke und Bildung. Diese adressieren konkrete Themen, die auch in ihrem Verband auf der Agenda stünden. Zweifel an der Vereinbarkeit der Kampagne mit den Mitgliederinteressen kamen ausschliesslich seitens der Bauernverbände.

*«An unserer Basis ist viel Widerstand entstanden gegen «Perspektive Schweiz». Die Mitglieder hatten das Gefühl, der Verband werde zum Werbeträger für die Wirtschaft.»*

*(Interview 2, Zeilen 116-118)*

Weiter wurden seitens der Bauernverbände Auftritte von Wirtschaftsvertreterinnen und Wirtschaftsvertretern kritisiert. Die Basis habe nicht verstanden, weshalb man im Rahmen der Kampagne «Perspektive Schweiz» mit Wirtschaftspersonlichkeiten zusammenarbeiten sollte, die bei Gastauftritten an Landwirtschaftsanlässen sachpolitisch andere Meinungen vertreten. Ein Bauernverbandsgeschäftsführer spricht von einer angespannten Situation, da die Wirtschaft in der Vergangenheit nicht immer geschlossen hinter der Landwirtschaft gestanden sei. Weiter ist eine Leiterin Kommunikation überzeugt, die Kampagne sei zu weit entfernt von ihren Mitgliedern. Dies könne nicht im Sinne der Mitglieder liegen.

### **Operative Einbindung der Verbandsmitglieder**

Bei den Diskussionen über die operative Einbindung der Verbandsmitglieder stand aufgrund des Interviewzeitpunktes insbesondere die Kampagnenphase 3a im Zentrum. Die meisten an der Kampagne partizipierenden Verbände sprechen von Schwierigkeiten, die Materialien an die Mitglieder zu bringen. Viele haben ein Online-Bestellformular auf ihrer Website aufgeschaltet, über welches die Verbandsmitglieder die Möglichkeiten hatten, Kampagnenmaterial zu bestellen. Das Online-Bestellformular wurde meistens über ein Mailing an die Mitglieder oder über den Verbandsnewsletter beworben. Resonanz gab es nur wenig, wie die nachfolgenden Zitate illustrativ belegen:

*«Ich habe im letzten Newsletter die Kampagne «Perspektive Schweiz» vorgestellt und auch einen Link zum Bestellformular hinzugefügt. Es ist sage und schreibe keine Bestellung eingegangen.» (Interview 1, Zeilen 180-182)*

*«Die Idee fand ich toll, Resonanz gab es aber praktisch keine.» (Interview 8, Zeile 114)*

Eine wirtschaftspolitische Mitarbeiterin einer Industrie- und Handelskammer meint, dass sie im Gegensatz zu den Bauernverbänden nicht über ein Netzwerk verfügen, das solche Materialverteilaktionen unterstützt. Die Bereitschaft ihrer Mitgliedunternehmen sei nicht da gewesen. Ein anderer Handelskammervertreter sagte weiter, es sei herausfordernd, auf die schwache Resonanz zu reagieren und betont, dass sie nicht die Ressourcen hätten, bei ihren Mitgliedern persönlich vorbeizugehen und Material zu verteilen.

Positiv äussert sich ein Leiter Kommunikation einer Industrie- und Handelskammer. Er sagt, dass sie sieben oder acht Blachen bei Mitgliederunternehmen hängen haben. Sie hätten bei mehreren Mitgliedunternehmen angefragt, ob sie Blachen aufhängen dürfen, und das habe

unkompliziert funktioniert. Weiter hat auch gemäss einem Bauernverbandsgeschäftsführer der Miteinbezug der Mitglieder gut funktioniert. Seiner Meinung nach dank den klaren und verständlichen Botschaften auf dem Kampagnenmaterial.

Im Rahmen der Diskussion zur verhaltenen Resonanz der Verbandsmitglieder äussern sich einige Interviewpartnerinnen und Interviewpartner zum Thema Kampagnenverständnis. Der Auftritt sei zwar auffällig, aber es sei für die Verbandsmitglieder zu wenig schnell klar, was dahintersteckt. So sei die Wahrscheinlichkeit entsprechend hoch, dass ein Newsletterartikel zur Kampagne nicht gelesen werde. Eine Mitarbeiterin Wirtschaftspolitik äussert sich zur Frage, inwiefern die Kampagne ihre Verbandsmitglieder erreiche, wie folgt:

*«Nein, denke ich eigentlich nicht. Vielleicht sagt der Begriff ‹Perspektive Schweiz› nun den einen oder anderen etwas mehr. Aber ich bezweifle, dass es einen Wiedererkennungswert hat.» (Interview 8, Zeilen 212-214)*

#### **4.1.2.7 Unterkategorie 11: Erfolgsmessung**

Der Autor hat die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner befragt, ob und wie eine Erfolgsmessung der Kommunikationsmassnahmen erfolgt oder geplant sei. Es wurde zudem geklärt, ob eine Erfolgsmessung aus Eigeninitiative stattfindet oder aufgrund einer Aufforderung durch die Dachverbände. Sieben der acht bei der Kampagne partizipierenden Verbände führen keine Erfolgsmessungen durch. Ein Verantwortlicher Interessenvertretung hat geäussert, dass er die Newsletterklicks zur Kampagne analysiere. Weiter zeigen die Interviews, dass die Dachverbände die Unterverbände weder explizit zur Erfolgsmessung aufgefordert noch ihnen entsprechende Instruktionen zur Verfügung gestellt haben. Die interviewten Personen haben in den Interviews häufig gesagt, dass sie nicht wüssten, wie der Erfolg der Kommunikationsmassnahmen von «Perspektive Schweiz» sinnvoll gemessen werden könnte.

#### **4.1.2.8 Unterkategorie 12: Nicht-Umsetzung**

Drei der elf befragten Verbände partizipieren nicht an der Kampagne «Perspektive Schweiz» – aus unterschiedlichen Gründen. Ein kantonaler Gewerbeverband begründet die Nicht-Umsetzung mit ihrem eigenen Verbandlabel. Ein Label, das für die kantonalen Parlamentswahlen im Frühjahr 2023 geschaffen wurde und ausgewählte Kandidatinnen und Kandidaten unterstützt. Der Interviewpartner betont, dass die kantonalen Wahlen Priorität hatten und dass sich der Vorstand gegen «Perspektive Schweiz» entschieden hatte. Das eigene Label habe sich bewährt und etabliert.

*«Wir können natürlich mit dieser Kampagne aus dem Frühjahr nun auch für die Wahlen im Oktober sehr grosse Synergien nutzen.» (Interview 5, Zeilen 142-143)*

Weiter könne vom Wiedererkennungswert des Labels profitiert werden, und die Weiternutzung bringe für sie ressourcentechnisch, personell wie auch finanziell nur Vorteile. Ein anderer kantonaler Gewerbeverband begründet die Nicht-Partizipation mit den kantonalen Wahlverhältnissen. Bei ihnen stünden nur bürgerliche Kandidierende zur Verfügung. Aufgrund dessen wäre eine Umsetzung von «Perspektive Schweiz», insbesondere unter Berücksichtigung der knappen personellen Ressourcen, unnötiger Aufwand. Aber auch die internen Kommunikationsleitlinien seien ein Grund, nicht auf den «Perspektive Schweiz»-Zug aufzuspringen. Die Leitlinien sehen vor, dass keine Personen zur Wahl empfohlen und keine Plakate aufgehängt werden. Der Geschäftsführer dieses Gewerbeverbandes sieht den grössten Einfluss auf Kantonsebene:

*«Als kantonaler Gewerbeverband, im Netzwerk des Schweizerischen Gewerbeverbandes, sind wir eine extrem kleine Stimme und haben nur begrenzten Einfluss. Daher ist für uns klar, wenn wir irgendwo Einfluss nehmen können, dass sich auch wirklich was bewegt, dann müssen wir das auf der kantonalen politischen Ebene tun.» (Interview 7, Zeilen 201-204)*

Für einen Bauernverband ist die Kampagne «Perspektive Schweiz» zu weit weg von den Leuten. Die Leiterin Kommunikation betont, dass sie in den vergangenen Jahren ein funktionierendes Kommunikationsnetzwerk aufgebaut hätten. Eines, das sich die Mitglieder gewohnt seien.

*«Wenn wir jetzt mit der «Perspektive Schweiz»-Kampagne gefahren wären, hätten wir viel kaputt gemacht von dem, was wir aufgebaut haben. Es wäre wie ein Schritt zurück gewesen.» (Interview 4, Zeilen 154-155)*

Sie ist sich sicher, dass es für die Verbandsmitglieder verwirrend gewesen wäre, wenn sie an einer Kampagne mit vier leitenden Verbänden partizipiert hätten. Es komme nicht nur auf die Botschaften an, sondern auch auf die Absender, ist die Kommunikationsleiterin überzeugt. Der Entscheid, nicht Teil von der Kampagne zu sein, basiere auf einer klaren Positionierung und einer konsequenten Umsetzung ihrer Kommunikationsstrategie.

#### **4.1.2.9 Unterkategorie 13: Glaubwürdigkeit und Vertrauen**

Inwiefern wurden Glaubwürdigkeits- oder Vertrauensfragen bei der Entscheidungsfindung, die Kampagne umzusetzen oder nicht, mitberücksichtigt? Inwiefern hat die Kampagnenumsetzung Auswirkungen auf die Glaubwürdigkeit des Verbandes oder auf das dem Verband entgegengebrachte Vertrauen? Die Meinungen hierzu gehen auseinander.

### **Risiko für Glaubwürdigkeits- oder Vertrauensverlust**

Fünf der elf befragten Personen sehen sich nicht oder nur irrelevant mit Glaubwürdigkeits- oder Vertrauensfragen konfrontiert. Zwei davon sind überzeugt, dass nicht im Ansatz Glaubwürdigkeits- oder Vertrauensprobleme auftauchen könnten. Die Diskussion über die Glaubwürdigkeit und die Auswirkungen auf das dem Verband entgegengebrachte Vertrauen werde regelmässig geführt, so ein Leiter Kommunikation einer Industrie- und Handelskammer. Insbesondere, wenn von einem Dachverband Inhalte zugespielt werden, die in die eigene Kommunikation eingebaut werden sollen. Die «Perspektive Schweiz» und die Konstellation der vier Dachverbände habe er nicht als Glaubwürdigkeitsproblem beurteilt. Man hätte die Initiative als Chance gesehen. Vielmehr sei die Befürchtung im Raum, dass die Kampagne mit der Zeit wieder verpuffe. Der Verantwortliche Interessenvertretung eines Bauernverbandes ist überzeugt, dass jene Landwirtinnen und Landwirte, die sich mit der Kampagne befassen, auch den positiven Nutzen daraus sehen und verstehen. Der Geschäftsführer eines Gewerbeverbandes betont, dass sie die Kampagne zwar nicht umsetzen, aber die Gründe nicht bei Glaubwürdigkeits- oder Vertrauensfragen zu verorten sind. Pragmatisch äussert sich eine wirtschaftspolitische Mitarbeiterin. Sie glaube, dass die Kampagne weder geschadet noch viel zur Vertrauensförderung beigetragen habe.

### **Latente Unsicherheit**

Für die sechs anderen befragten Verbände waren die Glaubwürdigkeits- und die Vertrauensfragen entscheidend und intern ein grosses Thema. Einige Verbände sehen sich verpflichtet, bei einer Kampagne mitzuwirken, die vom Dachverband kommt. Als regionaler Verband nicht mitzuwirken, könne bei Bezugsgruppen auch bereits Zweifel an der Glaubwürdigkeit aufkommen lassen. Die grösste Gefahr, Glaubwürdigkeitsschaden oder Vertrauensverlust zu erleiden, sieht ein Leiter Wirtschaftspolitik und Ökonomie in den Botschaften der Kampagne. Er spricht die Meinungsverschiedenheiten im bürgerlichen Lager an. Die vielen sachpolitischen Themen, wie EU- oder Migrationsfragen, in denen sich die federführenden Verbände unterscheiden. Es wäre geschätzt worden, hätten sich die vier Dachverbände von Anfang an auf ihre Gemeinsamkeiten konzentriert und diese bespielt. Zudem erachten es Interviewpartnerinnen und Interviewpartner als eine kommunikative Unsicherheit, Teil der Kampagne zu sein, aber nicht zu wissen, was andere Verbände ihrerseits kommunizieren. Ein Interviewpartner befürchtet, dass ein anderer Verband in Zusammenhang mit «Perspektive Schweiz» beispielsweise Migrationshetze betreiben oder EU-feindliche Voten äussern könnte. Er meint, dass mache ihm ein mulmiges Gefühl, da dies mit den eigenen Verbandspositionen nicht im Einklang stünde. Weder die Tonalität noch die kommunikative Verhaltensweise sei flächendeckend abgestimmt. Das nachfolgende Zitat steht stellvertretend für diese latente Gefahr:

*«Ich glaube wirklich, dass das Risiko besteht, dass wir uns irgendwann von einem Kommentar aus der Kampagne distanzieren müssen. Dann würden die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen sehr stark leiden.» (Interview 11, Zeilen 486-488)*

### **Bauernverbände nehmen Wirtschaft in die Pflicht**

Zum einen sprechen die Landwirtschaftsvertreterinnen und -vertreter von einem Glaubwürdigkeitsverlust ihrer Mitglieder in die Bauernverbände. Zum anderen von einem Vertrauensverlust in die anderen bürgerlichen Parteien. Ein Bauernverbandsvertreter erzählt, dass er, trotz anfänglicher Skepsis, die Basis von den Vorteilen und dem Mehrwert der Kampagne überzeugen konnte. Als die anderen bürgerlichen Parteien bei den nachfolgenden Abstimmungen sich jedoch gegen die Landwirtschaft gestellt hätten, sei die Stimmung gekippt. Die Verbandsmitglieder hätten einerseits die Entscheidungen und Strategien des eigenen Verbandes angezweifelt und sich in ihrer Kritik an «Perspektive Schweiz» bestätigt gefühlt. Andererseits habe das Vertrauen in andere bürgerliche Parteien und in eine gemeinsame Kampagne arg gelitten. Gemäss einem anderen Bauernverbandsvertreter, der die verbandsübergreifende Zusammenarbeit auch in Zukunft als wichtig erachtet, nehmen seine Mitglieder die Wirtschaftsverbände in die Pflicht:

*«Wir erwarten dann auch, dass uns die Wirtschaft in kommenden Abstimmungen nicht in den Rücken fällt, wenn es um die Landwirtschaft geht. Wir unterstützen euch, aber nehmen euch auch in die Pflicht, dass wir zukünftig eure Unterstützung haben.» (Interview 3, Zeilen 291-294)*

Eine dritte Bauernverbandsvertreterin fügt an, dass die Unterstützung der Kampagne für ihre Mitglieder befremdlich gewesen wäre. Sie sagt, dass sich ihre Mitglieder aufgrund der verschiedenen Ausrichtungen der Dachverbände nicht mehr mit dem Bauernverband hätten identifizieren können. Deshalb setzt ihr Verband die Kampagne nicht um.

### **Eigene versus fremde Labels**

Für zwei Gewerbeverbände stellen sich Glaubwürdigkeitsherausforderungen aufgrund mehrerer Labels. Zum einen pflegen beide Verbände ihr eigenes Label für die Unterstützung von Kandidatinnen und Kandidaten. Zum anderen sind sie Teil von «Perspektive Schweiz». Was nun, wenn eine Kandidatin oder ein Kandidat von der Kampagne «Perspektive Schweiz» auf einem Plakat unterstützt wird, der Verband sich jedoch, im Rahmen der verbandseigenen Kampagne, gegen diese Kandidatin oder diesen Kandidaten entscheidet? Den interviewten Personen stellen sich Fragen im Umgang mit dieser latenten Gefahr und wie man eine solche Situation den Verbandsmitgliedern plausibel erklärt. Ein Beauftragter Kommunikation und Politik eines Gewerbeverbandes ist sich sicher:

*«So ein ‹Label-Salat› führt bei Wählenden durchaus zu Verwirrung.» (Interview 5,  
Zeilen 218-219)*

Gleichzeitig verwässere es die Aussagekraft und Qualität des eigenen Labels. Befürchtet wird sowohl ein Glaubwürdigkeitsverlust bei den Mitgliedern als auch ein sinkendes Vertrauen in den eigenen Verband.

### **4.1.3 Hauptkategorie 3: Top-down-Ansatz**

#### **4.1.3.1 Unterkategorie 14: Nutzen**

Der Top-down-Ansatz schone die Ressourcen der Unterverbände, ist sich die Mehrheit der interviewten Personen einig. Insbesondere für kleine Verbände sei dies der primäre Nutzen. Aufgrund des häufigen Ressourcenmangels bei den Unterverbänden ist man froh, dass man auf die Erfahrung und das Knowhow der Dachverbände zählen kann. Viele sind dankbar, dass die Grundarbeit von der Kampagnenleitung gemacht und Kommunikationsmaterial oft pfannenfertig zur Verfügung gestellt wird. Es wird geschätzt, dass man sich frei bei jenen Materialien bedienen kann, die einem für die Umsetzung der Kampagne nützlich sind. Es sei sinnvoll, dass die Kräfte da gebündelt werden, wo bereits Expertise bestehe. Es sei unnötig, bei den Unterverbänden das Rad neu zu erfinden, sind sich ein Bauernverbandsvertreter sowie eine Leiterin Kommunikation und Wirtschaftspolitik einer Industrie- und Handelskammer einig. Nebst dem Ressourcenaspekt und dem vorhandenen Knowhow bei den Dachverbänden verleihe ein Top-down-Ansatz der ganzen Kampagne mehr Kraft. Weiter habe es einen positiven Einfluss auf die Visibilität der Botschaften. Insbesondere Metathemen wie die Imageförderung «der Wirtschaft» liessen sich im Top-down-Ansatz gut bespielen, ist sich ein Leiter Kommunikation sicher. Der Ansatz sei jedoch genau aus diesem Grund für Abstimmungen besser geeignet als für Wahlen, bei denen Persönlichkeiten im Fokus stünden. Ein Bauernverbandsvertreter äussert sich hinsichtlich des Nutzens für seinen Verband kritisch. Er sieht die Partizipation der Bauernverbände primär für die Wirtschaftsverbände als nützlich:

*«Ich hatte das Gefühl, diese drei Verbände nehmen uns mit an Bord, weil sie selbst nicht wissen, wie Abstimmungen zu gewinnen sind. [...] Mein Bauchgefühl sagt mir, dass wir Mittel zum Zweck geworden sind.» (Interview 2, Zeilen 266-276)*

Für eine Interviewpartnerin funktioniert die Kampagnenführung im Top-down-Ansatz nicht mehr. Sie betont, dass sie sich von einem Dachverband nichts vorschreiben liesse. Trotzdem überwiegen für die Mehrheit der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner die Vorteile einer Top-down-Kampagnenführung. Sie beurteilen den Ansatz als zeitgemäss. Es sei ein

Versuch wert, eine Kampagne in dieser Viererkonstellation durchzuführen. Auch wenn es scheitere, mache man einen Schritt vorwärts, ist eine politische Mitarbeiterin eines Gewerbeverbandes überzeugt. Weiter sei ein Top-down-Ansatz notwendig, damit sich in den kantonalen Verbänden etwas tue. Ansonsten würden diese wie bisher oft ihr eigenes Ding machen. Ein Verbandsvertreter fragt sich, ob eine Zielerreichung in dieser Verbandskonstellation auf Kampagnenleitungsebene überhaupt möglich sei. Er verweist auf die breite Parteienlandschaft in der Schweiz. Deren Vielfalt sei auf die Bedürfnisabstufung zurückzuführen. Er ist der Meinung, dass Gleiches sowohl für die vier involvierten Dachverbände als auch für die lokalen und regionalen Bauern- und Wirtschaftsverbände gelte.

#### **4.1.3.2 Unterkategorie 15: Individualisierungsmöglichkeiten**

Die Möglichkeit, Botschaften und Kommunikationsmittel zu individualisieren, ist für die befragten Unterverbände einer der wichtigsten Aspekte überhaupt. Generell ist für sie Handlungsspielraum zentral. Unterverbände sollen selbst entscheiden, wie weit sie in der Kampagnenumsetzung gehen, betont eine Leiterin Kommunikation einer Industrie- und Handelskammer. Es sei wichtig, Rosinen picken zu dürfen, ist eine weitere Interviewpartnerin überzeugt. Die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner fordern Individualisierungsmöglichkeiten. Bei der Beurteilung, inwiefern diese bei der Kampagne «Perspektive Schweiz» bestanden, gehen die Meinungen jedoch auseinander. Die zur Verfügung gestellten Vorlagen sowie deren Gestaltungsmöglichkeiten in der Kampagnenphase 3b werden geschätzt. Generell habe man als kantonaler Verband viele Freiheiten, so ein Bauernverbandsvertreter. Hingegen kritisiert ein Interviewpartner, dass die Kampagnenleitung in Eigenregie Kommunikationsmassnahmen geschaltet habe. Die Unterverbände waren lediglich damit beauftragt, Blachen, Kleber und Fahnen zu verteilen. Als Unterverband sei man nie gefragt worden, ob man diese Aktionen gut fände. Weiter sind andere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner der Meinung, dass als Unterverband nur wenig selbst entschieden werden konnte und kaum Anpassungsmöglichkeiten bestand. Eine politische Mitarbeiterin sieht jedoch eine Entwicklung. Sie meint, dass zu Beginn alles noch viel rigider war. Die Kampagnenleitung habe aber wohl gemerkt, dass es nur funktionieren kann, wenn man den Kantonen Spielraum einräumt.

#### **4.1.3.3 Unterkategorie 16: Deliberativer Ansatz**

Die frühzeitige Mitsprachemöglichkeit und das Deliberative habe gefehlt, sind sich mehrere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner einig. Die Kampagne sei zu einseitig entstanden. Die Dachverbände hätten sehr schnell entschieden, jedoch ungenügend darüber kommuniziert. Ein Leiter Wirtschaftspolitik und Ökonomie hatte den Eindruck, dass kein wirkliches

Umsetzungskonzept vorlag. Gleicher Meinung ist auch ein Beauftragter Kommunikation und Politik eines Gewerbeverbandes – es kam alles sehr schnell, meint er.

*«Hätte man uns vorher gefragt, hätten wir unsere Punkte noch einbringen können.»  
(Interview 11, Zeilen 360-361)*

Gerne hätten die Unterverbände den Dachverbänden die Eigenheiten der einzelnen Kantone aufgezeigt. Sie hätten aufgezeigt, wie wichtig die Regionalisierung ist. Seitens der Kampagnenleitung habe man verpasst, die Spezifikationen der verschiedenen Regionen der Schweiz strategisch zu berücksichtigen, ist ein Vertreter einer Industrie- und Handelskammer überzeugt. Weiter hätte man eingebracht, dass das Professionalitätslevel zwischen den Unterverbänden sehr unterschiedlich ist, ebenso wie die Ressourcensituation. Weiter erachtet es ein Verbandsvertreter als wichtig, dass man seitens der Kampagnenleitung klare Leitlinien erarbeitet, die es den Unterverbänden untersagen, Extrempositionen zu kommunizieren. Kritik am mangelnden Miteinbezug der Unterverbände äussert auch eine Leiterin Kommunikation eines Bauernverbandes:

*«Man muss einfach früher mit einbezogen werden und dann würde es wahrscheinlich auch nicht so weit kommen. [...] Entschieden wird auf einer höheren Ebene. Irgendwann kommt es dann zu denen, die es operativ umsetzen müssen, in unserem Fall zu mir. Spätestens dann merkt man, dass es so einfach dann doch nicht geht.» (Interview 4, Zeilen 354-357)*

Ein anderer Bauernverbandsvertreter meint, dass man im Idealfall während der ganzen Kampagnendauer Mitspracherecht hat. Es wäre wünschenswert, wenn Unterverbände mit den Dachverbänden Ideen austauschen könnten. Würden daraus Verbesserungen oder neue Aktivitäten entstehen, hätte die Kampagnenleitung die Möglichkeit, diese über den Top-down-Ansatz mit allen involvierten Verbänden zu teilen.

#### **4.1.3.4 Unterkategorie 17: Auswirkungen auf die kommunikative Komplexität**

Die eigene Positionierung sei für einen lokalen oder regionalen Verband zentral. Es sei wichtig, den verschiedenen Bezugsgruppen die Daseinsberechtigung als Verband aufzuzeigen, ist die Leiterin Kommunikation überzeugt. Ein professionell organisierter Verband plant seine kommunikativen Aktivitäten und setzt Schwerpunkte. Wenn dann plötzlich von den Dachverbänden top-down neue Impulse und Umsetzungsforderungen kommen, sei das ressourcentechnisch sehr schwierig.

*«Da wir eine Planung haben, ein Konzept und eine Strategie, ist es einfach schwierig zu vereinbaren. Es ist ein Riesenkraftakt. Man müsste ganz vieles über den Haufen werfen.» (Interview 4, Zeilen 268-269)*

Trotz vielen Vorteilen kann der Top-down-Ansatz auch für kleinere Verbände zur ressourcentechnischen Herausforderung werden. Je mehr Inputs und Forderungen auf sie einprasseln, desto mehr müssen sie selektieren, welche Kommunikationsmassnahmen umgesetzt werden und welche nicht. Die bereits hohe kommunikative Komplexität steigt, insbesondere wenn nicht nach einem klaren Kommunikationskonzept gearbeitet wird. Um dieser zusätzlichen Komplexität zu entgehen, setzen einige der befragten Verbände konsequent nur auf eigene Inhalte. Die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner nennen zusätzlich vier operative Tätigkeiten, welche die kommunikative Komplexität ansteigen liessen: Erstens besteht gemäss einem Interviewpartner ein verzerrtes Bild von bürgerlichen Parteien. Am Kick-off-Anlass der Kampagne wurde kommuniziert, dass die GLP keine bürgerliche Partei sei und somit auch keine GLP-Persönlichkeiten Teil der Hauptkampagne 3b sein sollten. In der praktischen Umsetzung und auf vermehrte Nachfragen sehe dies jedoch anders aus. Je nachdem, mit welcher Person der Kampagnenleitung man spreche, heisse es etwas anders. Dies erhöhe die Komplexität der kommunikativen Umsetzung klar. Zweitens sei die Unsicherheit darüber, dass andere Verbände extreme Botschaften zur Kampagne veröffentlichen, unangenehm. Fehlende Leitlinien der Dachverbände dazu liessen den Komplexitätsgrad zusätzlich ansteigen. Drittens äussert sich ein Interviewpartner negativ aufgrund fehlender Ansprechpartnerinnen und -partner. Man schwimme in der kommunikativen Umsetzung, meint er weiter. Viertens sei es für viele Unterverbände eine Herausforderung, die Kampagnenmaterialien an die Mitgliederbasis zu bringen. Dieses Argument wird insbesondere von Gewerbeverbänden genannt. Oft kommunizieren sie nur mit den Präsidenten der lokalen Gewerbevereine, und die wiederum hätten eine oft nicht kontrollierbare Filterfunktion gegenüber ihren Vereinsmitgliedern.

## 4.2 Plausibilisierung der Thesen

Die im Kapitel 2.8 formulierten Thesen basieren auf der erarbeiteten Theorie und zielen auf mögliche Erklärungen zur Forschungsfrage ab. So kann das in der Forschungsfrage steckende Erkenntnisinteresse gezielt erfasst und geprüft werden. Aufgrund der qualitativen Vorgehensweise werden die Thesen nachfolgend nicht angenommen oder verworfen, sondern plausibilisiert. Die Plausibilisierung basiert auf den elf geführten Interviews, die im Kapitel 4.1 empirisch ausgewertet wurden. Es finden keine Diskussion und Interpretation der Ergebnisse statt. Diese erfolgen in Kapitel 5.

### These 1:

**Lokale und regionale Bauern- und Wirtschaftsverbände beurteilen die Zusammenarbeit und die Kommunikation mit den federführenden Dachverbänden als mangelhaft und haben deshalb kein einheitliches Verständnis der Kampagne «Perspektive Schweiz». Dies schwächt die beabsichtigte Top-down-Wirkung der Kampagne ab und führt bei den Unterverbänden zu Unsicherheiten in der kommunikativen Handhabung.**

Ein Grossteil der lokalen und regionalen Bauern- und Wirtschaftsverbände wünschte sich seit Beginn der Kampagne mehr Informationen dazu. Informationen zur grundlegenden Idee der Kampagne, zu ihren Zielen, den konkreten Massnahmen und dem Vorgehen. Für einige fehlt ein klares Konzept, was die Kampagne nur schwer greifbar und unspezifisch macht. Es wird darauf hingewiesen, dass bei Kampagnen mit lokalen und regionalen Stützpunkten jeweils mehr qualitativ hochstehende Informationen zur Verfügung stehen. Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner vermissen zudem Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner mit klaren Verantwortungsbereichen. Hinsichtlich Erreichbarkeit und der Geschwindigkeit von Rückmeldungen gehen die Meinungen genauso auseinander wie beim Thema «ausgeübter Druck». Gewisse Verbandsvertreterinnen und -vertreter berichten von starkem Druck der Dachverbände auf die Unterverbände, andere haben überhaupt keinen wahrgenommen. Die Interviews zeigen, dass mehrheitlich ein einheitliches Verständnis der Kampagne besteht. Das meistgenannte Ziel der Kampagne war, dass die bürgerlichen Kräfte gestärkt und bei den Wahlen 2023 im Parlament bürgerliche Mehrheiten gebildet werden. Am zweithäufigsten haben die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner erwähnt, dass die Kampagne ein gemeinsamer Auftritt der Wirtschaft und der Landwirtschaft ist. Trotz Kritik der lokalen und regionalen Verbände an der Zusammenarbeit mit den Dachverbänden, insbesondere an der Informationsqualität zur Kampagne, besteht ein mehrheitlich einheitliches Kampagnenverständnis. Der Top-down-Ansatz wird grossmehrheitlich als positiv gewertet. Für die Mehrheit überwiegen dessen Vorteile und er wird als zeitgemäss erachtet. Hauptkriterium dafür ist, dass er ressourcenschonende Auswirkungen für lokale und regionale Verbände hat.

**Fazit:** Die Zusammenarbeit mit den Dachverbänden wird von den Unterverbänden kritisiert. Eine negative Auswirkung auf das Kampagnenverständnis ist deshalb aber nicht zu erkennen. Die von den Unterverbänden bemängelte Informations- und Konzeptqualität verkompliziert für einige lokale und regionale Verbände die kommunikative Handhabung der Kampagne. Wie die Beantwortung der nachfolgenden Thesen zeigt, sind die Zusammenarbeit mit den Dachverbänden sowie die zur Verfügung gestellten Kampagneninformationen nicht die einzigen Kriterien dafür.

#### **These 2:**

**Die lokalen und regionalen Bauern- und Wirtschaftsverbände setzen die Kampagne nur zaghafte oder gar nicht um, da die Kampagnenziele die übergeordneten Ziele, Positionierungen oder Botschaften des eigenen Verbandes nicht (ausreichend) decken oder mit ihnen im Widerspruch stehen.**

Acht von elf befragten Verbänden setzen die Kampagne um. Ein Grossteil davon jedoch sehr zurückhaltend und nur punktuell. Fünf befragte Verbände verfügen über ein schriftliches Kommunikationskonzept, eine Kommunikationsstrategie oder einen Kommunikationsleitfaden. Eine Prüfung, ob sich die Kampagne mit dem eigenen Kommunikationskonzept vereinbaren lässt, findet bei den Unterverbänden nicht statt. Trotzdem wird Kritik laut. Das Kampagnenkonzept sei nicht klar. Die Kompatibilität mit der eigenen Kommunikationsstrategie abzuwägen sei deshalb herausfordernd. Weiter betonen einige Interviewpartnerinnen und Interviewpartner, dass die Tonalität einiger Kampagnenbotschaften nicht dem Stil ihres Verbandes entspreche. Sie sei zu reisserisch und weniger differenziert als die eigenen Botschaften. Insbesondere Bauernverbände meinen, dass sich die Kampagnenziele nicht mit der eigenen Positionierung, den eigenen Zielen und Botschaften vereinbaren lässt. Sie beurteilen die Kampagne als zu weit weg von der Basis. Weiter sei sie lediglich eine gemeinsame Hülle, in der Umsetzung agiere jeder Verband wieder eigenständig. Zudem hätten die Bauernverbandsmitglieder das Gefühl, zum Werbeträger der Wirtschaft zu werden. Trotzdem, ein Grossteil der Gesprächspartnerinnen und -partner sind überzeugt, dass die Hauptbotschaften im Sinne der Mitglieder sind. Nebst der Kritik an der Kompatibilität der Kampagne mit den Mitgliederinteressen werden vier weitere Gründe für die zurückhaltende Umsetzung genannt: Erstens fehlen die personellen Ressourcen zur vollständigen Umsetzung. Zweitens setzen einige Verbände auf ihre eigenen Labels. Drittens zeigen sich viele Verbände ernüchtert oder frustriert nach gescheiterter Zusammenarbeit mit lokalen und regionalen Partnerverbänden. Viertens ist es vielen Verbänden ein Anliegen, die Mitglieder mit kommunikativen Inhalten nicht überzustrapazieren. Eigene Labels sind auch Grund dafür, dass einige Verbände die Kampagne nicht umsetzen. Sie nutzen Synergieeffekte aus vergangenen Kampagnen und brauchen so weniger finanzielle und personelle Ressourcen. Weiter fanden zum

Kampagnenstart vereinzelt kantonale Wahlen statt. Einige Verbandsvorstände haben sich entschieden, sich ausschliesslich darauf zu fokussieren. Weiter setzen Verbände die Kampagne nicht um, da in ihrem Kanton ausschliesslich bürgerliche Kandidatinnen und Kandidaten zur Wahl stehen. Sie sehen «Perspektive Schweiz» als unnötigen Aufwand. Es bestehen aber auch Kommunikationsleitlinien, die es untersagen, Personen zur Wahl zu empfehlen und Kommunikationsmittel wie Plakate aufzuhängen. Zudem basiert die Nicht-Umsetzung auch auf einer klaren Verbandspositionierung. Die Umsetzung von «Perspektive Schweiz» wird als Risiko gewertet, funktionierende Kommunikationsstrukturen zu beschädigen.

**Fazit:** Die Mehrheit der Verbände setzt die Kampagne um. Die lokalen und regionalen Bauern- und Wirtschaftsverbände partizipieren jedoch sehr zurückhaltend. Ein Grund unter vielen ist, dass die Kampagnenziele die übergeordneten Ziele, Positionierungen oder Botschaften des eigenen Verbandes nicht (ausreichend) decken oder mit ihnen im Widerspruch stehen. Für die Nicht-Umsetzung verantwortlich sind insbesondere eigene Verbandslabels, kantonale Wahlgegebenheiten sowie die eigene Verbandspositionierung, die mit jener der «Perspektive Schweiz» im Widerspruch steht.

### **These 3:**

**Nicht der Top-down-Ansatz, sondern der ungenügende interne Stellenwert, fehlende Ressourcen oder die mangelnde Professionalität der Kommunikation bei den Unterverbänden beeinflussen die kommunikative Handhabung der Kampagne negativ.**

Der Top-down-Ansatz wird grossmehrheitlich als positiv gewertet. Lediglich eine Interviewpartnerin erachtet den Top-down-Ansatz nicht mehr als zeitgemäss.

Die Kommunikationsressourcen fallen bei den befragten Verbänden sehr unterschiedlich aus. Fünf Verbände verfügen über eine Leiterin oder einen Leiter Kommunikation. Zwei Verbände haben keine eigene Ressource für die Kommunikationsarbeit. Andere vergeben sowohl die Kommunikation als auch die Geschäftsführung extern. Mit Teams von bis zu fünf Personen weisen Bauernverbände die umfangreichsten Kommunikationsressourcen auf. Einige Verbandsvertreterinnen und -vertreter betonen, dass sie in der Kommunikation ressourcentechnisch anderen Abteilungen hinterherhinken. Weiter zeigt sich die Arbeit mit studentischen Mitarbeitenden herausfordernd, da sie grossmehrheitlich nicht einen Kommunikationshintergrund haben, sondern aus den Bereichen internationale Beziehungen oder Politikwissenschaften kommen. Die Mehrheit schätzt den Top-down-Ansatz der Kampagne, da er sich ressourcenschonend auswirkt. Was die finanziellen Ressourcen angeht, verfügen nur zwei der elf Verbände über ein eigenes Kommunikationsbudget.

Die Mehrheit der befragten Verbände arbeitet ohne schriftlich festgehaltenes Kommunikationskonzept, schriftliche Kommunikationsstrategie oder einen Kommunikationsleitfaden. Es gibt Verbände, bei denen die Kommunikationsarbeit auf Gewohnheit basiert. Von einer

durchdachten Kommunikationsstrategie ist kaum die Rede. Zwei Verbände betonen die Wichtigkeit der eigenen Verbandspositionierung sowie der Kommunikationsstrategie. Einerseits als Grund für die Nicht-Umsetzung der Kampagne. Andererseits für die zurückhaltende Umsetzung, da der entsprechende Verband aus Qualitätsgründen konsequent auf eigene produzierte Inhalte setzt. Wenn ein Konzept besteht, wird dies im beruflichen Alltag nur selten konsultiert. Die Interviews zeigen, dass die reine Bespielung der Kommunikationskanäle im Vordergrund steht. Als Hauptkanäle werden die sozialen Medien, die Verbandsnewsletter sowie die Mitgliedermagazine genannt.

Die Schnittstelle zur Abteilung Wirtschaftspolitik erweist sich als Herausforderung. Die Grenzen sind oft fließend. Häufig setzen die Mitarbeitenden im Bereich Wirtschaftspolitik Themen und Schwerpunkte, die anschliessend die Kommunikation beeinflussen.

Der verbandsinterne Stellenwert der Kommunikation ist hoch. Weiter schreiben die interviewten Personen der Kommunikationsarbeit eine stetig wachsende Wichtigkeit zu. Kommunikationsverantwortliche sind kaum in den Verbandsgeschäftsleitungen vertreten. Lediglich eine interviewte Leiterin Kommunikation ist Teil der Geschäftsleitung.

**Fazit:** Die Kommunikationsverantwortlichen sind kaum in den Verbandsgeschäftsleitungen vertreten. Die interviewten Personen erachten den internen Stellenwert der Kommunikation trotzdem als hoch. Aufgrund der geführten Interviews kann davon ausgegangen werden, dass nicht primär der Top-down-Ansatz die kommunikative Handhabung der Kampagne negativ beeinflusst. Vielmehr dürften die mangelnden personellen Ressourcen, nicht vorhandene oder nur selten konsultierte Kommunikationskonzepte der Unterverbände sowie die Schnittstellenproblematik zwischen Kommunikation und Wirtschaftspolitik die Handhabung verkomplizieren.

#### **These 4:**

**Der Top-down-Ansatz der Kampagne «Perspektive Schweiz» verstärkt die Komplexität der Verbandskommunikation so stark, dass die Umsetzung einer integrierten Kommunikationsstrategie bei den Unterverbänden deutlich erschwert wird.**

Lediglich eine Interviewpartnerin erachtet den Top-down-Ansatz nicht mehr als zeitgemäss. Die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner werten die ressourcenschonende Komponente sowie das in den Dachverbänden zur Verfügung stehende Wissen als positiv. Nur eine Minderheit verfügt über klare Kommunikationskonzepte. Die Interviewpartnerinnen und -partner haben «Perspektive Schweiz» in den Gesprächen nie mit einer integrierten Verbandskommunikation in Verbindung gebracht. Eine Interviewpartnerin erwähnt jedoch, dass ein professionell organisierter Verband seine Kommunikationsaktivitäten plane und Schwerpunkte setze. Wenn dann plötzlich top-down vom Dachverband neue Impuls kommen, wirke

sich dies verkomplizierend auf die eigenen Kommunikationsaktivitäten sowie das Ressourcenmanagement aus.

**Fazit:** Basierend auf den geführten Interviews ist nicht davon auszugehen, dass ein Top-down-Ansatz per se erschwerende Auswirkungen auf die Umsetzung einer integrierten Kommunikationsstrategie hat. Je nach Timing und Kurzfristigkeit der Dachverbände, kann es die Kommunikationsarbeiten sowie das Ressourcenmanagement der Unterverbände verkomplizieren.

#### **These 5:**

**Lokale und regionale Bauern- und Wirtschaftsverbände befürchten durch die Umsetzung der Kampagne negative Auswirkungen auf die Glaubwürdigkeit oder auf das dem Verband entgegengebrachte Vertrauen.**

Fünf der elf befragten Verbände sehen sich nicht oder nur irrelevant mit Glaubwürdigkeits- oder Vertrauenthemen konfrontiert. Für die sechs anderen befragten Verbände waren die Glaubwürdigkeits- und die Vertrauensfragen entscheidend und intern ein grosses Thema. Dabei stehen drei Hauptgründe im Fokus. Erstens beschäftigt es lokale und regionale Verbände, nicht zu wissen, was andere Verbände im Rahmen von «Perspektive Schweiz» kommunizieren. Es besteht eine latente Unsicherheit, sich von Botschaften anderer Verbände distanzieren zu müssen. Die Eintrittswahrscheinlichkeit dieses Risikos wird als hoch eingeschätzt. Zweitens sprechen einige Interviewpartnerinnen und Interviewpartner von einem «Label-Salat». Es stellen sich Glaubwürdigkeitsherausforderungen, wenn Verbände sowohl ihr eigenes Label pflegen als auch bei «Perspektive Schweiz» partizipieren. Interviewte Personen berichten von Fällen, bei denen eine Kandidatin oder ein Kandidat nur von einem der beiden Labels unterstützt wird und somit keine Konsistenz herrscht. Dies stiftet bei den Verbandmitgliedern Verwirrung, bringt den Verband in Erklärungsnot und verwässert die Aussagekraft des verbandseigenen Labels. Drittens sprechen die Bauernverbände von einem Glaubwürdigkeitsverlust der Verbandsmitglieder in ihre Bauernverbände sowie von einem Vertrauensverlust in die anderen bürgerlichen Parteien. Sie beziehen sich auf die anfängliche Skepsis der Verbandsmitglieder gegenüber «Perspektive Schweiz». Die Verbände haben ihre Mitglieder im Anschluss von den Vorteilen der Kampagne überzeugt. Die Stimmung sei gekippt, als andere bürgerliche Parteien sich bei nationalen und kantonalen Abstimmungen gegen die Landwirtschaft gestellt hätten. Die Verbandsmitglieder hätten in der Folge die Strategien des eigenen Verbandes angezweifelt und sich auch in ihrer anfänglichen Kritik an «Perspektive Schweiz» bestätigt gefühlt.

**Fazit:** Die Mehrheit der lokalen und regionalen Bauern- und Wirtschaftsverbände befürchtet durch die Umsetzung der Kampagne negative Auswirkungen auf die Glaubwürdigkeit oder auf das dem Verband entgegengebrachte Vertrauen. Die Wirtschaftsverbände befürchten,

sich von kommunikativen Botschaften anderer Verbände distanzieren zu müssen. Weiter kann der Mix aus eigenen Labels und «Perspektive Schweiz» auf Mitglieder verwirrend wirken und für Unverständnis sorgen. Bauernverbände hingegen stellen die politische Komponente ins Zentrum. Verbandsmitglieder reagieren mit Unverständnis, wenn Bauernverbände bei «Perspektive Schweiz» mitwirken, bürgerliche Parteien in kantonalen oder nationalen Abstimmungen die Landwirtschaft jedoch nicht unterstützen.

#### **These 6:**

**Die klassische, zentral geführte Verbandskommunikation von einem Absender an viele Stakeholder verlagert sich immer mehr in Richtung der Steuerung von Kommunikationsnetzwerken. Die einzelnen Bezugsgruppen werden nicht ausreichend erreicht und der Top-down-Ansatz von Dach- an Unterverbände verliert deshalb immer mehr an Wirksamkeit.**

Der Kampagnenauftritt sei zwar auffällig, für Verbandsmitglieder aber zu wenig schnell klar und verständlich. Die Wahrscheinlichkeit, dass Kommunikationsmassnahmen der Unterverbände bei ihren Mitgliedern deshalb nicht wie gewünscht ankommen und aufgenommen werden, ist entsprechend hoch. Die Meinungen dazu, ob die Kampagne bei den Mitgliedern ankommt, gehen weit auseinander. Einige Kommunikationsverantwortliche äussern sich positiv dazu. Andere hingegen sind der Meinung, dass die Hauptbotschaften die Mitglieder verfehlen. Die Unterverbände berichten, dass sie weder eigene Erfolgsmessungen der Kommunikationsmassnahmen durchführen, noch dass eine Erfolgsmessung seitens der Dachverbände gefordert wird.

Grossmehrheitlich zeigten die lokalen und regionalen Verbände Schwierigkeiten, in der Phase 3a die Kampagnenmaterialien an die Mitglieder zu bringen. Die Bereitschaft, Fahnen oder Blachen zu bestellen, sei seitens der Mitglieder nicht da gewesen. Resonanz gab es kaum. Weiter war es für die Verbände herausfordernd, auf diese tiefe Bereitschaft und Resonanz kommunikativ clever zu reagieren.

Die Kampagnenleitung wünsche eine aktive Zusammenarbeit zwischen den lokalen und regionalen Verbänden. Nebst wenigen Ausnahmen erwies sich die gewünschte Kooperation für die meisten Unterverbände als sehr schwierig. Das Ziel sei nicht erreicht oder utopisch, berichten Verbandsvertretende rückblickend. Gründe dafür waren politische Differenzen oder der fehlende Wille, gemeinsam etwas umzusetzen. Drei Verbände berichten von einer funktionierenden Zusammenarbeit. Ein anderer Verband, der nicht Teil von «Perspektive Schweiz» ist, erwähnt die Kooperation der Wirtschafts- und Bauernverbände für ein eigenes Label zur Stärkung der Verbandsinteressen. Es handelt sich um eine kantonale Initiative abseits von «Perspektive Schweiz», ohne Einwirkung von Dachverbänden.

**Fazit:** Dass die Bezugsgruppen nicht ausreichend erreicht werden, kann nicht abschliessend beurteilt werden. Einerseits gehen die Meinungen dazu stark auseinander, andererseits findet keine Erfolgsmessung der Kommunikationsmassnahmen statt. Der Miteinbezug der Verbandsmitglieder in die Kampagne zeigte sich als grosse Herausforderung. Die vermehrte Zusammenarbeit in Kommunikationsnetzwerken auf lokaler und regionaler Ebene ist ein Hauptziel der Kampagne. Grossmehrheitlich wurde dieses nicht erreicht. Konkrete Aussagen, dass der Top-down-Ansatz aufgrund dessen an Wirksamkeit verliert, gibt es keine.

## 5. Schlussfolgerungen

---

Nach der Datenauswertung und der Plausibilisierung der Thesen werden in diesem Kapitel die Forschungsergebnisse diskutiert und interpretiert. Die Interpretation der Ergebnisse meint deren diskutierende Deutung. In diesem Rahmen wird zudem Rückbezug auf den Theorieteil dieser Arbeit genommen. Der Autor gleicht den bestehenden theoretischen Wissensstand mit den gewonnenen qualitativen Ergebnissen ab. So schliesst sich der Forschungskreis und das bestehende Wissen wird erweitert (Meier et al., 2020). Die Diskussion und Interpretation der Ergebnisse münden in die Beantwortung der dieser Masterarbeit zugrunde liegenden Forschungsfrage:

*Wie handhaben lokale und regionale Bauern- und Wirtschaftsverbände die dachverbandsübergreifende politische Kampagne «Perspektive Schweiz» kommunikativ, welches sind die Auswirkungen auf die Komplexität ihrer Kommunikationsarbeit und was lässt sich daraus für das Zusammenspiel zwischen Dach- und Basiskommunikation lernen?*

Zudem werden Handlungsempfehlungen für lokale und regionale Bauern- und Wirtschaftsverbände ausgearbeitet. Einerseits für die kommunikative Handhabung von top-down geführten Kampagnen, andererseits für die Bewältigung der kommunikativen Komplexität.

### 5.1 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Das Kapitel gliedert sich nach den Kerninhalten der Forschungsfrage. Die diskutierende Deutung der Ergebnisse sowie der Abgleich mit der Theorie in Kapitel 2 bilden die Basis für die Beantwortung der Forschungsfrage in Kapitel 5.2.

#### 5.1.1 Kommunikative Handhabung der Kampagne

##### 5.1.1.1 Zurückhaltende Umsetzung

Die lokalen und regionalen Bauern- und Wirtschaftsverbände haben ein mehrheitlich einheitliches Verständnis der Kampagne «Perspektive Schweiz». Das am häufigsten genannte Ziel der Kampagne war, dass bei den eidgenössischen Wahlen 2023 die bürgerlichen Kräfte gestärkt werden. Die beiden Hauptbotschaften «wirtschaftsfreundlich wählen» und «landwirtschaftsfreundlich wählen» scheinen zum Zeitpunkt der Befragung kaum verankert zu sein. Die kontaktierten Verbände unterstützen die Hauptziele der Kampagne und beurteilen diese als wichtig – auch für ihr Schaffen als lokale und regionale Verbände. Es sei notwendig, dass vermehrt auf die Gemeinsamkeiten anstatt auf die Differenzen der vier Dachverbände aufmerksam gemacht werde. Trotzdem setzen sie die Kampagne «Perspektive Schweiz» nur zurückhaltend um. Acht von elf Verbänden partizipieren. Sie setzen dabei insbesondere auf

die Phasen 3a sowie 3b. In der Phase 3a zeigte sich der Miteinbezug der Verbandsmitglieder als herausfordernd. Trotz Kommunikationsmassnahmen wie Newsletter oder Mailings gingen kaum Materialbestellungen ein. Die Bereitschaft, Kampagnenmaterial in den eigenen Betrieben aufzuhängen, war gering.

Ein kurz- bis mittelfristiges Hauptziel der Kampagne war es, dass zwischen kantonalen und regionalen Verbänden vermehrt Kooperationen geschmiedet werden. Alle partizipierenden Verbände sind spätestens für die Phase 3b mit Partnerverbänden in Kontakt getreten. Drei Verbände berichteten von einer funktionierenden Zusammenarbeit. Trotzdem dürfte das Ziel als nicht erreicht betrachtet werden. Den Verbänden standen insbesondere politische Differenzen im Weg, was dem Loyalitätskonflikt von Teetz (2010) entspricht. Verbandsführungskräfte sind oft selbst politisch aktiv, Verbandsentscheidungsgremien sind häufig stark politisch geprägt. Die Interviews geben Hinweise darauf, dass sie politisch keine Angriffsfläche bieten wollen und die Kommunikation entsprechend steuern. Eine effektive, verbandsübergreifende Zusammenarbeit wird so praktisch verunmöglicht. Verbände unterscheiden sich in ihrem Handlungsspielraum, ihrem Einfluss und dadurch in ihren Bedürfnissen. Es fehlte der gemeinsame Wille, Differenzen aktiv zu managen sowie gemeinsam am gleichen Strick zu ziehen. Zudem erweisen sich die unterschiedlichen Professionalitätsniveaus der Verbände als Hürden. Offenheit, scheint das Schlüsselwort für eine erfolgreiche Kooperation zu sein. Einerseits die Offenheit, trotz politischen Differenzen zusammenzuarbeiten. Andererseits klar festzulegen, bis zu welchem Punkt im Kampagnenverlauf eine Kooperation für alle involvierten Parteien Sinn macht.

#### **5.1.1.2 Fehlende Kommunikationskonzepte**

Die kommunikative Umsetzung der Kampagne erfolgt bei der Mehrheit «nach Gefühl» beziehungsweise basiert auf Erfahrungswerten. Weiter arbeitet eine Mehrheit der befragten Verbände ohne Kommunikationskonzept, Kommunikationsstrategie oder Kommunikationsleitfaden. Liegt ein Konzept vor, wird es im Alltag nur selten konsultiert. Dies steht im Widerspruch zum Ansatz einer integrierten Kommunikation. Deren Kunst liegt darin, die eigenen Kommunikationsbemühungen zu konzentrieren und aufeinander abzustimmen. Ziel ist es, den Bezugsgruppen eine schnelle und möglichst leichte Aufnahme von verständlichen Kommunikationsbotschaften zu ermöglichen. Ein integriertes Kommunikationskonzept umfasst die Analyse, Planung, Organisation, Umsetzung und Kontrolle der Kommunikation (Bruhn, 2014). Gemäss Aerni et al. (2013) liegt der Hauptfokus darin, ein geschlossenes und widerspruchsfreies Kommunikationssystem aufzubauen. Ohne Konzept, Strategie oder Leitfaden dürfte das den Verbänden kaum gelingen. Denn die Ausrichtung auf zukunftsorientierte Ziele ist mangelhaft. Die Gefahr, sich in operativen Einzelmassnahmen zu verzetteln, ist gross. Weiter steigt für Verbände das Risiko, ein diffuses Bild durch uneinheitliches Auftreten zu

transportieren. Damit werden drei wichtige Anforderungen an die integrierte Kommunikation nach Kapitel 2.6.4 nicht eingehalten: die Strategie, die Positionierung sowie die Verbindung von Kommunikationsinstrumenten (Aerni et al., 2013). In lokalen und regionalen Bauern- und Wirtschaftsverbänden scheint häufig nicht nach einem integrierten Kommunikationsansatz gearbeitet zu werden. Lediglich zwei Verbände betonen die Wichtigkeit der eigenen Verbandspositionierung sowie der Kommunikationsstrategie. Für einen dieser beiden Verbände ist die klare Fokussierung auf die eigene Positionierung Grund für die Nicht-Umsetzung von «Perspektive Schweiz». Für den anderen ist sie Grund für eine sehr zurückhaltende Umsetzung, da aus Qualitätsgründen konsequent auf eigene produzierte Inhalte gesetzt wird. Es erstaunt, dass nur eine klare Minderheit nach professionellen Prinzipien arbeitet. Denn eine gekonnte integrierte Kommunikation basiert gemäss Bruhn (2014) auf einer strategischen Positionierung. Die Positionierung spiegelt das Selbstbild des Verbandes wider. Sie zeigt auf, wie sich der Verband gegenüber internen und externen Bezugsgruppen verankern will. Sie hält die Identität des Verbandes fest und zeigt das anzustrebende Fremdbild auf (Carsensen et al., 2022). Neben ökonomischen Zielen wie Synergieeffekten und Steigerung der Gesamtwirkung unterstützt eine integrierte Kommunikation gemäss Aerni et al. (2013) auch psychologische und qualitative Ziele. So zum Beispiel die Steigerung der Glaubwürdigkeit und die Verbesserung der Bezugsgruppenansprache. Beides Bereiche, in denen die befragten Kommunikationsverantwortlichen Unsicherheiten in der kommunikativen Umsetzung der Kampagne äussern. Sie beurteilen die Kampagne als wenig greifbar. Sie sind unsicher, ob die Hauptbezugsgruppen erreicht werden. Einige fürchten durch die Umsetzung von «Perspektive Schweiz» einen Glaubwürdigkeits- oder Vertrauensverlust. Unter Berücksichtigung der empirischen Analyse und der bestehenden Theorie ist anzunehmen, dass die Unsicherheiten ihren Ursprung in der fehlenden Konzeptarbeit haben.

Mehrere Verbandsvertreterinnen und -vertreter äussern sich kritisch gegenüber der Tonalität der Kampagne. «Perspektive Schweiz» schlage eine Tonalität an, die weniger differenziert und angriffiger sei als die eigene. Die Tonalität ist Teil der Kommunikationsstrategie und regelt, ob diese sachlich-informativ, reisserisch, pointiert oder provokativ ist. Wird ohne Kommunikationskonzept gearbeitet oder wird dieses in die kommunikative Handhabung einer Kampagne nicht miteinbezogen, ist eine auf die Verbandsgegebenheiten abgestimmte Tonalität sowie deren Stetigkeit nur schwierig möglich.

### **5.1.1.3 Keine Erfolgsmessung**

Sieben der acht bei der Kampagne partizipierenden Verbände führen keine Erfolgsmessungen durch. Die Unterverbände wurden von den Dachverbänden nicht explizit zur Erfolgsmessung aufgefordert. Gemäss Tarrach & Zeiter Sixt (2011) mündet ein professionelles

Kommunikationskonzept in einen konkreten Massnahmenplan. Dieser regelt, was kommunikativ wann passiert. Weiter gibt er Auskunft über die Budgetzuteilung sowie über die Art der Erfolgsmessung der einzelnen Kommunikationsmittel. Die Interviews zeigen jedoch, dass die befragten Personen keine sinnvollen Kennzahlen oder Messinstrumente gefunden und definiert haben. Umso mehr verwundert es, dass die Dachverbände keine Instruktionen für eine clevere Erfolgsmessung zur Verfügung gestellt haben. Beispielsweise äusserten viele Verbände Schwierigkeiten, in der Phase 3a Kampagnenmaterial an die Mitglieder zu verteilen. Die Resonanz war sehr tief. Ohne sinnvolle, pragmatische und auf den Verband abgestimmte Erfolgsmessung ist es schwierig, Kommunikationsmassnahmen für zukünftige Kampagnen zu optimieren. Basierend darauf stellt sich die Frage, ob die Kampagnenleitung ein seriöses Kommunikationskonzept erstellt hat und inwiefern sichergestellt wurde, dass dieses bei den Unterverbänden bekannt ist und umgesetzt wird. Schlussfolgerungen zum Zusammenspiel zwischen den Dach- und Unterverbänden sind Teil des nächsten Kapitels.

### **5.1.2 Zusammenspiel zwischen Dach- und Basiskommunikation**

Die Kampagnenführung im Top-down-Ansatz wird geschätzt. Insbesondere kleine Verbände profitieren von pfannenfertigen Inhalten, die von den Dachverbänden zur Verfügung gestellt werden. Diesen ressourcenschonenden Effekt werten lokale und regionale Verbände als signifikanten Nutzen. Es sei wichtig, Kräfte zu bündeln und entsprechend unnötig, das Rad neu zu erfinden. Deshalb sind viele Verbände froh, auch aufgrund des unterschiedlichen kommunikativen Professionalitätsniveaus, auf das Knowhow und die Expertise der kampagnenleitenden Verbände zurückzugreifen. Sie werten den gewählten Top-down-Ansatz zur Kampagnenführung als zeitgemäss. Weiter sind die partizipierenden Verbände der Meinung, dass der gewählte Ansatz der Kampagne mehr Kraft und Visibilität verleiht.

Trotzdem wird Kritik laut. Diese lässt sich in drei Kategorien einteilen: Informationsmangel, fehlende Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sowie ausgeübter Druck. Die Unterverbände sind der Meinung, dass ein klares Kampagnenkonzept gefehlt hat. Sie kritisieren, dass sie sich für die Umsetzung lediglich auf eine Power-Point-Präsentation, einige E-Mails sowie mündliche Informationen an Veranstaltungen stützen mussten. Seit Beginn der Kampagne waren die Informationen zu deren Planung und konkreten Umsetzung lückenhaft. Dies hat dazu geführt, dass «Perspektive Schweiz» für die kommunikative Handhabung der Unterverbände schwer greifbar war. Konkret haben den Kommunikationsverantwortlichen auf lokaler und regionaler Ebene Informationen für inhaltlich gehaltvolle Kommunikationsmassnahmen gefehlt. Verbandsvertretende berichten, dass es ihnen deshalb schwergefallen sei, Newsletterbeiträge, Social Media Posts oder Artikel in Mitgliedermagazinen in gewünschter Qualität zu verfassen. Weiter wird der Vergleich zu regional geführten Stützpunktkampagnen

gezogen. Es kommt vor, dass Dachverbände für nationale Abstimmungen die regionale Stützpunktarbeit an lokale und regionale Unterverbände delegieren. Im Vergleich zu «Perspektive Schweiz» fühlen sich Unterverbände in diesen Fällen von den regionalen Stützpunkten besser mit Informationen versorgt. Die empirische Analyse gibt Hinweise darauf, dass den Dachverbänden die Nähe zum lokalen und regionalen Geschehen und somit umfassendes Verständnis zu den Verbandswirkungskreisen fehlen.

Es stellt sich die Frage, weshalb der Informationsfluss zwischen den Dach- und Unterverbänden stockt. Den Unterverbänden ist unklar, ob relevante Informationen zum Kern der Kampagne bestehen und wenn ja, weshalb diese nicht zu ihnen gelangen. Lokale und regionale Bauern- und Wirtschaftsverbände kritisieren fehlende Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner auf Seite der Kampagnenleitung. Klare Verantwortungsbereiche hätten gefehlt. Dies könnte ein möglicher Grund sein, weshalb wichtige Kampagneninformationen die Kommunikationsverantwortlichen nicht erreichten. Allenfalls liefert die Kooperation der vier Dachverbände weitere Hinweise darauf. Denn ein Bauernverbandsvertreter sieht den Mitinbezug des Schweizerischen Bauernverbandes in die Kampagnenleitung als reines Mittel zum Zweck. Er meint, dass die Wirtschaftsverbände lediglich vom Wissen für erfolgreiche Kampagnenführungen profitieren wollen. Aussagen wie diese weisen auf eine herausfordernde Zusammenarbeit zwischen den Dachverbänden hin. Dies wiederum lässt interpretieren, dass ein einheitliches Kampagnenkonzept, und so eine klare, von allen Dachverbänden mitgetragene Umsetzungsstrategie, nur schwer zu erarbeiten war.

Verbandsvertretende von Wirtschaftsverbänden berichten, dass sie ab und zu vom Schweizerischen Bauernverband kontaktiert wurden – also nicht vom eigenen Dachverband. Dies hat einige befragte Personen verwirrt und den Eindruck vermittelt, dass klare Verantwortungsbereiche fehlen. Die Meinungen diesbezüglich gehen jedoch auseinander. Eine klare Tendenz ist nicht zu erkennen. Gleiches gilt hinsichtlich Erreichbarkeit der Ansprechpersonen sowie der Geschwindigkeit ihrer Rückmeldungen.

Nebst der Kritik zum Informationsgehalt sowie zu den Ansprechpartnerinnen und -partnern berichten Verbände von stark ausgeübtem Umsetzungsdruck seitens der Kampagnenleitung. Aufgrund der fehlenden Informationen waren Aufträge oft unklar, was die kommunikative Situation für die umsetzenden Unterverbände verkomplizierte. Trotzdem sei fordernd kommuniziert worden. Ein befragter Wirtschaftsverband weist darauf hin, vom Schweizerischen Bauernverband aufgefordert worden zu sein, Adressen seiner Mitgliedunternehmen zur Verfügung zu stellen. Der Schweizerische Bauernverband plante, ihnen einen Besuch abzustatten und Kampagnenmaterial abzugeben und aufzuhängen. Dies irritierte und entsprach nicht dem Willen und der Arbeitsweise des betroffenen Unterverbandes. Weiter berichtet ein Bauernverbandsvertreter auf kantonaler Ebene von ausgeübtem Druck aufgrund

konsequenter Einhaltung kantonaler Vorschriften. Diese regeln das Anbringen von Reklamen vor und nach Wahlen und Abstimmungen. Trotzdem seien sie mehrmals aufgefordert worden, Kampagnenmaterial aufzuhängen – auch nachdem sich der Verband klar dagegen sträubte. Der ausgeübte Druck erwecke bei einigen Verbandsvertretenden den Eindruck, von den Dachverbänden nicht respektiert zu werden. Weiter sind sie der Meinung, dass sie ihre eigenen Mitglieder und die lokalen Gegebenheiten besser verstehen als die Dachverbände. Aber auch hinsichtlich des ausgeübten Drucks liegt kein einheitliches Bild vor. Es gibt Verbände, die keinen Druck seitens der Kampagnenleitung wahrgenommen haben.

Trotz Hürden und geäusselter Kritik an der Zusammenarbeit erachten die interviewten Personen den Lerneffekt als wichtig. Die Kampagne in dieser Viererkonstellation der Dachverbände zu führen, sei ein Versuch wert. Gleichzeitig nehmen sie auch sich selbst in die Pflicht: Ein Top-down-Ansatz sei zielführend, da ansonsten viele lokale und regionale Bauern- und Wirtschaftsverbände weiterhin ihr «eigenes Ding» machen. Ohne Koordination und gemeinsame Abstimmung verpuffe die Kommunikationsarbeit schnell und eine effektive Wirkung sei nur begrenzt möglich. Weiter zeigen die geführten Interviews auf, dass die im Rahmen dieser Masterarbeit geäusserte Kritik an der Kampagnenführung bisher kaum an die Dachverbände kommuniziert wurde. Die Unterverbände scheinen die Unzufriedenheit bis jetzt nur vereinzelt mit der Kampagnenleitung geteilt zu haben, was eine zeitnahe Reaktion ihrerseits erschwert.

### **5.1.3 Auswirkungen auf die Komplexität der Kommunikationsarbeit**

#### **5.1.3.1 Heterogenität der Verbandsmitglieder**

Umfassende Kenntnisse über die Nutzerprofile der Hauptbezugsgruppen werden gemäss Lichtsteiner (2016) immer wichtiger. Die Heterogenität der Verbandsmitglieder erweist sich als grösste Herausforderung in der Verbandskommunikation, das zeigt die Befragung deutlich. Die Kommunikationsarbeit nach «Schema F» abzuspulen, ist in einem professionellen Umfeld nicht mehr denkbar. Die Herausforderung besteht darin, komplexe Themen zu vereinfachen, klar und verständlich zu transportieren. Dabei müssen sich Verbände im Klaren sein, wen sie repräsentieren und wie sie diese Repräsentationsarbeit angehen. Denn erst eine breite Unterstützung seitens der Mitglieder lässt die Verbandsinteressen legitimieren (Strassner, 2010). Eine Analyse der Hauptbezugsgruppen erfolgt normalerweise in einem Kommunikationskonzept. Ziele und Bezugsgruppen sind darin eng miteinander verknüpft (Tarrach & Zeiter Sixt, 2011). Die meisten der befragten Verbände arbeiten ohne schriftlich festgehaltenes Kommunikationskonzept. Es liegt deshalb auf der Hand, weshalb sie die Heterogenität ihrer Mitglieder als besonders herausfordernd erachten. Eine saubere Konzeptarbeit beinhaltet nach Tarrach & Zeiter Sixt (2011) die Erarbeitung einer Ausgangslage sowie einer Situationsanalyse. Weiter werden in den strategischen Entscheidungen unter anderem

die Verbandspositionierung, die Ziele und Bezugsgruppen oder die Botschaften erarbeitet. Der Massnahmenplan und die geplante Erfolgsmessung runden das Konzept ab. Ohne diese konzeptionelle Basisarbeit ist davon auszugehen, dass die Hauptbezugsgruppen sowie deren Charakteristiken und Bedürfnisse den Verbänden nicht ausreichend bekannt sind.

Noch komplexer erweist sich diese Ausgangslage für Gewerbe- oder Bauernverbände, die auf lokaler Ebene in Vereinen organisiert sind. Sie kommunizieren oft direkt nur mit den Vereinspräsidenten und nicht mit den Mitgliedern selbst. Die Präsidenten haben dabei eine Filterfunktion. Einerseits ist es für Verbände somit nur beschränkt nachvollziehbar, ob die Mitgliederanliegen bis zu ihnen gelangen. Andererseits ist kaum zu überprüfen, ob und inwiefern Verbandsinhalte an der Basis ankommen.

Preusse (2017) differenziert zwischen Binnen- und Aussenkommunikation von Verbänden. Die interne Kommunikation zielt auf die Bewusstseinsbildung, die Identifikation, die Mobilisierung oder die Zufriedenheit der Mitglieder ab. Wie im Theorieteil dargelegt, erachtet Koch-Baumgarten (2010) die Aussenkommunikation im Vergleich als ein wesentlich komplexeres Interaktionssystem. Die empirische Untersuchung dieser Masterarbeit weist auf das Gegenteil hin. Entgegen der Theorie erweist sich die Mitgliederkommunikation, welche der internen Kommunikation zuzuordnen ist, als am komplexesten für die befragten Verbände. In der externen Kommunikation spüren die befragten Personen seitens der Medienschaffenden ein grundsätzliches Misstrauen. Sie erkennen jedoch die wichtige Rolle der Medien als Multiplikatoren und bewerten die Medienarbeit als nicht besonders komplex. Was die Kommunikationsarbeit zur Politik angeht, zeigen die Interviews auf, wie gut vernetzt die Verbandsvertreterinnen und -vertreter sind. Sie erachten die politische Kommunikation dank funktionierenden, oft persönlichen Beziehungen, als wenig komplex.

### **5.1.3.2 Kommunikativer Selektionsaufwand**

Die Theorie besagt, dass sich nur dank einer starken Mitgliederbasis das Einflusspotenzial eines Verbandes sichern lässt (Strassner, 2010). Um auf diese Unterstützung zählen zu können, ist es die Aufgabe eines Verbandes, seine Mitglieder sowie die externen Anspruchsgruppen regelmässig von seinem Nutzen, seiner Expertise und dadurch von seiner Legitimation zu überzeugen (Schiel, 2021). Die befragten Verbände agieren oft im Hintergrund. Ein Beispiel einer solchen nicht öffentlichen Kommunikationsform ist das Lobbying (Preusse, 2017). Trotzdem erweist es sich für Verbände als zentral, den Mitgliedern ihren Mehrwert transparent aufzuzeigen. Die Empirie stützt die Theorie, weist aber auf einen Balanceakt hin, der bei lokalen und regionalen Verbänden zu Verunsicherung führt. Welche Inhalte werden aktiv kommuniziert? Was ist relevant für die Mitglieder und bei welchen Arbeiten agiert man im Hintergrund und verzichtet auf eine Kommunikation? Eine herausfordernde Selektionsar-

beit, derer sich die befragten Verbände bewusst sind und die Fingerspitzengefühl der Kommunikationsverantwortlichen erfordert. Einen funktionierenden integrierten Kommunikationsansatz umzusetzen oder im Ansatz aufzubauen ist praktisch unmöglich, wenn Verbände sich in operativen Einzelmassnahmen verlieren (Aerni et al., 2013). Mehrmals machten sie in den Interviews deutlich, dass sie ihre Mitglieder mit den Kommunikationsaktivitäten rund um «Perspektive Schweiz» nicht überstrapazieren wollen. Aber kennen die Verbände die Bedürfnisse ihrer Mitglieder und wissen sie, wann diese überstrapaziert sind? Bei Verbänden mit nichtexistierenden Kommunikationskonzepten, fehlendem Kommunikations-Knowhow oder mangelnder kommunikativer Professionalität dürften diese Fragen mit Nein zu beantworten sein.

Die Kampagne «Perspektive Schweiz» verstärkt den bereits hohen Selektionsaufwand und wirkt sich auf die Komplexität der Kommunikationsarbeit von lokalen und regionalen Bauern- und Wirtschaftsverbänden aus. Im Kapitel 5.1.2 wurde unter anderem erläutert, dass die Unterverbände den Informationsfluss der Dachverbände kritisieren, den Top-down-Ansatz jedoch als zeitgemäss erachten. Nebst Vorteilen sind auch komplexitätssteigernde Auswirkungen des Top-down-Ansatzes auf die lokalen und regionalen Verbände zu erkennen. Denn je mehr Inputs auf die Unterverbände eingehen, desto höher wird der Bedarf nach einer cleveren Selektion, welche Kommunikationsmassnahmen effektiv umgesetzt werden. Für kontaktierte kleine Verbände stellt dies häufig ein ressourcentechnisches Problem dar. Für professionell organisierte Verbände hingegen kann es, wenn eine vorhanden, zu Konflikten mit ihrer Kommunikationsstrategie führen. Im heterogenen Verbandsumfeld bedarf die thematische Selektionsarbeit Professionalität und Strategie. Wird der thematischen Selektion zu wenig oder keine Aufmerksamkeit geschenkt, steigt das Risiko für kommunikative Widersprüche signifikant. Hoffjann (2010) spricht davon, dass es in der zunehmenden Pluralisierung der Mitgliederinteressen für Verbände immer herausfordernder wird, eigene Verbandsinteressen durchzusetzen. Deshalb ist er überzeugt, dass sich Verbände vermehrt auf weniger, dafür relevante und durchsetzungsfähige Themen fokussieren müssen. Die Verbände bewegen sich im Spannungsfeld zwischen zunehmenden externen Einflüssen und der steigenden Notwendigkeit, sich weniger, aber relevanten Themen zu widmen. In der empirischen Analyse haben zwei Verbände von ihrer klaren, durchdachten Themensetzung gesprochen. Darüber, dass sie auf ihre eigene Kommunikationsplanung setzen oder ausschliesslich eigene Inhalte wohl dosiert ausspielen. Beide Verbände haben einer Partizipation bei «Perspektive Schweiz» nicht zugestimmt.

### 5.1.3.3 Bedarf an Kommunikationsressourcen

Externe Einflüsse wie die Kampagne «Perspektive Schweiz» müssen, parallel zum Tagesgeschäft, kommunikativ gestemmt werden. Befragte Verbände berichten, dass ihre Kommunikationsressourcen stets anderen Abteilungen hinterherhinken. Weniger als die Hälfte der Verbände verfügen über eine Leiterin oder einen Leiter Kommunikation oder eine ähnliche Stelle. Wir wissen nun, dass der thematische Selektionsaufwand durch top-down geführte Kampagnen steigt. Zudem stehen die befragten Verbände unter Druck, ihren Mehrwert nach aussen zu tragen, ohne dabei ihre Mitglieder mit nicht relevanten Inhalten zu fluten. Die nötigen personellen Ressourcen stehen hierfür jedoch nur selten zur Verfügung. Die empirische Untersuchung stützt somit die Aussagen von Tench et al. (2022). Die Autoren weisen darauf hin, dass die Bedeutung des Qualitätsmanagements unter sich intensivierenden Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen deutlich zunimmt. Weiter betont die Autorenschaft, dass dies insbesondere für die Unternehmenskommunikation gilt, da Kommunikationsverantwortliche um Ressourcen und interne Akzeptanz ringen müssen. Nun bedeutet gemäss dem Gabler Wirtschaftslexikon etwas zu akzeptieren, etwas billigend hinzunehmen (Lackes et al., o.J.). Es ist davon auszugehen, dass es nicht das Ziel von Kommunikationsmitarbeitenden ist, billigend geduldet oder akzeptiert zu werden. Vielmehr ist es ihre Pflicht, über die Kommunikationsarbeit aufzuklären, sie sicht- und spürbar zu machen sowie ihren Mehrwert klar aufzuzeigen. Dabei müssen Kommunikationsmitarbeitende lernen, die Sprache des Managements zu sprechen. Integrierte Kommunikation ist umfassend und trägt zur Zielerreichung und damit zur Wertschöpfung der Organisation bei. Dieses Verständnis gilt es zu wecken und so den internen Stellenwert zu steigern. Verbände mit leitenden Kommunikationspositionen, die Verantwortung tragen und über ausreichend Kompetenzen verfügen, zeugen von einem fortgeschrittenen Kommunikationsverständnis. Ist die Leiterin oder der Leiter Kommunikation Teil der Verbandsführung, spiegelt das die Wichtigkeit, die der Kommunikationsarbeit zugemessen wird. Von den interviewten Personen ist eine Leiterin Kommunikation Teil der Verbandsgeschäftsleitung.

In Verbänden werden Entscheidungen meistens in den Geschäftsleitungen, den Vorständen oder den Vorstandsausschüssen gefällt. Deshalb dürfte insbesondere für kommunikativ professionell organisierte Verbände der Methodenkonflikt nach Teetz (2010) Realität sein. Der Methodenkonflikt beschreibt das Delta zwischen Laien und Spezialistinnen und Spezialisten. Messen Entscheidungsträgerinnen und -träger ohne fundiertes Kommunikations-Knowhow die Kommunikation anhand reiner Quantität der Massnahmen, steht das in direktem Konflikt zu einem professionellen Kommunikationsverständnis der Kommunikationsprofis. Diese Theorie wird unter anderem gestützt durch eine Leiterin Kommunikation eines Bauernverbandes. Sie weist darauf hin, dass alle Entscheidungen bezüglich «Perspektive Schweiz»

auf höherer Ebene gefällt wurden – mit wenig kommunikativem Knowhow, ohne Miteinbezug von Kommunikationsexpertinnen und -experten der Unterverbände, ohne Berücksichtigung der Auswirkungen auf die kommunikative Komplexität. Je mehr externe Einflüsse auf einen Verband einprasseln, desto komplexer dürfte das kommunikative Ressourcenmanagement werden.

#### **5.1.3.4 Schnittstelle zur Wirtschaftspolitik**

Gemäss Bruhn (2014) sind klare Strukturen in der Aufbau- und Ablauforganisation eines Verbandes zentral. Wenn es darum geht, wie die Kommunikationsarbeit im Verband eingebettet ist, sprechen Carstensen et al. (2022) von der organisatorischen Integrationsaufgabe der Kommunikation. Die Interviews zeigen, dass zwischen der wirtschaftspolitischen Arbeit und der Verbandskommunikation die Strukturen nicht eindeutig geregelt sind. Die Kampagnenarbeit wird dem Bereich Wirtschaftspolitik zugeordnet. Die Befragten berichten von fließenden Grenzen. Bleibt die Frage, ob die Grenzen überhaupt klar gezogen werden müssen zwischen der Wirtschaftspolitik und der Kommunikation. Interviewpartnerinnen und -partner im Bereich Wirtschaftspolitik betonen, dass sie die thematischen Schwerpunkte setzen. Die Verbandskommunikation bespiele im Anschluss die Kommunikationskanäle mit den vorgegebenen Inhalten. Die Interviews weisen auf einen klaren Einfluss der wirtschaftspolitischen Mitarbeitenden auf die Kommunikationsarbeit hin. Die enge Zusammenarbeit kann befruchtend sein. Verantwortungsbereiche und Kompetenzen gilt es jedoch zu regeln, Doppelspurigkeit, Ineffizienz und widersprüchliche Inhalte zu vermeiden. Den integrierten Kommunikationsansatz einzuführen oder sicherzustellen ist ohne Schnittstellenmanagement herausfordernd. Gleichzeitig zeigen sich die befragten wirtschaftspolitischen Mitarbeitenden selbstkritisch und sehen erhebliches Verbesserungspotenzial in ihrer Kampagnenarbeit. Sie sind überzeugt, dass Fachwissen aufgebaut und die Gesamtqualität der Kampagnenarbeit in Unterverbänden verbessert werden muss. Auch hierfür sind Ressourcen nötig. Die Empirie zeigt, dass im Bereich Wirtschaftspolitik oft mit studentischen Mitarbeitenden gearbeitet wird. Dies kann eine sinnvolle Lösung sein, damit Expertinnen und Experten entlastet werden und sie ihr Fachwissen gezielt ausbauen können. Zudem ist es wichtig, frühzeitig junge Talente aufzubauen und zu fördern. Es ist davon auszugehen, dass diese angestrebte Qualitätsoptimierung in der Kampagnenarbeit nur mit ausreichendem Kommunikationsverständnis erreicht wird. Die Kampagnenarbeit hat sowohl eine stark politische als auch eine stark kommunikative Komponente. Wird die eine oder die andere vernachlässigt, wirkt sich dies direkt auf deren Qualität und Erfolg aus. Dass die wirtschaftspolitischen Mitarbeitenden, als politische Expertinnen und Experten, Inhalte aufbereiten und Themen setzen, erscheint nachvollziehbar und sinnvoll. Für die kommunikative Umsetzung gilt es in einem professionellen Um-

feld auf Kommunikationsprofis zu setzen. Denn wie die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner korrekt feststellen, sprechen wir bei der Verbandskommunikation und der wirtschaftspolitischen Arbeit von zwei verschiedenen Disziplinen mit grossen Schnittmengen. In einem gut funktionierenden Team haben Mitglieder umfassendes Verständnis für die Arbeiten der Kolleginnen und Kollegen. Einige Interviews erwecken den Eindruck, dass diesbezüglich zwischen der Verbandskommunikation und dem wirtschaftspolitischen Bereich deutlicher Aufholbedarf besteht.

#### **5.1.3.5 Risiko vor Glaubwürdigkeits- und Vertrauensverlust**

Bei mehr als der Hälfte der befragten Verbände spielte die Glaubwürdigkeitsfrage bei einer möglichen Umsetzung der Kampagne eine zentrale Rolle. Der Respekt vor einem potenziellen Glaubwürdigkeits- oder Vertrauensverlust hat mehrere Gründe: Einerseits haben bei der Kampagne partizipierende Unterverbände keinen Einfluss darauf, was andere Verbände kommunizieren. Sie erachten das Potenzial als hoch, sich von Äusserungen anderer distanzieren zu müssen. Andererseits wird mehrmals die Tonalität von Teilen der Kampagne kritisiert. Sie entspricht nicht in jedem Fall jener der lokalen und regionalen Verbände. Diese empirischen Ergebnisse bestätigen das im Theorieteil aufgearbeitete Dilemma des kommunikativen Zielkonfliktes (Teetz, 2010). Verbände müssen wählen, ob sie mit einer pointierten Position Aufmerksamkeit erregen, selbst auf die Gefahr hin, Widerstand zu provozieren. Andererseits könnten sie durch eine vage Meinung ihr Profil verwässern und weniger greifbar wahrgenommen werden. Besonders für Verbände ohne versierte Kommunikationsressourcen und Kommunikationskonzept dürfte es schwierig sein, sich dieses Konfliktes professionell anzunehmen. Dieser Zielkonflikt verunsichert die für Kampagnenumsetzung verantwortlichen Personen – zu Recht. Einerseits sind weder die Tonalität noch die kommunikative Verhaltensweise flächendeckend abgestimmt. Andererseits haben Vertrauen und Glaubwürdigkeit direkten Einfluss auf die Wertschöpfung eines Verbandes. Sie entstehen aus Interaktionssituationen, die auf Kommunikation basieren. Vertrauen gilt als Indikator für die Qualität von Beziehungen einer Organisation zu ihrer Umwelt (Grünberg, 2015). Aus diesem Grund ist es für Verbände zentral, Kampagnenmaterial individualisieren zu können. Sie wollen Kampagnenmaterial, inklusive deren Botschaften, auf ihre Art der Kommunikation und ihren Wirkungskreis anpassen. Sie fordern Handlungsspielraum und Entscheidungsbefugnis, die Kampagne nach ihren Bedürfnissen umzusetzen. Rosinen picken soll erlaubt sein. Für die Kampagnenleitung hingegen stellt sich so die Gefahr eines Flickenteppichs, eines uneinheitlichen Auftritts und kommunikativer Widersprüche. Ein deliberativer Ansatz scheint hier die Basis sein zu müssen.

Weiter strapaziert der Mix aus eigenen Labels und «Perspektive Schweiz» die Glaubwürdigkeit eines Verbandes. In der Praxis hat diese Kombination dazu geführt, dass Verbände auf

eine Umsetzung von «Perspektive Schweiz» verzichtet haben. Sie sind überzeugt, dass mehrere Labels zu Verwirrung bei den Mitgliedern führen. Insbesondere in der Kampagnenphase 3b, wenn das eigene Label andere Kandidatinnen und Kandidaten unterstützt als «Perspektive Schweiz» oder umgekehrt. Der Faktor «Konsistenz» ist eine Anforderung an einen funktionierenden integrierten Kommunikationsansatz gemäss Kapitel 2.6.4. Die Entwicklung in sich stimmiger Aussagen und das Ausschliessen von Widersprüchen sind dabei zentral, um Irritationen und einen Glaubwürdigkeitsverlust bei Bezugsgruppen zu vermeiden (Aerni et al., 2013).

Die empirischen Resultate bestätigen insbesondere zwei der im Theorieteil 2.7 aufgeführten Hauptursachen für Vertrauensprobleme. Zum einen die Diskrepanzen zwischen verbalen Aussagen und tatsächlichem Handeln (Bentele, 1994). Diese kommunikative Diskrepanz spiegelt sich im vorgängig ausgeführten kommunikativen Zielkonflikt nach Teetz (2010) wider. Weiter laufen Verbände auch bei der Anwendung mehrerer Labels Gefahr, sich in Widersprüche zu verwickeln. Zum anderen untermauert die Befragung die Diskrepanzen zwischen Aussagen unterschiedlicher Akteure innerhalb derselben oder vergleichbarer Institutionen (Bentele, 1994). Das Risiko dieser Kluft ist besonders in der latenten Gefahr zu erkennen, nicht zu wissen, was und in welcher Form andere Verbände im Rahmen von «Perspektive Schweiz» kommunizieren.

#### **5.1.4 Kommunikative Barrieren**

Aerni et al. (2013) unterscheiden drei mögliche Kategorien von Barrieren, die eine erfolgreiche integrierte Kommunikation erschweren: inhaltlich-konzeptionelle, organisatorisch-strukturelle und personell-kulturelle Barrieren. Wie die empirischen Ergebnisse zeigen, beeinträchtigen diese im Theoriekapitel 2.6.3 aufgearbeiteten Barrieren nicht nur einen erfolgreichen integrierten Kommunikationsansatz. Die Befragungen bestätigen, dass einige zudem die Komplexität der kommunikativen Handhabung von top-down geführten politischen Kampagnen bei Unterverbänden deutlich erhöhen. Nachfolgend werden die Barrieren nach Aerni et al. (2013) basierend auf der Empirie dieser Masterarbeit eingeordnet.

Tabelle 10: Würdigung der Barrieren für eine erfolgreiche integrierte Kommunikation

<b>Barriere</b>	<b>Kategorie</b>	<b>Einordnung gemäss empirischer Analyse</b>
Fehlende Konzepte verunmöglichen eine einheitliche Orchestrierung der Kommunikation.	Inhaltlich-konzeptionelle Barriere	Fehlende Konzepte steigern die Komplexität der kommunikativen Handhabung der Kampagne, da die Basis für professionell gefällte Kommunikationsentscheide fehlt. Sowohl die Bezugsgruppen, Ziele als auch die Kommunikationsstrategie sind unscharf. Die Empirie zeigt, dass die Heterogenität der Verbandsmitglieder mitunter die grösste kommunikative Herausforderung für die Unterverbände darstellt. Entsprechend führt eine konzeptlose Kommunikation zu Unsicherheiten bei den Kommunikationsverantwortlichen und eine clevere Orchestrierung der Kommunikationsaktivitäten ist kaum möglich. Weiter steigt das Risiko von kommunikativen Widersprüchen.
Kommunikationsinstrumente sind unvollständig integriert.	Inhaltlich-konzeptionelle Barriere	Die empirische Analyse liefert keine Hinweise dazu.
Unterschiedliches Verständnis zwischen Organisationen und Kommunikationsagenturen	Inhaltlich-konzeptionelle Barriere	Die Empirie zeigt, dass diese Barriere in der vorliegenden Masterarbeit auch auf die Zusammenarbeit verbandsinterner Entscheidungsgremien mit Kommunikationsverantwortlichen zutrifft. Der kommunikative Methodenkonflikt nach Teetz (2010), welcher das Verhältnis zwischen Kommunikationslaien und Spezialistinnen und Spezialisten in Kapitel 2.6.2.2 aufzeigt, bestätigt sich.
Mangelnde organisatorische Verankerung der Kommunikation	Organisatorisch-strukturelle Barriere	Über die Hälfte der Befragten verfügen über keine Leitungsposition im Bereich Kommunikation. Einige Verbände haben keine personellen Kommunikationsressourcen. Lediglich in einem Verband ist die Leiterin Kommunikation Teil der Geschäftsleitung.
Ansiedelung der Kommunikation an organisatorisch ungeeigneten Positionen oder Hierarchiestufen	Organisatorisch-strukturelle Barriere	Die empirische Analyse liefert keine Hinweise dazu. Die befragten Verbände sind schlank organisiert. Einzig bekannt ist, dass eine der befragten Kommunikationsverantwortlichen Teil der Geschäftsleitung ist.

<b>Barriere</b>	<b>Kategorie</b>	<b>Einordnung gemäss empirischer Analyse</b>
Ungenügende Entscheidungs- und Kompetenzregelung	Organisatorisch-strukturelle Barriere	Was Entscheidungsregelungen angeht, werden in Verbänden Entscheidungen meistens in den Geschäftsleitungen, den Vorständen oder den Vorstandsausschüssen gefällt. Für kommunikativ professionell organisierte Verbände dürfte entsprechend der bereits beschriebene Methodenkonflikt nach Teetz (2010) Realität sein. Weiter ist bekannt, dass über die Hälfte der befragten Verbände über keine Leiterin oder keinen Leiter Kommunikation verfügen. In einem Verband ist die Leiterin Kommunikation Teil der Geschäftsleitung. Wie die Kompetenzregelungen ausgestaltet sind, darüber liefert die empirische Analyse keine Hinweise.
Mangelndes Verständnis von integrierter Kommunikation in der Führungsebene	Personell-kulturelle Barriere	Die Empirie beinhaltet mitunter Aussagen von drei Verbandsgeschäftsführenden, die zum Teil zusätzlich die Kommunikationsarbeit verantworten. Sie beurteilen den Stellenwert der Kommunikation als hoch und steigend. Die Analyse bestätigt jedoch auch den Methodenkonflikt nach Teetz (2010) und weist darauf hin, dass Kommunikationsverantwortliche kaum in den Führungsebenen der Verbände vertreten sind.
Silodenken innerhalb der Organisation	Personell-kulturelle Barriere	Die empirische Analyse liefert keine Hinweise dazu.
Angst vor Kompetenzverlusten schränkt die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Fachabteilungen ein.	Personell-kulturelle Barriere	Die Empirie weist auf die Schnittstellenproblematik zwischen der wirtschaftspolitischen Abteilung und der Verbandskommunikation hin. Wirtschaftspolitische Mitarbeitende bestimmen in der Praxis oft die zu bespielenden Verbandsthemen. Als Kampagnenleitende und Expertinnen und Experten in wirtschaftspolitischen Fragen macht das Sinn. Die Schnittstelle gilt es aktiv zu managen, und für die kommunikative Begleitung von Kampagnen sind Kommunikationsprofis frühzeitig mit an Bord zu holen. Weiter üben wirtschaftspolitische Mitarbeitende Selbstkritik und sehen in ihrer Kampagnenarbeit viel Optimierungspotenzial. Ob bei einem aktiven Schnittstellenmanagement Angst vor Kompetenzverlusten besteht, darüber gibt die Empirie keine Auskunft.

Quelle: In Anlehnung an Aerni et al. (2013)

Die Empirie dieser Masterarbeit gibt Hinweise auf weitere Barrieren, welche das Konzept von Aerni et al. (2013) nicht umfassen. Barrieren, die eine integrierte Kommunikation erschweren oder sich direkt oder indirekt auf die Komplexität der kommunikativen Handhabung von «Perspektive Schweiz» auswirken. Nachfolgend werden diese den Kategorien nach Aerni et al. (2013) oder neu gebildeten Kategorien zugeordnet.

Tabelle 11: Zusätzliche kommunikative Barrieren aus der Empirie

<b>Barriere</b>	<b>Kategorie</b>	<b>Einordnung gemäss empirischer Analyse</b>
Steigender kommunikativer Selektionsdruck durch top-down geführte Kampagnen	Personell-kulturelle Barrieren / Externale Barriere	Je mehr Inputs auf die Unterverbände einprasseln, desto höher wird der Bedarf nach einer cleveren Selektion, welche Kommunikationsmassnahmen effektiv umgesetzt werden. Für kleine Verbände stellt das ein ressourcentechnisches Problem dar. Für professionell organisierte Verbände hingegen kann es zu Konflikten mit ihrer Kommunikationsstrategie führen. Verfügt ein Verband über kein Kommunikationskonzept und wird der thematischen Selektion zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt, steigt das Risiko von kommunikativen Widersprüchen. Dies kann zu einem Glaubwürdigkeits- oder Vertrauensverlust führen.
Relevante Informationen und Inhalte zur Kampagnenumsetzung fehlen.	Externale Barriere	Informationsmangel und wenig konkrete Inhalte machen die Kampagne für die lokalen und regionalen Verbände wenig greifbar. Die Komplexität der operativen Umsetzung der Kampagne steigt, denn den Kommunikationsverantwortlichen fehlen die nötigen Informationen für inhaltlich gehaltvolle Kommunikationsmassnahmen.
Latente Unsicherheit bezüglich der Kommunikation anderer Verbände bei einer top-down geführten Kampagne.	Externale Barriere	Die Verbände vermissen eine klare Kommunikationsstrategie seitens der Kampagnenleitung. Sie fürchten, sich inhaltlich von Botschaften anderer Verbände, die auch Teil von «Perspektive Schweiz» sind, distanzieren zu müssen. Dies erschwert einerseits eine professionelle integrierte Kommunikation. Andererseits steigert es die Komplexität der Kommunikationsarbeit erheblich, da es sich um eine nicht eigens steuerbare Variable handelt. Durch die latente Unsicherheit nimmt das Risiko von Reputationsschäden und Vertrauensverlust zu, was signifikanten Einfluss auf die Wertschöpfung des Verbandes haben kann.

Quelle: In Anlehnung an Aerni et al. (2013)

## 5.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Diese Masterarbeit geht folgender Forschungsfrage nach:

*Wie handhaben lokale und regionale Bauern- und Wirtschaftsverbände die dachverbandsübergreifende politische Kampagne «Perspektive Schweiz» kommunikativ, welches sind die Auswirkungen auf die Komplexität ihrer Kommunikationsarbeit und was lässt sich daraus für das Zusammenspiel zwischen Dach- und Basiskommunikation lernen?*

Gestützt auf die Theorie und die Empirie wird die Forschungsfrage mit folgenden Aussagen beantwortet:

### **Kommunikative Handhabung der Kampagne**

- Lokale und regionale Bauern- und Wirtschaftsverbände haben ein mehrheitlich einheitliches Kampagnenverständnis. Als Hauptziel sehen sie die Stärkung der bürgerlichen Kräfte an den nationalen Wahlen 2023. Die Kernbotschaften der Kampagne «wirtschaftsfreundlich wählen» und «landwirtschaftsfreundlich wählen» sind kaum verankert.
- Die Unterverbände unterstützen mehrheitlich eine gemeinsame Kampagne der vier Dachverbände und erachten es als wichtig, vermehrt auf Gemeinsamkeiten der bürgerlichen Verbände aufmerksam zu machen.
- Die Kampagne wird von der Mehrheit der Unterverbände umgesetzt, jedoch sehr zurückhaltend und mit Vorbehalten. Gründe dafür sind ein befürchteter Glaubwürdigkeits- oder Vertrauensverlust bei den Verbandsmitgliedern, fehlende personelle Ressourcen, eigene Kampagnenlabels, die gescheiterte Zusammenarbeit mit Partnerverbänden oder die Angst, dass Mitglieder mit zu vielen Inhalten und Kommunikationsmassnahmen überstrapaziert werden.
- Die partizipierenden Verbände haben sich insbesondere für die Phasen 3a und 3b in die Kampagne eingebracht.
- In der Kampagnenphase 3a zeigte sich der Miteinbezug von Verbandsmitgliedern als schwierig. Die Bereitschaft, Kampagnenmaterial in den eigenen Betrieben anzubringen, war sehr gering.
- Die vermehrte Kooperation zwischen lokalen und regionalen Verbänden ist ein kurz- bis mittelfristiges Kampagnenziel. Alle partizipierenden Verbände haben spätestens in der Kampagnenphase 3b Kontakt zu Partnerverbänden aufgenommen. Politische Differenzen, fehlende Motivation und unterschiedliche Professionalitätsniveaus der Verbände haben eine Zusammenarbeit grossmehrheitlich verunmöglicht. Weiter verfolgen Verbände mit politisch verankerten Entscheidungsträgern oder -gremien Eigeninteressen und meiden politische Angriffsflächen. Nur bei einer Minderheit hat die Zusammenarbeit funktio-

niert – dank Offenheit. Einerseits dank der Offenheit, trotz politischen Differenzen zusammenzuarbeiten. Andererseits dank der Bereitschaft, transparent festzulegen, bis zu welchem Zeitpunkt der Kampagne eine Kooperation Sinn macht.

- Die kommunikative Umsetzung der Kampagne erfolgt bei der Mehrheit der Verbände «nach Gefühl». Die meisten arbeiten ohne Kommunikationskonzept, Kommunikationsstrategie oder Kommunikationsleitfaden. Die Kampagnenumsetzung ist bei einer Mehrheit nicht in einen integrierten Kommunikationsansatz eingebettet.
- Für die Nicht-Umsetzung der Kampagne stehen drei Gründe im Fokus: Erstens setzen Verbände auf ihre eigenen etablierten Labels. Sie wollen Synergie- und Effizienzeffekte nutzen und ihre Mitglieder nicht mit mehreren Labels verwirren. Zweitens sehen Verbände in Kantonen, in welchen ausschliesslich bürgerliche Kandidierende zur Wahl stehen, keinen Nutzen in der Kampagne und bewerten sie als Ressourcenverschwendung. Drittens wird die Kampagne nicht umgesetzt, da sie zu weit weg von den Verbandsmitgliedern ist. Verbände fokussieren sich konsequent auf ihre eigene Positionierung, auf ihre eigene Kommunikationsstrategie und bewerten eine potenzielle Umsetzung als kommunikativen Rückschritt.

### **Auswirkungen auf die Komplexität der Kommunikationsarbeit**

- Die Heterogenität der Verbandsmitglieder ist die grösste Herausforderung für die Kommunikationsarbeit von lokalen und regionalen Bauern- und Wirtschaftsverbänden.
- Der Top-down-Ansatz von «Perspektive Schweiz» wird mehrheitlich als zeitgemäss und nicht per se als komplexitätsfördernd beurteilt.
- Die Unterverbände empfanden die Kampagnenführung als konzeptlos. Sie vermissten frühzeitige Informationen zur Kampagne. Fundierte Überlegungen zur Zusammenarbeit der vier Dachverbände, zum inhaltlichen Kern, zu Zielen und Massnahmen der Kampagne. Dies machte «Perspektive Schweiz» wenig greifbar und kommunikativ herausfordernd umzusetzen.
- Der vereinzelt ausgeübte Umsetzungsdruck von Vertreterinnen und Vertretern der Dachverbände auf die Unterverbände irritierte die Betroffenen. Sie fühlten sich nicht respektiert und haben den Eindruck, dass die Verbandsarbeit in den Regionen nicht verstanden wird.
- Für Verbände ist es ein Balanceakt, sich zwischen öffentlicher Kommunikation und dem Agieren im Hintergrund zu bewegen. Sie müssen ihre Bezugsgruppen regelmässig von ihrer Expertise, ihrem Mehrwert und so von ihrer Legitimation überzeugen. Der Selektionsaufwand, welche Inhalte kommuniziert werden, braucht Professionalität und Strategie. Externe Einflüsse wie «Perspektive Schweiz» verstärken diesen Prozess und wirken kom-

plexitätssteigernd. Für kleine Verbände insbesondere ressourcentechnisch, für professionell organisierte Verbände kann es zu Konflikten mit der eigenen Kommunikationsstrategie führen.

- Kommunikationsressourcen hinken anderen Verbandsabteilungen hinterher. Nicht alle verfügen über eine leitende Position im Kommunikationsbereich, einige haben keine Kommunikationsressourcen. Top-down geführte Kampagnen wie «Perspektive Schweiz» müssen parallel zum Verbandsgeschäft gestemmt werden und intensivieren so den Ressourcenmangel.
- Durch Top-down-Kampagnen wie «Perspektive Schweiz» wird das Spannungsfeld zwischen Kommunikationsprofis und -laien deutlich. In Verbänden werden Entscheidungen in Vorständen, Vorstandsausschüssen und Geschäftsleitungen gefällt. Kommunikationsverantwortliche sind selten Teil der Geschäftsleitung. Umsetzungsentscheide ohne fundierte kommunikative Überlegungen verkomplizieren die Arbeit der Kommunikationsverantwortlichen signifikant.
- Die Grenzen zwischen der wirtschaftspolitischen Abteilung und der Verbandskommunikation sind fließend. Es scheint, als ob diese Schnittstelle zu wenig gemanagt wird. Die Themensetzung wird häufig von den wirtschaftspolitischen Mitarbeitenden bestimmt. Dass sie als politische Expertinnen und Experten Themen planen und inhaltlich aufbereiten, ist nachvollziehbar und sinnvoll. Für die kommunikative Umsetzung gilt es in einem professionellen Umfeld auf Kommunikationsprofis zu setzen.
- Die Mehrheit der Unterverbände erwartet durch die Umsetzung von «Perspektive Schweiz» ein steigendes Risiko eines Glaubwürdigkeits- und Vertrauensverlustes. Erstens befürchten sie, sich inhaltlich von Botschaften anderer Verbände, die auch Teil von «Perspektive Schweiz» sind, distanzieren zu müssen. Sie erwarten von der Kampagnenleitung eine Kommunikationsstrategie, die extreme Aussagen verbietet. Trotzdem ist es ihnen wichtig, dass Kommunikationsmittel individualisiert und auf die lokalen und regionalen Gegebenheiten angepasst werden können. Zweitens sind einige Verbände der Meinung, dass der Mix aus eigenen Labels und «Perspektive Schweiz» bei den Mitgliedern für Verwirrung sorgt. Drittens stellen Bauernverbände die politische Komponente ins Zentrum. Sie beklagen einen Glaubwürdigkeits- und Vertrauensverlust bei den Mitgliedern, wenn sie bei «Perspektive Schweiz» mitwirken, bürgerliche Parteien in nationalen und kantonalen Abstimmungen landwirtschaftliche Anliegen jedoch nicht unterstützen.

Die Forschungsfrage geht nebst der kommunikativen Handhabung von «Perspektive Schweiz» und den Auswirkungen auf die Komplexität der Kommunikationsarbeit auch der

Frage nach, was sich für das zukünftige Zusammenspiel zwischen Dach- und Basiskommunikation lernen lässt? Für die Beantwortung dieses Teils der Forschungsfrage verweist der Autor auf das Kapitel 5.3 «Handlungsempfehlungen».

## **5.3 Handlungsempfehlungen**

Einerseits gliedert sich dieses Kapitel in Handlungsempfehlungen an lokale und regionale Bauern- und Wirtschaftsverbände. Andererseits werden, basierend auf der empirischen Untersuchung, auch Handlungsempfehlungen für Dachverbände formuliert.

### **5.3.1 Handlungsempfehlungen für Unterverbände**

#### **Setzen Sie sich mit «integrierter Kommunikation» auseinander.**

Ein integriertes Kommunikationskonzept ist umfassend und beinhaltet die Analyse, Planung, Organisation, Umsetzung und Kontrolle der Verbandskommunikation. Ziel ist es, die Kommunikationsbemühungen zu konzentrieren, aufeinander abzustimmen und Bezugsgruppen eine leichte Aufnahme von verständlichen Botschaften zu ermöglichen. Die Tabelle 6 dieser Masterarbeit «Anforderungen an eine integrierte Kommunikation», in Anlehnung an Aerni et al. (2013), liefert eine Übersicht über die nötigen konzeptionellen und personellen Massnahmen. Setzen Sie sich damit auseinander. Wichtig zu berücksichtigen ist, dass ein integriertes Kommunikationskonzept auf die Verbandsgrösse abgestimmt wird – stets mit dem Ziel, die Wirkung und Effizienz der Kommunikation zu steigern.

#### **Setzen Sie sich mit der Heterogenität Ihrer Mitglieder auseinander.**

Die Heterogenität der Verbandsmitglieder ist die grösste Herausforderung für die Verbandskommunikation. Setzen Sie sich mit Ihren Hauptbezugsgruppen, deren Wirkungskreisen und Bedürfnissen auseinander. Ein Kommunikationskonzept ist die Basis dafür. Als Verband müssen Sie wissen, wen Sie vertreten. Stellen Sie sicher, dass transparente und direkte Kommunikationswege von den Mitgliedern zum Verband und umgekehrt bestehen, und setzen Sie auf verständliche Botschaften. Denn erst eine breite Unterstützung der Mitglieder lässt die Verbandsinteressen legitimieren.

#### **Kennen Sie die interne Stellung der Verbandskommunikation und klären Sie auf.**

Die Verbandskommunikation und ihr Professionalitätslevel sind bei lokalen und regionalen Bauern- und Wirtschaftsverbänden sehr unterschiedlich. Setzen Sie sich mit der Frage auseinander, wann und unter welchen Voraussetzungen die Mitarbeitenden der Verbandskommunikation qualitativ hochwertig arbeiten können. Das Comparative Excellence Framework von Tench et al. (2022) in Tabelle 7 gibt eine geeignete Hilfestellung dazu. Seien Sie sich weiter bewusst, welche interne Stellung die Kommunikationsarbeit bei Ihnen im Verband hat.

Leisten Sie interne Aufklärungsarbeit und zeigen Sie auf, welchen Mehrwert die Kommunikationsarbeit liefert. Professionalisieren Sie Ihre kommunikativen Aktivitäten. Zudem ist es wichtig, dass Kommunikationsverantwortliche die Sprache der Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger sprechen. Das heisst, machen Sie sichtbar, wie Sie zur Zielerreichung und somit zur Wertschöpfung des Verbandes beitragen.

**Stellen Sie ein umfassendes Kampagnenverständnis sicher.**

Extern geführte top-down Kampagnen stellen einen Mehraufwand für lokale und regionale Bauern- und Wirtschaftsverbände dar. Der kommunikative Selektionsaufwand steigt. Um Ressourcen zu schonen und strategisch clever zu arbeiten, ist nebst einem Kommunikationskonzept ein umfassendes Kampagnenverständnis zentral. Informieren Sie sich über die Kampagne und fordern Sie alle für Sie relevanten, allenfalls noch fehlenden Informationen aktiv bei den Dachverbänden ein. Fragen Sie nach klaren Ansprechpersonen und setzen Sie sich frühzeitig mit den zeitlichen Eckpunkten auseinander.

**Setzen Sie top-down geführte Kampagnen nicht «nach Gefühl» um.**

Professionelle Kommunikationsarbeit basiert auf einem Konzept. Erarbeiten Sie deshalb ein Kommunikationsdachkonzept für Ihren Verband. Setzen Sie sich mit dem aktuellen Kommunikationsumfeld, der Verbandspositionierung, den Zielen und Bezugsgruppen, Ihren Botschaften, der Kommunikationsstrategie sowie möglichen Massnahmen und Erfolgsmessungen auseinander. Geben Sie Ihrer Kommunikationsarbeit einen Rahmen. Das unterstützt Sie beim Balanceakt zwischen öffentlicher und nicht öffentlicher Kommunikation und ermöglicht eine strategische Selektion der Themenvielfalt. Kommunikative Entscheide lassen sich so einfacher und fundierter treffen. Zudem vermeiden Sie Widersprüche in Ihrer Kommunikationsarbeit. Es ist ein Trugschluss zu glauben, dass ein Kommunikationskonzept bei knappen Ressourcen nicht nötig ist. Ein gutes Konzept wirkt effizienzsteigernd. Stimmen Sie den Konzeptumfang auf die Verbandsgrösse ab und überadministrieren Sie nicht.

**Seien Sie offen für die Zusammenarbeit mit regionalen Partnerverbänden.**

«Perspektive Schweiz» definiert als kurz- bis mittelfristiges Hauptziel der Kampagne die vermehrte Kooperation zwischen kantonalen und regionalen Verbänden. Bei der Mehrzahl der befragten Personen ist die Zusammenarbeit gescheitert. Die positiven Beispiele hingegen zeigen, dass Offenheit der Schlüssel zum Erfolg ist. Zeigen Sie sich trotz politischen Differenzen offen für einen Austausch. Klären Sie die Spielregeln und teilen Sie Ihre Bedürfnisse von Beginn an transparent. Evaluieren Sie, bis wann im Kampagnenverlauf eine Kooperation Sinn macht und ab wann wieder auf getrennte Wege gesetzt wird. Seien Sie sich bewusst,

dass parteipolitische Abhängigkeiten von verbandsleitenden Personen, sachpolitische Differenzen, unterschiedliche Professionalitätsniveaus der Verbände sowie fehlende Motivation, gemeinsam etwas umzusetzen, die Hauptgründe sind, dass Kooperationen scheitern.

### **Implementieren Sie ein Peer-Optimizing-System und profitieren Sie gegenseitig.**

Spannen Sie in den Regionen mit anderen Verbänden zusammen und institutionalisieren Sie den gegenseitigen Austausch zur Verbandskommunikation. Profitieren Sie von gegenseitigem Wissensaustausch, gemeinsamer Reflexion und transparentem Feedback. Sowohl bei top-down geführten Kampagnen mit Einbezug der Unterverbände als auch für Kommunikationsaktivitäten auf rein regionaler Stufe. Zugegeben, eine Handlungsempfehlung, die Offenheit braucht und etwas über den Tellerrand gedacht ist. Ein Peer-Optimizing-System inspiriert für neue Ideen, ermöglicht informelles Spiegeln der Aussensicht und begünstigt die Qualitätskontrolle. Aufgrund der gegenseitigen Offenheit baut es Mauern zwischen den Verbänden ab und fördert das Netzwerk unter Kommunikationsverantwortlichen.

### **Messen Sie den Erfolg Ihrer Kommunikationsmassnahmen.**

Nur eine befragte Person hat angegeben, im Rahmen der kommunikativen Umsetzung von «Perspektive Schweiz» die Newsletterklicks zu messen. Alle anderen Interviewpartnerinnen und Interviewpartner führen keine Erfolgsmessung ihrer Kommunikationsmassnahmen durch. Weiter haben die Dachverbände die Unterverbände weder zu einer Erfolgsmessung aufgefordert noch ihnen entsprechende Instruktionen zur Verfügung gestellt. Die Erfolgsmessung ist Teil eines professionellen Kommunikationskonzeptes. Sie bietet Ihnen die Möglichkeit zu analysieren, welche Massnahmen Erfolge verbuchen, inwiefern Ihre Bezugsgruppen erreicht werden und in welche Massnahmen es sich auch in Zukunft lohnt, Ressourcen zu investieren. Die interviewten Personen haben in den Interviews häufig gesagt, dass sie nicht wüssten, wie der Erfolg der Kommunikationsmassnahmen von «Perspektive Schweiz» sinnvoll gemessen werden könnte. Setzen Sie sich mit der Erfolgsmessung auseinander, bevor sie Kommunikationsaktivitäten umsetzen. Ist eine sinnvolle Messung nicht möglich, überdenken Sie die Massnahme.

### **Managen Sie die Schnittstelle zwischen Kommunikation und Wirtschaftspolitik aktiv.**

Die Grenzen zwischen der wirtschaftspolitischen Arbeit und der Verbandskommunikation sind fließend. Zum einen bietet das grosse Chancen und Synergiepotenzial, zum anderen besteht das Risiko von Doppelspurigkeit und kommunikativer Verzettelung. Im Verbandsumfeld macht es Sinn, dass wirtschaftspolitische Expertinnen und Experten Themen setzen, Inhalte aufbereiten oder Kampagnen führen. Setzen Sie bei der kommunikativen Umsetzung von wirtschaftspolitischen Themen auf Kommunikationsprofis. Wirtschaftspolitische Inhalte

müssen, so wie andere Verbandsthemen, unter Berücksichtigung der kommunikativen Strategie geplant und umgesetzt werden. Stellen Sie sicher, dass wirtschaftspolitische Mitarbeitende und jene der Verbandskommunikation Hand in Hand arbeiten. Dafür ist es zentral, dass beide Parteien wissen, was die Haupttätigkeiten und Verantwortungsbereiche des jeweils anderen sind.

### **Managen Sie Ihre Kommunikationsressourcen clever.**

Je mehr externe Einflüsse, wie beispielsweise die Kampagne «Perspektive Schweiz», auf einen Verband einwirken, desto grösser wird die kommunikative Selektionsarbeit. Zudem macht die steigende Pluralisierung der Mitgliederinteressen das Durchsetzen von Verbandsinteressen herausfordernder. Es gilt zu entscheiden, welche Massnahmen effektiv sind und umgesetzt werden. Die Empirie dieser Arbeit hat die bestehende Forschung bestätigt, dass sich die Verbände zunehmend auf weniger, dafür relevante und durchsetzungsfähige Themen konzentrieren sollten. Seien Sie sich dessen bewusst und setzen Sie Ihre Ressourcen da ein, wo effektiv Mehrwert geschaffen wird.

## **5.3.2 Handlungsempfehlungen für Dachverbände**

### **Setzen Sie weiterhin auf den Kollaborationsansatz.**

Die lokalen und regionalen Bauern- und Wirtschaftsverbände unterstützen die Kollaboration der vier Dachverbände mehrheitlich. Die Verbände sind der Meinung, dass die politische Linke die Kommunikation ihrer Verbände in den letzten Jahren besser vereinheitlicht hat. Die bürgerlichen Verbände haben diesbezüglich Aufholbedarf. Weiter wird auch der Top-down-Ansatz der Kampagne «Perspektive Schweiz» mehrheitlich als positiv und zeitgemäss beurteilt.

### **Lassen Sie einen deliberativen Ansatz in der Kampagnenplanung zu.**

Die Unterverbände kritisieren die Dachverbände, dass bei «Perspektive Schweiz» eine frühzeitige Mitsprachemöglichkeit gefehlt habe. Die lokalen und regionalen Bauern- und Wirtschaftsverbände betonen, dass sie in der Kampagnenplanung auf die Eigenheiten und Spezifikationen der einzelnen Kantone und Regionen hingewiesen hätten. Weiter hätten sie auf das unterschiedliche Professionalitätsniveau zwischen den Unterverbänden sowie die ungleichen Ressourcensituationen aufmerksam gemacht. Bei einem frühzeitigen Miteinbezug hätten sie zudem klare Kommunikationsleitlinien gefordert, die es den Unterverbänden untersagen, extreme Positionen und zu aggressive Botschaften zu vertreten. Denn die latente Unsicherheit, sich während der Kampagne von Aussagen von Partnerverbänden distanzieren zu müssen, birgt das Risiko von Glaubwürdigkeits- und Vertrauensverlust. Die Unterverbände wünschen sich, dass die Dachverbände während des ganzen Kampagnenverlaufs

einen deliberativen Ansatz aufrechterhalten. Im Idealfall besteht während der ganzen Kampagne ein klarer Feedback- und Austauschprozess zwischen den Dach- und Unterverbänden.

### **Setzen Sie sich mit lokalen und regionalen Gegebenheiten auseinander.**

Im Rahmen von «Perspektive Schweiz» wird Kritik laut, dass die Dachverbände zu weit weg vom lokalen und regionalen Geschehen sind. Weiter wird ihnen vereinzelt vorgeworfen, dass sie die Tätigkeitsfelder und Bedürfnisse der lokalen und regionalen Verbände nicht verstehen. Setzen Sie sich vermehrt mit den Wirkungsbereichen Ihrer Unterverbände auseinander. Zeigen Sie ihnen, dass Sie sie wahrnehmen und verstehen wollen. Im Rahmen einer top-down geführten Kampagne schätzen es die Unterverbände, wenn sie lokale und regionale Gegebenheiten, Spezialitäten und Bedürfnisse frühzeitig einbringen können. Allenfalls lassen sich so sogar massgeschneiderte Massnahmen und Botschaften definieren.

### **Berücksichtigen Sie das Timing kantonaler Abstimmungen und Wahlen.**

In mehreren Kantonen haben im Frühjahr 2023 kantonale Abstimmungen oder Wahlen stattgefunden. Einige Verbände haben diese in den Fokus gestellt und dadurch bewusst nicht bei «Perspektive Schweiz» partizipiert. Seien Sie sich kantonaler Abstimmungen und Wahlen bewusst und thematisieren Sie das so früh wie möglich proaktiv mit den Unterverbänden. Holen Sie die Bedürfnisse der lokalen und regionalen Verbände ab. Suchen Sie nach Lösungen, damit trotz kantonalen Abstimmungen und Wahlen an top-down geführten Kampagnen aktiv partizipiert wird.

### **Implementieren Sie ein Crowdsourcing-System.**

Die Unterverbände fordern sowohl einen deliberativen Ansatz als auch, dass die Dachverbände lokale und regionale Gegebenheiten in die Kampagnenplanung miteinfließen lassen. Lancieren Sie für eine künftige top-down geführte Kampagne ein Crowdsourcing-System und nutzen Sie so die Weisheit der Masse. Beziehen Sie die Kommunikationsverantwortlichen sowie die Verantwortlichen im Bereich Wirtschaftspolitik in die Kampagnenplanung mit ein. Erstellen Sie zur Kampagnenkonzeptionierung eine digitale Plattform, die einerseits lokale und regionale Spezifikationen zusammenführt, andererseits aber auch ein Sammelbecken für Ideen zur kommunikativen Kampagnenumsetzung bietet.

### **Stellen Sie ein klares Kampagnenkonzept sicher und kommunizieren Sie es.**

Viele Unterverbände nahmen die Kampagne «Perspektive Schweiz» als konzeptlos wahr. Sie kritisieren, dass sie sich für die Umsetzung lediglich auf eine Power-Point-Präsentation, einige E-Mails sowie mündliche Informationen an Veranstaltungen stützen mussten. Für die Unterverbände waren die Informationen zur Kampagnenplanung und deren konkreten Umsetzung seit Kampagnenstart lückenhaft. Dies hat dazu geführt, dass «Perspektive Schweiz»

für die kommunikative Handhabung der Unterverbände schwer greifbar war. Weiter sind einige Verbände der Meinung, dass die Kampagne sich auf die inhaltliche Schnittmenge – auf den gemeinsamen Nenner – zwischen Bauern- und Wirtschaftsverbänden hätte konzentrieren sollen. Dies hätte die Glaubwürdigkeit gesteigert, prägnantere Botschaften zugelassen und die Zusammenarbeit der Verbände auf lokaler und regionaler Stufe vereinfacht. Setzen Sie inskünftig ein fundiertes, professionelles Kommunikationskonzept sowie eine durchdachte Kampagnenplanung auf. Stellen Sie zudem sicher, dass die Konzeptinhalte und Planungsdetails bis zu den Umsetzungsverantwortlichen in den Unterverbänden gelangen und verstanden werden.

### **Versorgen Sie die Unterverbände mit qualitativ hochstehenden Informationen.**

Den Kommunikationsverantwortlichen auf lokaler und regionaler Ebene haben Informationen für inhaltlich gehaltvolle Kommunikationsmassnahmen gefehlt. Weiter vergleichen sie die Kampagnenarbeit und deren Informationsfluss mit regional geführten Stützpunktkampagnen. Im Vergleich zu «Perspektive Schweiz» fühlen sich Unterverbände in diesen Fällen von den regionalen Stützpunkten besser mit Informationen versorgt. Den Unterverbänden ist unklar, ob relevante Informationen zum Kern der Kampagne bestehen und wenn ja, weshalb diese nicht bis zu ihnen gelangen. Analysieren Sie, weshalb der Informationsfluss zwischen Dach- und Unterverband stockt. Weiter sind die Verbände dankbar, wenn eine klare Massnahmenplanung frühzeitig kommuniziert wird und Kommunikationsmittel frühestmöglich zur Verfügung gestellt werden.

### **Stellen Sie Unterverbänden klare Ansprechpartnerinnen und -partner zur Verfügung.**

Einige Verbandsvertreterinnen und Verbandsvertreter kritisieren fehlende Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner auf Seite der Kampagnenleitung. Klare Verantwortungsbereiche hätten gefehlt. Verbandsvertretende von Wirtschaftsverbänden berichten, dass sie ab und zu vom Schweizerischen Bauernverband kontaktiert wurden – also nicht vom eigenen Dachverband. Dies hat zu Verwirrung geführt. Die Meinungen diesbezüglich gehen jedoch auseinander und es ist keine klare Tendenz zu erkennen. Gleiches gilt hinsichtlich Erreichbarkeit der Ansprechpersonen sowie der Geschwindigkeit ihrer Rückmeldungen. Stellen Sie klare Verantwortungsbereiche sowie Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sicher. Kommunizieren Sie diese klar an die Unterverbände. Erarbeiten Sie weiter einen Prozess für einen kontinuierlichen Austausch sowie Frage- und Feedbackmöglichkeiten.

### **Schaffen Sie eine digitale Plattform als internes Hauptkommunikationsmittel.**

Die Unterverbände bemängelten den Informationsfluss der Dachverbände. Weiter fehlten ihnen klare Verantwortungsbereiche sowie Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner zur Kampagne. Schaffen Sie eine benutzerfreundliche, sichere Online-Plattform als internes

Hauptkommunikationsmittel zwischen den Dach- und Unterverbänden. Stellen Sie auf der Plattform Konzepte, Massnahmenplanungen oder Kampagnenmaterialien zur Verfügung. Teilen Sie Hintergrundinformationen zur Kampagne und weisen Sie klare Verantwortungsbereiche sowie Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner zu. Weiter bietet die Online-Plattform die Möglichkeit, kollaborative Tools oder Feedbackmöglichkeiten einzubauen. Stellen Sie kurze, effiziente Kommunikationswege sicher und greifen Sie den Unterverbänden bei Schwierigkeiten in der kommunikativen Kampagnenumsetzung unter die Arme. Sinnvoll organisiert und stets aktuell, vereinfacht und strukturiert eine digitale Plattform die Kommunikation mit den Unterverbänden signifikant.

### **Vermeiden Sie Druckausübung.**

Seien Sie klar und verständlich in der Kommunikation mit den Unterverbänden. Vermeiden Sie jedoch Druckausübung. Einige Verbände berichten von stark ausgeübtem Umsetzungsdruck seitens der Kampagnenleitung. Vertretende vom Schweizerischen Bauernverband haben bei Unterverbänden Mitgliederdaten eingefordert, um Mitgliedern mit Kampagnenmaterial einen Besuch abzustatten. Diese Vorgehensweise irritierte. Weiter berichtet ein Bauernverbandsvertreter auf kantonaler Ebene von ausgeübtem Druck aufgrund konsequenter Einhaltung kantonaler Vorschriften zur Anbringung von Reklamen. Trotz klaren Regelungen seien sie mehrmals aufgefordert worden, Kampagnenmaterial aufzuhängen – auch nachdem sich der Verband klar dagegen sträubte. Gewisse Verbandsvertretende fühlten sich von den Dachverbänden nicht respektiert. Hinsichtlich des ausgeübten Drucks liegt kein einheitliches Bild vor. Es gibt Verbände, die keinen Druck seitens der Kampagnenleitung wahrgenommen haben.

### **Lassen Sie die Individualisierung von Kommunikationsmitteln zu.**

Die Möglichkeit, Botschaften und Kommunikationsmittel zu individualisieren, ist für die befragten Unterverbände einer der wichtigsten Aspekte überhaupt. Sie wollen Kampagnenmaterial, inklusive deren Botschaften, auf ihre Art der Kommunikation und ihren Wirkungskreis anpassen. Die Verbände fordern Handlungsspielraum und Entscheidungsbefugnis, top-down geführten Kampagnen nach ihren Bedürfnissen umzusetzen. Rosinen picken soll erlaubt sein. Finden Sie im Austausch mit den Unterverbänden die richtige Balance, die einerseits diese Individualisierungsfreiheiten zulässt und andererseits nicht zu einem Flickenteppich und kommunikativen Widersprüchen führt.

### **Überdenken Sie die lokale und regionale Kooperation unter Partnerverbänden.**

«Perspektive Schweiz» definiert als kurz- bis mittelfristiges Hauptziel der Kampagne die vermehrte Kooperation zwischen kantonalen und regionalen Verbänden. Bei der Mehrzahl der

Befragten ist die Zusammenarbeit gescheitert. Den Verbänden standen insbesondere politische Differenzen im Weg. Weiter fehlte der gemeinsame Wille, Uneinigkeiten aktiv zu managen. Zudem erweisen sich auch die unterschiedlichen Professionalitätsniveaus der Verbände als Hürden. Hat die Zusammenarbeit funktioniert, so scheint Offenheit der Schlüssel zum Erfolg zu sein. Einerseits die Offenheit, trotz politischen Differenzen zusammenzuarbeiten. Andererseits klar festzulegen, bis zu welchem Punkt im Kampagnenverlauf eine Kooperation für alle involvierten Parteien Sinn macht. Weiter werden in gewissen Kantonen von den Bauern- und Wirtschaftsverbänden eigene Labels lanciert. Dies ohne Mitwirken der Dachverbände und nicht im Rahmen von «Perspektive Schweiz». Holen Sie die Unterverbände ab, analysieren Sie, weshalb Kooperationen funktioniert haben oder gescheitert sind. Für künftige Kampagnen lohnt es sich, nicht nur ein Ziel zur vermehrten Kooperation zu definieren. Es gilt dieses Ziel mit Inhalten zu füllen. Sensibilisieren Sie die Unterverbände und begleiten Sie sie beratend während des gesamten Kampagnenverlaufs.

#### **Bieten Sie den Unterverbänden Kommunikations-Coachings.**

Die Zusammenarbeit der verschiedenen Verbände auf lokaler und regionaler Ebene erwies sich als unbefriedigend. Unter anderem hat der Wille gefehlt, Differenzen aktiv zu managen. Aber auch das unterschiedliche Professionalitätsniveau in Sachen Verbandskommunikation hat sich negativ ausgewirkt. Bieten Sie Coachings oder Workshops zur Verbesserung der Kommunikationsfähigkeiten an. Geben Sie professionelle Inputs, wie zwischen den Verbandsvertretenden Hürden abgebaut werden und die Zusammenarbeit im Rahmen einer Kampagne gelingt. Sowohl physische wie auch Online-Veranstaltungen sind denkbar. Eine Investition, die einen langfristigen Nutzen haben dürfte.

#### **Messen Sie den Erfolg Ihrer Kommunikationsmittel.**

Grossmehrheitlich wurde der Erfolg der von den Unterverbänden getätigten Kommunikationsmassnahmen nicht gemessen. Die Dachverbände haben die Unterverbände weder angewiesen, eine Erfolgsmessung der Massnahmen durchzuführen, noch mit den nötigen Instruktionen versorgt. Die Erfolgsmessung ist Teil eines professionellen Kommunikationskonzeptes. Sie bietet Ihnen die Möglichkeit zu analysieren, welche Massnahmen erfolgreich waren und in welche Massnahmen es sich auch in Zukunft lohnt, Ressourcen zu investieren. Setzen Sie sich mit der Erfolgsmessung auseinander, bevor Sie Kommunikationsaktivitäten umsetzen. Ist eine sinnvolle Messung nicht möglich, überdenken Sie die Massnahme.

#### **Stellen Sie vermehrt den bürgerlichen Schulterschluss der Verbände in den Fokus.**

Der kollaborative Ansatz wird von den Unterverbänden unterstützt. Gemäss den Unterverbänden müsse die Kampagne jedoch vermehrt als bürgerlicher Schulterschluss der Verbände verstanden werden. Nicht als ein bürgerlicher Schulterschluss der Parteien. Es gibt

Bauernverbandsvertreter, die sich als Mittel zum Zweck sehen. Es liegt der Vorwurf im Raum, dass die drei Wirtschaftsverbände mit dem Schweizerischen Bauernverband zusammenarbeiten, um von seinem Knowhow für erfolgreiche Wahlkampagnen zu profitieren. Es muss gelingen, eine Brücke innerhalb der Verbände zu bauen und konsequent auf die Gemeinsamkeiten aufmerksam zu machen.

## **5.4 Kritische Reflexion**

### **Bestehendes Wissen erweitert**

Der aktuelle Forschungsstand zeigt auf, dass sich die Verbandsforschung erst in den letzten Jahren für Prozesse politischer Kommunikation, das Verhältnis von Verbänden und Öffentlichkeit oder von Verbänden und Medien interessiert hat. Weiter hat sich auch die Kommunikations- und Medienforschung nur wenig mit Verbänden befasst. Die strategische Kommunikation von Interessenverbänden der Wirtschaft ist noch grösstenteils unerforscht. Auch der multidimensionale Veränderungsdruck und seine Auswirkungen auf Verbände ist bislang kaum erforscht. Trotzdem stand eine Vielzahl an qualitativ hochstehender Literatur zur Verbandskommunikation zur Verfügung. So ist der Theorieteil stringent aufgebaut und widmet sich zu Beginn dem Verbandsbegriff, der verbandsinternen Kommunikationsorganisation, dem integrierten Kommunikationsansatz oder der strategischen Planung mittels Kommunikationskonzept. Im Anschluss werden Spannungsfelder der Verbandskommunikation, mögliche Dilemmata sowie Barrieren einer integrierten Kommunikation thematisiert. Abschliessend widmet sich der Theorieteil den Anforderungen an Kommunikationsabteilungen und dem Glaubwürdigkeits- und Vertrauensthema. Der Theorieteil zeigt den aktuellen, für die vorliegende Masterarbeit relevanten, Forschungsstand. Er ist die Basis, damit im Kapitel 5 «Schlussfolgerungen» die gewonnenen qualitativen Erkenntnisse mit dem theoretischen Wissensstand abgeglichen werden können. Durch diesen Prozess schliesst der Autor den Forschungskreis und erweitert das bestehende Wissen.

### **Praxisnaher Ansatz gewählt**

Für die empirische Datenerhebung dieser Arbeit wurde die qualitative Methode der mündlichen Befragung mittels eines leitfadengestützten Fragebogens ausgewählt. Die kampagnenleitenden vier Dachverbände arbeiten für die Kampagnenumsetzung von «Perspektive Schweiz» mit lokalen und regionalen Bauernverbänden, Gewerbeverbänden und Industrie- und Handelskammern zusammen. Aus diesem Grund wurden für die empirische Datenerhebung Interviewpartnerinnen und Interviewpartner aus diesen drei Verbandsgruppen ausgewählt. Dank dem grossen Interesse der kontaktierten Personen, einen Beitrag zu dieser Masterarbeit zu leisten, war die Suche nach geeigneten Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern zügig abgeschlossen. Alle Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sind

für die Handhabung der Kampagne «Perspektive Schweiz» verantwortlich. Primäre Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner waren Kommunikationsverantwortliche. Die Konzeptionierung des Interviewleitfadens, die Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner, der Pretest sowie die Datenauswertung mittels Code-Buch wurden verständlich und transparent beschrieben. Weiter wurden die Gütekriterien der qualitativen Methoden «Validität» und «Reliabilität» eingehalten. Der Autor ist überzeugt, dass die geführten Interviews mit den Expertinnen und Experten das richtige Messinstrument für die empirische Datenerhebung sind. Der gewählte Ansatz ist sehr praxisnah und führt zu vertrauenswürdigeren Erkenntnissen, die den definierten Hauptbezugsgruppen Mehrwert bieten. Die Masterarbeit ist wissenschaftlich fundiert. Die Interview-Transkripte wurden teilanonymisiert verwertet und sind aus Diskretionsgründen nicht Teil des Anhangs. Die Transkripte wurden als ZIP-Datei der Betreuungsperson zugestellt.

### **Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung ausgearbeitet**

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der kommunikativen Handhabung von «Perspektive Schweiz» sowie den Auswirkungen des Top-down-Ansatzes der Kampagne auf die Kommunikationsarbeit der Unterverbände. Die Handlungsempfehlungen gliedern sich in jene an lokale und regionale Bauern- und Wirtschaftsverbände. Weiter werden für Dachverbände Feedbacks und Bedürfnisse von Unterverbänden zusammengetragen und Handlungsempfehlungen aufgeführt. Dabei war es herausfordernd, die richtige Flughöhe und den Detaillierungsgrad der Handlungsempfehlungen zu bestimmen. Diese Masterarbeit richtet sich einerseits an Kommunikationsverantwortliche und Leitende im Bereich Wirtschaftspolitik bei lokalen und regionalen Bauern- und Wirtschaftsverbänden sowie bei den Dachverbänden. Andererseits sind auch Direktionen und Geschäftsleitungen der Unter- und Dachverbände als Bezugsgruppen definiert. Die Hauptbezugsgruppen sind Verbandsspezialistinnen und Verbandsspezialisten. Aus diesem Grund entschloss sich der Autor, jene Flughöhe anzu-steuern, die die Weiterentwicklung der Handlungsempfehlungen und Feedbacks mit dem vorausgesetzten Wissen der Hauptbezugsgruppen ermöglicht. Oberstes Ziel war es, praxisnahe und umsetzbare Handlungsempfehlungen auszuarbeiten. Lösungsansätze, die von Verbänden, je nach Möglichkeiten und Handlungsspielräumen, nach ihren Bedürfnissen weiterentwickelt werden können.

## 5.5 Ausblick für weitere Forschung

### Weitere Sprachregionen

Für diese Masterarbeit standen lokale und regionale Bauern- und Wirtschaftsverbände im Fokus. Für die Interviews wurden ausschliesslich Interviewpartnerinnen und Interviewpartner aus der Deutschschweiz kontaktiert. Die Forschung könnte auf alle Sprachregionen der Schweiz ausgeweitet werden. Zudem wäre es spannend, die kommunikative Handhabung und die Auswirkungen auf die Kommunikationsarbeit von anderen top-down geführten politischen Kampagnen zu analysieren. Dies würde den Forschungsstand verbreitern und Vergleiche ermöglichen.

### Fokus auf Dachverbände

Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen wäre es interessant, die Perspektive zu wechseln. Die Analyse der Konzept- und Kampagnenarbeit von top-down geführten Kampagnen mit Fokus auf die Dachverbände wäre ein weiteres Forschungsfeld. Unter Einbezug der Forschungsergebnisse dieser Masterarbeit würde dies ein kompletteres Bild der kommunikativen Handhabung und Komplexität von top-down geführten Kampagnen bieten.

### Barrieren für eine erfolgreiche integrierte Kommunikation

Die empirischen Ergebnisse dieser Masterarbeit wurden im Kapitel 5.1.4 den Barrieren für eine erfolgreiche integrierte Kommunikation gemäss Aerni et al. (2013) gegenübergestellt. Zu folgenden Barrieren lieferte die Empirie dieser Masterarbeit keine Informationen. Die Barrieren könnten im Verbandsumfeld von lokalen und regionalen Bauern- und Wirtschaftsverbänden empirisch aufgearbeitet werden und böten so neue Forschungsfelder:

Tabelle 12: Weitere Forschungsfelder: Barrieren für eine integrierte Kommunikation

Kategorie	Barriere
Inhaltlich-konzeptionelle Barriere	Kommunikationsinstrumente sind unvollständig integriert.
Organisatorisch-strukturelle Barriere	Ansiedelung der Kommunikation an organisatorisch ungeeigneten Positionen oder Hierarchiestufen
Personell-kulturelle Barriere	Silodenken innerhalb der Organisation

Quelle: Aerni et al. (2013, S. 29-30)

### Veränderungsdruck und strategische Kommunikation

Weiter macht die Theorie dieser Arbeit deutlich, dass der multidimensionale Veränderungsdruck und seine Auswirkungen auf Verbände bislang systematisch kaum erforscht sind. Zudem ist auch die strategische Kommunikation von Interessenverbänden der Wirtschaft bisher grösstenteils unerforscht. Auch dies wären zwei potenzielle Forschungsgebiete, um die Verbandsforschung auszuweiten.

## 6. Anhang

---

### 6.1 Literaturverzeichnis

- Aerni, M., Bruhn, M., & Clarisse, P. (2013). *Integrierte Kommunikation. Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar* (3. Aufl.). Zürich: Compendio Bildungsmedien AG.
- Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (13. Aufl.). Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.
- Bentele, G. (1994). Öffentliches Vertrauen – normative und soziale Grundlage für Public Relations. In W. Armbrrecht & U. Zabel (Hrsg.), *Normative Aspekte der Public Relations. Grundlegende Fragen und Perspektiven. Eine Einführung* (S. 131-158). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bieler, C. (2020). *Mauern einreißen. Newsrooms revolutionieren Verbände*. <https://agentur-adverb.de/verbandsstrategie/ausgabe-90-newsroom/mauern-einreißen-newsrooms-revolutionieren-verbaende/>
- Bruhn, M. (2014). *Integrierte Verbandskommunikation*. Wiesbaden: Springer VS.
- Carstensen, D., Denne, D., & Schuster, C. (2022). Kommunikationsmanagement – Verbandsinteressen überzeugend kommunizieren. Potenziale, Prozesse und Ergebnisse professionell managen. In M. Stumpf, *Verbandsmanagement* (S. 361-389). Schäffer-Poeschel.
- economiesuisse. (2023). E-Mail vom 3. November 2023 vom Projektleiter Kommunikation & Kampagnen, economiesuisse, an den Autoren der Masterarbeit.
- Einwiller, S. (2022). Reputation und Image in der Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Einflussmöglichkeiten, Management. In M. Piwinger, A. Zerfass & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gmür, M., & Maring, N. (2020, August). Zielgruppengerechte Verbandskommunikation im digitalen Zeitalter. *Verbands-Management (VM)*, S. 18-31.
- Grünberg, P. (2015). Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Akzeptanz. In G. Bentele, R. Bohse, U. Hitschfeld & F. Krebber (Hrsg.), *Akzeptanz in der Medien- und Protestgesellschaft. Zur Debatte um Legitimation, öffentliches Vertrauen, Transparenz und Partizipation* (S. 25-39). Wiesbaden: Springer VS.
- Hoffjann, O. (2010). Verbandskommunikation und Kommunikationsmanagement: eine systemtheoretische Perspektive. In O. Hoffjann & R. Stahl (Hrsg.), *Handbuch Verbandskommunikation* (S. 59-80). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften und Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Hoffmann, J. (2010). Mitgliederkommunikation von Verbänden. In O. Hoffjann & R. Stahl (Hrsg.), *Handbuch Verbandskommunikation* (S. 195-221). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften und Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Huggel, A., & Lichtsteiner, H. (2019, November). Erfolgreiche Verbandskommunikation?! – Ein Vergleich. *Verbands-Management (VM)*, S. 63-69.

- Kamps, K., & Scholten, H. (2010). Kampagnen-Kommunikation von Verbänden: ein deutsch-schweizer Vergleich. In O. Hoffjann & R. Stahl (Hrsg.), *Handbuch Verbandskommunikation* (S. 275-292). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften und Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Koch-Baumgarten, S. (2010). Verbände zwischen Öffentlichkeit, Medien und Politik. In O. Hoffjann & R. Stahl (Hrsg.), *Handbuch Verbandskommunikation* (S. 239-258). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften und Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Lackes, R., Markgraf, D., Siepermann, M., & Wübbenhorst, K. (o.J.). *Gabler Wirtschaftslexikon*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/akzeptanz-26995/version-250658>
- Lichtsteiner, H. (2016, August). Anforderungen an eine moderne Verbandskommunikation. *Verbands-Management (VM)*, S. 6-8.
- Mast, C. (2020). *Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden* (8. Aufl.). Stuttgart: Utb GmbH.
- Meier, C., Polfer, L., & Ulrich, G.-S. (2020). *Wissenschaftsmethodik. Das 1 × 1 für Business-Studierende* (1. Aufl.). Zürich: Verlag SKV AG.
- Moreno, Á., Tench, R., Verčič, D., Verhoeven, P., & Zerfass, A. (2019). *European communication monitor 2019. Exploring trust in the profession, transparency, artificial intelligence and new content strategies. Results of a survey in 46 countries*. EUPRERA European Public Relation Education and Research Association. EACD European Association of Communication Directors.
- Paulsen, F., & Zimmer, A. (2010). Verbände als Dienstleister. In O. Hoffjann & R. Stahl (Hrsg.), *Handbuch Verbandskommunikation* (S. 39-55). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften und Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Perspektive Schweiz. (2023a). Power-Point-Präsentation «Supporter-Kampagne für die Eidgenössischen Wahlen 2023» vom 6. April 2023 von economiesuisse, dem Schweizerischen Arbeitgeberverband, dem Schweizerischen Bauernverband und dem Schweizerischen Gewerbeverband.
- Perspektive Schweiz. (2023b). *Unsere Themen*. <https://perspektiveschweiz.ch/>
- Preusse, J. (2017). Strategische Kommunikation von Interessenverbänden der Wirtschaft. In W. Schroeder & B. Wessels (Hrsg.), *Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland* (S. 419-452). Wiesbaden: Springer VS.
- Röttger, U. (2019). Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Unternehmenskommunikation. In M. Piwinger, A. Zerfass & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schiel, M. (2021). *NeulandQuartier*. <https://www.neulandquartier.de/blog/verbandskommunikation>
- Schütte, D., Szyszka, P., & Urbahn, K. (2009). *Public Relations in Deutschland: eine empirische Studie zum Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit*. Konstanz: UVK.

- Strassner, A. (2010). Verbände: Funktionen und Strukturen. In O. Hoffjann & R. Stahl (Hrsg.), *Handbuch Verbandskommunikation* (S. 21-38). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften und Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Tarrach, M., & Zeiter Sixt, N. (2011). PR-Konzeption. working image und Tarrach Kommunikations GmbH.
- Teetz, A. (2010). Das strukturelle Dilemma der Verbandskommunikation. In O. Hoffjann & R. Stahl (Hrsg.), *Handbuch Verbandskommunikation* (S. 135-154). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften und Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Tench, R., Verčič, D., & Wiesenberg, M. (2022). Exzellenz von Kommunikationsabteilungen: Grundlagen und empirische Ergebnisse. In M. Piwinger, A. Zerfass & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ter Hofte-Fankhauser, K., & Wälty, H. (2009). *Marktforschung: Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Lösungen und Glossar* (2. Aufl.). Zürich: Compendio Bildungsmedien AG.

## 6.2 Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Vollform
CEF	Comparative Excellence Framework
FDP	FDP.Die Liberalen
GLP	Grünliberale Partei
HWZ	Hochschule für Wirtschaft Zürich
PR	Public Relations / Öffentlichkeitsarbeit
SVP	Schweizerische Volkspartei

## 6.3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Glossar .....	V
Tabelle 2:	Zeitplan der Kampagne .....	5
Tabelle 3:	Formen der integrierten Kommunikation im Überblick.....	13
Tabelle 4:	Bezugsgruppen gegliedert nach internen und externen Bezugsgruppen .....	16
Tabelle 5:	Bezugsgruppen gegliedert nach Empfänger-, Mittler- und Absenderbezugsgruppen.....	16
Tabelle 6:	Anforderungen an die integrierte Kommunikation .....	20
Tabelle 7:	Das Comparative Excellence Framework für Kommunikationsmanagement	22
Tabelle 8:	Operationalisierung des Interviewleitfadens.....	26
Tabelle 9:	Interviewpartnerinnen und Interviewpartner teilanonymisiert .....	28
Tabelle 10:	Würdigung der Barrieren für eine erfolgreiche integrierte Kommunikation ....	76
Tabelle 11:	Zusätzliche kommunikative Barrieren aus der Empirie .....	78
Tabelle 12:	Weitere Forschungsfelder: Barrieren für eine integrierte Kommunikation .....	92

## 6.4 Interviewleitfaden

Themenblock	Fragen	Zeit
Einstiegsfrage	1. Welches ist Ihre Funktion und wie lange sind Sie bereits in diesem Bereich tätig?	1 Min.
Kommunikation der lokalen und regionalen Bauern- und Wirtschaftsverbände	2. Wie ist bei Ihnen die Verbandskommunikation im Verband eingebettet und organisiert? 3. Wie beurteilen Sie den Stellenwert der Kommunikationsabteilung bei Ihnen im Verband? 4. Inwiefern verfügen Sie über ein Kommunikationskonzept beziehungsweise eine Kommunikationsstrategie und wie beurteilen Sie das Professionalitätsniveau Ihrer Verbandskommunikation? 5. Inwiefern verfügt die Kommunikationsabteilung über ein eigenes Budget? 6. Wie beurteilen Sie das Komplexitätsniveau Ihrer Verbandskommunikation und weshalb? 7. Verbände befinden sich im Spannungsfeld zwischen Mitgliedern, Politik und Medien: Welches sind die gegenwärtig grössten Herausforderungen Ihrer Verbandskommunikation, intern und extern, und weshalb?	10 Min.
Handhabung «Perspektive Schweiz»	8. Was sind die Kernaussagen und Kernziele der Kampagne in Ihren eigenen Worten? 9. Inwiefern adressiert die Kampagne die Bedürfnisse Ihrer Mitglieder/Stakeholder? 10. Wie beurteilen Sie die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Ihnen und der Kampagnenführung? 11. Inwiefern lässt sich die Kampagne mit Ihrer Kommunikationsstrategie vereinbaren? 12. Setzen Sie die Kampagne operativ um?  Ja: 12.1 Inwiefern haben Sie Unsicherheiten in der operativen Umsetzung? 12.2 Wie handhaben Sie die Kampagne kommunikativ und weshalb? 12.3 Welche kommunikativen Herausforderungen stellen sich Ihnen?  Nein: 12.4 Weshalb nicht? 12.5 Welche Überlegungen oder möglichen Herausforderungen in der operativen Umsetzung haben Sie an der Umsetzung gehindert?  13. Inwiefern planen Sie den Erfolg der Kommunikationsmassnahmen zu messen und welche Vorgaben der Kampagnenleitung bestehen?	15 Min.

Themenblock	Fragen	Zeit
Top-down-Ansatz	<p>14. Welchen Einfluss hat der Top-down-Ansatz auf die operative Umsetzung der Kampagne bei Ihnen?</p> <p>15. Inwiefern intensiviert dieser Top-down-Ansatz die Komplexität Ihrer Verbandskommunikation und wie gehen Sie damit um?</p> <p>16. Umsetzungsdruck vs. eigene Gestaltungsmöglichkeiten: Wie nehmen Sie diesen Balanceakt wahr?</p> <p>17. Inwiefern ist eine Kampagnenführung durch Dachverbände im Top-down-Ansatz für Sie noch zeitgemäss und weshalb?</p> <p>18. Inwiefern glauben Sie, dass die gezielte Steuerung von lokalen und regionalen Kommunikationsnetzwerken zielgerichteter wäre für die Erreichung der Stakeholder als ein Top-down-Ansatz?</p>	10 Min.
Glaubwürdigkeit und Vertrauen	<p>19. Bei Umsetzung der Kampagne: Wie beurteilen Sie die Auswirkung der Kampagnenumsetzung auf die Glaubwürdigkeit Ihres Verbandes beziehungsweise auf das Vertrauen in Ihren Verband?</p> <p>20. Bei Nicht-Umsetzung der Kampagne: Inwiefern hätten Sie bei einer Kampagnenumsetzung Auswirkungen auf die Glaubwürdigkeit beziehungsweise das Vertrauen in Ihren Verband befürchtet und weshalb?</p>	5 Min.
Offene Abschlussfrage	<p>21. Was würden Sie sich für künftige Top-down-Kampagnen wünschen hinsichtlich Kommunikation und weshalb?</p>	4 Min.

## 6.5 Code-Buch

Nr.	Hauptkategorie	Unterkategorie	Abbildung	Definition	Kodierregel	Ankerbeispiel
1	Integrierte Verbandskommunikation bei Unterverbänden	Ressourcen	deduktiv	Personelle und finanzielle Mittel, die für die Verbandskommunikation zur Verfügung stehen.	Aussagen über finanzielle und personelle Ressourcen, die für die Verbandskommunikation zur Verfügung stehen.	<i>«Wir hinken mit der Kommunikation, mit den Ressourcen der Kommunikation, anderen Abteilungen hinterher.»</i>
2		Professionalität	deduktiv	Eigenschaften, Verhaltensweisen und Qualitäten der Verbandskommunikation.	Aussagen über das Professionalitätslevel der Verbandskommunikation. Aussagen über das Knowhow der für die Kommunikation verantwortlichen Personen. Aussagen über interne Kommunikationskonzepte und -strategien.	<i>«Es ist mehr, sagen wir mal Gewohnheit, wie wir es machen.»</i>
3		Interner Stellenwert	deduktiv	Der Kommunikation zugemessene Bedeutung und Wichtigkeit innerhalb des Unterverbandes.	Aussagen über den internen Stellenwert und die empfundene Bedeutung oder Wichtigkeit der Verbandskommunikation.	<i>«Ich könnte es mir nicht vorstellen, dass es funktionieren würde, wenn die Kommunikation nicht in der Geschäftsleitung Einsitz hätte.»</i>
4		Komplexität	deduktiv	Vielfalt der Einflussfaktoren und der Bezugsgruppen der Verbandskommunikation.	Aussagen über das Komplexitätslevel sowie die grössten Herausforderungen in der Verbandskommunikation.	<i>«Man muss sich in der Kommunikation grosse Gedanken machen, wie man auftritt, damit man wirklich auch diese Personen repräsentiert, die man repräsentieren will. Das ist eine grosse Komplexität.»</i>

Nr.	Hauptkategorie	Unterkategorie	Abbildung	Definition	Kodierregel	Ankerbeispiel
5	Kampagne «Perspektive Schweiz»	Verständnis	deduktiv	Erfassen, interpretieren und einordnen der Kampagne.	Aussagen, wie die für die kommunikative Umsetzung verantwortlichen Personen die Kampagne verstehen. Aussagen über die Ziele und Botschaften der Kampagne.	<i>«Die ‹Perspektive Schweiz› möchte als Gegenreaktion zu der ‹linken grünen Welle 2019› eine bürgerliche Welle vorantreiben. Die bürgerlichen Stimmen stärken und dann den Wirtschaftsstandort und den Landwirtschaftsstandort Schweiz stärken.»</i>
6		Vereinbarkeit mit eigenem Kommunikationskonzept	deduktiv	Die Fähigkeit und Möglichkeit, die Kampagne mit der restlichen Verbandskommunikation in Einklang zu bringen.	Aussagen, inwiefern die Positionierung, die Ziele und Botschaften der Kampagne sich mit jenen der Unterverbände decken. Aussagen, ob und inwiefern sich die Kampagne mit dem eigenen Kommunikationskonzept oder der eigenen Kommunikationsstrategie vereinbaren lässt.	<i>«Wir stellen keine links-grüne Politik an den Pranger. Aussagen von ‹Perspektive Schweiz› wie ‹Für genügend Ausbildungsplätze statt Sozialhilfekarrieren› würden wir nie gebrauchen. Unsere Strategie ist, dass wir differenzierter und weniger laut sind als solche Aussagen. Dass wir nicht gegen Gegner schlagen. Das ist eine Tonalität, die wir so nicht bringen können.»</i>

Nr.	Hauptkategorie	Unterkategorie	Abbildung	Definition	Kodierregel	Ankerbeispiel
7		Nutzen und operative Umsetzung	deduktiv	Gründe für Umsetzung und konkrete kommunikative Schritte zur Umsetzung der Kampagne.	Aussagen, welchen Nutzen die Unterverbände durch die Umsetzung der Kampagne haben oder erwarten. Aussagen, welche kommunikativen Massnahmen umgesetzt werden oder bereits umgesetzt wurden.	<i>«Die Strategie ‹Perspektive Schweiz› hat für uns den Vorteil, parteipolitisch neutral aufzutreten. Wir werden permanent auf die SVP reduziert. Aber wir wissen natürlich, dass wir allein mit der SVP keine Abstimmungen gewinnen. Darum ist für uns dieser Schulterschluss, dieser bürgerliche Schulterschluss, wie ein Befreiungsschlag.»</i>
8		Zusammenarbeit der Dach- und Unterverbände	deduktiv	Kommunikative Interaktion und Arbeit zwischen der Kampagnenleitung und den Unterverbänden.	Aussagen über den Informationsfluss, die Qualität der Kommunikation und die Zusammenarbeit zwischen Dach- und Unterverbänden.	<i>«Für mich war die Kampagnenleitung von ‹Perspektive Schweiz› inexistent. Ich wüsste jetzt nicht, wer für welchen Teil der Kampagne hauptverantwortlich ist. Wen ich anrufen könnte, um mehr Informationen zu erhalten und einen Austausch zu haben.»</i>

Nr.	Hauptkategorie	Unterkategorie	Abbildung	Definition	Kodierregel	Ankerbeispiel
9		Zusammenarbeit der Unterverbände	induktiv	Qualität, Inhalt und Erfolg der Zusammenarbeit lokaler und regionaler Verbände.	Aussagen über die Art und Qualität der Zusammenarbeit. Aussagen über die Offenheit sowie über den Erfolg oder Misserfolg der Zusammenarbeit.	<i>«Ziel war, dass wir zusammensitzen und gemeinsam eine Strategie haben, wie wir die &lt;Perspektive Schweiz&gt; gemeinsam umsetzen. Das war rückblickend utopisch.»</i>
10		Vereinbarkeit mit Mitgliederinteressen und Miteinbezug der Verbandsmitglieder	deduktiv-induktiv	Die Fähigkeit, mit der Kampagne Mitgliederinteressen zu adressieren sowie deren Miteinbezug zur Kampagnenumsetzung.	Aussagen darüber, inwiefern die Kampagne Mitgliederinteressen adressiert und deckt. Aussagen darüber, ob und wie die Mitglieder für die Kampagnenumsetzung miteinbezogen wurden.	<i>«Ich habe im letzten Newsletter die Kampagne &lt;Perspektive Schweiz&gt; vorgestellt und auch einen Link zum Bestellformular hinzugefügt. Es ist sage und schreibe keine Bestellung eingegangen.»</i>
11		Erfolgsmessung	deduktiv	Analyse, ob die operativen Massnahmen zur Kampagnenumsetzung die gewünschten Ergebnisse erzielen.	Aussagen, inwiefern der Erfolg oder Misserfolg der Kommunikationsmassnahmen gemessen werden. Aussagen, inwiefern Unterverbände von den Dachverbänden zur Erfolgsmessung aufgefordert und instruiert wurden.	<i>«Erfolgsmessung ist immer dann einfach, wenn man sie möglichst digital durchführt. Das haben wir nicht gemacht und von daher ist es schwierig.»</i>

Nr.	Hauptkategorie	Unterkategorie	Abbildung	Definition	Kodierregel	Ankerbeispiel
12		Nicht-Umsetzung	deduktiv	Gründe für die Nicht-Umsetzung der Kampagne.	Aussagen über Gründe, weshalb sich Unterverbände gegen eine Umsetzung entschieden haben.	<i>«Wenn wir jetzt mit der &lt;Perspektive Schweiz&gt;-Kampagne gefahren wären, hätten wir viel kaputt gemacht von dem, was wir aufgebaut haben. Es wäre wie ein Schritt zurück gewesen.»</i>
13		Glaubwürdigkeit und Vertrauen	deduktiv	Auswirkungen der Kampagne auf die Glaubwürdigkeit der Unterverbände oder auf das ihnen entgegengebrachte Vertrauen.	Überlegungen, inwiefern eine Umsetzung beziehungsweise Nicht-Umsetzung der Kampagne Auswirkungen auf die Glaubwürdigkeit der Unterverbände oder auf das ihnen entgegengebrachte Vertrauen hat.	<i>«Ich glaube wirklich, dass das Risiko besteht, dass wir uns irgendwann von einem Kommentator aus der Kampagne distanzieren müssen. Dann würden die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen sehr stark leiden.»</i>
14	Top-down-Ansatz	Nutzen	deduktiv	Die Vorteile und der Wert der Kampagne.	Aussagen, ob und inwiefern Unterverbände von dem Top-down-Ansatz profitieren.	<i>«Aus meiner Sicht erleichterte es sehr viel. Wir haben gar nicht die Ressourcen, so eine Kampagne zu führen. Und ich finde, das System hat sich sehr bewährt. Man kann auch sehr viele Ressourcen einsparen.»</i>

Nr.	Hauptkategorie	Unterkategorie	Abbildung	Definition	Kodierregel	Ankerbeispiel
15		Individualisierungsmöglichkeiten	deduktiv	Freiheiten in der operativen Umsetzung.	Aussagen über Möglichkeiten, Kommunikationsmassnahmen auf die eigenen Verbandsgegebenheiten anzupassen.	<i>«Ich denke wirklich, diesbezüglich haben wir als kantonaler Verband sehr viele Freiheiten.»</i>
16		Deliberativer Ansatz	induktiv	Gemeinsam Informationen sammeln, Ideen austauschen und gründlich darüber nachdenken, bevor endgültige Entscheidungen getroffen werden.	Aussagen über den Miteinbezug der Unterverbände in die Erarbeitung des Kampagnenkonzeptes. Aussagen über Möglichkeiten, Ideen und Inputs einzubringen.	<i>«Hätte man uns vorher gefragt, hätten wir unsere Punkte noch einbringen können.»</i>
17		Auswirkungen auf die kommunikative Komplexität	deduktiv	Auswirkungen des Top-down-Ansatzes auf die Vielfalt der Einflussfaktoren der Verbandskommunikation.	Aussagen über die Auswirkungen des Ansatzes auf das Komplexitätslevel der Verbandskommunikation.	<i>«Da wir eine Planung haben, ein Konzept und eine Strategie, ist es einfach schwierig zu vereinbaren. Es ist ein Riesenkraftakt. Man müsste ganz vieles über den Haufen werfen.»</i>