

## Fallbeschreibung

### Strategisches Management politischer Kommunikation eines Wirtschaftsverbands

*Martina Novak*

#### Der Fall

In der Schweiz wird in regelmässigen Abständen das Bundesgesetz über die Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen totalrevidiert. Damit werden jeweils die klimapolitischen Weichen für die nächsten Jahre gestellt. Ende 2017 fand die grossangelegte öffentliche Vernehmlassung zur Klimapolitik der Schweiz für die Jahre nach 2020 statt. Für die Governance wie für das exekutive Management des Wirtschaftsverbands "swisscleantech" war dies ein entscheidender Moment, agierte er doch als Befürworter einer ambitionierten Klimapolitik und hatte sich zum gewichtigen Akteur auf diesem Politikfeld entwickelt.

#### Problem und Fragestellung

Die Vernehmlassungsphase markiert generell eine bedeutende Etappe im Gesetzgebungsprozess: Im öffentlichen Diskurs werden zum ersten Mal Schwerpunktthemen und Konfliktlinien, aber auch politische Allianzen sichtbar. Für die am Gesetzgebungsprozess mitwirkenden Akteure ist dies eine gute Gelegenheit, um eine Standortbestimmung und Justierung der strategischen politischen Kommunikation vorzunehmen. So nahm auch "swisscleantech" die Vernehmlassungsphase zur Klimapolitik der Schweiz nach 2020 zum Anlass, das strategische Management der klimapolitischen Kommunikation des Verbandes zu untersuchen, um ein Verständnis für die Stärken und Schwächen zu gewinnen. Ziel war es in erster Linie, Erkenntnisse über seine Public Storytelling-Praxis zu gewinnen, also über die mögliche Optimierung gegenwärtiger und die Formulierung künftiger Botschaften. Dies sollte einerseits aus Governance-Perspektive mit Blick auf die Positionierung des ganzen Verbands im klimapolitischen Diskurs geschehen. Andererseits stand das exekutive Kommunikationsmanagement für den Dialog der in den Gesetzgebungsprozess involvierten Parlamentarier:innen im Fokus.

#### Theorien und Methoden

Erfolgreiche politische Kommunikation lässt sich daran messen, ob sie auf Legitimität in der Ordnung des Politiksystems baut, die Responsivität

für das Gemeinwohl auf dem Politikfeld herstellt und die Konnektivität, sprich die Vernetzung in der Politikarena für demokratische Entscheide gewährleisten kann (Stücheli-Herlach, in der Einleitung zu diesem Band). Für die systematische Analyse der Positionierung einer Organisation auf einem Politikfeld kann dabei das Modell des Politikzyklus herangezogen werden. Es fungiert als Leitfaden für die Planung, -steuerung und -evaluation eines Politikfelds und damit auch für die Überprüfung und Produktion entsprechender Beiträge einer Organisation. Auf dieser Basis sind dann auch fundierte Überlegungen über die Einbindung in Politiknetzwerke oder über Public Storytelling-Strategien in der Arena möglich (Blum & Schubert, 2009; Knoepfel et al., 2011): Denn ohne die strategische Entwicklung von politischen Allianzen bzw. Koalitionen kann es nicht gelingen, kollektiv verbindliche Entscheide herbeizuführen und durchzusetzen. Die für die Entwicklung von Koalitionen entscheidenden Diskurse lassen sich systematisch durch Diskursanalysen untersuchen. Dabei steht die Frage im Fokus, wie Akteure eines Politikfelds regelmässig und typischerweise wichtige Themen, argumentative Begründungen und Stützungen, Deutungsrahmen und bewertende Darstellungen sprachlich fassen, und wie sie sich so an übergreifenden narrativen Mustern (Storylines) orientieren (Stücheli-Herlach, 2017). Entsprechend hat auch "swisscleantech", ausgehend von der Politikfeldanalyse, die Vernehmlassungsantworten und zahlreiche weitere Texte mit Bezug zur Klimapolitik der Schweiz nach dem Jahr 2020 auf typische und gängige Diskursmuster hin untersucht (Novak, 2017). Berücksichtigt wurden dabei Texte von Akteuren der Politikformulierung und -umsetzung (wie Parteien und Behörden), von Politikadressaten und -betroffenen (wie Unternehmen und Konsument:innen), von Akteuren Politikentwicklung und -beurteilung (wie Forschungsinstitutionen) sowie von Akteuren der Politikbeobachtung und -vermittlung (wie journalistischen Medien) (Novak, 2017).

## **Ergebnisse und Lösungsperspektiven**

Die Ergebnisse erlaubten es dem Wirtschaftsverband, im Vorfeld der Festlegung der Klimapolitik nach dem Jahr 2020 eine strategische Standortbestimmung vorzunehmen. "Swisscleantech" hatte sich innerhalb von acht Jahren als zwar noch junger, aber ernstzunehmender und aufstrebender Verband etabliert, der sich für eine klimataugliche Wirtschaft einsetzte. Er thematisierte als erster Wirtschaftsverband in der Schweiz, dass ein zu zögerliches Handeln im Klimaschutz zu hohen volkswirtschaftlichen Kosten führen würde. Und er wies gleichzeitig auf die Wettbewerbsvorteile hin,

die mit einer ambitionierten Klimapolitik einhergehen würden. In der Gesetzesvorlage zur Klimapolitik der Schweiz nach dem Jahr 2020 setzte sich der Verband dann in erster Linie für ambitionierte Emissionsreduktionsziele und den gezielten Ausbau bewährter Instrumente ein. Dazu gehörte beispielsweise die Anhebung der CO<sub>2</sub>-Abgabe auf Brennstoff, die zu einer Reduktion der Emissionen im Gebäudebereich geführt hatte. Die stark wachsende Mitgliederbasis deutete auf Responsivität im Politikfeld hin. Um in der Lage zu sein, politische Mehrheiten zu beschaffen, setzte der Verband von Beginn an auch auf Allianzen. Diese waren aber bis anhin zu stark auf das links-grüne Lager fokussiert. Es wurde deutlich, dass das strategische Management die Legitimität und die Konnektivität verbessern könnte durch eine noch breitere Abstützung der Verbandspositionen. Die Analyse des erwähnten Diskursausschnitts zeigte dabei, dass generell ökonomische Aspekte den Diskursausschnitt dominierten. Die Argumente erstreckten sich von erwarteten Wettbewerbsvorteilen durch Innovationen bis hin zu erwarteten Wohlstandseinbussen wegen höherer Kosten. Ebenfalls wurde ersichtlich, dass Befürworter:innen einer ambitionierten Klimapolitik tendenziell mit breiter diversifizierten Themen arbeiteten. Die Gegner:innen hingegen zeichneten sich durch den Gebrauch differenzierter argumentativer Begründungen und Deutungsmuster aus. Die Befürworter:innen rückten Themen wie den Handlungsbedarf und die Dringlichkeit, Solidaritäts-, Verantwortungs- und Gerechtigkeitsaspekte sowie ökonomische Vorteile einer ambitionierten Klimapolitik in den Fokus. Die Gegner untermauerten andererseits gezielt ökonomische Nachteile einer ambitionierten Klimapolitik: beispielsweise mögliche Wohlstandseinbussen durch höhere Kosten oder Wettbewerbsnachteile durch zu strikte Rahmenbedingungen. Daraus liess sich hinsichtlich der Ausrichtung der politischen Kommunikation des Verbands schliessen: Die Dominanz des ökonomischen Aspekts galt es etwas zu brechen. Angezeigt war es, neue Themen zu setzen, um die klimapolitische Allianz zu verbreitern. Ein Beispiel dafür ist die Frage, wie technologische Innovationen konkret zur Abfederung der Klimaerwärmung beitragen können. Die Standortanalyse lieferte "swisscleantech" somit strategisch wichtige Erkenntnisse sowohl zur Positionierung des Verbands in seiner Governance wie auch zur Optimierung der vorhandenen und zur Formulierung künftiger Botschaften auf der Ebene des exekutiven Managements etwa in den Bereichen Public Storytelling, Lobbying und Medienarbeit.

## Literatur

- Novak, M. (2017). *Eine explorative Diskursanalyse im Rahmen des gegenwärtigen klimapolitischen Diskurses in der Schweiz*. Unveröffentlichte Abschlussarbeit im CAS Politische Kommunikation an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).
- Stücheli-Herlach, P. (2017). Message Design: Der Prozess zur wirkungsvollen Botschaft einer Organisation. In C. Christoph & A. Schach (Hrsg.), *Handbuch Sprache in Public Relations* (S. 171–190). Springer.
- Blum, S., & Schubert, K. (2009). *Politikfeldanalyse*. Springer VS.
- Knoepfel, P., Larrue, C., Varone, F., & Hill, M. (2011). *Public Policy Analysis*. The Polity Press.

