

# Der Wahlkampfmanager

## Version 0.2

Christoph Schwerdtfeger<sup>1</sup>

31. Juli 2011

<sup>1</sup>Es handelt sich hier um eine Vorversion. Ich freue mich über alle Anregungen zum derzeitigen Text und zu dem, was noch vermisst wird.

# Inhaltsverzeichnis

1	Was macht ein Wahlkampfmanager?	4
I	Vorbereitung	6
2	Vorüberlegungen für den Kandidaten	7
3	Botschaft und Zielgruppen	12
4	Zeitplan	21
5	Finanzen	29
6	Rollen	34
II	Umsetzung	43
7	Inhaltliche Vorbereitung des Kandidaten	44
8	Termine	45
9	Spenden	46
10	Medienarbeit	47
11	Online-Wahlkampf	48
12	Helferinnen und Helfer	49
13	Schlussspurt	50

<i>INHALTSVERZEICHNIS</i>	3
<b>III Nützliches</b>	<b>51</b>
14 Manager	52
15 Hilfreiche Quellen	53
16 Anhang	54

# Kapitel 1

## Was macht ein Wahlkampfmanager?

Was macht ein Wahlkampfmanager? Dieses Buch richtet sich an alle, die diese Frage umtreibt.

Der Kandidat oder die Kandidatin<sup>1</sup> fragt sich vielleicht „Was macht eigentlich mein Wahlkampfmanager?“ Letzterer wiederum fragt sich „Was mache ich hier eigentlich?“

Idealerweise ist die Kandidatin von einem Wahlkampfteam umgeben. Dieses wird angeführt von dem Wahlkampfmanager. Er trägt die Verantwortung für die Strategie, die Planung von Veranstaltungen, für die Finanzen. Außerdem ist er der Hauptverantwortliche für die anschließende Umsetzung. Vorbereitung und Durchführung von Terminen, Einwerben von Spenden, Umgang mit den Medien, Einsatz von freiwilligen Helferinnen und Helfern verlangen die Aufmerksamkeit des Wahlkampfteams. Einen besonderen Schwerpunkt in der Umsetzung erfährt traditionell der Schlusspurt.

Je größer ein Wahlkampf ist, auf desto mehr Schultern verteilt sich die Last. Die Kandidatin für den Gemeinderat ist meist ihre eigene Wahlkampfmanagerin, Kandidaturen als Ministerpräsident werden dagegen häufig mit einem ganzen Stab von hauptamtlichen Spezialisten unterstützt. Die Prinzipien bleiben jedoch die gleichen.

Dieses Buch beruht auf Erfahrungen in Wahlkämpfen sowohl in Deutschland als auch in den USA. Ohne die Inspiration meines Professors Steve Jarding hätte ich viele Dinge nicht in Worte fassen können. Dieses Buch möchte auch versuchen, Prinzipien aus dem Wahlkampf in den USA zu vermitteln. Gerade im Literaturverzeichnis zeigt sich dieses. Jedoch soll hier keinesfalls

---

<sup>1</sup>Im folgenden werde ich aus Gründen der Lesbarkeit darauf verzichten, beide Geschlechter zu nennen. Es sei immer nicht nur das jeweils andere Geschlecht, sondern auch alle anderen Gender mitgedacht.

einer Amerikanisierung das Wort geredet werden. Viele Spezifika des amerikanischen Wahlkampfes sind drei ganz entscheidenden unterschieden zum Wahlkampf in Deutschland geschuldet: die starke Personalisierung der Wahl, das Fehlen von Melderegistern und ein diametral anderes Verständnis vom Umgang mit persönlichen Daten<sup>2</sup>. Ich hoffe, dass ich dennoch dazu beitragen kann, dass Wahlkämpfe auch in Deutschland systematischer geplant und durchgeführt werden<sup>3</sup>.

Dieses Buch beschreibt in seinem ersten Teil zunächst die wichtigen Planungen, die bereits ein Jahr vor der Wahl durchgeführt werden können. In einem zweiten Teil wird konkret beschrieben, wie Strategie, Zeit- und Finanzplan dann in die Tat umgesetzt werden. Schließlich sollen im dritten Teil noch nützliche Hinweise gegeben werden.

Eine Anmerkung zu den Zitaten. Ich habe nicht den Anspruch, im Sinne eines wissenschaftlichen Anspruches eine vollständige Darlegung meiner Quellen zu betreiben. Ich möchte jedoch dem Leser und der Leserin Hilfestellung leisten, auf eigene Faust das Gelesene weiter zu vertiefen und zu hinterfragen.

Wahlkampf ist etwas Wunderbares. Die Neugierde des Wählers und der Wählerin auf die Meinung und die Persönlichkeit der Kandidierenden ist nie höher. Wahlkampf bietet daher die Gelegenheit, in einer Intensität über Politik ins Gespräch zu kommen, die den meisten Menschen normalerweise ein Gräuel ist. Ich hoffe, dass dieses Buch Ihnen hilft, ein paar Klippen zu umschiffen. Gerade weil es ein Projekt aus Leidenschaft ist, freue ich mich sehr über Rückmeldungen, Anregungen, Hinweise und Wünsche nach Erweiterung. Ich hoffe, dass diese Buch im Laufe der Zeit reift.

Viel Erfolg!

---

<sup>2</sup>Während die starke Personalisierung in Deutschland viel diskutiert wird, bedeuten die letzten beiden Punkte, dass in den USA eine Adressliste der Schlüssel zum Wahlerfolg ist. In Ermangelung von Melderegistern gibt es Wählerlisten, die wiederum jedem zugänglich sind, der kandidiert. Da oft auch festgehalten ist, an welchen Wahlen der Bürger teilgenommen hat, lässt sich mit diesen Listen eine gute Basis für personengenaue, gezielte Wähleransprache erstellen.

<sup>3</sup> Meines Wissens gibt es noch keine deutschsprachige Anleitung für die Durchführung eines Wahlkampfes. Jankowitsch (2005) ist deutlich breiter aufgestellt und sagt daher zum eigentlichen Wahlkampf wenig. Gockel u. a. (2009) gehen sehr speziell auf Amtsinhaber ein. Althaus und Cecere (2003) stellen Fallstudien aus großen Wahlkämpfen in den Vordergrund, auf die ich wiederum hier verzichten möchte. In einzelnen Abschnitten werde ich auf Bücher verweisen, die Einzelaspekte deutlich tiefer behandeln, als es aus meiner Sicht für einen Einstieg in das Thema notwendig ist.

# Teil I

## Vorbereitung

# Kapitel 2

## Vorüberlegungen für den Kandidaten

Wer sich entschließt, für ein politisches Amt zu kandidieren, macht sich um den demokratischen Wettbewerb verdient. Und bei allem Politikverdruss ist es wohl unbestritten, dass Politiker auf allen Ebenen einen Einsatz zeigen, der sich nur durch ein gehöriges Maß an Idealismus rechtfertigen lässt. Das Arbeitspensum eines Bundestagsabgeordneten steht dem von gut bezahlten Managern in Nichts nach. Der ehrenamtliche Gemeinderat kann in seinem Einsatz mit jedem Ehrenamtlichen in seiner Gemeinde mithalten.

Wahlkampf ist anstrengend, und die Belohnung, das politische Amt, meist noch anstrengender. Daher ist es wichtig, dass sich der Kandidat über ein paar Dinge<sup>1</sup> klar ist:

- Warum kandidiere ich?
- Bin ich bereit, die Zeit für die Kandidatur zu investieren?
- Habe ich die Unterstützung meiner Familie und meines Freundeskreises?

### Warum kandidiere ich?

Die Frage „Warum kandidieren Sie?“ gehört zu den Standardfragen, auf die der Kandidat hoffentlich eine gute Antwort hat<sup>2</sup>. Diese Antwort sollte der

---

<sup>1</sup> vgl. hierzu auch die Liste bei Bike (1999, 48) und die Zusammenstellung von Jankowitsch (2005, 19-28)

<sup>2</sup> Edward „Ted“ Kennedy war 1979 nicht in der Lage, diese Frage in einem Interview mit Roger Mudd zu beantworten und verlor die Chance, Präsident Jimmy Carter in der Vor-

Kandidat aber auch für sich bereit haben. „Warum tue ich mir das an?“ wird sonst schnell zu einer Krise.

Es lohnt sich daher, etwas Zeit zu investieren, über diese Frage nachzudenken.

Die erste spontane Antwort wird vermutlich etwas platt sein. „Weil sich endlich mal etwas ändern muss!“ und Variationen davon sind zwar richtig, aber nicht hilfreich. Und auch „Weil wir bessere Schulen in unserem Land brauchen!“ ist wiederum meistens richtig, aber noch keine persönliche Antwort. Hierzu muss die Antwort Bezug zur eigenen Biografie, zum eigenen Erleben bekommen.

Als Wahlkampfmanager können Sie dem Kandidaten helfen, auf die Spur dieser Verbindung zu kommen. Hören Sie zu und fragen Sie nach. „Warum sind gerade die Schulen so wichtig?“ Geben Sie sich mit der Antwort nicht zufrieden, sondern Fragen Sie wieder „Warum?“

Was uns wichtig ist, was uns bewegt, wofür wir bereit sind, Opfer zu bringen, hat viel mit unseren Erfahrungen zu tun. Teil unserer Erfahrungen ist unsere Erziehung. Wenn uns das Leben vor Entscheidungen stellt, dann kann nur ein Weg gewählt werden. Auf diesem Weg merken wir dann, ob wir mit der Entscheidung leben können. Wir leiten eine Moral ab, also eine Richtschnur für künftiges Handeln.

Deshalb kann es hilfreich sein, schwierige Entscheidungen Revue passieren zu lassen, um sich selber und seine eigene Richtschnur besser zu verstehen.

Vielleicht hat der Kandidat auch konkret positive oder negative Erfahrungen mit politischen Entscheidungen gemacht? Wer durch Bildungsangebote einen sozialen Aufstieg gegenüber seinen Eltern erreicht hat, sieht hier vielleicht einen besonderen Wert staatlicher Bildungsangebote. Ein besonders eindrückliches Beispiel berichtete Steve Jarding in seiner Vorlesung.

Er sprach mit einem etwa 45-jährigen Mann, der überlegte, für das Parlament eines Bundesstaates zu kandidieren. Auf die Frage des Warum wich dieser zunächst aus, und war sich offenbar nicht sicher, ob er eine gute Antwort hatte. Die Frage nach der Biografie verstärkte dieses Zögern noch.

Nachdem sich im Laufe des Gesprächs das Vertrauen weiter aufgebaut hatte, berichtete der potenzielle Kandidat, dass er ein ziemlich wildes Leben gehabt habe. Dabei habe er sich mit dem

---

wahl der Demokraten zu schlagen (Jankowitsch, 2005, 23). In seinen Memoiren begründete Kennedy (1999, 369-371) den Lapsus damit, dass er zu diesem Zeitpunkt seine Kandidatur noch nicht erklärt hatte. Die Kandidatur sei nicht Inhalt eines ursprünglich mit seiner Mutter vereinbarten Interviews gewesen. Als diese kurzfristig erkrankte, sprang Kennedy ein, so dass er auch nicht gut vorbereitet war.

HI-Virus infiziert. Jetzt habe er vielleicht nur noch wenige Jahre zu leben und wolle die Zeit nutzen, um endlich etwas für die Gesellschaft zu tun, die ihm bisher so oft egal gewesen war.

Aus diesem Teil der Biografie leitet sich noch kein spezifisches politisches Programm ab, aber der Wunsch, etwas zurück zu geben, ist ein starkes Fundament.

Die Beantwortung der Frage nach dem Warum ist nicht einfach, und bedarf Zeit des Nachdenkens und des sich seiner Selbst Vergewisserns. Da es sich um einen sehr persönlichen Prozeß handelt, kann sich der Wahlkampfmanager hier nicht aufdrängen. Zunächst bedarf es einer Vertrauensbasis, um diese Frage offen bearbeiten zu können.

## **Bin ich bereit, die Zeit für die Kandidatur zu investieren?**

Anders ausgedrückt: „Weiß ich eigentlich, worauf ich mich da einlasse?“

Mit der Erklärung der Kandidatur ändert sich die öffentliche Wahrnehmung. Plötzlich ist der Kandidat eine Person des öffentlichen Lebens. Positiv ist, daß dieses die Möglichkeit bringt, gehört zu werden. Auf der anderen Seite steht der Kandidat aber auch viel mehr unter Beobachtung. Hinzu kommt, dass Wahlkampf immer schmutzig werden kann. Gerüchte werden in Umlauf gebracht, und der Umgangston einiger Mitmenschen lässt manchmal sehr zu wünschen übrig. Ein Blick in die anonymen Kommentare zu Online-Ausgaben der Tageszeitungen gibt einen Eindruck davon, was Menschen ihren Mitmenschen an den Kopf werfen, wenn sie vergessen, dass sie es mit Menschen zu tun haben.

Die ersten öffentlichen Auftritte, Reden und Podiumsdiskussionen werden nicht alle brilliant sein. Nicht nur die Häme des politischen Gegners, sondern auch Parteifreunde, die mit der Nominierung nicht glücklich sind, können in ihrer Kritik sehr deutlich werden. Hier ist es wichtig, ein dickes Fell zu haben, und Freunde, die einen wieder aufbauen.

Schließlich ist der zeitliche Aufwand nicht zu unterschätzen. Zwar sind ein paar Grundbedürfnisse des Kandidaten im Wahlkampfplan abzubilden (mehr dazu ab Seite 21), aber der zeitliche Aufwand ist hoch. Die Zeit des Kandidaten ist die einzige beschränkte Ressource<sup>3</sup>, deshalb achtet auch jeder

---

<sup>3</sup>Selbstverständlich stehen auch Geld und Freiwillige nicht unendlich zur Verfügung, aber mit entsprechendem Aufwand können mehr Spenden eingeworben und mehr Freiwillige eingebunden werden.

darauf, dass hier nichts vergeudet wird. Ein Urlaub, auch Monate vor der Wahl, führt daher immer zu einem Rechtfertigungsdruck.

Schließlich ist es im Erfolgsfall mit der Kandidatur nicht getan. Der Aufwand, der auf den gewählten Politiker wartet, ist üblicherweise enorm.

## **Habe ich die Unterstützung meiner Familie und meines Freundeskreises?**

Es ist wichtig, dass die Kandidatur nicht nur vom Kandidaten alleine getragen wird. Insbesondere die Familie des Kandidaten bringt große Opfer. Zunächst ist da der Verzicht auf die Gattin oder den Gatten für einen Großteil der Zeit. Kinder sehen ihren Vater oder ihre Mutter seltener. Dazu kommt, dass aus selbständig denkenden und handelnden Personen plötzlich „die Frau des Kandidaten“ wird.

Doch neben diesen persönlichen Opfern werden Familie und Freundeskreis auch gebraucht, um den Kandidaten wieder aufzubauen, wenn es mal nicht so gut läuft. Es ist wichtig, dass es ein Leben außerhalb der Kandidatur gibt, in dem nicht die öffentliche Person, sondern der Mensch im Vordergrund steht.

Kandidaten verlangen viel und geben wenig zurück. Die unmittelbar Betroffenen sollten dazu bereits sein, ansonsten sollte sich jeder schwer überlegen, ob die politischen Ziele wichtig genug sind, im persönlichen Bereich Konflikte zu schaffen.

## **Ist dieses der richtige Wahlkampf?**

Wenn geklärt ist, dass der Weg in die Politik gehen soll, gibt es dennoch ein paar Überlegungen, die noch ausstehen. Hier soll mal davon ausgegangen werden, dass eine Kandidatur zum Ziel auch die erfolgreiche Wahl hat. Es gibt Fälle, in denen ein Wahlkreiskandidat gebraucht wird, und das Ergebnis nicht die erfolgreiche Wahl ist. Aber auch hier gibt es Ziele, die der Kandidat verfolgt.

Weiterhin ist zu Bedenken, was die Risiken der Kandidatur sind. Was passiert im Falle der Niederlage? Es gibt nur eine begrenzte Anzahl an Versuchen, bevor jemand zum Dauerkandidaten wird. Wer unbezahlten Urlaub nimmt, oder Geld in die Wahlkampfkasse einzahlt, muss sich das leisten können. Das gilt insbesondere im Falle der Niederlage.

Die Chance, eine Wahl zu gewinnen, hängt viel mehr von den Gegebenheiten ab als von der Qualität des Wahlkampfes (und des Kandidaten).

**Politische Stimmung** Eine Tatsache, die dem Wähler bekannt ist, ist die Partei des Kandidaten. Häufig steht diese sogar direkt neben dessen Namen auf dem Wahlzettel. Außer in sehr kleinen Wahlkämpfen wird die Mehrheit der Wähler ihre Schlüsse über die Kandidaten aus ihren Vorstellungen über die verschiedenen Parteien ableiten.

Daher sind Einstellungen zu den Parteien nicht unwichtig. Daher sollte jeder Kandidat zweimal überlegen, ob der dort antritt, wo eine stabile Mehrheit der Bevölkerung eine andere Partei als die eigene bevorzugt.

**Amtsbonus** Tritt der Amtsinhaber wieder an, so hat er einen starken Vorteil, wenn er nicht ganz schlechte Arbeit geleistet hat. Menschen neigen dazu, die sich für den Status quo zu entscheiden<sup>4</sup>. Daher ist es für jeden Herausforderer besonders schwer, zum Erfolg zu kommen.

**Kalender** Wer überlegt, ob er überhaupt bei einer Wahl antritt, sollte auch in den Kalender schauen. Ist es überhaupt möglich, Wahlkampf gegen den Favoriten zu machen? Oder sind die meisten Wählerinnen und Wähler während der heißen Phase wegen Sommerurlaubs gar nicht vor Ort?

Es ist immer wieder schade zu beobachten, wie gute Kandidaten sich in aussichtslosen Wahlkämpfen aufreiben, weil sie nicht die Geduld hatten, auf den richtigen Wahlkampf zu warten.

---

<sup>4</sup> Sunstein und Thaler (2009) haben aus dieser Erkenntnis ein politisches Programm entwickelt, das sie liberalen Paternalismus nennen. Im Kern geht es darum, statt dem Bürger Vorschriften zu machen, das gewünschte Verhalten zum Status quo zu machen.

# Kapitel 3

## Botschaft und Zielgruppen

### Botschaft

Die richtige Botschaft ist der Kern eines erfolgreichen Wahlkampfes. Durch disziplinierte Kommunikation wird sie während des gesamten Wahlkampfes in die Köpfe der Wählerinnen gebracht. Deshalb ist es sehr wichtig, früh die richtige Botschaft zu finden und diese dann auch konsequent durchzuhalten.

### Was ist die Botschaft?

Die Botschaft eines Kandidaten ist eine komprimierte Aussage, warum der Wähler diesen Kandidaten und nicht den anderen Kandidaten wählen sollte. Sie hat also zwei gleich wichtige Elemente: Warum unseren Kandidaten? Und: Warum nicht deren Kandidatin? Sie unterscheidet sich von den Themen, anhand derer die Botschaft aufgezeigt wird<sup>1</sup>.

Anna kandidiert als Bürgermeisterin von Wahlhausen. Ihr Gegenkandidat ist Bürgermeister Benno. Benno ist nicht besonders beliebt in der Bevölkerung: Im letzten Haushalt hat er einen strikten Sparkurs eingeschlagen. Die Renovierung der Grundschule ist auf unbestimmte Zeit verschoben. Das Schwimmbad kostet doppelt in diesem Sommer doppelt so viel Eintritt. Und der Müll wird nur noch alle zehn Tage abgeholt.

Anna überlegt, mit welcher Botschaft sie in den Wahlkampf gehen soll.

Nehmen wir an, sie entscheidet sich für folgende Botschaft: 'Bürgermeister Benno hat abgewirtschaftet. Er spart bei den Bürgerin-

---

<sup>1</sup> Shaw (2004, 22);Bike (1999, 119-122)

---

Was sagen wir Positives über unseren Kandidaten?	Was sagen die Gegenkandidaten Negatives über unseren Kandidaten?
Was sagen wir Negatives über die Gegenkandidaten?	Was sagen die Gegenkandidaten Positives über sich?

---

Tabelle 3.1: Botschaftenmatrix

nen und Bürgern von Wahlhausen und gefährdet Bildung und Gesundheit unserer Kinder.’

Hören wir mal, wie das Frühstücksgespräch am Wahlsonntag bei Meiers verläuft.

‘Heute ist Wahl.’

‘Hm.’

‘Der Bürgermeister ist schon ’ne Pfeife.’

‘Hm.’

‘Und nu?’

‘Lass uns an den See gehen, Schwimmbad ist zu teuer.’

‘Willst Du nicht wählen?’

‘Nein, die andere da kann doch auch nichts machen.’

‘Hm.’

Deshalb sind beide Elemente der Botschaft wichtig. Es reicht nicht nur zu sagen, warum der andere schlecht ist. Umgekehrt reicht es auch nicht, zu sagen, warum unsere Kandidatin gut ist. Der Wähler muss verstehen, warum unsere Kandidatin besser ist als der andere Kandidat.

## Wie entwickle ich die Botschaft?

Die Entwicklung der Botschaft ist nicht leicht. Ich möchte ein paar Dinge vorstellen, die dabei helfen können, eine gute Botschaft zu entwickeln.

Als Grundlage für diese Arbeit sollten zunächst so viele Informationen wie möglich zusammengetragen werden, um folgende die vier Fragen in der Botschaftenmatrix beantworten zu können (siehe Tabelle 3.1).

Negativ bedeutet hier nicht Schlammschlacht. Bürgermeister Benno hat an Schule, Schwimmbad, und Müllabfuhr gespart. Wenn die Wähler das negativ sehen, müssen wir sie daran erinnern.

Um hier ein besseres Bild zu bekommen, können eine Reihe von Quellen herangezogen werden<sup>2</sup>. Welche im Einzelnen zur Verfügung stehen, hängt natürlich auch von der (finanziellen) Größe der Kampagne ab.

- Wählerinnen und Wähler
- Umfragen<sup>3</sup>
- Fokusgruppen<sup>4</sup>
- Direkter Kontakt
- Meinungsführer
- Erfahrene Parteifreunde
- Protokolle von Gemeinderatssitzungen, Parlamentssitzungen,
- Medienarchive
- Internet

Hierbei geht es darum, zu verstehen, was Gegenkandidaten und unserer Kandidat in der Vergangenheit für Entscheidungen getroffen haben oder was sie für Meinungen geäußert haben<sup>5</sup>. Das vergleichen wir dann mit den Einstellungen unserer Stammwähler und der unentschlossenen Wähler um herauszufinden, welche dieser Punkte tatsächlich als wahlentscheidend im positiven oder negativen Sinne wahrgenommen werden.

Nachdem jetzt also klar ist, mit welchen Themen die Kandidaten positiv Punkten können, und mit welchen Themen sie angreifbar sind, kann die Botschaft verfeinert werden. Sie muss die eigenen Stärken und die Schwächen der Gegner herausstellen, und gleichzeitig gegen die eigenen Schwächen absichern.

Wichtig für den Kandidaten ist es, hier die richtigen Menschen zu finden, mit denen er die Botschaft entwickelt. Einerseits ist es etwas heikel, denn es

---

<sup>2</sup>Shaw (2004, 22-5)

<sup>3</sup> Fowler (2009); Shaw (2004, 25-32); Hamilton und Beattie (1999); Burton und Shea (2006, 103-119); Mauß (2003); Bike (1999, 158-152)

<sup>4</sup> Glick (1999)

<sup>5</sup> Bovée (1999); Burton und Shea (2006, 59-77); Bike (1999, 162-166)

muss offen über die eigenen Schwächen gesprochen werden können. Daher sollte die Entwicklung auch immer Aufgabe eines begrenzten Kreises sein.

Andererseits ist es aber auch wichtig, dass ehrlich mit den Schwächen und Stärken aller Kandidaten gearbeitet wird. Daher hilft es nichts, wenn sich ein Kreis von überzeugten Anhängern zusammensetzt, die nicht bereit sind kritisch an der Botschaft zu arbeiten.

Schließlich sollten alle bereit sein, sich immer wieder zu fragen, ob die Botschaft gut ist.

- Nennt sie Gründe, die Wähler überzeugen, dass die anderen Kandidaten keine gute sind?
- Nennt sie Gründe, die Wähler überzeugen, dass unserer Kandidat eine gute Wahl ist?
- Wird dem Wähler klar, warum unserer Kandidat der Beste für das Amt ist?<sup>6</sup>
- Sind wir uns sicher<sup>7</sup>, dass wir diese Botschaft bis zur Wahl vertreten werden?

Wenn alle diese Fragen ehrlich mit Ja beantwortet werden können, dann ist die Botschaft entwickelt. Das ist schon die halbe Wahl.

Anna hat als Vorsitzende des örtlichen Ortsvereins ebenfalls mit Finanzproblemen gekämpft, die sie von ihrem Vorgänger geerbt hatte. Sie hat mit den Abteilungsleitern, Mannschaftsführern, Eltern aus den Jugendmannschaften, Sponsoren, Verbandsfunktionären und Mitgliedern des Gemeinderates in vielen Gesprächen ein gemeinsames Konzept zur Sanierung entworfen, das am Ende von der Mitgliederversammlung in breiter Mehrheit befürwortet wurde.

Beitragssatzerhöhungen für die Erwachsenen und Einsparungen in allen Mannschaften (durch seltenere Anschaffung von Trikotsätzen

---

<sup>6</sup> Gockel u. a. (2009, 26f.) und Jankowitsch (2005, 128) weisen richtigerweise darauf hin, dass die Botschaft auf die Zukunft ausgerichtet sein muss. Erfolgreiche Arbeit des Amtsinhabers ist eine gute Basis, aber er muss erklären, warum er auch für die nächste Amtszeit der beste ist.

<sup>7</sup> So sicher man sich im Leben sein kann. Natürlich können immer außergewöhnliche Dinge passieren, die ein Überdenken der Botschaft notwendig machen. Häufig werden aber selbst außergewöhnliche Ereignisse wie ein Terroranschlag oder eine Wirtschaftskrise nicht die Botschaft ändern, sondern die Themen, mit denen diese Botschaft transportiert wird.

und Spielmaterial) wurden akzeptiert, weil gleichzeitig die Ausgaben für die Jugendarbeit stabil gehalten wurden, und eine Beitragsfreistellung für Flüchtlinge und Asylsuchende von der Stadt durch höhere Zuschüsse honoriert wurde.

Annas Botschaft sieht daher wie folgt aus:

Bürgermeister Benno ist den aktuellen Herausforderungen der Stadt in finanziell schwierigen Zeiten nicht gewachsen, weil er am falschen Ende spart und nicht auf die Bürger hört. Wahlhausen braucht jetzt eine Bürgermeisterin wie Anna, die gezeigt hat, dass sie auch in finanziell schwierigen Situationen einen kühlen Kopf behält, und gemeinsam mit allen Betroffenen einen Weg findet, der die Zukunft sichert.

## Zielgruppen und gezielte Wähleransprache

Wenn wir hier über Zielgruppen sprechen, dann sind damit Teile der Wählerschaft gemeint, die sich durch gemeinsame Interessen zusammenfassen lassen. Für diese wird die Botschaft heruntergebrochen und verfeinert. Ein weiteres wichtiges Instrument ist die gezielte Wähleransprache. Bei der gezielten Wähleransprache geht es nicht um die Anpassung der Botschaft (Inhalt), sondern darum, sich auf beeinflussbare Wählerinnen und Wähler zu konzentrieren.

### Zielgruppen

Annas Botschaft muss jetzt für verschiedene Zielgruppen verfeinert werden.

Familien mit Kindern spüren besonders die hohen Kosten des örtlichen Schwimmbads und die Kindergartengebühren. Daher wird Anna, wenn sie diese anspricht (zum Beispiel bei der Einladung zu der örtlichen Elterninitiative) genau diese Kosten hervorheben um deutlich zu machen, dass Bürgermeister Benno am falschen Ende spart.

Ihre Konzepte zur besseren Bürgerbeteiligung wird sie insbesondere mit den Bürgerinitiativen, die schon jetzt ein hohes Interesse an Mitsprache zeigen, diskutieren.

Ausgehend von demografischen Kriterien kann die Wählerschaft in kleine, homogene Gruppen zerlegt werden. Für jede dieser Gruppen kann dann über-

legt werden, was die spezifischen Interessen an der Botschaft sind. Mögliche Kriterien zur Unterteilung gibt es viele.

- Alter
- Lebensphase
- Familie
- Berufstätigkeit, Selbständigkeit
- Ehrenamtliches Engagement
- Wohnort
- Sport, Hobby

Wichtig ist es, die Zielgruppen positiv und nicht negativ zu definieren und zu beschreiben. Wer sich immer fragt, wen er nicht erreichen kann („Bei den Schützen gibt es nichts zu holen, die sind eh alle schwarz / Bei der Gewerkschaft sind eh alle rot“) wird schnell merken, dass eigentlich jeder aus irgendeinem Grund kein Wähler ist.

Wer dagegen Gruppen beschreibt, die erreicht werden können, kann so auch auf die notwendige Mehrheit der Stimmen kommen.

Um Missverständnissen vorzubeugen, sei darauf hingewiesen, dass die heruntergebrochenen Botschaften natürlich konsistent sein müssen. Wer in A-Stadt das Gegenteil von dem erzählt, was er in B-Dorf sagt, hat schnell jegliche Glaubwürdigkeit verspielt. Auch um diese Konsistenz sicherzustellen ist es hilfreich, zunächst die übergeordnete Botschaft festzulegen, und dann erst darüber nachzudenken, wer innerhalb dieser Botschaft wie am Besten angesprochen wird.

## Gezielte Wähleransprache<sup>8</sup>

Dieser Abschnitt ist sehr technisch, aber dafür hoffentlich auch hilfreich. Zunächst sollten wir uns klarmachen, dass es Wähler gibt, die unseren Kandidaten ohnehin wählen, und andere, die ohnehin die andere Kandidatin unterstützen. Wahlkampf wird erst spannend durch die Wähler, die einen oder beide Kandidaten möglicherweise unterstützen<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup>Dieser Abschnitt beruht ganz wesentlich auf der Vorlesung „Running for office and managing campaigns“ von Steve Jarding, eine etwas andere Vorgehensweise mit dem gleichen Ziel findet sich bei Althaus (2003).

<sup>9</sup>Das gilt natürlich auch entsprechend, wenn mehrere Kandidaten oder Parteien zur Wahl stehen.

Daher konzentriert sich der Wahlkampf sinnvollerweise darauf, die Stammwähler zur Wahlurne zu bringen, und die Unentschlossenen durch die Botschaft zu überzeugen. Die Nichtwähler und die festen Unterstützer anderer Kandidaten / Parteien sind für den Wahlkampf uninteressant. Jede Minute und jeder Euro der auf die Kommunikation mit der letzten Gruppe verwendet wird ist wirkungslos.

Wie erkenne ich jedoch, welcher der drei Gruppen ein bestimmter Wähler angehört. Hier gibt es im Wesentlichen drei Ansätze.

**Nachfragen** In den Vereinigten Staaten ist es völlig üblich, dass ein großer Teil der Zeit von Freiwilligen darauf verwendet wird, durch Telefonanrufe und Befragung an der Haustür herauszufinden, ob sich ein bestimmter Wähler schon für einen Kandidaten entschieden hat. Diese Information wird dann gespeichert, und weitere Aktionen des Wahlkampfteams werden gezielt auf bestimmte Personen gesteuert. In Deutschland ist diese Methode aus datenschutzrechtlichen Gründen kaum umsetzbar<sup>10</sup>, weshalb mir auch keine Erfahrungen bekannt sind, wie Wählerinnen und Wähler auf die Frage „Wissen Sie schon, wen Sie bei der X-Wahl wählen“ reagieren würden.

**Micro-Targeting** In diesem Ansatz werden Heuristiken entwickelt, nach denen abgeschätzt wird, in welche Gruppe ein Wähler fällt. Zunächst werden eine ausreichend große Gruppe von Wählern anonymisiert zu ihren Präferenzen und zu bestimmten, für alle Wähler frei zugänglichen demografischen Merkmalen befragt (Größe des Wohnorts, Ein- oder Mehrfamilienhaus, Geschlecht, Altersgruppe). Damit können dann in Kombination mit kommerziellen Adressdaten gezielt Wähler angesprochen werden. Dieser Ansatz ist relativ teuer, und daher nur bei den größeren Wahlkämpfen hilfreich<sup>11</sup>.

**Wahlbezirksanalyse** Auch ohne personenbezogene Daten lässt sich die Ansprache der Wähler verfeinern. Die Konzentration auf die eigenen Hochburgen kurz vor der Wahl ist ein Schritt in die richtige Richtung, kann jedoch mit der Analyse bisheriger Wahlergebnisse verbessert werden. Einerseits ist es möglich, genauer zu schauen, wo die meisten Wechselwähler sind, andererseits kann mit der Analyse von Wahlergebnissen bei jedem Bezirk eine Aussage getroffen werden, auch wenn vor Ort kein alter Fahrersmann zur Verfügung steht, um die Detailplanung

---

<sup>10</sup>Für die elektronische Speicherung personenbezogener Daten ist die explizite Einwilligung der Person notwendig.

<sup>11</sup>Richtig mächtig wird die Kombination der ersten beiden Ansätze: Die Rückmeldungen aus den Nachfragen können zur Verfeinerung des Micro-Targeting-Modells genutzt werden.

Jahr	A-Partei	B-Partei	C-Partei	D-Partei	Summe
2002	400	350	150	100	1.000
2006	380	320	200	50	950
2010	430	310	190	90	1.020

Tabelle 3.2: Wahlbezirksergebnisse

zu unterstützen. Dieses Konzept soll im Folgenden im Detail erläutert werden.

Als Ausgangslage sei die Stimmverteilung bei den letzten drei Kommunalwahlen in einem fiktiven Wahlbezirk angenommen (Tabelle 3.2).

Analysieren wir das Ergebnis nun aus Sicht der A-Partei<sup>12</sup>. Zunächst mal nehmen wir an, dass der Minimalwert aus den vergangenen drei Wahlen die Größe der Stammwählerschaft repräsentiert. Damit hat die A-Partei in diesem Bezirk 380 Stammwähler.

Ihr bestes Ergebnis setzt sich zusammen aus den Stammwählern und denen, die zu der A-Partei neigen, aber durchaus auch mal eine andere Partei oder nicht wählen. Da das Maximalergebnis 430 Stimmen betrug, kann angenommen werden, dass dieses sich aus den 380 Stammwählern und 50 positiv eingestellten Wechselwählern zusammensetzt.

Schließlich ist es noch interessant zu wissen, wie viele Wechselwähler es insgesamt gibt. Die Summe der Minimalergebnisse ( $890 = 380 + 310 + 150 + 50$ ) ist die Zahl der Wähler, die bereits auf eine Partei festgelegt ist. Da maximal 1.020 Wählerinnen und Wähler zur Wahl gegangen sind, beträgt der Wechselwählerpool in diesem Bezirk 130 ( $1.020 - 890$ ) Wählerinnen und Wähler.

50 von diesen haben schon einmal die A-Partei gewählt, die übrigen 80 müssten überzeugt werden, dieses das erste Mal zu tun.

Offensichtlich handelt es sich bei diesen Ergebnissen um eine Schätzung, denn es wird nicht berücksichtigt, dass zwischen 2006 und 2010 der A-Partei möglicherweise Wähler abhanden gekommen sind, und im Gegenzug mehr als 50 Wähler hinzugekommen sind. Je kleiner die Wahlbezirke sind, die untersucht werden, desto genauer wird das Ergebnis.

Wird auf diese Weise eine Gemeinde mit 20 Wahlbezirken genauer analysiert, kann der Kandidat für jeden Bezirk ermitteln, wie viele Stammwähler,

<sup>12</sup>Eine formale Beschreibung der hier vorgeschlagenen Analyse findet sich im Anhang auf Seite 55

wie viele zugeneigte Wechselwähler und wieviele bisher abgeneigte Wechselwähler seine Partei hat. Während es kurz vor der Wahl Sinn macht, sich auf die Stammwählerhochburgen zu konzentrieren, wird der Kandidat Hausbesuche zu Beginn der heißen Phase dort machen, wo viele Wechselwähler zu überzeugen sind.

Ich habe diese Analyse für eine Reihe von Wahlkreisen durchgeführt, und im Mittel wiesen die Top-5 Bezirke doppelt so viele Wechselwähler auf wie die Bottom-5 Bezirke. Die Trefferquote beim Haustürwahlkampf (Canvassing) konnte so erheblich gesteigert werden. Das hebt nicht zuletzt die Motivation des Kandidaten.

Zum Schluss noch ein paar Hinweise, die die Qualität des Ergebnisses verbessern. Wichtig ist es zunächst, die richtigen Vergleichswahlkämpfe herauszusuchen. Einerseits ist es wenig hilfreich, eine Bundestagswahl mit einzubeziehen, wenn der nächste Kommunalwahlkampf geplant wird. Die Unterschiede in der Wahlbeteiligung verzerren das Ergebnis zu sehr. Andererseits ist es auch notwendig, in den Wahlen nicht zu weit zurückzugehen. Oberbürgermeisterwahlen in Baden-Württemberg finden beispielsweise nur alle acht Jahre statt, die drittletzte Wahl liegt mithin 24 Jahre zurück.

Weiterhin ist es hilfreich, die Ergebnisse um Neuzuschnitte von Wahlbezirken zu bereinigen. Wenn sich dieser Zuschnitt ändert, sind die Ergebnisse natürlich nicht mehr erreichbar. In einem Wahlkampf in dem ich etwa 14.000 Wahlbezirke analysiert habe, habe ich als Annäherung alle Wahlbezirke ignoriert, deren Zahl der Wahlberechtigten um mehr als 10% verändert hat. Bei kleineren Wahlkämpfen lohnt es sich, alle Wahlbezirke einzeln mit einem erfahrenen Parteifreund durchzugehen.

Schließlich sollte das Ergebnis auch auf Plausibilität geprüft werden. Wenn die Hochburgen plötzlich ganz woanders sind, wird das jedem erfahrenen Fahrersmann sofort auffallen. Nach Kommunikation an die Partei einen Rechenfehler zu bemerken kann die Analyse auch nach der Korrektur diskreditieren. Umgekehrt ist eine Analyse, die zumindest teilweise im Einklang mit der Erfahrung der Parteifreunde vor Ort steht, aus diesem Grund schon einmal glaubwürdig.

Mit dieser Analyse lässt sich auch ein Wahlziel in Stimmen sinnvoll auf die einzelnen Bezirke herunterbrechen. Angenommen eine Partei hat das Ziel, 45% der Stimmen zu erreichen. Nach Aufsummieren der Ergebnisse aus den Einzelbezirken ergibt sich, dass sie 35% der Wähler als Stammwähler verbuchen kann, während weiter 15% zugeneigte Wechselwähler sind. Dann muss sie zwei Drittel dieser zugeneigten Wechselwähler bei dieser Wahl für sich gewinnen. Für den oben analysierten Wahlbezirk ist das Wahlziel also 413 Stimmen ( $380 + \frac{2}{3}50$ ).

# Kapitel 4

## Zeitplan

Nachdem die Strategie steht, also klar ist, mit welcher Botschaft welche Wähler überzeugt werden sollen, geht es darum, den Rahmen zu setzen. Neben der Planung des finanziellen Rahmens geht es auch darum, einen Rahmen-terminkalender zu erstellen. Dafür ist es zunächst wichtig, die Phasen eines Wahlkampfes zu verstehen, bevor dann ein paar Tipps zur konkreten Umsetzung folgen.

### Phasen des Wahlkampfes

Wahlkämpfe laufen in Phasen ab. Das ist für die Planung natürlich wichtig. Die Phasen sind im Folgenden dargestellt.

**Vorbereitung** In dieser Phase des Wahlkampfes hat sich der Kandidat noch nicht offiziell zu Kandidatur erklärt. Möglicherweise ist auch noch nicht entschieden, ob er überhaupt kandidiert. Möglicherweise ist auch nur ein kleiner Kreis eingeweiht, da es darum geht, einen Amtsinhaber mit einer späten Kandidatur zu überraschen.

**Aufbau** Sobald sich der Kandidat erklärt hat, geht es darum, eine schlagkräftige Organisation aufzubauen. Das Einwerben von Spenden und das Anwerben von Helferinnen und Helfern steht im Vordergrund.

**Heiße Phase** Die sogenannte „heiße Phase“ beginnt etwa sechs Wochen vor der Wahl – jetzt werden Plakate an die Laternen gehängt und die Kandidati und ihre Helferinnen und Helfer sind auf den Wochenmärkten anzutreffen.

**Schlusspurt** Im Schlusspurt geht es darum, die Ernte einzufahren. Alle Überzeugungsarbeit wäre umsonst, wenn die eigenen Anhänger am

Wahltag zuhause bleiben, weshalb sie nochmal deutlich an den Wahltag erinnert werden.

Die Phasen des Wahlkampfes sind auch für die Kandidatin wichtig. Ob es das derzeitige politische Amt ist oder der simple Broterwerb, selten wird es vor der heißen Phase möglich sein, rund um die Uhr im Wahlkampf zu sein. Dennoch ist es auch in dieser Phase wichtig, die vorhandene Zeit möglichst gut zu nutzen.

## Vorbereitung

Die Kandidatin hat sich noch nicht erklärt. Was kann sie tun, um den Grundstein für einen erfolgreichen Wahlkampf zu legen?

Während sich das Wahlkampfteam um alle Aufgaben kümmert, die in diesem Teil des Buches besprochen werden, gibt es ein paar sehr spezielle Aufgaben, die die Kandidatin am Besten ausführen kann.

Zunächst mal kann ein Kandidat unter Umständen auf eine andere Aufgabe zurückgreifen, um sein öffentliches Profil zu schärfen. Sei es als Vorsitzender des Fußballvereins, als Mitglied im Kreisvorstand der Partei, oder durch die Tätigkeit in einem Verband – Wenn sich die Möglichkeit bietet, sich zu Wort zu melden, sollte dieses erwogen werden.

Außerdem ist jetzt noch Zeit, sich in die Themenfelder einzuarbeiten, die dem Kandidaten noch nicht so bewusst sind. Dabei können verschiedene Menschen hilfreich sein. Zunächst sind da die aktiven Politiker der Partei, die in ihren Fachgebieten auf die Wichtigsten politischen Fragestellungen und Problemlagen hinweisen können. Die parteinahen Stiftungen bieten Seminare an, die durch die neuen Themen lotsen.

Aber auch Freunde und Bekannte, die praktisch mit den Auswirkungen der Politik zu tun haben, können gute Informationsquellen sein. Der Vorsitzende des örtlichen Wirtekreises kann dem angehenden Bürgermeister helfen, die Sorgen und Nöte des Gastgewerbes zu verstehen.

Wer in einer ihm fremden Stadt kandidiert, greift hier unter Umständen auf die vorhandenen Netzwerke der Partei zurück. So können lokale Mandatsträger oft den ersten Kontakt vermitteln.

Dabei sollte der Kandidat nicht schüchtern sein. (Mal abgesehen von einer gewissen Zurückhalten, wenn die Kandidatur überraschend kommen soll.) Die Frage um Rat schmeichelt den meisten Menschen, und so sind sie oft gerne bereit, ihr Wissen zu teilen.

Dazu kommen oft auch taktische Überlegungen bei den Gesprächspartnern – niemand möchte gerne am Wahltag feststellen, dass er die neue Bürgermeisterin vor einem Jahr bereits vor den Kopf gestoßen hat.

Außerdem ergeben sich aus diesen Gesprächen oft die ersten wertvollen Unterstützer. Sogenannte „Meinungsführer“ sind wichtig, um die Kandidatur zu validieren. Wenn der Vorsitzende der größten Fasnachtszunft positiv über die Kandidatin redet, überzeugt das schnell mehr Leute als eine teure Zeitungsanzeige.

Schließlich besteht auch zu diesem Zeitpunkt schon die Möglichkeit, Spenden einzuwerben. Individuelle Parteispenden nehmen in der deutschen politischen Kultur nicht die Bedeutung ein, die sie in den Vereinigten Staaten haben. Dennoch lässt sich mit Spenden ein nicht unwesentlicher Teil des Budgets bestreiten.

Dabei ist die wichtigste Maßnahme, nach Spenden zu fragen. Insbesondere, wenn die Gesprächspartnerin am Ende des Gespräches fragt, ob sie noch etwas für die Kandidatin tun könne, gibt es keinen Grund, nicht um eine Spende zu bitten.

Das mag zunächst unangenehm sein, und einige Kandidaten werden diese unangenehme Gefühl nie los. Aber es gibt letztlich dem Spender die Möglichkeit, etwas für den Kandidaten zu tun, ohne gleich öffentlich seine Unterstützung zu erklären. Und wer Geld für einen Kandidaten gegeben hat, ist emotional an dessen Erfolg gebunden. Die Chance, dass jemand im privaten Gespräch Partei für einen Kandidaten ergreift, steigt durch dessen Spende spürbar an – niemand lässt sich gerne erklären, dass er Geld für den schlechteren Kandidaten gegeben hat.

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass der Kandidat in der Vorbereitungsphase in vier Bereichen den Grundstein legen kann:

- Öffentliche Wahrnehmung
- Wissen
- Unterstützung durch Meinungsführer
- Spenden

## Aufbau

Sobald der Kandidat sich offiziell erklärt hat, gibt es keinen Grund mehr, sich zurückzuhalten. Jetzt geht es darum, den Kandidaten bekannt zu machen, unentschlossene Wählerinnen und Wähler zu überzeugen, und Anhänger zu Spenden und aktiver Mitarbeit zu motivieren.

Der Kandidat kann sich jetzt bei Veranstaltungen zeigen. Einladungen zu Jahreshauptversammlungen und Jubiläen, Messen und Dorffesten sollten aktiv gesucht werden. Ihm bietet sich so die Möglichkeit, außerhalb von Wahlkampfveranstaltungen wahrgenommen zu werden.

Grüßworte sind nicht nur die Gelegenheit, sein Gesicht zu zeigen, sondern auch, Übung im Reden zu bekommen. Wie alles andere lernt man auch beim Reden am Besten durch Üben und Fehlermachen. Letztere werden in der frühen Phase des Wahlkampfes viel eher verziehen, als bei der abschließenden Podiumsdiskussion drei Tage vor der Wahl.

In dieser frühen Phase ist das Interesse an dem Kandidaten noch viel geringer als in der Schlussphase. Das gibt aber auch die Möglichkeit, seinen Freundes- und Unterstützerkreis als Multiplikator zu nutzen. Ein Kaffeekränzchen mit dem Kandidaten mag altbacken klingen. Es ist aber nicht zu unterschätzen, wie wichtig die Empfehlung durch Freunde ist.

Wenn die frühere Arbeitskollegin den Kandidatin mit ein paar persönlichen Worten ihrem Freundeskreis vorstellt, profitiert der Kandidat von einem Vertrauensvorschuss<sup>1</sup>.

In der heißen Phase des Wahlkampfes ist für diese kleineren, persönlichen Veranstaltungen kaum noch Zeit. Außerdem bietet sich in der Aufbauphase die Möglichkeit, schon früh Menschen für sich einzunehmen und als Unterstützer zu gewinnen.

Nicht unerwähnt bleiben soll, dass solche Veranstaltungen zu Hause im Prinzip auch als Fundraiser ausgestaltet werden können. Dabei werden die Gäste vom Gastgeber gebeten, den Wahlkampf mit einer Spende zu unterstützen. Inwieweit das in Deutschland tatsächlich funktioniert, kann hier nicht entschieden werden. Im Zweifelsfalle geht hier Probieren über Studieren.

Betriebsbesuche sind eine weitere Möglichkeit, sich bekannt zu machen. Dazu kommt aber, dass der Kandidat einen unmittelbaren Eindruck von der Realität der Menschen bekommt. Dafür ist es natürlich notwendig, sich sowohl mit Arbeitgebern als auch mit Arbeitnehmern zu unterhalten. Je nach politischer Couleur wird dem Kandidaten eins von beiden leichter fallen.

Schließlich ist es wichtig, in dieser Phase die gesten Unterstützer nicht aus den Augen zu verlieren. Nur auf Mitgliederversammlungen der eigenen Partei aufzutreten wäre sicher ein Fehler, aber es ist wichtig, dass die Parteimitglieder mehrfach die Möglichkeit haben, sich selber ein Bild vom Kandidaten zu machen. Wenig wäre ärgerlicher als in der heißen Phase der berechtigten Kritik der Parteimitglieder, dass sie ihren Kandidaten gar nicht kennen können, begegnen zu müssen.

---

<sup>1</sup> Bike (1999, 39f.)

## Heiße Phase

Jetzt ist der Wahlkampf auch bei der Öffentlichkeit angekommen. Der Kandidat erhält in dieser Phase mehr und mehr Einladungen zu Podiumsdiskussionen, so dass für die Abende keine eigenen Veranstaltungen mehr zu planen sind.

Ein Großteil der unentschlossenen Wähler ist in dieser Phase das erste Mal bereit, sich Gedanken über die Wahl zu machen. Aber nur ein Bruchteil von Ihnen nimmt an den organisierten Podiumsdiskussionen teil.

Deshalb ist es unerlässlich, rauszugehen, und den Wählerinnen und Wählern zu begegnen. Händeschütteln in der Kälte wird von den Kandidaten zu Recht erwartet<sup>2</sup>. Was in letzter Zeit aus der Mode gekommen ist, aber nach meiner Erfahrung auch in Deutschland eine hervorragende Möglichkeit, sich den Wählerinnen und Wählern vorzustellen.

Zur Motivation der Helferinnen und Helfer ist es auch hilfreich, wenn der Kandidat sich sichtbar (nicht unbedingt oft) an der normalen Arbeit zu beteiligt. Zwei Stunden Plakate Kleben, selber Telefonlisten mit durch Telefonieren, unterstützen das regelmäßige Dankeschön – jeder kann nun sehen, dass der Kandidat weiß, was alle anderen für den Wahlkampf leisten.

## Schlussspurt

Wenn der Wahltag naht, geht es nicht mehr darum, in langen Diskussionen einzelne Wählerinnen oder Wähler zu überzeugen. Viel wichtiger ist es jetzt, diejenigen, die schon überzeugt sind, auch zum Wahllokal zu bringen. Der Kandidat ist hier der sichtbarste Teil des Teams.

Die aktiven Anhänger legen jetzt Sonderschichten ein. Daher gibt es auch für den Kandidaten keine Gründe mehr, nicht unterwegs zu sein. Das sollte aber eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein.

## Zeit- und Terminplanung

Bei der Zeit- und Terminplanung geht es also darum, die Zeit des Kandidaten optimal zu nutzen. Daher soll zunächst ermittelt werden, wie viel Zeit der Kandidat hat, um dann in einer groben Planung festzulegen, wie diese Zeit genutzt werden soll.

---

<sup>2</sup>Martha Coakley, die 2010 überraschend die Nachwahl auf den Sitz des demokratischen Urgesteins Edward „Ted“ Kennedy verlor, leistete sich den Fehler, in einem Interview zu sagen: „Was erwarten Sie von mir? Dass ich mich in der Kälte vor den Fenway Park stelle und Hände schüttel?“ Hier kam eine Einstellung zum Vorschein, die viele Wählerinnen und Wähler als arrogant empfanden (Filipov, 2010).

## Zeitbudget

Um eine Grobplanung der Zeit bis zur Wahl vornehmen zu können, ist zunächst festzustellen, wieviel Zeit eigentlich noch zur Verfügung steht.

Dabei hat es sich bewährt, den Tag in drei Zeiteinheiten einzuteilen, die grob Vormittag, Nachmittag und Abend repräsentieren.

Ausgehend von der Zahl der Tage bis zur Wahl soll dann durch Abzug aller anderen Verpflichtungen ermittelt werden, wieviele dieser Zeitfenster bis zum Wahltag übrigbleiben.

Zunächst ist also die Zahl der Tage bis zur Wahl mit drei zu multiplizieren. Davon sind folgende anderweitigen Verpflichtungen in Abzug zu bringen.

**Berufliche Verpflichtungen** Im Normalfall wird der Kandidat bestehende berufliche Verpflichtungen haben. Für jeden vollen tatsächlichen Arbeitstag bis zur Wahl sind daher schon zwei Zeiteinheiten in Abzug zu bringen.

**Ehrenamtliches Engagement** Ehrenamtliche Tätigkeiten können unter Umständen in den letzten Wochen vor der Wahl zurückgestellt werden, davor sind sie aber auch mit einer Zeiteinheit je Sitzungstermin in Abzug zu bringen.

**Urlaub** Es ist frühzeitig mit dem Kandidaten zu klären, welche Urlaube er (auch in Abstimmung mit seiner Familie) bis zum Wahltag noch plant. Wenn beispielsweise die Wahl nicht ausgerechnet im Januar liegt, ist ein Urlaub zwischen den Jahren vermutlich sogar ganz gut mit den Anforderungen des Wahlkampfes vereinbar. Urlaubstage sind mit drei Zeiteinheiten in Abzug zu bringen.

**Erholungsphasen** Kein Kandidat wird in der Lage sein, an sieben Tagen in der Woche morgens, mittags und abends in jeder freien Minute für den Wahlkampf zur Verfügung zu stehen. Ein freier Tag plus ein freier Abend in der Woche schlägt dann aber auch mit einem Abzug von vier Zeiteinheiten je Woche zu Buche.

Dabei ist mit dem Kandidaten nicht nur sein eigenes Energiemanagement zu besprechen, sondern auch die Anforderungen der Familie. Es ist hilfreich, wenn sich Kandidat, Partner und Wahlkampfmanager verbindlich einigen (beispielsweise dass jeder zweite Sonntag der Familie vorbehalten bleibt).

**Familienfeste und andere Pflichttermine** Nicht vergessen werden sollte in dem Zusammenhang, dass Familienfeste, Geburtstage, Einschul-

lungen, Hochzeitstage und Ähnliches direkt im Kalender geblockt und auch in der Planung des Zeitbudgets abgezogen werden sollten.

## Prioritäten

Nun wissen wir also, wieviel Zeit noch zur Verfügung steht. Diese wird für zwei Arten von Terminen aufgewandt.

**Interne Termine** Auch der Kandidat muss Dinge erledigen, die nicht nach außen gerichtet sind. Dazu gehören Abstimmungen mit dem Wahlkampfmanager, die inhaltliche Vorbereitung auf den Wahlkampf, Vorbereitung auf wichtige Termine (z.B. Podiumsdiskussionen oder TV-Duelle), Fotoshootings für Wahlkampfmaterialien.

So wichtig diese Termine sind, als Faustregel sollten diese nicht mehr als ein Zehntel der effektiv verfügbaren Zeit des Kandidaten in Anspruch nehmen.

**Öffentliche Termine** Schwerpunkt ist der öffentliche Auftritt im weitesten Sinne. Im amerikanischen spricht man von den „drei M“: Message (Botschaft), Media (Medien) und Money (Geld). Nach Möglichkeit sollten die Termine des Kandidaten immer so eingerichtet werden, dass der Kandidat alle drei Felder adressieren kann<sup>3</sup>. So kann die Durchführung von Hausbesuchen im Ortsteil bereits im dortigen Amtsblatt angekündigt werden (Medien) und sollte natürlich immer dazu dienen, die Botschaft an den Wähler zu bringen. Auch Pressekonferenzen und Pressegespräche fallen in diese Kategorie.

Bei den öffentlichen Terminen wird eine häufige Rückmeldung von außen sein, dass der Kandidat nicht oft genug in eine bestimmte Region seines Wahlkreises kommt. Dem Bürgermeisterkandidat wird vorgehalten, nur alle vier Wochen im Weiler X aufzutauchen, und die Landesverbände haben das Gefühl, dass der Kanzlerkandidat zu selten bei ihnen ist.

Die Priorisierung der Regionen ist daher eine wichtige Aufgabe in der frühen Phase des Wahlkampfes, um der Kritik souverän begegnen zu können.

Eine gute Richtschnur ist es, sich daran zu orientieren, wo die eigenen Wählerinnen und Wähler sich aufhalten.

Als Beispiel stelle ich in Tabelle 4.1 das Ergebnis der letzten Kommunalwahl dar.

---

<sup>3</sup>Wobei der Bereich Geld wie bereits gesagt in Deutschland unter Umständen etwas kürzer tritt

Ortsteil	Partei A	Partei B	Partei C	Summe
Hauptdorf	1.000	800	400	2.200
Vordorf	200	300	200	700
Weiler	50	10	10	70
Nebenstedt	600	700	300	1.600
Gesamt	1.850	1.810	910	4.570

Tabelle 4.1: Wahlergebnis

Von den 1.850 Stimmen, die Partei A erhalten hat, entfielen also 54% auf Hauptdorf, 11% auf Vordorf, 3% auf Weiler und die übrigen 32% auf Nebenstedt.

Angenommen, der Kandidat der Partei A plant nun insgesamt 40 öffentliche Auftritte. Dann sollte er davon entsprechend dieser Verteilung 22 in Hauptdorf, 13 in Nebenstedt, 4 in Vordorf und 1 in Weiler durchführen.

Die Verteilung der anderen Parteien sieht logischerweise anders aus. Doch wer sich vorher Gedanken gemacht hat, kann den Parteimitglieder erklären, warum er seinen Schwerpunkt auf Hauptdorf legt.

Bezüglich der Wahl der richtigen Veranstaltungsform ist zu berücksichtigen, wie viele Wählerinnen und Wähler in welcher Qualität mit welchem Zeitaufwand erreicht werden können.

Die Diskussionsveranstaltung zum Neubau der Biogasanlage zieht vielleicht die komplette Wählerschaft von Vordorf an, und sollte dann auf jeden Fall stattfinden. Allerdings werden vier Diskussionen zu diesem Thema etwas phantasielos erscheinen, so dass dazu noch ein Wahlkampfstand vor dem Dorfladen auch zweimal Hausbesuche anzusetzen sind.

Ein weiterer wichtiger Faktor bei der Auswahl der Veranstaltungsform ist der persönliche Stil des Kandidaten. Einzelnen Kandidaten werden die Hausbesuche mehr liegen, weil sie daraus Energie ziehen, anderen wird der Auftritt in einer Diskussion leichter fallen.

Während in dieser Feinplanung ein wenig Kunst liegt, ist der Großteil der Rahmenplanung reines Handwerk. Wer hier Zeit investiert, hat als Wahlkampfmanager ein deutlich entspannteres Leben, sei es in der Diskussion mit den Parteimitgliedern, sei es in der Diskussion mit dem Gatten der Kandidatin, der am Anfang dem Plan zugestimmt hat.

# Kapitel 5

## Finanzen

Wie viel Geld benötige ich, um zu gewinnen?

Das ist die wichtigste Frage, die mir der Budgetplanung zu beantworten ist. Viele Wahlkampfmanager und Kandidaten beginnen mit einer anderen Frage: Wie viel Geld kann ich für den Wahlkampf verfügbar machen (Gockel u. a., 2009, 18)? Diese Frage ist auch wichtig, aber Ihre Beantwortung hilft nicht, einen erfolgreichen Wahlkampf zu planen.

Daher sollte die Planung zunächst den Bedarf ermitteln. Dann kann geprüft werden, ob dieses Geld dann auch aufgewandt werden kann. Ist das nicht der Fall, sollte der Kandidat überlegen, ob ein Wahlkampf unter diesen Umständen Sinn macht.

Für die Beantwortung der Frage, wie viel Geld der Kandidat benötigt, um zu gewinnen, gibt es zunächst ein paar Faustregeln, die sich allerdings mit der Zeit immer ändern. So scheinen mir 1 Euro pro Wähler beziehungsweise 0,50 Euro pro Wahlberechtigten zur Zeit nur noch knapp realistisch. Die großen Parteien haben in den Wahlkämpfen 2009 etwa 0,40 Euro je Einwohner ausgegeben.<sup>1</sup>

Es ist zumindest für die USA empirisch nachgewiesen, dass in der Mehrheit der Kandidat mit mehr Geld gewinnt<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Im Jahr 2009 haben die im Bundestag vertretenen politischen Parteien zwischen 14,1 und 88,0 Mio. Euro ausgegeben (Deutscher Bundestag, 2011, S. 3, 97, 145, 179, 215, 249). Nimmt man an, dass 20% der Wahlberechtigten Gelegenheit hatten, an einer Bürgermeisterwahl teilzunehmen und addiert man die jeweilige Wahlgebietsbevölkerung der Europawahl, der Bundestagswahl, der sechs Landtagswahlen und der acht Kommunalwahlen (Wikipedia, 2011b), so ergeben sich durchschnittliche Wahlkampfkosten je Einwohner wie folgt: Die Linke und Die Grünen je 0,06 Euro, FDP 0,11 Euro, SPD 0,35 Euro und CDU/CSU 0,42 Euro. Die kleineren Parteien stellen nicht in jedem Wahlkampf einen Kandidaten, weshalb die Zahlen der großen Parteien eine bessere Orientierung bieten.

<sup>2</sup> Burton und Shea (2006, 137). Allerdings hat in dem stark spendenbasierten System auch derjenige besseren Zugang zum Geld, dem die höheren Siegchancen eingeräumt wer-

David Plouffe, Wahlkampfleiter des späteren Präsidenten Barack Obama hat in einem Vortrag an der Kennedy School das Prinzip des „Wie viel Geld brauche ich, um zu gewinnen“ sehr plastisch gemacht<sup>3</sup>.

Auf die Frage, wie er entschieden habe, in welchen Staaten der Wahlkampf konzentriert werden, fing er an, die Millionenbeträge zu nennen, die der Gewinn in dem jeweiligen Staat jeweils kosten würde. In Relation zu den aus dem jeweiligen Staat zu gewinnenden Wählern ergab sich daraus eine ganz klare Prioritätenliste, in welchen Staaten der Sieg gesucht wurde.

Letztendlich war so viel Geld in der Wahlkampfkasse, dass in deutlich mehr Staaten gewonnen werden konnte, als das notwendig war, aber das Team hatte eine klare Vorstellung, in welcher Reihenfolge das Feld beackert werden musste.

Aus der Wahlbezirksanalyse ist klar, wie viele Wähler überzeugt werden müssen, um eine Mehrheit der Stimmen zu erreichen. Daraus kann abgeleitet werden, in welcher Intensität diese Wahlbezirke bearbeitet werden müssen. Daraus ergibt sich dann schließlich der Geldbetrag, der hierfür aufgewandt werden muss.

## Ausgaben

### Kommunikationswellen und Intensität

In jeder Wahlkampfphase gibt es ein Kommunikationsziel. Bestimmte Wahlberechtigte sollen eine bestimmte Botschaft erfahren. Um dieses Ziel zu erreichen, stehen eine Reihe von Medien mit unterschiedlicher Reichweite, unterschiedlicher Steuerbarkeit und unterschiedlichen Kosten zur Verfügung. So ist beim adressierten Brief die Streuung gering aber die Kosten sind hoch, während der Radiospot relativ günstig werden kann, wenn Sendebereich und Wahlbezirk geografisch zusammenfallen.

Die Kommunikationsziele werden durch Kommunikationswellen in der jeweiligen Phase erreicht. Wichtig ist dabei, dass die Mischung aus eingesetzten Medien auch die notwendige Intensität erreicht, um nicht zu verpuffen. Eine Botschaft muss uns etwa siebenmal erreichen, um wahrgenommen zu werden und hängen zu bleiben. Daher hilft es wenig, eine Anzeige zu schalten.

---

den. Insofern ist dieser Zusammenhang kausal durchaus in beide Richtungen zu denken.

<sup>3</sup>Harvard Institute of Politics (2009)

Für die Abschätzung in der Budgetplanung ist es hilfreich, mit Tausender Kontaktpreisen (TKP) zu rechnen. Für jedes Medium lassen sich die Kosten je Tausend Kontakte ermitteln (1.000 Briefe mit 0,55 Euro Porto kosten 550 Euro, während 1.000 Google-Anzeigen eher im Bereich von 1 bis 3 Euro liegen, wobei noch in Abzug zu bringen ist, dass nicht jeder die Anzeige sieht).

Nun kann das Wahlkampfteam für jedes Kommunikationsziel den Medienmix auswählen, der bei der für die Zielgruppe vorhandenen Streuung die günstigste Möglichkeit bietet, jedes Mitglied der Zielgruppe sieben Mal der gewünschten Botschaft auszusetzen.

## Medienmix

Es gibt offensichtlich nicht das günstigste Medium, sonst würde sämtliche Werbung ja auf diesem einen Medium zu uns gelangen.

Stadionwerbung bei der Fußballweltmeisterschaft macht für Coca-Cola Sinn, weil das Produkt weltweit erhältlich ist und damit die Mehrheit der Zuschauer zur Zielgruppe gehört. Die Verteilung von Flugblättern im Dorf hat im Vergleich zu der Stadionwerbung einen deutlich höheren TKP, ist aber für den Bürgermeisterkandidaten deutlich sinnvoller.

Auf Facebook lassen sich Jugendliche und junge Erwachsene inzwischen zu einem großen Teil und relativ günstig erreichen. Die Kampagne für rüstige Rentner wird aber noch auf andere Kanäle setzen müssen, um erfolgreicher zu sein.

Wenn der Kandidat die Möglichkeit hat, sich günstig im Amtsblättle vorzustellen, so ist das gut. Aber es wird nicht möglich sein, die notwendige Wiederholung und Frequenz zu erreichen, wenn er nur auf das Amtsblättle setzt.

Wenn der Medienmix ermittelt ist, lassen sich die Kosten für die einzelnen Kommunikationswellen gut abschätzen.

## Infrastruktur

Neben der direkten Kommunikation zum Wähler fallen auch Kosten für die Infrastruktur an. Die Kosten für Telefon, Internetzugang, Bereitstellung eines Servers für die Homepage, Büroräume und bezahlte Wahlkampfmitarbeiter sind daher ebenfalls mit in die Kalkulation aufzunehmen.

## Pflichtausgaben

Ein weiterer Posten der anfällt sind all die Dinge, die passieren müssen, ohne dass ein unmittelbarer Nutzen für den eigentlichen Wahlkampf klar ist. So sind beispielsweise die berühmten Plakate an den Laternen wohl nur dann relevant, wenn ein Kandidat dort nicht hängen würde<sup>4</sup>

## Zeitliche Verteilung

Ein Großteil der Wahlkampfausgaben fällt erst zum Ende hin an. Allerdings sind gerade am Anfang auch einige Aufwendungen zu tätigen, wie zum Beispiel die Einrichtung des Wahlkampfbüros.

Eventuelle Spenden kommen dagegen erst gegen Ende des Wahlkampfes (ähnlich wie sich auch die Freiwilligen erst kurz vor dem Wahltermin in größerer Zahl einstellen).

Daher ist bei der Planung auch der Cashflow zu planen, um Liquiditätsengpässe zu vermeiden. Hierfür ist es auch notwendig zu ermitteln, ob bestimmte Ausgaben (wie die Platzierung der Schlussanzeige am Wahlwochenende) möglicherweise schon bei Buchung anfallen.

## Einnahmen

Wenn jetzt klar ist, wann wie viel Geld benötigt wird, kann ermittelt werden, wie das notwendige Geld aufgetrieben wird. Mögliche Geldquellen sind die Parteiorganisation, Mitglieder der Partei, Familie, Freunde, Bekannte und andere Unterstützer. Außerdem sollte nicht vergessen werden, dass auch der Kandidat einen Beitrag zum Wahlkampf leisten kann.

Um realistische Annahmen zu treffen, wie viel Geld aus der Partei und aus Spenden zu erwarten sind, bietet es sich an, auf die Erfahrung aus bisherigen Wahlkämpfen zurückzugreifen. Idealerweise erhält das Wahlkampfteam auch Zugriff auf Listen bisheriger Spender, so dass diese gezielt wieder angesprochen werden können.

Der Kandidat muss selber abschätzen, in welchem Maße er bereit ist, im eigenen Familien- und Freundeskreis nach Spenden zu fragen. Schließlich sollte er sich auch klar werden, wie viel Geld aus der eigenen Tasche er auszugeben bereit ist.

Nun kann verglichen werden: Reichen die geplanten Einnahmen, um den Bedarf zu decken? Wenn nicht, muss nochmal spitz nachgerechnet werden.

---

<sup>4</sup>Ein herrlicher satirischer Artikel zu dem ähnlichen Thema der Yardsigns findet sich unter Onion (2010).

Gegebenenfalls ist es dann auch sinnvoller, auf den Wahlkampf zu verzichten, als ohne Erfolgchance anzufangen, Spenden zu sammeln und Geld auszugeben.

# Kapitel 6

## Rollen

Im Detail wird im nächsten Teil erklärt, was die Aufgabe der einzelnen Mitglieder des Wahlkampfteams ist. Hier soll aber ein erster Überblick gegeben werden, welche Aufgaben im Wahlkampf gebündelt werden können.

Wie bereits erwähnt, können auch alle Rollen zusammenfallen. Wenn das Wahlkampfteam nur aus wenigen Personen besteht, hilft dieses Kapitel, Zuständigkeiten und Aufgaben abzugrenzen, selbst wenn einzelne mehrere Hüte tragen müssen.

### Wahlkampfleiter

Der Wahlkampfleiter trägt die Gesamtverantwortung für den Wahlkampf. Er muss den Überblick behalten, entscheiden, wenn sich das Wahlkampfteam nicht einig wird.

Der Wahlkampfleiter ist loyal gegenüber dem Kandidaten, und wird öffentlich kein schlechtes Wort über den Kandidaten verlieren.

Erfahrung in der Politik ist hilfreich, aber wenn ein Kandidat kein Geld für einen Wahlkampfleiter hat, dann ist etwas anderes viel wichtiger. Der Wahlkampfleiter braucht eine hohe zeitliche Flexibilität und Einsatzbereitschaft. Krisen lassen sich nicht planen, und in der Krise ist der Wahlkampfleiter gefragt. Er muss Ruhe bewahren, die Situation bewerten und letztendlich entscheiden.

Weiterhin sollte zwischen Wahlkampfleiter und Kandidaten ein enges Vertrauensverhältnis bestehen oder entstehen. Idealerweise gibt es keine Geheimnisse des Kandidaten vor dem Wahlkampfleiter. Wenn er das Gefühl hat, dass er mehr Zeit mit seiner Familie verbringen muss, sollte er dieses offen mit dem Wahlkampfleiter besprechen können.

Aus der Verantwortung für den Wahlkampf ergibt sich aber auch, dass

der Wahlkampfleiter dem Erfolg verpflichtet ist. Im Zweifel muss er auch den Mut haben, dem Kandidaten zu sagen, dass er nicht freimachen kann, sondern zu einem Termin muss.

## Kandidat

Der Kandidat ist natürlich im Mittelpunkt des Wahlkampfes, und ohne ihn gäbe es ja auch keinen Wahlkampf. Er ist persönlich im Mittelpunkt.

Dennoch kommt für den reibungslosen Ablauf des Wahlkampfes der Kandidat an zweiter Stelle. Chaos und Verwirrung entsteht, wenn der Kandidat am Wahlkampfmanager vorbei Einfluss auf das Wahlkampfteam nimmt.

Wenn der Kandidat Änderungswünsche hat, dann sollte er das direkt mit dem Wahlkampfmanager besprechen. Irgendwann hat der Kandidat hoffentlich nicht mehr die Zeit, in jedem Detail auf dem Laufenden zu sein. Insofern kann er auch nicht mehr sinnvoll über Details entscheiden.

Der Wahlkampfleiter ist natürlich gut beraten, dem Kandidaten zuzuhören und die Wünsche des Kandidaten zu berücksichtigen, solange der Wahlkampf das zulässt.

## Schatzmeister

Wenn ich nur eine Aufgabe abgeben könnte, wäre es die des Schatzmeisters. In dieser Position sollte jemand eingesetzt werden, der sich mit den Regularien der Parteienfinanzierung auskennt und genau arbeitet. Es bietet sich an, auf einen Schatzmeister der Partei zurückzugreifen, wo dieses möglich ist.

Neben der reinen ordnungsgemäßen Buchführung hat der Schatzmeister aber auch ein paar Aufgaben, die zum Erfolg des Wahlkampfes beitragen. Zunächst mal sollte der Schatzmeister immer auskunftsfähig sein, wie die derzeitige Finanzsituation sich gegen den Plan verhält.

Spenden müssen daher umgehend verbucht werden. Zu der Abwicklung von Spenden gehört es auch, einen Dankesbrief vorzubereiten, der innerhalb von einem Tag vom Kandidaten unterschrieben wird und dann in den Versand geht. Nur wer ein Dankeschön erhält, wird in diesem oder dem nächsten Wahlkampf bereit sein, noch einmal zu spenden.

Spendenquittungen sollten ebenfalls in nicht allzu großem Abstand versandt werden, spätestens jedoch zum Jahreswechsel. Spenden an politische Parteien werden in einem gewissen Rahmen zur Hälfte auf die Steuerschuld angerechnet, so dass viele Spender die Quittung für die Abgabe der Steuererklärung benötigen.

## Pressesprecher

Der Pressesprecher<sup>1</sup> kümmert sich um die gesamte Medienarbeit.

Er ist zunächst mal dafür verantwortlich, morgens einen Pressespiegel für Kandidat und Wahlkampfleiter zusammenzustellen.

Außerdem plant der Pressesprecher die Pressearbeit. Er entwickelt Ideen und Ziele, wie gezielt die Kommunikationsziele des Wahlkampfes über durch Pressearbeit befördert werden können. Dabei muss er auch sicherstellen, dass der Kandidat genügend Zeit für die Pressternine hat. Er wird also sowohl bei der groben Planung als auch bei der Detailplanung mit eingebunden.

Darüber hinaus ist der Pressesprecher auch Ansprechpartner für die Medien. Neben ihm spricht lediglich der Kandidat mit der Presse. Ein guter Pressesprecher erarbeitet sich auch das Vertrauen der Medienvertreter. Daher muss er diesen gegenüber immer ehrlich sein.

## Online-Strategie und Systemadministration

Keine Kampagne kommt an einem Online-Auftritt vorbei. Die Bedeutung des Online-Wahlkampfes wird weiter zunehmen, da die Zahl der Nutzer des Internet permanent zunimmt. Allerdings sei hier auch darauf hingewiesen, dass das Ende des klassischen Wahlkampfes auch in den USA noch nicht eingetreten ist. Ausgaben für Online-Aktivitäten haben im Wahlkampf von Barack Obama lediglich knapp 4% ausgemacht<sup>2</sup>.

Organisatorisch spricht einiges dafür, den Online-Strategen organisatorisch dem Pressesprecher zuzuordnen. Der Onlineauftritt wird erst durch Inhalte lebendig, die ohnehin in Abstimmung mit dem Pressesprecher entstehen müssen. Das gilt nicht nur für die Homepage, sondern auch für Twitter, Facebook, Email-Nachrichten und SMS-Abos.

Andererseits erfordern die neuen technischen Möglichkeiten auch die Weiterentwicklung und Pflege der Hard- und Software. Insofern ist auch ein Systemadministrator erforderlich.

Häufig werden in kleineren Wahlkämpfen diese beiden Funktionen zusammengefasst, weil eine Person zur Verfügung steht, die sich mit Computern auskennt. Ich möchte für eine Trennung dieser beiden Funktionen plädieren.

Die Systemadministration erfordert spezifisches IT-Wissen, allerdings ist politische Erfahrung nicht erforderlich. Wichtig ist jedoch, dass dem Systeme-

---

<sup>1</sup>Auch wenn Medienreferent richtiger wäre, da die Medienlandschaft nicht mehr nur aus Presse besteht, scheint mir die Bezeichnung Pressesprecher noch weiter verbreitet zu sein.

<sup>2</sup>Schwerdtfeger (2009)

Systemadministrator klar ist, dass der Ausfall kritischer Systeme immer schnelle Lösungen erfordert. Wenn der Zugriff auf Daten des Wahlkampfes dezentral organisiert werden soll, spielt Datenschutz eine wichtige Rolle. Der Systemadministrator sollte die wichtigsten Angriffsmöglichkeiten kennen und sicherstellen, dass vertrauliche Daten vertraulich bleiben.

Während hier also ein IT-Fachmann gefragt ist, sollte auf Seiten des Online-Strategen der Schwerpunkt der Qualifikation im Politischen liegen. Natürlich ist es wichtig, die vorhandenen Tools zu kennen. Aber richtig guter Online-Wahlkampf entsteht, wenn technische Möglichkeiten für die Kommunikations- und Aktivierungsziele nutzbar gemacht werden.

## **Fundraiser**

Für die Rolle des Fundraisers bietet es sich an, einen Elder Statesman der Partei einzubinden. Dieser sollte die Personen kennen, die bereit sind, für Wahlkämpfe zu spenden.

Der Fundraiser plant die Fundraisingaktivitäten im Detail. Wer fragt wann nach wieviel Geld? Er bereitet die Spendenkampagnen per E-mail und per Brief vor. Er bereitet den Kandidaten darauf vor, selber um Spenden zu fragen.

Dem Schatzmeister teilt er mit, welche Spenden für welchen Termin zugesagt sind, um gegebenenfalls nachzuhaken, wenn zugesagte Spenden nicht eingehen. Der Fundraiser stellt sicher, dass der Schatzmeister die Dankschreiben des Kandidaten zeitnah vorbereitet.

## **Persönlicher Referent**

Jeder Kandidat sollte einen persönlichen Referenten zur Seite gestellt bekommen. Dabei geht es nicht um Prestige, sondern um ganz praktische Überlegungen. Der Kandidat sollte Kopf (und Hände) frei haben, um seine Botschaft zu transportieren. Der Blick auf die Uhr stört dabei nicht nur die Konzentration. Der jeweilige Gesprächspartner kann diesen auch als Mangel an Respekt auslegen.

Der persönliche Referent ist typischerweise aufmerksam, vertrauenswürdig, loyal und unermüdlich. Er muss immer vor dem Kandidaten vorbereitet sein, begleitet diesen auf allen Terminen. Er sorgt dafür, dass der Kandidat positiv gestimmt bleibt. Er enthält sich jeglicher Kritik am Kandidaten, auch diesem gegenüber. Er behält für sich, was er mitbekommt.

Der persönliche Referent sorgt dafür, dass der Kandidat vorbereitet ist,

alle Unterlagen rechtzeitig erhält, und pünktlich ist. Bei Abweichungen vom Terminplan informiert er umgehend Terminplaner und Wahlkampfleiter.

Der Kandidat wird immer den Eindruck erwecken, dass das, was er gerade tut, das wichtigste für ihn ist. Er sollte daher nie sagen, dass er jetzt gehen müsse. Dafür hat er seinen persönlichen Referenten. Zwischen Kandidat und persönlichem Referenten gibt es daher klar vereinbarte Codes. Wenn der Kandidat ein Gespräch abbrechen möchte, gibt er dem Referenten ein Signal, damit der ihn unter einem Vorwand loslässt. Der Referent wird ihm umgekehrt ein Zeichen geben, wenn der Kandidat wirklich los muss. Dann hat der Kandidat die Möglichkeit, gegebenenfalls die Zeit in einem Termin zu verlängern, ohne den ganzen Tagesplan zu zerstören.

Persönliche Referenten erfahren sehr viel über den Kandidaten und den Wahlkampf. Daher ist die Rolle trotz des hohen Einsatzes attraktiv für Nachwuchskräfte, die sich das ein oder andere anschauen wollen. Dabei muss immer klar sein, dass sie selber in diesem Wahlkampf eine unsichtbare Rolle spielen.

## Terminplaner

Wie bereits festgestellt, ist die Zeit des Kandidaten die knappste Ressource im Wahlkampf. Daher muss der Terminplaner in der Lage sein, Entscheidungen zu treffen und durchzuhalten. „Nein“ sagen zu können ist seine wichtigste Qualifikation. Dazu kommen Genauigkeit und die Loyalität zum Wahlkampfmanager.

Der Terminplaner sammelt interne und externe Terminanfragen ein. Diese beantwortet er entsprechend dem Rahmenterminkalender. Terminkonflikte stimmt er mit dem Wahlkampfmanager ab. Solche Konflikte entstehen nicht nur extern („Geht der Kandidat am Freitagabend zu den Kaninchenzüchtern oder zu den Taubenzüchtern?“), sondern auch intern. Der Pressesprecher plant eine Pressekonferenz, während die Politikabteilung Zeit braucht, den Kandidaten für eine wichtige Debatte vorzubereiten.

Der schwierigste Konflikt entsteht, wenn der Kandidat mit seinem Terminplan nicht einverstanden ist. Hier ist es unerlässlich, dass der Terminplaner nicht einfach auf die Wünsche des Kandidaten eingeht, sondern dessen Bedenken mit dem Wahlkampfmanager gemeinsam bespricht.

Der Terminplaner stellt auch dem persönlichen Referenten vor den tatsächlich stattfindenden Terminen die wichtigsten Informationen zur Verfügung.

- Ort
- Datum und Zeit

- Titel der Veranstaltung
- Veranstalter
- Kontaktperson beim Veranstalter mit Kontaktdaten
- Thema
- Rolle des Kandidaten (z.B. Grußwort)
- Wichtige anwesende Personen
- Vom Veranstalter angekündigte Publikumszahl
- Hinweise zur Kleiderordnung
- Geplantes Ende der Veranstaltung
- Wann kann der Kandidat gehen?

Diese Informationen sollten für jede Terminanfrage frühzeitig zusammengestellt werden. Dazu sollte auch der Status der Anfrage notiert werden. Ist die Terminanfrage schon endgültig beantwortet? Bis wann muss eine endgültige Antwort erfolgen? Gibt es noch offene Fragen? Es empfiehlt sich, hierfür ein Formblatt zu erstellen.

Außerdem erhält der persönliche Referent auch einen detaillierten Tagesplan, dem eine Tagesübersicht mit Wege- und Ruhezeiten vorangestellt ist.

Jede Terminanfrage sollte zügig beantwortet werden. Diese Antwort kann auch zunächst darin bestehen, dem Veranstalter mitzuteilen, dass eine Beantwortung erst zu einem späteren Termin erfolgen kann. Zusagen sollten erst dann erfolgen, wenn eine spätere Absage ausgeschlossen werden kann. Absagen sollten freundlich aber klar sein.

Bei mündlichen und telefonischen Anfragen sollte der Terminplaner zumindest auf eine Email-Anfrage mit den wichtigsten Daten bestehen. Damit werden mögliche Missverständnisse erheblich reduziert.

Das Risiko, während des Wahlkampfes einmal zwischen allen Stühlen zu sitzen, ist für den Terminplaner am größten. Der Terminplaner sollte daher starke Nerven und ein gesundes Selbstbewusstsein haben. Die Bereitschaft, die eigene Arbeit im Detail zu dokumentieren, um gegebenenfalls nachweisen zu können, dass ein Termin rechtzeitig abgesagt wurde, ist ebenfalls unerlässlich.

## Politik

Die Politikabteilung unterstützt den Kandidaten bei der Formulierung seiner Politikvorstellungen. Mit Politik ist hier das gemeint, was im Englischen Policy heißt, mithin die inhaltlichen Aspekte von Politik<sup>3</sup> abdeckt.

Sie stellt zu allen im Wahlkampf relevanten Themen Übersichtsdokumente zusammen, in denen die wesentlichen Fragestellungen und die Positionen der Kandidaten und Parteien dargestellt werden. Diese unterstützen den Kandidaten bei der inhaltlichen Vorbereitung auf den Wahlkampf. Weiterhin erstellt die Politikabteilung Entwürfe für Reden zu einzelnen Fragestellungen.

Schließlich führt die Politikabteilung auch die inhaltlichen Trainings des Kandidaten durch. Insbesondere auf Podiumsdiskussionen und andere Debatten bereiten sie den Kandidaten inhaltlich vor. Für die Debatten trainings stellen sie auch die Hintergrundinformationen für die Darsteller der anderen Kandidaten und Moderatoren zusammen.

Die Politikabteilung verfolgt eigenständig die aktuelle Tagespolitik, um gegebenenfalls Kandidat, Wahlkampfleiter und Pressesprecher mit Reaktionsvorschlägen zu unterstützen.

Voraussetzung für diese Rolle ist ein langjähriger Erfahrungshorizont bezüglich bestehender Debatten im Wahlbezirk. Der Kandidat sollte nicht in die Situation kommen, dass er eine tagesaktuelle Debatte nicht als eine Reprise eines zehn Jahre alten Themas einordnen kann. Hinzu kommt ein gutes politisches Gespür, damit bereits in der Aufbereitung von Themen für den Kandidaten Wichtiges von Unwichtigem getrennt werden kann. Aber auch hier ist die Loyalität zum Kandidaten unerlässlich, denn dieser muss die Hoheit über seine politische Ausrichtung behalten.

## Freiwilligenkoordinator

Der Freiwilligenkoordinator sorgt dafür, dass entsprechend dem Wahlkampfplan genug freiwillige Helfer zur Verfügung stehen. Auch bei kleinen Wahlkämpfen wird die Zahl der aktiven Helfer in der Schlussphase Dutzende umfassen, so dass der Freiwilligenkoordinator frühzeitig lokale Koordinatoren aussuchen und fördern wird.

Zunächst sind Freiwillige zu rekrutieren. Ausgangspunkt dafür sind Mitglieds- und Unterstützerlisten der Partei und befreundeter Organisationen. Die meisten der Freiwilligen werden aktiv, weil sie persönlich beziehungsweise telefonisch um Hilfe gefragt werden. Daneben ist sicherzustellen, dass Interessierte

---

<sup>3</sup>Brockhaus-Verlag (2006)

es einfach haben, ihre Hilfe anzubieten (im Wahlkampfbüro und online) und schnell eingebunden werden.

Nachdem ein Freiwilliger rekrutiert ist, muss er auch eingebunden werden. Hier ist es Aufgabe des Freiwilligenkoordinators, die individuellen Interessen und Talente zu verstehen und sinnvolle Aufgaben zu verteilen.

Das wichtigste Wort des Freiwilligenkoordinators ist „Danke“, denn er muss dafür sorgen, dass die einmal gewonnenen Freiwilligen bei der Stange bleiben. Daher wird für diese Rolle eine Person eingesetzt, die ein gutes Händchen für verschieden Typen hat, gerne mit Menschen zusammenarbeitet und eine gewisse Kreativität an den Tag legt, wenn es darum geht, sinnvolle Tätigkeiten für die Helfer zu finden.

## Empfang und Leitung Wahlkampfbüro

Wahlkampfbüros sind die Visitenkarte des Wahlkampfes. Dennoch neigen sie dazu, innerhalb kürzester Zeit chaotisch auszusehen. Wahlkampf ist schnell, hektisch und kreativ. Da bleibt keine Zeit für Ordnung. Gleichzeitig erwarten Helfer und andere Besucher des Büros, dass dort eine gewisse Ordnung und Sauberkeit herrscht.

Hier ist es hilfreich, wenn eine Person für Ordnung im Büro zuständig ist.

Diese Person muss nicht allen hinterherräumen. Klare und ein durchgesetzte Regelungen, dass alles was auf allgemein zugänglichen Schreibtischen liegt, morgens weggeworfen wird, haben einen guten erzieherischen Effekt.

Weiterhin kümmert sich diese Person darum, dass Büromaterialien immer in ausreichender Menge vorhanden sind<sup>4</sup>.

Schließlich ist diese Person auch der Empfang des Wahlkampfbüros. Begrüßung von Freiwilligen und Gästen und Beantwortung des Telefons beeinflussen wesentlich, wie sich der Wahlkampf gegenüber Interessierten darstellt. Gute Umgangsformen sind daher in dieser Position unerlässlich. Außerdem muss die Person am Telefon entscheiden können, wer zu wem durchgestellt wird beziehungsweise wer abgewimmelt wird. Die Bearbeitung der eingehenden physischen und elektronischen Post sollte ebenfalls hier angesiedelt werden.

Zum Empfang gehört auch die Verabschiedung der freiwilligen Helfer, die im Büro ihre Arbeit verrichten. Zur Verabschiedung gehören zunächst

---

<sup>4</sup> Da hier Routine wichtig ist, kann ein Teil der Arbeit gut an Freiwillige ausgelagert werden, die nicht für Wählerkontakt eingesetzt werden wollen oder sollen. Die morgendliche Leerung aller Papierkörbe und Locher, die Kontrolle der Hefter auf ihren Füllstand, der Gang zur Post und ähnliche Tätigkeiten eines Freiwilligen erleichtern allen die Arbeit.

der Danki für die getane Arbeit und dann die Frage, wann der Helfer das nächste Mal wiederkommt.

Während viele Rollen im Wahlkampfteam mit jungen Menschen besetzt werden, würde ich hier immer versuchen, eine erfahrene Person zu gewinnen. Nach innen gibt der Altersvorteil Autorität, nach außen wird vermittelt, dass der Wahlkampf auch mit Erfahrung geführt wird.

## **Verbindungsperson**

Häufig finden mit dem eigenen Wahlkampf noch andere Wahlkämpfe statt. Wer für den Landtag kandidiert, teilt diese Situation mit anderen Landtagskandidaten und dem Spitzenkandidaten. Insbesondere der Spitzenkandidat adressiert die eigenen Wähler mit seiner Botschaft. Daher ist es wichtig, dass der eigene Wahlkampf mit den anderen Wahlkämpfen koordiniert wird.

Die Verbindungsperson ist für andere Wahlkampfteams der erste Kontakt und stellt sicher, dass die relevanten Informationen in beide Richtungen fließen. Insbesondere wenn Informationen erst beschafft werden müssen ist es hilfreich, wenn eine Person den Überblick behält.

Verbindungsperson ist eine hervorragende Rolle, um einen zuverlässigen Nachwuchswahlkämpfer an die Rolle des Wahlkampfmanagers heranzuführen. Die Verbindungsperson erhält eine umfassende Perspektive auf die Organisation verschiedener Wahlkämpfe.

# Teil II

## Umsetzung

## **Kapitel 7**

# **Inhaltliche Vorbereitung des Kandidaten**

# Kapitel 8

## Termine

Podiumsdiskussionen

Hausbesuche

Firmen- und Vereinsbesuche

# Kapitel 9

## Spenden

# Kapitel 10

## Medienarbeit

# Kapitel 11

## Online-Wahlkampf

# **Kapitel 12**

## **Helferinnen und Helfer**

# Kapitel 13

## Schlusspurt

**Teil III**  
**Nützliches**

# Kapitel 14

## Manager

Einer der spannendsten Aspekte meiner ersten Wahlkampfleitung war, dass ich die Gelegenheit hatte, Verantwortung zu übernehmen. Überhaupt nicht untypisch in der Realität des normalen Wahlkampfes, wurde an meinem 24. Geburtstag mein Landtagskandidat nominiert. Ein Budget von knapp 30.000 DM wollte erfolgreich durch die nächsten 10 Monate gebracht werden, fünf Ortsvereinsvorsitzende, der Kreisvorstand, viele interessierte Parteimitglieder, einige sehr aktive Helfer und nicht zuletzt der Kandidat schauten mir über die Schulter.

Insbesondere dann, wenn etwas daneben ging. Unvergessen der Moment, als ich für ein Wochenende in unsere Partnerstadt fuhr, und wir etwa 500 km fern der Heimat auf einem Rastplatz hielten. Kaum betrat ich das Restaurant, rief mich ein Genosse, der in einem anderen Auto unterwegs war: „Christoph, was ist denn da schief gegangen?“

Daher möchte ich hier ein paar Punkte, zu den Themen Projekt- und Personalmanagement anführen, die ich als hilfreich empfunden habe.

## Projektmanagement

Ein Projekt zeichnet sich durch Anfang, Ende, knappe Ressourcen und ein klar definiertes Ziel aus<sup>1</sup>. Insofern handelt es sich beim Wahlkampf um ein Projekt.

## Personalmanagement

---

<sup>1</sup> Wikipedia (2011a)

# Kapitel 15

## Hilfreiche Quellen

Für Amtsinhaber, die sich nicht sicher sind, welchen Einschränkungen sie im Wahlkampf unterliegen, mag einen Blick in Gockel u. a. (2009, 31-64) Fragen beantworten.

# Kapitel 16

## Anhang

Für  $p$  Parteien und  $q$  Wahlen, mit dem  $Ergebnis_{i,j}$  der Partei  $i$  bei der Wahl  $j$  lassen sich die oben dargestellten Zusammenhänge formal wie folgt darstellen:

### Stammwähler

$$Stammwähler_i = \min_{j=1}^q Ergebnis_{i,j}$$

### Zugeneigte Wechselwähler

$$ZugeneigteWechselwähler_i = \max_{j=1}^q Ergebnis_{i,j} - Stammwähler_i$$

### Gesamtwähler

$$Gesamtwähler = \max_{j=1}^q \sum_{i=1}^p Ergebnis_{i,j}$$

### Wechselwähler

$$Wechselwähler = Gesamtwähler - \sum_{i=1}^p Stammwähler_i$$

### Abgeneigte Wechselwähler

$$AbgeneigteWechselwähler_i = Wechselwähler - ZugeneigteWechselwähler_i$$

---

Tabelle 16.1: Formeln zur gezielten Wähleransprache

# Literaturverzeichnis

- [Althaus 2003] ALTHAUS, Marco: *Desktop Targeting : Zielscheiben im Wahlkreis*. S. 151–167. Siehe (Althaus und Cecere, 2003). – ISBN 9783825859959
- [Althaus und Cecere 2003] ALTHAUS, Marco (Hrsg.) ; CECERE, Vito (Hrsg.): *Kampagne! 2 : Neue Strategien für Wahlkampf, PR und Lobbying*. Münster, Hamburg, London : LIT Verlag, 2003 (Medienpraxis 3). – ISBN 9783825859959
- [Bike 1999] BIKE, William S.: *Winning political campaigns : a comprehensive guide to electoral success*. Juneau, Alaska : The Denali Press, 1999. – ISBN 093873735X
- [Bovée 1999] BOVÉE, John: *Opposition research*. S. 107–113. Siehe (Perlmutter, 1999). – ISBN 9780807124802
- [Brockhaus-Verlag 2006] BROCKHAUS-VERLAG (Hrsg.): *Politik*. Bd. 21. In: BROCKHAUS-VERLAG (Hrsg.): *Enzyklopädie* Bd. 21. Leipzig, Mannheim : F.A. Brockhaus, 2006
- [Burton und Shea 2006] BURTON, Michael J. ; SHEA, Daniel M.: *Campaign craft : the strategies, tactics, and art of political campaign management*. 3. Westport, Conn. : Praeger Publishers, 2006 (Praeger series in political communication). – ISBN 0275989038
- [Deutscher Bundestag 2011] DEUTSCHER BUNDESTAG: *Bundestagsdrucksache 17/4800*. Februar 2011. – URL <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/048/1704800.pdf>
- [Filipov 2010] FILIPOV, David: In short race, Coakley picks targets carefully. In: *Boston.com* (2010), Januar. – URL [http://www.boston.com/news/politics/2008/articles/2010/01/13/campaigns\\_brevity\\_shapes\\_coakley\\_image\\_on\\_trail/](http://www.boston.com/news/politics/2008/articles/2010/01/13/campaigns_brevity_shapes_coakley_image_on_trail/)

- [Fowler 2009] FOWLER, Floyd J.: *Survey research methods*. 4. Thousand Oaks : Sage Publications, 2009 (Applied social research methods series 1)
- [Glick 1999] GLICK, Joseph A.: *Focus groups in political campaigns*. S. 114–121. Siehe (Perlmutter, 1999). – ISBN 9780807124802
- [Gockel u. a. 2009] GOCKEL, Thomas ; ULBIG, Markus ; VOIGT, Enrico: *Leitfaden für den Wahlkampf von Bürgermeister\*innen und Landrät\*innen*. Dresden, 2009. – ISBN 9783937951300
- [Hamilton und Beattie 1999] HAMILTON, Bill ; BEATTIE, Dave: *Modern campaign polling*. S. 95–106. Siehe (Perlmutter, 1999). – ISBN 9780807124802
- [Harvard Institute of Politics 2009] HARVARD INSTITUTE OF POLITICS: *A conversation with David Plouffe*. Video. April 2009. – URL <http://www.iop.harvard.edu/Multimedia-Center/All-Videos/A-Conversation-with-David-Plouffe>
- [Jankowitsch 2005] JANKOWITSCH, Regina M.: *Ich trete an! : 10 Erfolgsfaktoren für alle, die gewählt werden wollen*. Wien : Ueberreuter, 2005. – ISBN 3800070642
- [Kennedy 1999] KENNEDY, Edward M.: *True compass : a memoir*. New York, Boston : Twelve, 1999. – ISBN 1408702282
- [Mauß 2003] MAUSS, Alexander: *Umfrageforschung : Wissen, was Andere denken*. S. 151–167. Siehe (Althaus und Cecere, 2003). – ISBN 9783825859959
- [Onion 2010] ONION, The: *Yard Sign With Candidate's Name On It Electrifies Congressional Race*. Oktober 2010. – URL <http://www.theonion.com/articles/yard-sign-with-candidates-name-on-it-electrifies-c,18321/>
- [Perlmutter 1999] PERLMUTTER, David D. (Hrsg.): *The Manship School guide to political communication*. Baton Rouge : Louisiana State University Press, 1999. – ISBN 9780807124802
- [Schwerdtfeger 2009] SCHWERDTFEGER, Christoph: *Anmerkungen zum US-Wahlkampf und der Bedeutung des Internets*. Juni 2009. – URL <http://www.wahlkampfmanager.org/?p=9>

- [Shaw 2004] SHAW, Catherine M.: *The campaign manager : running and winning local elections*. 3. Boulder, Colo. : Westview Press, 2004. – ISBN 0813342228
- [Sunstein und Thaler 2009] SUNSTEIN, Cass R. ; THALER, Richard H.: *Nudge : improving decisions about health, wealth, and happiness*. Rev. and expanded. New York, N.Y., U.S.A. : Penguin Books, 2009. – ISBN 9780143115267 (pbk.)
- [Wikipedia 2011a] WIKIPEDIA: *Projekt* — *Wikipedia, Die freie Enzyklopedie*. 2011. – URL <http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Projekt&oldid=90223400>. – [Online; Stand 20. Juni 2011]
- [Wikipedia 2011b] WIKIPEDIA: *Wahlen 2009* — *Wikipedia, Die freie Enzyklopedie*. 2011. – URL [http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Wahlen\\_2009&oldid=87841657](http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Wahlen_2009&oldid=87841657). – [Online; Stand 3. Juli 2011]