

I Einleitung

Politische Kommunikation ist die Praxis gesellschaftlicher Interaktion, Reflexion und Kooperation in einer Demokratie und für sie. Ihre Professionalisierung erfolgt, indem Praktiker:innen verallgemeinerungsfähiges Wissen anwenden, vertiefen und aktualisieren und dadurch weiterentwickeln. Dies erfolgt stets in konkreten Kontexten mit spezifischen Handlungsproblemen und im Rahmen einer arbeitsteiligen Organisation. Die Einleitung beschreibt diesen Vorgang als strategisches Management politischer Kommunikation.

1. Strategisches Management politischer Kommunikation

Peter Stücheli-Herlach

Politische Kommunikation ist die Grundlage demokratischer Gemeinwesen und ihrer Entwicklung (1.1). Wichtiges Merkmal ihrer Professionalisierung ist die Nutzung generalisierbaren Wissens zur Lösung konkreter Handlungsprobleme (1.2). Die Legitimität, die Responsivität und die Konnektivität des kommunikativen Handelns sind dabei zentrale Kriterien (1.3). Deren Umsetzung in der Praxis erfordert strategisches Management auf allen Entscheidungsebenen einer Organisation (1.4); Schlaglichter darauf aus unterschiedlichen Perspektiven, zu exemplarischen Praktiken und Lösungen präsentiert diese Publikation (1.5).

1.1 Politische Kommunikation und Demokratie

Politik lässt aus Gesellschaften Gemeinwesen entstehen, in denen das Zusammenleben allgemein verbindlichen Regeln folgt (Meyer, 2000). Unter politischer Kommunikation verstehen wir dabei das, was ein Gemeinwesen zu einer Demokratie macht: Demokratie ermöglicht politische Kommunikation, und politische Kommunikation nutzt die Demokratie, um Gemeinwesen zu erhalten und zu entwickeln. Politische Kommunikation und Demokratie bedingen sich also wechselseitig.

Was aber bedeutet "Demokratie" genau? Der Stanforder Altertumsforscher Josiah Ober definiert den Begriffskern wie folgt: Demokratie ist dort, wo menschliche "Grundfähigkeiten" mit dem Ziel eingesetzt werden, "besser zusammenzuleben" (Ober, 2017, S. 267) – an welchem Ort und unter welchen Bedingungen auch immer. Bei den erwähnten "Grundfähigkeiten" handelt es sich um die Kompetenz von Menschen, miteinander zu kooperieren, ihr Handeln zu reflektieren und miteinander zu kommunizieren, sich also zeichenvermittelt auszutauschen (Ober, 2017, S. 126–138). Ein "besseres Zusammenleben" ist nach diesem Modell möglich, wenn Menschen selbstgewählte Projekte verfolgen können, weil sie in Selbstbestimmung – also unter Abwehr von Fremdbestimmung – ein dafür nötiges Niveau an gemeinsamer Sicherheit und Wohlstand zu gewährleisten vermögen (Ober, 2017, S. 65–70).

So sind die öffentlichen Auseinandersetzungen in der demokratischen Schweiz des beginnenden 21. Jahrhunderts geprägt von diesbezüglich gerade aktuellen Themen wie der geschlechtlichen Selbstbestimmung, der Absicherung sozialer Risiken, der Energieversorgung, dem Klimaschutz oder der Zuwanderung. Und sie werden geführt mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln wie der physischen Versammlung, der gedruckten, audiovisuellen und digitalen Publizistik, der sozialmedialen Vernetzung, wie auch unter Einsatz neuster Technologien wie digitaler Algorithmen und Künstlicher Intelligenz.

Politische Kommunikation bedeutet in dieser Herleitung demnach jegliche Praxis zeichen- und medienvermittelter, aber menschlicher Interaktion zur Gestaltung eines selbstbestimmt "besseren" Zusammenlebens – wie auch immer die Beteiligten die "Verbesserung" konkret definieren mögen, und welcher Mittel und Medien sie sich auch immer für ihre Interaktion bedienen.

Verschiedene wissenschaftliche Disziplinen haben relevante empirische Phänomene und theoretische Konzeptionen der politischen Kommunikation in ganzer Breite untersucht, und dabei weitere Schlüsselbegriffe zur Bestimmung des Gegenstands identifiziert. Dazu gehören die Begriffe der Legitimität, der Öffentlichkeit, des Pluralismus, der Partizipation und der Massenmedien (Donges & Jarren, 2022; Jarren et al., 1998; Rhomberg, 2009; Schulz, 1997). Der soeben erläuterte, zugespitzte Zugang negiert die Komplexität dieses Gegenstands nicht. Er schält lediglich die Tatsache heraus, dass politische Kommunikation mehr ist als nur eine – je nachdem positiv oder negativ bewertete – Folge von Demokratie. Im umfassenden Sinne menschlicher, zeichen- und medienvermittelter Interaktion ist sie vielmehr die notwendige Voraussetzung jeglicher Demokratie – und damit der Ursprung für die in den genannten Schlüsselbegriffen angedeutete Vielfalt demokratischer Phänomene.

Diese wechselseitige Bestimmung von politischer Kommunikation und Demokratie macht begreiflich, warum das Thema dieses Buches nie unabhängig von konkreten situativen, gesellschaftlichen und historischen Kontexten fassbar werden kann. Politische Kommunikation verändert Demokratien laufend, und Handlungsprobleme in Demokratien stellen die Praxis politischer Kommunikation vor immer neue Herausforderungen. Am Beginn des 21. Jahrhunderts ist der wechselseitige Veränderungsdruck wieder einmal besonders gross (Maissen, 2010, S. 306–324; NCCR, 2013, S. 394–503; Nolte, 2012, S. 369–425). Und gleichzeitig wird deutlich, wie gut beraten Gemeinwesen sind, wenn sie die stets krisenanfällige und daher

prekäre Politik von Kommunikation und Demokratie dennoch weiterentwickeln (Frey & Zimmer, 2023), und wenn sie diese gegen permanente Bedrohungen der Fremdbestimmung verteidigen (de Weck, 2021).

Politik:

Ermöglichung und Gestaltung eines menschlichen Gemeinwesens durch allgemein verbindliche Regeln und ihnen folgenden Entscheidungen. Kann als soziales Funktionssystem anhand dieser Logik allgemeiner Verbindlichkeit unterschieden werden von anderen Funktionssystemen wie etwa der Wirtschaft, der Wissenschaft, der Kultur oder der Religion.

Demokratie:

Einsatz von sozialer Kooperation, Reflexion und Kommunikation für eine selbstbestimmte Politik, die den Beteiligten ein besseres Zusammenleben ermöglicht, dies im Unterschied etwa zur Monarchie, zur Theokratie, zur Autokratie, zur Oligarchie, zur Anarchie oder zur Expertokratie.

Kommunikation:

Jegliche Form menschlicher Interaktion, die durch die Verwendung (wort-, bild-, para-) sprachlicher Zeichen und geeigneter Medien geteilten Sinn erzeugt, im Unterschied zu blossem Verhalten oder zur Anwendung von physischer Gewalt.

Politische Kommunikation:

Praxis Menschlicher Interaktion, Reflexion und Kooperation in einer Demokratie und für sie.

Abbildung 1: Schlüsselbegriffe Politik, Demokratie, Kommunikation, Politische Kommunikation (eigene Darstellung)

1.2 Professionalisierung

Die wechselseitige Bestimmung von politischer Kommunikation und Demokratie ist ein Schlüssel für das Verständnis von Professionalisierung (Borchert, 2003; Kamps 2007; Tenscher & Esser, 2015) in einem demokratischen Gemeinwesen wie jenem der Schweiz zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Professionalisierung ist eine personen- und organisationsübergreifende Entwicklung, die an Fahrt gewinnt in dem Masse, in dem das zu professionalisierende Handlungsfeld zugleich komplexer und bedeutsamer für die Gesellschaft wird (Stichweh, 2013, S. 317–330). Dies ist durch die oben genannten Handlungsprobleme sowie durch die Medialisierung und Digitalisierung bei der politischen Kommunikation gerade der Fall (Tenscher & Esser, 2015; Stücheli-Herlach, 2016).

Professionalisierung meint dabei im Wesentlichen: Konkrete Handlungsprobleme konkreter Akteure werden mithilfe verallgemeinerbaren, also wissenschaftlichen Wissens gelöst. Professionalisierung macht also praktisch handhabbar und in einer konkreten Situation umsetzbar, was als generell erforderlich und wünschbar gelten kann. Kamps (2007) beschreibt professionelles Handeln im gleichen Sinne als eine

"über kommunikatives Routinehandeln hinausgehende Aktivität, bei der methodisches, mitunter wissenschaftliches Wissen und praktische Fertigkeiten von Personen oder Personengruppen (...) differenziert und zielkonzentriert und systemimmanent eingesetzt werden" (S. 72).

Vor allem im Bereich der Wahlkämpfe hat die Professionalisierung auch in der Schweiz rasche Fortschritte gemacht und erfasste nach und nach weitere Bereiche wie das Lobbying, die "Public Affairs", die Behördenkommunikation und schliesslich die Online- und Social Media-Kommunikation. Debatten über eine angebliche "Amerikanisierung" und der Einzug vieler angelsächsischer Begriffe in die Fachsprache waren ein Zeichen dafür (Donges & Jarren, 2022, S. 164).

Den Begriff verwenden wir hier wertfrei als Bezeichnung eines "Brückenprinzips" (Stichweh, 1996, S. 49) für die Bewältigung der Folgeprobleme, welche die funktionale Ausdifferenzierung der modernen Gesellschaft mit sich bringt. Diese Gesellschaft präferiert zwar Demokratie, um ihr Gemeinwesen zu regeln und zu gestalten. Nicht alle Beteiligten aber können sich die nötigen Wissensbestände aneignen und die nötigen Handlungskompetenzen gezielt ausbilden. Es entsteht daher ein Bedarf an Expertise der "Politikvermittlung", der innerhalb oder ausserhalb bestehender Organisationen gestillt werden kann, dies permanent (durch Strukturbildung) oder temporär (durch Einkauf von Leistungen), dies in themenübergreifend generalistischer oder in problembezogener, als spezialisierte Art und Weise (Tenscher & Esser, 2015, S. 586–588). Die Nachfrage dafür kann von Einzelpersonen wie von Gruppen, Managementteams, von ganzen Organisationen oder Netzwerken kommen. Und sie entsteht gleichermaßen in den verschiedenen Formen eines demokratischen Gemeinwesens, sei dies nun ein föderaler Staatenverbund, ein Nationalstaat, ein Bundesland, ein Kanton oder eine Kommune.

Professionalisierung ist also nicht gleichzusetzen mit der Vorstellung einer "Verberuflichung" oder eines "Professionalismus" in der politischen Kommunikation: Solches wäre mit einer sozialen Abgrenzung professionellen Handelns (etwa durch limitierte Zugänge oder standardisierte Entgel-

tungssysteme) verbunden. Das ist für eine Demokratie immer gefährlich, weil es Interaktions-, Reflexions- und Kooperationschancen einschränkt (Borchert, 2003, S. 23, 29, 40). Ganz im Gegenteil: Das Handlungsfeld professioneller politischer Kommunikation bleibt – genauso wie die Demokratie selbst – immer ein sozial und methodisch offenes Handlungsfeld (ebd., S. 164). Professionalisierung zielt also nicht auf eine Sonderstellung einzelner Akteure und ihrer Verfahrensweisen. Vielmehr handelt es sich um einen Prozess, an dem alle Akteure teilhaben und den alle Akteure mitgestalten können. Durch diesen Prozess werden einfachere "Arbeiten" zu "Berufen" mit spezifischen Qualitätsmerkmalen und -zielen gebündelt – und diese Berufe entwickeln sich zu "Professionen", die einen gesellschaftlichen Auftrag erfüllen, über stabile Wertesysteme verfügen und Innovationspraktiken integriert haben (Röttger, 2010, S. 60). So bringt es, um einschlägige Beispiele zu nennen, Arbeit mit sich, einen Social Media-Kanal aufzusetzen und in Betrieb zu halten; ein Unternehmen in der politischen Öffentlichkeit systematisch zu vertreten, kann durch Aneignung und Entwicklung spezifischer Praktiken zum Beruf gemacht werden ("Public Affairs"); strategisches Management politischer Kommunikation in einer Demokratie und für sie zu betreiben, ist währenddessen eine Profession, die mehrere Berufsbilder umfasst.

Einer ausdifferenzierten Gesellschaft und ihren Organisationen immer wieder Brücken zur Demokratie zu bauen – und die Demokratie immer wieder so zu gestalten und zu praktizieren, dass sie den Menschen einen geregelten Rahmen für ein "besseres Zusammenleben" bietet: Das ist die übergeordnete Landkarte, auf der sich die Wege der Professionalisierung politischer Kommunikation auch in der Schweiz nachzeichnen lassen. Es geht nie nur um Regeln (die "*polity*"), sondern immer auch um ihre Anwendung zum Guten der Gesellschaft ("*policy*"). Und worin das Gute für die Gesellschaft besteht, muss immer wieder von neuem unter den Beteiligten ausgehandelt werden ("*politics*") (zu den Dimensionen des Politischen siehe Donges & Jarren, 2022, S. 4f.; Meyer, 2000).

Um das berühmte Diktum von Abraham Lincoln zum Abschluss des amerikanischen Bürgerkriegs 1863 zu verwenden: Die Professionalisierung politischer Kommunikation ermöglicht, organisiert und optimiert gemeinschaftliches Zusammenleben durch Interaktion, Reflexion und Kooperation zunächst "*of the people*", also nach demokratischen Regeln (in der *polity*-Dimension), dann "*for the people*", also mit dem Ziel der Gemeinwohlförderung (in der *policy*-dimension), und schliesslich "*by the people*", also durch Teilhabe der Bürgerschaft (in der *politics*-Dimension).

Professionalisierung politischer Kommunikation:

Lösung von konkreten Handlungsproblemen in einer Demokratie aufgrund verallgemeinerbaren Wissens über die Regeln der Selbstbestimmung einer Gesellschaft, über die Lösung von sozialen Problemen zur Erhaltung und Förderung des Gemeinwohls und über die Möglichkeiten der Teilhabe aller Bürgerinnen und Bürger.

Abbildung 2: Schlüsselbegriff Professionalisierung der Praxis politischer Kommunikation (eigene Darstellung)

1.3 Kriterien professioneller politischer Kommunikation

Aus der wechselseitigen Bestimmung von politischer Kommunikation und Demokratie und aus dem Verständnis von Professionalisierung ergeben sich Konsequenzen. Politische Kommunikation als professionelle Praxis orientiert sich einerseits am komplexen demokratischen Bezugsrahmen. Und anderseits vollzieht sie sich unter Nutzung (und damit durch die Weiterentwicklung) verallgemeinerbaren Wissens. Es handelt sich um eine Praxis, die sich situativ immer wieder anders ausprägt und verändert, sich allerdings an gleichbleibenden Kriterien orientiert.

Diese Kriterien lassen sich verallgemeinernd wie folgt definieren:

Legitimität:

Normatives Kriterium professioneller politischer Kommunikation, das sich auf die Regeln und Institutionen eines Politiksystems (*polity*) bezieht: Sie erfordert die Legalität des Kommunikationshandelns und dessen Passung zur politischen Kultur und ihren Werten.

Responsivität:

Sachliches Kriterium professioneller politischer Kommunikation, das sich auf die situative Ausgangslage auf inhaltlichen Politikfeldern (*policies*) bezieht: Sie erfordert die Begründung bzw. den Nachweis der Notwendigkeit und der Wirksamkeit der im Kommunikationshandeln vertretenen Vorschläge zur gemeinwohlorientierten Lösung gesellschaftlicher Probleme.

Konnektivität:

Prozessuales Kriterium professioneller politischer Kommunikation, das sich auf die interaktiven Strukturen und Dynamiken der öffentlichen Politikarena (*politics*) bezieht: Sie erfordert die Möglichkeit zur Teilhabe und die Vernetzung des Kommunikationshandelns beteiligter Akteure bzw. entsprechende Vorkehrungen der eigenen Organisation.

Abbildung 3: Verallgemeinerte Kriterien professioneller politischer Kommunikation (eigene Darstellung)

Erstens orientiert sich professionelle politische Kommunikation am *Kriterium der Legitimität*: Soll sie ihren Zielen dienen, muss sie innerhalb und ausserhalb einer Organisation als Beitrag an ein selbstbestimmt "besseres" Zusammenleben akzeptiert werden können. Ihre Legitimität ergibt sich entsprechend aus der Zuschreibung durch andere; sie kann durch professionelles Handeln ermöglicht und gestärkt, aber niemals garantiert oder dauerhaft manipuliert werden (Sandhu, 2022, S. 868). Es sind jeweils Dritte, welche die Lizenz zur Teilhabe und politischen Einflussnahme verleihen.

Im "regulativen" Sinn des Begriffs (Sandhu, 2022, S. 870) ist politische Kommunikation dann legitim, wenn sie jenen Normen entspricht, die unter Teilhabe aller Beteiligten, also selbstbestimmt, für allgemein verbindlich erklärt worden sind, und wenn sie mit gemeinsamen kulturellen Wertvorstellungen in Übereinstimmung zu bringen ist (ebd., siehe die Zusammenfassung auf S. 875). Massgeblich ist demnach die *Legalität* im demokratischen Rechtsstaat und die Passung zur *Kulturalität* ihrer Kontexte. So verstanden, stellt Legitimität im hier konkretisierten Sinne ein "*polity*"-orientiertes Erfolgskriterium dar ("*doing things the rightful way*", ebd., S. 870).

Die Bindung an formelle Regeln und Passung mit kulturellen Werten bringt sowohl Chancen wie auch Risiken mit sich. Die *Chancen* eröffnen sich dadurch, dass Legitimität zu "freiwilligem Gehorchen" führen kann (Ober, 2017, S. 136), das heisst, zu mindestens der Duldung von Einflussnahme eines Akteurs auf das Gemeinwesen durch Dritte. Damit kann rechnen, wer weder formelle Regeln verletzt (wie bspw. die Ermächtigung zum Entscheiden durch Wahlergebnisse oder das Transparenz-Gebot zur Sicherung demokratischer Teilhabe) noch moralische Prinzipien (wie bspw. den Respekt vor der Würde des anderen). Verallgemeinerungsfähiges Wissen dazu stellt die vergleichende politische Systemlehre zur Verfügung (Vatter, 2014). *Risiken* ergeben sich daraus, dass regulative Legitimität kein Selbstzweck ist, das heisst: Durchwegs "korrektes" und "passendes" Handeln führt allein noch zu keiner Verbesserung des Zusammenlebens, sondern im Gegenteil zu seiner Immunisierung gegen Veränderung. Eine professionelle Handhabung des Legitimitätskriteriums besteht also darin, den demokratisch-rechtsstaatlichen Rahmen eines konkreten Politiksystems so weit wie nötig zu respektieren, aber auch für konkrete Anliegen so gut wie möglich zu nutzen.

Darauf ergibt sich ein *zweites Kriterium*, jenes der *Responsivität*: Politische Kommunikation muss sich an den Erwartungen der Beteiligten orientieren hinsichtlich der Frage, wie das Zusammenleben verbessert werden sollte und wie es tatsächlich auch verbessert werden kann. Es geht also

inhaltlich um die Gemeinwohlfähigkeit politischer Kommunikation, um einen Beitrag zu Gewährleistung von gemeinsamer Sicherheit und gemeinsamem Wohlstand, mithin um ein "*policy*"-orientiertes Erfolgskriterium ("getting the right things done", Sandhu, 2022, S. 871).

Der Begriff der Responsivität bezeichnet generell die "Fähigkeit von Repräsentanten (...) aufgeschlossen zu sein gegenüber den Wünschen, Erwartungen oder Interessen der Wählerschaft (...)" (Herzog, 1998, S. 298; Rhomberg, 2009, S. 222 f.). Wir beziehen diese "Aufgeschlossenheit" hier spezifisch auf die Fähigkeit, im politischen Kommunikationshandeln die Sichtweisen, Präferenzen und Erwartungen aufzugreifen, die sich im Zuge politischer Teilhabe bezüglich sozialer Problemlagen und ihrer Behebung, also der Verbesserung des Zusammenlebens manifestieren (Blum & Schubert, 2018). Professionalität politischer Kommunikation hinsichtlich dieses Kriteriums orientiert sich also weder am Klientelismus (möglichst vieles für möglichst wenige) noch am Populismus (möglichst alles für alle) (Herzog, 1998, S. 302). Vielmehr zielt sie auf die Abwägung und Aushandlung unterschiedlicher Präferenzen bezüglich des Gemeinwohls. Verallgemeinerungsfähiges Wissen dazu stellt die so genannte "argumentative Policy-Analyse" zur Verfügung: Es zeigt auf, wie unterschiedliche Sichtweisen und Präferenzen von Beteiligten in Bezug auf das Gemeinwohl erhoben, kommunikativ bearbeitet und in verbindliche, gemeinsame Vorgehensweisen von "Diskurskoalitionen" übersetzt werden können (Fischer, 2003; Hager, 2008). Es geht dabei um die Bearbeitung von Kontroversen jeweils über die *Notwendigkeit* wie über die *Wirksamkeit* von Programmen zur Verbesserung des Gemeinwohls.

Auch das Kriterium der Responsivität führt sowohl zu Chancen wie auch zu Risiken für professionelle politische Kommunikation. *Chancen* eröffnen sich durch die symbolische Verknüpfung von Informationen, Positionen und Werteperspektiven (Erzählen und Argumentieren) im Zuge von Praktiken des Verhandelns, des Vernetzens und des gemeinsamen Lernens (Stücheli-Herlach, 2013a, für das Beispiel der Europapolitik; Stücheli-Herlach et al., 2017, für das Beispiel der Energiepolitik). *Risiken* bringt die Tatsache mit sich, dass jede "Diskurskoalition" nicht nur von situativen Standpunkten und Voraussetzungen geprägt ist, sondern auch an spezifische Symbolsysteme oder diskursive "Emblematiken" gebunden ist, die eine demokratische Teilhabe nicht nur ermöglichen, sondern durch diese immer auch in Frage gestellt, also kritisiert und delegitimiert werden können (Stücheli-Herlach, 2013b). Die professionelle Handhabung des Kriteriums der Responsivität zeichnet sich entsprechend dadurch aus, dass sie politi-

sche Interessen und Forderungen auf einem Politikfeld hinsichtlich ihrer Gemeinwohlfähigkeit analysiert bzw. evaluiert, und dass sie deren Notwendigkeit und Wirksamkeit diskursiv anschlussfähig vermitteln, erklären, begründen und verteidigen kann.

Daraus ergibt sich auch ein *drittes Kriterium* professioneller politischer Kommunikation. Es geht um die Anforderung an ausreichende *Konnektivität* (die kommunikative "Verbundenheit" mit Anspruchsgruppen, Stücheli-Herlach et al., 2015; systemtheoretische Definition des Begriffs siehe Simon, 2023, S. 25): Beiträge zur politischen Kommunikation des einen Akteurs müssen anschlussfähig sein an die Beiträge teilhabender anderer Akteure. Konnektivität lässt sich aus den Schwesterprinzipien der Legitimität und der Responsivität herleiten (und ist in diesem Sinne auch "kognitive Legitimität" genannt worden; siehe Sandhu, 2022, S. 871). Das Kriterium lässt sich allerdings netzwerk-, medien- und diskurstheoretisch präzisieren. Dann bezeichnet es Anschlussfähigkeit eines Netzwerkknotens (eines Akteurs, eines Medienangebots, eines Accounts, eines Claims usw.) an andere Netzwerkknoten, und zwar hinsichtlich qualitativer wie quantitativer Merkmale (Krieger & Belliger, 2014, S. 138f.). Konnektivität ist dann ausreichend gegeben, wenn das Verhältnis zwischen investierten Ressourcen (Zeit, Technologie, Wissen usw.) und den Effekten des Beziehungsmanagements (der Anbahnung, Erhaltung und Mobilisierung von Beziehungen) in ausgeglichenem Verhältnis steht – das heisst, wenn die politische Kommunikation entsprechend zielführend und wirtschaftlich organisiert und konzipiert ist (Merten, 2013). Verallgemeinerungsfähiges Wissen dazu stellt die PR-Lehre zur Verfügung (Szyszka et al., 2020).

Chancen der Konnektivität ergeben sich dadurch, dass entsprechend gestaltete Kommunikation Vermittlung, Einflussnahme und Einbindung anderer Akteure ermöglicht, was positive Rückwirkungen auf die Responsivität und die Legitimität zur Folge haben kann. *Risiken* ergeben sich daraus, dass hohe Konnektivität auch zu Informationsüberfluss und Umgehungsverhalten führen kann, dass die daraus entspringende Kooperation also sehr volatil sein kann: Anschlussfähige, gut vernetzte Kommunikationsangebote sind im demokratischen Kontext immer kontrovers, sie können also rasch angenommen, aber auch ignoriert oder gekontert werden (van Dijk, 2012, S. 206–209). Wer sich in der demokratischen Öffentlichkeit nie exponiert, wird kaum etwas erreichen. Wer sich zu stark exponiert, läuft Gefahr, in Kontroversen abgenützt zu werden oder Widerstand zu provozieren. Die professionelle Handhabung des Kriteriums der Konnektivität besteht entsprechend darin, dass sie politische Öffentlichkeit für bestimmte

Positionen mit bestimmten relevanten Beteiligten schafft, auf die daraus entstehende Interaktion aber auch vorbereitet ist und in der Lage ist, diese permanent mitzugestalten.

Insgesamt also manifestiert sich die Professionalisierung politischer Kommunikation als ein Legitimitäts-, Responsivitäts- und Konnektivitätsmanagement demokratischer Praxis. Es schätzt Stärken und Schwächen eines Akteurs in der spezifischen Ausgangslage anhand dieser spezifischen Kriterien ein. Und es nutzt sich ergebende Chancen und meidet (oder mindert) entsprechende Risiken.

1.4 Strategisches Management

Aufgrund des hier eingeführten Verständnisses politischer Kommunikation und ihrer Professionalisierung liegt es nahe, dass die entsprechende Praxis von Akteuren keiner instrumentellen Logik folgt, die man vom jeweiligen Kontext abstrahieren könnte. Die Selbstbestimmung der Beteiligten, deren Verständnis von Gemeinwohl und Teilhabe eröffnen erst den Handlungsspielraum des einzelnen Akteurs und beschränken ihn auch. Professionelle Praktiken entfalten sich entsprechend erst im Wechselspiel zwischen objektivierbaren Zielen und Handlungskompetenzen einerseits und konkreten, situativ sinnhaften und medialisierten Interaktionen zwischen Beteiligten andererseits (als ein Geflecht von *"doings und sayings"*, siehe Schatzki, 2001).

Die Praxis politischer Kommunikation und ihre Professionalisierung ist mit unterschiedlichen Akzenten beschrieben worden, etwa als politische PR, als politisches Marketing, als Public Affairs-Management (Donges & Jarren, 2022, S. 159–170) oder als politisches Kommunikationsmanagement (Kamps, 2007). Für unseren praxisorientierten Zugang knüpfen wir an diese Konzepte an, wählen dafür aber – am direktesten Kamps (2007) folgend – die Bezeichnung "strategisches Management" der politischen Kommunikation durch Organisationen.

"Management" bezeichnet generell alle Praktiken der reflektierten, kommunikativen Gestaltung von Wertschöpfung für spezifische Umwelten und deren Erwartungen (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 31). Der Begriff der "Wertschöpfung" bezieht sich in diesem Fall auf legitime, responsive und konnektive Beiträge an ein demokratisches Gemeinwesen, die Akteure arbeitsteilig erstellen. Sie tun es, weil Demokratie nicht ohne Beiträge aller Beteiligten an das "Erstellen, Beurteilen und Durchsetzen der Regeln" exis-

tieren und funktionieren kann (Ober, 2017, S. 76). Aber natürlich wird jeder Einzelne danach streben, zwar die Kosten der Teilhabe zu minimieren, aber den eigenen Ertrag aus den öffentlichen Gütern von Sicherheit, Wohlstand und Selbstbestimmung zu maximieren (Ober, 2017, S. 76). Die Antwort auf das Dilemma lautet: Organisation von Arbeitsteilung, dies sowohl innerhalb von Komitees, Vereinen, Verbänden, Unternehmen, Stiftungen, Parteien und Behörden wie auch zwischen solchen Organisationen.

Das Attribut "strategisch" verweist darauf, dass erfolgreiche Managementpraktiken nicht gleichzusetzen sind mit "Arbeitsleistung" zugunsten kurzfristiger Teilresultate. Vielmehr zielen sie darauf ab, die längerfristigen Voraussetzungen für die arbeitsteilige demokratische Wertschöpfung zu schaffen, zu erhalten oder zu verbessern. Diese Voraussetzungen sind gegeben, wenn Organisationsfunktionen und Kompetenzen ausreichend ausdifferenziert und spezialisiert sind, wenn deren Zusammenspiel institutionalisiert ist, und wenn dadurch das Kommunikationshandeln der Organisation trotz räumlicher Dezentralisierung und zeitlicher Dehnung erfolgsorientiert gestaltet und gesteuert werden kann (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 25; S. 76–80, S. 190–194; Kamps, 2007, S. 353 spricht von langfristigen "Ziel-Mittel-Umwelt-Kalkülen").

Praxis politischer Kommunikation:

Wechselspiel von objektivierbaren Zielen und Mitteln mit situativ sinnhaften, medialisierten Interaktionen zwischen Beteiligten, das sich in Handlungsgeflechten (Praktiken) ausprägt, die sich an den spezifischen Kriterien eines demokratischen Gemeinwesens ausrichten.

Strategisches Management politischer Kommunikation:

Praktiken (Handlungsgeflechte) der reflektierten Gestaltung arbeitsteiliger Wertschöpfung in Organisationen und zwischen ihnen für deren längerfristigen Erfolg in der demokratischen Umwelt.

Abbildung 4: Schlüsselbegriffe Praxis und strategisches Management politischer Kommunikation (eigene Darstellung)

1.5 Managementpraxis: Perspektiven, Praktiken, Umsetzungen

Die Praxis professioneller politischer Kommunikation als strategisches Management in diesem Sinne zu verstehen, bringt drei Konsequenzen mit sich.

Erstens führt das hier präsentierte Grundverständnis eines "strategischen Managements" zum Schluss, dass Professionalisierung der politischen

Kommunikation ein genuin praktischer und arbeitsteiliger Vorgang ist, und nicht etwa aus irgendwelcher "Theorie" oder aus einem apodiktischen "Programm" als autonomer Vorgang abgeleitet werden könnte (Kamps, 2007, S. 390, spricht von einer "relationalen, graduell evolvierenden Grösse"). Sie verbindet das, was eine Organisation in der Demokratie wissen kann, mit dem, was diese Organisation in der Demokratie spezifisch tun will und zusammen mit anderen tun kann. Strategisches Management als Praxis zu verstehen, lässt zudem keine Verkürzung professioneller Verantwortung zu auf bspw. eine routinehafte "Analyse", "Planung" oder "Konzeption" – schon gar nicht deren Vollzug nach standardisierten Mustern von Leistungserbringung und Entschädigung. Um diese Aussage zu akzentuieren: Strategisch arbeitet, wer politisch-demokratische Wertschöpfung mit spezifischen Praktiken, für konkrete Praktiker:innen in einer jeweils einmaligen praktischen Ausgangslage mit ihren materiellen, zeitlichen, örtlichen Gegebenheiten gestaltet (in Anlehnung an den *"strategy as practice"*-Ansatz, Gholsorki et al., 2015). Praktisch relevant ist also nie nur das generelle Wissen über die Organisation und ihr Umfeld. Praktisch relevant ist immer auch die Abwägung der Stärken und Schwächen, der Chancen und Risken, die eine bestimmte Identität (Niederhäuser & Rosenberger, 2017), eine konkrete Ressourcenkonfiguration (Rüegg-Sturm & Grand, 2020, S.154–156) und ein spezifisches Erwartungsgeflecht in der Öffentlichkeit (Stücheli-Herlach et al., 2015) über die Zeit hinweg für eine Organisation mit sich bringen.

Die vorliegende Publikation vertieft deshalb zunächst exemplarische *Perspektiven* von Organisationen in der demokratischen Öffentlichkeit. Die Perspektive einer Organisation ergibt sich aus den konkreten Erwartungen an sie in Bezug auf ihren Beitrag an das demokratische Gemeinwesen: Welche politischen Interessen soll sie artikulieren, wie soll sie diese bündeln, umsetzen und evaluieren, und in welchen organisatorischen Strukturen, Prozessen und Kulturen soll das erfolgen?

Aus einer spezifischen Perspektive lassen sich relevante Handlungsregeln, realistische Handlungsziele, zur Verfügung stehende Handlungsmöglichkeiten und -ressourcen für eine Organisation herleiten. Daraus gehen spezifische *Praktiken* hervor, welche die Publikation beispielhaft vorstellt: Welches sind konkrete wichtige Teilziele, welche Handlungskonstellationen ergeben sich, welche Handlungsinstrumente sind notwendig, und welche Handlungswirkungen und -dynamiken sind erwartbar?

Schliesslich präsentiert die Publikation eine Auswahl konkreter *Umsetzungen* politischer Kommunikationslösungen: Für welche Ausgangslagen

und Zielsetzungen sind welche Handlungskonzepte und -planungen ziel-führend? Welche Möglichkeiten der konkreten Gestaltung, Steuerung und Evaluation politischen Kommunikationshandelns ergeben sich?

Perspektiven politischer Kommunikation:

Organisationsspezifische Voraussetzungen (aus Erwartungen hergeleitete Handlungsregeln, realistische Handlungsziele sowie zur Verfügung stehende Handlungsmöglichkeiten und -ressourcen) für das strategische Management politischer Kommunikation.

Praktiken politischer Kommunikation:

Situative Handlungsspielräume und -geflechte (Akteurskonstellationen und -instrumente, erwartbare Handlungswirkungen und -dynamiken) in der Praxis strategischen Managements politischer Kommunikation.

Umsetzungen politischer Kommunikation:

Spezifische Anwendungen und Vollzüge der Praktiken (Handlungskonzepte bzw. -planungen, Art und Weise der Gestaltung, Steuerung und Evaluation) durch das strategische Management politischer Kommunikation.

Abbildung 5: Schlüsselbegriffe Perspektiven, Praktiken und Umsetzungen politischer Kommunikation (eigene Darstellung)

Zweitens ergibt sich die Notwendigkeit, die Professionalisierung politischer Kommunikation nie nur auf explizit beauftragte Berufsleute zu beziehen. Vielmehr sind letztere in die jeweilige Organisation von (politischer) Wertschöpfung eingebettet. Sie stehen nicht nur vor der Herausforderung der immer weiteren Spezialisierung, sondern müssen ihre spezialisierten Wissens- und Handlungskompetenzen im jeweils konkret gegebenen Organisationsrahmen immer auch zur Geltung und Entfaltung bringen können. Wie das in der Praxis gehen kann, haben empirische Forschungen über "exzellente Kommunikation" detailliert aufgezeigt: Es geht um das Management der Abhängigkeiten der eigenen Organisation von den Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen, um das Management der Kollaboration über die Fachbereiche hinweg und um das Management der eigenen Person mit ihren Ressourcen und Wirkungsmöglichkeiten (Tench et al., 2017).

Unabdingbare Grundlage bildet eine "Sprachfähigkeit" von Berufsleuten, das heisst die Kompetenz, im täglichen Problemdruck und Interaktionsfluss der Organisation eine Praxis gemeinsamer Erfassung und Bezeichnung relevanter Situationen, von Handlungsmöglichkeiten, Erfolgskriterien und Umsetzungswegen zu entwickeln. Das allein erlaubt es, in arbeitsteiligen Teams, unterstützt von "Communities of Practice", Ausgangslagen zu reflek-

Strategische Managementpraxis politischer Kommunikation:

Permanente Reflexion, Kreation und Skalierung legitimer, responsiver und konnektiver Kommunikation der Organisation in der Demokratie und für sie.

Geschäftsführung (Executive Management) politischer Kommunikation:

Ermöglichung und Förderung legitimer, responsiver und konnektiver Kommunikationspraktiken in der Demokratie und für sie innerhalb festgelegter bzw. vorfindlicher Strukturen, Prozesse und Kulturen.

Aufsicht und -leitung (Corporate Governance) politischer Kommunikation:

Reflexion, Kreation und Skalierung von Strukturen, Prozessen und Kulturen legitimer, responsiver und konnektiver Kommunikation in der Demokratie und für sie.

Abbildung 6: Schlüsselbegriffe Managementpraxis, Executive Management und Corporate Governance (eigene Darstellung)

tieren, Handlungsmöglichkeiten zu kreieren und Wirkungen über Raum, Zeit, Medien und situative Öffentlichkeiten hinweg zu skalieren (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 239–248). Jegliche Verbesserung des Zusammenlebens mit demokratischen Mitteln ist ein längerfristig sich aufbauendes Gemeinschaftswerk von Organisationsmitgliedern, Bezugspersonen, Teams, Organisationen und Organisationsnetzwerken – ganz gleich, ob es sich nun um den Klimaschutz, den Abbau öffentlicher Schulden, die Gewährleistung von Sicherheit angesichts neuer Bedrohungen oder die Reform öffentlicher Bildung geht.

Wege der Professionalisierung enden deshalb nie mit der Spezialisierung einzelner Personen. Sie führen zur Notwendigkeit der Problemlösung auf allen Organisationsebenen, insbesondere bei der Geschäftsführung (*Executive Management*) und bei der Organisationsaufsicht und -leitung (*Corporate Governance*). Die Geschäftsführung sorgt innerhalb festgelegter Strukturen und Prozesse dafür, dass Kommunikationspraktiken anhand der übergeordneten Kriterien konsequent reflektiert, kreiert und skaliert werden. Organisationsaufsicht und -leitung sorgt in der Auseinandersetzung mit Dritten dafür, dass für die Geschäftsführung entsprechende Prioritäten, Strukturen, Prozesse und kulturelle Werte klar sind und verbindlich berücksichtigt werden (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 248 f.).

Drittens schliesslich folgt aus diesem Zugang die Notwendigkeit und die Möglichkeit, bislang disziplinär voneinander getrennte Kompetenzfelder aufeinander zu beziehen. Die Professionalisierung politischer Kommunikation ist eine inter- und transdisziplinäre Praxis des strategischen Manage-

	Legitimität in Politiksystemen	Responsivität auf Politikfeldern	Konnektivität in Politikarenen
Strategische Praxis	Explizite/implizite Regeln identifizieren, respektieren, nutzen	Problemlagen analysieren, Handlungsprogramme entwickeln, Umsetzungen steuern	Organisationale und personale Beziehungen erkennen, pflegen und situativ mobilisieren
Strategisches Executive Management	Organisationswerte, -kultur, Compliance etablieren	Systematische Politikplanung und -evaluation integrieren	Kontroverse Positionen definieren, Kontroversen führen, Koalitionen entwickeln
Strategische Governance	Organisationsrolle definieren, strategische Planung aushandeln	Ressourcen lösungsbezogen akquirieren und rollenspezifisch allozieren	Exzellente Kommunikation definieren, ermöglichen, integrieren

Abbildung 7: Deduktion zentraler Merkmale professioneller Managementpraxis politischer Kommunikation in der Demokratie (Übersicht, eigene Darstellung)

ments von Organisationen in der Demokratie. Was man in dieser Publikation möglicherweise vermissen wird, nämlich eine konsequente disziplinäre Vertiefung bspw. in die Politik-, die Rechts-, die Medienwissenschaft, stellt ihre eigentliche Pointe dar. Wer in Organisationen wirkt, um Demokratie zu ermöglichen, zu nutzen und sie dadurch zu erhalten und zu stärken, wird im Professionalisierungsprozess nicht auf die Karte nur einer oder nur weniger wissenschaftlicher Disziplinen setzen, sondern vielmehr alles an verallgemeinerungsfähigem Wissen nutzen, was ihm bzw. was ihr und der eigenen Organisation helfen kann.

Die Beiträge in diesem Band stammen von Kolleg:innen, Dozierenden und Absolvierenden des Zertifikatslehrgangs "Politische Kommunikation" (CAS) an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften in der Schweiz aus verschiedenen Disziplinen. Sie verbinden auf je individuelle Weise wissenschaftliche Kompetenz und erfolgreiche Praxis in persö-

lichen Profilen. Der Zertifikatslehrgang ist seit 2004 jährlich mit einer durchschnittlichen Zahl von rund 20 Teilnehmenden durchgeführt worden. Durch die Konstanz seiner Durchführung, die rege Nachfrage, die wissenschaftliche Programmierung und die permanente Evaluation und Weiterentwicklung ist der Zertifikatslehrgang zu einer Plattform der Professionalisierung für eine "Community of Practice" der politischen Kommunikation in der Schweiz des beginnenden 21. Jahrhunderts geworden.

Literatur

- Blum, S., & Schubert, K. (2018). *Politikfeldanalyse*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17758-4>
- Borchert, J. (2003). *Die Professionalisierung der Politik: Zur Notwendigkeit eines Ärgernisses*. Campus.
- de Weck, R. (2021). *Die Kraft der Demokratie: Eine Antwort auf die autoritären Reaktionäre*. Erw. u. akt. Ausgabe. Suhrkamp.
- Donges, P., & Jarren, O. (2022). *Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft: Eine Einführung* (5. Aufl.). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37079-4>
- Fischer, F. (2003). *Reframing public policy: Discursive politics and deliberative practices*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/019924264X.001.0001>
- Frey, B., & Zimmer, O. (2023). *Mehr Demokratie wagen: Für eine Teilhabe aller*. Aufbau.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2015). Introduction: What is strategy as practice? In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Hrsg.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (S. 1-30). Cambridge University Press.
- Hajer, M. (2008). Diskursanalyse in der Praxis: Koalitionen, Praktiken und Bedeutung. In F. Janning & K. Toens (Hrsg.), *Die Zukunft der Policy-Forschung: Theorien, Methoden, Anwendungen* (S. 211–222). VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-90774-1>
- Herzog, D. (1998). Responsivität. In: O. Jarren, U. Sarcinelli & U. Sixer (Hrsg.), *Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft* (S. 298–304). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80348-1_18
- Jarren, O., Sarcinelli, U., & Sixer, U. (Hrsg.). (1998). *Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft: Ein Handbuch*. Westdeutscher Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-80348-1>
- Kamps, K. (2007). *Politisches Kommunikationsmanagement: Grundlagen und Professionalisierung moderner Politikvermittlung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-90251-7>
- Krieger, D., & Belliger, A. (2014). *Interpreting Networks: Hermeneutics, Actor-Network Theory & New Media*. Transcript Verlag.
- Maissen, Th. (2010). *Geschichte der Schweiz. Hier und Jetzt*. ISBN 978-3-03919-174-1
- Merten, K. (2013). *Konzeption von Kommunikation*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01467-4>

- Meyer, Th. (2000). *Was ist Politik?*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-86690-5>
- NCCR, Kriesi, H., & Müller, L. (Hrsg.). (2013). *Herausforderung Demokratie*. Lars Müller Publishing.
- Niederhäuser, M., & Rosenberger, N. (2017). *Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation* (2. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15702-9>
- Nolte, P. (2012). *Was ist Demokratie? Geschichte und Gegenwart*. C.H. Beck.
- Ober, J. (2017). *Demopolis – oder was ist Demokratie?* Aus dem Englischen von K. Schuler und A. Thomsen. Philipp von Zabern. Englische Ausgabe: <https://doi.org/10.1017/9781108226790>
- Rhomberg, M. (2009). *Politische Kommunikation*. W. Fink/utb. <https://doi.org/10.3619/8/9783838531434>
- Röttger, U. (2010). *Public Relations: Organisation und Profession*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92523-3_3
- Rüegg-Sturm, J., & Grand, S. (2020). *Das St. Galler Management-Modell: Management in einer komplexen Welt* (2. Aufl.). Haupt/utb. <https://doi.org/10.36198/9783838554990>
- Sandhu, S. (2022). Gesellschaftsorientierte Unternehmenskommunikation: Stakeholderorientierung und Legitimation als Ziel der Public Relations. In A. Zerfass et al. (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 859–880). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22933-7>
- Schatzki, Th. R. (2001). Introduction: Practice theory. In K. Knorr Cetina, Th. R. Schatzki, & E. v. Savigny (Hrsg.), *The practice turn in contemporary theory* (S. 1–14). Routledge.
- Schulz, W. (2011). *Politische Kommunikation: Theoretische Ansätze und Ergebnisse empirischer Forschung* (3. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93094-7>
- Simon, F. B. (2023). *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus* (10. Aufl.). Carl-Auer Verlag.
- Stichweh, R. (1996). Professionen in einer funktional differenzierten Gesellschaft. In A. Combe & W. Helsper (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität* (S. 49–69). Suhrkamp.
- Stichweh, R. (2013). *Wissenschaft, Universität, Professionen: Soziologische Analysen*. Transcript.
- Stücheli-Herlach, P. (2013a). Die sprachliche Struktur eines "Kommunikationswunders": Schritte der diskursanalytischen Rekonstruktion politischer Öffentlichkeit – am Beispiel der Schweizerischen Europafrage. In K. Imhof et al. (Hrsg.), *Stratifizierte und segmentierte Öffentlichkeit* (S. 63–78). Springer VS.
- Stücheli-Herlach, P. (2013b). Mit Worten streiten – und über sie. Schreiben für die Politikkommunikation. In P. Stücheli-Herlach & D. Perrin (Hrsg.), *Schreiben mit System* (S. 65–81). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19621-3_4
- Stücheli-Herlach, P., Brüesch, C., Fuhrmann, S., & Schmitt, A. (2015). *Stakeholder-Management im Netzwerk politischer Kommunikation: Forschung für ein integriertes Führungsmodell im öffentlichen Sektor*. Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften, 2015, 77–101. <https://doi.org/10.5334/ssas.82>

- Stücheli-Herlach, P. (2016). Kommunikation: Öffentlichkeits- und Medienarbeit. In A. Bergmann, D. Giauque, D. Kettiger, A. Lienhard, E. Nagel, A. Ritz, & R. Steiner (Hrsg.), *Praxishandbuch Public Management* (S. 221–244). WEKA Business Media.
- Stücheli-Herlach, P., Tanner, P., & Batz, D. (2017). "Wenn Fukushima gar nicht gewesen wäre ...": Diskursanalytische Zugänge zu Energiepolitik. In U. Kleinberger & N. Rosenberger (Hrsg.), *Energiediskurs* (S. 21–40). Peter Lang. <https://doi.org/10.3726/978-3-0343-2581-3>
- Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, A., & Verhoeven, P. (2017). *Communication excellence: How to develop, manage and lead exceptional communication*. Palgrave MacMillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-48860-8>
- Szyszka, P., Fröhlich, R. & Röttger, U. (Hrsg.) (2020). *Handbuch der Public Relations*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28149-6>
- Tenscher, J., & Esser, F. (2015). Berufsfeld Politik. In R. Fröhlich, P. Szyszka, & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations* (3. Aufl., S. 585–596). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18917-8>
- Van Dijk, J. (2012). *The network society* (3. Aufl.). Sage.
- Vatter, A. (2014). Das politische System der Schweiz (3. Aufl.). Nomos/UTB.