

II Perspektiven einzelner Akteursgruppen

Die Professionalisierung politischer Kommunikation erfolgt in arbeitsteiligen Organisationen, die in der demokratischen Arena konkurrieren und kooperieren. Behörden, Intermediäre (wie Verbände und Parteien) und journalistische Akteure agieren dabei aus je unterschiedlichen Perspektiven in unterschiedlichen Rollen. Denn sie folgen spezifischen Normen, erfüllen je spezifische Erwartungen, setzen sich entsprechend unterschiedliche Ziele und verfügen über unterschiedliche Ressourcenkonfigurationen, wie die Beiträge in diesem Teil zeigen.

2. Der Auftrag der Behördenkommunikation

Stephan Rösli

Behörden sind Akteure mit politischem Auftrag: Im Rahmen der Leistungserbringung für die Gesellschaft setzen sie demokratisch gefasste Beschlüsse um. Dabei haben sie die Kommunikation mit einer Vielzahl von Anspruchsgruppen zu managen. Als erstes ist der Gegenstand einer Behördenkommunikation zu klären, der sich in einer engen und einer weiten Perspektive auf den Behördenbegriff unterscheidet (2.1). Behördenkommunikation basiert auf einem Informationsauftrag, sie ist aber mehr als nur Information und findet in einem Netzwerk aus vielfältigen Anspruchsgruppen statt (2.2). Ein erfolgreiches strategisches Management wird von einem der Behördenkommunikation inhärenten Spannungsfeld (2.3) und von der digitalen Transformation herausgefordert (2.4).

2.1 Eine enge und eine weite Perspektive

Behörden haben einen vom Gesetz vorgegebenen öffentlichen Auftrag: Sie erbringen über Steuergelder finanzierte Leistungen für die demokratisch verfasste Gesellschaft, so zum Beispiel im Gesundheits-, Sicherheits-, Sozial-, Kultur- oder Bildungsbereich. Mit diesem öffentlichen Auftrag geht auch die Notwendigkeit einher, zu erfolgten und zu laufenden Leistungen sowie zur künftigen Leistungserbringung zu kommunizieren. Behörden praktizieren entsprechend auch Behördenkommunikation. Dies kann sich in der Praxis unter anderem in folgenden Formen zeigen: Bundesratsmitglieder informieren an einer Medienkonferenz über die Beschlüsse an der Bundesratssitzung. Die Vorsteherin des Eidgenössischen Departementes für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation tagt und diskutiert zusammen mit Exponent:innen der Energiebranche zur nationalen Energiestrategie. Eine Mediensprecherin einer kantonalen Verwaltungsdirektion informiert im Radio über einen Hackerangriff und über dabei entwendete Personendaten. Der Projektleiter für den Neubau einer Sportanlage in einer Gemeinde beantwortet einem Medienschaffenden im Interview Fragen zu Herausforderungen in der Planung wie Umsetzung des Bauprojektes.

Die auf der Leistungserbringung gründende Behördenkommunikation zieht in der Schweizer Demokratie konkrete Erwartungen nach sich. Bevor diese nun aufgezeigt werden, bleibt die Klärung, was unter dem Begriff *Behörden* in diesem Beitrag verstanden wird. Denn: Je nach Perspektive hat der Begriff *Behördenkommunikation* eine unterschiedliche Reichweite, umfasst also unterschiedliche Gegenstände.

In einer *engen Perspektive* sind Behörden die *Regierungen* auf den föderalen Staatsebenen der Schweiz, die als Kollegialbehörden (Ziehr & Ziehr, 1991, S. 324) verfasst sind – also zum Beispiel der *Bundesrat*, der *Regierungsrat* des Kantons Zürich oder der *Stadtrat* der Stadt Winterthur. In diesem *engen Verständnis* (Klöti, 2006) wird die Regierung auf "das zentrale politische Leitungsorgan beschränkt und als Spitze der Exekutive gefasst" (Steffani, 2000, S. 582 f.). In den politischen Systemen des Schweizer Föderalismus fallen die Mitglieder dieser Gremien die Entscheidungen gemeinsam und vertreten diese in der Regel einheitlich gegenüber der Öffentlichkeit (Kollegialitätsprinzip) – dies gilt "als Ausdruck der konkordanten politischen Kultur" (Vatter, 2014, S. 225) in der Schweizer Demokratie.

In diesem engen Verständnis von Behördenkommunikation stehen demnach auch die Kommunikation von Kollegialbehörden sowie im weitesten Sinne auch ihrer Mitglieder im Fokus. So umfasste dies zum Beispiel Medienkonferenzen des Bundes-, Regierungs- oder Stadt-/Gemeinderates, Mitteilungen von Beschlüssen zu Regierungsgeschäften in unterschiedlichen Formaten (zum Beispiel auf der Webseite des Bundes, Medienmitteilungen), die Vermittlung von Legislaturzielen über digitale Plattformen, öffentliche Auftritte einzelner Regierungsrät:innen an Veranstaltungen oder in journalistischen Medien abgedruckte Interviews mit Stadträt:innen.

Behördenkommunikation umfasst jedoch weit mehr als solche Beispiele. Eine Kollegialbehörde sowie ihre Mitglieder meistern den ihnen übertragenen öffentlichen Auftrag und die damit einhergehenden kommunikativen Herausforderungen nicht allein am Sitzungstisch. In einer *weiteren Perspektive* steht eine Kollegialbehörde (als Spitze der Exekutive) einer formalen *Behördenorganisation* vor. Jedes Regierungsmitglied ist zugleich auch Vorsteher:in eines Verwaltungsbereiches. Mitarbeitende in den nach Departementalsystem aufgebauten Organisationen unterstützen die Regierung in der Erfüllung ihrer staatlichen (Kern-)Funktionen (Klöti, 2006, S.153): Sie arbeiten ihnen in der Planung, Festlegung und Umsetzung der kurz-, mittel- und langfristigen Ziele zu, zum Beispiel in Legislaturplanungsprozessen. Sie koordinieren die staatlichen Aktivitäten zum einen horizontal innerhalb der Organisation, zum Beispiel in der Ämterkonsultation und in

Mitberichtsverfahren oder in der Bearbeitung parlamentarischer Vorstösse. Zum anderen koordinieren sie auch vertikal mit Akteuren aller staatlichen Ebenen ausserhalb der Organisation, so zum Beispiel im Rahmen von Vernehmlassungsverfahren oder Runden Tischen mit Interessenvertreter:innen. Sie unterstützen in der Repräsentation auf nationalem (zum Beispiel im Schreiben der Rede der Bundespräsidentin am Nationalfeiertag) und auf internationalem Parkett (zum Beispiel für den Auftritt in internationalen Gremien wie der UNO). Und nicht zuletzt sind verschiedene Mitarbeitende einer Behördenorganisation an den Informationstätigkeiten über staatliches Handeln beteiligt: Sie beantworten und koordinieren Medienanfragen, schreiben Texte für die unterschiedlichsten Anspruchsgruppen, pflegen die behördeneigenen Kommunikationsmedien.

So sind die Handlungen der Kollegialbehörden stets "als Resultat inner-administrativer Aushandlungsprozesse" (Klöti, 2006, S.166) zu verstehen: In der hoch arbeitsteiligen Behördenorganisation sind jeweils Expert:innen für Aufgaben in den unterschiedlichen staatlichen Leistungsbereichen zuständig. In komplexen und über die Organisation hinweg vernetzten Abläufen bringen Mitarbeitende ihr spezifisches Wissen in die behördliche Leistungserbringung ein (zum Beispiel Fachexpert:innen für Energie) oder sind als beratende, unterstützende und koordinative Kräfte involviert (zum Beispiel Referent:innen, Generalsekretär:innen oder Kommunikationsbeauftragte).

Wenn in diesem Beitrag also von *Behörden* die Rede ist, dann liegt der Fokus nicht nur auf der Kollegialbehörde: Auch die Kernverwaltung (Decurtins, 1992, S.102; Vatter, 2014, S. 40) – je nach Staatsebene also die Departemente, Direktionen oder Ressorts mit ihren Mitarbeitenden – ist Teil der komplexen Behördenorganisation und damit mitverantwortlich für die Behördenkommunikation.

Ein erfolgreiches strategisches Management von Behördenkommunikation hat unter jeweils gegebenen Rahmenbedingungen also mehr zu berücksichtigen als nur die Mitglieder der Kollegialbehörde und ihre Handlungen: Insbesondere auch Stabstellen wie Generalsekretariate, Medienstellen oder Informationsdienste, Kommunikationsbeauftragte sowie Projektleitende in den unterschiedlichen Verwaltungsbereichen tragen in der Verrichtung ihrer Arbeit unter Einsatz spezifischer Verfahren zum (Mehr-)Wert bei, der von Behörden erwartet wird. Nämlich die Erfüllung des öffentlichen Leistungsauftrages. Dies sei hier kurz an einem Beispiel illustriert: Behördliche Medienarbeit zu betreiben bedeutet nicht, einfach einen Bundesrat ins Medienzentrum zu setzen. Die Aktivitäten rund um diesen Auftritt

umfassen komplexe Vorbereitungs-, Koordinations- und Feedbackprozesse, in die diverse Personen integriert sein können. In der Medienarbeit grosser Schweizer Städte beispielsweise zur Anwendung gelangen verschiedene Verfahren der Umwelt- und Medienbeobachtung, der Konzeption wie Produktion von (Kern-)Botschaften, der koordinierten Umsetzung aktiver wie passiver Medienarbeit sowie in der Reichweitenmessung (wo und wie hat Anschlusskommunikation stattgefunden) und der Evaluation der Managementprozesse selbst (in welchen Abläufen lässt sich etwas optimieren) (Rösli, 2018).

Relevant für die weite Perspektive auf die Behördenkommunikation ist entsprechend: In der Praxis sind Kommunikationsaktivitäten von Kollegialbehörde und Kernverwaltung verzahnt, womit diese integral betrachtet werden müssen. Insbesondere wenn es darum geht, Kommunikation – sei sie nun auf organisationsinterne oder -externe Anspruchsgruppen hin orientiert – strategisch erfolgreich zu planen, zu betreiben und weiterzuentwickeln.

2.2 Öffentlicher Informationsauftrag im Netzwerk von Anspruchsgruppen

Die Perspektive der Behördenkommunikation unterscheidet sich von denjenigen anderer Akteure der politischen Arena darin, dass sie sehr stark in rechtlich-normative Rahmenbedingungen eingebunden ist. Diese basieren auf einem öffentlichen Informationsauftrag. So gilt auf Bundesebene gemäss Artikel 180 der Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (BV) für den Bundesrat: "Er informiert die Öffentlichkeit rechtzeitig und umfassend über seine Tätigkeit, soweit nicht überwiegende öffentliche oder private Interessen entgegenstehen". Das Regierungs- und Verwaltungsorganisationsgesetz (RVOG) konkretisiert in Artikel 10 weiter: "Der Bundesrat gewährleistet die Information der Bundesversammlung, der Kantone und der Öffentlichkeit" und "er sorgt für eine einheitliche, frühzeitige und kontinuierliche Information über seine Lagebeurteilungen, Planungen, Entscheide und Vorkehren". In der Gesamtverantwortung der Erfüllung des Informationsauftrages steht entsprechend die Kollegialbehörde. Die Steuerung, Umsetzung und Evaluation der Auftragserfüllung wird auf Bundesebene an eine Bundesratssprecherin oder einen Bundesratssprecher delegiert (RVOG, Artikel 10a). Nebst diesen gesetzlichen Vorgaben, die Informations- und Kommunikationstätigkeiten der Behörden nicht nur erlauben, sondern ihnen eine "rechtstaatliche Pflicht" (Saxer, 2010, S. 11) dazu

auferlegen, implizieren auch Bestimmungen zu den politischen Rechten der Bürger:innen und der freien Willensbildung den Kommunikationsauftrag von Behörden (Stücheli-Herlach, 2016, S. 224). Behördenkommunikation umfasst in der Praxis daher mehr als eine Übermittlung an Informationen, so wie es ein Sender-Empfänger-Modell nahelegen würde: "Zur Politik in einer demokratischen Verfassung gehört zwingend der freie Austausch über gemeinsame Anliegen und kollektiv verbindliche Entscheide" (Stücheli-Herlach, 2016, S. 224). Das stellt Behördenorganisationen vor die Herausforderung, ihre Aufgaben in einem Zusammenspiel aus zahlreichen und vielfältigen Stakeholdern zu erfüllen.

Im alltäglichen Geschäft sind Behörden in der Schweizer Demokratie in ein Netzwerk bestehend aus einer Vielzahl unterschiedlicher Anspruchsgruppen und ihrer Interessen eingebunden (Stücheli-Herlach et al., 2015). Mit ihren vielfältigen Kommunikationsbeziehungen zu diesen Anspruchsgruppen tragen Behörden so zur Moderation und Mediation von politischen Aushandlungsprozessen einer Gesellschaft bei (Saxer, 2010, S. 8). Behörden involvieren Akteure in politische Prozesse – in der Schweizer Konkordanzdemokratie eine Kernaufgabe der obersten leitenden und vollziehenden Behörde (Baumgartner, 2010).

Ein erfolgreiches strategisches Management der Behördenkommunikation setzt in (politischen) Konzeptions-, Planungs- sowie Umsetzungsprozessen unter anderem auf eine frühzeitige Vernetzung mit relevanten Anspruchsgruppen, wie es für städtische Behörden zum Beispiel Parteien, Verbände, Vereine sowie Unternehmen beziehungsweise das lokale Gewerbe (Rösli, 2018, S. 144) im Sinne intermediärer Akteure (Donges & Jarren, 2022, S. 122) sind. Dies minimiert Risiken und deckt Chancen für eine erfolgreiche Leistungserbringung auf. Die dazu vorfindbaren Formen und Formate entsprechender Kommunikations- und Gestaltungsplattformen (Rüegg-Stürm & Grand, 2019, S. 170, 229–234) sind vielfältig und in der Praxis situativ zu gestalten, zum Beispiel als regelmässige Austauschgefässe mit Partei- oder Verbandspräsidien, Projektworkshops, Dialoganlässen.

Hierzu eine Veranschaulichung: In Versammlungsgemeinden fehlt das Parlament als formal-institutionalisiertes Gefäss, in dem die aggregierten Interessen einer Gesellschaft artikuliert werden und an einem Kompromiss zur "Gestaltung eines selbstbestimmt besseren Zusammenlebens" (Stücheli-Herlach, in der Einleitung zu diesem Band) gearbeitet wird. Hingegen sind in Parlamentsgemeinden die Interessen und Bedürfnisse der Gesellschaft kontinuierlich beobachtbar, dies nicht zuletzt vermittels parlamentarischer Instrumente wie Anfragen, Postulate oder Motionen. In Versammlungsge-

meinenden bedarf es alternativer Verfahren und Wege, um zwischen den weniger regelmässig stattfindenden Gemeindeversammlungen die vielfältigen Interessen an einem politisch umstrittenen Gegenstand zu moderieren und diese in behördliche Planungs- und Entscheidungsprozesse einzukalkulieren.

2.3 Spannungsfeld strategische und demokratische Behördenkommunikation

Die bisher beschriebenen Herausforderungen verschärfen sich insofern, als dass Behördenkommunikation einerseits Komponenten einer strategischen Kommunikation und andererseits solche einer demokratischen Kommunikation umfasst (Stücheli-Herlach, 2016). Behördenkommunikation im Sinne strategischer Kommunikation bedeutet: Behördenorganisationen gestalten ihre vielfältigen Informations- und Kommunikationsbeziehungen unter systematischem Einsatz von Verfahren und zur Verfügung stehenden Ressourcen so aus, dass ihr Handeln und ihre Entscheidungen nachvollziehbar wie gerechtfertigt erscheinen, um so das Vertrauen von Anspruchsgruppen in das behördliche Handeln zu festigen (Pfetsch, 1998; Sarcinelli, 2013; Saxer, 2010). Behördenkommunikation stellt insofern ein Mittel zum Zweck für Behörden dar, um ihre (Organisations-)Ziele zu erreichen. Dabei stehen Behörden wie alle anderen Akteure in der politischen Arena vor der Aufgabe, ihre Positionen in Form von für die Gesellschaft verständlichen Lösungsvorschlägen für komplexe politische Probleme in einer aufmerksamkeitsumkämpften Öffentlichkeit darzustellen (Saxer, 2010; Saxer & Brunner, 2014).

Behördenkommunikation im Sinne demokratischer Kommunikation erfüllt hingegen viel weitergehende Funktionen für die Gesellschaft: Die Informations- und Kommunikationsaktivitäten tragen unter anderem zum Abbau staatlicher Informationsvorsprünge gegenüber Anspruchsgruppen bei, stellen Transparenz über Behördenhandeln her und schaffen Grundlagen für die öffentliche Meinungsbildung sowie (direkt-)demokratische Entscheidungsprozesse (Saxer, 2010). Damit stehen behördliche Organisationen nicht neben öffentlichen Diskussionen über politische Themen, sondern sind mit ihren Äusserungen ebenfalls Teil derselben. Für ein strategisches Management in der Behördenkommunikation bedeutet dies, dass Praktiker:innen für sie relevante Diskurse kennen, verstehen und in der eigenen Kommunikations-Praxis an diese anschliessen müssen.

Die kommunikationswissenschaftliche Forschung befasste sich lange Zeit voneinander losgelöst mit der strategischen und demokratischen Kommunikation von Behörden (Raupp & Kocks, 2018). Wie sich in der Praxis aber zeigt, sind diese Sichtweisen stets integral zu denken: Strategische und demokratische Behördenkommunikation stehen denn auch in einem Spannungsverhältnis zueinander, in der Schweiz wohl zugespitzt erkennbar im Vorfeld von Volksabstimmungen. Dabei rückt das "Spannungsfeld zwischen dem Bedürfnis der Stimmberechtigten nach objektiver Information und der Gefahr der propagandistischen Beeinflussung des Willensbildungsprozesses" (Saxer & Brunner, 2014, S. 2915) ins Zentrum. Dieses Spannungsfeld tangiert denn auch die Praxis der Behördenkommunikation auf allen föderalen Ebenen. Das äussert sich darin, dass sich behördliche Kommunikator:innen stets in Abwägung befinden, wie im Zusammenhang mit Behördenvorlagen oder Initiativen und Referenden kommuniziert werden soll. Nicht zuletzt basierend auf politischen und bundesverwaltungsinternen Diskussionen zu dieser Thematik um die Jahrtausendwende haben sich für die Praxis der Behördenkommunikation gewisse Grundsätze institutionalisiert: Die Kommunikation der Behörden im Vorfeld von Volksabstimmungen soll kontinuierlich, transparent, sachlich und verhältnismässig erfolgen (AG KID, 2001). Diese Normen sind auf Bundesebene im Leitbild der Konferenz der Informationsdienste (KID) um einige weitere ergänzt worden (aktiv, frühzeitig, einheitlich, koordiniert, dialogorientiert, zielgruppen- und mediengerecht) und dienen "Kommunikationsspezialistinnen und -spezialisten der Bundesverwaltung" auch als "Richtlinie für ihre tägliche Arbeit" (KID, 2015, S. 3). In Lehre wie Praxis gebräuchlich, können diese Grundsätze in der Umsetzung wie Beurteilung einer Behördenkommunikation als nützliche Wegweiser dienen. Und nicht nur im Vorfeld von Volksabstimmungen können solche Leitideen von Nutzen sein: Auch in durch gesetzliche Vorgaben legitimierten Präventions- und Informationskampagnen von Behörden, in der tagesaktuell vollzogenen Kommunikation oder in auf dem Öffentlichkeitsprinzip basierenden Informationstätigkeiten orientiert sich ein strategisches Management von Behördenkommunikation an entsprechenden Grundsätzen. Sie nimmt entsprechend auch in Inhalt wie Form nicht die Gestalt einer strategischen Kommunikation wie bei Unternehmen, Parteien oder Verbänden an (Saxer, 2004).

2.4 Behördenkommunikation: Herausgefordert in der digitalen Transformation

Rechtsstaatliche Erfordernisse (Informationsauftrag, Daten- und Persönlichkeitsschutz), demokratische Funktionen (Transparenz, Meinungsbildung, Partizipation) sowie auch strategische Komponenten einer Behördenkommunikation werden immer mehr durch die digitale Transformation und ihre Begleiterscheinungen herausgefordert.

Behörden sehen sich einem sich kontinuierlich ausweitenden Medienspektrum und sich verändernden Mediennutzungsmuster gesellschaftlicher Gruppen gegenüber. Da wird nur schon die Erfüllung des grundlegenden Informationsauftrages zum Spiessrutenlauf. Noch zugespitzter als bei anderen Organisationstypen stehen Behörden nämlich vor der Herausforderung, aus einem beinahe unüberblickbaren Medienpool diejenigen auszuwählen, die für ihre diversen Kommunikationsaufgaben geeignet sind. Um diesem Dilemma zu begegnen, ist in einem strategischen Management "auf einen aufgabengerechten und integrierten Einsatz eigener Medien, die entsprechend stets in der Mehrzahl und aufeinander abgestimmt ('konvergent')" (Stücheli-Herlach, 2016, S. 235) sind, zu achten. Eine Integration eigener Medienformate – so zum Beispiel eine von der Gemeinde herausgegebenen Gemeindezeitung – wie auch der Rückgriff auf die Plattformen der Sozialen Medien (zum Beispiel ein behördlicher Auftritt auf Instagram) bedingen einen Ressourcenaufwand in Form von Personal, Geld und Wissen. Mehr und verschiedenartige, zusehends digitale Kommunikationsmedien ziehen entsprechend auch eine zielgruppen- und mediengerechte Aufbereitung von Inhalten wie Botschaften nach sich. So hat die Medienentwicklung eine "visual society" (Machin, 2014) und seitens der Behörden den Einsatz audiovisueller Angebote befördert. Zum Beispiel werden nebst dem klassischen Abstimmungsbüchlein auch Erklärvideos zu den bevorstehenden Vorlagen produziert. Planung wie Produktion multimodaler Medieninhalte (zum Beispiel Kombinationen aus Text, (Bewegt-)Bild, Ton) stellen dabei Anforderungen an die fachlichen Kompetenzen von Mitarbeitenden (so an Fähigkeiten zur Bild-/Videobearbeitung oder zum Public Storytelling), an die dazu erforderlichen Infrastrukturen (Gerätschaften, Räumlichkeiten) und an die organisationalen Abläufe.

Seitens der Behörden sind entsprechend kreative Wege zu verfolgen, um die ihr vorgezeichneten Informations- und Kommunikationsaufträge künftig erfüllen zu können. Denn auch der für Behörden nach wie vor wichtige Nachrichtenjournalismus hat bekanntlich mit grossen Herausforderungen

zu kämpfen – was Bundes-, Kantons- und vor allem auch Gemeindebehörden immer stärker spüren dürften.

Literatur

- Arbeitsgruppe erweiterte Konferenz der Informationsdienste (AG KID). (2001). *Engagement von Bundesrat und Bundesverwaltung im Vorfeld von eidgenössischen Abstimmungen*. https://www.admin.ch/dam/gov/de/Bundesrat/Information/eng_br_d.pdf.download.pdf/eng_br_d.pdf
- Baumgartner, S. (2010). *Die Regierungskommunikation der Schweizer Kantone: Regeln, Organisation, Akteure und Instrumente im Vergleich*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92253-9>
- Decurtins, G.-A. (1992). *Die rechtliche Stellung der Behörde im Abstimmungskampf: Information und Beeinflussung der Stimmbürger in einer gewandelten halbdirekten Demokratie. Mit vergleichenden Hinweisen auf das amerikanisch-kalifornische Recht*. Freiburg Universitätsverlag.
- 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>
- Konferenz der Informationsdienste (KID). (2015). *Information und Kommunikation von Bundesrat und Bundesverwaltung. Leitbild der Konferenz der Informationsdienste (KID)*. https://www.admin.ch/dam/gov/de/Bundesrat/Information/Leitbild%20Kommunikation.pdf.download.pdf/Leitbild_Komm_D_2015.pdf
- Klöti, U. (2006). Regierung. In U. Klöti, P. Knoepfel, H. Kriesi, W. Linder, Y. Papadopoulos, & P. Sciarini (Hrsg.), *Handbuch der Schweizer Politik* (4., vollständig überarb. Aufl., S. 151–175). NZZ Verlag.
- Machin, D. (2014). *Visual communication*. De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110255492>
- Pfetsch, B. (1998). Regieren unter den Bedingungen medialer Allgegenwart. In U. Sarcinelli (Hrsg.), *Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft: Beiträge zur politischen Kommunikationskultur* (S. 233–252). Bundeszentrale für politische Bildung. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-87320-0>
- Rösli, S. (2018). *Institutionalisierte Prozesse in der Regierungskommunikation. Medienarbeit von Deutschschweizer Stadtregierungen aus einer neo-institutionalistischen Perspektive* (Dissertation). Universität Zürich. <https://doi.org/10.5167/uzh-171380>
- Rüegg-Stürm, J., & Grand, S. (2019). *Das St. Galler Management-Modell: Management in einer komplexen Welt*. Haupt. <https://doi.org/10.36198/9783838550923>
- Raupp, J., & Kocks, J. N. (2018). Regierungskommunikation aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive. In J. Raupp, J. N. Kocks, & K. Murphy (Hrsg.), *Regierungskommunikation und staatliche Öffentlichkeitsarbeit: Implikationen des technologisch induzierten Medienwandels* (pp. 7–23). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20589-8>
- Sarcinelli, U. (2013). Legitimation durch Kommunikation? Politische Meinungs- und Willensbildung in der "post-modernen" Mediendemokratie. In K.-R. Korte & T. Grunden (Hrsg.), *Handbuch Regierungsforschung* (S. 93–102). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-94031-1>

- Saxer, U., & Brunner, F. (2014). III. Die Information der Öffentlichkeit (Abs. 2). In B. Ehrenzeller, B. Schindler, R. J. Schweizer, & K. A. Vallender (Hrsg.), *Die schweizerische Bundesverfassung: St. Galler Kommentar* (3. Aufl.). Dike; Schulthess.
- Saxer, U. (2004). Öffentlichkeitskommunikation von Behörden im Rechtsstaat. *medialex*, 7(1), 19–28.
- Saxer, U. (2010). Einführung und rechtsstaatliche Grundlagen. In B. Ehrenzeller & U. Saxer (Hrsg.), *St. Galler Tagung zur Öffentlichkeitskommunikation des Staates: Recht und Praxis. Referate der Tagung vom 5. März 2009 in Luzern*. St. Gallen: Institut für Rechtswissenschaft und Rechtspraxis.
- Steffani, W. (2000). Regierung. In E. Holtmann (Hrsg.), *Politik-Lexikon* (3. Aufl., S. 582–587). Oldenburg.
- 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. Giaume, D. Kettiger, A. Lienhard, E. Nagel, A. Ritz, & R. Steiner (Hrsg.), *Praxishandbuch Public Management* (S. 221–244). WEKA Business Media.
- Vatter, A. (2014). *Das politische System der Schweiz*. Nomos.
- Ziehr, W., & Ziehr, A. (1991). *Schweizer Lexikon in 6 Bänden*. Verlag Schweizer Lexikon.